

## بررسی ارتباط بین مدیریت استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای جامع دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان

بدری عباسی<sup>۱</sup>، طوبی حسابی مقدم<sup>۲</sup>

هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی

کارشناسی ارشد علوم تربیتی گرایش آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر انزلی

### چکیده

هدف اصلی مقاله حاضر بررسی ارتباط بین مدیریت استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای جامع دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان است. این پژوهش بر اساس هدف از نوع کاربردی و بر اساس روش از نوع پژوهش‌های همبستگی است. جامعه آماری در این تحقیق محققین (بر اساس شاخص‌های قضاوتی محقق) واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان به تعداد ۱۷۲۰ می‌باشند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش از نوع غیر تصادفی قضاوتی است. حجم نمونه (از طریق جدول کرجسی مورگان) ۳۰۹ نفر می‌باشد. تعداد پرسشنامه در بین نمونه تحقیق بر اساس نمونه‌گیری غیر تصادفی قضاوتی توزیع گردید. در نهایت تعداد ۳۱۰ پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه بوده و از نرم‌افزار اسپس برای تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش رگرسیون و همبستگی استفاده گردید. نتیجه فرضیه‌های پژوهش نشان داد بین مدیریت استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای جامع دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت دانش، خلق دانش، مدیریت استعداد، تحقیق

**مقدمه**

سازمان‌ها در قرن بیست و یکم مدام با تغییر و تحول از دنیایی که به منابع فیزیکی وابسته بوده است؛ به دنیایی که به دانش وابسته است، در حال حرکت هستند. این دگرگونی تغییری اساسی در توان اقتصادی سازمان‌ها ایجاد کرده است. از اواسط دهه ۱۹۷۰ به بعد به تدریج جوامع صنعتی به جوامع اطلاعاتی و دانش بنیان تغییر شکل داده اند و اطلاعات و دانش جای منابع مادی و فیزیکی را گرفته اند. از این رو مدیریت دانش در کسب موفقیت سازمان نقشی حیاتی را ایفا می کند و پویایی سازمان‌ها در فراگیری دانش و کسب تجربه کارکنان و به کارگیری آنها در اجرای وظایف و نقش‌های سازمانی است. یکی از چالش‌های اساسی مدیریت دانش، ترغیب افراد برای خلق دانش آنان است. امروزه همانطوری که سازمان‌ها بر به کارگیری سرمایه انسانی در مواجهه با تنگناهای بازار کار تمرکز دارند، کارکنان نیز باید به دنبال خلق و ایجاد دانش در سراسر سازمان باشند (مینویی و همکاران، ۱۳۹۶:۹۶).

به منظور دست یابی و حفظ یک مزیت رقابتی در اقتصاد جهان، سازمان‌های امروزی نیازمند بکارگیری درست منابع دانش خود می باشند. دانش یکی از حیاتی ترین منابع برای رقابتی بودن سازمان است. اگرچه به عنوان یکی از فعالیت‌های دانش محور، آشکارسازی دانش ابزاری بنیادی است که از طریق آن کارکنان می توانند به برنامه‌های دانش، نوآوری و در نهایت مزیت رقابتی سازمان کمک کنند. در حال حاضر، به دلیل تغییر سریع جوامع و سازمان‌های کنونی که در عصر مبتنی بر دانش و خرد فعالیت میکنند، دانش مهم ترین دارایی سازمان محسوب می شود (Anand & Hassan, 2019:87). دانش مفهومی چند وجهی است و تعاریف متعددی از آن شده است. دانش عنوان باورهای تعدیل شده صحیح تعریف کرده و آن را پویا می دانند؛ زیرا در بین افراد و به واسطه تعاملات بین آنها خلق می شود.

سازمان‌ها با تکیه بر دانش قادر خواهند بود تصمیم‌گیری‌های معقول تری در مورد مسائل مهم سازمانی داشته باشند (Peng, 2015:47). با توجه به این موضوع، در مقابل بحث دانایی، موضوع مهمتری به نام مدیریت دانایی وجود دارد. به همین دلیل، چندی است که مبحث مهمی به عنوان مدیریت دانش<sup>۱</sup> مطرح شده است. مدیریت دانش، رویکرد ساختار یافته‌ای است که با ایجاد شرایط خلق، تسهیم و کاربرد دانش، توانایی سازمان و سرعت اثربخشی در تحویل خدمات را افزایش داده و در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی می تواند قرار داشته باشد (Anand & Hassan, 2019:74).

**مبانی نظری****تعاریف و مفاهیم خلق و مدیریت دانش**

از زمان معرفی مقوله توجه به دانش در دهه ۱۹۹۰، مفهوم مدیریت دانش به یک حوزه مهم تحقیق در مدیریت و رهبری مدرن برای دانشگاهیان و پزشکان تبدیل شده است. بین محققان اتفاق نظر وجود دارد که خلق دانش می تواند به عنوان یک رویکرد مشترک و یکپارچه دیده شود که یک سازمان را برای ایجاد، تصرف، سازماندهی، دسترسی و استفاده از دارایی فکری برای پایداری طولانی مدت و مزیت استراتژیک آماده می کند.

**عوامل موثر بر خلق و مدیریت دانش**

اصل ضروری برای موفقیت مدیریت دانش، ایجاد تعهد مستمر به مدیریت دانش توسط مدیران ارشد سازمان است. بررسی‌ها نشان می دهد در چند سازمان شکست خوردن ابتکار مدیریت دانش به دلیل کوتاه مدت فرض کردن این فرایند بوده است. مدیران ارشد با خلق بصیرت دانش، دنیایی را که در آن زندگی می کنند، تعریف کرده و تصویر بزرگ دانشکلی را که باید خلق شود، ارائه می دهند. تعریف دقیق دانش به دلیل ماهیت مبهم و ناملموس آن دشوار است.

**تعاریف و مفاهیم مدیریت استعداد**

مدیریت استعداد اصطلاحی است که برای اولین بار در یک مطالعه منتشر شده توسط چمبرز و دیگران برای شرکت مک کینزی در سال ۱۹۸۸ استفاده شده است. بر اساس کار چمبرز و دیگران، پس از آن محققان به نظر می رسید توافق نظر

<sup>۱</sup> - knowledge management

داشتند که ریشه های "جنگ برای استعداد" می تواند به تلاقی چهار عامل نسبت داده شود: ویژگی های جمعیت شناختی، جهانی سازی اقتصادها، تغییرات در ابعاد روان شناختی قرارداد اشتغال مدین و پیشرفت هایی در فناوری ارتباطات (پریش و همکاران، ۱۳۹۷:۷۹).

### اهمیت و ضرورت مدیریت استعداد

کسب و کار امروز با رشد فزاینده رقابت جهانی، تغییر بازارها، و وقایع غیر قابل پیش بینی روبروست. شاید امروز جذب، توسعه و حفظ کارکنان ماهر بسیار مشکل تر از قبل باشد و این شاید چیز عجیبی نباشد. بر اساس تحقیقات «پاور» (۲۰۰۶)، که تقریباً از سه هزار و سیصد کارمند از بیست و سه کشور انجام شد، نشان می دهد که سازمان ها بطور وحشتناکی با مشکل پرکردن پُست های کلیدی بوسیله افراد مستعد مواجه اند، ۴۰ درصد مدیران از مشکلات پر نمودن پُست ها بدلیل فقدان نیروی مستعد در بازار شکایت دارند (Kramer et al, 2010:64).

### چارچوب نظری و مدل های مدیریت استعداد

حوزه پژوهشی مدیریت استعداد در ابتدا با آگاهی از تعاریف، مفاهیم و دیدگاه های این مفهوم صورت گرفته است. با این حال، علی رغم محبوبیت رو به رشد مدیریت استعداد و بیش از یک دهه بحث در مورد آن، ساختار مدیریت استعداد از سردرگمی مفهومی رنج می برد. شاید بتوان گفت بخشی از فقدان توسعه مبانی نظری و مفهومی در ادبیات مدیریت استعداد می تواند به این واقعیت نسبت داده شود که بیشتر ادبیات عمگنگرا یا مشاوره محور است. محققان در مطالعه ای پی بردند که تعاریف مدیریت استعداد با توجه به استراتژی کسب و کار، نوع شرکت، محیط رقابتی کلی و دیگر عوامل تحت تاثیر قرار گرفته و هیچ یک از شرکت های بررسی شده از تعریف یکسانی استفاده نکرده اند.

### راهبرد سازمان

اولین گام در موفقیت مدیریت استعداد در سازمان آن است که مبتنی بر راهبرد سازمان طراحی شود. باتانجر تاکید دارد که مدیریت استعداد برای تامین نیازهای حال و آینده باید با اهداف و راهبرد سازمان همگام شود. مک کالی و ویک فیلد نیز معتقدند که موفقیت مدیریت استعداد از جذب تا بازنشستگی مشروط به ارتباط آن با راهبرد سازمان است (Bhatnagar, 2007:35).

### سوابق پژوهش

#### سوابق پژوهش داخلی

باباییان پور و رزم آرا در سال ۱۳۹۵ پژوهشی تحت عنوان "ارائه مدل مدیریت منابع انسانی استعداد محور بر مبنای مدیریت دانش با تاکید بر عملکرد نوآورانه در شرکت های بزرگ (مورد مطالعه: صنعت خودروسازی کشور)" را انجام دادند. رقابت در سطح بازار، مسئله ی تمام شرکت ها اعم از بنگاه های اقتصادی خرد تا بزرگ ترین شرکت ها است. در این بین نقش مدیران بسیار پررنگ است چرا که با اخذ تصمیمات مناسب می توانند منابع انسانی خود را به سمت نوآوری سوق دهند. این پژوهش به دنبال یافتن تاثیرات تصمیمات راهبردی مدیران سطح بالا در زمینه منابع انسانی در ظهور نوآوری در سازمان های بزرگ است. این تحقیق از نظر هدف «کاربردی» و از نظر تکنیک اجرا «کاربردی\_ توسعه ای» است. جامعه آماری، کلیه مدیران راهبردی و میانی شاغل در صنعت خودروسازی کشور می باشند. این جامعه آماری به صورت موردی انتخاب شده است. در پژوهش حاضر، جمعیت جامعه آماری ۱۵۰۰ نفر می باشد که تعداد ۳۹۰ نفر مایل به همکاری بودند. حجم نمونه مورد بررسی بر اساس فرمول کوکران، تعداد ۱۹۲ نفر است و اطلاعات مورد نظر با استفاده از پرسشنامه جمع آوری گردید. روش آماری در این تحقیق جهت پردازش داده ها و فرضیات، آزمون معادلات ساختاری است و به وسیله نرم افزار SmartPLS بررسی و برآورد متغیرها انجام شده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ای پرسشنامه ها با پنج بعد و مقیاس نوع لیکرت نشان داد که مدیریت دانش (تسهیم دانش، خلق دانش، بکارگیری دانش و ذخیره سازی دانش) بر عملکرد نوآورانه (نوآوری اداری و نوآوری فنی) و منابع انسانی (کارمندیابی، استخدام و جذب نیرو، یادگیری سازمانی، مشارکت کارکنان، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات) تاثیر مثبتی دارند (باباییان پور و رزم آرا، ۱۳۹۵: ۱).

علیزاده ثانی و نجات در سال ۱۳۹۵ پژوهشی تحت عنوان "بررسی تاثیر جذابیت برند کارفرما بر تمایل به استخدام و جذب افراد نخبه و مستعد" را انجام دادند. یافتن نیروی کار زبده و ماهر در محیط پویای امروز امری حیاتی به شمار می رود و رقابت برای جذب کارکنان با استعداد به اندازه رقابت برای مشتری شدت یافته است. تحقیق حاضر تأثیر جذابیت برند کارفرما را بر تمایل به استخدام و جذب نخبگان به عنوان کارکنان بالقوه بررسی می کند. جامعه آماری این تحقیق دانشجویان ترم آخر مقطع کارشناسی در رشته های فنی و مهندسی سه دانشگاه فنی برتر در ایران (تهران، صنعتی شریف و صنعتی امیرکبیر) بود که پس از نمونه گیری تصادفی طبقه ای، اطلاعات ۲۷۶ نفر از طریق پرسشنامه جمع آوری شد و با استفاده از نرم افزارهای SPSS و SmartPLS2 تجزیه و تحلیل شد. با توجه به نتایج آزمون مدل مفهومی تحقیق، متغیر جذابیت برند کارفرما از طریق رابطه مستقیم (۰/۱۷۵) و نقش میانجی شهرت ساطمان (۰/۲۲۹) در کل توانست ۴۰/۴ درصد از تغییرات تمایل به استخدام و جذب کارکنان در سازمان را تبیین کند. همچنین، یافته های بررسی شکاف وضع موجود و مطلوب از دیدگاه نخبگان نشان می دهد شرکت های زیرمجموعه وزارت نفت با برنامه ریزی و معرفی مناسب تر به ترتیب اولویت در ارزش های نوآوری، توسعه، اجتماعی، به کارگیری و اقتصادی، به عنوان کارفرما می توانند تصویر جذاب تری نسبت به سایر سازمان ها ارائه دهند (علیزاده ثانی و نجات، ۱۳۹۵: ۱).

صنوبر و همکارانش در سال ۱۳۹۴ پژوهشی تحت عنوان "اثر فعالیت های بهبود بهره وری منابع انسانی مستعد بر تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی با نقش میانجی انگیزه کار در بخش عمومی" را انجام دادند. این پژوهش با توجه به فراخوان های متعدد در ادبیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی بمنظور ارزیابی پیامدهای در دسترس فعالیت های بهبود عملکرد منابع انسانی در سازمان ها صورت پذیرفت. مدیریت استراتژیک منابع انسانی روشی است برای تصمیم گیری درباره مقاصد و طرح های سازمان که به مسایل زیر مربوط است: روابط اشتغال، کارمندیابی یا استخدام و جذب نیرو، آموزش، پاداش ها و سیاست ها و روش های مرتبط با روابط کارکنان. منابع انسانی و استخدام و جذب نیرو به عنوان کلیدی ترین منابع سازمانی، زمانی بطور کارآمد و اثربخش به کار گرفته خواهند شد که با نگرش استراتژیک مدیریت شوند (صنوبر و همکاران، ۱۳۹۴: ۱).

### سوابق پژوهش خارجی

سنگول<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۷ پژوهشی تحت عنوان "تاثیر خط مشی های بازار کار بر بیکاری در زمان انتخاب استراتژی مدیریت استعداد، استخدام و جذب نیرو" را انجام داد. شرکت ها مصاحبه هایی را برای انتخاب افراد مناسب جهت استخدام و کارمند یابی انجام می دهند. استراتژی های استخدام شان نه تنها بر نرخ استخدام و جذب نیرو تاثیر می گذارد، بلکه بر نرخ تخریب کار نیز تاثیر می گذارد، زیرا مصاحبه های بیشتر شانس های یافتن کارکنان حقیقی و مناسب را برای یک شغل افزایش می دهد که این ارتباط در ادبیات بررسی شده است. این خط مشی ها ارزش جذب و بکارگیری کارکنان حقیقی و مناسب را تغییر می دهد، انگیزه های شرکت ها را جهت انجام مصاحبه ها تغییر می دهند. همچنین خط مشی ها بر ایجاد و تخریب شغل تاثیر داشت در زمانیکه شرکت ها استراتژی های استخدام شان را انتخاب کردند. تاثیر ناب و خالص یک سیاست و خط مشی بر بیکاری به دامنه ی تغییر در ایجاد شغل در مقابل تخریب شغل بستگی دارد. تجزیه و تحلیل کیفی آشکار کرد که تاثیر یک خط مشی بر بیکاری با معرفی رفتار استخدام و جذب نیروی شرکت ها در مدل به میزان زیادی تضعیف می شود (Sengul, 2017:74).

باکو و کولاول<sup>۳</sup> در سال ۲۰۱۶ پژوهشی تحت عنوان "تاثیر استخدام و مدیریت استعداد و انتخاب بر عملکرد کارکنان در صنایع مهمان نوازی" را انجام دادند. این مطالعه در جستجوی تثبیت تاثیر استخدام و جذب بر عملکرد کارکنان در صنایع مهمان نوازی بود. موفقیت هر سازمانی در این محیط کسب و کار مدرن به استعداد نیروی انسانی بستگی دارد. تاریخ نشان داده است که استخدام و جذب به عنوان یک عملکرد فعالیت های مدیریت منابع انسانی دارای نقش حیاتی و تعیین کننده ایی در تعیین سطح عملکرد کارکنان در یک سازمان می باشد. صنایع مهمان نوازی با چالش های عملکرد ناشی از فعالیت های

<sup>1</sup> -Sengul

<sup>2</sup> -Bako & Kolawole

انتخا و استخدام زیست محیطی در چارچوب خط مشئی ضعیف در انتخاب داوطلبان، ناسازگاری در فرایند انتخاب، انحراف در مصاحبه ها و آزمون های استخدامی و فرایند انتخاب منطقه ای مواجه بوده است. هدف کلی مطالعه تعیین این امر بود که چطور استخدام و انتخاب بر عملکرد کارکنان در صنعت مهمان نوازی در ایالت اوگان نیجریه تاثیر داشت. این پژوهش از طرح تحقیق توصیفی استفاده کرد، در حالی که جمعیت آماری متشکل از هتل های مهم و مرکزی در ایالت اوگان نیجریه بود. اندازه نمونه ۱۰۰ پرسنل بود و برای جمع آوری داده از پرسشنامه استفاده شد و برای بررسی ابزار از آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج مطالعه آشکار ساخت که بین عملکرد کارکنان و فرایند استخدام و جذب ارتباط به شدت مستقیم و معناداری وجود داشت (Bako & Kolawole, 2016:64).

### روش تحقیق

- این تحقیق با توجه به دسته بندی تحقیقات بر حسب هدف در دسته ی تحقیقات کاربردی قرار دارد.
- این تحقیق با توجه به دسته بندی تحقیقات بر حسب نحوه ی گردآوری داده ها در دسته ی تحقیقات توصیفی قرار دارد.
- با توجه به اینکه در این تحقیق رابطه ی میان متغیرهای بر اساس هدف تحلیل می گردد، این تحقیق از نظر روش از نوع تحقیقات همبستگی است.

### اهداف تحقیق

۱. بررسی رابطه بین حفظ استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان؛
۲. بررسی رابطه بین توسعه استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان؛
۳. بررسی رابطه بین جذب استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان؛

### سوالات تحقیق

۱. آیا بین حفظ استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان رابطه معناداری وجود دارد؟
۲. آیا بین توسعه استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان رابطه معناداری وجود دارد؟
۳. آیا بین جذب استعداد و خلق دانش در محققین واحد های دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان رابطه معناداری وجود دارد؟

### فرضیه های تحقیق

- ✓ بین حفظ استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه های آزاد اسلامی استان گیلان رابطه معناداری وجود دارد.
- ✓ بین توسعه استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان رابطه معناداری وجود دارد.
- ✓ بین جذب استعداد و خلق دانش در محققین واحد های دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان رابطه معناداری وجود دارد.

### روش تجزیه و تحلیل داده های تحقیق

پس از جمع آوری داده ها محقق باید آن ها را دسته بندی و تجزیه و تحلیل نماید، آن گاه به آزمون فرضیه هایی به پردازد که تا این مرحله تحقیق او را یاری کرده اند، تا پاسخی برای پرسش های تحقیق بیابد. تجزیه و تحلیل داده ها فرآیندی چند مرحله ای است که طی آن داده های گردآوری شده به طرق مختلف خلاصه، دسته بندی و در نهایت پردازش می شوند تا زمینه برقراری انواع تحلیل ها و ارتباط بین داده ها به منظور آزمون فرضیه ها فراهم آید. در این فرآیند، داده ها هم از لحاظ مفهومی و هم از جنبه تجربی پالایش می شوند و روش های گوناگون آماری نقش به سزایی در استنتاج آن ها به عهده دارند.

### تجزیه و تحلیل داده های پژوهش

بررسی فرضیه های فرعی تحقیق از طریق همبستگی و رگرسیون خطی ساده

## فرضیه ی فرعی اول پژوهش

✓ فرضیه : بین حفظ استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان رابطه معناداری وجود دارد.

در ابتدا برای بررسی همگنی واریانس از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه و آزمون لوین استفاده می شود. نتایج این آزمون در جدول (۱) ارائه شده است. با توجه به نتایج بدست آمده از این تحلیل می توان گفت رابطه ی بین متغیرهای حفظ استعداد و خلق دانش در واحدهای دانشگاه آزاد استان گیلان خطی است، زیرا سطح معنی داری از ۵ درصد کوچکتر بدست آمده است. از طرف دیگر آماره آزمون لون برابر ۲,۳۰۶ با سطح معناداری ۵ درصد بدست آمده است، از آنجایی که این مقدار نیز از ۵ درصد کوچکتر است، از این رو این نتیجه نشان دهنده همگنی واریانس ها می باشد.

جدول (۱) تحلیل واریانس (ANOVA) مدل فرضیه فرعی اول برای بررسی همگنی واریانس ها

سطح معناداری	آماره آزمون لون	سطح معنی داری	F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	مدل
۰,۰۰۰	۱۰,۸۵۷	۰,۰۰۰	۵۱	۴,۳۳۶ ۰,۰۸۶	۳۳ ۲۷۶ ۳۰۹	۱۴۴,۰۷۵ ۲۳,۶۲۷ ۱۶۷,۷۰۲	رگرسیون باقیمانده مجموع
متغیر مستقل: حفظ استعداد متغیر وابسته: خلق دانش							

در جداول ۲، ۳ و ۴ به بررسی نتایج تحلیل رگرسیون خطی برای فرضیه ی فرعی اول پرداخته می شود. در این بخش از تحلیل واریانس رگرسیونی، ضریب همبستگی، ضریب تعیین، بررسی تغییرات ضریب تعیین و آزمون دوربین واتسون و بررسی آماره های هم خطی برای این تحلیل استفاده شده است.

جدول (۲) آماره های برازش مدل فرضیه فرعی اول

آماره دوربین- واتسون	بررسی تغییرات آماره					خطای استاندارد برآورد	ضریب تعیین تعدیل شده	مجدور ضریب همبستگی	ضریب همبستگی
	تغییرات سطح معنی داری آماره F	درجه آزادی دوم	درجه آزادی اول	تغییرات تغییرات آماره F	ضریب تعیین				
۱,۵۹۵	۰,۰۰۰	۳۰۸	۱	۹۵۰,۲۳ ۷	۰,۷۵۵	۰,۳۶۵۰۸	۰,۷۵۴	۷۵۵	۰,۸۶۹

با توجه به نتایج بدست آمده از جدول (۲) آماره های برازش مدل فرضیه فرعی اول می توان گفت:

✓ با توجه به اینکه ضریب همبستگی برای این فرضیه ۰,۸۶۹ بدست آمده است و سطح معنی داری برای این ضریب کوچکتر از ۵ درصد است، بنابراین می توان ادعا نمود در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین حفظ استعداد و خلق دانش در واحدهای دانشگاه آزاد استان گیلان رابطه مستقیم، مثبت و معنی داری وجود دارد، یعنی با افزایش حفظ استعداد، میزان خلق دانش در دانشگاه های آزاد استان گیلان افزایش می یابد.

✓ ضریب تعیین نیز برای این فرضیه برابر با ۰,۷۵۴ بدست آمده است که این مقدار نشان می دهد ۷۵,۴ درصد از تغییرات متغیر وابسته خلق دانش توسط متغیر مستقل ساماندهی قابل تبیین است.

✓ برای بررسی تغییرات ضریب تعیین نیز از شاخص آماره F برای تغییرات سطح معنی داری استفاده شده است. از آنجایی که سطح داری برای این آزمون کوچکتر از ۵ درصد بدست آمده است، از این رو این تغییرات نیز معنی دار است.

✓ همچنین در این جدول مقدار آزمون دوربین- واتسون برابر ۱,۹۶ بدست آمد که در بازه (۱,۵ و ۲,۵) قرار گرفته و به معنی این است که فرض استقلال میان خطاها برای این فرضیه پذیرفته می‌باشد.

### جدول (۳) تحلیل واریانس (ANOVA) مدل فرضیه فرعی اول

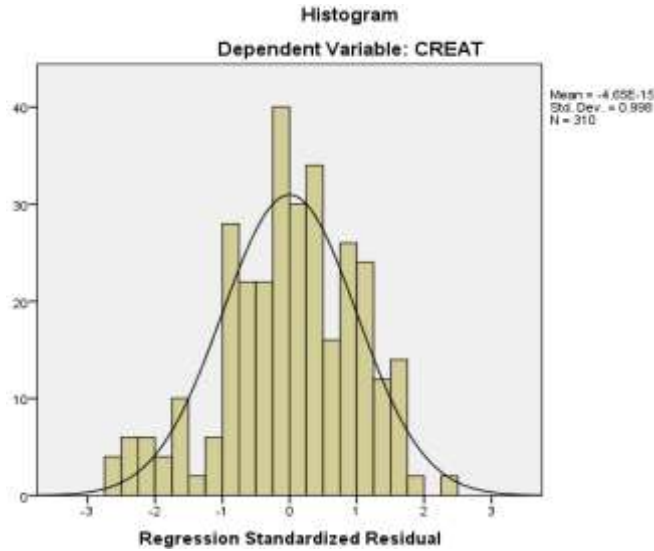
مدل	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	آماره F	سطح معنی داری
رگرسیون	۱۲۶,۶۵۱	۱	۱۲۶,۶۵۱	۹۵۰,۲۳۷	۰,۰۰۰
باقیمانده	۴۱,۰۵۱	۳۰۸	۰,۱۳۳		
مجموع	۱۶۷,۷۰۲	۳۰۹			

در جدول ۳، مقدار بدست آمده آماره F برابر با ۹۵۰,۲۳۷ است که در سطح خطای ۰,۰۵ معنی دار است، نشان می‌دهد مدل رگرسیونی تحقیق مدل خوبی است و به کمک آن قادر خواهیم بود تغییرات متغیر خلق دانش را بر اساس متغیر حفظ استعداد تبیین کنیم.

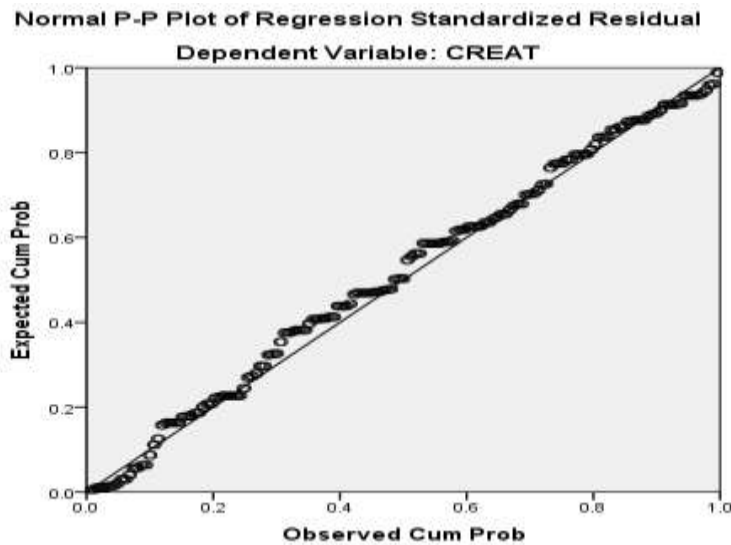
### جدول (۴) ضرایب تاثیر رگرسیونی مدل فرضیه فرعی اول

مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد	آماره T	سطح معنی داری	ضریب همبستگی		آماره هم خطی	
	ضریب بتا	خطای استاندارد				پیرسون	تولرد	عامل تورم	واریانس
(ثابت)	۰,۳۲۶	۰,۱۱۴	۰,۸۶۹	۲,۸۶۷	۰,۰۰۰	۰,۸۶۹	۰,۸۶۹	۱	۱
حفظ	۰,۸۴۱	۰,۰۲۷		۳۰,۸۲۶	۰,۰۰۰				
استعداد									

با توجه به اینکه بر اساس ضریب همبستگی مشخص گردید که بین دو متغیر حفظ استعداد و خلق دانش در واحدهای دانشگاه آزاد استان گیلان رابطه مستقیم، مثبت و معنی‌داری وجود دارد، به همین دلیل برای بررسی شدت رابطه، از طریق رگرسیونی خطی ساده به بررسی شدت رابطه پرداخته شده است. ضریب بتا برای این فرضیه برابر با ۰,۸۴۱ بدست آمده است یعنی به ازای افزایش یک حفظ استعداد، میزان خلق دانش در واحدهای دانشگاه آزاد استان گیلان به اندازه ۰,۶۷۵ واحد افزایش می‌یابد. از سوی دیگر با توجه به اینکه آماره T برای این رابطه از ۱,۹۶ بزرگتر است و سطح معنی‌داری نیز از ۵ درصد کوچکتر بدست آمده است ( $Sig = 0.000$ )، بنابراین تاییدی بر میزان درست این رابطه است. همچنین عامل تورم واریانس متغیرها برابر با مقدار ۱ است که فاصله زیادی از مقدار ۲ دارد و این نشان دهنده میزان پایین همخطی بین متغیرهای مستقل است، زیرا هرچه میزان همخطی پایین‌تر باشد، مدل رگرسیونی بدست آمده مناسب‌تر خواهد بود. از طرفی، در نمودار ۳، با مقایسه نمودار توزیع فراوانی خطاها و نمودار توزیع نرمال، مشاهده می‌شود که توزیع خطاها تقریباً نرمال اند، پس می‌توان از رگرسیون استفاده کرد. همچنین مقدار میانگین ارایه شده در سمت راست نمودار بسیار کوچک (نزدیک به صفر) و انحراف معیار نزدیک به یک است. همچنین باقیمانده خطاها در نمودار p-p (نمودار ۴) باید تابع خط ۴۵ درجه باشند. نه هیستوگرام و نه نمودار باقیمانده‌ها فرضیه نرمالیت را نقض نمی‌کنند.



نمودار (۱) هیستوگرام توزیع خطاها مدل فرضیه فرعی اول



نمودار (۲) نمودار باقیمانده خطاها مدل فرضیه فرعی اول

بر این اساس مدل رگرسیونی استاندارد فرضیه فرعی اول به ترتیب بصورت زیر تبیین می گردد.

(حفظ استعداد)  $0.841 + 0.326 =$  خلق دانش

#### فرضیه ی فرعی دوم پژوهش

✓ فرضیه : بین توسعه استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان رابطه معناداری وجود دارد.

در ابتدا برای بررسی همگنی واریانس از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه و آزمون لوین استفاده می شود. نتایج این آزمون در جدول ارائه شده است. با توجه به نتایج بدست آمده از این تحلیل می توان گفت رابطه ی بین متغیرهای توسعه استعداد و خلق دانش در واحدهای دانشگاه آزاد استان گیلان خطی است، زیرا سطح معنی داری از ۵ درصد کوچکتر بدست آمده است. از طرف دیگر آماره آزمون لون برابر  $2.306$  با سطح معناداری ۵ درصد بدست آمده است، از آنجایی که این مقدار نیز از ۵ درصد کوچکتر است، از این رو این نتیجه نشان دهنده همگنی واریانس ها می باشد.



## جدول (۵) تحلیل واریانس (ANOVA) مدل فرضیه فرعی دوم برای بررسی همگنی واریانس ها

سطح معناداری	آماره آزمون لون	سطح معنی داری	F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	مدل
۰,۰۰۰	۶,۲۵۶	۰,۰۰۰	۱۷,۴۱۲	۳,۴۳۳ ۰,۱۹۷	۳۳ ۲۷۶ ۳۰۹	۱۱۳,۲۸۶ ۵۴,۴۱۶ ۱۶۷,۷۰۲	رگرسیون باقیمانده مجموع
متغیر مستقل: توسعه استعداد							
متغیر وابسته: خلق دانش							

در جداول ۶، ۷ و ۸ به بررسی نتایج تحلیل رگرسیون خطی برای فرضیه ی فرعی دوم پرداخته می شود. در این بخش از تحلیل واریانس رگرسیونی، ضریب همبستگی، ضریب تعیین، بررسی تغییرات ضریب تعیین و آزمون دوربین واتسون و بررسی آماره های هم خطی برای این تحلیل استفاده شده است.

## جدول (۶) آماره های برازش مدل فرضیه فرعی دوم

آماره دوربین-واتسون	بررسی تغییرات آماره					خطای استاندارد برآورد	ضریب تعیین تعدیل شده	مجذور ضریب همبستگی	ضریب همبستگی
	تغییرات سطح معنی داری آماره F	درجه آزادی دوم	درجه آزادی اول	تغییرات آماره F	تغییر ضریب تعیین				
۲,۰۲۴	۰,۰۰۰	۳۰۸	۱	۱۰۶,۳۶ ۶	۰,۲۵۷	۰,۶۳۶۱۸	۰,۲۵۴	۰,۲۵۷	۰,۵۰۷

با توجه به نتایج بدست آمده از جدول (۶) آماره های برازش مدل فرضیه فرعی دوم می توان گفت:

- ✓ با توجه به اینکه ضریب همبستگی برای این فرضیه ۰,۵۰۷ بدست آمده است و سطح معنی داری برای این ضریب کوچکتر از ۵ درصد است، بنابراین می توان ادعا نمود در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین توسعه استعداد و خلق دانش در واحدهای دانشگاه آزاد استان گیلان رابطه مستقیم، مثبت و معنی داری وجود دارد، یعنی با افزایش توسعه استعداد، میزان خلق دانش در دانشگاه های آزاد استان گیلان افزایش می یابد.
- ✓ ضریب تعیین نیز برای این فرضیه برابر با ۰,۲۵۴ بدست آمده است که این مقدار نشان می دهد ۲۵,۴ درصد از تغییرات متغیر وابسته خلق دانش توسط متغیر مستقل حفظ استعداد قابل تبیین است.
- ✓ برای بررسی تغییرات ضریب تعیین نیز از شاخص آماره F برای تغییرات سطح معنی داری استفاده شده است. از آنجایی که سطح داری برای این آزمون کوچکتر از ۵ درصد بدست آمده است، از این رو این تغییرات نیز معنی دار است.
- ✓ همچنین در این جدول مقدار آزمون دوربین-واتسون برابر ۲,۰۲۴ بدست آمد که در بازه (۱,۵ و ۲,۵) قرار گرفته و به معنی این است که فرض استقلال میان خطاها برای این فرضیه پذیرفته می باشد.

## جدول (۷) تحلیل واریانس (ANOVA) مدل فرضیه فرعی دوم

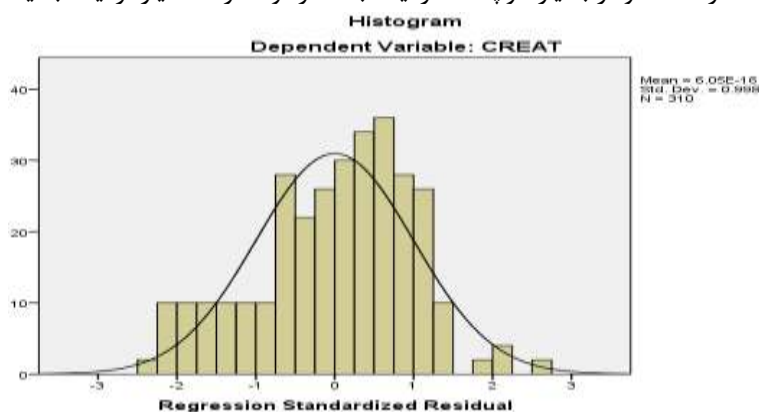
سطح معنی داری	آماره F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	مدل
۰,۰۰۰	۱۰۶,۳۶۶	۴۳,۴۰۵ ۰,۴۰۵	۱ ۳۰۸ ۳۰۹	۴۳,۰۴۸۴ ۱۲۴,۶۵۴ ۱۶۷,۷۰۲	رگرسیون باقیمانده مجموع

در جدول ۷، مقدار بدست آمده آماره  $F$  برابر با ۱۰۶,۳۶۶ است که در سطح خطای ۰,۰۵ معنی دار است، نشان می دهد مدل رگرسیونی تحقیق مدل خوبی است و به کمک آن قادر خواهیم بود تغییرات متغیر وابسته خلق دانش را بر اساس متغیر توسعه استعداد تبیین کنیم.

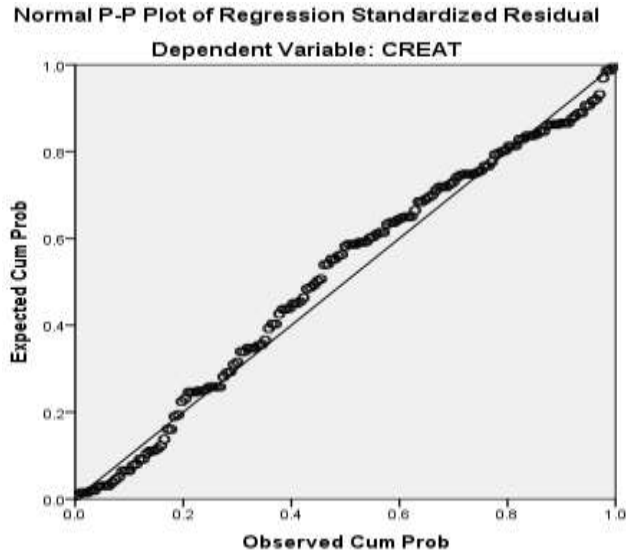
جدول (۸) ضرایب تاثیر رگرسیونی مدل فرضیه فرعی دوم

مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد	آماره T	سطح معنی دار ی	ضریب همبستگی		آماره هم خطی	
	ضریب بتا	خطای استاندارد				پیرسون	تولرنز	عامل تورم واریانس	تولرنز
(ثابت)	۲,۲۷۹	۰,۱۴۹	۰,۵۰۷	۱۵,۳۰۵	۰,۰۰۰	۰,۵۰	۰,۵۰	۱	۱
توسعه استعداد	۰,۴۰۷	۰,۰۳۹	۰,۵۰۷	۱۰,۳۱۳	۰,۰۰۰	۰,۵۰	۰,۵۰	۱	۱

با توجه به اینکه بر اساس ضریب همبستگی مشخص گردید که بین دو متغیر توسعه استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان رابطه مستقیم، مثبت و معنی داری وجود دارد، به همین دلیل برای بررسی شدت رابطه، از طریق رگرسیونی خطی ساده به بررسی شدت رابطه پرداخته شده است. ضریب بتا برای این فرضیه برابر با ۰,۴۰۷ بدست آمده است یعنی به ازای افزایش یک توسعه استعداد، میزان خلق دانش در واحدهای دانشگاه آزاد استان گیلان به اندازه ی ۰,۴۰۷ واحد افزایش می یابد. از سوی دیگر با توجه به اینکه آماره  $T$  برای این رابطه از ۱,۹۶ بزرگتر است و سطح معنی داری نیز از ۵ درصد کوچکتر بدست آمده است ( $Sig = 0.000$ )، بنابراین تاییدی بر میزان درست این رابطه است. همچنین عامل تورم واریانس متغیرها برابر با مقدار ۱ است که فاصله زیادی از مقدار ۲ دارد و این نشان دهنده میزان پایین همخطی بین متغیرهای مستقل است، زیرا هرچه میزان همخطی پایین تر باشد، مدل رگرسیونی بدست آمده مناسب تر خواهد بود. مشاهده می شود که توزیع خطاها تقریباً نرمال اند، پس می توان از رگرسیون استفاده کرد. همچنین مقدار میانگین ارایه شده در سمت راست نمودار بسیار کوچک (نزدیک به صفر) و انحراف معیار نزدیک به یک است.



نمودار (۳) هیستوگرام توزیع خطاها مدل فرضیه فرعی دوم



#### نمودار (۴) نمودار باقیمانده خطاها مدل فرضیه فرعی دوم

بر این اساس مدل رگرسیونی استاندارد فرضیه فرعی دوم به ترتیب بصورت زیر تبیین می گردد.  
(توسعه استعداد)  $۰,۴۰۷ + ۲,۲۷۹ =$  خلق دانش

#### فرضیه ی فرعی سوم پژوهش

✓ فرضیه : بین جذب استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان رابطه معناداری وجود دارد.

در ابتدا برای بررسی همگنی واریانس از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه و آزمون لوین استفاده می شود. نتایج این آزمون در جدول (۹) ارائه شده است. با توجه به نتایج بدست آمده از این تحلیل می توان گفت رابطه ی بین متغیرهای جذب استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه اسلامی آزاد استان گیلان خطی است، زیرا سطح معنی داری از ۵ درصد کوچکتر بدست آمده است. از طرف دیگر آماره آزمون لون برابر  $۶,۱۷۶$  با سطح معناداری ۵ درصد بدست آمده است، از آنجایی که این مقدار نیز از ۵ درصد کوچکتر است، از این رو این نتیجه نشان دهنده همگنی واریانس ها می باشد.

#### جدول (۹) تحلیل واریانس (ANOVA) مدل فرضیه فرعی سوم برای بررسی همگنی واریانس ها

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری	آماره آزمون لون	سطح معناداری
رگرسیون	۱۲۱,۹۹۷	۲۲	۵,۵۴۵	۳۴,۸۲۲	۰,۰۰۰	۶,۱۷۶	۰,۰۰۰
باقیمانده	۴۵,۷۰۵	۲۸۷	۰,۱۵۹				
مجموع	۱۶۷,۷۰۲	۳۰۹					

متغیر مستقل: جذب استعداد  
متغیر وابسته: خلق دانش

در جداول ۱۰، ۱۱، و ۱۲ به بررسی نتایج تحلیل رگرسیون خطی برای فرضیه ی فرعی سوم پرداخته می شود. در این بخش از تحلیل واریانس رگرسیونی، ضریب همبستگی، ضریب تعیین، بررسی تغییرات ضریب تعیین و آزمون دوربین واتسون و بررسی آماره های هم خطی برای این تحلیل استفاده شده است.

## جدول (۱۰) آماره های برازش مدل فرضیه فرعی سوم

آماره دوربین- واتسون	بررسی تغییرات آماره					خطای استاندارد برآورد	ضریب تعیین تعدیل شده	مجذور ضریب همبستگی	ضریب همبسته گی
	تغییرات سطح معنی داری آماره F	درجه آزادی دوم	درجه آزادی اول	تغییر ضریب تعیین	تغییرات آماره F				
۲,۰۰۶	۰,۰۰۰	۳۰۸	۱	۶۰۳,۶۱۴	۰,۶۶۲	۰,۴۲۸۹۱	۰,۶۶۱	۰,۶۶۲	۰,۸۱۴

با توجه به نتایج بدست آمده آماره های برازش مدل فرضیه فرعی اول می توان گفت:

✓ با توجه به اینکه ضریب همبستگی برای این فرضیه ۰,۸۱۴ بدست آمده است و سطح معنی داری برای این ضریب کوچکتر از ۵ درصد است، بنابراین می توان ادعا نمود در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین جذب استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان رابطه مستقیم، مثبت و معنی داری وجود دارد، یعنی با افزایش جذب استعداد، میزان خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد استان گیلان افزایش می یابد.

✓ ضریب تعیین نیز برای این فرضیه برابر با ۰,۶۶۱ بدست آمده است که این مقدار نشان می دهد ۶۶,۱ درصد از تغییرات متغیر وابسته خلق دانش توسط متغیر مستقل جذب استعداد قابل تبیین است.

✓ برای بررسی تغییرات ضریب تعیین نیز از شاخص آماره F برای تغییرات سطح معنی داری استفاده شده است. از آنجایی که سطح داری برای این آزمون کوچکتر از ۵ درصد بدست آمده است، از این رو این تغییرات نیز معنی دار است.

✓ همچنین در این جدول مقدار آزمون دوربین- واتسون برابر ۲,۰۰۶ بدست آمد که در بازه (۱,۵ و ۲,۵) قرار گرفته و به معنی این است که فرض استقلال میان خطاها برای این فرضیه پذیرفته می باشد.

## جدول (۱۱) تحلیل واریانس (ANOVA) مدل فرضیه فرعی سوم

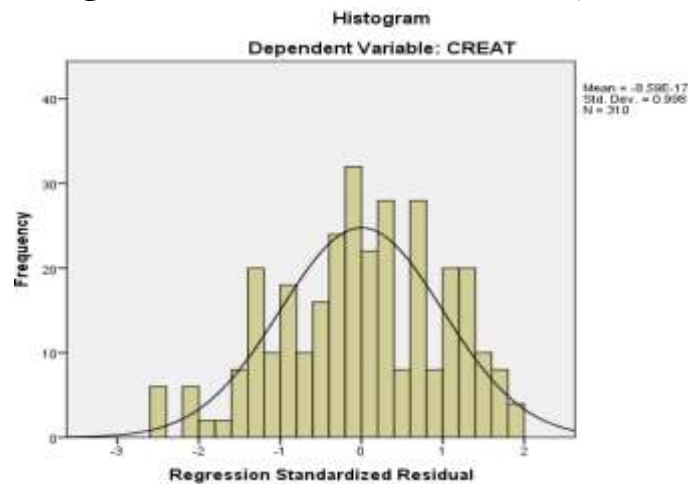
مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	آماره F	سطح معنی داری
رگرسیون	۱۱۱,۰۴۲	۱	۱۱۱,۰۴۲	۶۰۳,۶۱۴	۰,۰۰۰
باقیمانده	۵۶,۶۶۰	۳۰۸	۰,۱۸۴		
مجموع	۱۶۷,۷۰۲	۳۰۹			

در جدول ۱۱، مقدار بدست آمده آماره F برابر با ۶۰۳,۶۱۴ است که در سطح خطای ۰,۰۵ معنی دار است، نشان می دهد مدل رگرسیونی تحقیق مدل خوبی است و به کمک آن قادر خواهیم بود تغییرات متغیر وابسته خلق دانش را بر اساس متغیر جذب استعداد تبیین کنیم.

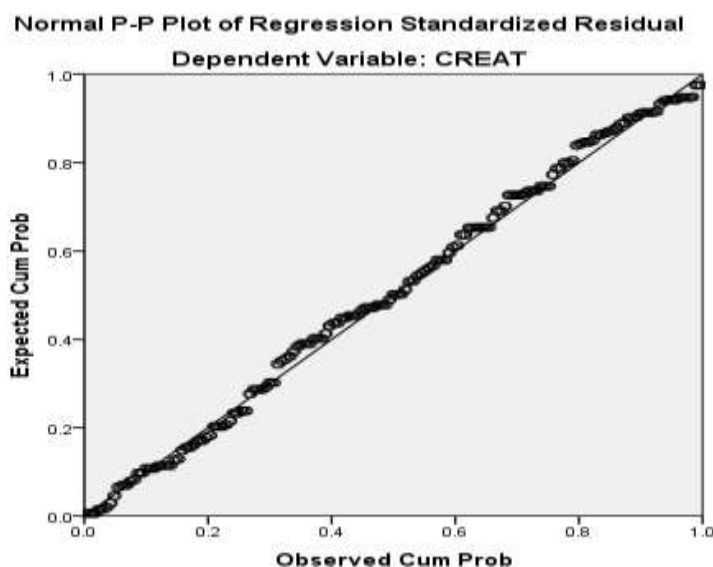
## جدول (۱۲) ضرایب تاثیر رگرسیونی مدل فرضیه فرعی سوم

مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد	آماره T	سطح معنی دار	ضریب همبستگی		آماره هم خطی	
	خطای استاندارد	ضریب بتا				پیرسون	جزیی	عامل تورم	تولردس
(ثابت)				۱۲,۴۰۷	۰,۰۰۰	۰,۸۱	۰,۸۱	۱	۱
جذب				۲۴,۵۶۹	۰,۰۰۰	۰,۸۱	۰,۸۱	۱	۱
استعداد						۰,۸۱	۰,۸۱		

با توجه به اینکه بر اساس ضریب همبستگی مشخص گردید که بین دو متغیر جذب استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان رابطه مستقیم، مثبت و معنی‌داری وجود دارد، به همین دلیل برای بررسی شدت رابطه، از طریق رگرسیونی خطی ساده به بررسی شدت رابطه پرداخته شده است. ضریب بتا برای این فرضیه برابر با ۰,۶۹۲ بدست آمده است یعنی به ازای افزایش یک جذب استعداد، میزان خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد استان گیلان به اندازه ۰,۶۹۲ واحد افزایش می‌یابد. از سوی دیگر با توجه به اینکه آماره  $T$  برای این رابطه از ۱,۹۶ بزرگتر است و سطح معنی‌داری نیز از ۵ درصد کوچکتر بدست آمده است ( $Sig = 0.000$ )، بنابراین تاییدی بر میزان درست این رابطه است. همچنین عامل تورم واریانس متغیرها برابر با مقدار ۱ است که فاصله زیادی از مقدار ۲ دارد و این نشان دهنده میزان پایین همخطی بین متغیرهای مستقل است، زیرا هرچه میزان همخطی پایین‌تر باشد، مدل رگرسیونی بدست آمده مناسب‌تر خواهد بود. از طرفی، در نمودار ۳، با مقایسه نمودار توزیع فراوانی خطاها و نمودار توزیع نرمال، مشاهده می‌شود که توزیع خطاها تقریباً نرمال اند، پس می‌توان از رگرسیون استفاده کرد. همچنین مقدار میانگین ارایه شده در سمت راست نمودار بسیار کوچک (نزدیک به صفر) و انحراف معیار نزدیک به یک است. همچنین باقیمانده خطاها در نمودار  $p-p$  (نمودار ۴) باید تابع خط ۴۵ درجه باشند. نه هیستوگرام و نه نمودار باقیمانده‌ها فرضیه نرمالیته را نقض نمی‌کنند.



نمودار (۵) هیستوگرام توزیع خطاها مدل فرضیه فرعی سوم



نمودار (۶) نمودار باقیمانده خطاها مدل فرضیه فرعی سوم

بر این اساس مدل رگرسیونی استاندارد فرضیه فرعی اول به ترتیب بصورت زیر تبیین می گردد.  
(حفظ استعداد)  $۱,۲۸۸+۰,۶۹۲$  = خلق دانش

### بررسی فرضیه اصلی پژوهش با رگرسیون چندمتغیره

✓ فرضیه: بین مدیریت استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان رابطه معناداری وجود دارد.

در ابتدا برای بررسی همگنی واریانس از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه و آزمون لوین استفاده می شود. نتایج این آزمون در جدول (۱۳) ارائه شده است. با توجه به نتایج بدست آمده از این تحلیل می توان گفت رابطه ی بین متغیرهای مدیریت استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان خطی است، زیرا سطح معنی داری از ۵ درصد کوچکتر بدست آمده است. از طرف دیگر آماره آزمون لون برابر ۱۳,۴۲۱ با سطح معناداری ۵ درصد بدست آمده است، از آنجایی که این مقدار نیز از ۵ درصد کوچکتر است، از این رو این نتیجه نشان دهنده همگنی واریانس ها می باشد.

### جدول (۱۳) تحلیل واریانس (ANOVA) مدل فرضیه اصلی برای بررسی همگنی واریانس ها

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری	آماره آزمون لون	سطح معناداری
رگرسیون	۱۶۷,۳۰۸	۹۸	۱,۷۰۷	۹۱۵,۳۹۶	۰,۰۰۰	۱۳,۴۲۱	۰,۰۰۰
باقیمانده	۲۵۶۰,۵۵۲	۲۱۱	۰,۰۰۲				
مجموع	۴۵۶۹,۶۸۱	۳۰۹					

متغیر مستقل: حفظ استعداد، توسعه استعداد و جذب استعداد  
متغیر وابسته: خلق دانش

در جداول ۱۴، ۱۵، و ۱۶ به بررسی نتایج تحلیل رگرسیون خطی برای فرضیه ی فرعی اول پرداخته می شود. در این بخش از تحلیل واریانس رگرسیونی، ضریب همبستگی، ضریب تعیین، بررسی تغییرات ضریب تعیین و آزمون دوربین واتسون و بررسی آماره های هم خطی برای این تحلیل استفاده شده است.

### جدول (۱۴) آماره های برازش مدل فرضیه اصلی

آماره دوربین-واتسون	بررسی تغییرات آماره					خطای استاندارد برآورد	ضریب تعیین تعدیل شده	مجذور ضریب همبستگی	ضریب همبستگی
	تغییرات سطح معنی داری آماره F	درجه آزادی دوم	درجه آزادی اول	تغییرات آماره F	تغییر ضریب تعیین				
۱,۶۶۸	۰,۰۰۰	۳۰۹	۳	۷۰۷,۳۳۷	۰,۸۷۴	۰,۲۶۲۸۱	۰,۸۷۳	۰,۸۷۴	۰,۹۳۵

با توجه به نتایج بدست آمده از جدول (۱۴) آماره های برازش مدل فرضیه اول می توان گفت:

✓ با توجه به اینکه ضریب همبستگی برای این فرضیه ۰,۹۳۵ بدست آمده است و سطح معنی داری برای این ضریب کوچکتر از ۵ درصد است، بنابراین می توان ادعا نمود در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین حفظ استعداد، توسعه استعداد و جذب استعداد با خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان رابطه مستقیم، مثبت و معنی داری وجود دارد، یعنی با افزایش حفظ استعداد، توسعه استعداد و جذب استعداد میزان خلق دانش در دانشگاه های آزاد استان گیلان افزایش می یابد.

✓ ضریب تعیین نیز برای این فرضیه برابر با ۰,۸۷۳ بدست آمده است که این مقدار نشان می دهد ۸۷,۳ درصد از تغییرات متغیر وابسته خلق دانش توسط متغیرهای حفظ استعداد، توسعه استعداد و جذب استعداد قابل تبیین است.

✓ برای بررسی تغییرات ضریب تعیین نیز از شاخص آماره F برای تغییرات سطح معنی داری استفاده شده است. از آنجایی که سطح داری برای این آزمون کوچکتر از ۵ درصد بدست آمده است، از این رو این تغییرات نیز معنی دار است.

✓ همچنین در این جدول مقدار آزمون دوربین-واتسون برابر ۱,۶۶۸ بدست آمد که در بازه (۱,۵ و ۲,۵) قرار گرفته و به معنی این است که فرض استقلال میان خطاها برای این فرضیه پذیرفته می‌باشد.

#### جدول (۱۵) تحلیل واریانس (ANOVA) مدل فرضیه اصلی

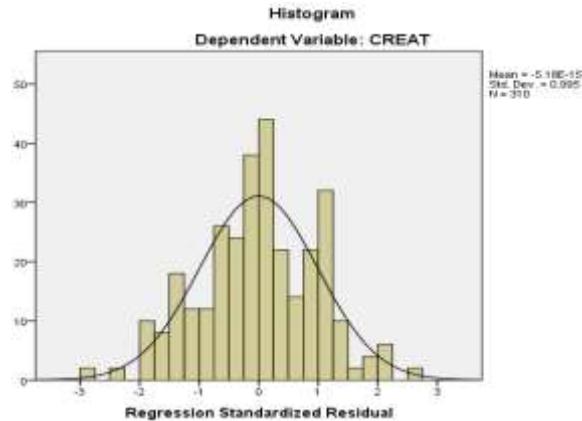
مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	آماره F	سطح معنی داری
رگرسیون	۱۴۶,۵۶۷	۳	۴۸,۸۵۶	۷۰۷,۳۳۷	۰,۰۰۰
باقیمانده	۲۱,۱۳۵	۳۰۶	۰,۰۶۹		
مجموع	۱۶۷,۷۰۲	۳۰۹			

در جدول ۱۵، مقدار بدست آمده آماره F برابر با ۷۰۷,۳۳۷ است که در سطح خطای ۰,۰۵ معنی دار است، نشان می‌دهد مدل رگرسیونی تحقیق مدل خوبی است و به کمک آن قادر خواهیم بود تغییرات متغیر وابسته خلق دانش را بر اساس متغیرهای حفظ استعداد، توسعه استعداد و جذب استعداد تبیین کنیم.

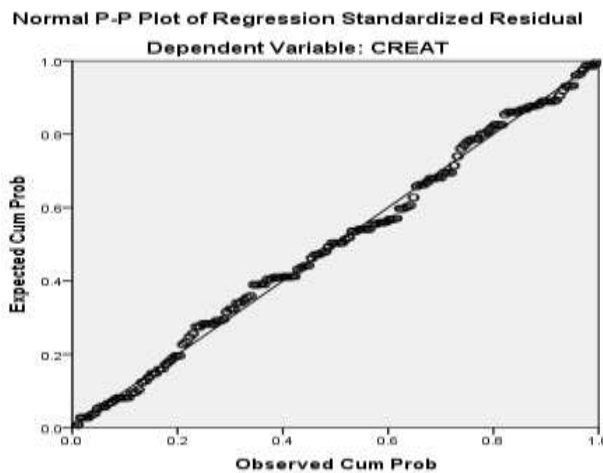
#### جدول (۱۶) ضرایب تاثیر رگرسیونی مدل فرضیه اصلی اول

مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد	آماره T	سطح معنی داری	ضریب همبستگی		آماره هم خطی	
	ضریب بتا	خطای استاندارد				پیرسو ن	جزیی	عامل تورم	تولرد س
(ثابت)	۰,۱۱۸	۰,۰۸۶	۰,۵۹۴	۱۱,۳۶۸	۰,۰۰۰	۰,۸۶۹	۰,۸۶۹	۱,۶۶۴	۰,۶۰۱
حفظ استعداد	۰,۵۷۵	۰,۰۲۵	۰,۴۱	۲۲,۶۷۶	۰,۰۰۰	۰,۵۰	۰,۵۰	۱,۶۴۳	۰,۶۰۹
توسعه استعداد	۰,۳۳	۰,۰۲۱	۰,۴۶۵	۵,۵۷۴	۰,۰۰۰	۰,۸۱	۰,۸۱	۲,۲۱۰	۰,۴۵
جذب استعداد	۰,۳۹۶	۰,۰۲۶		۱۵,۴۲۸	۰,۰۰۰	۰,۸۱	۰,۸۱		۳

با توجه به اینکه بر اساس ضریب همبستگی مشخص گردید که بین متغیر حفظ استعداد، توسعه استعداد و جذب استعداد با خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان رابطه مستقیم، مثبت و معنی داری وجود دارد، به همین دلیل برای بررسی شدت رابطه، از طریق رگرسیونی خطی ساده به بررسی شدت رابطه پرداخته شده است. ضریب بتا برای این فرضیه برابر با ۰,۹۳۵ بدست آمده است یعنی به ازای افزایش یک حفظ استعداد، توسعه استعداد و جذب استعداد، میزان خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد استان گیلان به ترتیب به اندازه ۰,۵۷۵، ۰,۳۳ و ۰,۳۹۶ واحد افزایش می‌یابد. از سوی دیگر با توجه به اینکه آماره T برای این رابطه از ۱,۹۶ بزرگتر است و سطح معنی داری نیز از ۵ درصد کوچکتر بدست آمده است ( $Sig = 0.000$ )، بنابراین تاییدی بر میزان درست این رابطه است. همچنین عامل تورم واریانس متغیرها برابر با مقدار ۱ است که فاصله زیادی از مقدار ۲ دارد و این نشان دهنده میزان پایین همخطی بین متغیرهای مستقل است، زیرا هرچه میزان همخطی پایین تر باشد، مدل رگرسیونی بدست آمده مناسب تر خواهد بود. از طرفی، در نمودار ۳، با مقایسه نمودار توزیع فراوانی خطاها و نمودار توزیع نرمال، مشاهده می‌شود که توزیع خطاها تقریباً نرمال اند، پس می‌توان از رگرسیون استفاده کرد. همچنین مقدار میانگین ارایه شده در سمت راست نمودار بسیار کوچک (نزدیک به صفر) و انحراف معیار نزدیک به یک است. همچنین باقیمانده خطاها در نمودار p-p (نمودار ۴) باید تابع خط ۴۵ درجه باشند. نه هیستوگرام و نه نمودار باقیماندهها فرضیه نرمالیت را نقض نمی‌کنند.



نمودار (۷) هیستوگرام توزیع خطاها مدل فرضیه اصلی



نمودار (۸) نمودار باقیمانده خطاها مدل فرضیه اصلی

بر این اساس مدل رگرسیونی استاندارد فرضیه اصلی به ترتیب بصورت زیر تبیین می گردد.  
(جذب استعداد)  $+0,396$  + (توسعه استعداد)  $+0,33$  + (حفظ استعداد)  $+0,575$  +  $0,118$  = خلق دانش

#### بحث و نتیجه گیری

#### تبیین فرضیه‌های پژوهش

#### تبیین فرضیه فرعی اول

✓ فرضیه : بین حفظ استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان رابطه

#### معناداری وجود دارد.

در ابتدا برای بررسی همگنی واریانس از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه و آزمون لوین استفاده می شود. با توجه به نتایج بدست آمده از این تحلیل می توان گفت رابطه ی بین متغیرهای حفظ استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان خطی است، زیرا سطح معنی داری از ۵ درصد کوچکتر بدست آمده است. از طرف دیگر آماره آزمون لون برابر  $2,306$  با سطح معناداری ۵ درصد بدست آمده است، از آنجایی که این مقدار نیز از ۵ درصد کوچکتر است، از این رو این نتیجه نشان دهنده همگنی واریانس ها می باشد. به بررسی نتایج تحلیل رگرسیون خطی برای فرضیه ی فرعی اول پرداخته می شود. در این بخش از تحلیل واریانس رگرسیونی، ضریب همبستگی، ضریب تعیین، بررسی تغییرات ضریب تعیین و آزمون دوربین واتسون و بررسی آماره های هم خطی برای این تحلیل استفاده شده است. با توجه به اینکه ضریب همبستگی برای این



فرضیه ۰,۸۶۹ بدست آمده است و سطح معنی داری برای این ضریب کوچکتر از ۵ درصد است، بنابراین می توان ادعا نمود در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین حفظ استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان رابطه مستقیم، مثبت و معنی داری وجود دارد، یعنی با افزایش حفظ استعداد، میزان خلق دانش در دانشگاه های آزاد استان گیلان افزایش می یابد. ضریب تعیین نیز برای این فرضیه برابر با ۰,۷۵۴ بدست آمده است که این مقدار نشان می دهد ۷۵,۴ درصد از تغییرات متغیر وابسته خلق دانش توسط متغیر مستقل ساماندهی قابل تبیین است. برای بررسی تغییرات ضریب تعیین نیز از شاخص آماره F برای تغییرات سطح معنی داری استفاده شده است. از آنجایی که سطح داری برای این آزمون کوچکتر از ۵ درصد بدست آمده است، از این رو این تغییرات نیز معنی دار است. همچنین در این جدول مقدار آزمون دوربین- واتسون برابر ۱,۹۶ بدست آمد که در بازه (۱,۵ و ۲,۵) قرار گرفته و به معنی این است که فرض استقلال میان خطاها برای این فرضیه پذیرفته می باشد. در سال های اخیر، دانشی شدن کسب و کارها و گسترش اقتصاد دانش بنیان، باعث شده است که مدیریت استعداد به یک وظیفه چالش انگیز و مهم برای مدیران منابع انسانی تبدیل می شود. در چنین شرایطی، مدیریت استعداد نقش های مهمی را در ارتقای عملکرد سازمان ها و ایجاد بهره وری برای آن ها ایفا می کنند. مدیریت استعداد، مجموعه ای از فرایندهای سازمانی طراحی شده برای جذب، آموزش، بسیج و حفظ افراد کلیدی شناخته می شود (صحت و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۴). سازمان ها به خوبی دریافته اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان ها دریافته اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه ها، نیازمند مدیریت می باشند (صیادی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۵). بنابراین شرکت های سراسر جهان برای دستیابی به استعدادها، خود را درگیر رقابت با دیگران می یابند. از این رو کسب و کارها باید توانایی شناخت افراد با استعداد، ارائه آموزش لازم به آنها و حفظ و نگهداری کارکنان با ارزش برای بلندمدت را داشته باشند. مدیریت استعداد دارای مزایای اقتصادی فراوانی است این مزایای اقتصادی هم در سطوح شرکت ها و هم انفرادی اثبات شده است. بر این اساس نباید تصور شود که مدیریت استعداد فرایندی است که در طول سه ماه یا یکسال کامل شود. بلکه شامل برنامه ریزی یکپارچه ای می باشد که عوامل بسیاری در آن درگیر هستند و تنها بخش منابع انسانی مسئولیت آن را به تنهایی بر عهده نمی گیرد که این امر مدیریت استعداد را دشوار و زمان گیر، اما بسیار با ارزش می سازد (حاجی کریمی و حسینی، ۱۳۸۹: ۱۴). مدیریت استعداد بر این تمرکز دارد که افراد چگونه به سازمان وارد می شوند و رشد می کنند. مدیریت استعدادها فقط شامل جذب و حفظ بهترین افراد نیست، بلکه شناسایی و حذف افراد غیرضروری و کاملاً نامناسب را نیز در بر می گیرد. چالش پیش روی دنیای کسب و کار آینده، به دست آوردن دانش حیاتی سازمان به همراه منابع انسانی ارزشمند تولید کننده این دانش است. در حقیقت، مدیریت استعداد «یک سلاح پنهان در جنگ جهانی برای به دست آوردن استعدادها» است. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان ها دریافته اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه ها نیازمند مدیریت می باشند (Funk et al, 2013: 5). مدیریت استعداد یک وظیفه نیست که تنها با جذب افراد مستعد میسر شود، بلکه جذب افراد مستعد، آغاز تلاش سازمان در فرایند مدیریت استعداد است. حقوق و مزایای بالا نیز نمی تواند به تنهایی کاری از پیش ببرد (6: Mention, 2011). افراد مستعد دوست دارند بخشی از سازمانی باشند که آن را قبول دارند، سازمانی که در همه حال آنان را به هیجان آورد و محیط کاری انعطاف پذیری ایجاد کند. در این حالت است که انتظار می رود کارکنان تمامی تلاش خود را معطوف درگیر شدن در فعالیت های سازمانی نمایند (خالوندی و پورعباس، ۱۳۹۲). نتایج بدست آمده از آزمون این فرضیه با نتایج پژوهش های باباییان پور و رزم آرا (۱۳۹۵)، سنگول<sup>۴</sup> (۲۰۱۷)، کانیمبا و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۵)، محمد و همکاران (۲۰۱۹) در یک راستا قرار دارد.

<sup>۴</sup> -Sengul

<sup>۵</sup> -Kanyemba et al

## تبیین فرضیه فرعی دوم

✓ فرضیه: بین توسعه استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان رابطه

## معناداری وجود دارد.

در ابتدا برای بررسی همگنی واریانس از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه و آزمون لوین استفاده می شود. با توجه به نتایج بدست آمده از این تحلیل می توان گفت رابطه ی بین متغیرهای توسعه استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد استان گیلان خطی است، زیرا سطح معنی داری از ۵ درصد کوچکتر بدست آمده است. از طرف دیگر آماره آزمون لون برابر ۲,۳۰۶ با سطح معناداری ۵ درصد بدست آمده است، از آنجایی که این مقدار نیز از ۵ درصد کوچکتر است، از این رو این نتیجه نشان دهنده همگنی واریانس ها می باشد. به بررسی نتایج تحلیل رگرسیون خطی برای فرضیه ی فرعی دوم پرداخته می شود. در این بخش از تحلیل واریانس رگرسیونی، ضریب همبستگی، ضریب تعیین، بررسی تغییرات ضریب تعیین و آزمون دوربین واتسون و بررسی آماره های هم خطی برای این تحلیل استفاده شده است. با توجه به اینکه ضریب همبستگی برای این فرضیه ۰,۵۰۷ بدست آمده است و سطح معنی داری برای این ضریب کوچکتر از ۵ درصد است، بنابراین می توان ادعا نمود در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین توسعه استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد استان گیلان رابطه مستقیم، مثبت و معنی داری وجود دارد، یعنی با افزایش توسعه استعداد، میزان خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد استان گیلان افزایش می یابد. ضریب تعیین نیز برای این فرضیه برابر با ۰,۲۵۴ بدست آمده است که این مقدار نشان می دهد ۲۵,۴ درصد از تغییرات متغیر وابسته خلق دانش توسط متغیر مستقل حفظ استعداد قابل تبیین است. برای بررسی تغییرات ضریب تعیین نیز از شاخص آماره  $F$  برای تغییرات سطح معنی داری استفاده شده است. از آنجایی که سطح داری برای این آزمون کوچکتر از ۵ درصد بدست آمده است، از این رو این تغییرات نیز معنی دار است. همچنین در این جدول مقدار آزمون دوربین-واتسون برابر ۲,۰۲۴ بدست آمد که در بازه (۱,۵ و ۲,۵) قرار گرفته و به معنی این است که فرض استقلال میان خطاها برای این فرضیه پذیرفته می باشد. چالش پیش روی دنیای کسب و کار آینده، به دست آوردن دانش حیاتی سازمان به همراه منابع انسانی ارزشمند تولید کننده این دانش است. در حقیقت، مدیریت استعداد، جنگ برای به دست آوردن استعدادها است. هم زمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان ها دریافته اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که دستیابی به بهترین نتیجه ها نیازمند مدیریت است. اگرچه تعریف مدیریت استعدادها به خودی خود زوایای جدیدی از تفکر در مورد منابع انسانی سازمان را ایجاد می کند؛ اما اجرایی کردن مدیریت استعدادها در سازمان نیازمند در نظر گرفتن موضوع های مختلفی است که فرآیند مدیریت استعداد در سازمان را شکل می دهند. مدل های گوناگونی برای مدیریت استعدادها عرضه شده است که معمولاً براساس مدل های عمومی مدیریت منابع انسانی و با ابعادی مانند جذب، نگهداری، توسعه، ارزیابی و ... تعریف شده اند. با این حال به نظر می رسد که اجرای فرایندهای مرتبط با نظام مدیریت استعدادها، بیش از این که نیازمند یک مدل یکپارچه باشد، به شناسایی عناصر اصلی مدیریت استعدادها احتیاج دارد (رجب پور و همکاران، ۱۳۹۷). علیرغم تعاریف متفاوت از مدیریت استعداد، مدیریت استعداد را می توان سیستمی برای شناسایی، جذب، حفظ، کشف، آموزش، رهبری و جانشین پروری استعدادها به منظور بهبود توان سازمان جهت تحقق اهداف آن دانست. در واقع در مدیریت استعداد رسالت اصلی مدیر، تقویت شایسته سالاری در سازمان است. به بیان دیگر مدیریت استعداد به سازمان اطمینان می دهد که افراد شایسته با مهارت ها و توانایی های مناسب در جایگاه مناسب شغلی خود قرار گرفته و اهداف سازمان خود را به نحو مطلوب محقق نمایند (بارانی و همکاران، ۱۳۹۸). نتایج بدست آمده از آزمون این فرضیه با نتایج پژوهش های باباییان پور و رزم آرا (۱۳۹۵)، سنگول<sup>۶</sup> (۲۰۱۷)، کانیمبا و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۵)، محمد و همکاران (۲۰۱۹) در یک راستا قرار دارد.

## تبیین فرضیه فرعی سوم

<sup>۶</sup> -Sengul

<sup>۷</sup> -Kanyemba et al

## ✓ فرضیه: بین جذب استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان رابطه معناداری وجود دارد.

در ابتدا برای بررسی همگنی واریانس از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه و آزمون لوین استفاده می شود. با توجه به نتایج بدست آمده از این تحلیل می توان گفت رابطه ی بین متغیرهای جذب استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد استان گیلان خطی است، زیرا سطح معنی داری از ۵ درصد کوچکتر بدست آمده است. از طرف دیگر آماره آزمون لون برابر ۶,۱۷۶ با سطح معناداری ۵ درصد بدست آمده است، از آنجایی که این مقدار نیز از ۵ درصد کوچکتر است، از این رو این نتیجه نشان دهنده همگنی واریانس ها می باشد. به بررسی نتایج تحلیل رگرسیون خطی برای فرضیه ی فرعی سوم پرداخته می شود. در این بخش از تحلیل واریانس رگرسیونی، ضریب همبستگی، ضریب تعیین، بررسی تغییرات ضریب تعیین و آزمون دوربین واتسون و بررسی آماره های هم خطی برای این تحلیل استفاده شده است. با توجه به اینکه ضریب همبستگی برای این فرضیه ۰,۸۱۴ بدست آمده است و سطح معنی داری برای این ضریب کوچکتر از ۵ درصد است، بنابراین می توان ادعا نمود در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین جذب استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد استان گیلان رابطه مستقیم، مثبت و معنی داری وجود دارد، یعنی با افزایش جذب استعداد، میزان خلق دانش در دانشگاه های آزاد استان گیلان افزایش می یابد. ضریب تعیین نیز برای این فرضیه برابر با ۰,۶۶۱ بدست آمده است که این مقدار نشان می دهد ۶۶,۱ درصد از تغییرات متغیر وابسته خلق دانش توسط متغیر مستقل جذب استعداد قابل تبیین است. برای بررسی تغییرات ضریب تعیین نیز از شاخص آماره F برای تغییرات سطح معنی داری استفاده شده است. از آنجایی که سطح داری برای این آزمون کوچکتر از ۵ درصد بدست آمده است، از این رو این تغییرات نیز معنی دار است. همچنین در این جدول مقدار آزمون دوربین- واتسون برابر ۲,۰۰۶ بدست آمد که در بازه (۱,۵ و ۲,۵) قرار گرفته و به معنی این است که فرض استقلال میان خطاها برای این فرضیه پذیرفته می باشد.

کسب و کار امروز با رشد فزاینده رقابت جهانی، تغییر بازارها، و وقایع غیر قابل پیش بینی روبروست. شاید امروز جذب، توسعه و حفظ کارکنان ماهر بسیار مشکل تر از قبل باشد و این شاید چیز عجیبی نباشد. بر اساس تحقیقات «پاور» (۲۰۰۶)، که تقریباً از سه هزار و سیصد کارمند از بیست و سه کشور انجام شد، نشان می دهد که سازمان ها بطور وحشتناکی با مشکل پرکردن پُست های کلیدی بوسیله افراد مستعد مواجه اند، ۴۰ درصد مدیران از مشکلات پر نمودن پُست ها بدلیل فقدان نیروی مستعد در بازار شکایت دارند (Kramer et al, 2010: 14). مدیریت استعدادها هر روز مهمتر و چشمگیرتر خواهد شد چرا که سازمان ها با از دست دادن یا بازنشسته شدن مدیران و متخصصانشان و کمبود شدید استعدادها بسیار با مشکل مواجه خواهند شد. علی رغم سرمایه گذاری کلان بسیاری از شرکت ها در خصوص سیستم های مدیریت استعدادها، بسیاری هنوز تلاش می کنند تا با توانایی محدود پُست های کلیدی را پر کنند و در مسیر پیشرفت گام بردارند (حاجی کریمی و حسینی، ۱۳۸۹: ۱۲). از آنجا که سازمان ها در آینده با چالش رقابتی فزاینده های مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش ها نیاز به مدیران شایسته تر و اثربخش تر از مدیران امروز خواهد بود، لذا مدیریت استعداد هر روز از اهمیت بیشتری در سازمان ها برخوردار می شود (Funk et al, 2013: 8). حوزه مدیریت استعداد طی دو دهه گذشته رشد کرده است و در تلاش برای مفهوم سازی بهتر این زمینه، پیشرفت های نظری و روش شناختی زیادی حاصل شده است. با وجود این تلاش ها، ساخت دانش در تحقیقات حوزه مدیریت استعداد قدرت و پویایی جنسیتی را نادیده گرفته است. در حالی که کارهای ارزشمندی در زمینه مدیریت استعداد و جهانی سازی و بورس تحصیلی مقایسه ای منتشر شده است، موضوعات با اهمیت فراملی مانند جنسیت، قومیت / مهاجرت و برابری و انتقادات از توسعه سرمایه داری در بورس تحصیلی در نظر گرفته نشده است. یک شکاف مهم دانش که در ادبیات حوزه مدیریت استعداد مشخص شده است، فقدان روشهای حیاتی تحقیق است که مبانی معرفت شناختی مدیریت استعداد و مفروضات اساسی مفهوم سازی حوزه مدیریت استعداد را زیر سوال می برد (Makarem et al, 2019: 6). سازمان ها برای پیش بینی و مدیریت نمودن مؤثرتر سرمایه های انسانی و مناسب تر ساختن اهداف کسب و کار برای رشد سازمان، به مدیریت استعداد نیاز دارند. بسیاری از شرکت ها از استراتژی های مناسب مدیریت استعداد استفاده نمی کنند و بنابراین با مشکل کمبود نیروهای انسانی با استعداد در پست های استراتژیک سازمانی مواجه

بوده اند که این مشکل کمبود نیروهای انسانی با استعداد در پست های استراتژیک سازمانی مواجه بوده اند که این مشکل به نوبه خود، امکان پیشرفت شرکت را با مشکل با مشکل جدی مواجه ساخته است. اجرای موفقیت آمیز استراتژی های مدیریت استعداد باعث جذب و نگهداری کارکنان با استعداد در سازمان می گردد و این کارکنان را برای مشاغل راهبردی سازمان، آموزش می دهد. با توجه به این که خروج استعداد ها از سازمان و ترک شغل توسط آنها، هزینه های بسیار زیادی را برای سازمان ها بر خوردار است. مدیریت استعداد می تواند از طریق شناسایی کارکنان مستعد و بهره گیری از استعدادها و شایستگی های آن ها در جهت ایجاد خلاقیت برای سازمان و حل مشکلات به گونه ای خلاقانه و صحیح، ارزش و مزیت رقابتی برای سازمان ها ایجاد نماید. مدیریت استعداد می تواند از طریق شناسایی کارکنان مستعد و بهره گیری از استعدادها و شایستگی های آن ها در جهت ایجاد خلاقیت برای سازمان و حل مشکلات به گونه ای خلاقانه و صحیح، ارزش و مزیت رقابتی برای سازمان ها ایجاد نماید. مدیریت استعداد می تواند ارزش های اقتصادی و غیر اقتصادی را در سطوح اجتماعی، سازمانی و فردی ایجاد کند. در اختیار داشتن افراد مستعد می تواند مهم ترین عامل ایجاد مزیت رقابتی سازمان محسوب شود. در نظریات نوین اقتصادی نقش سرمایه های انسانی در تولید دانش و کسب درآمد بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. در عصر دانش و دانایی، سازمان ها بر بهره برداری از و کارکنان دانشی تأکید بسیار زیادی دارند (صحت و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۵). نتایج بدست آمده از آزمون این فرضیه با نتایج پژوهش های بابایان پور و رزم آرا (۱۳۹۵)، سنگول<sup>۸</sup> (۲۰۱۷)، کانیمبا و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۱۵)، محمد و همکاران (۲۰۱۹) در یک راستا قرار دارد.

#### نتیجه گیری و بحث با تاکید بر مولفه های مدیریت استعداد

وقتی یک سازمان افراد مستعد را شناسایی کرده است، باید روش هایی از ارتقا مهارت ها و شایستگی ها را به منظور نگهداشت آن ها با چالش های محیط کسب و کار پیدا کند. بالندگی کارکنان تلاشی برای به روز کردن دانش، مهارت ها و قابلیت های کارکنان است. بالندگی استعداد نشانگر مولفه مهمی از فرایند کلی مدیریت استعداد است. فعالیت های بالندگی استعداد معمولاً به وسیله سازمان ها انجام می شوند. برای اطمینان از اینکه کمبود استعداد، برای تضمین جانشینی برنامه ریزی شده به جای جایگزینی و برای ارتقای شهرت سازمان به عنوان یک آهنربای استعداد در پایین ترین حد خود باشد. بالندگی استعداد به فعالیت های برنامه ریزی شده ای نیاز دارد که بر بالندگی مهارت ها و قابلیت هایی برای نیازهای آتی کسب و کار و نیز بالندگی مهارت هایی برای عملکرد فعلی شغل تمرکز می کند (پیش و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۲). برطبق تحقیقی که در سال (۲۰۰۵)، از مدیران منابع انسانی ۴۰ شرکت درسراسر دنیا انجام شد، همگی معتقد بودند که افراد با قابلیت بالقوه بالا برای پرکردن نقش های مدیریت راهبردی بسیار کم است. این تحقیق دو دلیل را برمی شمارد. اول، فرایندهای فعلی برای شناسایی و توسعه رهبران عالی آینده با آنچه که سازمان ها برای بازارهای جدید برای رشد یا توسعه نیاز دارند همگام نمی باشد. برای مثال، برای ذخیره و حفظ آن، بعضی از شرکت ها پُست هایی را حذف کردند که حذف این پُست ها افرادی با پتانسیل بالقوه را با طیفی از مشکلات مواجه می ساخت، درحالی که مقدس جلوه دادن فرصت های توسعه ای آینده، ممکن است بسیار هزینه برتر و سنگین تر از حذف پُست ها و در نهایت از دست دادن افراد بالقوه باشد. دوم آنکه، مدیران منابع انسانی، اغلب از موافقت با تاکیدات مدیران عالی نسبت به بحث استعدادها آزار می بینند، با وجود اینکه تاکیدات شدید مدیران عالی در حفظ و نگهداری افراد عالی یک اولویت بسیار مهم است با این حال حمایت مناسبی از سوی آنها صورت نمی گیرد (Ready & Conger, 2007: 1). در سازمان های مختلف در سال های اخیر نرخ بی سابقه ای از تغییر تجربه شده است. که این امر موجب بسیاری از بحث ها در مورد تعیین رهبری موثر در چارچوب خود می گردد. نشانه ها حاکی از آن است که این بحث گسترده تر شده است و شامل مدیریت استعداد نیز می گردد (Chapple & Humphery, 2014: 7).

اکثر سازمان ها، منابع انسانی خود را به صورت یکسانی مدیریت می کنند؛ یعنی تفاوت چندان در مدیریت افراد کلیدی و کارکنان عادی سازمان قائل نمی شوند؛ در حالی که منطقی به نظر می رسد افراد با استعداد، مدیریت متفاوت و خاصی داشته

<sup>8</sup> -Sengul

<sup>9</sup> -Kanyemba et al

باشند. به عبارت دیگر استعدادها و کارکنان کلیدی، نیازمند مدیریت متفاوت از کارکنان عادی با عنوان مدیریت استعداد هستند. گروه مشاوران مک کینزی در اواسط دهه نود برای نشان دادن اهمیت محوری کارکنان با استعداد برای شرکت ها و سازمان ها ایده «جنگ برای استعداد» را مطرح کردند. از زمانی که ایده جنگ برای استعداد مطرح شده است، نه تنها از شدت این جنگ کاسته نشده بلکه مدیریت استعداد روز به روز بیشتر کانون توجه بوده است. مدیریت استعداد طی دو دهه اخیر یکی از زمینه های مدیریت محسوب شده که بیشترین رشد را تجربه کرده است. به دلیل ماهیت رقابتی، برای اولین بار مفهوم مدیریت استعداد در سازمان های خصوصی و شرکت های بزرگ چند ملیتی مطرح شد و مورد استقبال فراوانی قرار گرفت. اکثر مدل های معروف و مشهور مدیریت استعداد نیز مبتنی بر تجارب پیاده سازی در شرکت های بزرگ چند ملیتی قرار دارد که چهارچوب های حاکن بر آن نیز با محوریت ادبیات آمریکایی/انگلیسی است رشد سریع مدیریت استعداد بیشتر معطوف به شرکت های چند ملیتی است که در کشورهای صنعتی واقع شده اند و در سایر زمینه ها دارای ضعف های نظری است. از سال ۲۰۰۱ تاکنون که مدیریت استعداد از طریق کتاب میشلز و همکاران به دنیای منابع انسانی راه یافت، تعاریف مختلفی از مدیریت استعداد ارائه شده است. در جدول ذیل به تعدادی از برجسته ترین تعاریف اشاره می شود (دهقانان و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۵).

مدیریت استعدادها نظامی است که تلاش دارد تا براساس قانده ۲۰-۸۰ حداکثر بهره برداری ممکن از منابع انسانی کارآمد سازمان را انجام دهد. از این رو بسیاری از سازمان های بزرگ دنیا تلاش می کنند تا آن را در سازمان خود اجرایی کنند. اغلب سازمان ها، بنا به دلایلی از قبیل کاهش استعدادهای دسترس، مشکلات فراوان برای نگهداری از استعدادهای برجسته، بالا رفتن نرخ جابجایی کارکنان و استراتژی های منابع انسانی با بحران استعداد مواجه هستند. تحقیقات اخیر از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده که همه آن ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی های مدیریت استعداد مواجه هستند که نتیجه آن کمبود نیروی مستعد برای پر کردن پست های استراتژی سازمانی است، که به طور قابل توجهی توانایی شرکت را برای رشد محدود ساخته است. مدیریت استعداد به دو دلیل کلی دارای اهمیت است: اول این که اجرای مؤثر استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت آمیز استعدادها و رضایت آن ها می شود؛ و دوم، این که این کارکنان برای پست های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می شوند. در محیط رقابتی که امروزه به وجود آمده، جذب و نگهداری استعدادها بسیار مشکل شده و امروزه تأکید سازمان ها بر جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب است که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری و هوشمندی است. بسیاری از کارشناسان این عصر را، عصر کارکنان دانشی می نامند. ارزش های اقتصادی و غیر اقتصادی حاصل از راهبرد مدیریت استعداد در سه سطح فردی، سازمانی و اجتماعی بیان می شود. اکنون سازمان ها بر پایه مهارت ها و استعدادهای کارکنان خود با هم رقابت می کنند که با جذب و نگهداشت بهترین و با استعدادترین کارکنان، شرکت قادر است به بالاترین سهم بازار رسیده و سود خود را افزایش دهد (رجب پور و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۰).

ادبیات مدیریت استعداد به سرعت ظهور کرده است، اما ابزار مفهومی آن همچنان نامشخص است. در اصل مدیریت استعداد برای ایجاد ارزش، از طریق مدیریت استراتژیک استخدام کنندگان با استعداد به عنوان یک منبع متمایز و استراتژیک بنگاه دارای سرمایه انسانی تصور می شود. مدیریت استعداد به عنوان یک منبع استراتژیک از طریق تصمیمات و شیوه های مدیریت منابع انسانی استراتژیک به عنوان یک فعالیت متمایز با معماری مدیریت استعداد متفاوت تفکیک شده هماهنگ می شود. بنابراین مدیریت استعدادها یک منبع بالقوه ارزش قابل توجه برای یک شرکت ارائه می دهد، اما سهم آن در شرکت همچنان به چالش کشیده می شود. مبحث مدیریت استعداد در ادبیات علمی به سرعت توسعه یافته است و بطور فعلی با تمرکز غالب بر مدیریت استعدادها در سطح شرکت و در یک سطح واحد از تجربیات مشخص می شود. در سطح شرکت، مدیریت استعداد سازمانی همچنین می تواند به عنوان مدیریت خرد اقتصادی شناخته شود. مدیریت استعداد توسط سازمان به عنوان یک سیستم بلند مدت متشکل از مولفه های اصلی متقابل است که نتایج متقابل برای شرکت را متقابل است. به عنوان یک سیستم استراتژیک شرکت، جهت گیری در سطح شرکت برای پشتیبانی از نظارت، مداخله و اثربخشی سیستم استراتژیک ضروری است. علاوه بر تمرکز غالب در سطح شرکت و به طور کلی به عنوان یک سطح واحد اندازه گیری، یک تمایل غالب به سمت

مدیریت استعداد به عنوان یک جز از عملکرد منابع انسانی همچنین ممکن است مدیریت استعداد سازمانی را محدود کند. در حالی که مدیریت استعداد را می توان به راحتی به عنوان یک عمل استراتژیک مردم محور تشخیص داد، اما مروری بر ادبیات فعلی نشان می دهد که چرا دیدگاه انسان محور می تواند محدود کننده باشد (Karin et al, 2019: 12).

در هنگام مواجهه با چالش های جدید، بسیاری از سازمان ها ابهام های گوناگونی را در مورد قابلیت رهبری در حال پیشرفت داشته اند. سازمان به این مسئله توجه دارند که مدیریت استعداد می تواند آنها را در جذب، پرورش و توسعه نسل بعدی رهبران عمومی یاری رساند. در بسیاری از سازمان ها که شروع به تجربه به اصطلاح "جنگ برای استعداد" نموده اند علاقه به مدیریت استعداد تبدیل به امری راهبردی شده است (حاجی کریمی و حسینی، ۱۳۸۹: ۹). متأسفانه، به رغم تحمل هزینه های فزاینده در فرآیند جذب و استخدام افراد با استعداد و همچنین هزینه های بالای ناشی از تربیت این افراد به منظور به ظهور رساندن استعدادهای آنان، در بسیاری از موارد دیده می شود که در عمل این افراد تمایل به ترک سازمان و تغییر شغل دارند. دلایلی که در افزایش چنین تمایلی نقش دارند مواردی نظیر کوچک سازی های سازمانی اخیر، فرصت های شغلی زیاد که به وسیله ی فناوری های جدید به وجود آمده اند، دسترسی آسان به انبوه کثیری از مشاغل به وسیله ی اینترنت، عدم رضایت شغلی، عدم تعهد سازمانی لازم، عدم شایسته سالاری در سازمان و تغییر نیازهای شغلی افراد می باشد (Chapple & Humphery, 2014: 10). بیشتر سازمان های موفق و تحسین شده مساعدترین محیط کاری را برای جذب و نگهداری کارکنان فراهم می آورند. اگرچه هزینه های جذب و حفظ افراد مستعد شایسته بالاست. با این حال، سازمان ها نمی توانند بدون آنها موفق باشند. همچنین اینکه، محیط پیچیده و به شدت رقابتی، بحران حفظ و نگهداری این نیروهای با استعداد را به وجود آورده است که باید به خوبی اداره و مدیریت شوند. مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان است. هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادهای منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف استراتژیک سازمان است. در تعریفی دیگر مدیریت استعداد دربرگیرنده کلیه فرایندهای منابع انسانی، مدیریت امور و فناوری هاست. مدیریت استعداد عموماً به معنی کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه، بهسازی، به کارگیری و بازسازی نیروی کار است (نائینی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۲).

به طور گسترده ای، مسائلی که عاملی در پیچیدگی مدیریت استعداد هستند، پیاده سازی آن را دشوار می سازند. اولین مسئله ای که بحث های علمی فعالی را شامل می شود درباره خود این واژه و معنی و مفهومش است. بررسی ادبیات مدیریت استعداد بیانگر این واقعیت است که هیچ توافقی روی تعریف مدیریت استعداد وجود ندارد. لوئیس و هکمن به سه ایده تکراری در مورد مفهوم مدیریت استعداد پی بردند: اولین ایده، مدیریت استعداد راه به عنوان مجموعه ای از شیوه های معمولی بخش منابع انسانی تعریف می کند، ایده دوم در مورد مخزن های استعداد و اطمینان از گردش کافی کارکنان در مشاغل سرتاسر سازمان است و در نهایت در دیدگاه سوم مدیریت استعداد و استعداد به عنوان یک کالا و منبع کلی است که می تواند منجر به عملکرد بالای مدیریت شود. ویلن، کالینز و دنلن (۲۰۰۹) جریان چهارمی را به تفکر مدیریت استعداد اضافه کردند، که متمرکز بر شناسایی موقعیت های کلیدی است که می تواند مزیت رقابتی سازمان را تحت تاثیر قرار دهد (پریش و همکاران، ۱۳۹۷: ۸). جذب و توسعه کارکنان ماهر یکی از مشکلات سازمان های امروزی می باشد. شرکت مکنزی در سال ۱۹۹۷ اصطلاح جنگ بر سر استعدادها را مطرح نمود. آن ها در این پروژه چالش های مدیران را در یافتن افراد ماهر بیان نمودند. مدیریت استعدادها هر روز مهم تر و چشم گیر تر خواهد شد چرا که سازمان ها با از دست دادن یا بازنشسته شدن مدیران و متخصصانشان و کمبود شدید استعدادها بسیار با مشکل مواجه خواهند شد. سازمان ها نیز به این مسئله توجه دارند که مدیریت استعداد می تواند آن ها را در جذب، پرورش و توسعه نسل بعدی رهبران عمومی یاری رساند. مدیریت استعداد یک عرصه نسبتاً جدید در سازمان های بخش دولتی و خصوصی است. در بسیاری از سازمان ها که شروع به تجربه به اصطلاح «جنگ برای استعداد» نموده اند علاقه به مدیریت استعداد تبدیل به امری راهبردی شده است (بارانی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۸).

#### پیشنهادات اجرایی مبتنی بر نتایج پژوهش

- با توجه به تایید فرضیه اول مبنی بر وجود رابطه مثبت و معنی دار بین حفظ استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه های آزاد اسلامی استان گیلان پیشنهاد می شود دانشگاه آزاد برای ارزیابی استعداد اساتید از

الگوهای دانشگاههای برتر کشور و دنیا استفاده نموده تا ارزیابی به درستی و به دقت انجام شود. همچنین دانشگاه آزاد باید از سیستم های جبران خدمات به عنوان یک عامل انگیزشی برای حفظ استاتید باتجربه و هیت علمی استفاده نماید. از سوی دیگر دانشگاه باید فرصت برابر ارتقا برای نیروهای مستعد خود فراهم نموده تا آنها احساس تبعیض نکنند. در نهایت دانشگاه آزاد باید برای استاتید با استعداد خود پاداش های مالی، حقوق بالاتر به عنوان یک عامل محرک را در نظر داشته باشد.

- با توجه به تایید فرضیه دوم مبنی بر وجود رابطه مثبت و معنی دار بین توسعه استعداد و خلق دانش در محققین واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان پیشنهاد می شود دانشگاه برای افراد با استعداد که دارای مهارت های منحصر به فرد هستند، متناظر با نیازهای آموزشی های آنان دوره های تخصصی در نظر بگیرد. همچنین دانشگاه برای استاتید مستعد برنامه های آموزشی-پژوهشی ویژه در نظر بگیرد. از سوی دیگر پیشنهاد می شود دانشگاه از ایده های استاتید برای بهبود وضعیت علمی دانشگاه استفاده نماید.

- با توجه به تایید فرضیه سوم مبنی بر وجود رابطه مثبت و معنی دار بین جذب استعداد و خلق دانش در محققین واحد های دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان پیشنهاد می شود دانشگاه از استاتیدی که در امور اجتماعی، فرهنگی یا اقتصادی پیشرو هستند، استفاده ی حداکثری نماید. از سوی دیگر دانشگاه به کیفیت زندگی کاری استاتید توجه ویژه ای نموده و برای بهبود آن اقدامات مناسبی را در نظر بگیرد. در نهایت پیشنهاد می شود دانشگاه مسئولیت مدیریت و مشاوره در مورد فرایندهای یادگیری را بر عهده استاتید با استعداد قرار دهد.

#### پیشنهادات آتی برای انجام پژوهش

- ✓ پیشنهاد می گردد در پژوهش های آتی سایر ابعاد مدیریت دانش مانند کاربرد دانش و تسهیم دانش نیز به مدل تحقیق اضافه شده و مورد بررسی قرار گیرد.
- ✓ پیشنهاد می گردد در پژوهش های آتی متغیر نوع سازمان از نظر خدماتی یا تولیدی بودن به مدل تحقیق اضافه شده و مورد بررسی قرار گیرد.
- ✓ پیشنهاد می گردد در پژوهش های آتی مدل پژوهش در واحدهای دانشگاه آزاد سایر استان ها مورد بررسی قرار گیرد.

پیشنهاد می گردد در پژوهش های آتی مدل پژوهش در بین تمامی استاتید اعم از هیئت علمی محقق و غیره انجام گیرد.

#### منابع

۱. آقاشاهی، بهروز؛ تحیری، هومان و دستغیبی فرد، غلامحسین، ۱۳۹۹، اولویت بندی فرایندهای مدیریت دانش سازمان در روش فرناندز با استفاده از سیستم فازی مبتنی بر قانون، پژوهش نامه پردازش و مدیریت اطلاعات، دوره ۳۵، شماره ۳، بهار ۱۳۹۹، صص ۶۳۳-۶۶۲
۲. بارانی، منوچهر؛ خورشیدی، عباس؛ مشبکی اصفهانی، اصغر و حاجیها، علی، ۱۳۹۷، شناسایی الگوی مدیریت استعداد به عنوان استراتژی برنده سازمان؛ مطالعه ای در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب، پژوهشگاه صنعت نفت، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۱۱، شماره ۴۱، پاییز ۱۳۹۸، صص ۱۷۳-۲۰۷.
۳. برزگر، کیوان؛ روشن، سید علیقلی و یعقوبی، محسن، ۱۳۹۹، طراحی الگوی سیستم مدیریت استعداد با رویکرد ترکیبی در شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۱۱، شماره ۴۴، تابستان ۱۳۹۹، صص ۲۳۹-۲۶۵.
۴. پریش، رقیه؛ سالارزهی، حبیب الله؛ موغلی، علیرضا و روشن، سید علیقلی، ۱۳۹۷، طراحی الگوی مدیریت استعداد در شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال ۱۰، شماره ۱۹، بهار و تابستان ۱۳۹۷، صص ۱۴۱-۱۶۷.

۵. تقوی فرد، محمدتقی و عبدلی مسینان، فائزه، ۱۳۹۸، تعیین ارزش شبکه اجتماعی سازمانی از دیدگاه مدیریت دانش، فصلنامه علمی مدیریت صنعتی، سال ۱۷، شماره ۵۴، پاییز ۱۳۹۸، صص ۳۱-۶۵.
۶. حاجی کریمی عباسعلی، حسینی ابوالحسن. (۱۳۸۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد"، مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۳۸۹، ۲، ۵۱-۷۱.
۷. حسینی ابوالحسنی. (۱۳۹۱). نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد"، فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، ۲۴، ۱۸۱-۲۰۵.
۸. حقانی، محمود؛ خراسانی، اباصلت و زمانی پور، حسین. (۱۳۹۵). بررسی مدل های نظام مدیریت استعداد. اولین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی و مطالعات اجتماعی ایران، قم، دبیرخانه دائمی کنفرانس.
۹. حقیقی نسب، منیژه؛ قدرت آبادی، لیلیا و شفیعی، شکوفه، ۱۳۹۸، تأثیر تعهد مدیران ارشد، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بر سرمایه مشتری، فصلنامه مدیریت بازرگانی، دوره ۱۱، شماره ۲، صص ۳۵۵-۳۷۵.
۱۰. خالوندی فاطمه، عباس پور عباس. (۱۳۹۲). طراحی مدل بهینه سازی فرایند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس"، پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۳۹۲، ۶، ۱۹، ۱۰۳-۱۲۸.
۱۱. خلیلی، عبدالجواد؛ غلامی، عبدالخالق و دانش فرد، کرم اله، ۱۳۹۹، شناسایی و سنجش عوامل موثر بر مدیریت استعداد در صنایع ملی گاز ایران، (مورد مطالعه: شرکت پالایش گاز فجر جم)، پژوهشگاه صنعت نفت، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۱۱، شماره ۴۳، بهار ۱۳۹۹، صص ۱۳۹-۱۶۱.
۱۲. خوشدل مفیدی، مراد؛ باقرزاده، محمدرضا؛ حلاجیان، ابراهیم و مهرآرا، اسد...، ۱۳۹۸، رابطه مدل مدیریت استعداد با اخلاق حرفه ای کارکنان گمرک ایران، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال ۱۴، شماره ۲، صص ۱۹۰-۱۹۴.
۱۳. داروئیان، سهیلا؛ میرسپاسی، ناصر و دانش فرد، کرم اله، ۱۳۹۸، عارضه یابی و طراحی مدل بهینه مدیریت استعداد در میان مدرسین دانشگاه آزاد اسلامی، پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۲۳، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۸، صص ۳۱-۵۴.
۱۴. کردزنگنه، آزاده؛ مهرعلی زاده، یدالله؛ فرهادی راد، حمید و شاهی، سکینه، ۱۳۹۹، طراحی مدل مدیریت دانش با رویکرد یاددهی/یادگیری در شرکت ملی حفاری ایران، مجله مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، جلد ۱۲، شماره ۴۵، صص ۳۰۹-۳۳۴.
۱۵. کریمی، ساناز. (۱۳۹۵). رابطه بین مدیریت دانش با سرمایه اجتماعی. اولین کنفرانس ملی مطالعات آموزش و پرورش و علوم آموزشی تربیتی، قم، موسسه مدیریت کنفرانس های علمی اندشوران هزاره سوم.
۱۶. مهری، ی؛ قربانی، ن و سبزه آرای لنگرودی، م. (۱۳۹۱). رابطه بین ارضاء نیازهای بنیادین روان شناختی، خودشناسی انسجامی، به هوشیاری، شفقت خود، خودمهرگری و شاخص های سلامت روان با بهره وری شغلی معلمان، فصلنامه روانشناسی صنعتی سازمانی، ۳، ۱۱، ۲۰-۹.
۱۷. مینویی، قاسم؛ رضایی دیزگاه، مراد و داداشی جوکندان، علیرضا. (۱۳۹۶). تبیین نقش تعهد عاطفی و اعتماد شناختی در ارتباط بین رضایت و قصد تسهیم دانش (مطالعه موردی: بانک انصار استان گیلان). دو ماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه. سال ۲، شماره ۵، صص ۳۷-۲۴.
۱۸. نائینی، محمدمامین؛ طاهری عطار، غزاله؛ زارع نیستانک، محمد و حبیبی، شقایق، ۱۳۹۸، تحلیل رابطه رهبری اخلاقی با مدیریت استعداد سازمانی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال ۱۴، شماره ۱، صص ۱۲۴-۱۳۰.
19. Aarstad, Jarle., A. Kvitastein, Olav., & Jakobsen, Stig-Erik. (2016). Related and unrelated variety as regional drivers of enterprise productivity and innovation: A multilevel study, *Research Policy*, Vol. 45, pp. 844-856.
20. Abbas Jawad, Mustafa Sa\_gsan, 2019, Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis, pp. 611-620.
21. Abubakar Mohammed, Behravesheh Elaheh, Rezapouraghdam Hamed, Yildiz Selim Baha.. (2019). *International Journal of Information Management* 49 (2019) 45-56.



22. Alani, Jimmy. (2012). Effects of Productivity Growth on Employment Generation, Capital Accumulation and Economic Growth in Uganda, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 3, No. 3, pp. 170-175.
23. Anand Payal, Hassan Yusuf, (2019). Knowledge hiding in organizations: everything that managers need to know. *Development and Learning in Organizations: International Journal*, <https://doi.org/10.1108/DLO-12-2018-0158>.
24. Antunes Helder de Jesus Ginja, Paulo Gonc, alves Pinheiroc,2019, Linking knowledge management, organizational learning and memory,pp.1-10.
25. Areiqat Ahmad Yousef, Tawfiq Abdelhadi, Al-Tarawneh Hussien Ahmad,(2010), "Talent Management as a Strategic Practice of Human Resources Management to Improve Human Performance", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*,2, 2, 329-341.
26. Armstrong Michael, (2012), "Armstrong's Handbook of Performance Management", (4th ed), London and Philadelphia: Kogan page.
27. Auzina-Emsina, Astra. (2014). Labour productivity, economic growth and global competitiveness in post-crisis period, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 156, pp. 317-321.
28. Bhatnagar Jyotsna.(2007).Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention: Emerald Group. *Employee Relations*, 29, 6, 640-663.
29. Bhattacharya, Mita., & Narayan, Paresh. (2015). Output and Labor Productivity in Organized Manufacturing: A Panel Cointegration Analysis for India, *Intern. Journal of Production Economics*, pp. 1-29.
30. Bootz Jean-Philippe, Philippe Duranceb, Régine Montic,2018, Foresight and knowledge management. New developments in theory and practice.pp.1-4.
31. Fang, Y-H., .(2017).Coping with fear and guilt using mobile social networking applications: Knowledge hiding, loafing, and sharing, *Telematics and Informatics* doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tele>.
32. Ferdinando Ofria, Emanuele Millemaci. (2016). Supply and demand-side determinants of productivity growth in Italian regions, *Structural Change and Economic Dynamics*, pp. 1-27.
33. Funk Luke, Conley Dante, Berr William, Gawande Atul, " Hospital Management Practices and Availability of Surgery in Sub-Saharan Africa: A Pilot Study of Three Hospitals", *World Journal Surgery*, 2013, 37, 2520-2528.
34. Funk Luke, Conley Dante, Berr William, Gawande Atul, (2013)," Hospital Management Practices and Availability of Surgery in Sub-Saharan Africa: A Pilot Study of Three Hospitals", *World Journal Surgery*, 37, 2520-2528.
35. Ghosh, Debjani., & Gurunathan, L. (2015). Do commitment based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit?, *IIMB Management review*, Vol.27, pp. 240-251.
36. Gundecha, Mahesh Madan. (2012). STUDY OF FACTORS AFFECTING LABOR PRODUCTIVITY AT A BUILDING CONSTRUCTION PROJECT IN THE USA: WEB SURVEY, *Major Department Construction Management and Engineering*, pp. 1-66.
37. Peng, Y. (2015). Buffering the Negative Effects of Surface Acting: The Moderating Role of Supervisor Support in Librarianship, *The Journal of Academic Librarianship*, 41, 37-46.
38. Piansoongnern Opas, " Flexible Leadership for Managing Talented Employees in the Securities Industry: A Case Study of Thailand", *Global Journal of Flexible Systems Management*, 2013, 14, 107-113.
39. Rafique, Muhammad ., Hameed, Shafqat ., & Hassan Agha, Mujtaba. (2017). Impact of knowledge sharing, learning adaptability and organizational commitment on absorptive

- capacity in pharmaceutical firms based in Pakistan, *Journal of Knowledge Management*, pp. 1-21.
40. Ready D.A, Conger J.A,(2007), "Make Your Company a talent factory", *Harvard Business Review*,, 85, 6, 68-77.
  41. Singh Kumar Sanjay. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding, *Journal of Business Research*, Vol. 97. pp. 10 – 19.
  42. Smit, Martijn., S. van Leeuwen, Eveline., J.G.M. Florax, Raymond., & L.F. de Groot, Henri. (2015). Rural development funding and agricultural labour productivity:A spatial analysis of the European Union at the NUTS2 level, *Ecological Indicators*, Vol. 59, pp. 6–18.
  43. Sweem S.L, (2009), "Leveraging employee engagement through a talent management strategy: Optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study". (Unpublished doctoral dissertation). Benedictine University, 1-296.
  44. Trivellas, P., Kakkos, N., Blanas, Nikos., & Santouridis, I. (2015). The impact of career satisfaction on job performance in accounting firms. The mediating effect of general competencies, *Procedia Economics and Finance*, 33, 468-476.
  45. Uddin, Mohammad Jasim., Luva, Rumana Huq., & Maroof Hossian, Saad Md. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh, *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 63-77.
  46. Vural,Y., & Vardarlier, P., & Aykir, A. (2012). The Effects of Using Talent Management with Performance Evaluation System Over Employee Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58 , PP. 340 – 349.
  47. Wang, Changfeng., & Hu, Qiyang. (2017). Knowledge sharing in supply chain networks: Effects of collaborative innovation activities and capability on innovation performance, *Technovation*, pp. 1-13.
  48. Welch Denise, Bjo`rkman Ingmar, (2014),The Place of International Human Resource Management in International Business, *Manag Int Rev*, 10, 1-20.
  49. Zouari Mouna Ben Chouikha, Salem Ben Dhaou Dakhlib,2018, A Multi-Faceted Analysis of Knowledge Management Systems,pp.646-654.