

مطالعات مدیریت راهبردی

شماره ۳۷ - بهار ۱۳۹۸

صص ۴۱-۶۰

الگویی برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان

سعید صحت*، محمدتقی تقوی‌فرد**، رضا سلامی***، مجتبی افشاریان****

چکیده

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان است. این پژوهش از نظر هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی و از لحاظ طرح تحقیق، جزو پژوهش‌های توصیفی - پیمایشی است. همچنین از نظر زمان انجام، مقطعی و با توجه به ماهیت داده‌ها نیز کمی است. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و مدل‌سازی از سیستم استنتاج فازی بهره گرفته شد که مدل آن در نرم‌افزار متلب طراحی گردید. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان است که متشکل از مدیران عامل، مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی شرکت‌های دانش‌بنیان شهرستان رشت می‌باشند که از نظرات آن‌ها به‌منظور تدوین قواعد استنتاج فازی استفاده شد و ساخت این قواعد بر اساس نظرات ۲۵ خبره صورت گرفت. سه عامل از قبیل: برند کارفرما، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری تحول‌آفرین، عوامل زمینه‌ساز و مؤثر بر پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان، مورد شناسایی قرار گرفتند. بر اساس نتایج پژوهش حاضر، در میان عوامل مذکور، سبک رهبری تحول‌آفرین بیشترین تأثیر را بر پیاده‌سازی موفق مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان داشته است. همچنین، برند کارفرما و فرهنگ سازمانی نیز به‌ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت استعداد، برند کارفرما؛ فرهنگ سازمانی؛ سبک رهبری تحول‌آفرین؛ شرکت‌های دانش‌بنیان؛ سیستم استنتاج فازی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۹/۰۵ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۱/۱۶

* دانشیار، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)

Email: saiedsehhat@yahoo.com

** دانشیار، دانشگاه علامه طباطبائی.

*** استادیار، دانشگاه علامه طباطبائی.

**** دانشجوی دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی

۱. مقدمه

در سال‌های اخیر، دانشی شدن کسب‌وکارها و گسترش اقتصاد دانش‌بنیان، باعث شده است که مدیریت استعداد به یک وظیفه چالش‌انگیز و مهم برای مدیران منابع انسانی تبدیل شود [۱۷]. در چنین شرایطی، مدیریت استعداد نقش مهمی را در ارتقای عملکرد سازمان‌ها و ایجاد بهره‌وری برای آن‌ها ایفا می‌کند، به‌ویژه در شرکت‌های دانش‌بنیان که نیروی کار مستعد و دانش آن‌ها، اصلی‌ترین سرمایه و منبع برای تولید محسوب می‌گردد، مدیریت استعداد از اهمیت بسزایی برخوردار است [۱۶]. شرکت‌های دانش‌بنیان مؤسسات خصوصی یا تعاونی هستند که به‌منظور هم‌افزایی علم و ثروت، توسعه اقتصاد دانش‌محور، تحقق اهداف علمی و اقتصادی و تجاری‌سازی نتایج تحقیق و توسعه در حوزه فناوری‌های برتر و با ارزش‌افزوده فراوان به فعالیت مشغول هستند [۳۴]. شیوه مدیریت در سازمان‌های دانش‌بنیان از حالت سنتی خارج شده و متحول شده است، زیرا ماهیت این سازمان‌ها به سمت محوریت دانش، دارایی فکری و سرمایه انسانی تغییر یافته است و این موضوع؛ شیوه‌های مدیریتی و نگرش متفاوتی را نسبت به گذشته می‌طلبد [۳۳]. با توجه به اینکه مدیریت استعداد نقش مهمی در ارتقای عملکرد و بهره‌وری شرکت‌های دانش‌بنیان دارد و این شرکت‌ها از طریق مدیریت اطلاعات و دانش و ایجاد خلاقیت و نوآوری، به کسب مزیت رقابتی سازمان و توسعه و پیشرفت اقتصادی کشورها کمک‌های فراوانی می‌نمایند [۲۳ و ۱۵]، می‌توان گفت انجام مطالعه‌ای به‌منظور طراحی راهبردهای اثربخش مدیریت استعداد و شناسایی عوامل مؤثر بر تقویت این راهبردها در شرکت‌های دانش‌بنیان از اهمیت بسزایی برخوردار است [۹]. مدیریت استعداد یک موضوع مهم در مدیریت منابع انسانی است [۳] که بر مسائل جذب کار، توسعه و نگهداری کارکنان تمرکز می‌کند [۳۸] و به‌عنوان پیامد برای اطمینان از اینکه فرد مناسب در شغل مناسب قرار گرفته است، تعریف می‌شود [۱۱]. مدیریت استعداد، مجموعه‌ای از فرآیندهای سازمانی طراحی شده برای جذب، آموزش، بسیج و حفظ افراد کلیدی شناخته می‌شود [۳۸]. امروزه با افزایش چشمگیر تعداد شرکت‌های دانش‌بنیان و نیاز آن‌ها به کارکنان مستعد، پیاده‌سازی موفق مدیریت استعداد به چالش بزرگی برای سازمان‌های دانش‌بنیان تبدیل شده است. این تغییر اساسی در ماهیت سازمان‌ها، نیازمند تغییر در دیدگاه‌ها و نگرش مدیران سازمان‌ها نسبت به سازمان و پدیده‌های سازمان است. بدین معنا که برای هر سازمان نیاز به مدل منحصر به فرد مدیریتی در جهت توسعه و نگهداشت دارایی‌های سازمان به‌ویژه منابع انسانی مستعد، احساس می‌شود. چرا که شمار رو به رشد شرکت‌های دانش‌بنیان، رقابت برای جذب نیروی انسانی مستعد را با مشکل مواجه ساخته است و در صورت مدیریت ناصحیح کارکنان مستعد، این شرکت‌ها با مشکلات متعددی مواجه می‌شوند. چگونگی حفظ کارکنان مستعد یک چالش همیشگی است و از دست دادن چنین کارکنانی، به معنی از دست دادن سرمایه‌ای هست که برای استخدام و آموزش کارکنان جدید،

صرف شده است. از سوی دیگر کارکنان، آخرین اطلاعات فنی شرکت را به دست می‌آورند و بنابراین با خروج آن‌ها، شرکت در خطر از دست دادن اطلاعات محرمانه خود و انتقال این اطلاعات به رقبا، قرار می‌گیرد که این فرآیند نیازمند مدیریت صحیح استعدادها است [۱]. بنابراین شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت استعداد نقش مهم و اساسی در ادامه حیات و موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان دارد و چنانچه این شرکت‌ها نتوانند به‌طور موفق و کارآمد سیستم مدیریت استعداد را اجرا نمایند با مشکلات اساسی روبرو خواهند شد. با توجه به موارد مذکور، هدف این پژوهش، طراحی مدلی به‌منظور پیش‌بینی عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان رشت است و پژوهشگر قصد دارد به این سؤال اصلی پاسخ دهد که «عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان شهرستان رشت چیست؟».

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعاریف مدیریت استعداد

استعداد هم شامل توانایی‌هایی است که امروز در فرد وجود دارد مانند نقاط قوت و هم شامل توانایی‌هایی است که در آینده می‌تواند در فرد ایجاد شود مانند برطرف نمودن نقاط ضعف [۵]. استعداد مجموعه‌ای از قابلیت‌های فردی برای رشد است. پژوهشگران معتقد هستند که ماهیت استعداد می‌تواند ذاتی یا اکتسابی باشد [۲۱]. برتری، تعهد و سازگاری، جزو ویژگی‌های ذاتی استعداد بوده و مهارت‌های آموخته‌شده، دانش و نگرش‌ها نیز جزو ویژگی‌های اکتسابی هستند [۱۴]. جنبش منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰، ریشه‌های فکری مدیریت استعداد^۱ را ایجاد نمود [۷]. مدیریت استعداد روشی برای پیش‌بینی نیازهای سازمان به سرمایه‌های انسانی است و پس از آن یک برنامه برای دستیابی به آن‌ها را ایجاد می‌کند [۱۳]. مدیریت استعداد مجموعه‌ای است از فعالیت‌های منابع انسانی شامل استخدام، انتخاب، توسعه و جانشینی کارکنان با استعداد [۱۸]. این فعالیت‌ها، راهبردک و آینده‌گرا بوده و بر اهداف کلی سازمان متمرکز هستند [۲۷]. هدف مدیریت استعداد، تضمین عرضه و تأمین سطح مطلوبی از استعدادها به‌منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف راهبردک سازمانی هست [۴]. لوئیس و هکمن^۲ مدیریت استعداد را در سه جنبه شامل ورودی (تقاضا و عرضه استعدادها)، فرایند (تلاش برای تداوم رهبری در موقعیت‌های کلیدی) و خروجی (تضمین استخدام کارکنان مناسب) تعریف نمودند [۲۰]. مدیریت استعداد به این معنی است که سازمان‌ها و شرکت‌ها باید چندین مرحله مهم را برای بهبود تصمیم‌گیری در فرآیندهای تولید و مدیریت انجام دهند. با توجه به این که کسب و کارهای امروزی با عدم اطمینان

1 Talent management

2 Lewis and Heckman

زیادی مواجه هستند [۶]، مدیریت استعداد بخشی از فرایند مدیریت منابع انسانی است که بر اداره نمودن گروه خاصی از منابع انسانی سازمان از قبیل استعدادها و نخبگان تمرکز دارد [۸].

اهمیت مدیریت استعداد

سازمان‌ها برای پیش‌بینی و مدیریت نمودن مؤثرتر سرمایه‌های انسانی و مناسب‌تر ساختن اهداف کسب‌وکار برای رشد سازمان، به مدیریت استعداد نیاز دارند [۲۴]. بسیاری از شرکت‌ها از استراتژی‌های مناسب مدیریت استعداد استفاده نمی‌کنند و بنابراین با مشکل کمبود نیروهای انسانی بااستعداد در پست‌های استراتژیک سازمانی مواجه بوده‌اند که این مشکل به نوبه خود، امکان پیشرفت شرکت را با مشکل جدی مواجه ساخته است [۱۰]. اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های مدیریت استعداد باعث جذب و نگهداری کارکنان با استعداد در سازمان می‌گردد و این کارکنان را برای مشاغل راهبردی سازمان، آموزش می‌دهد. با توجه به اینکه خروج استعدادها از سازمان و ترک شغل توسط آن‌ها، هزینه‌های بسیار زیادی را برای سازمان به همراه دارد، وجود مدیریت استعداد از اهمیت بسزایی برای سازمان‌ها برخوردار است [۱۹]. مدیریت استعداد می‌تواند از طریق شناسایی کارکنان مستعد و بهره‌گیری از استعدادها و شایستگی‌های آن‌ها در جهت ایجاد خلاقیت برای سازمان و حل مشکلات به‌گونه‌ای خلاقانه و صحیح، ارزش و مزیت رقابتی برای سازمان‌ها ایجاد نماید [۳۰]. مدیریت استعداد می‌تواند ارزش‌های اقتصادی و غیراقتصادی را در سطوح اجتماعی، سازمانی و فردی ایجاد کند [۳۵]. در اختیار داشتن افراد مستعد می‌تواند مهم‌ترین عامل ایجاد مزیت رقابتی سازمان محسوب شود. در نظریات نوین اقتصادی نقش سرمایه‌های انسانی در تولید دانش و کسب درآمد بیش از پیش موردتوجه قرار گرفته است. در عصر دانش و دانایی، سازمان‌ها بر بهره‌برداری از و کارکنان دانشی تأکید بسیاری زیادی دارند [۲۸].

راهبردهای مدیریت استعداد

پژوهشگران راهبردهای گوناگونی را در زمینه مدیریت استعداد شناسایی نمودند که در این پژوهش رایج‌ترین آن‌ها بیان می‌شود. فیلیپس و راپر^۱ در سال ۲۰۰۹، یک چارچوب مدیریت استعداد را برای شاغلین در بخش صنعت پیشنهاد نمودند. این چارچوب شامل پنج عنصر کلیدی شامل جذب، انتخاب، عجزین شدن در شغل، توسعه و حفظ استعدادها است. وایمن^۲ و همکاران (۲۰۱۵) معتقدند که مدیریت استعداد شامل راهبردهای زیر است:

- شناسایی، استخدام و انتخاب استعداد از بازار کار خارجی (خارج از محل کار)؛
- شناسایی استعدادهای کلیدی داخلی (داخل شرکت)؛
- توسعه و آموزش کارکنان؛

1 Phillips & Roper

2 Vaiman

- مدیریت جریان‌های استعدادها، از جمله تسهیل حرکت کارکنان با استعداد در بین مناطق و کشورهای مختلف؛
- اطمینان از حفظ و نگهداری کارکنان با استعداد.
- چوادر سال ۲۰۱۷ با بررسی مبانی نظری پژوهش، فرایندهای مدیریت استعداد را در پنج راهبرد شناسایی نمود که عبارتند از:
- شناسایی: جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل تمامی داده‌ها در زمان کوتاه در زمینه نیازهای سازمان و داوطلبانی که بتوانند به این نیازها پاسخ دهند.
- انتخاب و جذب: جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل تمامی داده‌ها در دوره زمانی کوتاه برای شناسایی دقیق روش برقراری ارتباط با استعدادها و ورود آنها به سازمان.
- توسعه و آموزش: برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل تمامی داده‌ها در زمان کوتاه برای اینکه بتوان استعدادها را به‌طور صحیح سازمان‌دهی نمود و به آنها فرصت پویایی و تحرک در زمان مناسب داده شود.
- نگهداری: جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات در یک زمان کوتاه برای نگهداری استعدادها در سازمان در زمان مناسب.

عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد

در این پژوهش، با مطالعه مبانی نظری پژوهش سه عامل به‌عنوان عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان فرض شده‌اند. این عوامل شامل فرهنگ سازمانی، برند کارفرما و رهبری تحول‌آفرین هست.

فرهنگ سازمانی

شاین^۱ (۱۹۹۰)، معتقد است فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات و باورهای بنیادی است که اعضای یک گروه، برای یادگیری روش حل مشکلات مربوط به سازگاری با محیط خارجی و یکپارچگی درونی، ساخته و یا کشف شده است و آن‌چنان خوب کار می‌کند تا معتبر شناخته شود و سپس روش صحیح برای درک نمودن، اندیشیدن و احساس کردن در زمینه حل مشکلات سازمان، به اعضای تازه‌وارد سازمان آموزش داده می‌شود [۳۹]. به عقیده راس و روسو (۲۰۱۵)، فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی، شامل همه ویژگی‌های معنوی، فیزیکی، ذهنی، و عاطفی مشخص و متمایز است که با روش تفکر، ادراک و احساس کارکنان و با شخصیت آن‌ها در ارتباط است و در فرایندهای کاری که به‌طور معناداری مأموریت و هدف‌های اساسی سازمان‌های دولتی را مشخص می‌کند، آشکار می‌شود. فرهنگ سازمانی در بخش دولتی، همه ادراک، افکار و احساسات

1 Cho
2 Schein

اعضای سازمان را کنترل می‌کند و بر آن‌ها تأثیر دارد. بخش دولتی برای کنترل محیط داخلی و خارجی از عوامل عاطفی و شناختی استفاده می‌کند [۳۲]. کامرون و کوپین (۱۹۹۹)، چهار نوع فرهنگ سازمانی را معرفی نمودند. شامل:

- فرهنگ قومی^۱: سازمان‌هایی که دارای فرهنگ مشارکتی هستند، برای کار مشارکتی، روحیه جمعی و وفاداری، اهمیت بسیار زیادی قائل هستند. در چنین سازمان‌هایی، موفقیت برحسب احساس مسئولیت به مشتریان و مراجعان، تعریف می‌شود.

- فرهنگ ادھوکراسی^۲: این فرهنگ در سازمان، خلاقیت، نوآوری، ابتکار فردی و آزمودن را تشویق نموده و گسترش می‌دهد. تولید محصولات و خدمات منحصربه‌فرد و پیشرو بودن از معیارهای موفقیت در فرهنگ ادھوکراسی است.

- فرهنگ سلسله مراتبی^۳: فرهنگ سلسله مراتبی باعث می‌شود که یک سازمان، ساختار رسمی، قوانین و خط‌مشی‌های رسمی داشته باشد. در این نوع فرهنگ، موفقیت برحسب توزیع معتبر و برنامه‌ریزی شفاف، تعریف می‌شود.

- فرهنگ بازاری^۴: فرهنگ بازار بر انجام کارهایی که رقابت هدفمند را به ارمغان می‌آورد تمرکز دارد. در این نوع فرهنگ، اعتبار (شهرت) و رهبری بازار، موفقیت محسوب می‌شود [۲].

برند کارفرما^۵

مبانی نظری پژوهش نیز نشان می‌دهد که برند کارفرمایان به موقعیت کارفرما در ذهن کارکنان اشاره می‌کند، باعث می‌شود کارکنان محل کار را به‌عنوان محل خوبی برای کار در نظر بگیرند [۲۶]. بنابراین برندسازی کارفرما، به فرآیند ایجاد و ساخت برند کارفرمایان گفته می‌شود که شامل هر نوع فعالیتی است که باعث می‌شود کارکنان فعلی و بالقوه تصور کنند که این شرکت محل خوبی برای کار است [۲۵]. بررسی مبانی نظری مربوط به برند کارفرما نشان می‌دهد که به‌طور کلی ابعاد برند کارفرما، در پنج طبقه، دسته‌بندی می‌شود، شامل:

- ارزش علاقه‌مندی^۶: به معنای وجود شغلی چالش برانگیز و مهیج، با محصولات و خدمات و شیوه‌های کار نوآورانه، در محیطی که خلاقیت را تشویق می‌کند، است.
- ارزش اجتماعی^۷: به معنای یک محیط اجتماعی مثبت و دلپذیر است و درجه‌ای است که سازمان برای کارکنان یک محیط کاری دوستانه، لذت‌بخش و دلپذیر را ارائه می‌دهد و کارکنانش را ارتقا می‌بخشد.

1 Clan
2 Adhocracy
3 Hierarchy
4 Market
5 Employer Brand
6 Interest Value
7 Social Value

- ارزش توسعه^۱: یعنی کارفرمایان از دستاوردهای کارکنان خودآگاه هستند و تجربه‌های ارتقادهنده شغل را ارائه می‌دهند. این عامل باعث تشخیص، خود ارزشی، اعتمادبه‌نفس و مهارت‌های توسعه‌ای و تقویت تجربه‌های شغلی می‌شود.
- ارزش کاربردی^۲: این ارزش به معنای ایجاد فرصتی برای اعمال تخصص و انتقال دانش به دیگران، در یک محل کار انسان دوستانه و مشتری محور است [۳۱].

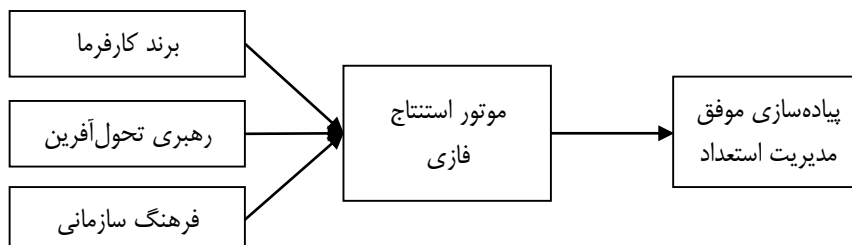
رهبری تحول‌آفرین

مفهوم اولیه رهبری تحول‌آفرین توسط برنز^۳ مطرح شد. وی رهبری تحول‌آفرین را فرایندی تعریف نمود که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می‌دهند. رهبران تحول‌آفرین سعی می‌کنند خصوصیات اخلاقی و ایده‌آل‌های متعالی مانند آزادگی، عدالت، برابری، صلح و انسانیت را پیرامون خود متجلی سازند و نه خصوصیات پستی مانند ترس، حرص و حسادت. از نظر برنز، رهبری تحول‌آفرین توسط هر کس با هر موقعیت در سازمان قابل پیاده شدن است. رهبر تحول‌آفرین، می‌تواند بر زیردستان اثرگذار باشند [۴۰]. به‌طور کلی ابعاد رهبری تحول‌آفرین به چهار دسته تقسیم می‌گردد، شامل:

- نفوذ آرمانی^۴: عامل کاربزماتیک رهبری تحول‌آفرین است، به‌طوری‌که رهبران به مدل‌های قوی اخلاقی و رفتاری برای پیروان عمل می‌نمایند. نفوذ آرمانی مستلزم آن است که رهبر با اعتمادبه‌نفس و قدرتمند باشد و زیردستان را از طریق ارزش‌ها و اعتقادات رهبری تحت تأثیر قرار دهد.
- انگیزش الهام‌بخش^۵: درجه‌ای است که رهبران باعث مجذوب ساختن زیردستان و ایجاد انگیزه در آن‌ها می‌شود. رهبران تحول‌آفرین از طریق معنا بخشیدن به کار پیروانشان، در آن‌ها انگیزه ایجاد نموده و الهام‌بخش آن‌ها خواهند شد. رهبر تحول‌آفرین از طریق مشارکت دادن پیروان در ترسیم چشم‌انداز آتی سازمان، باعث انگیزه و تعهد آن‌ها می‌شود.
- ترغیب ذهنی^۶: درجه‌ای است که رهبر فرضیه‌ها را به چالش می‌گیرد، ریسک می‌کند و تفکر زیردستان را موردبررسی قرار می‌دهد. رهبران تحول‌آفرین از ترغیب ذهنی زیردستان برای به چالش کشیدن افکار و خلاقیت پیروان استفاده می‌کنند.

1 Development Value
 2 Application Value
 3 Burns
 4 Idealized influence
 5 Inspirational motivation
 6 Intellectual stimulation

- ملاحظه فردی^۱: درجه‌ای است که یک رهبر به نیازهای زیردستان توجه می‌کند، به‌عنوان معلم یا مربی عمل می‌نماید، و به نگرانی‌ها، نیازها و رفاه زیردستان رسیدگی می‌کند. ملاحظه فردی، نشانه میزان توجه رهبر به نیازهای زیردستانش است [۲۲].
- این موارد برای هدایت این پژوهش در شکل ۱، به مثابه مدل مفهومی پژوهش، ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

۳. روش‌شناسی پژوهش

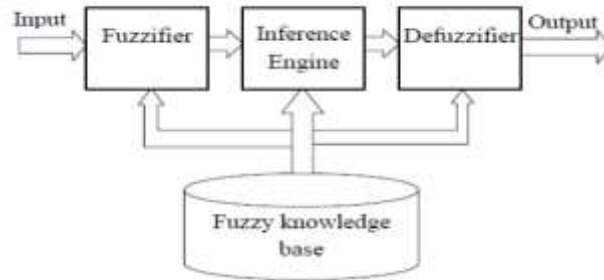
این پژوهش از نظر هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی است. از لحاظ طرح تحقیق، جزو پژوهش‌های توصیفی و از نوع پیمایشی هست. همچنین پژوهش حاضر از نظر زمان انجام، مقطعی است و با توجه به ماهیت داده‌ها نیز کمی است. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان است که متشکل از مدیران عامل، مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی شرکت‌های دانش‌بنیان شهرستان رشت هست. خبرگان بر اساس معیار برخورداری از مدرک دانشگاهی کارشناسی ارشد یا بالاتر و داشتن حداقل ۱۵ سال سابقه کار مرتبط، انتخاب گردیدند. از نظر خبرگان به‌منظور ساخت قواعد استنتاج فازی استفاده شده است. در راستای طراحی قواعد استنتاج فازی، از ۲۵ نفر از خبرگان شامل مدیران منابع انسانی، مدیران عامل و مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان رشت، از طریق پرسشنامه نظرسنجی به‌عمل آمد و بر اساس نظرات و پاسخ‌های آن‌ها، قواعد استنتاج فازی تدوین شد. روایی و پایایی پرسشنامه‌ها توسط خبرگان و اساتید مطلع، تأیید شد. طراحی مدل پژوهش و شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت استعداد با بهره‌گیری از سیستم استنتاج فازی انجام شد. مدل سیستم استنتاج فازی از طریق نرم‌افزار MATLAB اجرا شد.

1 Individual consideration

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

سیستم استنتاج فازی

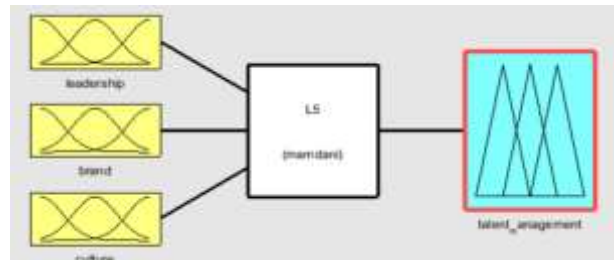
منطق فازی لطفی‌زاده مطابق شکل ۲، در برابر منطق ارسطویی قرار دارد که همه‌چیز را فقط به دو صورت بله یا خیر، صفر و یک می‌بیند، این منطق در بازه بین صفر و یک تغییر می‌کند.



شکل ۲. نمای کلی سیستم استنتاج فازی

یافته‌های پژوهش که بر اساس مدل‌سازی از طریق سیستم استنتاج فازی استخراج شده، در ۵ گام به شرح زیر بیان می‌شود:

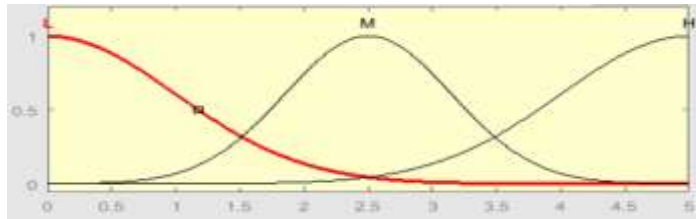
گام اول - تعریف متغیرها: در نخستین گام، متغیرهای ورودی و خروجی در مدل سیستم استنتاج فازی تعریف شد. مدل این پژوهش از نوع چند ورودی و یک خروجی است. متغیرهای ورودی پژوهش شامل رهبری تحول‌آفرین، برند کارفرما و فرهنگ سازمانی است و موفقیت پیاده‌سازی مدیریت استعداد متغیر خروجی مدل است (شکل ۳).



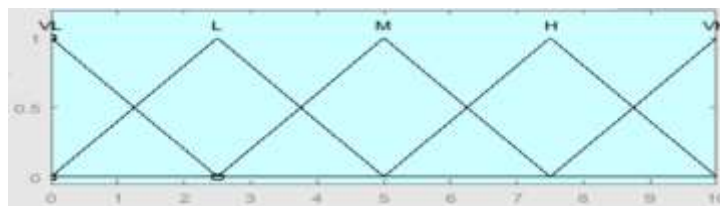
شکل ۳. مدل سیستم استنتاج فازی پژوهش

گام دوم - تعریف توابع عضویت: روند تبدیل متغیرهای صریح به متغیرهای زبانی را فازی‌سازی می‌گویند. برای فازی‌سازی متغیرها از توابع عضویت برحسب مجموعه‌های فازی بهره

گرفته شد. برای فازی سازی متغیرهای ورودی، تابع عضویت گوسی در قالب شکل ۴ و برای متغیر خروجی تابع عضویت مثلثی مطابق شکل ۵ تعریف شد.

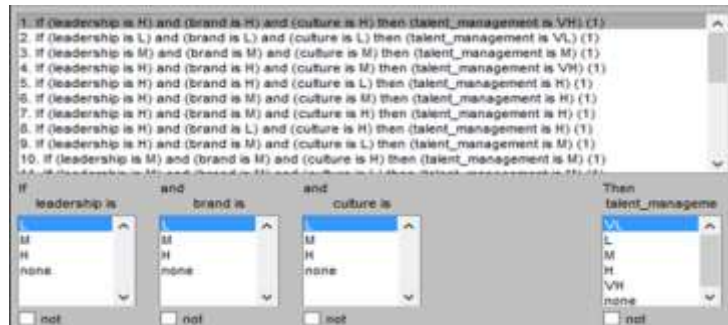


شکل ۴. تابع عضویت گوسی



شکل ۵. تابع عضویت گوسی

گام سوم - ساختن قواعد فازی: قواعد فازی برای تبدیل ورودی به خروجی استفاده می شود. در این پژوهش جهت تدوین قواعد از روش ممدانی برحسب دانش خبره استفاده گردید و ۲۷ قاعده برای پیش بینی موفقیت پیاده سازی مدیریت استعداد بهره گرفته شد. برای ساخت قواعد فازی، بخش مقدم آن ها از طریق پرسشنامه در اختیار ۲۵ خبره قرار گرفت تا با توجه به دانش خود، به آن ها پاسخ دهند. در شکل ۶ و جدول ۱ به چند نمونه از قواعد فازی و ورود آنها در نرم افزار اشاره شده است. طبق نظر خبرگان برای همه قوانین، وزن یکسان در نظر گرفته شد.

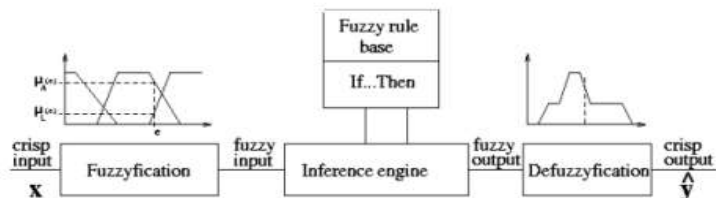


شکل ۶. ورود قواعد در نرم افزار

جدول ۱. نمونه‌ای از قواعد استنتاج فازی

ردیف	قاعده
۱	اگر شدت رهبری تحول‌آفرین زیاد و برند کارفرما متوسط و فرهنگ سازمانی متوسط باشد، موفقیت پیاده‌سازی مدیریت استعداد زیاد است.
۲	اگر شدت رهبری تحول‌آفرین زیاد و برند کارفرما زیاد و فرهنگ سازمانی کم باشد، موفقیت پیاده‌سازی مدیریت استعداد زیاد است.
۳	اگر شدت رهبری تحول‌آفرین زیاد و برند کارفرما کم و فرهنگ سازمانی کم باشد، موفقیت پیاده‌سازی مدیریت استعداد متوسط زیاد است.
۴	اگر شدت رهبری تحول‌آفرین کم و برند کارفرما کم و فرهنگ سازمانی کم باشد، موفقیت پیاده‌سازی مدیریت استعداد بسیار کم است.
۵	اگر شدت رهبری تحول‌آفرین متوسط و برند کارفرما متوسط و فرهنگ سازمانی متوسط باشد، موفقیت پیاده‌سازی مدیریت استعداد متوسط است.
۶	اگر شدت رهبری تحول‌آفرین زیاد و برند کارفرما زیاد و فرهنگ سازمانی زیاد باشد، موفقیت پیاده‌سازی مدیریت استعداد بسیار زیاد است.
۷	اگر شدت رهبری تحول‌آفرین کم و برند کارفرما کم و فرهنگ سازمانی متوسط باشد، موفقیت پیاده‌سازی مدیریت استعداد کم است.

گام چهارم - موتور استنتاج: موتور استنتاج پژوهش حاضر بر اساس روش ممدانی ایجاد شده است. سیستم ممدانی به دلیل داشتن طبیعت بصری و تفسیری از قوانین دارای قدرت بیانی بالایی است. در موتور استنتاج از عملگر \min استفاده شد تا عددی ایجاد شود که نشانگر حاصل مقدم‌های هر قانون است. در بخش اعمال روش استلزام برای تصمیم‌گیری در زمینه میزان صحت قوانین، از روش مینیمم استفاده شده است و برای تجمیع خروجی‌ها از روش ماکزیمم استفاده شد (شکل ۷).

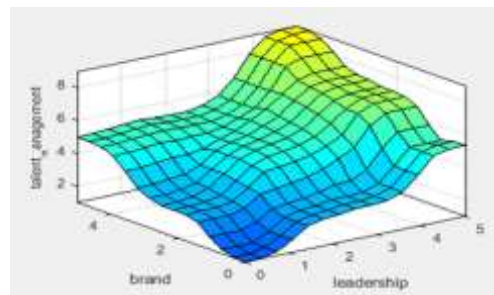


شکل ۷: نمودار یک سیستم استنتاج فازی ممدانی

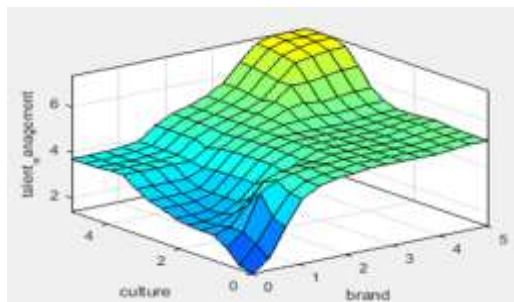
گام پنجم - فازی زدایی: نتایج حاصل از سیستم استنتاج فازی به صورت فازی و غیرقطعی است. بنابراین برای کسب نتایج قطعی باید نتایج حاصله فازی زدایی شود. در پژوهش حاضر برای

فازی زدایی از روش مرکز ثقل استفاده شد. دلیل انتخاب این روش از میان روش‌های دیگر این است که معمولاً در این روش توازن و سازگاری بیشتری دیده می‌شود.

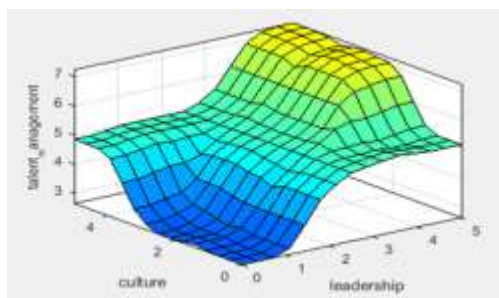
شکل‌های ۸ تا ۱۰، نتایج خروجی مدل سیستم استنتاج فازی را به صورت نمودارهای سه‌بعدی برحسب پارامترهای ورودی و خروجی نشان می‌دهند. این نمودارها نتیجه فازی زدایی سیستم است. در شکل ۸ که نشانگر تأثیر تغییرات رهبری تحول‌آفرین و برند کارفرما بر مدیریت استعداد است، ملاحظه می‌شود که هر چه شدت رهبری تحول‌آفرین و برند کارفرما افزایش می‌یابد، موفقیت پیاده‌سازی مدیریت استعداد نیز بیشتر خواهد شد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که رهبری تحول‌آفرین و برند کارفرما تأثیر مثبتی بر پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت استعداد دارد در این میان، رهبری تحول‌آفرین پررنگ‌تر است. در شکل ۹ که بیانگر اثر تغییرات برند کارفرما و فرهنگ سازمانی بر پیاده‌سازی موفق مدیریت استعداد است، می‌توان نتیجه گرفت که هر دو عامل تأثیر مثبتی بر مدیریت استعداد داشته و با افزایش شدت این دو عامل، موفقیت پیاده‌سازی مدیریت استعداد افزایش می‌یابد و برند کارفرما تأثیر بیشتری بر مدیریت استعداد دارد. شکل ۱۰، که به بررسی تأثیر تغییرات رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت استعداد می‌پردازد، نشان می‌دهد که با افزایش شدت این دو عامل، پیاده‌سازی مدیریت استعداد با موفقیت بیشتری همراه است. بنابراین هر دو عامل بر موفقیت مدیریت استعداد تأثیر مثبت داشته و شدن اثرگذاری رهبری تحول‌آفرین بیشتر از فرهنگ سازمانی است.



شکل ۸. مدیریت استعداد بر اساس رهبری تحول‌آفرین و برند کارفرما



شکل ۹. مدیریت استعداد بر اساس برند کارفرما و فرهنگ سازمانی



شکل ۱۰. مدیریت استعداد بر اساس رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی

اعتبارسنجی مدل

اعتبارسنجی مدل مهم‌ترین بخش از مدل‌سازی محسوب می‌شود و بدون تأیید اعتبار مدل، نتایج آن فاقد اعتبار است. در پژوهش حاضر، برای سنجش اعتبار مدل پژوهش از آزمون نقاط حدی استفاده شده است. در این آزمون مقادیر متغیر ورودی در کمترین و بیشترین حد ممکن تغییر داده می‌شود و بر اساس آن، رفتار متغیر خروجی سنجیده می‌شود. در این پژوهش بر اساس جدول ۲، رفتار مدل در برابر تغییرات متغیرهای ورودی از کمترین حد (۰) تا بیشترین حد، کاملاً منطقی است.

جدول ۲. نمونه‌ای از قواعد استنتاج فازی

رهبری تحول‌آفرین	برند کارفرما	فرهنگ سازمانی	مدیریت استعداد
۰	۰	۰	۰/۰۱
۲/۵	۲/۵	۲/۵	۲/۵
۵	۵	۵	۴/۸۵

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر، به پیش‌بینی و شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان رشت پرداخته است. در این پژوهش، مدیریت استعداد از پنج عنصر شامل استعدادیابی داخلی، استعدادیابی خارجی، اجتماعی‌سازی (جامعه‌پذیر نمودن) استعدادها، توسعه استعدادها و حفظ و نگهداری استعدادها تشکیل می‌شود. از سیستم استنتاج فازی بر اساس قواعد فازی به‌منظور ایجاد مدل پیش‌بینی بهره گرفته شد. منظور از پیاده‌سازی موفق مدیریت استعداد در این نوع شرکت‌ها آن است که چنانچه کارکنان مستعدی در درون سازمان وجود داشته باشند که امکان ارتقای آن‌ها به پست‌های حساس‌تر و مهم‌تر و به‌کارگیری از استعدادها، آن‌ها در راستای پیشرفت هرچه بیشتر سازمان وجود داشته باشد، مسئولین ارشد شرکت اقدام به شناسایی آن‌ها نموده و پس از ارزیابی این دسته از کارکنان در مورد انتخاب و ارتقای آن‌ها به پست‌های بالاتر تصمیم‌گیری می‌کنند. همچنین شرکت‌های دانش‌بنیان برای بهره‌گیری از ایده‌های جدید و افکار نوین، اقدام به یافتن نیروهای مستعد از خارج سازمان می‌نمایند. سازمان می‌تواند از طریق جست‌وجوی افراد مستعد در دانشگاه‌های برتر و اعلان فراخوان و همچنین معرفی این افراد توسط نخبگان و خبرگان مورد اعتماد، در زمینه جذب افراد مستعد از خارج سازمان، به‌طور موفق عمل نماید. پس از جذب داوطلبان بااستعداد، در مرحله بعد آن‌ها را مورد ارزیابی قرار می‌دهند و از بین آن‌ها بر مبنای توانایی‌های علمی و تجربه شغلی و همچنین بر اساس ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی، با استعدادترین را انتخاب و گزینش می‌کنند. پس از به‌کارگیری استعدادها، نوبت به اجتماعی‌سازی و جامعه‌پذیر نمودن آن‌ها می‌رسد، در این مرحله، معارفه انجام می‌شود و استعدادها با فرهنگ سازمان، شرایط و ساعت‌های کاری و همکاران آشنا می‌شوند. همچنین، مسئولین به‌کارگیری استعداد باید از متناسب بودن مهارت‌ها و توانایی‌های استعدادها با نیازهای شغل اطمینان کامل حاصل نمایند. در این مرحله، استعدادها در شرایطی مشغول به کار می‌شوند که نیازهای شغل محول شده از طریق توانایی‌ها و مهارت‌های آن‌ها برآورده شود و نیازهای روحی و شخصیتی استعدادها نیز توسط الزامات شغلی تأمین گردد. توسعه استعدادها نیز از دیگر راهبردهای مدیریت استعداد است که در رشد و پرورش هر چه بیشتر کارکنان با استعداد نقش مهمی دارد. توسعه استعدادها از اهمیت بسزایی برخوردار است، زیرا توسعه استعدادها باعث ارتقای سطح دانش، مهارت و توانایی آن‌ها می‌شود و بنابراین باعث بهبود عملکرد آن‌ها را می‌شود و بهره‌وری استعدادها را افزایش می‌دهد. شرکت‌ها در این بخش، از طریق ایجاد فرصت‌های یادگیری برای استعدادها قبل از شروع کار به آموزش دادن آن‌ها و آشنا نمودن آن‌ها با روش‌های بهتر انجام کارها کمک می‌کنند. روش دیگری که باعث توسعه استعداد می‌گردد، کارراهه (پیشرفت مسیر شغلی) است. در شرکت‌های دانش‌بنیان، حفظ و نگهداری استعدادها یکی دیگر از مراحل مدیریت استعداد است.

این مرحله می‌تواند بسیار مهم باشد، زیرا از دست دادن استعدادهای هزین‌سنگینی را به شرکت‌ها تحمیل می‌کند و جایگزین نمودن استعدادهای برای شرکت‌ها بسیار دشوار خواهد بود. در شرکت‌های دانش‌بنیان با توجه به اینکه دانش و خلاقیت افراد مستعد اساس فعالیت‌ها محسوب می‌شود، حفظ کارکنان مستعد موجود بسیار ارزشمندتر است جذب استعدادهای جدید است، زیرا سازمان برای آموزش کارکنان مستعد هزینه صرف نموده است و در ضمن آن‌ها با برخی از اطلاعات مهم و محرمانه شرکت نیز آشنا هستند. با خروج استعدادهای جذب شدن آن‌ها در شرکت‌های رقیب؛ علاوه بر اینکه شرکت‌های دانش‌بنیان با کمبود خلاقیت و ایده‌های نوین مواجه می‌شود، ممکن است در معرض خطر قرار گرفتن اطلاعات محرمانه در اختیار رقبا نیز قرار گیرند و در نتیجه توان رقابت و بقای آن‌ها با مشکلات جدی روبرو شود.

مطابق نتایج حاصل مدل سیستم استنتاج فازی سه عامل رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ سازمانی و برند کارفرما، عوامل زمینه‌ساز و مؤثر بر پیاده‌سازی موفق مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان شهر رشت شناخته شدند. نتایج حاکی از آن است که با افزایش شدت این عوامل، افزایش موفقیت پیاده‌سازی مدیریت استعداد با شدت بیشتری همراه است. در میان این عوامل، رهبری تحول‌آفرین بیشترین تأثیر را بر پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت استعداد دارد و برند کارفرما و فرهنگ سازمانی نیز به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار دارند. بنابراین شرکت‌های دانش‌بنیان باید بیشترین سرمایه‌گذاری را در زمینه اجرای سبک رهبری تحول‌آفرین داشته باشند. همچنین شرکت‌های مذکور باید بر ارتقای برند کارفرما و فرهنگ سازمانی نیز تأکید نمایند. همچنین نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی نیز به‌عنوان ابعاد رهبری تحول‌آفرین در نظر گرفته شدند. ارزش علاقه‌مندی، ارزش اقتصادی، ارزش اجتماعی، ارزش توسعه و ارزش کاربردی، به‌عنوان ابعاد برند کارفرما موردتوجه قرار گرفتند و ابعاد فرهنگ سازمانی نیز عبارتند از فرهنگ ادوکراسی و فرهنگ مشارکتی. بنابراین می‌توان گفت که در شرکت‌های دانش‌بنیان، رهبران تحول‌آفرین که بر پیروان خود نفوذ داشته و آن‌ها را در جهت تلاش برای تحقق اهداف سازمان برمی‌انگیزانند، در ارتقای عملکرد کارکنان مستعد و افزایش کارایی و اثربخش آن‌ها نقش دارند. همچنین رهبران تحول‌آفرین از طریق ایجاد حس احترام، صداقت، تعهد، وفاداری و مسئولیت‌پذیری در کارکنان مستعد، به افزایش بهره‌وری و ارتقای عملکرد آن‌ها کمک می‌نمایند. در این زمینه، تحریک و ترغیب ذهنی کارکنان مستعد توسط کارفرما، برای ایجاد افکار خلاقانه در آن‌ها و یافتن راه‌حل‌های خلاقانه توسط آن‌ها نیز باید موردتوجه قرار گیرد. همچنین هویت بخشیدن به کارکنان مستعد توسط کارفرما و تحت تأثیر قرار دادن آن‌ها از طریق ارزش‌ها و اعتقادات رهبری نیز از ابعاد مهم رهبری تحول‌آفرین محسوب می‌شود که بر فرایند مدیریت استعداد اثربخش در شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر دارد. نتایج این پژوهش نشان‌دهنده آن است که

در شرکت‌های دانش‌بنیان، برند کارفرما می‌تواند در فرایند مدیریت استعداد اثربخش نقش داشته باشد. از آنجاکه برند کارفرما باعث متمایز شدن کارفرما از رقبای و کسب مزیت رقابتی برای شرکت می‌شود، شرکت‌های دانش‌بنیان می‌توانند از طریق برندسازی برای خود، کارکنان مستعد را جذب کنند و با افزایش تعهد، رضایت، وفاداری آن‌ها به سازمان، این استعدادها را در سازمان حفظ نمایند. از این‌رو، می‌توان نتیجه گرفت که در شرکت‌های دانش‌بنیان، برای ایجاد یک سیستم مدیریت استعداد اثربخش، لازم است که مسئولین شرکت‌ها خلاقیت کارکنان مستعد را تشویق نمایند و از خلاقیت آن‌ها برای ایجاد محصولات و خدمات جدید استفاده نمایند و آن‌ها را در شغل‌های چالش برانگیز و مهیج به کار گیرند. ارزش توسعه نیز عامل مهم دیگری است. مسئولین شرکت‌های دانش‌بنیان می‌توانند از طریق انتقال تجربه‌های شغلی ارتقا دهنده به کارکنان مستعد و ایجاد خود ارزشی، اعتماد به نفس و مهارت‌های توسعه‌ای در آن‌ها، باعث اجرای هرچه بهتر فرایند مدیریت استعداد شوند. ارزش اجتماعی نیز باید به منظور موفقیت پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت استعداد، مدنظر قرار گیرد. در این راستا، مسئولین باید برای محیط کاری دوستانه، لذت‌بخش و دلپذیر را برای کارکنان مستعد فراهم کنند و زمینه ارتقای شغلی آن‌ها را ایجاد نمایند. برای ایجاد یک پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت استعداد اثربخش، ارزش اقتصادی نیز نباید نادیده گرفته شود. کارکنان مستعد باید اطمینان یابند که از حقوق و دستمزدهای مناسب و بالاتر از حد متوسط برخوردار می‌باشند. بر مبنای نتایج این پژوهش، عامل دیگری که در ایجاد سیستم مدیریت استعداد اثربخش در شرکت‌های دانش‌بنیان نقش دارد، فرهنگ سازمانی است. در شرکت‌های دانش‌بنیان، دو نوع فرهنگ شامل فرهنگ ادوکرسی و مشارکتی نقش اساسی دارند. در فرهنگ ادوکرسی، قدرت و اختیار در سطوح مختلف توزیع می‌شود و بر ریسک‌پذیری، خلاقیت و نوآوری تأکید دارد. در فرهنگ مشارکتی ایجاد محیط کار انعطاف‌پذیر و روحیه کارهای تیمی و تفویض اختیارات لازم و کافی به کارکنان مستعد می‌تواند آن‌ها را جذب سازمان نموده و به ادامه همکاری با سازمان و عدم ترک شغل، تشویق نماید.

بنابر نتایج این پژوهش، تقویت سبک رهبری تحول‌آفرین توسط کارفرمایان می‌تواند به اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت استعداد منجر شود. به منظور تقویت سبک رهبری تحول‌آفرین در شرکت، پیشنهاد می‌شود کارفرمایان، کارکنان را در زمینه داشتن تفکرات جدید و استفاده از روش‌های کاری جدید تشویق نمایند و به آن‌ها بیاموزند که به مشکلات از زوایای گوناگون نگاه کنند تا بتوانند راه‌حل خلاقانه‌ای ارائه دهند. شایسته است کارفرمایان در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات، مقتدر و دارای اعتماد به نفس بوده به گونه‌ای عمل نمایند که الگوی اخلاقی و رفتاری برای کارکنان مستعد تبدیل شوند و در عملکرد خود به زیردستان ثابت کنند که منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می‌دهند. علاوه بر موارد مذکور، توصیه می‌شود کارفرمایان حس خوش‌بینی درباره موفقیت‌های آتی شرکت

را در بین کارکنان توسعه دهند و به‌منظور ترسیم چشم‌انداز آتی سازمان، از کارکنان مستعد نظرخواهی کند زیرا آن‌ها از این طریق مشارکت در تدوین چشم‌انداز شرکت، انگیزه بیشتری برای دستیابی به آن‌ها خواهند داشت. همچنین پیشنهاد می‌شود کارفرمایان به نیازها، مشکلات و نگرانی‌های کارکنان مستعد توجه لازم را مبذول داشته باشند و به توسعه نقاط قوت و رفع نقاط رفع آن‌ها کمک کنند. عامل دیگری که باعث پیاده‌سازی موفق مدیریت استعداد می‌شود، برند کارفرما است. پیشنهاد می‌شود کارفرمایان و مسئولین شرکت‌های دانش‌بنیان با برندسازی برای خود، باعث اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت استعداد شوند. برای نام‌آور شدن و برند شدن کارفرما در میان رقبا به کارفرمایان و مسئولین شرکت‌های دانش‌بنیان پیشنهاد می‌شود که خلاق و نوآور باشند و از خلاقیت کارکنان برای ایجاد ارزش افزوده استفاده کنند، محیط کار خلاق و هیجان‌انگیزی را ایجاد نمایند، اعتمادبه‌نفس را در کارکنان ایجاد نمایند و تجربه‌های خود را به آن‌ها منتقل کنند. در ضمن، ایجاد یک محیط کاری دلپذیر و شاد، برقراری ارتباط دوستانه توسط کارفرما با کارکنان و تشویق آن‌ها به داشتن ارتباط خوب و دوستانه با یکدیگر می‌تواند به برند شدن کارفرما کمک نماید. شایسته است کارفرمایان، درآمد بالاتر از متوسط، فرصت‌های پیشرفت و ارتقای شغلی و بسته جبران خدمات انگیزشی را برای کارکنان مستعد فراهم نمایند. همچنین ایجاد فرصت برای کارکنان مستعد در زمینه استفاده از آموخته‌هایشان در محل کار و آموزش و انتقال دانش خود به دیگران می‌تواند باعث برند شدن کارفرما شود. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی یکی از عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت استعداد است. از این‌رو، بر اساس نتایج این پژوهش به کارفرمایان و مسئولین شرکت‌های دانش‌بنیان پیشنهاد می‌شود که با تمرکز بر ایجاد فرهنگ سازمانی ادهوکراسی و مشارکتی، نسبت به ایجاد سیستم مدیریت استعداد اثربخش اقدام کنند. طراحی ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر که توانایی انطباق با شرایط تغییرپذیر را داشته باشد، عدم تمرکز قدرت در سطوح بالای سازمان و تفویض اختیارات لازم به کارکنان مستعد و تشویق آن‌ها به خلاقیت، نوآوری و ریسک‌پذیری بودن از جمله روش‌های ایجاد فرهنگ ادهوکراسی در سازمان‌های دانش‌بنیان است که می‌تواند منجر به ایجاد یک سیستم مدیریت استعداد اثربخش شود. راهکارهای ایجاد فرهنگ مشارکتی نیز عبارتند از: ایجاد فرصت‌های انجام کار تیمی، ترویج روحیه جمعی و تشویق کارکنان به کار کردن در کنار یکدیگر مانند اعضای خانواده.

منابع

1. Akhavan, P., Ramezan, M., Yazdi Moghaddam, J., & Mehralian, G. (2014). Exploring the relationship between ethics, knowledge creation and organizational performance. *Vine: The journal of information and knowledge management systems*, 44(1): 42-58.
2. Arditi, D., Nayak, Sh., & Damci, A. (2017). Effect of organizational culture on delay in construction. *International Journal of Project Management*, 35(2): 136-147.
3. Alziari, L. (2017). A chief HR officer's perspective on talent management. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 19: 1-6.
4. Atan, T., & Stapf, D. (2017). Conceptualizing talent management. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 7(8): 598-613.
5. Boudreau, J.W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44: 129-136.
6. Butter, M.C., Valenzuela, E., & Quintana, M. (2015). Intercultural Talent Management Model: Virtual communities to promote collaborative learning in indigenous contexts, Teachers' and students' perceptions. *Computers in Human Behavior*, 51:1191-1197.
7. Cascio, W.F., & Boudreau, J.W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51: 103-114.
8. Chuai, X., Preece, D., & Iles, P. (2008). Is talent management just old wine in new bottles?. Emerald Group, *Management Research News*, 31(12): 901-911.
9. Collings, D.G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 25: 233-235.
10. Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4): 304-313.
11. Cubbingham, I. (2007). Talent Management: Making it real. *Development and Learning in Organizations*, 21(2): 4-6.
12. Cho, j. (2017). Contribution of talent analytics in change management within project management organizations The case of the French aerospace sector. *Procedia Computer Science*, 121: 625-629.
13. Cappelli, P. (2014). *Strategic talent management: Contemporary issues in an international context*. Cambridge University Press.
14. Dries, N., Gallardo-Gallardo, E. & González-Cruz, T.F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23(4): 290-300.

15. Dell'era, C., Iandoni, P., & Veganti, R. (2015). From Creative Individuals to Creative Capital: Value Creation and Appropriation Strategies of Creative Knowledge-Intensive Business Services. *International Journal of Innovation Management*, 19(2): 10-34.
16. Filipović, J., Devjak, S., & Putnik, G. (2013). Based Economy: The Role of Expert Diaspora. *PANOECONOMICUS*, 3: 369-386.
17. Fardale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45 (2): 161- 168.
18. Hartmann, E., Feisel, E. & Schober, H. (2010). Talentmanagement of WesternMNCs in China: balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business*, 45(2): 169-178.
19. Hughes, J. & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organization. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7): 743 – 757.
20. Gumus, S., Apak, S., Gumus, H. & Kurban, Z. (2013). An application in human resources management for meeting differentiation and innovativeness requirements of business: talent management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99: 794 – 808.
21. Ingram, T., & Glod, W. (2016). Talent management in healthcare organizations– qualitative research results. *Procedia Economics and Finance*, 39: 339–346.
22. Jiang, W., Zhao, X. & Ni, J. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability*, 9: 1-17.
23. Lakshman, C. (2009). Organizational knowledge leadership. *The Leadership & Organization Development Journal*, 30 (4): 338-364.
24. Martina, K., Urbancova, H., & Fejfar, J. (2012). Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations. *Journal of Competitiveness*, (1): 129-142.
25. McLeod, C., & Waldman, J. (2013). The HR Trailblazer: Unlock the Potential of Your Employer Brand. eBookit.com.
26. Minchington, B. (2010). Employer Brand Leadership - A Global Perspective. Torrens ville: Collective Learning Australia.
27. Mwila, N., & Turay, M. (2018). Augmenting talent management for sustainable development in Africa. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14(1): 41-49.
28. Nunn, Nathan, (2007). Historical legacies: A model linking Africa's past to its current underdevelopment. *Journal of Development Economics*, 83(1): 157-175.
29. Phillips, D., & Roper, K. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1): 7–16.

30. Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T. & Ali, T. (2015). Talent management as a source of competitive advantage. *Asian Economic and Social Society*, 5(9): 208-214.
31. Reis, G., & Braga, B.M. (2015). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *R.Ad.m.*, São Paulo, 51(1), pp 103-116.
32. Rus, M., & Rus, D.O. (2015). The Organizational Culture in Public and Private Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 187: 565 – 569.
33. Rahman Seresht, H. & Zabihi Jamkhaneh, M. (2016). D.N.A of knowledge _ based companies. *Growth of Technology*, 49: 1-8. (In Persian)
34. Safai, N., Taleghaninia, F., & Kiamanesh, A. (2017). Identifying and Ranking of key factors of success of the knowledge_ based companies (a case study : Science and Technology Park of Tehran University). *Growth of Technology* , year 13th, 50: 22-29. (In Persian)
35. Tansley, C., Kirk, S. & Tietze, S. (2013). The currency of talent management—A reply to talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23: 337–340.
36. Vance, C. M., & Vaiman, V. (2008). Smart talent management: On the powerful amalgamation of talent management and knowledge management. In V. Vaiman, & C. Vance (Eds.), *Smart talent management: Building knowledge assets for competitive advantage* (pp. 1–15). Northampton, MA: Edward Elgar.
37. Vaiman, V., Haslberger, A., & Vance, Ch. (2015). Recognizing the important role of self-initiated expatriates in effective global talent management. *Human Resource Management Review*, 25, 280–286.
38. Van Zyl, E.S., Mathafena, R.B., & Ras, J. (2017). The development of a talent management framework for the private sector. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 15: 3–19.
39. Yesil, S., & Kaya, A. (2013). The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81: 428 – 437.
40. Yogel, G. (2010). *Management and Leadership in Organizations*. translated by Mohammad Uzgolli and Ghasem Ghanbari, Tehran, Imam Hussein University Publication and Printing Institution (In Persian)