

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی

بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر انعطاف پذیری منابع انسانی با نقش میانجی فراموشی
سازمانی هدفمند در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران

نگارنده: محمد علی رستگار

استاد راهنما

دکتر سعید حکمی نسب

بهمن ۱۳۹۵

دانشگاه صنعتی شاهرود

دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت

رشته مدیریت صنعتی

پایان نامه کارشناسی ارشد آقای محمد علی رستگار

تحت عنوان: بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر انعطاف پذیری منابع انسانی با نقش میانجی فراموشی سازمانی هدفمند در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران

در تاریخ توسط کمیته تخصصی زیر جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد مورد ارزیابی و با درجه مورد پذیرش قرار گرفت.

امضاء	اساتید مشاور	امضاء	اساتید راهنما

امضاء	نماینده تحصیلات تکمیلی	امضاء	اساتید داور

تقدیم به مادرم

که آفتاب مهرش در آستانه قلمم، همچنان پابرجاست و هرگز غروب نخواهد کرد.

تقدیم به پدرم

کن همواره به من درس ایستادگی، تلاش و تحمل سختی را برای رسیدن به موفقیت آموخت.

با تشکر از:

استاد بزرگوارم، جناب آقای دکتر سعید حکمی نسب که بنده را صمیمانه در نگارش این اثر یاری نمودند.

برادران و خواهرانم که نگاه پرامیدشان، همواره باعث دلگرمی من در برابر مشکلات و سختی‌های زندگی بوده است.

تمامی دوستان عزیزم که در مراحل مختلف زندگی حامی و مشوق من بوده‌اند.

و سپاس از:

تمامی اساتیدی که با علم و دانش خود، بنده را در طی کردن این مسیر یاری نموده‌اند.

تعهد نامه

اینجانب محمد علی رستگار دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر انعطاف پذیری منابع انسانی با نقش میانجی فراموشی سازمانی هدفمند در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران تحت راهنمایی دکتر سعید حکمی نسب متعهد می‌شوم.

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است .
 - در استفاده از نتایج پژوهش‌های محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است .
 - مطالب مندرج در پایان نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است .
 - کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد و مقالات مستخرج با نام « دانشگاه صنعتی شاهرود » و یا « Shahrood University of Technology » به چاپ خواهد رسید .
 - حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان نامه تأثیرگذار بوده اند در مقالات مستخرج از پایان نامه رعایت می گردد.
 - در کلیه مراحل انجام این پایان نامه ، در مواردی که از موجود زنده (یا بافتهای آنها) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است .
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری ، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است.

تاریخ

امضای دانشجو

مالکیت نتایج و حق نشر

- کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج ، کتاب ، برنامه های رایانه ای ، نرم افزار ها و تجهیزات ساخته شده است) متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می‌باشد. این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود .
- استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی باشد.

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی با نقش میانجی فراموشی سازمانی هدفمند می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران به تعداد ۳۶۵ نفر می‌باشند. با استفاده از فرمول نمونه‌گیری تصادفی، حداقل حجم نمونه تعداد ۱۸۷ نفر تعیین شد. بعد از توزیع پرسشنامه در بین کارکنان تعداد ۱۹۵ پرسشنامه به صورت کامل و سالم بازگشت داده شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد مدیریت استعداد احمدی (۲۰۱۲)، پرسشنامه استاندارد انعطاف‌پذیری منابع انسانی مارتین بلتران (۲۰۰۸) و پرسشنامه استاندارد فراموشی سازمانی هدفمند محمودوند (۱۳۹۰) استفاده شده است. برای تأیید روایی سؤالات پرسشنامه از نظر خبرگان و هم‌چنین از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. برای تأیید پایایی سؤالات پرسشنامه، میزان آلفای کرونباخ برای متغیرهای مدیریت استعداد، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و فراموشی سازمانی هدفمند به ترتیب برابر با ۰/۹۲، ۰/۸۰ و ۰/۸۳ محاسبه شد. برای آزمون فرضیات پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم افزار LISREL 8.80 استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت استعداد بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. هم‌چنین مدیریت استعداد بر فراموشی سازمانی هدفمند تأثیر مثبت و معناداری دارد. علاوه بر این، فراموشی سازمانی هدفمند بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. در نهایت نقش میانجی فراموشی سازمانی هدفمند بر رابطه بین مدیریت استعداد و انعطاف‌پذیری منابع انسانی هم تأیید شد.

کلمات کلیدی: مدیریت استعداد، فراموشی سازمانی هدفمند، انعطاف‌پذیری منابع انسانی

فهرست مقالات مستخرج از پایان نامه

مقاله " بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر انعطاف پذیری منابع انسانی " پذیرش در سومین کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم، شیراز، ۲۰ آبان ۱۳۹۵.

فهرست مطالب

۱	فصل اول: معرفی پژوهش
۲	۱-۱- مقدمه
۳	۲-۱- بیان مسئله
۶	۳-۱- اهمیت و ضرورت پژوهش
۷	۴-۱- نوآوری پژوهش
۷	۵-۱- اهداف پژوهش
۷	۶-۱- سؤالات پژوهش
۸	۷-۱- فرضیات پژوهش
۸	۸-۱- مدل مفهومی پژوهش
۹	فصل دوم: مبانی نظری و سابقه پژوهش
۱۰	۱-۲- مقدمه
۱۰	۲-۲- مدیریت استعداد
۱۰	۱-۲-۲- تاریخچه مدیریت استعداد
۱۱	۲-۲-۲- مفهوم استعداد
۱۲	۳-۲-۲- ارکان استعداد
۱۳	۴-۲-۲- مفهوم مدیریت استعداد
۱۶	۵-۲-۲- اهمیت و ضرورت مدیریت استعداد
۱۷	۶-۲-۲- تفاوت مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی
۱۹	۷-۲-۲- مدل‌های مدیریت استعداد
۱۹	۱-۷-۲-۲- مدل فیلیپس و راپر
۲۲	۲-۷-۲-۲- مدل کالینز و ملاحی

۲۴ ابعاد مدیریت استعداد..... ۸-۲-۲
۲۴ جذب استعدادها..... ۱-۸-۲-۲
۲۶ کارمندیابی..... ۱-۱-۸-۲-۲
۲۶ عوامل مؤثر در کارمندیابی..... ۱-۱-۱-۸-۲-۲
۲۷ منابع کارمندیابی..... ۲-۱-۱-۸-۲-۲
۲۸ انتخاب..... ۲-۱-۸-۲-۲
۲۹ بکارگیری استعدادها..... ۳-۱-۸-۲-۲
۳۰ ارزیابی استعدادها..... ۲-۸-۲-۲
۳۱ توسعه استعدادها..... ۳-۸-۲-۲
۳۲ مدل توسعه استعدادها..... ۱-۳-۸-۲-۲
۳۳ حفظ استعدادها..... ۴-۸-۲-۲
۳۵ فراموشی سازمانی هدفمند..... ۳-۲-۲
۳۵ مقدمه..... ۱-۳-۲
۳۶ دانش سازمانی..... ۲-۳-۲
۳۸ مدیریت دانش..... ۳-۳-۲
۳۹ یادگیری سازمانی..... ۴-۳-۲
۴۰ سازمان‌های یادگیرنده..... ۵-۳-۲
۴۱ یادگیری‌زدایی..... ۶-۳-۲
۴۳ فراموشی سازمانی..... ۷-۳-۲
۴۵ ابعاد فراموشی سازمانی..... ۸-۳-۲
۴۶ فراموشی سازمانی تصادفی..... ۱-۸-۳-۲
۴۷ فراموشی سازمانی هدفمند..... ۲-۸-۳-۲

۴۸ نظریه‌های فراموشی سازمانی ۹-۳-۲
۴۸ نظریه آزمی ۱-۹-۳-۲
۵۰ نظریه هولان ۲-۹-۳-۲
۵۲ انواع فراموشی سازمانی از دیدگاه هولان، فیلیپس و لورنس ۱۰-۳-۲
۵۷ انعطاف‌پذیری منابع انسانی ۴-۲
۵۷ مقدمه ۱-۴-۲
۵۸ مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی ۲-۴-۲
۵۹ مهم‌ترین دلایل نیاز به انعطاف‌پذیری منابع انسانی ۳-۴-۲
۶۲ مزایای انعطاف‌پذیری منابع انسانی ۴-۴-۲
۶۳ الگوی‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی ۵-۴-۲
۶۴ الگوی انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای ۱-۵-۴-۲
۶۴ الگوی انعطاف‌پذیری عددی ۲-۵-۴-۲
۶۵ الگوی انعطاف‌پذیری مالی ۳-۵-۴-۲
۶۵ الگوی انعطاف‌پذیری موقت ۴-۵-۴-۲
۶۶ ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی ۶-۴-۲
۶۶ انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای (کارکردی) ۱-۶-۴-۲
۶۷ انعطاف‌پذیری مهارتی ۲-۶-۴-۲
۶۷ انعطاف‌پذیری رفتاری ۳-۶-۴-۲
۶۸ مروری بر سابقه پژوهش ۵-۲
۶۸ تحقیقات مرتبط با مدیریت استعداد ۱-۵-۲
۶۸ تحقیقات داخلی ۱-۱-۵-۲
۷۲ تحقیقات خارجی ۲-۱-۵-۲

۷۳ ۲-۵-۲- تحقیقات مرتبط با فراموشی سازمانی هدفمند
۷۳ ۲-۵-۲-۱- تحقیقات داخلی
۷۷ ۲-۵-۲-۲- تحقیقات خارجی
۸۰ ۲-۵-۳- تحقیقات مرتبط با انعطاف پذیری منابع انسانی
۸۰ ۲-۵-۳-۱- تحقیقات داخلی
۸۲ ۲-۵-۳-۲- تحقیقات خارجی
۸۵ فصل سوم: روش انجام پژوهش
۸۶ ۳-۱- مقدمه
۸۶ ۳-۲- روش و نوع پژوهش
۸۸ ۳-۳- متغیرهای پژوهش
۸۸ ۳-۳-۱- متغیر مستقل
۸۹ ۳-۳-۲- متغیر میانجی
۸۹ ۳-۳-۳- متغیر وابسته
۸۹ ۳-۴- جامعه آماری
۸۹ ۳-۵- روش نمونه‌گیری و تعیین حجم نمونه
۹۰ ۳-۶- روش گردآوری داده‌ها
۹۱ ۳-۷- مقیاس و طیف اندازه‌گیری سؤالات
۹۲ ۳-۸- روایی و پایایی پرسشنامه
۹۲ ۳-۸-۱- روایی
۹۳ ۳-۸-۲- پایایی
۹۴ ۳-۹- روش تجزیه و تحلیل
۹۴ ۳-۹-۱- مدل‌یابی معادلات ساختاری

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها.....	۹۵
۱-۴- مقدمه.....	۹۶
۲-۴- آمار توصیفی.....	۹۶
۱-۲-۴- مطالعه توصیفی نمونه آماری بر حسب جنسیت.....	۹۶
۲-۲-۴- مطالعه توصیفی نمونه آماری بر حسب سن.....	۹۷
۳-۲-۴- مطالعه توصیفی نمونه آماری بر حسب سطح تحصیلات.....	۹۸
۴-۲-۴- مطالعه توصیفی نمونه آماری بر حسب سابقه خدمت.....	۹۹
۳-۴- آمار استنباطی.....	۱۰۰
۱-۳-۴- شاخص KMO و آزمون بارتلت.....	۱۰۰
۲-۳-۴- تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای پژوهش برای بررسی روایی.....	۱۰۱
۱-۲-۳-۴- مدل اندازه‌گیری نظام جذب استعدادها.....	۱۰۳
۲-۲-۳-۴- مدل اندازه‌گیری نظام ارزیابی استعدادها.....	۱۰۵
۳-۲-۳-۴- مدل اندازه‌گیری نظام توسعه استعدادها.....	۱۰۷
۱-۳-۲-۳-۴- مدل اندازه‌گیری نظام توسعه استعدادها بعد از حذف سؤالات با بار عاملی کمتر از ۰/۳.....	۱۰۷
۴-۲-۳-۴- مدل اندازه‌گیری نظام حفظ استعدادها.....	۱۰۹
۵-۲-۳-۴- مدل اندازه‌گیری یادگیری‌زدایی.....	۱۱۱
۶-۲-۳-۴- مدل اندازه‌گیری اجتناب از عادات بد.....	۱۱۲
۱-۶-۲-۳-۴- مدل اندازه‌گیری اجتناب از عادات بد بعد از حذف سؤال با بار عاملی کمتر از ۰/۳.....	۱۱۳
۷-۲-۳-۴- مدل اندازه‌گیری انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای.....	۱۱۵
۸-۲-۳-۴- مدل اندازه‌گیری انعطاف‌پذیری مهارتی.....	۱۱۷
۹-۲-۳-۴- مدل اندازه‌گیری انعطاف‌پذیری رفتاری.....	۱۱۸
۳-۳-۴- آزمون فرض قابلیت اعتماد یا پایایی ابزار اندازه‌گیری (پرسشنامه).....	۱۲۰

۱۲۱۴-۳-۴- بررسی نرمال بودن داده‌ها
۱۲۱۵-۳-۴- همبستگی بین متغیرهای پژوهش
۱۲۲۴-۴- آزمون فرضیات پژوهش با استفاده از معادلات ساختاری
۱۳۳ فصل پنجم: بحث و نتیجه‌گیری
۱۳۴۱-۵- مرور کلی
۱۳۴۲-۵- بحث و نتیجه‌گیری
۱۳۴۱-۲-۵- نتایج مرتبط با سؤالات عمومی
۱۳۵۲-۲-۵- نتایج مرتبط با فرضیات پژوهش
۱۳۹۳-۵- پیشنهادات پژوهش
۱۳۹۱-۳-۵- پیشنهادات کاربردی
۱۴۲۲-۳-۵- پیشنهادات برای تحقیقات آتی
۱۴۳۴-۵- محدودیت‌های پژوهش
۱۴۵ منابع و مأخذ
۱۶۳ پیوست

فهرست جداول

- جدول ۱-۲-۱- ارکان استعداد ۱۲
- جدول ۲-۲-۲- تعاریف مدیریت استعداد ۱۵
- جدول ۳-۲-۳- نظریه آزمی درباره فراموشی سازمانی ۴۹
- جدول ۴-۲-۴- اشکال فراموشی سازمانی ۵۲
- جدول ۵-۲-۵- انواع الگوهای انعطاف‌پذیری ۶۳
- جدول ۱-۳-۱- طیف لیکرت استفاده شده در پرسشنامه ۹۲
- جدول ۱-۴-۱- توزیع فراوانی و درصدی پاسخ‌دهندگان بر حسب جنسیت ۹۶
- جدول ۲-۴-۲- توزیع فراوانی و درصدی پاسخ‌دهندگان بر حسب سن ۹۷
- جدول ۳-۴-۳- توزیع فراوانی و درصدی پاسخ‌دهندگان بر حسب سطح تحصیلات ۹۸
- جدول ۴-۴-۴- توزیع فراوانی و درصدی پاسخ‌دهندگان بر حسب سابقه خدمت ۹۹
- جدول ۵-۴-۵- آزمون KMO و بارتلت برای سؤالات پرسشنامه ۱۰۱
- جدول ۶-۴-۶- علائم اختصاری مربوط به متغیرهای آشکار پژوهش ۱۰۳
- جدول ۷-۴-۷- شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری نظام جذب استعدادها ۱۰۴
- جدول ۸-۴-۸- شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری نظام ارزیابی استعدادها ۱۰۶
- جدول ۹-۴-۹- شاخص‌های برازندگی مدل اصلاح شده اندازه‌گیری نظام توسعه استعدادها ۱۰۸
- جدول ۱۰-۴-۱۰- شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری نظام حفظ استعدادها ۱۱۰
- جدول ۱۱-۴-۱۱- شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری یادگیری‌زدایی ۱۱۲
- جدول ۱۲-۴-۱۲- شاخص‌های برازندگی مدل اصلاح شده اندازه‌گیری اجتناب از عادت‌های بد ۱۱۴
- جدول ۱۳-۴-۱۳- شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای ۱۱۶
- جدول ۱۴-۴-۱۴- شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری انعطاف‌پذیری مهارتی ۱۱۸
- جدول ۱۵-۴-۱۵- شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری انعطاف‌پذیری رفتاری ۱۲۰

- جدول ۴-۱۶- جدول مربوط به پایایی متغیرهای پژوهش ۱۲۰
- جدول ۴-۱۷- آزمون کلموگروف- اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن جامعه ۱۲۱
- جدول ۴-۱۸- نتایج ضریب همبستگی پیرسون ۱۲۲
- جدول ۴-۱۹- شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری مدیریت استعداد و انعطاف‌پذیری منابع انسانی ۱۲۳
- جدول ۴-۲۰- نتایج حاصل از الگوی معادلات ساختاری ۱۲۴
- جدول ۴-۲۱- شاخص‌های برازندگی مدل مدیریت استعداد و فراموشی سازمانی هدفمند ۱۲۵
- جدول ۴-۲۲- نتایج حاصل از الگوی معادلات ساختاری ۱۲۶
- جدول ۴-۲۳- شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری فراموشی سازمانی هدفمند و انعطاف‌پذیری منابع انسانی ۱۲۷
- جدول ۴-۲۴- نتایج حاصل از الگوی معادلات ساختاری ۱۲۸
- جدول ۴-۲۵- شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری فراموشی سازمانی هدفمند، مدیریت استعداد و انعطاف‌پذیری منابع انسانی ۱۲۹
- جدول ۴-۲۶- نتایج حاصل از الگوی معادلات ساختاری ۱۳۰
- جدول ۴-۲۷- شاخص‌های برازش مدل مفهومی پژوهش ۱۳۱
- جدول ۴-۲۸- ضرایب همبستگی جزیی ۱۳۱

فهرست اشکال

- شکل ۱-۱- مدل مفهومی پژوهش ۸
- شکل ۱-۲- مدل فیلیپس و راپر ۲۱
- شکل ۲-۲- مدل کالینز و ملاحی ۲۴
- شکل ۳-۲- حالات تصمیم‌گیری درباره انتخاب فرد ۲۸
- شکل ۴-۲- مدل توسعه استعدادها ۳۲
- شکل ۵-۲- حالات مختلف فراموشی سازمانی از دیدگاه هولان ۵۱
- شکل ۱-۴- مدل اندازه‌گیری نظام جذب استعداد با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد ۱۰۳
- شکل ۲-۴- مدل اندازه‌گیری نظام جذب استعدادها با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معناداری ۱۰۴
- شکل ۳-۴- مدل اندازه‌گیری نظام ارزیابی استعدادها با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد ۱۰۵
- شکل ۴-۴- مدل اندازه‌گیری نظام ارزیابی استعدادها با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معناداری ۱۰۶
- شکل ۵-۴- مدل اندازه‌گیری نظام توسعه استعدادها با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد ۱۰۷
- شکل ۶-۴- مدل اصلاح شده اندازه‌گیری نظام توسعه استعدادها با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد ۱۰۸
- شکل ۷-۴- مدل اصلاح شده اندازه‌گیری نظام توسعه استعدادها با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معناداری ۱۰۸
- شکل ۸-۴- مدل اندازه‌گیری نظام حفظ استعدادها با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد ۱۰۹
- شکل ۹-۴- مدل اندازه‌گیری نظام حفظ استعدادها با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معناداری ۱۱۰
- شکل ۱۰-۴- مدل اندازه‌گیری گویه یادگیری‌زدایی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد ۱۱۱
- شکل ۱۱-۴- مدل اندازه‌گیری گویه یادگیری‌زدایی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معناداری ۱۱۱
- شکل ۱۲-۴- مدل اندازه‌گیری گویه اجتناب از عادات بد با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد ۱۱۲
- شکل ۱۳-۴- مدل اصلاح شده اندازه‌گیری گویه اجتناب از عادات بد با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد ۱۱۳
- شکل ۱۴-۴- مدل اصلاح شده اندازه‌گیری گویه اجتناب از عادات بد با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معناداری ۱۱۴
- شکل ۱۵-۴- مدل اندازه‌گیری گویه انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد ۱۱۵

- شکل ۴-۱۶- مدل اندازه‌گیری گویه انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معناداری..... ۱۱۶
- شکل ۴-۱۷- مدل اندازه‌گیری گویه انعطاف‌پذیری مهارتی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد..... ۱۱۷
- شکل ۴-۱۸- مدل اندازه‌گیری گویه انعطاف‌پذیری مهارتی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معناداری..... ۱۱۷
- شکل ۴-۱۹- مدل اندازه‌گیری گویه انعطاف‌پذیری رفتاری با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد..... ۱۱۹
- شکل ۴-۲۰- مدل اندازه‌گیری گویه انعطاف‌پذیری رفتاری با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معناداری..... ۱۱۹
- شکل ۴-۲۱- مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد برای فرضیه اول..... ۱۲۳
- شکل ۴-۲۲- مدل ساختاری در حالت تی نرم افزار (معناداری) برای فرضیه اول..... ۱۲۴
- شکل ۴-۲۳- مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد برای فرضیه دوم..... ۱۲۵
- شکل ۴-۲۴- مدل ساختاری در حالت تی نرم افزار (معناداری) برای فرضیه دوم..... ۱۲۶
- شکل ۴-۲۵- مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد برای فرضیه سوم..... ۱۲۷
- شکل ۴-۲۶- مدل ساختاری در حالت تی نرم افزار (معناداری) برای فرضیه سوم..... ۱۲۸
- شکل ۴-۲۷- مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد برای فرضیه چهارم..... ۱۲۹
- شکل ۴-۲۸- مدل ساختاری در حالت تی نرم افزار (معناداری) برای فرضیه چهارم..... ۱۳۰

فهرست نمودارها

- نمودار ۴-۱- توزیع پاسخ‌دهندگان بر حسب جنسیت ۹۷
- نمودار ۴-۲- توزیع پاسخ‌دهندگان بر حسب سن ۹۸
- نمودار ۴-۳- توزیع پاسخ‌دهندگان بر حسب تحصیلات ۹۹
- نمودار ۴-۴- توزیع پاسخ‌دهندگان بر حسب سابقه خدمت ۱۰۰

فصل اول:

معرفی پژوهش

۱-۱- مقدمه

در هرازه جدید، نیروی انسانی هر سازمان به عنوان مهم‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه سازمانی آن شناخته می‌شود که می‌تواند نقش کلیدی در جهت رسیدن به اهداف تعیین شده ایفا کند. سازمان‌ها و مؤسسات وقت و هزینه‌های هنگفتی را در جهت جذب و بکارگیری نیروی انسانی مستعد و توانمند صرف می‌کنند تا بتوانند در بازار رقابتی عصر حاضر، توانایی رقابت را داشته باشند. در واقع به دلیل کمبود منابع و رقابت سازمان‌ها برای کسب منافع بیشتر، داشتن نیروی انسانی مستعد و کارا می‌تواند یک مزیت رقابتی برای سازمان تلقی شود، چرا که اگر نیروی انسانی توانمند باشد، می‌تواند از سایر منابع سازمانی به بهترین شکل ممکن استفاده کند. به باور بسیاری از صاحب نظران، برخورداری از منابع انسانی توانمند، خلاق و ارزش‌آفرین، سلاح اصلی مدیران در رقابت است. در حقیقت آینده از آن سازمانی است که بتواند چنین ظرفیت‌هایی را در منابع انسانی خود ایجاد کند (Nafukho FM, 2013). از این‌رو، در حوزه مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی فرآیند جامعی از مدیریت استعداد تأکید می‌شود. مدیریت استعداد به سازمان اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته با مهارت‌های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب قرار داشته باشند (Colling and Mellahi, 2009). از طرف دیگر، امروزه با توجه به پویا و نامطمئن بودن محیط کسب و کار، انعطاف‌پذیری سازمانی برای پاسخگویی به نیازهای متنوع و در حال تغییر مشتریان، به یکی از ضرورت‌های اساسی برای موفقیت سازمان‌ها تبدیل شده است. یکی از مهم‌ترین جنبه‌های انعطاف‌پذیری سازمانی، انعطاف‌پذیری در بخش منابع انسانی است. در محیط نامطمئن، داشتن انعطاف‌پذیری منابع انسانی از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت، برای سازمان ارزش‌آفرین است (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۱). در واقع در شرایط متحول و متغیر امروزی، انعطاف‌پذیری منابع انسانی موجب می‌شود تا سازمان‌ها بتوانند تهدیدات موجود را به فرصت تبدیل کنند. به عبارت دیگر، انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌تواند عاملی برای چابکی سازمان و ابزاری برای تعدیل‌سازی اثر نواسانات محیط خارج بر سازمان باشد. همچنین یکی از مهم‌ترین

چالش‌های عصر جدید که سازمان‌ها با آن مواجه هستند، مدیریت درست و بهینه دانش سازمانی می‌باشد. به صورتی که تشخیص دهند کدام قسمت از دانش، اطلاعات، فرآیندها، قوانین و روش‌های موجود در سازمان دیگر نمی‌توانند در کسب اهداف سازمانی مؤثر باشند و به تدریج باید به فراموشی سپرده شوند. در واقع سازمان باید توانایی تشخیص دانش و اطلاعات غیرمفید و ناکارآمد را کسب کند تا بتواند آن‌ها را از چرخه دانش سازمانی خود خارج کند. از این رو است که امروزه داشتن قدرت فراموشی سازمانی برنامه‌ریزی شده و هدفمند، به یکی از ضروریات سازمانی تبدیل شده است.

۱-۲- بیان مسئله

امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند 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، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دست یابی به بهترین نتیجه‌ها، نیازمند مدیریت می‌باشند (تاج‌الدین و معالی تفتی، ۱۳۸۷). تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سوی دیگر، موجب شده است که نبرد و مبارزه‌ای شکل بگیرد که باید آن را جنگ استعدادها نامید. در این نبرد سازمان‌های موفق تلاش می‌کنند تا با به کارگیری رویه‌ها، برنامه‌ها و راهبردهای مناسب بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیاتشان ضروری هستند، جذب و نگهداری کنند. بدین منظور، سازمان‌ها باید بدانند با چه نیازهایی در حال حاضر و در آینده روبه‌رو هستند تا بتوانند طبق آن استعدادهای بالقوه و بالفعل را از میان کارکنان شناسایی و به عبارت دیگر، قادر باشند بر استعدادها مدیریت کنند (Gay and Sims, 2009). مدیریت استعداد یک عملکرد منحصر به فرد است که تمام فعالیت‌ها و مسئولیت‌های مرتبط با مدیریت چرخه عمر استعدادها، از جذب و دستیابی به استعدادها تا توسعه و حفظ آن‌ها را یکپارچه می‌کند (Schiemann, 2014). از طرفی دیگر با توجه به سرعت بالای تغییر و تحولات در محیط‌های کاری امروزی، داشتن نیروی

انسانی انعطاف‌پذیر که بتواند خود را با شرایط متحول محیطی تطبیق دهند، به یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌ها تبدیل شده است. دستیابی سازمان‌ها به اهداف متعالی نیازمند مهارت‌ها و رفتارهای بهینه نیروی انسانی و کارکردهای مدیریت منابع انسانی می‌باشد که تحقق این شروط مستلزم انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌باشد (Bhattacharya et al, 2005). از این‌رو، داشتن کارکنانی مستعد و توانمند که دارای طیف گسترده‌ای از مهارت‌ها و قابلیت انعطاف‌پذیری باشند، می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان‌های امروزی بشمار آید. هم‌چنین امروزه دانش و اطلاعات به ابزاری قدرتمند برای پیشرفت سازمانی تبدیل شده است و یکی دیگر از عواملی که در موفقیت و ماندگاری سازمان‌های امروزی نقش کلیدی دارد، فرآیند مدیریت دانش می‌باشد. در اکثر مطالعاتی که در زمینه مدیریت دانش صورت گرفته، بیشتر به فرآیند خلق، نگهداری و انتقال دانش توجه شده است. اما ممکن است دانش و اطلاعات هم پس از گذشت زمان، اعتبار و قابلیت خود را از دست بدهند و دیگر نتوانند پاسخگوی نیازهای سازمان باشند. از این‌رو سازمان‌ها نیازمند این هستند که علاوه بر یادگیری و کسب دانش جدید، آن دسته از دانش، اطلاعات و فرآیندهایی را که تاریخ مصرف آن‌ها گذشته و منسوخ شده‌اند را به دست فراموشی بسپارند. بر این اساس و با توجه به ادبیات موجود، می‌توان به مدیریت دانش از دو جنبه توجه کرد. در نگاه نخست سازمان باید به آنچنان شایستگی دست پیدا کند که بتواند دانش نوین را بیاموزد که در ادبیات مدیریت از آن به عنوان یادگیری سازمانی نام برده می‌شود و در نگاه دوم سازمان باید دارای آنچنان قابلیت‌هایی باشد که بتواند دانش موجود خود را تحت کنترل درآورد، یعنی ضمن جلوگیری از نابودی دانش مفید خود، در موارد مقتضی توانایی حذف و نادیده گرفتن بخشی از ذخایر دانشی خود را داشته باشد که از آن به عنوان فراموشی سازمانی هدفمند نام برده می‌شود (مشبکی و همکاران، ۱۳۹۰). با نگاهی اجمالی به سازمان‌های کشورمان، این گونه برداشت می‌شود که اکثر آن‌ها، در بخش نیروی انسانی دارای مشکلات عدیده‌ای هستند. جابجایی، اخراج و ترک خدمت زیاد، عدم تناسب شغل با شاغل، عدم وجود توسعه شغلی، عدم جانشین پروری، عدم فراموشی روش‌ها و رویه‌های سنتی و منسوخ، مقاومت در برابر تغییر، تک بُعدی

بودن کارکنان، غیرمنعطف بودن و نداشتن مهارت‌های مختلف و عدم توانایی برای تصمیم‌گیری در شرایط نامطمئن و مبهم از جمله مهم‌ترین مشکلاتی است که سازمان‌ها در بخش نیروی انسانی با آن‌ها درگیر هستند. اداره کل آموزش و پرورش بعد از وزارت آموزش و پرورش، به عنوان مهم‌ترین متولی مقوله آموزش و پرورش در هر استان شناخته می‌شود. چگونگی کیفیت آموزش و پرورش دانش‌آموزان در مدارس، تا حدود زیادی به دستورالعمل‌ها، روش‌ها و سیاست‌هایی که از سوی این اداره ابلاغ می‌شود، بستگی دارد. از این‌رو، می‌توان به جایگاه حساس و تأثیرگذار آموزش و پرورش در سطح جامعه پی برد. با توجه به وظیفه سنگینی که این نهاد در جامعه برعهده دارد، داشتن نیروی انسانی کارآمد و اثربخش یکی از اولویت‌های اصلی آن محسوب می‌شود. با توجه به ماهیت سازمان آموزش و پرورش، تغییراتی که در عرصه تکنولوژی و دانش وجود می‌آیند، می‌توانند تأثیر بسزایی بر روند کاری و رسیدن به اهداف تعیین شده داشته باشند. این سازمان به طور قطع نیازمند کارکنانی خلاق، مستعد، چند مهارته و منعطف می‌باشد تا بتوانند به بهترین شکل ممکن با شرایط متحول و متغیر امروزه تطبیق یابند، نسبت به اتفاقات و تقاضاهای پیش‌بینی نشده واکنش مناسب نشان دهند و از طرف دیگر هم بتوانند آن دسته از دانش، روش‌ها و رویه‌های کاری که دیگر با شرایط کاری حاضر تطابق ندارند را به فراموشی بسپارند. با توجه به مطالب یاد شده، به نظر می‌رسد پرداختن به چگونگی ارتباط بین فرآیند مدیریت استعدادها، انعطاف‌پذیری کارکنان و همچنین مقوله فراموشی سازمانی هدفمند می‌تواند نتایج قابل توجهی به همراه داشته باشد. بنابراین می‌توان مسئله اصلی این پژوهش را این‌گونه مطرح کرد: "آیا مدیریت استعداد بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر دارد؟" و این که "آیا فراموشی سازمانی هدفمند می‌تواند بر رابطه بین فرآیند مدیریت استعداد و انعطاف‌پذیری منابع انسانی مؤثر باشد؟"

۱-۳- اهمیت و ضرورت پژوهش

از آنجایی که منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل موفقیت و پیشرفت برای هر سازمانی محسوب می‌شود، یکی از برنامه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی، قرار دادن افراد در جایگاهی متناسب با قابلیت، توانایی و مهارت‌های آن‌ها و همچنین حفظ و توسعه مسیر شغلی آن‌ها است، که این امر در قالب برنامه‌های مدیریت استعداد مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین با توجه به سیر شتابان تغییر و تحولات در محیط کسب و کار، داشتن کارکنانی که قابلیت انعطاف‌پذیری داشته باشند و ضمن یادگیری دانش و مهارت‌های جدید، بتوانند آن دسته از دانش و اطلاعاتی که دیگر برای دستیابی به اهداف سازمانی مؤثر نیستند را به فراموشی بسپارند، برای موفقیت سازمان‌ها در محیط متحول و دانش محور کسب و کار امروزی ضروری بنظر می‌رسد. از این‌رو، احساس می‌شود سازمان‌ها برای موفقیت در این شرایط رقابتی، پویا و دانش محور، نیازمند توجه بیش از پیش به فرآیند مدیریت منابع انسانی خود برای داشتن کارکنانی مستعد، خلاق، نوآور و منعطف و همچنین کنار گذاشتن دانش و اطلاعات و روش‌های کاری منسوخ شده خود هستند. از طرف دیگر با جستجو در منابع داخلی و لاتین مشاهده می‌شود مؤلفه‌های مورد نظر در این پژوهش، مخصوصاً فراموشی سازمانی هدفمند و انعطاف‌پذیری منابع انسانی کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند، که این امر نشان از ورود تازه این مولفه‌ها به چرخه مباحث مدیریت سازمانی می‌باشد. از طرف دیگر همان‌طور که گفته شد، سازمان‌های کشورمان از عدم چابکی و انعطاف‌پذیری کارکنان خود و همچنین پایبندی به دانش و اطلاعات منسوخ و ناکارآمد، رنج می‌برند. از همین‌رو، با توجه به نیاز مبرم سازمان‌ها به چابکی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی و همچنین کمبود پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه، انجام پژوهشی جامع در زمینه بررسی عوامل مؤثر بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی از جمله فرآیند مدیریت استعدادها و مقوله فراموشی سازمانی هدفمند امری ضروری به نظر می‌رسد.

۱-۴- نوآوری پژوهش

با مروری بر ادبیات نظری و مقالات مرتبط با موضوع پژوهش، مشخص شد که تاکنون پژوهشی با هدف بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی با توجه به نقش میانجی‌گری فراموشی سازمانی هدفمند انجام نگرفته است. از این‌رو جنبه نوآوری این پژوهش، بیشتر در انتخاب موضوع لحاظ شده است.

۱-۵- اهداف پژوهش

با توجه به مسئله پژوهش اهداف پژوهش را می‌توان به صورت موارد زیر بیان کرد:

- ۱- بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی.
- ۲- بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر فراموشی سازمانی هدفمند.
- ۳- بررسی تأثیر فراموشی سازمانی هدفمند بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی.
- ۴- بررسی نقش میانجی فراموشی سازمانی هدفمند بر ارتباط بین مدیریت استعداد و انعطاف‌پذیری منابع انسانی.

۱-۶- سؤالات پژوهش

اهداف تحقیق در قالب سوال چنین مطرح می‌شود:

- ۱- مدیریت استعداد بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی چه تأثیری می‌گذارد؟
- ۲- مدیریت استعداد بر فراموشی سازمانی هدفمند چه تأثیری می‌گذارد؟
- ۳- فراموشی سازمانی هدفمند بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی چه تأثیری می‌گذارد؟

۴- آیا فراموشی سازمانی هدفمند بر ارتباط بین مدیریت استعداد و انعطاف‌پذیری منابع انسانی نقش میانجی دارد؟

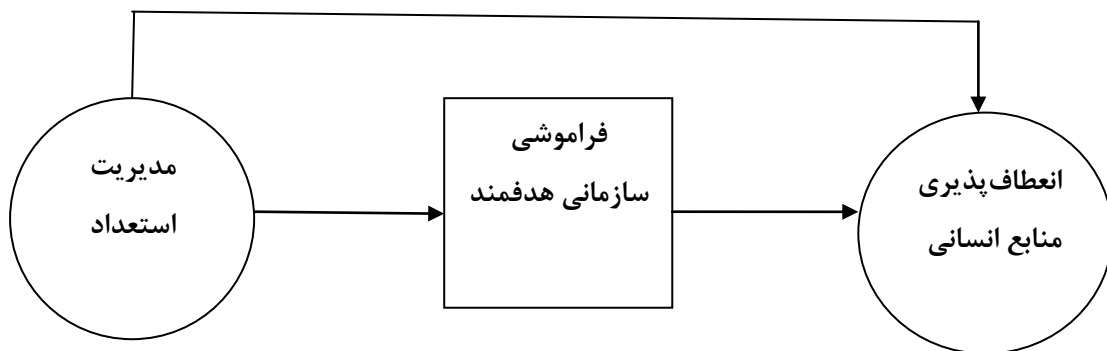
۱-۷- فرضیات پژوهش

فرضیات پژوهش عبارتند از:

- ۱- مدیریت استعداد بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- ۲- مدیریت استعداد بر فراموشی سازمانی هدفمند در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- ۳- فراموشی سازمانی هدفمند بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- ۴- فراموشی سازمانی هدفمند در رابطه بین مدیریت استعداد و انعطاف‌پذیری منابع انسانی نقش میانجی دارد.

۱-۸- مدل مفهومی پژوهش

با توجه با فرضیات مطرح شده، مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱-۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱-۱- مدل مفهومی پژوهش

فصل دوم

مبانی نظری و سابقه پژوهش

۲-۱- مقدمه

در این فصل به بیان ادبیات نظری متغیرهای پژوهش پرداخته می‌شود. ابتدا مفاهیم، مدل‌ها و عناصر مدیریت استعداد بیان می‌شوند. در ادامه به بررسی مفاهیم فراموشی سازمانی هدفمند پرداخته خواهد شد. سپس تعاریف و حالت‌های مختلف انعطاف‌پذیری منابع انسانی بیان می‌شوند. در نهایت به پژوهش‌های انجام شده مرتبط با متغیرهای پژوهش اشاره می‌شود.

۲-۲- مدیریت استعداد

۲-۲-۱- تاریخچه مدیریت استعداد

طی دهه ۱۹۵۰ تا اواسط دهه ۱۹۸۰ اداره و توسعه استعدادها بر پایه مدل انسان سازمانی انجام می‌گرفت. مکانیسمی که سازمان‌ها برای اداره مدیران و کارکنان استفاده می‌کردند، بطور کلی بر پایه سیستم بوروکراتیک و بر این فرض استوار بود که سازمان، مالک مشاغل افرادی است که برای آن کار می‌کنند و یا حداقل آن‌ها را کنترل می‌کند. در آن زمان سازمان می‌توانست مهارت‌هایی را که برای آینده نیاز دارد، با دقت بالایی پیش بینی کند (رضاییان و سلطانی، ۱۳۸۸). واژه مدیریت استعداد نخستین بار در اواخر دهه ۱۹۹۰ و زمانی ارائه شد که پژوهشگران گروه مک کینزی دریافتند، بهترین اقداماتی که شرکت‌ها را به عملکرد بالا رسانیده است، مدیریت استعدادها می‌باشد (et al, 2001). آنها اعتقاد داشتند که مدیران کمی این آمادگی را دارند تا نقش رهبری را در سازمان‌ها ایفا نمایند. بنابراین شرکت‌های سراسر جهان برای دستیابی به استعدادها، خود را درگیر رقابت با دیگران می‌بایند. 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 (McCauley and Wakefield, 2006).

۲-۲-۲- مفهوم استعداد

با مشاهده و مطالعه منابع مختلف در حوزه مدیریت منابع انسانی، مشخص می‌شود که بیان یک تعریف واحد از استعداد امکان‌پذیر نیست، چرا که هر متخصص و سازمانی مفهوم استعداد را طبق دیدگاه و نظر خود تعریف کرده است. تعریف استعداد به ارزش‌ها و فرهنگ غالب بر سازمان وابسته است (Stahl et al, 2012). از این‌رو، در ادامه چند تعریف از استعداد ارائه می‌شود.

در یک تعریف، استعداد عبارت است از مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، تجارب، ارزش‌ها و عادات همه افرادی که در جهت اهداف سازمان است (Schiemann, 2014). فرد مستعد را به صورت‌های مختلفی چون: مهم‌ترین و ارزش‌افزاترین افرادی که بیش از دیگران در خلق مزیت رقابتی نقش دارند (Ingham, 2006)، افراد دارای مهارت بالا و پرورش یافته (Loftus, 2007) و افراد دارای پتانسیل بالا برای موفقیت در سازمان (Laff, 2006) تعریف کرده‌اند. از دیدگاه مؤسسه رسمی کارگزینی و توسعه (CIPD)، منظور از استعداد، کارکنانی هستند که می‌توانند از طریق مشارکت سریع و یا بلند مدت با سطح بالای پتانسیل خود، در عملکرد سازمان تفاوت ایجاد کنند (CIPD, 2007). در تعریفی دیگر، مک‌کینزی استعداد را مجموع توانمندی‌های انسان از جمله توانایی ذاتی، مهارت‌ها، دانش، تجربه، نگرش، شخصیت و توانایی در یادگیری و رشد می‌داند (Schiemann, 2014). گانگن که از برترین اندیشمندان در زمینه شناسایی استعدادها است، استعداد را شامل بلوغ برجسته در حوزه توانایی‌ها- که عموماً شایستگی‌ها نامیده می‌شود - در فعالیت‌های فردی می‌داند به نحوی که فرد را جزو ده درصد افراد برتر در میان همکارانی قرار می‌دهد که در همان زمینه فعالیت می‌کنند (Gagne, 2007). در مجموع می‌توان گفت که استعدادها یا افراد مستعد دارای یک ویژگی یا نبوغ خاص در یک زمینه کاری هستند که آن‌ها را از سایرین جدا می‌کند. در واقع این افراد دارای انگیزه‌های متفاوتی نسبت به دیگر کارکنان هستند و دنبال فرصت‌ها و چالش‌های کاری هستند تا بتوانند از توان و استعداد خود در جهت رشد و تعالی خود و سازمان استفاده کنند. از این‌رو، بنظر

می‌رسد شناسایی، جذب و بکارگماری افراد مستعد در مشاغل شایسته می‌تواند نقش بسزایی در جهت رسیدن به اهداف سازمانی داشته باشد.

۲-۲-۳- ارکان استعداد

استعداد، توانایی ذاتی است که فرصتی برای ظهور و بروز به آن داده شده است. عملی شدن این توانایی ذاتی، در فرصت مناسب، نیازمند تلاش و به اصطلاح کسب مهارت در آن زمینه خاص می‌باشد. در واقع برای تبلور استعداد باید سه عنصر توانایی ذاتی، فرصت و مهارت در کنار یکدیگر وجود داشته باشند. جدول ۱-۲ ارکان استعداد را نشان می‌دهد.

جدول ۱-۲: ارکان استعداد (Buckingham and Vosburgh, 2001)

ارکان استعداد	
توانایی	توانایی ذاتی برای انجام امور در موقعیت‌های ویژه است.
مهارت	مهارت، انجام کار به نحو احسن است که حاصل یادگیری و تمرین است.
فرصت	استعداد برای ظهور و بروز نیاز به فرصت دارد.

❖ توانایی ذاتی: استعداد بیش از هر چیز به معنای توانایی ذاتی و قابلیت درونی در یک زمینه خاص است. برخلاف مهارت‌ها که می‌توانند آموخته شوند، قابلیت‌ها از درون فرد بر می‌خیزند و لذا منحصر به فرد می‌باشند. وجود یک توانایی ذاتی در فرد، شرط لازم برای بروز استعداد است.

❖ فرصت: استعداد برای بروز و ظهور نیاز به فرصت دارد. استعداد ممکن است نهفته بماند، بدین معنی که ممکن است شخص از یک توانایی و قابلیت خاص برخوردار بوده اما فرصتی برای بروز و ظهور آن توانمندی نداشته باشد. این امر به طور مشخص به مدیران نشان می‌دهد که برای بهره‌گیری از استعدادهای سازمان لازم است شرایط و به اصطلاح فرصت بروز استعداد برای کارکنان فراهم گردد.

❖ مهارت: آخرین رکن استعداد، مهارت در بهره‌گیری از استعداد است. مهارت توانایی انجام کار به نحو احسن است که حاصل یادگیری یا تمرین است. این موضوع بدان معنا است که برای بروز

استعداد، باید نحوه بکارگیری استعداد آموخته شود؛ این یادگیری حاصل تکرار و تلاش است. با کنار هم قرار گرفتن این سه عنصر، یعنی توانمندی ذاتی، فرصت و مهارت، پازل استعداد تکمیل می‌گردد (نادری و همکاران، ۱۳۹۱).

۲-۲-۴- مفهوم مدیریت استعداد

مدیریت استعداد هم مانند واژه استعداد دارای تعابیر و تعاریف مختلفی می‌باشد. از هنگامی که گروه مشاوران مک کینزی واژه جنگ استعدادها را به کار گرفتند، موضوع مدیریت استعداد اهمیت قابل ملاحظه‌ای یافته و در عرصه عملی و نظری توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است (Festing and Schafer, 2014). کسب و کارها و شرکت‌های مشاوره‌ای به گفتگو و عمل درباره مدیریت استعداد می‌پردازند. در مقابل، جوامع آکادمیک با فقدان چهارچوب نظری مشخصی درباره مدیریت استعداد روبه‌رو هستند (Lewis and Hheckman, 2006 ; Scullion et al, 2010). می‌توان گفت مدیریت استعداد یکی از سریع‌ترین حوزه‌های علمی در حال رشد است که در خصوص آن سالانه پژوهش‌های بسیاری صورت می‌گیرد (Collings et al, 2015). امروزه مدیریت استعداد نشان‌دهنده نوعی تغییر پارادایم^۱ از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی است که در برگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است (Collings and Mellahi, 2009). مدیریت استعداد فرایندی است که از طریق آن سازمان به شناسایی، مدیریت و توسعه افراد خود در حال و آینده می‌پردازد (Cannon and Mcgee, 2011). مدیریت استعداد راهی است که در آن چرخه عمر استعدادها مدیریت می‌شود (Schiemann, 2014). در تعریفی دیگر مدیریت استعداد شامل استراتژی‌ها و روش‌هایی برای جذب، بکارگیری، حفظ و توسعه افراد با پتانسیل بالا می‌باشد که ارزش خاصی برای سازمان دارند (Tietze and Tansle, 2013). بعضی از کارشناسان مدیریت استعداد را در راستای وظایف مدیریت منابع انسانی تعریف کرده‌اند به طوری که آن را استخدام، توسعه، ارتقا و

1. Paradigm shift

نگهداری افراد در راستای اهداف فعلی و آینده سازمان می‌دانند (Boussebaa and Morgan, 2008). از مدیریت استعداد به عنوان ابزاری برای بهبود فرآیند استخدام و توسعه افراد با مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان استفاده می‌کنند (Bhatnagar, 2007). برگر^۱ (۲۰۰۴) بسیار کلی‌تر به مدیریت استعداد نگاه کرده و بیان می‌کند همه افراد استعدادهایی دارند که باید شناخته شده و آزاد شوند، همچنین مدیریت استعداد به عنوان استفاده سیستماتیک از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به منظور جذب، شناسایی، توسعه و نگهداشت افرادی که در سازمان به عنوان استعداد در نظر گرفته می‌شوند، تعریف شده است (Meyers and Woerkom, 2014). لوئیس و هکمن^۲ در مقاله خود در سال ۲۰۰۶ سه دیدگاه را درباره مدیریت استعداد بیان کردند:

دیدگاه اول مدیریت استعداد را به عنوان مجموعه از وظایف مدیریت منابع انسانی در نظر می‌گیرد. در این دیدگاه، وظایفی مانند: جذب، انتخاب، توسعه، مدیریت مسیر شغلی و مدیریت جانشین‌پروری از جمله وظایف مدیریت استعداد است. از این‌رو آنها استدلال می‌کنند که مدیریت استعداد یک روش سیستمی جهت اجرای وظایف مدیریت منابع انسانی است اما نه روش سنتی آن، بلکه با نگاهی گسترده‌تر و با عملکردی دقیق‌تر و با استفاده از وسایل فناوری جدید مثل اینترنت و با هدف اجرا در کلیه بخش‌های سازمانی.

دیدگاه دوم، مدیریت استعداد را به عنوان مخزن استعداد^۳ در نظر می‌گیرد. مدیریت استعداد در این دیدگاه، فرآیندی است که برای اطمینان از جریان و استمرار کارکنان در مشاغل سازمانی طراحی شده است. در این دیدگاه، مدیریت استعداد کم و بیش مترادف با برنامه‌های مدیریت منابع انسانی یا برنامه‌ریزی نیروی کار است.

1. Berger
2. Lewis & Heckman
3. Talent Pool

دیدگاه سوم، مفهوم استعداد را به صورت یک مفهوم کلی و بدون توجه به موقعیت و مرزهای سازمان در نظر می‌گیرد. در واقع در این دیدگاه تمرکز سازمان بر افراد با استعداد از لحاظ عملکرد و پتانسیل می‌باشد. در این دیدگاه دو نقطه نظر وجود دارد. از نظر اول، سازمان‌ها به دنبال افرادی با شایستگی بالا هستند که با توجه که با توجه به نقش شان حقوق و مزایای متفاوتی دریافت خواهند کرد. طرفداران این دیدگاه کارکنان را با توجه به سطوح عملکردشان به سه سطح A, B, C و تقسیم می‌کنند. بر این اساس، سازمان‌ها به دنبال جذب افراد A هستند و از سوی دیگر سعی می‌کنند کارکنان C را پایان دهند (Smart, 1999). دومین نظر از دیدگاه سوم، استعداد را کالای نامتمایز و ظهور یافته بر اساس دیدگاه انسانی در نظر می‌گیرد، از این نظر استعداد در همه افراد وجود دارد (جواهری زاده و همکاران، ۱۳۹۳).

در جدول ۲-۲ چند تعریف دیگر از مدیریت استعداد به صورت خلاصه ارائه می‌شود:

جدول ۲-۲: تعاریف مدیریت استعداد

منابع	تعاریف
(Abbasi et al, 2013)	یک رویکرد سیستماتیک از مدیریت منابع انسانی است که به صورت رسمی مکانیسمی را برای یافتن منابع، غربالگری، انتخاب، استقرار و حفظ افراد از طریق ایجاد انگیزه، پیشرفت شغلی و برنامه های جانشین پروری تعریف می‌کند.
(Jain, 2012)	فرآیند توسعه و یکپارچه‌سازی کارکنان جدید، توسعه و حفظ کارکنان فعلی و همچنین جذب کارکنان بسیار کارآمد و ماهر برای فعالیت در سازمان می‌باشد.
(Cappelli, 2008)	یک فرآیند برای پیش بینی نیاز به نیروی انسانی و سپس تدوین برنامه برای تأمین کردن آن.
(Stahl et al, 2007)	جذب، ارزیابی، توسعه و مدیریت کارکنانی با پتانسیل بالا.
(Heinen and O'Neill, 2004)	شامل روش‌هایی از مدیریت منابع انسانی یکپارچه برای جذب و حفظ افراد مناسب در مشاغل مناسب و در زمان مناسب می‌باشد.
(Creelman, 2004)	فرآیند جذب، بکارگیری و حفظ افراد بااستعداد می‌باشد.

در نهایت می توان گفت مدیریت استعداد مجموعه کاملی از فرآیندهایی نظیر شناسایی، جذب، نگه داری و ارتقا نیروهای مستعد و توانمند سازمانی است که در صورت برنامه ریزی و اجرای صحیح این فرآیندها، می تواند بسیاری از مشکلات مربوط به مدیریت منابع انسانی را مرتفع نماید.

۲-۲-۵- اهمیت و ضرورت مدیریت استعداد

در محیط رقابتی که امروزه به وجود آمده، جذب و نگهداری استعدادها بسیار دشوار شده است و تأکید سازمان ها بر جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب می باشد که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری و هوش می باشد (Phillips and Roper, 2009). تحقیقات اخیر از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده است که همه آن ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد روبرو هستند که نتیجه آن کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست های استراتژیک سازمانی می باشد که به طور قابل توجهی توانایی شرکت را برای رشد محدود ساخته است. (Collings and Mellahi, 2009؛ Ready and Conger, 2007). در ادامه چند دلیل عمده برای اهمیت مدیریت استعداد ارائه می شود.

۱. ارتباط مستقیم بین استعدادها و عملکرد سازمان^۱: مطالعات نشان داده است هنگامی که سازمانی بر روی استعدادهايش سرمایه گذاری می کند، افزایش درآمد چشمگیری خواهد داشت. در نتیجه، استعدادها می توانند بر روی عملکرد کسب و کار تأثیر داشته باشند.
۲. ارزش آفرینی استعدادها^۲: ارزش مالی سازمان ها به کیفیت استعدادهای آن ها بستگی دارد و استعدادها به سرعت ارزش سازمان را افزایش می دهند.
۳. کسب و کار در محیط پیچیده تر و پویاتر^۳: رقابت شدید، حفظ طولانی مدت مزیت رقابتی را بسیار دشوار ساخته است. محصولات جدید و مدل های جدید کسب و کار چرخه حیات کوتاه تری دارند

1. Organization Superior Performance
2. Valuing the Talents
3. Business in Dynamic & Complex Environment

و خواهان نوآوری مستمر هستند. چه کسانی باید برای رویارویی سازمان با این چالش‌ها پیشرو باشند؟ چه افرادی می‌توانند رهبری سازمان‌ها را در این محیط پیچیده و متغییر کسب و کار به عهده داشته باشند؟

۴. تغییرات انتظارات کارکنان^۱: انتظارات کارکنان در حال تغییر است؛ از طرفی نسبت به حرفه خود، بیش از سازمانشان وفادار هستند، بیشتر علاقه‌مند به ایجاد تعادل بین کار و زندگی هستند و خواهان تعیین مسیر توسعه^۲ شغلی خود هستند. پاسخگویی به این چالش‌ها، تسخیر قلب‌ها و مغزهای کارکنان امروزی را بسیار دشوار کرده است. علاوه بر این، فرهنگ سازمانی در جذب و نگهداشت استعدادهای کلیدی بسیار تعیین کننده است. بوسیله فرآیند مدیریت استعداد، کارکنان به سازمان علاقه مند می‌شوند. (صیادی و همکاران، ۱۳۹۰).

۲-۶- تفاوت مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی

❖ **مدیریت منابع انسانی گسترده تر از مدیریت استعداد است.** مدیریت استعداد روی گروه مشخصی از افراد تمرکز می‌کند اما در مقابل مدیریت منابع انسانی بر روی همه افراد سازمان تمرکز دارد. مدیریت منابع انسانی نوعی از مدیریت کلان به منابع انسانی است در حالی که مدیریت استعداد گروهی از افراد را که ارزشمندترین و مهم‌تر از همه برای توسعه آینده سازمان هستند را بزرگ جلوه می‌دهند. مدیریت استعداد بیشتر روی اجرا کننده عالی توجه دارد، در حالی که مدیریت منابع انسانی حیطة گسترده‌تری را از قبیل برنامه‌ریزی نیروی کار، هر نوع ترکیبی از افراد را دربر می‌گیرد. از این‌رو باید گفت که مدیریت استعداد بخشی از مدیریت منابع انسانی است.

1. Employees Prospects Change
2. Career

❖ مدیریت استعداد بر تفکیک و تمایز تأکید دارد، در حالی که مدیریت منابع انسانی بر مکتب یکسان بودن و تساوی اشاره دارد. نکته دیگری که از تحقیقات مختلف گرفته شده است این است که مدیریت استعداد شدیداً از مدیریت منابع انسانی مجزا است، چرا که در مدیریت منابع انسانی با هر فرد به صورت مشابهی رفتار می‌شود و از تبعیض و تمایز در منابع شرکت اجتناب می‌شود، در حالی که در مدیریت استعداد به طور مشخص افراد از هم مجزا می‌شوند و به تقاضای مختلف گروه مختلفی از افراد پاسخ داده می‌شود.

❖ مدیریت منابع انسانی بیشتر بر کارکردها تأکید می‌کند و مدیریت استعداد بیشتر بر افراد. بسیاری از محققان بیان می‌کنند که مدیریت منابع انسانی بیشتر بر روی انجام مؤثر کارکردهایی مانند استخدام، آموزش، توسعه و ارزیابی افراد تمرکز می‌کند. در حالی که مدیریت استعداد اغلب بر افراد تأکید می‌کند. مدیریت منابع انسانی همواره بر تکمیل مدل‌های کارکردی خود تأکید می‌کند و نه بر محصول نهایی خود که همانا افراد هستند. این در حالی است که نقطه شروع بحث مدیریت استعداد افراد مورد نیاز برای دست یابی به استراتژی‌های کسب و کار سازمان می‌باشد.

❖ مدیریت استعداد بر حفظ و نگهداشت استعدادها تأکید دارد. به عبارتی جذب و حفظ استعدادها یک مسئله کلیدی است. با توجه به اینکه رقابت بین سازمان‌ها بر سر جذب استعدادها بسیار افزایش یافته است از این رو سازمان‌ها شدیداً به دنبال جذب افراد مستعد خارج از سازمان و حفظ افراد مستعد داخل سازمان می‌باشند. به همین دلیل یکی از مهم‌ترین مسائل مورد بحث در مدیریت استعداد حفظ افراد مستعد می‌باشد. (Iles, Chuai and Preece, 2009).

۲-۲-۷- مدل‌های مدیریت استعداد

۲-۲-۷-۱- مدل فیلیپس و راپر

یکی از مشهورترین مدل‌های موجود در زمینه مدیریت استعداد، مدل پنج عاملی فیلیپس و راپر می‌باشد که این مدل شامل ابعاد زیر می‌باشد:

۱. **جذب:** یکی از مهم‌ترین مراحل فرآیند مدیریت استعداد جذب افراد با استعداد می‌باشد. فرآیند جذب استعداد نه تنها از نظر زمانی طول می‌کشد، بلکه نیاز به سرمایه‌گذاری مالی دارد. مخصوصاً اگر یک شرکت از روش‌های جستجوی جامع استفاده کند. سازمان‌های در حال توسعه نیاز دارند که روش‌های سنتی جذب را کنار گذاشته و از استراتژی‌های خلاق برای جذب برترین افراد استفاده کنند. استراتژی‌هایی نظیر سایت‌ها و شبکه‌های فعال در این حوزه، برنامه‌های معرفی همکاران و دستمزدهای فراتر از سطح بازار از این دسته هستند.

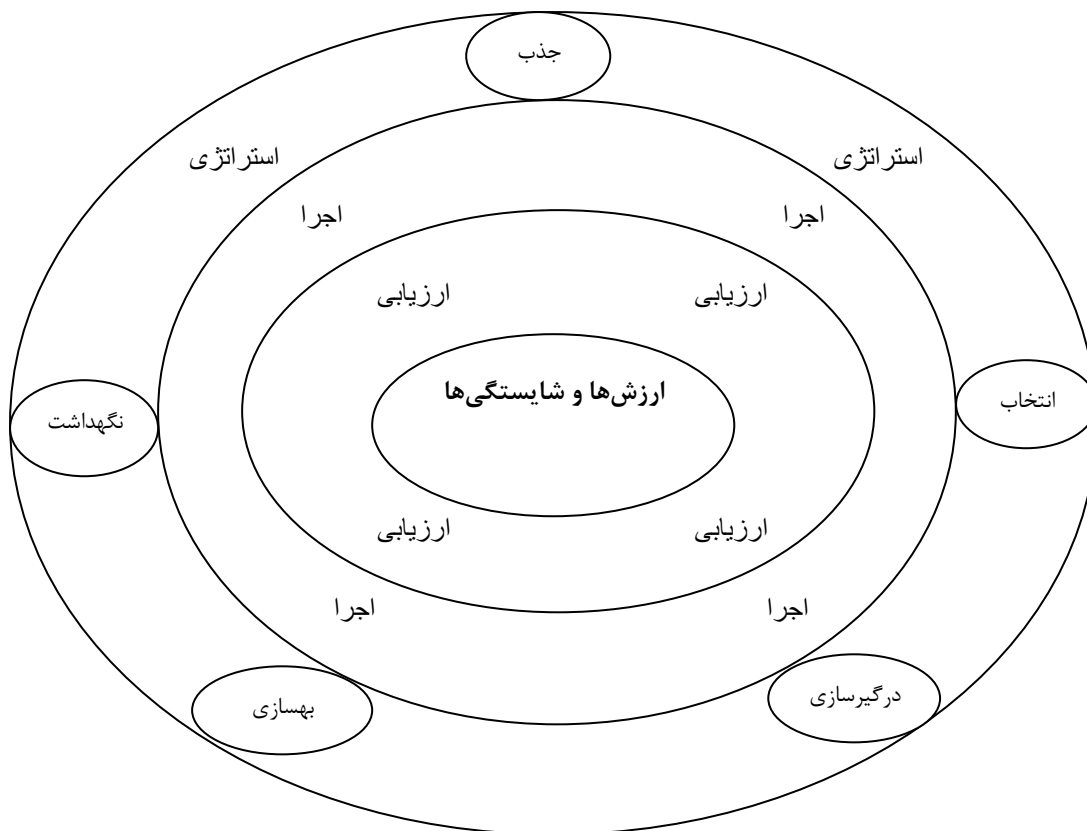
۲. **انتخاب:** شیوه‌های سنتی انتخاب نظیر بررسی کردن رزومه‌ها، چک کردن منابع و انجام مصاحبه عموماً دارای ماهیت ذهنی می‌باشند و در حال منسوخ شدن هستند و نمی‌توانند چندان قابل اعتماد باشند. از این‌رو امروزه استفاده از روش‌های عینی سنجش عملکرد مانند ارزیابی‌های روان‌شناختی، مصاحبه‌های رفتاری، ارزیابی‌های شخصیت و آزمون‌های دانش شغلی به عنوان ابزارهای ارزشمند برای انتخاب افراد رایج‌تر می‌باشند.

۳. **درگیر کردن:** جذب و انتخاب استعدادها تنها به عنوان شروع مراحل فرآیند مدیریت استعداد می‌توانند ساده به نظر برسند. اگرچه حقوق و مزایا ممکن است در ابتدا باعث جذب کارکنان شود، اما سازمان‌های رده بالا در حال حاضر اهمیت تعهد کارکنان را درک کرده‌اند. مشارکت یا درگیر کردن کارکنان چیزی فراتر از رضایتمندی آنان است. یک کارمند راضی، با پرداخت حقوق و مزایا در حال حاضر خوشحال می‌شود. این رضایت ممکن باعث شود او برای بروز خلاقیت و ابتکار جدید دچار تردید

شود. درگیر کردن افراد به صورت‌های مختلف می‌تواند وجود داشته باشد؛ نظیر توجه به خلاقیت و نوآوری، پذیرش مسؤلیت شخصی برای اتفاقاتی که روی می‌دهند، تمایلات اخلاقی برای موفقیت سازمان و داشتن نوعی پیوند عاطفی با سازمان و رسالت و چشم انداز وجودی آن.

۴. توسعه و بهسازی: به دلیل ویژگی‌های منحصر به فردی در افراد با استعداد وجود دارد، استراتژی‌های بهبود و توسعه آنان هم باید بسیار خاص و ویژه باشد. یک مطالعه صورت گرفته نشان داد که عامل فرصت‌های رشد و یادگیری در میان ده عامل اساسی در رتبه سوم ترجیحات کارکنان قرار گرفت. هم‌چنین طبق این مطالعه عامل فرصت‌های رشد و یادگیری در سازمان توسط کارکنان مهم‌تر و بالاتر از عواملی نظیر پرداخت‌های اضافی، مرخصی بیشتر، زمان‌های کاری منعطف، محیط کاری منعطف و محیط کاری لذت‌بخش تلقی شده است.

۵. حفظ و نگهداشت: نگه داشتن کارکنان ارتباط تنگاتنگی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد. لازم است سیستم حقوق و دستمزد طوری طراحی شود که مبتنی بر سطوح عملکرد، مهارت‌ها، تجربه‌ها و رفتارهای افراد باشد. این سیستم باید طوری طراحی شود که محرک عملکرد بالا در هر سطح از مهارت در سازمان باشد. هم‌چنین یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر ماندن افراد در سازمان فرصت‌های موجود برای پیشرفت و ارتقا در مسیر شغلی است (Phillips and Roper, 2009). شکل ۲-۱ مدل فیلیپس و راپر را نشان می‌دهد.



شکل ۱-۲: مدل فیلیپس و راپر (Phillips and Roper, 2009)

در مرکز این مدل شایستگی‌ها و ارزش‌های اصلی سازمان وجود دارد. سازمان‌های با عملکرد بالا از فرهنگ و پیشینه قوی برخوردار هستند. فرهنگ شامل ارزش‌ها، ویژگی‌ها، رفتارها و نگرش‌های اعضای سازمان است. هر یک از عوامل جذب، انتخاب، درگیرسازی، بهسازی و نگهداشت استعدادها بر اساس همین ارزش‌ها و شایستگی‌ها محوری صورت می‌گیرد. فرآیند مدیریت استعداد از هسته این مدل آغاز می‌شود و توسعه می‌یابد (Phillips and Roper, 2009).

۲-۲-۷-۲- مدلی کالینز و ملاحی

یک مدل نظری از مدیریت استعداد استراتژیک توسط کالینز و ملاحی (۲۰۰۹) مطرح شده است که شامل بخش‌های زیر می‌باشد:

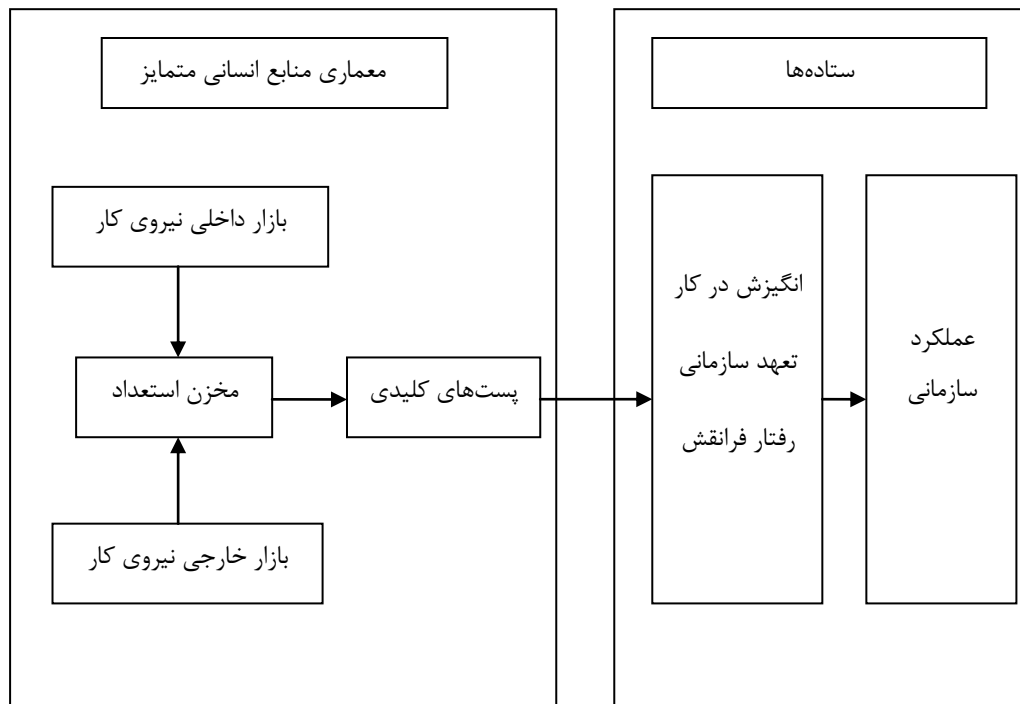
۱. **شناسایی مشاغل و پست‌های کلیدی:** اولین گام در فرآیند مدیریت استعداد راهبردی، شناسایی مشاغل و پست‌های اصلی سازمان است. معیار در شناسایی پست‌های کلیدی، مأموریت، چشم انداز و استراتژی سازمان است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بایستی بین نقش‌های موجود در سازمان، حد مشخصی از تفکیک و تمایز ایجاد شده و در این راستا بر مشاغل استراتژیک نسبت به مشاغل غیر استراتژیک تأکید و تمرکز بیشتری صورت بگیرد. این بدان معناست که برخی از نقش‌های سازمانی تنها دارای تأثیرات حاشیه‌ای بوده و در مقابل گروهی دیگر از مشاغل و پست‌ها سازمانی دارای تأثیرات بیش از حد میانگین می‌باشند (نادری و همکاران، ۱۳۹۱). در رویکرد مرسوم مدیریت منابع انسانی، مشاغل بر اساس ورودی‌هایی از جمله مهارت‌ها، توانایی‌ها و شرایط کاری متمایز می‌شوند. دیدگاهی که در فرآیند مدیریت استعداد مورد حمایت قرار می‌گیرد، ارزشیابی و تفکیک مشاغل بر اساس خروجی‌های بالقوه یا پتانسیل آن نقش‌ها در رابطه با مقاصد استراتژیک سازمانی و البته مزیت رقابتی سازمان است (Barlow, 2006). از این‌رو مشاغل و پست‌های کلیدی آن‌هایی هستند که بتوانند به طور قابل توجهی بر مزیت رقابتی سازمان تأثیرگذار باشند.

۲. **ایجاد مخزن استعداد:** منظور از مخزن استعداد تعداد مشخصی از کارکنان با پتانسیل و سطح عملکرد بالا است که سازمان می‌تواند به آن‌ها در جهت پر کردن پست‌های محوری و اساسی تکیه نماید (Ashton and Morton, 2005). منبع استعداد هم می‌تواند از نیروهای داخلی سازمان و هم می‌تواند از نیروهای بازار کار خارج از سازمان تأمین شود. بهترین راه برای ایجاد منبع استعداد استفاده از کارکنان داخلی سازمان می‌باشد، به دلیل اینکه از چگونگی فرآیندهای کسب و کار سازمان آگاه می‌باشند و به طور مستقیم می‌توانند در موقعیت جدید تثبیت شوند و باعث ارتقا روحیه کارکنان

شوند (Davis et al, 2007). اگر سازمان خواهان ایجاد تغییرات بنیادی و یا استقرار یک فرهنگ جدید می‌باشد، بهتر است از نیروهای خارج از سازمان استفاده کند (Ballesteros et al, 2010). نیروهای کار داخلی، در طی دوره فعالیت خودشان، مسیر شغلی خود را در یک سازمان خاص می‌گذرانند و در همان سازمان ارتقا می‌یابند. اما نیروهای بازار کار خارج از سازمان که دارای مسیرهای شغلی بدون مرز هستند، اشتغال و مسیر شغلی خود را در سازمان‌های متعددی می‌گذرانند و در هر دوره بر اساس قابلیت و مهارت خود به سازمان دیگری انتقال می‌یابند (Colling and Mellahi, 2009).

۳. طراحی معماری منابع انسانی متمایز: در طی دو دهه گذشته بررسی ارتباط بین میان فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی، به یکی از موضوعات مهم ادبیات مدیریت منابع انسانی استراتژیک تبدیل شده است. این موضوع در واقع نشان دهنده تأثیر متفاوت گروه خاصی از کارکنان بر عملکرد سازمانی می‌باشد. در این رابطه تسویی و همکاران (۱۹۹۷) بیان می‌کنند که پیش از هر چیزی بایستی بین منابع سازمانی و پتانسیل‌های مختلف آن‌ها برای دست‌یابی به خروجی‌های سازمانی تمایز ایجاد شود (Lengnick-Hall et al, 2009). لاپاک و اسنل (۱۹۹۹) طبق یک رویکرد اقتضایی بیان می‌کنند که بعید بنظر می‌رسد یک سیستم مدیریت منابع انسانی واحد بتواند در همه شرایط مناسب باشد. آن‌ها بیان می‌کنند که ساختار مدیریت منابع انسانی باید با توجه به منحصر به فرد بودن سرمایه انسانی و ارزش مهارتی ایشان تعیین گردد (Lepak and Snell, 1999).

۴. ستاده‌ها: واضح است که هدف از سرمایه‌گذاری در یک سیستم مدیریت استعداد استراتژیک رسیدن به سطح ستاده‌های فردی و سازمانی مطلوب است. یک سیستم مدیریت استعداد مناسب رابطه غیرمستقیمی با عملکرد سازمانی دارد، به عبارت دیگر سیستم مدیریت استعداد با اثرگذاری بر انگیزش کاری، تعهد سازمانی و رفتارهای فرآینقی کارکنان، موجب ارتقای عملکرد سازمانی می‌شود (Colling and Mellahi, 2009). شکل ۲-۲ بیانگر مدل کالینز و ملاحی می‌باشد.



شکل ۲-۲: مدل کالینز و ملاحی (Colling and Mellahi, 2009)

۲-۲-۸- ابعاد مدیریت استعداد

ابعاد مدیریت استعداد که در چرخه حیات کارکنان سازمان مؤثر هستند، در این پژوهش بدین صورت بیان می‌شوند: جذب استعداد، ارزیابی استعداد، توسعه استعداد و نگهداری استعداد.

۲-۲-۸-۱- جذب استعدادها

اولین مرحله در فرآیند مدیریت استعداد، شناسایی و جذب افراد مستعد با توجه به نیازها و اهداف و برنامه‌های توسعه سازمانی می‌باشد. در واقع استخدام و انتخاب افراد مستلزم آن است که سازمان‌ها با استفاده از روش‌ها و تکنیک‌های مختلف، استعدادهایی را که منعکس کننده فرهنگ و ارزش‌های سازمانی هستند را جذب کنند (Armstrong, 2011). امروزه سازمان‌ها به جای استخدام نیرو به دنبال جذب افراد مستعد هستند. به عبارت دیگر، آن‌ها در جنگ برای به دست آوردن استعدادها هستند (Michaels et al, 2001). از این‌رو است که شناسایی و جذب استعدادها متناسب با اهداف و مشاغل مورد نظر از اهمیت فوق العاده‌ای برای سازمان‌ها برخوردار است. به عنوان مثال شرکت گوگل حدود

۱۸۷ ساعت برای انتخاب هر نفر وقت صرف می‌کند تا بتواند شخص مناسب را شناسایی و جذب کند (Phillips and Roper, 2009). یکی از راه‌های جذب افراد مستعد، استفاده از ماتریس جستجو استعداد است. این ماتریس نشان‌دهنده ترکیب‌های مختلفی از عناصر کمی و کیفی از پتانسیل کارکنان می‌باشد. این ماتریس این امکان را فراهم می‌کند که جذب استعدادها با تمرکز بر روی ویژگی‌هایی که در انجام کار مورد نیاز می‌باشد، انجام شود (Davis et al, 2007). عناصر این ماتریس برای شکل دادن به تصویری از فرد مورد نیاز شامل مشخصات عمومی، تجربه، مدرک تحصیلی، تخصص، پتانسیل و تأیید صلاحیت می‌باشد. گسترش برند سازمانی و ارائه یک تصویر خوب از سازمان هم می‌تواند در جذب افراد با استعداد مؤثر واقع شود. برای جذب بهترین‌ها سازمان باید مطلوبیت مورد نظر آن‌ها را فراهم کند تا آن‌ها متقاضی کار در آن سازمان شوند و این مستلزم برندسازی در سازمان و ایجاد تصویر ذهنی در افراد و کارکنان می‌باشد (برغم‌دی و قلی‌پور، ۱۳۹۴). برند سازمانی به یک استراتژی کلیدی برای جذب و حفظ استعدادهایی که می‌خواهند برای برندهای معروف کار کنند تبدیل شده است (Brewster et al, 2005). بدون داشتن برند سازمانی، جذب استعدادها دشوار خواهد بود (Ana, 2009). کلی (۲۰۱۳)، با بررسی تعداد صد شغل در بخش مهندسی، مالی، دولتی، فناوری اطلاعات، تولید و مخابرات به این نتیجه رسید که عواملی مانند حقوق و دستمزد، مزایا، فرهنگ سازمان، روش استخدام، گردش کارکنان، تعادل زندگی کاری و شبکه‌های اجتماعی بیشترین نقش را در جذب استعدادها دارند (Kelly, 2013). حمایت و مشارکت فعال مدیران عملیاتی در مرحله جذب استعدادها، همانند دیگر مراحل فرآیند مدیریت استعداد بسیار حیاتی می‌باشد (Stewart, 2008). این امر بدین دلیل است که مدیران عملیاتی به طور روزانه با کارکنان تعامل دارند و در نتیجه رابطه بین مدیران عملیاتی و کارکنان سازمان تعیین‌کننده مدت زمان ماندن کارکنان در سازمان می‌باشد. این بدین معنی است مدیران عملیاتی به طور مستقیم در ایجاد یک برند سازمانی نقش دارند.

۲-۲-۸-۱-۱- کارمندیابی

در راستای اجرای اهداف سیستم مدیریت منابع انسانی، سازمان‌ها بعد از تجزیه و تحلیل شغل، با توجه به نیازهای استخدامی و اهداف و برنامه‌های فعلی و آتی خودشان افرادی را که دارای پتانسیل و توانایی‌های لازم برای عضویت در سازمان هستند را شناسایی می‌کنند و به بررسی شرایط آن‌ها برای جذب می‌پردازند. در واقع کارمندیابی اولین مرحله در راستای جذب نیروی انسانی جدید به سازمان می‌باشد که با توجه به نوع شغل و پست موردنظر و همچنین نوع فرد موردنیاز می‌تواند شرایط مختلفی داشته باشد. کارمندیابی را عملیات کاوش در منابع انسانی و کشف افراد شایسته و ترغیب آنان به قبول مسئولیت در زمان تعریف کرده‌اند (میرسپاسی، ۱۳۷۸). کارمندیابی برگردان واژه Employee recruiting می‌باشد که فرآیند شناسایی و جذب افراد برای کار در سازمان است. هدف اصلی کارمندیابی، انتقال تصویر مثبت سازمان برای شناسایی و بهره‌وری از مزایا و تعهدات افرادی است که در آینده کارمندان خوبی خواهند شد. بنابراین کارمندیابی مؤثر، مستلزم دعوت از متقاضیان برای دادن درخواست کار، ایجاد علاقه و تمایل در جویندگان کار برای پیوستن به سازمان و ترغیب بهترین متقاضیان برای پذیرش موقعیت شغلی است. سازمان‌هایی که کارمندیابی را به بهترین صورت انجام می‌دهند، در هنگام جذب کارکنان جدید، انتخاب‌ها و اختیارات بیشتری دارند، در چنین شرایطی آن‌ها می‌توانند بهترین افراد را جذب کنند (گرگ آل و بروان، ترجمه اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۹).

۲-۲-۸-۱-۱- عوامل مؤثر در کارمندیابی

۱. عوامل محیطی ۲. عوامل سازمانی

❖ عوامل محیطی: شامل عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی، عوامل تکنولوژی و قوانین و مقررات می‌باشد.

❖ عوامل سازمانی: شامل شهرت، جذابیت شغل، سیاست‌ها و خط مشی‌های سازمان، دخالت اتحادیه‌ها و هزینه کارمندیابی را بر شمرده (سعادت، ۱۳۸۶).

۲-۲-۸-۱-۱-۲- منابع کارمندیابی

سازمان‌ها برای تأمین نیرو از دو روش استفاده می‌کنند:

۱- از طریق منابع داخل سازمان ۲- از طریق خارج سازمان (فردار، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۹).

هر کدام از این روش‌ها دارای مزایا و معایبی می‌باشد، که مزیت یکی می‌تواند عیب دیگری باشد و بالعکس (کاظمی، ۱۳۷۶).

❖ مزایا استفاده از منابع داخلی

۱. به ایجاد روابط دوستان میان کارکنان و بین آن‌ها و سرپرستشان کمک می‌کند و جو مناسبی در سازمان ایجاد می‌کند.

۲. در تقویت روحیه اعضای سازمان بسیار مفید است.

۳. هزینه آن از یافتن و استخدام کارمند از خارج از سازمان کمتر است.

۴. اعضای که ارتقا می‌یابند و برای تصدی پست جدیدی انتخاب می‌شوند، با سازمان آشنایی کامل دارند (سعادت، ۱۳۸۶).

❖ مزایا استفاده از منابع خارجی

۱. فکر و خون تازه در سازمان جاری می‌شود.

۲. هزینه آموزشی نیروهای حرفه‌ای ارزان‌تر است.

۳. ممکن است اسرار رقبا وارد سازمان شود و موجب دیدگاه تازه شود.

۴. به افراد در بهره‌گیری از فرصت‌های استخدامی برابر کمک می‌کند (سید جوادین، ۱۳۷۵).

بعد از مرحله کارمندیابی و شناسایی کسانی که دارای توانایی و پتانسیل لازم برای تصدی مشاغل در سازمان هستند، با در نظر گرفتن معیارها و ضوابط خاصی و همچنین ارزیابی هریک از افراد، از میان آن‌ها کسانی که دارای بیشترین صلاحیت هستند انتخاب می‌شوند. تفاوت اصلی میان فرآیند کارمندیابی و فرآیند انتخاب این است که در کارمندیابی، سعی می‌شود تا با توصیف مزایا و جنبه‌های مثبت کار، افراد واجد شرایط را تشویق به داوطلب شدن برای احراز شغل در سازمان کرد، اما انتخاب فرآیندی است که طی مراحل مختلف آن، متقاضیان شغل مورد ارزیابی قرار می‌گیرند تا از میان آن‌ها، بهترین و شایسته‌ترین فرد برای احراز شغل، شناسایی و برگزیده شود. بنابراین در حالی که هدف در کارمندیابی، یافتن افراد و جذب آن‌ها به سوی سازمان است، در انتخاب، با حذف کسانی که از صلاحیت کمتری برخوردار هستند، کسی که بیشترین صلاحیت را برای تصاحب شغل داشته باشد، برگزیده می‌شود. انتخاب صحیح کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است؛ چراکه انتخاب غلط یا نایجاب، یعنی انتخاب کسانی که توانایی و شایستگی انجام دادن کار را ندارد یا کسانی که بعد از مدتی سازمان را ترک می‌کنند، هزینه‌های سنگینی به سازمان تحمیل می‌کنند. تصمیم‌گیری درباره انتخاب افراد می‌تواند به چهار نتیجه منجر شود. همان طور که در شکل ۲-۳ مشاهده می‌شود، تصمیم‌گیری در دو حالت صحیح و در دو حالت، غلط است.

		تصمیم‌گیری درباره فرد	
		انتخاب فرد	رد فرد
عملکرد فرد بعد از انتخاب	خوب	تصمیم صحیح (درست انتخاب شده)	تصمیم غلط (نباید رد می‌شد)
	بد	تصمیم غلط (نباید انتخاب می‌شد)	تصمیم صحیح (درست رد شده)

شکل ۲-۳: حالات تصمیم‌گیری درباره انتخاب فرد

اگر در فرآیند انتخاب سازمان به این نتیجه برسد که فرد می تواند کارمند خوبی باشد، یعنی پیش بینی کند که اگر فرد جذب شود، می تواند در انجام کارها موفق شود، و اگر فرد بعد از انتخاب و اشتغال در سازمان، در عمل، کارمند موفقی باشد، تصمیم گیری سازمان صحیح بوده است. همچنین اگر سازمان به درستی پیش بینی کند که فرد، کارمند خوبی نخواهند بود و او را جذب نکند، باز تصمیم گیری سازمان درست بوده است (سعادت، ۱۳۸۶).

۲-۲-۸-۱-۳- بکارگیری استعدادها

پس از انتخاب و گزینش افراد با استعداد، مرحله بعدی بکارگیری آن ها در زمان و مکان مناسب در سازمان می باشد. به کارگیری افراد با استعداد، یک رابطه هوشی و احساسی است که کارمند با شغل، سازمان، مدیر یا همکاران خود دارد و بر روی تلاش های مضاعف او در سازمان تأثیر می گذارد (Hughes and Rog, 2008). در صورت عدم تحقق این مهم، سازمان علی رغم داشتن استعداد های عالی و صرف هزینه بالا در جذب آنان، نتایج مورد انتظار را کسب نکرده و نمی تواند انتظار عملکرد فوق العاده ای از افراد با استعداد داشته باشد (چناری و صائمیان، ۱۳۸۷). کانینگهام برای بکارگیری بهتر استعدادها دو روش استراتژیک ارائه داده است:

۱. تناسب افراد با نقش ها: در این روش فرض بر این است که نقش های توافق شده ای در سازمان وجود دارد و افراد متناسب با این نقش ها در سازمان بکار گرفته می شوند (Cunningham, 2007). در واقع در این روش فردی برای کار در سازمان انتخاب می شود که توانمندی و استعداد های وی متناسب با شغل مورد نظر در سازمان باشد.

۲. تناسب نقش ها با افراد: در این روش به جای تناسب افراد با شغل، مشاغل و پست های سازمانی طوری طراحی می شوند که تا با افراد و نیازهای آن ها متناسب باشند. برای بکارگیری کارکنان با استعداد در سازمان به هر دوی این روش ها نیاز است. اما در نظام استخدام سنتی، روش اول بهترین روش است زیرا در صورتی که فرد را با شغل منطبق کنیم، بازدهی شغل افزایش و هزینه های طراحی

شغل کاهش می‌یابد، در صورتی که در فرآیند مدیریت استعداد تناسب شغل با شاغل (تناسب نقش‌ها با افراد) راهبردی‌تر است (رضاییان و سلطانی، ۱۳۸۸)، چرا که سازمان را به سوی تعالی و رشد روز افزون هدایت می‌کند.

۲-۲-۸-۲- ارزیابی استعدادها

ارزیابی استعدادها در واقع به ارزیابی عملکرد آن‌ها برمی‌گردد. برای درک مفهوم ارزیابی عملکرد، ابتدا لازم است مفهوم عملکرد ارائه شود. عملکرد به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می‌کند، اشاره دارد (Byars and Rue, 2008) و نشان می‌دهد که چگونه یک کارمند، الزامات یک شغل رو به انجام می‌رساند. به عقیده بایرز و رو (۲۰۰۸)، عملکرد افراد می‌تواند به عنوان نتیجه متقابل بین تلاش، توانایی و ادراکات نقش تلقی شود. در تعریفی دیگر، عملکرد مجموعه رفتارهایی است که افراد در ارتباط با شغل از خود نشان می‌دهند (الوانی، ۱۳۸۵). ارزیابی عملکرد را فرآیند مداوم ارزیابی و مدیریت رفتار و بروندهای انسانی در محل کار تعریف کرده‌اند (ایبلی و موفقی، ۱۳۸۲). هم‌چنین ارزیابی عملکرد عبارت است از سنجش نظام‌مند و منظم کار افراد در ارتباط با نحوه انجام وظایف آن‌ها در مشاغل محول و تعیین پتانسیل موجود در آن‌ها به منظور رشد و بهبود (میرسپاسی، ۱۳۸۹). به طور کلی، هدف ارزیابی عملکرد بررسی وضعیت فعلی مهارت‌های نیروی کار می‌باشد. هر سیستم ارزیابی عملکرد استاندارد بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده، به عملکرد هر فرد یک امتیاز می‌دهد. ارزیابی هر فرد به مشارکت او در سازمان بستگی دارد (Shaout and Yousif, 2014). ارزیابی عملکرد به طور کلی به دو روش سنتی (گذشته‌گرا) و مدرن (آینده‌گرا) تقسیم می‌شود (Aggarwal and Thakur, 2013). روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد بیشتر بر عملکرد گذشته کارکنان تمرکز دارند و شامل روش‌هایی مانند رتبه بندی، ثبت وقایع حساس و روش توصیفی می‌شود. ولی روش‌های مدرن بیشتر متداول هستند و تلاش می‌کنند تا کاستی‌های روش‌های قدیمی را جبران کنند. مدیریت بر

مبنای هدف، حسابداری منابع انسانی و ارزیابی ۳۶۰ درجه از جمله روش‌های مدرن ارزیابی عملکرد هستند (Shaout and Yousif, 2014).

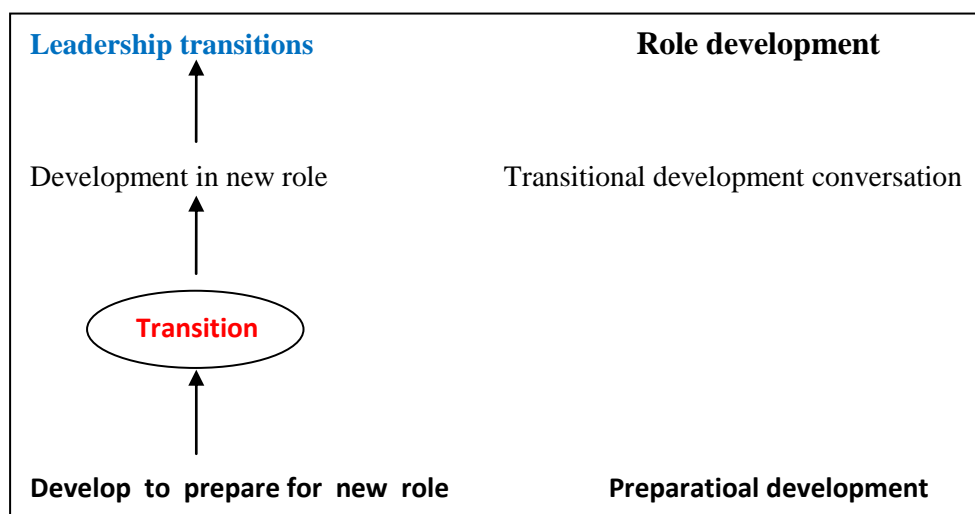
۲-۲-۸-۳- توسعه استعدادها

با توجه به روند سریع تغییرات و تحولات و دانش محور عصر حاضر، آموزش و توسعه کارکنان یکی مهم‌ترین فاکتورها برای برای پیشرفت سازمان محسوب می‌شود. توسعه و مدیریت استعدادها به یک چالش و وظیفه حیاتی برای مدیران منابع انسانی تبدیل شده است (Farndala et al, 2010) چرا که افراد نخبه و با استعداد بعد از جذب و استخدام در سازمان خواهان یک چشم انداز از مسیر پیشرفت شغلی خود هستند و اگر سازمان نتواند فرصت‌های رشد و پیشرفت آن‌ها فراهم به طور قطع در حفظ آن‌ها با مشکل مواجه خواهد شد. در تحقیقاتی که در بین کارکنان صورت گرفت فرصت برای یادگیری و رشد و امتحان موارد جدید، سومین مورد از عوامل باقی ماندن افراد نخبه در سازمان طبقه‌بندی شده است. یعنی توسعه کارکنان بالاتر از پرداخت اضافی، مرخصی بیشتر، برنامه کاری و محیط کاری منعطف، کار انگیزش برانگیز و حتی از نشاط آور بودن محیط کار شناخته شده است (Dychtwald et al, 2006; phillips and Roper, 2009). در ترقی شغلی، دو عنصر کلیدی وجود دارد: عنصر عینی و عنصر ذهنی. عنصر عینی مسیر ترقی قابل مشاهده و مربوط به محیط واقعی است؛ ولی عنصر ذهنی شامل آمادگی فرد برای موقعیت به وجود آمده می‌شود. به عنوان نمونه، فرد با آموزش دیدن می‌تواند مهارت‌های کاری خود را بهبود ببخشد. این امر میسر نخواهد شد، مگر آنکه فرد برای این کار آمادگی ذهنی داشته باشد. بنابراین، وجود هر دو عنصر در مسیر ترقی حیاتی است (مقیمی، ۱۳۹۰). آموزش و توسعه باعث می‌شود که سازمان‌ها اطمینان حاصل کنند که در مواقع مورد نیاز افرادی با شرایط و تجربه مناسب در دسترس هستند (Zheng and Kleiner, 2001). سازمان‌ها می‌توانند از طریق هفت زیر نظام توسعه شامل آموزش و یادگیری، مربی‌گری، مشارکت و کار تیمی، چرخش شغلی، کارراهه شغلی، جانشین‌پروری و مدیریت عملکرد،

کارکنان خود را توسعه داده و در مسیر توسعه یافتگی حرکت کنند (ابیلی، ۱۳۸۹). ببرد ول و کلایدون نیز روش‌های توسعه را به دو دسته حین کار و توسعه خارج از کار تقسیم می‌کنند. در دسته توسعه حین کار روش‌های یادگیری از طریق مشاهده، استاد- شاگردی، مربی گری، چرخش شغلی، مأموریت‌های غیرمرتبط با شغل اصلی، و یادگیری الکترونیک قرار دارند و یادگیری خارج از کار شامل دوره‌های آموزشی رسمی معلم محور می‌شود (Beardwell and Claydon, 2007).

۲-۲-۸-۳-۱- مدل توسعه استعدادها

لیز بارلو (۲۰۰۶) برای توسعه استعدادها، مدلی طراحی کرده است. این مدل برای هر فردی که به مرحله توسعه می‌رسد یک نقطه گذار در نظر می‌گیرد. مرحله اول و قبل از رسیدن به نقطه گذار آمادگی برای انتقال به نقش جدید است. این موضوع زمانی اتفاق می‌افتد که پتانسیل‌ها و استعدادها فرد برای این انتقال شناخته شده باشد. مرحله دوم نقطه گذار است و فرد قبل از ارتقا نیازمند گفتگو با مدیران ارشد درباره نحوه احراز شغل و شروع به یادگیری درباره نیازهای نقش جدید می‌باشد. مرحله سوم توسعه فرد در نقش جدید است. مسئله مهم در اینجا حمایت سازمان برای توسعه این استعدادها از طریق ایجاد مسیرهای پیشرفت شغلی مناسب و آموزش‌های برنامه‌ریزی شده می‌باشد (Liz Barlow, 2006). شکل ۲-۴ مدل توسعه استعداد را نشان می‌دهد.



شکل ۲-۴: مدل توسعه استعدادها (Liz Barlow, 2006)

۲-۲-۸-۴ - حفظ استعدادها

آخرین مرحله از فرآیند مدیریت استعداد، حفظ و نگهداشت استعدادها می‌باشد. بعد از جذب، ارزیابی و توسعه استعدادها، سازمان باید به دنبال تدابیر خاصی برای حفظ و نگهداشت نیروهای مستعد و کارآمد خودش باشد. در واقع با حفظ نیروهای بااستعداد سازمان می‌تواند نتیجه اقدامات و هزینه‌هایی را که در مراحل قبلی فرآیند مدیریت استعداد انجام گرفت، را کسب کند. به عنوان یکی از عناصر فرآیند مدیریت استعداد، حفظ استعدادها بر این امر دلالت دارد که سازمان خواهان حفظ کارکنان بااستعداد یا کسانی که قصد ترک سازمان را دارند، می‌باشد (Armstrong, 2011). رقابت و کمبود دسترسی به کارکنان ماهر و مستعد باعث شده تا حفظ کارکنان مستعد اولویت اصلی سازمان‌ها باشد (Bhatnagar, 2007). حفظ استعدادها، به معنی مجموعه کوشش‌هایی است که کارفرما برای نگه داشتن کارکنان مورد نظر خود انجام می‌دهد تا بتواند از طریق آن‌ها به اهداف سازمان دست یابد. داشتن یک برنامه حفظ، مدیران را مصون می‌دارد از اینکه ناگهان افراد و سرمایه‌های انسانی متعدد خود را از دست بدهند. ضمن اینکه در کاهش هزینه نقل و انتقال کارمندان نیز مؤثر است و مشارکت و ثبات نیروی کار را افزایش می‌دهد (Herman, 2005). ترک کردن سازمان توسط کارکنان بااستعداد به دلیل بالا بودن هزینه جذب به ضرر بهره‌وری سازمان خواهد بود. هزینه‌های مستقیم به هزینه‌هایی مانند ترک کردن، جایگزینی و انتقال کارکنان اشاره دارد و هزینه‌های غیر مستقیم به هزینه‌هایی مانند کاهش تولید، کاهش سطح عملکرد و اضافه کاری‌های غیرضروری اشاره دارد (Echols, 2007). برای حفظ کارکنان، کارفرمایان باید محیط کاری را ایجاد و حفظ کنند که یادگیری را تشویق کند، چالش‌هایی را فراهم کند و اجازه دهد تا فرصت‌هایی رشد کارکنان را درگیر کند و آن‌ها را به ماندن در سازمان ترغیب کند. هم‌چنین کارفرمایان باید برنامه‌های یادگیری و مدیریت استعداد را برای مواجهه با تنوع و گوناگونی نیازها فراهم کنند (Schooley, 2010). وایمن و ونس^۱ (۲۰۰۸) دو ابزار

1. Vaiman & Vance

برای برآورده کردن انتظارات و نگه داشتن کارکنان معرفی کرده‌اند که شامل انگیزش بیرونی و انگیزش درونی می‌شوند. انگیزش بیرونی شامل پاداش‌های پولی و مادی است که نیازهای فیزیولوژیکی کارکنان را برآورده می‌کند. در حالی که انگیزش درونی یا ذاتی شامل پاداش‌های غیرمادی می‌باشد که می‌تواند نیازهای روانی کارکنان را برآورده کند. طبق نظر مندز و استاندر^۱ (۲۰۱۱) سازمان‌ها برای موفقیت نیاز به سرمایه‌گذاری برای حفظ استعدادها دارند. به عنوان مثال، بسته‌های جبران خدمت، بیمه‌های بازنشستگی و ساعات کاری انعطاف‌پذیر می‌توانند تأثیر قابل توجهی بر حفظ استعدادها در سازمان داشته باشند (Lockwood and Walton, 2008). نتایج یک تحقیق نشان می‌دهد که عامل سن رابطه مهمی با ماندن فرد در سازمان دارد. این بدین معنی است که کارکنان مسن‌تر تمایل بیشتری برای ماندن در سازمان دارند (Govaerts et al, 2011). سازمان‌های مختلف جهان از استراتژی‌های مشابه و متفاوتی برای حفظ استعدادها استفاده می‌کنند. برای مثال، در برزیل، فراسنه و هلند از ایجاد انگیزه برای حفظ استعدادها استفاده می‌کنند. در سازمان‌های ایتالیایی برای حفظ استعدادها از ارزیابی مؤثر عملکرد استفاده می‌کنند. در کره جنوبی کارکنان بر اساس اهداف عملکرد حفظ می‌شوند. در حالی که در کانادا عوامل تعیین‌کننده حفظ افراد با استعداد ایجاد انگیزه و رضایت کارکنان می‌باشد (Hughes and Rog, 2008). در کل سازمان‌های امروزی به دنبال جذب افراد با استعداد هستند. در این میان سازمانی موفق خواهد بود که بتواند پس از جذب این استعدادها آن‌ها را نگه دارد. با ایجاد فضای شغلی مناسب، ارتباطات بین فردی مؤثر و محیطی جذاب برای افراد و همچنین ایجاد مسیر پیشرفت شغلی برای آن‌ها می‌توان احتمال ترک این افراد را کاهش داد (رضایان و سلطانی، ۱۳۸۸).

1. Mendez & Stander

۲-۳- فراموشی سازمانی هدفمند

۲-۳-۱- مقدمه

در اقتصاد رقابتی امروزه، بنا به نظر اغلب محققان و صاحب‌نظران، دانش به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع مزیت رقابتی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود و در برخی از موارد دانش را به‌عنوان تنها مزیت رقابتی سازمان در نظر می‌گیرند. افزایش اهمیت دارایی‌های دانشی و نامشهود در موفقیت سازمان‌ها از یک طرف و افزایش رقابت جهانی از طرف دیگر، اهمیت توجه به دانش را بیش گذشته مشخص می‌کند (اخوان و همکاران، ۱۳۹۰). در طی دهه گذشته، شرکت‌ها به شکل فزاینده‌ای به ارزش مدیریت دانش و یادگیری سازمانی پی برده‌اند و محققان چنین فرآیندهایی را به شکل وسیع مطالعه کرده‌اند. با وجود این هنوز برخی از نکات در مباحث کنونی دانش سازمانی مبهم است، زیرا شرکت‌ها نه تنها یاد می‌گیرند، بلکه فراموش هم می‌کنند. فراموشی اطلاعات، فنون و دانش‌های ارزشمند سازمان می‌تواند موجب از دست رفتن مزیت‌های رقابتی شود، اما در برخی از موقعیت‌ها، فراموشی سازمانی، منجر به افزایش رقابت و حذف عناصر غیر مفید دانش می‌شود (Holan et al, 2004). سازمان‌های امروزی، مدیریت دانش را عامل ضروری مدیریت دانش را عامل ضروری برای ثبات و موفقیت بلند مدت خود تلقی می‌کنند. در این بین توانایی خلق، انتقال و نگهداری دانش شاید مهم‌ترین موضوع مورد نظر در مدیریت دانش باشد. بر این اساس و با توجه به ادبیات موجود، می‌توان به مدیریت دانش از دو جنبه توجه کرد. در نگاه نخست سازمان باید به چنان شایستگی دست یابد که بتواند دانش نوین را بیاموزد که در ادبیات مدیریت از آن به عنوان یادگیری سازمانی نام برده می‌شود و در نگاه دوم سازمان باید دارای آنچنان قابلیت‌هایی باشد که بتواند دانش موجود خود را تحت کنترل درآورد، یعنی ضمن جلوگیری از نابودی دانش مفید خود، در موارد مقتضی توانایی حذف و نادیده گرفتن بخشی از ذخایر دانشی خود را داشته باشد که از آن به عنوان فراموشی سازمانی هدفمند نام برده می‌شود (مشبکی، و همکاران، ۱۳۹۰). از این رو با توجه به تغییرات روز افزون محیط پیرامون

سازمان ها و ظهور تکنولوژی و دانش جدید، بنظر می‌رسد که کنار گذاشتن دانش، روش‌ها، و تکنیک‌هایی که کارایی خود را در عصر حاضر از دست داده‌اند، می‌تواند عاملی مهمی در جهت پویایی و اثربخشی فعالیت‌های سازمان محسوب شود.

۲-۳-۲- دانش سازمانی^۱

دانش اساس رقابت است. اگرچه مطالعه دانش به قدمت تاریخ بشر است، در دهه‌های اخیر به آن به عنوان یک عنصر حیاتی برای توسعه صنعتی شرکت‌ها نگریسته می‌شود. امروزه سازمان‌ها دانش را به عنوان با ارزش‌ترین منبع استراتژیک خود در نظر می‌گیرند و معتقدند که باید توانایی‌ها و منابع فکری خود را برای ماندن در رقابت‌پذیری مدیریت کنند (Civi, 2000). دانش در سازمان یعنی آنچه افراد درباره ارباب رجوع، محصولات، فرآیندها، شکست‌ها و موفقیت‌ها می‌دانند (Bollinger and Smith, 2001). دانش یک سازمان می‌تواند در ذهن افراد، گروه‌ها، و واحدهای آن، جا گرفته باشد و بخش اصلی فرآیندهای اجرایی، عرف‌ها و قوانین و مقررات آن محسوب شود (Lehesvitra, 2004). فراتر از نام تجاری^۲ و دارایی‌های فیزیکی^۳، یک شرکت دانش را از سال‌ها تجربیات خود در مواردی مانند تولید، مهندسی و فروش به دست می‌آورد. این تجربه انباشته شده^۴ به همراه اطلاعات جمع‌آوری شده از منابع خارجی، منابع حیاتی یک شرکت را شکل می‌دهند. منشأ دانش شخص انسان است و به وسیله کامپیوتر تولید نمی‌شود. در واقع آنچه افراد می‌دانند و به وسیله آن کارهای خود را انجام می‌دهند، تنها مزیت پایدار سازمان است (McAdam, 1999). دانش یک فرآیند آماری و خطی نیست، بلکه یک فرآیند پویا و چرخه‌ای است که نیاز دارد که کارکنان به طور مداوم اطلاعات و دانش جدید را جمع‌آوری کنند و از آن‌ها برای تغییر تصمیمات خود استفاده کنند (Gandhi, 2004). از دید برخی از محققان دانش به دو دسته قابل تقسیم است: دانش صریح و دانش ضمنی. دانش صریح، دانش

1. Organizational Knowledge
2. Brand Name
3. Physical Assets
4. Cumulative experience

عینی است. یک نمونه از این نوع دانش را می‌توان در طراحی‌های فنی و اختراعات نام برد. این نوع دانش در قالب کلمات و اعداد قابل بیان و به شکل داده، فرمول علمی، مشخصه‌ها، راهنما و کاتولوگ‌ها ظاهر شده و برای استفاده دیگران، قابلیت اشتراک گذاشتن را دارد. این نوع دانش قابل انتقال است تا برای شرکت‌هایی که با یکدیگر همکاری می‌کنند در دسترس باشد. این نوع دانش قابل کدگذاری و ذخیره در پایگاه داده‌ای بوده تا به سادگی برای هر شخص در شرکت قابل دسترسی باشد. نوع دیگری از دانش، دانش ضمنی است که به آسانی بیان نمی‌شود. این نوع دانش به شدت شخصی بوده و به سختی قابل فرموله کردن و به اشتراک گذاشتن با دیگران است (Civi, 2000; Hamel, 1991; Nanoka, 1994; Van korgh, 1995; Stein and Zwass, 1995; Keatting, 1996). بینش‌های ذهنی، شهود و حدس و گمان‌ها، در طبقه از دانش قرار می‌گیرند. اصل و منشأ این نوع دانش به طور عمیق ریشه در تجربیات، ایده‌ها، ارزش‌ها و احساسات فردی دارد. دانش ضمنی نیز دو بعد دارد: یک بعد، بعد فنی است که دربرگیرنده مهارت‌های فردی غیررسمی یا هنرهاست و بعد دوم، بعد شناختی است که دربرگیرنده عقاید، ایده‌ها و ارزش‌ها، تصویر کلی و الگوهای ذهنی^۱ است (Civi, 2000). کیتینگ و همکاران (۱۹۹۶) بر این اعتقادند که دانش سازمانی بیشتر شکلی از دانش است که ابتدا به صورت ضمنی آغاز می‌شود و می‌تواند به دانشی صریح تبدیل شود (Keatting, 1996). از دیدگاه مبتنی بر دانش، شرکت‌ها مخازنی از دانش هستند که در دارایی‌ها^۲، قوانین^۳، امور جاری^۴، فرآیندهای عملیاتی استاندارد^۵، الگوهای ذهنی^۶ و منطق‌های مسلط^۷ جای گرفته‌اند (Martin de Holan and Phillips, 2004).

-
1. Mental models
 2. Assets
 3. Rules
 4. Routines
 5. Standard operating procedures
 6. Mental models
 7. Dominant logics

۲-۳-۳- مدیریت دانش^۱

با توجه به دانش محور بودن عصر حاضر و غیرقابل پیش‌بینی بودن محیط پیرامون سازمان‌ها، مدیریت دانش برای سازمان‌ها به یک استراتژی اصلی برای بقا در شرایط رقابتی و کسب مزیت رقابتی تبدیل شده است. مدیریت دانش، حوزه‌ای میان رشته‌ای است که در اواسط دهه هشتاد پا به عرصه رقابت گذاشت و در زمان کوتاهی، ابزار کسب مزیت رقابتی پایدار قلمداد شد. مدیریت دانش شامل تمام فرآیندهای مربوط به شناسایی، اشتراک و تولید دانش و مستلزم نظامی برای تولید و نگهداری از مخازن دانش و همچنین ترویج و تسهیل اشتراک دانش و یادگیری سازمانی است؛ بنابراین، سازمان‌ها امروزه در تلاش هستند تا دانش را به طور مؤثرتر و کاراتری مدیریت کنند تا عملکردشان بهبود یابد (ضیایی و همکاران، ۱۳۹۰). توربان مدیریت دانش را خلق، ذخیره دانش و توزیع آن به گونه‌ای می‌داند که بهره‌برداری از آن در سازمان امکان‌پذیر شود (Turban et al, 2003). بارون مدیریت دانش را یک رویکرد نظام یافته و یکپارچه برای شناخت، استفاده و سهیم شدن در تجربیات و تخصص‌های مدون و نامدون موجود در سازمان قلمداد می‌کند (Barron, 2000). در تعریفی دیگر، مدیریت دانش سیستمی شامل جمع‌آوری، نگهداری، و مستندسازی داده‌ها، اطلاعات و تجربه‌ها است که در آن تعاملات گروهی و اجتماعی برای مبادله دانش نهفته و صریح تسهیل و ترویج می‌شوند (Jackson S. E et al, 2003). مدیریت دانش عرصه‌ای است که مدیران سازمان‌ها و نیروهای دانشی در آن ایفای نقش می‌کنند و حالت مطلوب زمانی به وجود می‌آید که این دانش به منظور کسب اهداف سازمانی ذخیره و بازبایی شده و به کار گرفته شود (Ebrahimiyan, 2012). در نهایت می‌توان گفت که مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان‌ها برای پیدا کردن، انتخاب، سازماندهی و اشاعه اطلاعات مهم کمک می‌کند (Sultani Hezarkhani, 2014).

1. Knowledge management

۲-۳-۴- یادگیری سازمانی^۱

کرت و مارچ^۲ در سال 1963 برای اولین بار عبارت یادگیری سازمانی را ابداع کردند. آنان معتقد بودند که تلاش سازمان‌ها در پاسخ به تغییرات در محیط خارجی خود برای تطابق اهداف سازمان با شرایط جدید به کنکاش برای یافتن رویه‌هایی که سازمان را برای رسیدن به اثر بخشی بیشتر یاری می‌کند، منجر می‌شود (علامه و مقدمی، ۱۳۸۹). به دلیل میان رشته‌ای بودن مفهوم یادگیری سازمانی، یافتن تعریفی که به طور وسیع مورد پذیرش قرار گیرد، مشکل است (قربانی زاده و مشبکی، ۱۳۸۷). اما همان‌طور که سنگ^۳ (1997) اشاره کرده است، تقریباً تمام تعاریف ارائه شده از یادگیری سازمانی در برگرفته دو نوع تغییر «شناختی» (Cognitive) و «رفتاری» (Behavioral) هستند. جنبه شناختی تغییر با مفاهیمی چون کسب دانش، فهم و بینش‌های جدید سر و کار دارد. در حالی که جنبه رفتاری تغییر به ایجاد تغییر واقعی یا بالقوه در رفتار فرد یادگیرنده اشاره دارد (Dawes, 2003). یادگیری سازمانی ایجاد شرایطی در سازمان است که تک تک افراد تغییرات را قبول کرده، از آن به عنوان فرآیند دائمی استقبال می‌کنند (Stata, 1989). یادگیری سازمانی مبنایی برای به دست آوردن مزیت رقابتی پایدار است و یک متغیر کلیدی برای ارتقا سطح عملکرد سازمانی است (Brockm and Morgan, 2003). یادگیری سازمانی فرآیندی پویا^۴ است که سازمان را قادر می‌کند به سرعت با تغییر سازگار شود. این فرآیند شامل تولید دانش جدید، مهارت‌ها و رفتارها می‌شود (Zhang et al, 2009). یادگیری سازمانی روشی است که سازمان‌ها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می‌کنند تا دانش و جریان‌های عادی کار در رابطه با فعالیت‌ها و بهبود کارایی سازمان از طریق به کارگیری مهارت‌های گسترده نیروی کار توسعه یابد (Lamsa, 2008).

1. Organizational learning
2. Crete & March
3. Tsang
4. Dynamic process

۲-۳-۵- سازمان‌های یادگیرنده

تاکنون برداشت‌ها و تعریف‌های مختلفی از سازمان‌های یادگیرنده ارائه شده است. تعارضی که در میان نظریه پردازان درباره مفهوم این رویکرد وجود دارد، موجب شد تا پروفیسور گاورین بیان دارد که تعریفی روشن از سازمان یادگیرنده در حاله‌ای از ابهام قرار دارد (Gavrin, 2009). از همین‌رو، در ادامه چند تعریف و دیدگاه مختلف درباره سازمان‌های یادگیرنده ارائه می‌شود. از نظر الوانی، سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌هایی هستند که در آن‌ها افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را افزون می‌سازند تا به نتایجی که مد نظرند، دست یابند؛ جایی که الگوهای جدید تفکر رشد می‌یابند، اندیشه‌های جمعی و گروهی ترویج می‌شوند، و افراد چگونگی آموختن^۱ را به اتفاق هم می‌آموزند (الوانی، ۱۳۹۰). سنگه^۲ (۱۹۹۱) سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که به طور مداوم ظرفیت خود را به منظور خلق آینده توسعه می‌دهند. برای چنین سازمانی، فقط حفظ حیات کافی نیست و در آن «یادگیری برای بقا» یا آنچه «یادگیری تطابقی»^۴ نامیده می‌شود، با «یادگیری مولد»^۵ در هم آمیخته و منجر به یادگیری می‌شود که ظرفیت خلاق بودن ما را افزایش می‌دهد. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که یادگیری تمامی اعضای سازمان را تسهیل می‌کند و برای رسیدن به اهداف راهبردی، خود را متحول می‌سازد (Prewitt, 2003). سازمان یادگیرنده، مجموعه‌ای است که توانایی پذیرش الگوهای نو، تحول‌های مفید و سازنده و روش‌ها و ایده‌های نوین را داشته باشد، آن‌ها را مدیریت کرده و در خدمت واقعیت‌های امروزی قرار دهد. این سازمان‌ها قادر خواهند بود عملکردها، ساختارها و محیط‌های کاری را در زمان مقتضی تغییر دهند و به نفع و صلاح سازمان پیش ببرند (Nafukho et al, 2009). در تعریف دیگر،

-
1. Learning how to learn
 2. Senge
 3. Survival Learning
 4. Adaptive Learning
 5. Generative Learning

سازمان یادگیرنده سازمانی است که افراد در آن به طور مستمر یاد می‌گیرند، دائماً اطلاعات خود را به روز می‌کنند، دانش خود را به یکدیگر انتقال می‌دهند و با تفکر خلاقانه نسبت به چالش‌های درونی و بیرونی سازمان سریعاً واکنش نشان می‌دهند و در جهت رشد خود و سازمان گام بر می‌دارند. بنابراین سازمان یادگیرنده، بر فرهنگ یادگیری و تغییر رفتار بر اساس آن استوار است (صفا منش و همکاران، ۱۳۹۴). در نهایت با توجه به تعاریف بالا می‌توان گفت سیر شتابان تغییر و تحول محیطی به گونه‌ای است که سازمان‌های ساکن و منفعل را به ورطه نابودی خواهند کشید. بنابراین، سازمان‌ها برای بقا و همگام شدن با تغییر و تحولات محیط پیرامون خود و همچنین کسب مزیت رقابتی نسبت سایر رقبای خود، محکوم به حرکت به سوی یادگیری و ایجاد قابلیت‌های جدید برای خود هستند.

۲-۳-۶- یادگیری زدایی^۱

هرچند برای ایجاد تغییر و نوآوری یادگیری و آموختن دانش و فنون جدید امری ضروری می‌باشد، اما به نظر می‌رسد ابتدا باید دانسته‌ها و آموخته‌های کهنه و قدیمی را کنار گذاشت. افراد و سازمان‌ها قبل از این‌که کار یا مفهومی را یاد بگیرند، باید آنچه را که ابتدا تصور می‌کنند می‌دانند؛ یادگیری زدایی کنند. افراد اغلب، باورها و روش‌های خود را برای مدت طولانی حفظ می‌کنند و فقط در صورت شکست متقاعد می‌شوند آن‌ها را کنار بگذارند و پارادایم‌های جدید را بپذیرند. سازمان‌ها هم در مقابل باورها و روش‌های جدید مقاومت می‌کنند و برای حفظ باورها و روش‌های متداول، آن‌ها را در ساختار منطقی و منسجم - خط مشی‌ها - قرار می‌دهند و این ساختار به انعطاف‌ناپذیری آن‌ها منجر می‌شود در حالی که انعطاف‌پذیری و تغییر، ضرورت زندگی است و یادگیری زدایی از انعطاف‌ناپذیری جلوگیری می‌کند (به نقل از عدلی، ۱۳۸۹). هدبرگ^۲ (۱۹۸۱) معتقد است چنانچه دانش قدیمی مورد تجدید نظر قرار نگیرد، منجر به از دست رفتن رقابت‌پذیری سازمان‌ها در محیط متلاطم و در حال تغییر خواهد شد. به باور وی سازمان‌ها در صورتی به طور اثر بخش یاد خواهند گرفت، که ابتدا به

1. Unlearning
2. Hedberg

یادگیری‌زدایی باورها و دانش منسوخ قبلی‌شان پردازند. اما از آنجایی که این امر مستلزم کنار گذاشتن عقاید و باورهایی است که طی سالیان مدید در سازمان مورد تأیید بوده‌است، لذا رهایی از آن بسیار ناخوشایند به نظر می‌رسد. یادگیری‌زدایی به اندازه کسب دانش جدید اهمیت دارد، همان‌طور که فقدان توانایی یادگیری‌زدایی به عنوان یکی از مهم‌ترین نقاط ضعف سازمان مطرح شده است (رسته مقدم و عباس پور، ۱۳۹۰). طبق نظر بهات^۱ (۲۰۰۰) یادگیری برای ایجاد دانش ضروری است، اما تضمینی برای سودمندی دانش آموخته شده و سازگاری آن با محیط نیست. در واقع بهره‌برداری از دانش موجود، تنها در صورت ثابت ماندن شرایط محیطی می‌تواند مفید باشد. اگر محیط تغییر کند، یادگیری قوانین و فناوری‌های موجود می‌تواند باری اضافی برای افراد و سازمان باشد. اهمیت یادگیری‌زدایی برنامه‌ها و روش‌های شناخته شده و آغاز یادگیری مهارت‌ها و برنامه‌های جدید به این دلیل است که خلق دانش، فرآیندی پویا است و به همین دلیل، اغلب یادگیری‌زدایی برنامه‌های موجود و یادگیری قابلیت‌های جدید، ضرورت دارد (حاجی عزیز و همکاران، ۱۳۸۸). یادگیری‌زدایی فرآیندی است که افراد و سازمان یادگیری قبلی‌شان را که شامل مفروضات و چهارچوب‌های ذهنی می‌باشد را کنار بگذارند تا بتوانند رفتارها و اطلاعات جدید را جذب و تطبیق دهند (Becker, 2008). از نظر عدلی (۱۳۸۹)، یادگیری‌زدایی فرآیند رهایی از آنچه هست یا آنچه می‌دانیم و در عین حال باز و گشوده بودن نسبت به آموختن آنچه جدید و تازه است، می‌باشد. به عبارت دیگر، رهایی از دانستگی و خلق فضای تازه برای یادگیری امور جدید، باید از آنچه کهنه است رها شد تا بتوان برای نو جا گشود. در تعریفی دیگر، یادگیری‌زدایی فرآیندی هدفمند و پویا است که در سطوح فردی، گروهی و سازمانی صورت می‌گیرد و از طریق حذف باورها و رویه‌های ناکارآمد گذشته درصدد ایجاد تغییرات مثبت در ابعاد شناختی، رفتاری و هنجاری و نهایتاً بهبود عملکرد سازمانی است. گرچه به لحاظ ماهیت، مفهومی مستقل از یادگیری سازمانی است لکن هدف هر دو تغییر و بهبود عملکرد سازمانی است و در صورتی که به طور همزمان اتفاق بیافتند منجر به تسریع در تحقق اهداف خواهند شد (رسته

1. Bhatt

مقدم و عباس پور، ۱۳۹۰). با توجه به مطالب بالا می‌توان گفت به‌طور خلاصه یادگیری‌زدایی شامل مؤلفه‌ها و عناصری بدین شرح است: ۱- ماهیت فرآیندی و هدفمند دارد. ۲- درصد حذف قواعد، باورها و دانش قدیمی ناکارآمد و منسوخ است. ۳- در سطح فردی، گروهی و سازمانی رخ می‌دهد. ۴- می‌تواند به خودی خود هدف غایی یا وسیله‌ای برای اهداف غایی از جمله یادگیری و تغییر باشد (Strithika et al, 2009). بنابراین به‌نظر می‌رسد برای داشتن پویایی و انعطاف سازمانی و همچنین همگام شدن با تغییرات محیطی، کنار گذاشتن افکار، عقاید، دانش و روش‌های فرسوده امری لازم و ضروری می‌باشد.

۲-۳-۷- فراموشی سازمانی^۱

با مشاهده و مطالعه پژوهش‌ها و تحقیقات گذشته، مشخص است در طول سال‌های گذشته، سازمان‌ها به خوبی به اهمیت مبحث مدیریت دانش پی برده‌اند و ابعاد مختلف آن نظیر خلق، انتقال و حفظ دانش را مورد بررسی و کاوش قرار داده‌اند. اما یکی از ابعاد نوظهور مدیریت دانش که کمتر مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است، موضوع فراموشی سازمانی می‌باشد. نقش مؤثر مدیریت دانش در چرخه عمر یک سازمان موجب شده است، این حقیقت که " سازمان‌ها نباید تنها به دنبال یادگیری باشند، بلکه باید در عین حال برخی از موارد را فراموش کنند" را نادیده بگیریم (Holan and Phillips, 2004). سازمان‌ها نه تنها یاد می‌گیرند، بلکه فراموش نیز می‌کنند. در حقیقت مدیریت دانش به دنبال خلق فرآیندهایی است که نه تنها برای یادگیری و نگهداری از آنچه مهم است ضروری می‌باشد، بلکه برای عدم یادگیری و اجتناب از آنچه مهم نیست نیز لازم می‌باشد (مشبکی و ربیع، ۱۳۸۸). مفهوم فراموشی سازمانی اگرچه به سادگی قابل درک است، اما چگونگی ساز و کار اتفاق افتادن آن در سازمان به خوبی شناخته نشده است. از آنجا که فراموشی سازمانی می‌تواند بر رقابت‌پذیری شرکت یا سازمان تأثیر بگذارد، سازمان نیاز به فرآیندهایی دارد تا اطمینان یابد دانشی

1. Organizational forgetting

که باید دور ریخته شود، فراموش می‌شود و دانشی که مفید بوده، فراموش نمی‌شود. فراموشی سازمانی، عدم توانایی سازمان در یادگیری نیست؛ گاهی اوقات لازم است سازمان دانش موجود را به صورت آگاهانه کنار بگذارد و گاهی دانش به صورت غیر آگاهانه و با گذشت زمان از بین می‌رود (حسینی و همکاران، ۱۳۸۹). فراموشی سازمانی می‌تواند به عنوان از دست دادن داوطلبانه یا غیرداوطلبانه دانش سازمانی در هر سطحی تعریف شود (Holan and Phillips, 2003). هنگامی که سازمانی به فراموشی دچار می‌شود، در واقع از انجام فعالیت‌هایی ناتوان می‌شود که قبلاً قادر به انجام آن‌ها بوده است. فراموشی اطلاعات، فنون و دانش‌های ارزشمند سازمان‌ها به هر دلیلی می‌تواند موجب از دست رفتن مزیت رقابتی شود، اگر چه در برخی از موقعیت‌ها فراموشی سازمانی منجر به افزایش رقابت و حذف عناصر غیر مفید دانش می‌شود، ولی به هر حال، پدیده فراموشی سازمانی باید به نحوی مدیریت شود که سازمان از آن سود ببرد (مشبکی و همکاران، ۱۳۹۰). کرانس دوف، فراموشی سازمانی را ناتوانی در منفعت بردن از دانش و تجارب گذشته سازمان می‌داند. به عبارت دیگر، فراموشی سازمانی شکست در بهره‌برداری از یادگیری‌هایی است که در گذشته اتفاق افتاده است (Kransdorff, 1998). در تعریفی دیگر فراموشی سازمانی را فرآیند ترک گفتن، جانشین کردن و زوال دانش با تأکیدش بر تغییر دانش دانسته‌اند. فراموشی سازمانی نه تنها یک شکل مهم از یادگیری سازمانی است، بلکه کامل کننده یادگیری سازمانی است و به فرآیند جدید یادگیری سازمانی منجر می‌شود (صادقیان و همکاران، ۱۳۹۱). فراموشی ابزاری است که سازمان‌ها به وسیله آن تجربیات خود را دور می‌ریزند و خود را در موقعیتی قرار می‌دهند که شانس تجربه کردن به شیوه جدید وجود دارد. اگر کاربران مجرب استعداد جدیدی را به کار بگیرند، باید رفتارهایی که به طریق یادگیری‌های قبلی به دست آورنده‌اند را فراموش کنند (Jiang and Fu, 2010). در نهایت براساس تعریف دانشمندان، فراموشی سازمانی ناتوانی در یادگیری موضوعات سازمانی نیست، بلکه فراموشی سازمانی فرآیندی است که پس از یادگیری اتفاق می‌افتد. به عبارت دیگر، فراموشی سازمانی، پیامد مجموعه اقدامات درون سازمانی و بیرون سازمانی است که در آن یک سازمان آگاهانه یا غیر آگاهانه بخشی از دانش

موجود سازمان را از دست می‌دهد. این دانش شامل مهارت‌ها، روش‌ها، فرآیندها، تجربیات و تکنیک‌های مورد استفاده در سازمان است (حسینی و همکاران، ۱۳۸۹). به عقیده بوکر^۱ (۱۹۹۷) چندین دلیل برای اینکه سازمان چیزهایی را درباره گذشته خود فراموش می‌کند، وجود دارد. اول این که شاید کسب دانش جدید، آسان‌تر از یادآوری دانش قدیم باشد. دلیل دوم، وجود امکاناتی است که مانند یک ساز و کار فیلتر کننده، سبب می‌شود سازمان مجبور به یادآوری جزئیات روزمره نشود و بنابراین، این دسته از اطلاعات فراموش می‌شوند. حالت سوم و مثبت فراموشی، وقتی است که سازمان می‌خواهد موجودیت خود را تغییر دهد. در چنین موقعیتی، این که « ما همیشه کارها را با یک روش انجام داده‌ایم» در راه فراهم کردن زمینه جدید انجام امور، با چالش مواجه می‌شود (حاجی عزیزی و همکاران، ۱۳۸۸). به نظر هولان و همکاران (۲۰۰۴) به دو دلیل، پرداختن به پدیده فراموشی سازمانی حیاتی است. نخست آن که از دست دادن غیرآگاهانه دانش، هزینه‌های زیادی را به آنان تحمیل می‌کند. دوم آن که یادگیری سازمانی با فرآیند فراموشی سازمانی مرتبط است و سازمان‌هایی که می‌خواهند متحول شوند، نه تنها باید با قابلیت‌های جدید دانش، آشنا شوند، بلکه باید فراموش کردن دانش جدید را نیز یاد بگیرند (حسینی و مغانی، ۱۳۹۲).

۲-۳-۸- ابعاد فراموشی سازمانی

با مرور ادبیات نظری پژوهش‌های پیشین، مشخص می‌شود که اکثر صاحب‌نظران از دو بُعد به مقوله فراموشی سازمانی توجه کرده‌اند:

❖ ارتباط روش فراموشی (آگاهانه بودن فراموشی در مقابل ناآگاهانه بودن فراموشی) و منبع دانش (دانش قدیمی در مقابل دانش جدید) (Holan, 2004).

❖ ارتباط روش فراموشی (آگاهانه بودن فراموشی در مقابل ناآگاهانه بودن فراموشی) و پیامد فراموشی (پیامد مثبت فراموشی در مقابل پیامدهای منفی آن) (Azmi, 2005).

1. Bowker

از یک طرف، دانشی که در سازمان مورد فراموشی قرار می‌گیرد می‌تواند دانش نو ورود به سازمان و یا دانش قدیمی و در دسترس سازمان باشد. سازمانی را در نظر آورید که ابتدا با ورود یک فناوری مشخص موافقت کرده و پس از مدتی به علت ناموفق بودن این فناوری، آن را به کناری نهاده و یادگیری‌های انجام گرفته در این زمینه را فراموش می‌کند. در این حالت، سازمان با فراموشی یک دانش نو ورود به سازمان مواجه است. در حالی دیگر می‌توان از سازمانی یاد کرد که دانش چندین ساله خود را در زمینه تولید یک کالای مشخص به کناری نهاده و تولید محصول دیگری را آغاز می‌نماید. در این حالت، سازمان خواهان فراموشی دانش قدیمی و در دسترس خود است. این دو نوع از فراموشی می‌تواند دارای پیامدهای مثبت و منفی باشد (Holan, 2004). برخی دیگر از پژوهش‌ها در زمینه فراموشی سازمانی، صرف نظر از نوع دانش، به روشی که در آن فراموشی اتفاق می‌افتد توجه کرده اند (Azmi, 2005). حال، سوال این است که سازمان می‌خواهد به صورت آگاهانه و با برنامه دست به فراموشی بزند و یا اینکه بدون آگاهی و عدم برنامه‌ریزی این اتفاق رخ خواهد داد؟ در ادامه نظریات و تقسیم‌بندی‌های مختلف درباره مقوله فراموشی سازمانی از دیدگاه دانشمندان مختلف ارائه می‌شود. از این‌رو صاحب نظران حوزه رفتار سازمانی، دو رویکرد برای مقوله فراموشی سازمانی در نظر گرفته‌اند: ۱- فراموشی سازمانی تصادفی^۱ (غیرهدفمند) ۲- فراموشی سازمانی هدفمند^۲.

۲-۳-۸-۱- فراموشی سازمانی تصادفی

طبق نظر دانشمندان، در فراموشی سازمانی تصادفی، سازمان بصورت ناخواسته و برنامه‌ریزی نشده بخشی از دانش و اطلاعات خود را از دست می‌دهد. فراموشی سازمانی غیرهدفمند در بسیاری از اوقات هزینه‌های زیادی را بر سازمان تحمیل می‌کند و بسیاری از کشورهای دنیا سالانه منابع زیادی را جهت کسب دانش و اطلاعات هزینه می‌کنند (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۲). دو نوع

1. Accidental forgetting
2. Intentional organizational forgetting

فراموشی تصادفی (سهوی) وجود دارد که اولین نوع، زوال حافظه است و زمانی رخ می‌دهد که دانش موجود به طور سهوی از دست می‌رود. دومین نوع، ناتوانی در دریافت و فهم است و زمانی رخ می‌دهد که دانش جدید به طور سهوی از دست می‌رود قبل از آنکه بتواند در حافظه سازمان تثبیت شود (طبرسا و میرزاده، ۱۳۹۱). مهم‌ترین عواملی که سازمان را به سمت فراموشی سوق می‌دهد، ناتوانی در کسب و انتشار یادگیری در سازمان، عدم به کارگیری دانش حاصل از یادگیری، ناتوانی شرکت در کدگذاری و مستندسازی دانش و نداشتن انگیزه برای تسهیم آن است (علی محمدی، ۱۳۹۰). گاهی هم سازمان‌ها به دلیل نداشتن ساز و کارهای عملی دچار فراموشی سازمانی غیرهدفمند می‌شوند و نمی‌توانند فعالیت‌هایی را که انجام داده‌اند به خاطر بیاورند و به همین دلیل مجبور می‌شوند شکست‌شان را دوباره تکرار کرده و فرمول‌های موفقیت را از نو کشف کنند و ممکن این کار را بارها تکرار کنند (به نقل از پورحاتمی و همکاران، ۱۳۹۴). فیلیپس و هولان بیان می‌کنند که دانش فراموش شده در این نوع فراموشی اغلب مربوط به دانش‌های بسیار با ارزش و حیاتی سازمان است که این فرآیند می‌تواند برای سازمان بسیار مخرب و زیان بار باشد، چرا که سازمان مجبور خواهد شد تا دانش از دست رفته را دوباره یاد بگیرد (Holan et al, 2004).

۲-۳-۸-۲- فراموشی سازمانی هدفمند

در حالی که فراموشی تصادفی می‌تواند رقابتی بودن یک سازمان را کاهش دهد، فراموشی هدفمند می‌تواند آن را افزایش دهد. فراموشی هدفمند دانش عبارت از یک فرآیند ارادی، فعالانه، سیستماتیک و مستمر برای فراموشی و مدیریت دانش‌ها، رفتارها و ساختارهای اضافی، محدودکننده و مضر سازمان در راستای کاهش آثار منفی جنبه‌های کهنه و قدیمی برای بهبود عملکرد سازمان در جهت دستیابی به مزیت رقابتی است (اخوان و همکاران، ۱۳۹۰). در فراموشی هدفمند، فراموشی برای ایجاد فضایی به کار گرفته می‌شود که در جهت یادگیری دانش جدید و حذف دانشی است که زمانی برای سازمان کارآمد بوده ولی اکنون مانع تحقق اهداف سازمان است

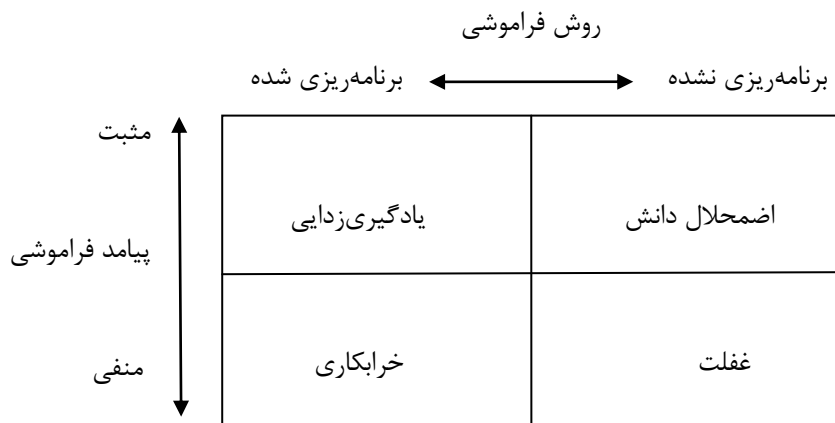
(Holan and Philips, 2004). فراموشی سازمانی هدفمند اشاره به مجموعه اقداماتی دارد که یک سازمان انجام می‌دهد تا فراموشی داده‌های غیر لازم را تسهیل کرده و از نابودی داده‌های مفید جلوگیری نماید و در سه حوزه برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی صورت می‌پذیرد (صادقیان و همکاران، ۱۳۹۱). به عبارت دیگر، فراموشی سازمانی هدفمند، یک عامل مهم برای یادگیری سازمانی است که توسط مدیران موفق برای ایجاد دانش سازمانی استفاده می‌شود (Kord et al., 2014).

فراموشی هدفمند در دو حالت رخ می‌دهد. در اولین حالت مدیران به طور عمدی دانشی را که مانع انجام تغییر در سازمان است را حذف می‌کنند. در دومین حالت، مدیران دانشی را که به طور بالقوه می‌تواند صدمه زننده باشد را شناسایی می‌کنند و از این‌که به دانش موجود در سازمان اضافه شود جلوگیری می‌کنند در هر دو مورد فراموشی یک فرآیند فعال است که شرکت‌ها عامدانه آن را مدیریت می‌کنند (Holan et al, 2004). در ادامه نظریه‌ها و حالت‌های مختلف فراموشی سازمانی تصادفی و هدفمند تشریح می‌شود.

۲-۳-۹- نظریه‌های فراموشی سازمانی

۲-۳-۹-۱- نظریه آزمی

آزمی، فراموشی را به دو شکل برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده تقسیم می‌کند. در نگاه او فراموشی برنامه‌ریزی شده یک عمل فعال و آگاهانه است که در آن اطلاعات و دانش موجود در سازمان کنار گذاشته می‌شود. فراموشی برنامه‌ریزی نشده، عملی انفعالی و اغلب غیرارادی است که تحت آن اطلاعات و دانش حیاتی سازمان فراموش می‌شود. او از طرف دیگر به پیامدهای فراموشی اشاره کرده است. نظریه او در زمینه فراموشی سازمانی در جدول ۲-۳ آمده است (Azmi, 2008).



جدول ۲-۳- نظریه آزمی درباره فراموشی سازمانی

آزمی با ترکیب دو عامل روش فراموشی و پیامد فراموشی، چهار حالت مختلف برای فراموشی سازمانی در نظر گرفته است که در ادامه توضیحاتی در مورد هر یک از حالت‌ها ارائه می‌شود:

غفلت^۱: در این حالت سازمان، دانش، داده‌ها، اطلاعات، روش‌ها و مهارت‌های خود را به دلیل غفلت از دست می‌دهد که این امر می‌تواند برای سازمان پیامدهای منفی داشته باشد. در بسیاری از اوقات این اتفاق ممکن تصادفی باشد و یا به دلیل کوتاه بینی مدیران و سهل انگاری کارکنان باشد. همچنین ممکن است به دلیل عدم کدگذاری و ذخیره نکردن دانش به صورت سیستماتیک این اتفاق رخ دهد. زمانی پیامدهای منفی آن بیشتر است که سازمان اطلاعات حیاتی گذشته خود را از دست بدهد.

خرابکاری^۲: این نوع از فراموشی زمانی رخ می‌دهد که سازمان به صورت عمدی و آگاهانه بخشی از داده‌ها، دانش و اطلاعات خود را از دست می‌دهد ولی این امر پیامدهای منفی برای سازمان خواهد داشت و می‌تواند مانع رقابت‌پذیری سازمان شود. این حالت از فراموشی می‌تواند به دلیل رفتارهای خودسرانه کارکنان داخل سازمان و یا عوامل بیرون از سازمان روی دهد. جرایم سایبری در حال ظهور مانند هک کردن اطلاعات و داده‌ها، نمونه‌هایی از خرابکاری‌های اطلاعاتی هستند که سازمان‌های امروزی را تهدید می‌کنند.

1. Negligence
2. Sabotage

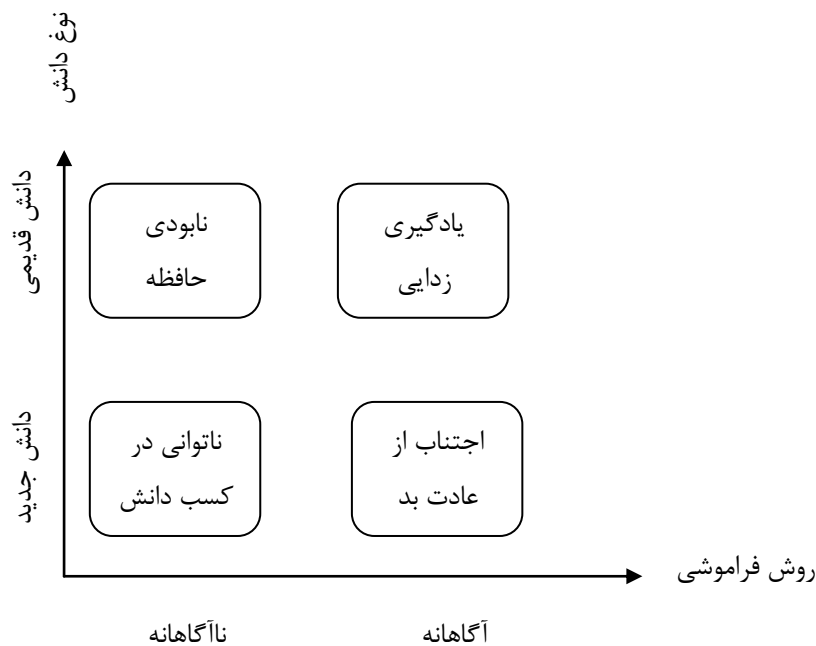
اضمحلال^۱: این حالت از فراموشی در اثر اقدامات برنامه‌ریزی نشده‌ای است که در آن سازمان‌ها بخشی از اطلاعات و دانش قدیمی خود را از دست می‌دهند که این امر دارای پیامدهای مثبتی برای سازمان است. در واقع، همان‌طور که سازمان‌ها رشد می‌کنند و متحول می‌شوند تمایل دارند برخی از اطلاعات و مهارت‌های گذشته خود را که دیگر موردنیاز نیستند را فراموش کنند. فراموشی دانش و مهارت‌های منسوخ گذشته می‌تواند نتیجه طبیعی گذر زمان و یا رشد و تحول سازمان‌ها باشد.

یادگیری زدایی: این حالت اشاره به تلاش برنامه‌ریزی شده، آگاهانه و هدفمند سازمان برای بازنگری جهت‌گیری‌های استراتژیک خود دارد. فراموشی در این حالت شامل یک طرح آگاهانه و هدفمند برای جداسازی و پاک کردن قسمت‌هایی از دانش و مهارت‌های سازمانی که باعث ایجاد نتایج مخرب می‌شود، می‌باشد. از این‌رو نیازمند یک تلاش آگاهانه برای خروج از یک حالت خاص مرجع که دیگر قابل اجرا شدن نیست، می‌باشد. این حالت با اضمحلال دانش متفاوت است، چرا که در اینجا دانش و مهارت‌های قدیمی و منسوخ شده، بصورت آگاهانه و سیستماتیک تفکیک می‌شوند (Azmi, 2008).

۲-۳-۹-۲- نظریه هولان

دی هالن، فراموشی سازمانی را به گونه‌ای دیگر طبقه‌بندی می‌کند. او برای توصیف فراموشی سازمانی، در صدد پیوند بین روش فراموشی و نیز نوع دانش فراموش شده می‌باشد. بعد اول، تفاوت بین فراموشی آگاهانه و ناآگاهانه را نشان می‌دهد و بعد دوم، به منبع دانش اشاره می‌کند. سازمان در بسیاری از موارد دانش و مهارت‌های فعلی خود را به صورت آگاهانه و ناآگاهانه فراموش می‌کند، و گاهی اوقات، دانش نو ورود به سازمان به صورت آگاهانه یا ناآگاهانه فراموش می‌شود. دانش نوورود اشاره به دانشی است که بر اثر خلاقیت و نوآوری کارکنان در سازمان ایجاد شده و یا از بیرون به سازمان منتقل شده است. شکل ۲-۵ حالت‌های مختلف فراموشی سازمانی از نظر دی‌هالن را نشان می‌دهد:

1. Decay



شکل ۲-۵: حالات مختلف فراموشی سازمانی از دیدگاه هولان

در ادامه توضیحاتی درباره هر یک از حالت‌های نشان داده شده در شکل ۲-۵ ارائه می‌شود:

نابودی حافظه^۱: در این حالت از فراموشی سازمانی، سازمان به شکلی ناآگاهانه و تصادفی دانش قدیمی و در دسترس سازمان را فراموش می‌کند. نابودی حافظه سبب می‌شود سازمان، مزیت‌های مهم رقابتی خود را از دست داده و هزینه‌های زیادی برای بازتولید دانش فراموش شده متحمل شود.

ناتوانی در کسب دانش^۲: ناتوانی در کسب دانش در حالتی اتفاق می‌افتد که سازمان نتواند دانش نوورود به سازمان را نگهداری کند و آن را به شکل برنامه‌ریزی نشده از دست می‌دهد. در این مورد، سازمان نسبت به در دسترس قرار دادن اطلاعات جدید و ارزشمند به دیگران بی‌توجه است. گاهی اوقات، کارکنانی برجسته با ترک سازمان، اطلاعات مهمی را با خود از سازمان خارج می‌کنند

اجتناب از عادت‌های بد^۳: سازمان‌های یادگیرنده معمولاً به صورت سازمان‌هایی سالم و رقابتی مشاهده می‌شوند، اما یادگیری در واقع یک شمشیر دولبه است. سازمان‌ها شبیه افراد می‌توانند عادت‌ها، دستور

1. Memory Decay
2. Failure to Capture
3. Avoiding Bad Habits

العمل‌ها، اعمال، عقاید و ارزش‌های ناشایست را برای تولید مضر هستند یاد بگیرند. سازمان‌های موفق قادرند، چنین دانش‌هایی را به صورت هدفمند قبل از این که در حافظه سازمانی تثبیت و نهادینه شوند، فراموش کنند. برای تحقق این امر، یک سازمان باید قادر به ایجاد تمایز بین دانش مفید و عادات بالقوه بد باشد.

یادگیری زدایی: یادگیری زدایی می‌تواند به اندازه یادگیری برای سازمان مهم باشد، به خصوص هنگامی که سازمان نیاز به حذف دانشی دارد که می‌تواند به موفقیت آن آسیب برساند. یادگیری زدایی شامل تغییر روال، تغییر ساختارها و مدیریت فرهنگ برای از بین بردن دانشی که به طور عمیق در سازمان تعبیه شده، می‌باشد. چنین تکنیک‌هایی می‌تواند به یک سازمان برای از بین بردن دانشی که برای آن به یک مانع تبدیل شده است کمک کند (Holan, 2004).

۲-۳-۱۰- انواع فراموشی سازمانی از دیدگاه هولان، فیلیپس و لورنس

طبق جدول ۲-۴ هولان و همکاران (۲۰۰۴) با در نظر گرفتن دو بُعد روش فراموشی و منبع دانش فراموش شده، چهار نوع (روش) برای فراموشی سازمانی طبق جدول زیر در نظر گرفته اند:

جدول ۲-۴: اشکال فراموشی سازمانی (Holan et al, 2004; Holan and Phillips, 2004)

دانش موجود	دانش جدید	بعد اول / بعد دوم
قصور در حفظ دانش (تحلیل حافظه)	قصور در یکپارچه کردن و تسخیر دانش	تصادفی بودن
مدیریت یاد نگرفتن	نوآوری‌های اجتناب شده (اجتناب از عاداتهای بد)	هدفمند بودن

طبق جدول ۲-۴، بُعد اول شامل روش فراموشی است که به طور کلی دو روش برای فراموشی سازمانی در نظر گرفته اند که شامل فراموشی سازمانی تصادفی و فراموشی سازمانی هدفمند می‌باشد. بُعد دوم هم به منبع دانش فراموش شده اشاره دارد که شامل دانش جدید و دانش موجود می‌باشد (Holan and Phillips, 2004). در ادامه توضیحاتی درباره هر یک از روش‌های فوق ارائه می‌شود.

الف: قصور در یکپارچه کردن و تسخیر دانش: در این شکل از فراموشی، یک سازمان قادر نیست که از دانش جدیدی حفاظت کند که از خارج به سازمان منتقل کرده یا در داخل آن را خلق کرده است؛ به عبارتی سازمان قادر نیست که آن را به سیستم حافظه سازمانی یکپارچه کند و در نتیجه این دانش جدید از دست می رود قبل از اینکه به خوبی در حافظه سازمانی جای گیرد (Holan and Phillips, 2004). در این نوع فراموشی، توانایی یک مدیر برای حل یک مسأله جاری ممکن است به شدت با نادیده انگاشتن راه حل های استفاده شده در گذشته ممانعت شود.

ب: قصور در حفظ دانش: در این شکل از فراموشی سازمانی یک سازمان به شکلی ناآگاهانه و تصادفی دانش قدیمی و در دسترس را فراموش می کند. این نوع فراموشی نشان دهنده از دست دادن تصادفی دانشی است که در سیستم حافظه سازمانی ذخیره شده و در طول زمان کیفیت خودش را از دست می دهد. برای حفظ حافظه سازمانی باید تلاش های مستمری صورت پذیرد و بی توجهی به آن می تواند تحلیل و زوال حافظه را به دنبال داشته باشد (Holan and Phillips, 2004). نمونه‌ای از مواردی که موجب زوال حافظه می‌شوند عبارتند از خروج کارمندان کلیدی از سازمان، فراموش شدن امورات جاری سازمان، از بین رفتن روابط صمیمی و دوستانه بین کارمندان، ناپدید شدن اسناد مهم، استفاده نشدن اطلاعات به طور مستمر و.... این مسأله در دوره کوچک سازی^۱ سازمان می تواند اتفاق بیافتد (مشبکی و ربیعه، ۱۳۸۶).

تحلیل حافظه موجب می شود تا سازمان ها، منابع حیاتی برای مزیت رقابتی را از دست داده و به سادگی متحمل هزینه‌های سنگینی به منظور احیا و خلق مجدد دانش فراموش شده شوند؛ در این صورت به منظور جلوگیری از تحلیل حافظه نیاز است تا یک سری تلاش های موزون و هماهنگی صورت پذیرد. به این منظور دو نکته مهم قابل توجه است:

۱. یافتن محل واقعی دانش سازمانی

۲. حفظ حافظه سازمانی به عنوان یک ضرورت استراتژیک

1. Downsizing

در خصوص مورد اول به منظور اجتناب از فراموشی دانش ارزشمند، شرکت‌ها نیازمند مکانی هستند که آن دانش را در آن نگهداری کنند. در حقیقت دانش ارزشمند در یک سازمان اغلب پنهان، ضمنی و غیررسمی بوده و به وسیله کارکنان به روش‌های بی‌شماری تولید می‌شود و بیش‌تر این اطلاعات ممکن است در ذهن کارکنان ذخیره شود (Holan et al, 2004).

در اینجا است که رسمی کردن مدیریت دانش و اهمیت اتوماسیون و سیستم‌های اطلاعات مطرح می‌شود (Lawrence, 2004). مورد دوم به این نکته مهم اشاره می‌کند که تحلیل حافظه بر رقابت‌پذیری سازمان اثرگذار است. در این صورت ضروری است که مدیریت دانش در فرایند مدیریت استراتژیک سازمان لحاظ شود (Holan et al, 2004).

طبق تقسیم‌بندی جدول ۲-۴، دو روش قبلی که توضیحاتی در باره آن‌ها ارائه شد، جزو روش‌های فراموشی سازمانی تصادفی قرار می‌گیرند. در ادامه دو روش برای فراموشی سازمانی هدفمند بیان می‌شود که در واقع جزو متغیرهای مورد بررسی این پژوهش می‌باشند.

ج: نوآوری‌های اجتناب شده (پرهیز از عادات بد): این نوع فراموشی شامل حذف برخی از تکه‌های دانش جدید از حافظه سازمان است قبل از آنکه به طور دقیقی در حافظه سازمان جای بگیرد (Holan and Phillips, 2004). در این حالت مدیران دانش بالقوه مضر را شناسایی می‌کنند (برای نمونه دانش ناکارایی که متعلق به یک شریک استراتژیک باشد) و از اینکه این دانش به عنوان بخشی از ذخیره دانش سازمانی شود، ممانعت می‌کنند (Holan et al, 2004). البته این دانش جدید می‌تواند در داخل سازمان نیز تولید شود. اگر یک سازمان دانش جدیدی را یاد بگیرد (مثل اتخاذ یک ساختار جدید، رویه‌های عملیاتی جدید، الگوهای جدیدی از ارتباط) اما مشخص شود که این دانش جدید مفید نیست، مدیران به طور سریع در جهت تغییر آن اقدام کرده و دانشی مفید را جایگزین کنند (Holan and Phillips, 2004). در واقع این مورد نمونه‌ای از یک نوآوری اجتناب شده است.

به منظور تحقق این نوع فراموشی باید تلاش‌هایی انجام شود که عبارت‌اند از:

۱. از موفقیت یا شکست خود بیش از حد یاد نگیریم.

۲. دور نگهداشتن سازمان از عادت های بد شرکا

در خصوص مورد اول این حقیقت وجود دارد که سازمان ها همانند افراد می توانند از موفقیت یا شکست خود درس های خوبی بیاموزند. اما یادگیری بیش از حد از موفقیت و شکست به همان میزان عدم یادگیری از موفقیت و شکست پیامد منفی خواهد داشت، چرا که بیش از حد آموختن از موفقیت، تغییر و پویایی نداشتن را به همراه دارد و همین طور بیش از حد آموختن از شکست سازمان را از حرکت در مسیرهایی که پیش از این در آنها شکست خورده بازمی دارد و موجب نوعی هراس و ترس می شود و از پویایی و تغییر سازمانی جلوگیری می کند. در هر دو مورد عدم تغییر و پویایی معادل با عدم یادگیری است. در واقع اگر شکست های کاری و شغلی قبلی فراموش نشوند، فرصت های شغلی بالقوه نابود می شوند؛ زیرا افراد و شرکت ها ترس از خطرپذیری خواهند داشت. نمونه ای از این مورد را می توان در خصوص شرکت فورد^۱ مثال زد که در سال ۱۹۳۸ از ناتوانی خود برای تولید اتومبیل های کوچک بیش از حد یاد گرفته بود و نوعی ترس از شکست در این مسیر را تجربه کرده بود و سپس در اواسط ۱۹۸۰ میلادی به طور ساده تصمیم گرفت که دانسته های خود را در خصوص تولید اتومبیل کوچک نادیده بگیرد؛ به عبارتی مفروضات غلط خود در این خصوص که در حافظه سازمانی او ریشه دوانیده بود، کنار بگذارد تا بتواند در خصوص تولید اتومبیل های کوچک به رقابت ادامه دهد (Holan et al, 2004).

در خصوص مورد دوم، سازمان ها برای توسعه قابلیت های جدید و ارتقای دانش خود اقدام به همکاری و شراکت با سایر سازمان ها می کنند. به طور معمول هنگامی که سازمان ها اقدام به ارزیابی شرکای متحد و هم پیمان خود می کنند به ارزش دانشی که آنها ممکن است از این طریق کسب کنند و تسهیلاتی که برای یادگیری خودشان فراهم می گردد، توجه دارند. اگرچه در حقیقت چنین اتحاد و همکاری استراتژیک طراحی شده برای تسهیل یادگیری است اما از طرفی این نکته قابل ذکر می باشد که انتقال و یادگیری هر نوع دانشی از دیگر سازمان ها مفید نبوده و مضراتی را به دنبال خواهد

1. Ford

داشت. بنابراین شرکت ها به منظور اینکه بتوانند به مزیت رقابتی پایدار برسند باید فرایندهایی را مدیریت کنند که علاوه بر یادگیری دانش مفید شرکای خود، اطمینان حاصل کنند که از عادت های بد (دانش مضر) آنها یاد نمی گیرد (Holan et al, 2004).

د: مدیریت یادنگرفتن

این نوع از فراموشی هنگامی رخ می دهد تا دانشی که در سازمان موجود است (تحقیق یافته) به طور هدفمند از حافظه سازمانی حذف شود. این نوع فراموشی از دیدگاه استراتژیک شاید مهم ترین نوع فراموشی باشد، اما تحقق آن ممکن است خیلی سخت باشد؛ چرا که در این حالت با دانشی مواجه هستیم که به طور عمیق در حافظه سازمانی جای گرفته و حذف آن ممکن است با سختی هایی مواجه باشد (Holan and Phillips, 2004). منشأ این نوع فراموشی ایده ای است که بیان می کند دانسته های قبلی می توانند به عنوان مانعی برای یادگیری بیشتر باشند (Holan and Phillips, 2004). در حقیقت بخشی از پروژه های تغییر در سازمان به این دلیل ناموفقند که ما قادر نیستیم روش های قدیمی و عادت های بد را فراموش کنیم. بنابراین یک شرط لازم برای کسب دانش جدید این است که فرایند فراموشی به نحو مطلوبی مدیریت شود تا دانسته های قبلی که بازدارنده از تغییر مفید است از حافظه سازمانی حذف شود. در حقیقت باید ذهنیات قدیمی و ناکارا را کنار گذاشت تا بتوان روش های جدید بهتری را به کار گرفت (Lawrence, 2004).

چندین روش می تواند به سازمانی در یاد نگرفتن دانش غیرمفید و فراموش کردن آن کمک کند:

۱. تغییر شیوه کار و امور جاری

شرکت ها دانش را در دل امور جاری و شیوه های انجام دادن کار جای می دهند که به این ترتیب دانش برای طیف وسیعی از کارکنان قابل دسترس می باشد. این دانش در طی زمان قابلیت تولید مجدد دارد و سازمان ها می توانند با عدم یادگیری به وسیله تغییر در شیوه کار و امور جاری و ... از تولید (یا تولید مجدد) دانش مشکل آفرین و غیرمفید جلوگیری کنند.

۲. تغییر اساسی

برخی مواقع دانش سازمانی به طرز عمیقی در حافظه سازمانی جای می‌گیرد که بدون جدایی از فعالیت‌های مستمر مهم، امکان فراموشی و حذف آن دانش وجود ندارد. بنابراین در این حالت استفاده از روش‌های تغییر اساسی برای انجام دادن این مهم لازم می‌شود؛ مثل ساختاردهی مجدد^۱ و حذف یک بخش از سازمان (Holan et al, 2004).

۲-۴- انعطاف‌پذیری منابع انسانی

۲-۴-۱- مقدمه

با نگاهی به دوران مختلف حیات بشر، مشخص می‌شود که هر دوره‌ای دارای یک ویژگی منحصر به فرد بوده است. به‌طور یقین مهم‌ترین و بارزترین ویژگی عصر حاضر، تغییر و تحول و عدم ثبات در عرصه‌های مختلف زندگی انسان‌ها است. شدت این تغییر و تحولات به حدی است که توانسته تمام جنبه‌های زندگی فردی و عمومی افراد را تحت تأثیر قرار دهد. سازمان‌ها و شرکت‌ها هم از این قاعده استثنا نبوده و هر روزه شاهد تغییر و تحول در محیط پیرامون خود و همچنین تغییر در نیازها و خواسته‌های مشتریان خود هستند. از این‌رو سازمان‌ها برای موفقیت در شرایط نامطمئن، متحول و رقابتی عصر حاضر، چاره‌ای جز همگام شدن با جریان تحولات محیط اطراف خود ندارند. در واقع شدت روز افزون رقابت و تغییرات محیطی، سازمان‌ها را وادار به ایجاد نوآوری مستمر برای رسیدن به اهداف خود کرده است. با توجه به این‌که از بین منابع مختلفی که سازمان‌ها در اختیار دارند، نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین منبع آن شناخته می‌شود، می‌تواند در مسیر رسیدن به نوآوری، افزایش توان رقابتی و همگام شدن با شرایط متغییر محیطی نقش اصلی را ایفا کند. نیروی انسانی با دارا بودن ویژگی‌هایی نظیر ارزش آفرینی، کمیابی و دشواری تقلید، زمینه را برای بهبود قابلیت‌های سازمان فراهم می‌کند. انعطاف‌پذیری منابع انسانی، یکی از چالش‌های مهمی است که مدیریت منابع انسانی

1. Restructuring

در سال‌های اخیر با آن مواجه است، چرا که وجود تغییرات زیاد در بازارهای جهانی مستلزم دستیابی به فناوری‌های جدید و تمرکز بر ارتقای کیفیت خدمات می‌باشد که تحقق این موارد معلول انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌باشد (اعرابی و دانش پرور، ۱۳۸۵). در واقع در یک محیط نامطمئن، انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌تواند برای سازمان از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت، ارزش آفرینی کند (Veise et al, 2014). بنابراین داشتن منابع انسانی ماهر، مستعد و منعطف برای واکنش مناسب به تغییر و تحولات ایجاد شده در شرایط کاری، یکی از اولویت‌های اصلی مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود. در ادامه توضیحاتی درباره مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی، الگوها و مدل‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی ارائه می‌شود.

۲-۴-۲- مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی

مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی به مدیریت منابع انسانی بر می‌گردد. به زعم بروستر^۱ (۱۹۹۴)، مدیریت منابع انسانی ابتدا در دانشگاه‌های امریکا در دهه ۱۹۷۰ و سپس توسط سایر جوامع علمی دنیا به کار برده شد. این نوع انعطاف‌پذیری با عنوان‌های مختلفی نظیر انعطاف‌پذیری نیروی کار، انعطاف‌پذیری منابع انسانی، انعطاف‌پذیری مدیریت منابع انسانی و انعطاف‌پذیری مدیریت منابع راهبردی نام برده شده است (شاه‌محمدی مهرجردی و بردبار، ۱۳۹۵). تعریف انعطاف‌پذیری ریشه در تئوری‌های پست مدرن و تئوری‌های مبتنی بر منابع دارد و شامل توانایی‌های شرکت برای سازگاری با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی و مهم محیط است و نیازمند توانایی‌ها و قابلیت‌های مناسب برای نشان دادن واکنش سریع نسبت به محیط می‌باشد که تأثیر بسیار زیادی بر عملکرد شرکت دارد. بنابراین در کشورهای پیشرفته دنیا سیاست‌های استخدامی به گونه‌ای طراحی می‌شود که پاسخگوی این نیازهای شرکت - با ظرافت زیاد و هزینه اندک- باشد (اعرابی و دانش پرور، ۱۳۸۵). به عبارت دیگر مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی برگرفته از ادبیات مدیریت منابع انسانی است و به ظرفیت مدیریت منابع انسانی در ارتقای توانایی سازمان برای انطباق اثربخش و به موقع با الزامات متغیر و متنوعی که از

1. Brewster

ناحیه محیط یا درون سازمان تحمیل می‌شوند، اشاره دارد (عباسی و همکاران، ۱۳۹۲). همچنین رایت و اسنل، انعطاف‌پذیری منابع انسانی را به این صورت تعریف نمودند: میزان بهره‌مندی منابع انسانی سازمان‌ها از مهارت‌ها و الگوهای رفتاری لازم برای اتخاذ بهترین تصمیمات در محیط رقابتی و همچنین بهره‌گیری سازمان‌ها از مناسب‌ترین کارکردهای مدیریت منابع انسانی برای مدیریت این منابع (Wright and Snell, 1998). انعطاف‌پذیری منابع انسانی صورت کوچکی از انعطاف‌پذیری سازمانی هست و به همین منظور از آن به عنوان توانایی مشخص سازمان برای بروز رفتار مناسب و اقتضایی در مواجهه با محیط پویا و رقابتی یاد می‌شود (شاه‌محمدی مهرجردی و بردبار، ۱۳۹۵). شرایط و موقعیت‌های سازمان، با نحوه مدیریت افراد و کارکنان سازمان ارتباط دارد. پس انعطاف‌پذیری نیروی انسانی را می‌توان توانایی سازمان در ایجاد تغییراتی در نحوه استفاده از نیروی کار تعریف کرد (برحسب تعداد، صلاحیت و زمان بکارگیری) (قاسمی و و توده روستا، ۱۳۹۲). اگر منابع انسانی به سختی قابل تقلید باشند و بتوانند با شرایط متغییر سازگار شوند، در این صورت آن‌ها قادر به تولید عملکرد برتر خواهند بود و باعث ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان خواهند شد. از همین‌رو، این رویکرد معتقد است که امکان اینکه سازمان بتواند به مزیت رقابتی پایدار برسد تا حد زیادی به میزان انحصاری بودن شایستگی‌ها و مهارت‌های منابع انسانی بستگی دارد (De la Lastra et al, 2014).

۲-۴-۳ - مهم‌ترین دلایل نیاز به انعطاف‌پذیری نیروی انسانی

بوجود آمدن تغییراتی باعث تبدیل وظایف مدیریت منابع انسانی به نقشی استراتژیک در سازمان شده است (Valle et al, 2001). تمام این تغییراتی که در ادامه بیان می‌شوند، نیاز به سیستم‌های مدیریت منابع انسانی انعطاف‌پذیر را توجیه می‌کنند:

۱. **عوامل اجتماعی - جمعیتی:** ویژگی‌های جمعیتی اساساً به دو دلیل در حال تغییر هستند: الف:

کاهش نرخ تولد - ب: افزایش امید به زندگی. وضعیت جمعیت شناختی جدید از پیامدهای مربوط

به مدیریت منابع انسانی منشا می‌گیرد. در این راستا، بهبود کیفیت زندگی و تأثیر آن بر امید به زندگی بالاتر باعث می‌شود تا افراد تصمیم بگیرند که سن بازنشستگی خود را به تعویق بیندازند. به عنوان یک نتیجه، این سازمان‌ها مجبورند کارکنان نسبتاً مسن‌تری داشته باشند. کاهش نرخ تولد هم باعث عدم وجود افراد جوان در کار و همچنین کاهش سهم چشم‌انداز، دانش و ارزش‌های جدید در کار می‌شود. از دیگر تغییرات اجتماعی- جمعیتی که به مدیریت منابع انسانی استراتژیک دلالت دارد، می‌توان به این موارد اشاره کرد: الف: افزایش حضور زنان در بازار کار ب: وجود افراد مختلف از نظر سن در سازمان ج: افزایش نیروی کار غیر بومی. این تغییرات اجتماعی - جمعیتی باعث افزایش تنوع نیروی انسانی در سازمان‌ها شده است که این حالت نیاز به یک میزان از انعطاف‌پذیری بیشتر در سیستم‌های مدیریت دارد.

۲. **عوامل سیاسی - حقوقی:** توسعه استراتژیک سازمان‌ها، تا حد زیادی به چهارچوب‌های نهادی کشورها بستگی دارد. نقش دولت‌ها در این راستا مخصوصاً مهم است، نه تنها به دلیل چهارچوب‌های هنجاری، بلکه به دلیل نفوذ اجتماعی، اقتصادی و سیاسی آن‌ها. یکی از عناصر سیاسی مهم در سال‌های اخیر برای مدیریت منابع انسانی برانگیختن سیاست‌های اجتماعی در برابر تبعیض در محل کار است. به‌طور مشابه، اصلاحات در تنظیم بازار کار، مذاکرات دسته جمعی و امنیت اجتماعی نیز بر تصمیمات مدیریت منابع انسانی تأثیر قابل ملاحظه‌ای می‌گذارند.

۳. **عوامل اقتصادی:** جهانی شدن شامل گسترش تجارت بین‌المللی و گسترش شرکت‌های چند ملیتی می‌باشد (Stone-Romero, Stone and Salas, 2003). هم‌چنین جهانی شدن، ادغام مالکیت و فرآیندها را به خاطر دستیابی به یک مقیاس مناسب در بازارهای بین‌المللی کار ترجیح می‌دهد. این تغییرات نیازمند سازمان‌های انعطاف‌پذیرتری می‌باشد.

۴. **عوامل تکنولوژیکی:** با پیشرفت فناوری، سازمان‌ها بیشتر قادر به ایجاد و حفظ ساختارهای انعطاف‌پذیر هستند (Phillips and Wright, 2009). کونراد و دسکوپ^۱ (۲۰۰۱) اظهار می‌کنند که

1. Konrad & Deckop

تغییرات تکنولوژیک حتی ممکن است به باز تعریف نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان منجر شود. به زعم مارتین سانچز^۱ و همکاران (۲۰۰۹) ، در سازمان‌های با تکنولوژی بالا، برای رقابتی ماندن نیاز به سرعت در توسعه محصولات است که این امر نیازمند انعطاف‌پذیری بیشتر نیروی کار است.

۵. **عوامل سازمانی:** یکی از عوامل داخلی که تأثیر زیادی بر مدیریت منابع انسانی می‌گذارد، فرهنگ سازمانی است. به زعم بارونی^۲ (۱۹۸۶)، فرهنگ سازمانی به تنهایی می‌تواند به عنوان یک منبع برای مزیت رقابتی در نظر گرفته شود و بخشی از آن در سیستم مدیریت منابع انسانی تعیین می‌شود. در واقع نویسندگان مختلف اذعان داشتند که فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی از یکدیگر جدایی‌ناپذیر هستند (Ngo and Loi, 2008). نوآوری سازمانی هم به عنوان یک عامل سازمانی محسوب می‌شود. نوآوری (هم سازمانی و هم تکنولوژیکی) نیازمند این است که کارکنان صلاحیت‌های کاری لازم را بدست بیاورند و تجدید کنند. در نتیجه سازمان به کارکنانی انعطاف‌پذیر تر نیازمند است. این عوامل گفته شده باعث شده تا مدیریت منابع انسانی یک سری تغییراتی را برای انطباق با شرایط جدید اتخاذ کند. اکثر این تغییرات نیاز به سرمایه‌گذاری در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی دارند تا آن‌ها قابلیت انعطاف‌پذیری پیدا کنند (De la Lastra et al, 2014).

1. Martínez Sánchez
2. Barney

۲-۴-۴- مزایای انعطاف‌پذیری منابع انسانی

انعطاف‌پذیری نیروی انسانی به کارفرمایان امکان صرفه‌جویی در کار را می‌دهد، همچنین استعداد بالقوه‌ای برای بهبود کیفیت زندگی کاری با کاهش یکنواختی کار و کار تکراری را دارد. انعطاف‌پذیری نیروی انسانی ممکن است به رضایت بیشتر و معنی‌داری کار کمک کند (Kelliher and Riley, 2003). آلبیز^۱ (۱۹۹۷) معتقد است که انعطاف‌پذیری نیروی انسانی می‌تواند منجر به کاهش بعضی از سطوح سلسله مراتب، دستیابی به ارتباطات سریع‌تر و توانایی بهتر در عکس‌العمل سریع شود. کاهش در سطوح مدیریت منجر به هزینه کمتر و هزینه سربار مدیریتی پایین‌تر می‌شود (Valverda et al, 2000). افزایش انباشته‌ای از مهارت‌ها، باعث ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر در نیروی کار می‌شود و در نتیجه منجر به کاهش هزینه نیروی کار و بهبود کارایی و بهره‌وری شرکت می‌شود. به علاوه، هم‌زمان با این‌که افراد در سطوح پایین شرکت دارای مهارت‌های متنوع می‌گردند، این امر می‌تواند منجر به کاهش نیاز به نظارت بر کارکنان یا کاهش هزینه‌های غیرمستقیم کارکنان گردد (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۱). انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌تواند به عنوان یک ابزار برای ایجاد تعادل بین کار و زندگی شخصی افراد در نظر گرفته شود و به همین دلیل می‌تواند هم برای سازمان و هم برای کارکنان مفید واقع شود (Robert Michel and Carlos Michel, 2012). مارتین بلتران^۲ و همکاران (۲۰۰۸) دریافتند که کارکنان پس از استفاده از سیستم کاری انعطاف‌پذیر، مشارکت بیشتری در سازمان نشان می‌دهند که این امر می‌تواند در نهایت منجر به افزایش عملکرد سازمان شود (Kumari and Pradhan, 2014). کارکنانی که در یک سیستم با انعطاف‌پذیری منابع انسانی بالا اشتغال دارند، رضایت بیشتری از یک سازمان با انعطاف‌پذیری کمتر دارند. انعطاف‌پذیری تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد (Ketkar and Sett, 2009).

1. Albeez
2. Martin Beltran

۲-۴-۵- الگوهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی

الگوهای انعطاف‌پذیری اولین بار توسط اتکینسون^۱ (۱۹۸۴) مورد توجه قرار گرفته است. مدل اتکینسون مبتنی بر کارکنان محوری و ثانویه است و در آن سه نوع الگوی انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای^۲، انعطاف‌پذیری عددی^۳ و انعطاف‌پذیری مالی^۴ معرفی شده است. البته بکارگیری الگوهای انعطاف‌پذیری بسیار پیچیده‌تر از دیدگاهی است که در مدل اتکینسون طرح‌ریزی شده است. در تحقیقات بعدی که در این زمینه انجام شد، دو الگوی انعطاف‌پذیری موقت و انعطاف‌پذیری مکانی نیز شناسایی شدند (اعرابی و دانش پرور، ۱۳۸۵). در جدول ۲-۵ خلاصه‌ای از الگوهای انعطاف‌پذیری ارائه شده است:

جدول ۲-۵: انواع الگوهای انعطاف‌پذیری (Reilly up, 2001).

نام الگو	تعریف	مثال
وظیفه‌ای	به شرکت‌ها اجازه می‌دهند تا برخلاف مرزهای ساختار سنتی، از کارکنان خود در مکان‌های مختلف استفاده نمایند.	کارکنان چند مهارتی، مشاغلی که نیازمند انجام چند مهارت گوناگون هستند.
عددی	به شرکت‌ها اجازه می‌دهند تا بر اساس نیاز شرکت در زمان‌های مختلف از تعداد کارکنان متفاوتی استفاده نمایند.	کارکنان موقت، فصلی، کارکنان دوره‌ای ثابت، استخدام از طریق بنگاه‌های کاریابی و برون سپاری.
موقت	به شرکت‌ها اجازه می‌دهند تا تغییرپذیری با قاعده و بی‌قاعده را در ساعات کاری کارکنان اعمال نمایند.	قراردادهای سالیانه و یا پاره وقت، اضافه کاری، زمان متغییر.
مکانی	عبارت است از استفاده کارکنان خارج از محیط کاری و شامل سپردن کار برای انجام در خارج از محیط کار می‌باشد.	خانه، موبایل، تلفن و....
مالی	به شرکت‌ها اجازه می‌دهند تا بتوانند بر اساس عملکرد شرکت صورت حساب‌های پرداختی به کارکنان را افزایش یا کاهش دهند.	مشارکت در سود، سهام شدن در نتایج بدست آمده، برنامه‌های متفاوت در پرداخت‌های مالی.

1. Atkinson
2. Functional Flexibility
3. Numerical Flexibility
4. Financial Flexibility

۲-۴-۵-۱- الگوی انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای

امروزه الگوی انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای بیشتر از سایر الگوهای انعطاف‌پذیری مورد توجه قرار گرفته است. انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای به معنی همه‌کاره و چند منظوره بودن کارکنان است. بکارگیری این الگو، این امکان را برای سازمان فراهم می‌کند تا با ایجاد تغییر در مهارت‌ها و وظایف محوله به افراد گوناگون، توانایی آن‌ها برای کسب مهارت‌های مختلف و به دنبال آن توانایی شرکت را برای کسب مهارت‌های مختلف و به دنبال آن، توانایی شرکت برای رویایی با تغییرات شدید محیطی را افزایش دهد (اعرابی و دانش پرور، ۱۳۸۵). در این الگو کارکنان مجموعه مشخصی از وظایف یا پست شغلی ندارند، آنها چند مهارتی هستند. در نتیجه سازمان قادر است تا بدون استخدام کارکنانی با بیش از یک وظیفه یا شغل، افراد را به شغل، وظیفه یا بخش دیگر منتقل کند (نجفی کلیانی، ۱۳۹۰).

۲-۴-۵-۲- الگوی انعطاف‌پذیری عددی

انعطاف‌پذیری عددی همان‌طور که از نام آن بر می‌آید، به تعداد کارکنان مربوط است و نشان می‌دهد که شرکت چگونه می‌تواند با تغییر تعداد کارکنان، نوسانات تقاضا برای نیروی کار را پاسخ دهد. این الگو اشاره به توانایی مدیریت در ایجاد توسعه و تنوع در تعداد نیروی کار استخدام شده دارد که می‌تواند از طریق سیاست‌های مربوط به استخدام و اخراج - به منظور متناسب نمودن حجم نیروی کار برای پاسخگویی به تغییرات محیطی - تحقق یابد. این امر می‌تواند از راه‌های زیر تحقق یابد:

- ❖ قراردادهای کاری با زمان انعطاف‌پذیر که شامل استفاده از کنارکنان فصلی و موقت است.
- ❖ انعطاف‌پذیری فاصله‌ای که شامل استفاده از قراردادهای تجاری برای فعالیت‌هایی است که از طرف شرکت هدایت می‌شوند مانند برون سپاری و یا مشاوران آزاد.

❖ انعطاف‌پذیری در اخراج که مبتنی بر ساده‌سازی اجرای رویه‌هایی است که هزینه اخراج کارکنان را در هنگام تقاضا، کاهش می‌دهد.

۲-۴-۵-۳- الگوی انعطاف‌پذیری مالی

هدف الگوی انعطاف‌پذیری مالی فراهم کردن شرایط مناسب برای کارکنان- به منظور افزایش یا کاهش دستمزد آن‌ها- با توجه به عواملی نظیر شرایط بازار داخلی نیروی کار (موضوعاتی نظیر استخدام و حفظ کارکنان)، شرایط اقتصادی خارجی و یا عملکرد شرکت (موضوعاتی نظیر سودآوری یا بهره‌وری) است. این الگو در شرکت‌هایی مورد استفاده قرار می‌گیرد که ساختار پرداخت را مورد توجه و تشویق قرار می‌دهند. باید توجه داشت که بکارگیری این الگو، باعث حمایت از الگوهای انعطاف‌پذیری عددی و وظیفه‌ای می‌شود.

۲-۴-۵-۴- الگوی انعطاف‌پذیری موقت

بکارگیری این الگو این امکان را برای شرکت فراهم می‌کند تا با بکارگیری الگوهای گوناگون ساعت کاری برای کارکنان مختلف، نوسانات و تغییرات محیطی را پاسخ گوید. این الگو مربوط به تغییرات تعداد ساعات کاری و همچنین الگوی زمان کاری کارکنان است که می‌تواند از طریق سیاست‌هایی نظیر اضافه‌کاری و هفته کاری فشرده بدست آید. از سوی دیگر، این نوع انعطاف‌پذیری می‌تواند از طریق زمان کاری انعطاف‌پذیر- بویژه از طریق برنامه‌ریزی روزانه، هفتگی و سالیانه زمان کاری- نیز حاصل گردد. از دیگر روش‌های انعطاف‌پذیری موقت می‌توان به کارهای نوبتی، استخدام پاره وقت و کوتاه مدت، قراردادهای ساعتی سالیانه و ترتیب و آرایش نیروی کار به طوری که در دسترس باشند، اشاره نمود (اعرابی و دانش‌پرور، ۱۳۸۵).

۲-۴-۶- ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی

با مشاهده و مطالعه‌ی پژوهش‌های پیشین، مشخص شد که از دید اکثر محققین انعطاف‌پذیری منابع انسانی دارای سه بُعد است که شامل انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای (کارکردی)، مهارتی و رفتاری می‌باشد. در این پژوهش هم انعطاف‌پذیری منابع انسانی براساس همین سه بُعد سنجیده می‌شود.

۲-۴-۶-۱- انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای (کارکردی):

انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای به معنای توانایی منابع انسانی در انجام طیف گسترده‌ای از وظایف است. (Young and Wiersema, 1999). به عبارت دیگر انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای به میزان سازگاری کارکردهای منابع انسانی با طیف وسیعی از موقعیت‌ها، واحدها و بخش‌های مختلف سازمان اطلاق می‌شود (Bhattacharya et al, 2005). به زعم رایت و اسنل^۱ (۱۹۹۸) انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای توانایی انجام وظیفه‌های گوناگون از طرف کارکنان است که باعث می‌شود مسئولیت مشاغل دیگر را به کارکنانی که ظرفیت مسئولیت‌پذیری را دارند، واگذار شود و از این طریق هزینه و زمان جابجایی کارکنان در بین مشاغل کاهش یابد (Beltran-Martin et al, 2008). انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای خود را در طراحی مشاغل از طریق تیم‌سازی و تعدیل نقش‌ها نمایان می‌کند و زمینه‌ساز ایجاد توانایی در افراد برای نقش‌های کاری، بدون تعارض یا کاهش تعهد می‌شود. به بیان دیگر، انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای زمینه‌ساز انعطاف‌پذیری رفتاری نیروی انسانی را فراهم می‌آورد؛ به این معنا که منابع انسانی توانایی پذیرش نقش‌های متفاوت و ارزش‌آفرینی در حوزه‌های مختلف را کسب می‌کنند و نقش‌های خود را به‌طور مستمر برای پاسخ به نیازهای در حال تغییر، دوباره شکل می‌هند.

1. Wright & Snell

۲-۴-۶-۲- انعطاف‌پذیری مهارتی^۱

به کاربردهای متعدد مهارت‌های منابع انسانی در وضعیت‌های مختلف اشاره دارد. یا در تعریفی ساده‌تر مشخص می‌کند چگونه می‌توان افرادی با مهارت‌های مختلف را بار دیگر به‌سرعت سازماندهی کرد (Wright and Snell, 1998). انعطاف‌پذیری مهارتی بر سرعت و سهولت کسب مهارت و توانایی‌های جدید دلالت دارد. در این مفهوم، کارکنان زمانی که آموزش می‌بینند، نیازهای مهارتی آینده را پیش‌بینی می‌کنند یا برای یادگیری رویکردها و روش‌های جدید ایفای مسئولیت شغلی اشتیاق نشان می‌دهند (Beltran-Martin et al, 2008). انعطاف‌پذیری مهارتی اشاره به استفاده کارکنان از مهارت‌هایشان و یا جایگزینی بالقوه برای مهارت‌ها دارد. ایجاد چنین کارکنان ماهری می‌تواند از طریق تشکیل گروه‌های پروژه‌ای یا چرخش شغلی باشد (شاه‌محمدی مهرجردی و بردبار، ۱۳۹۵). به عبارت دیگر اگر کارکنان یک سازمان دارای تنوع وسیعی از مهارت‌ها باشند و بتوانند وظایف مختلف شغلی را طبق در خواست سازمان انجام دهند، گفته می‌شود که سازمان درجه بالایی از انعطاف‌پذیری مهارتی را دارا است (عباسی و همکاران، ۱۳۹۲).

۲-۴-۶-۳- انعطاف‌پذیری رفتاری^۲

انعطاف‌پذیری رفتاری بیانگر میزان بهره‌مندی کارکنان از مجموعه گسترده‌ای از الگوهای رفتاری است؛ به‌گونه‌ای که به آنان امکان سازگاری با الزامات خاص موقعیتی را می‌دهد. اگر کارکنان بتوانند به جای پیروی از روندهای استاندارد، الگوهای رفتاری متعددی را به‌طور مقتضی در موقعیت مختلف به‌کار برند، سازمان آسان‌تر با موقعیت‌های متغییر سازگار می‌شود و به آنها واکنش نشان می‌دهد و در نتیجه، سبب افزایش رقابت‌پذیری می‌شود (نظرپوری و رحیمی‌اقدام، ۱۳۹۴). به عبارت دیگر انعطاف‌پذیری رفتاری، توانایی نشان دادن تنوعی از نقش‌های رفتاری در شرایط متفاوت است. رفتارهای کارکنان اقدامات یا ترتیباتی است که کارکنان در شغلشان اتخاذ می‌کنند. اگر کارمند اقدام

1. Skill Flexibility
2. Behavior Flexibility

خاصی را که در موقعیت‌های کاری مکرر به کار برده است، همان اقدام را در ارتباط با موقعیت جدید انتخاب کند، رفتارش غیر منعطف به حساب می‌آید. در مقابل، اگر کارکنان ترتیبات جدیدی از اقدامات و فعالیت‌ها را برای انجام کارهای روزمره یا شرایط جدید جستجو کنند، رفتارشان انعطاف‌پذیر است. بنابراین مفهوم انعطاف‌پذیری رفتاری، تحمل بیشتر برای رفتار غیرتکراری است که کارکنان با خلاقیت و بداهه‌گویی به شرایط جدید پاسخ می‌دهند (Wright and Snell, 1998) (Beltran- (Martin et al, 2008).

۲-۵- مروری بر سابقه پژوهش

با مرور پژوهش‌های پیشین مشخص شد که تا به حال سه متغیر پژوهش حاضر در کنار یکدیگر مورد بحث و تحلیل قرار نگرفته‌اند. از این‌رو در این قسمت به پژوهش‌هایی که از نظر موضوعی به پژوهش حاضر نزدیک‌تر هستند اشاره می‌شود.

۲-۵-۱- تحقیقات مرتبط با مدیریت استعداد

۲-۵-۱-۱- تحقیقات داخلی

❖ تاج‌الدین و معالی تفتی (۱۳۸۷) در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد. از این راه آن‌ها در می‌یابند که از کارکنان خود چه انتظاری باید داشته باشند، که این امر موجب بهبود روابط کاری می‌شود. در نتیجه سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سوی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک، با انگیزه و راضی بهره می‌برد (تاج‌الدین و معالی تفتی، ۱۳۸۷).

❖ در پژوهشی از کریمی و حسینی (۱۳۸۹) تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد مورد بررسی قرار گرفت. این پژوهش، در میان ۱۷۴ نفر از مدیران کل وزارتخانه‌های کشور، با استفاده از روش پیمایشی- همبستگی و پرسشنامه محقق ساخته انجام شد. محققان با تدوین فرضیه‌هایی به بررسی وجود رابطه بین عوامل راهبردی زمینه‌ساز (راهبرد سازمان، نقش مدیران، مدیریت منابع انسانی راهبردی، فرهنگ سازمانی و قوانین و مقررات دولتی) و مدیریت استعداد پرداختند. نتایج بدست آمده نشان داد که هر یک از عوامل فوق تأثیر معناداری بر مدیریت استعداد دارند. در میان این عوامل، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی، قوانین و مقررات دولتی و راهبرد سازمان، نسبت به سایر عوامل به ترتیب بیشترین میزان تأثیر را داشته‌اند (کریمی و حسینی، ۱۳۸۹).

❖ حسینی (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد، هدف پژوهش حاضر را شناسایی و بررسی رابطه مدیریت استعداد با بحث کاهش ترک سازمان از سوی افراد مستعد، امنیت شغلی و خالی نماندن منصب‌های کلیدی و متغیرهای دیگر بیان نمود. این مقاله با بررسی و مرور ادبیات مختلف درباره مدیریت استعداد، چهار عامل را به عنوان پیامد مدیریت استعداد در نظر می‌گیرد. بدین منظور پرسشنامه‌ای برای سنجش نقش مدیریت استعداد بر پیامدهای آن طراحی و در میان نمونه‌ای متشکل از ۱۵۴ نفر از مدیران کل سازمان‌های دولتی توزیع شد. روش تحقیق این مقاله، پیمایشی- همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر تحلیل عاملی می‌باشد و با بررسی پیامدهای مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی به دنبال تعیین و بررسی میزان اهمیت آن در سازمان‌هاست. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد ایجاد خزانه استعداد، کاهش ترک سازمان و خالی نماندن منصب‌های کلیدی از مهم‌ترین نتایج مدیریت استعداد در سازمان است (حسینی، ۱۳۹۰).

❖ نوع پسند اصیل و همکاران (۱۳۹۳) به بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی پرداختند. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی از نوع همبستگی

است. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان و بالغ بر ۲۸۱ نفر می‌باشد که با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم هر طبقه، تعداد ۱۶۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات، پرسش‌نامه‌ای حاوی ۴۱ سؤال به کار گرفته شد. برای تحلیل داده‌ها نیز از ضریب همبستگی دو متغیره‌ی پیرسون و رگرسیون چند متغیره استفاده شد. نتایج نشان داد که بین فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعداد و کیفیت خدمات و نوآوری در ارائه خدمات رابطه‌ای معنادار وجود دارد و همچنین اقدامات لازم در راستای حفظ استعدادها در سازمان بیشترین تأثیر مثبت را بر کیفیت خدمات ارائه شده دارد و جذب استعدادها برتر به سازمان بیشترین تأثیر مثبت را بر افزایش توان نوآوری در سازمان دارا می‌باشد (نوع پسند اصیل و همکاران، ۱۳۹۳).

❖ قاسمی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی هوش سازمانی پرداختند. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه آزاد زاهدان به تعداد ۴۶۰ نفر بودند که بر اساس جدول مورگان ۲۱۰ پرسشنامه توزیع شد و ۲۰۰ پرسشنامه به صورت کامل بازگشت داده شدند. روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه بوده است. روایی پرسشنامه از نوع روایی محتوایی بوده و آلفای کرونباخ حاصل از پایایی کل پرسشنامه برابر با ۰,۹۳۷ بدست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی توسط دو نرم افزار SPSS و LISREL صورت گرفت. یافته‌های تحقیق نشان داد که الف) مدیریت استعداد بر هوش سازمانی و قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. ب) هوش سازمانی بر قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. ج) هوش سازمانی، رابطه مدیریت استعداد و یادگیری سازمانی را میانجی‌گری می‌کند. د) مدیریت استعداد به طور مستقیم و غیر مستقیم از طریق هوش سازمانی، بر قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر معناداری دارد (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۴).

❖ عرب‌پور و نیک‌پور (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان پرداختند. این پژوهش از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی می‌باشد که به روش پیمایشی انجام شده و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان را دربر می‌گیرد و نمونه‌گیری به روش طبقه‌ای منظم بوده و تعداد ۳۳۰ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی (آزمون همبستگی پیرسون، جزئی، رگرسیون گام به گام و آزمون رتبه بندی فریدمن) استفاده شده است و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه‌های مدیریت استعداد و بهره‌وری نیروی انسانی می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین مدیریت استعداد و زیر متغیرهای آن؛ یعنی جذب استعدادها، نگه‌داشت استعدادها، توسعه استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی، رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد و ابعاد نگه‌داشت استعدادها و توسعه استعدادها می‌توانند بهره‌وری نیروی انسانی را در سازمان‌های دولتی شهر کرمان پیش‌بینی کنند (عرب‌پور و نیک‌پور، ۱۳۹۴).

❖ حسین‌پور و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمان، تأثیر مدیریت استعداد را بر سه مؤلفه سرمایه فکری شامل سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری رابطه‌ای و سرمایه ساختاری سازمانی سنجیدند. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران (پنها) می‌باشد که با استفاده از روش توصیفی-پیمایشی نمونه‌ای متشکل از ۱۵۸ (۱۱۸ نفر از کارکنان با استعداد و ۴۰ نفر از معاونان و کارشناسان سازمان) انتخاب شدند و با استفاده از آمار استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه بوده است. برای تحلیل داده‌ها، ابتدا با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، روایی سازه تمام شاخص‌های مورد مطالعه محاسبه شد و سپس با استفاده از مدل برازش شده و مدل معادلات ساختاری، فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار گرفت. یافته‌های پژوهش، نشان می‌دهد که مدیریت استعداد بر سرمایه فکری سازمان پنها تأثیر مثبت و

معناداری دارد و از میان سه مؤلفه سرمایه فکری بر دو مؤلفه سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری رابطه‌ای نیز تأثیر مثبت و معنادار دارد اما تأثیری بر سرمایه ساختاری سازمانی ندارد (حسین‌پور همکاران، ۱۳۹۴).

۲-۱-۵-۲- تحقیقات خارجی

❖ رودریگز و اسکوبار (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان استعدادها، کلید موفقیت سازمان‌ها، این پرسش اساسی را مطرح کردند که هر سازمان چگونه می‌تواند استراتژی مدیریت استعداد را به کار گیرد تا بهترین نتیجه را کسب کند؟ این تحقیق در دو شرکت زرگری و گوگل مستقر در سوئد انجام شده است. محققان در این پژوهش از تئوری بنیادی که یک نوع تحلیل کیفی می‌باشد، بهره برده‌اند. آنان پس از تحلیل یافته‌ها در دو شرکت به این نتیجه رسیدند که علیرغم متفاوت بودن شرکت‌ها، اما فرآیند مدیریت استعداد برای هر دو شرکت لازم و ضروری است که این امر مزیت رقابتی ایجاد خواهد کرد که همانا هدف استراتژی مدیریت استعداد است. از دیگر یافته‌های پژوهش این بود که استراتژی مدیریت استعداد با استراتژی‌های شرکت و فرهنگ سازمانی آن‌ها هماهنگ می‌باشد (Rodríguez and Escobar, 2010).

❖ هارتمن و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان مدیریت استعداد شرکت‌های غربی در چین با یک رویکرد کیفی و یافته‌های بدست آمده از مطالعات موردی در هفت شرکت مستقر در چین نتایج را تجزیه و تحلیل نمودند. این پژوهش در پی آن بود تا دریابد که شرکت‌های مذکور چگونه افراد مستعد را تشخیص، آموزش و توسعه می‌دهند. نتایج تحقیق نشان داد که این شرکت‌ها با تغییرات اندک و با توجه به فرهنگ چینی فرآیند مدیریت استعداد را به کار می‌گیرند. با این وجود هنوز استراتژی مدیریت استعداد به شکل کامل پیاده‌سازی نشده است (Hartmann et al., 2010).

❖ سویم (۲۰۰۹) در رساله دکتری خود، با پژوهشی به روش آمیخته در یکی از واحدهای یک شرکت خدماتی در آمریکا، به بررسی سیستم مدیریت استعداد و چگونگی بهره‌گیری از این

سیستم به عنوان اهرمی برای ایجاد تعهد در کارکنان پرداخته است. نتایج حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته در پژوهش وی علاوه بر تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد کارکنان، نشان داد که چگونه بخش مدیریت منابع انسانی و توسعه سازمانی می‌تواند به حمایت و تقویت سیستم مدیریت استعداد بپردازد (Sweem, 2009).

۲-۵-۲- تحقیقات مرتبط با فراموشی سازمانی هدفمند

۲-۵-۲-۱- تحقیقات داخلی

❖ محمودوند (۱۳۹۰) در پژوهشی به بررسی رابطه بین فراموشی سازمانی و تغییرات سازمانی در دانشگاه سیستان و بلوچستان پرداختند. روش تحقیق در این پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی بوده که جامعه آماری آن شامل کلیه مدیران گروه‌های آموزشی و غیر آموزشی دانشگاه سیستان و بلوچستان به تعداد ۸۹ نفر می‌باشد. از آنجا که روش نمونه‌گیری از نوع سرشماری بوده کل جامعه آماری (۸۹ نفر) مورد بررسی قرار گرفتند. ابزار پژوهش دو پرسشنامه شامل پرسشنامه ۱۴ سؤالی محقق ساخته برگرفته از ادبیات تحقیق (هولان و فلیپس، ۲۰۰۴) و پرسشنامه ۱۲ سؤالی تغییرات سازمانی برگرفته از پایان‌نامه پزشک (۱۳۸۹) با اندکی تغییرات می‌باشد. روایی پرسشنامه‌ها از نوع محتوایی و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برآورده شده است. برای تحلیل آماری داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی، شامل آزمون ضریب همبستگی پیرسون و آزمون رگرسیون استفاده شده است. نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین فراموشی سازمانی و ابعاد آن با تغییرات سازمانی و مؤلفه‌های آن رابطه مثبت و معناداری وجود دارد به جز مؤلفه مکان (محل کار) که دارای رابطه معناداری نمی‌باشد. همچنین نتایج آزمون رگرسیون نشان داد فراموشی سازمانی بیشترین پیش‌بینی را از تغییرات سازمانی داشته است و نیز فراموشی سازمانی در بین مؤلفه‌های تغییر بیشترین میزان پیش‌بینی را به ترتیب از دانش افراد، ساختار سازمانی، تکنولوژی و مکان داشته است (محمودوند، ۱۳۹۰).

❖ صادقیان و همکاران (۱۳۹۱) تحقیقی را با هدف بررسی رابطه فراموشی سازمانی هدفمند با چابکی سازمانی در سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهر شیراز انجام داده‌اند. روش تحقیق در این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بوده و جامعه آماری تحقیق شامل تمام کارکنان سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا) شهرداری شیراز به تعداد ۴۳ نفر می‌باشد که از نمونه‌گیری ساده تصادفی استفاده شده است و تعداد نمونه با توجه به جدول مورگان تعداد ۳۸ نفر می‌باشند. در این پژوهش از پرسشنامه فراموشی سازمانی هدفمند محمودوند (۱۳۹۰) و پرسشنامه چابکی سازمانی حسینی (۱۳۹۰) استفاده شده است. روایی آن به وسیله کارشناسان تایید شده و پایایی آن توسط ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب برابر ۰,۸۵ و ۰,۹۶ می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها از فراوانی، درصد، میانگین، انحراف استاندارد، و برای تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون، استفاده شده است. نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین فراموشی سازمانی هدفمند و چابکی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین بین مؤلفه‌های یادگیری از ابعاد فراموشی سازمانی با همه مؤلفه‌های چابکی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ همچنین بین مؤلفه اجتناب از عادت‌های بد با مؤلفه‌های فناوری و بازار از مؤلفه‌های چابکی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، ولی بین مؤلفه اجتناب از عادت‌های بد با سایر مؤلفه‌های چابکی از جمله ادغام، تیم سازی، کیفیت، تغییر، توسعه منابع و رفاه کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد. همچنین نتایج آزمون رگرسیون نشان می‌دهد که فراموشی سازمانی هدفمند پیش بینی خوبی را از چابکی سازمانی داشته است و در بین مؤلفه‌های فراموشی سازمانی هدفمند مؤلفه یادگیری‌زدایی بیشترین میزان پیش بینی را از چابکی سازمانی داشته است (صادقیان و همکاران، ۱۳۹۱).

❖ مشبکی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان ارتقای عملکرد سازمانی از طریق فراموشی سازمانی هدفمند به شناسایی نوع رابطه بین فراموشی سازمانی هدفمند، یادگیری سازمانی، ظرفیت مدیریت دانش با عملکرد سازمانی پرداختند. این پژوهش از نوع کاربردی و پیمایشی بوده

و با استفاده از پرسشنامه صورت گرفته است. در این پژوهش برای ارزیابی مدل، از تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری استفاده شد و جهت تحلیل داده‌ها نرم افزار لیزرل به کار گرفته شد. جامعه آماری این پژوهش را رؤسا، معاونین و سرپرستان بیمارستان‌های دولتی و خصوصی سطح شهر مشهد تشکیل داده‌اند. یافته‌های تحقیق نشان داد که فراموشی سازمانی هدفمند و یادگیری سازمانی از طریق ارتقای ظرفیت مدیریت دانش بر روی عملکرد سازمانی اثر می‌گذارد (مشبکی و همکاران، ۱۳۹۱).

❖ صلواتی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان فراموشی سازمانی و مقاومت در برابر تغییر به شناسایی رابطه بین فراموشی سازمانی و مقاومت در برابر پرداختند. جامعه آماری این پژوهش را ادارات کل تعاون تشکیل داده است. نمونه آماری متشکل از ۲۰۰ نفر از کارکنان این ادارات بوده‌اند که به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی متناسب با حجم جامعه انتخاب شده‌اند. این مطالعه از نظر روش، از نوع همبستگی و از منظر هدف، کاربردی می‌باشد. بر این اساس، برای سنجش مفاهیم اساسی پژوهش، پرسشنامه‌ای با تکیه بر مدل فراموشی سازمانی هالن و فیلیپس (۲۰۰۴) و پرسشنامه مقاومت در برابر تغییر واین و همکاران (۲۰۰۱) به کار برده شد. پایایی پرسشنامه‌ها به روش آلفای کرونباخ برای دو متغیر اشاره شده به ترتیب برابر با ۰/۸۴ و ۰/۸۳ محاسبه گردید. روایی آزمون نیز از دو روش اعتبار محتوا و اعتبار سازه با استفاده از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی، تأییدی و شاخص KMO تأیید شد. یافته‌های نهایی پژوهش حاکی از وجود ارتباط معنی‌دار، بین فراموشی سازمانی و ابعاد آن (شامل هدفمند بودن و تصادفی بودن) با مقاومت در برابر تغییر می‌باشد (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۲).

❖ خالقی‌وردی و آیباهی اصفهانی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر فراموشی سازمانی هدفمند بر ابعاد ارتقا عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شاهرود، به شناسایی نوع رابطه بین فراموشی سازمانی هدفمند، ظرفیت مدیریت دانش، یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی پرداختند. این پژوهش از نوع کاربردی و پیمایشی است و با استفاده از پرسشنامه صورت

گرفته است. برای ارزیابی مدل، از مدل‌سازی معادلات ساختاری توسط نرم افزار SmartPLS استفاده شده است. جامعه آماری در این پژوهش شامل کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شاهرود بوده که شامل ۳۰۰ نفر می‌باشند. تعداد پرسشنامه‌های سالم جمع‌آوری شده متناسب با حجم نمونه ۱۷۰ عدد بوده است. نتایج به دست آمده نشان داد که فراموشی سازمانی هدفمند بر ابعاد ارتقا عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شاهرود تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین، فراموشی سازمانی هدفمند بر یادگیری سازمانی، ظرفیت مدیریت دانش و عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شاهرود تأثیر مثبت و معناداری دارد (خالق‌وردی و ایبانی، ۱۳۹۳).

❖ یگانگی و سعید طالشی (۱۳۹۴) پژوهشی را با عنوان بررسی رابطه بین فراموشی سازمانی و چابکی سازمانی انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش کارکنان اداره ثبت احوال استان قزوین به تعداد ۳۲۰ نفر بودند که با استفاده از جدول مورگان تعداد ۷۳ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش از پرسشنامه فراموشی سازمانی محمودوند (۱۳۹۰) و پرسشنامه چابکی سازمانی حسینی (۱۳۹۰) استفاده شده است. روایی سؤالات توسط خبرگان تأیید شد و برای تعیین پایایی از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج بررسی پایایی برای پرسشنامه فراموشی سازمانی ۰/۸۹ و برای پرسشنامه چابکی سازمانی ۰/۹۵ بدست آمدند. نتایج پژوهش نشان داد که بین فراموشی سازمانی و چابکی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (یگانگی و سعید طالشی، ۱۳۹۴).

❖ بهرامی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان مطالعه تطبیقی تأثیر فراموشی سازمانی هدفمند بر چابکی سازمانی (مطالعه موردی: گروه تولیدی صنعتی انتخاب، شعب بانک کارآفرین شهر تهران و سازمان کتابخانه آستان مقدسه قم) برای بررسی فراموشی سازمانی هدفمند از پژوهش مشبکی (۱۳۹۱) استفاده نموده و برای بررسی متغییر وابسته یعنی چابکی سازمانی با مطالعه ادبیات مربوط به چابکی سازمانی به چهار بعد پاسخگویی، انعطاف‌پذیری، شایستگی و سرعت

رسید. روش تحقیق توصیفی و از شاخه همبستگی به روش پیمایشی انجام شده است. از ابزار پرسشنامه دارای روایی و پایایی مناسب، برای گردآوری داده‌های تحقیق استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان ستادی گروه تولیدی صنعتی انتخاب، بانک کارآفرین در تهران و کتابخانه استان قم تشکیل می‌دهند. در زمان پژوهش (۱۳۹۴) کل جامعه آماری ۶۸۶ نفر بودند که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۴۶ نفر به عنوان نمونه و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. نتایج نشان داد که بین فراموشی سازمانی هدفمند و چابکی سازمانی همبستگی وجود دارد. با استفاده از آزمون فیشر به آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخته شد. نتایج مربوط به اجرای آزمون نشان می‌دهد تأثیر فراموشی سازمانی هدفمند بر متغیر چابکی سازمانی و سه بعد شایستگی، سرعت و انعطاف‌پذیری در گروه تولیدی صنعتی انتخاب، شعب بانک کارآفرین شهر تهران و سازمان کتابخانه آستان مقدسه قم متفاوت است. بنابراین فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی تأیید شد، اما ارتباط بین مؤلفه پاسخگویی و فراموشی سازمانی در بین کارکنان سه سازمان تفاوتی با هم ندارد لذا یکی از فرضیات فرعی تأیید نشد (بهرامی و همکاران، ۱۳۹۴).

۲-۵-۲-۲- تحقیقات خارجی

❖ بوکر (۱۹۹۷) در پژوهشی تحت عنوان فراموشی سازمانی و تولید دانش استدلال کرده است که در واقع ممکن است فراموشی سازمانی به دلایل مثبت و مفید باشد و همچنین فراموشی فقط به عنوان مانعی برای یادگیری نیست، بلکه می‌تواند پدیده‌ای مثبت و با ارزش برای مطالعه باشد (Bowker, 1997).

❖ میلر (۲۰۰۴) در مقاله‌ای تحت عنوان یادگرفتن برای فراموشی و فراموشی برای یادگرفتن ضمن بحث در مورد مدیریت کارآمد دانش سازمانی بیان می‌دارد، در حالی که ناکامی در به یاد آوردن برخی از دانش‌ها مضر است (مثلاً فراموشی راه‌حل‌های استفاده شده در گذشته، مدیر را از حل

مشکلات کنونی باز می‌دارد) اما فراموشی عمدی و هدفمند دیگر یادگیری‌ها، واقعا می‌تواند باعث پیشرفت آن شود (Miller, 2004).

❖ ویکنز و سون (۲۰۰۹) در یک مطالعه تجربی فراموشی سازمانی را از دو جنبه علل و پیامد فراموشی و همچنین تأثیر روش‌های مختلف تدریس در ایجاد فراموشی در دانشگاه جامع انگلستان، بررسی کردند. نتایج نشان داد که یکی از علل فراموشی عدم کدگذاری دانش جدید است. یافته‌های آن‌ها انواع فراموشی سازمانی معرفی شده توسط هولان و فیلیپس را تأیید کرده است (Weakens and Sun, 2009).

❖ زنگ و چن (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان «رابطه بین فراموشی سازمانی هدفمند و نوآوری سازمانی با تأثیر وساطت کننده توانایی یادگیری سازمانی» اشاره می‌کنند که مدیریت فراموشی سازمانی به اهمیت یادگیری سازمانی برای نوآوری سازمانی است. آن‌ها در این تحقیق بر نوآوری سازمانی، یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی هدفمند متمرکز شدند. نتایج نشان داد که فراموشی سازمانی هدفمند بصورت مستقیم و غیرمستقیم بر نوآوری سازمانی تأثیر می‌گذارد، در حالی که قابلیت یادگیری سازمانی نقش واسطه بین آن‌ها دارد. همچنین آن‌ها بیان کردند که فراموشی سازمانی هدفمند یک مؤلفه مهم مدیریت دانش است (Zeng and chen, 2010).

❖ آرتنا و همکاران (۲۰۱۴) در مقاله‌ای با عنوان رابطه بین فراموشی سازمانی، تغییر سازمانی و خلاقیت کارکنان دانشگاه علوم پزشکی دریافتند که بین خلاقیت و تغییر سازمانی و فراموشی سازمانی رابطه وجود دارد و نتیجه تحقیق نشان دهنده این می‌باشد که یک رابطه‌ای بین ابعاد تغییر سازمانی و فراموشی سازمانی و خلاقیت کارکنان وجود دارد (Arteta and Giachetti, 2014).

❖ احمدی و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان تأثیر فراموشی سازمانی بر عملکرد سازمانی، به بررسی تأثیر فراموشی سازمانی هدفمند بر یادگیری سازمانی، ظرفیت مدیریت دانش و عملکرد سازمانی پرداختند. این پژوهش در بانک‌های مختلف شهر کرمان انجام شد که ۲۰۰ نفر از

کارکنان (مدیران، معاونان و سایر کارکنان) به صورت تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج این پژوهش نشان داد که مدیران بانک‌ها به منظور بهبود عملکرد باید ظرفیت مدیریت دانش خود را توسعه دهند، که این بهبود زمانی حاصل خواهد شد که یادگیری از طریق فراموشی سازمانی هدفمند انجام گیرد (Ahmadi et al, 2014).

❖ کرد و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی به بررسی ارتباط بین فراموشی سازمانی هدفمند و روابط سازمانی در سازمان ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان پرداختند. روش این پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی بوده است و جامعه آماری آن شامل مدیران سازمان ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان بوده که تعداد آن‌ها ۱۰۰ بوده که با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری ساده تصادفی ۸۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه فراموشی سازمانی هدفمند (علی‌محمدی، ۲۰۱۱) و پرسشنامه بهبود روابط سازمانی (تمندانی، ۲۰۱۱) استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها توسط کارشناسان و خبرگان تأیید شد و برای آزمون پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که برای پرسشنامه فراموشی هدفمند برابر ۰/۸۶ و برای پرسشنامه بهبود روابط سازمانی برابر ۰/۹۳ گزارش شد. به منظور تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون استفاده شد. نتایج حاصل از همبستگی پیرسون نشان داد که ارتباط معناداری بین فراموشی سازمانی هدفمند و بهبود در شبکه ارتباطی سازمان وجود دارد. همچنین نتایج آزمون رگرسیون نشان داد که فراموشی سازمانی هدفمند به خوبی می‌تواند بهبود در ارتباطات سازمانی را پیش‌بینی کند (Kord et al, 2014).

❖ ارهان و آلپارسلان (۲۰۱۵) در پژوهشی که با عنوان آیا موضوع فراموشی سازمانی هدفمند را اجرا می‌کنید؟ انجام دادند که با توجه به مصاحبه‌های انجام شده دو نتیجه گرفته‌اند. اول اینکه ساختار دانشی سازمان با فراموشی سازمانی هدفمند متفاوت می‌باشد و دوم اینکه ویژگی‌های

کلیدی سازمان بر مبنای مصاحبه‌ها و نوع فراموشی سازمانی هدفمند با یکدیگر مرتبط می‌باشد (Erhan and Alparslan, 2015).

۲-۵-۳- تحقیقات مرتبط با انعطاف‌پذیری منابع انسانی

۲-۵-۳-۱- تحقیقات داخلی

❖ سلمان‌پور و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان ارتباط بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و خلق ارزش در سازمان، پیامدهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی را مورد بررسی قرار دادند. جامعه آماری این پژوهش کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرند بوده که بدین منظور یک نمونه ۴۰ نفری از بین معاونان و سرپرستان قسمت‌های مختلف دانشگاه انتخاب شدند. از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای اعتبار و روایی مدل تحقیق استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار تحلیلی شامل ضریب همبستگی پیرسون و برای تعیین نوع و درجه رابطه بین متغیر وابسته و مستقل از آنالیز رگرسیون چندگانه استفاده شد. همچنین از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای سنجش نرمال بودن توزیع نمونه استفاده شده است. یافته‌های تحقیق بیانگر این موضوع بوده است که بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی (انعطاف‌پذیری کارکردی، مهارتی و رفتاری) و خلق ارزش در سازمان رابطه مثبتی وجود دارد (سلمان‌پور و همکاران، ۱۳۹۱).

❖ سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان در صنعت بیمه، به بررسی ارتباط علی بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان با بسط و آزمون مدل علی، پرداختند. این پژوهش، پژوهشی توصیفی از نوع پیمایشی بوده و از نظر هدف کاربردی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق کلیه مدیران فنی و عملیاتی شاغل در کلیه شرکت‌های فعال در صنعت بیمه ایران بودند، که تعدادشان ۱۹۵ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری در این تحقیق، نمونه‌گیری طبقه‌ای- تصادفی است که شرکت‌های بیمه به عنوان طبقه در نظر گرفته شدند و از هر طبقه با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد نمونه مورد نظر انتخاب شد.

تعداد نمونه با استفاده از فرمول نمونه‌گیری برای جامعه محدود با خطای ۵٪ و در سطح اطمینان ۹۵٪، ۱۲۹ نفر محاسبه گردید. یافته‌های تحقیق نشان داد که از بین ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی، انعطاف‌پذیری مهارتی بیشترین اثر را بر عملکرد شرکت دارد. بنابراین، مهارت‌های کارکنان و توانایی کسب مهارت‌های جدید نقش مهمی در کسب مزیت رقابتی و عملکرد برای شرکت بیمه ایفا می‌کند (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۱).

❖ عباسی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی: تبیین نقش میانجی فرهنگ انطباق‌پذیری، به بررسی نحوه تأثیرگذاری انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر کارآفرینی در پژوهشگاه صنعت نفت ایران پرداختند. روش انجام پژوهش، توصیفی و از شاخه همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش دربرگیرنده کارمندان شاغل در پژوهشگاه صنعت نفت و ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه می‌باشد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رابطه مبتنی بین فرهنگ انطباق‌پذیری و کارآفرینی سازمانی وجود دارد. بین ابعاد انعطاف‌پذیری کارکردی و رفتاری با فرهنگ انطباق‌پذیری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. اما بین انعطاف‌پذیری مهارتی و فرهنگ انطباق‌پذیری رابطه معناداری مشاهده نشد (عباسی و همکاران، ۱۳۹۲).

❖ باباشاهی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان مدل تعاملی انعطاف منابع انسانی و تحلیل رفتگی، به بررسی چگونگی پیش‌گیری از تحلیل‌رفتگی منابع انسانی از منظر ویژگی‌های شخصیتی و با نگاهی به ابتکارات مدیریت منابع انسانی پرداختند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده و جامعه آماری پژوهش، کارکنان ستاد وزارت راه و شهرسازی می‌باشد. تعداد نمونه آماری ۱۵۰ نفر بوده که با استفاده از روش تصادفی ساده انتخاب شدند. روش انجام پژوهش، از نوع توصیفی همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. نتایج نشان می‌دهد که بین انعطاف کارکردی با خودباوری و انعطاف مهارتی با کانون واپایش درونی، رابطه‌ی مثبت و

معناداری وجود دارد. ضمن آنکه بین انعطاف کارکردی و انعطاف رفتاری با کانون واپایش درونی رابطه‌ای معنادار مشاهده نشد (باباشاهی و همکاران، ۱۳۹۳).

❖ اسماعیلی و رحیمی‌ا قدم (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر سرمایه فکری بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری، هدف خود را تبیین چهارچوب علمی و ارائه راه‌کارهایی برای انعطاف منابع انسانی در صنعت بانکداری مبتنی بر سرمایه فکری بیان نمودند. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی همبستگی است. برای گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان بانک‌های ملت، تجارت، صادرات و مسکن شهرستان تبریز را دربر می‌گیرد. پس از تعیین حجم نمونه، ۲۶۲ پرسشنامه به روش تصادفی توزیع، گردآوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که سرمایه فکری با ضریب تشخیص ۸۱ درصد، تبیین‌کننده قوی انعطاف منابع انسانی است. همچنین نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که همه ابعاد متغیر سرمایه فکری رابطه‌ای مثبت و معنادار با انعطاف‌پذیری منابع انسانی دارند. بنابراین مدیریت اثربخش سرمایه فکری، به بهبود انعطاف منابع انسانی منجر می‌شود (اسماعیلی و رحیمی‌ا قدم، ۱۳۹۴).

۲-۵-۳-۲- تحقیقات خارجی

❖ باتاچاریا و همکاران (۲۰۰۵) در پژوهشی ارتباط بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد مالی شرکت را بررسی کردند. نتایج نشان داد که سه شاخص انعطاف منابع انسانی به طور مثبتی با بازده فروش، سود عملیاتی به ازای کارکنان و فروش هر کارمند مربوط است. همچنین، انعطاف مهارتی رابطه معناداری با هزینه- اثربخشی دارد (Bhattacharya, et al, 2005).

❖ نجو و لویی (۲۰۰۸) در پژوهشی به بررسی ارتباط بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی پرداختند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده و جامعه آماری این

پژوهش شامل مدیران و سرپرستان منابع انسانی شرکت‌های چند ملیتی در هنگ‌کنگ می‌باشد. نتایج نشان داد که انعطاف‌پذیری رفتاری و انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای بر فرهنگ انطباق‌پذیری تأثیر مثبتی دارد (Ngo and Loi, 2008).

❖ بلتران مارتین و همکاران (۲۰۰۸) در پژوهشی با عنوان انعطاف‌پذیری منابع انسانی به عنوان متغیر میانجی بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد، در نمونه‌ای از ۲۲۶ شرکت اسپانیایی به این نتیجه دست یافتند که نظام‌های کاری با عملکرد برتر از طریق انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر عملکرد تأثیر می‌گذارند (Beltran-Martin et al, 2008).

❖ فریسر و هولبی (۲۰۱۰) پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای و کار گروهی مؤثر انجام دادند که نتایج حاکی از آن بود که انعطاف‌پذیری منابع انسانی اثر قوی‌تر نسبت به انعطاف‌پذیری بین بخشی دارد. همچنین انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای از طریق ایجاد انعطاف‌پذیری در نیروی انسانی جهت مشارکت کارکنان در کار تیمی اثربخش، اثر مثبت مضاعفی برای سازمان فراهم می‌نمایند (Fraser and Hvolby, 2010).

فصل سوم

روش انجام پژوهش

۳-۱- مقدمه

امروزه یکی از راه‌های متداول برای پاسخگویی به مشکلات موجود در جامعه بشری، تحقیق و پژوهش می‌باشد. بطور قطع برای اینکه پژوهشی بتواند در راستای یک مسئله خاص، به نتایج معتبر و قابل قبول دست یابد، نیازمند یک روش و ساختار تعریف شده می‌باشد. در واقع دستیابی به هدف‌های علم یا شناخت علمی میسر نخواهد بود، مگر زمانی که با روش‌شناسی^۱ درست صورت پذیرد. به عبارت دیگر، تحقیق از حیث روش است که اعتبار می‌یابد نه موضوع تحقیق (خاکی، ۱۳۷۸). روش تحقیق مجموعه‌ای از قواعد، ابزار و راه‌های معتبر (قابل اطمینان) و نظام یافته برای بررسی واقعیات‌ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است (عزتی، ۱۳۷۶). این پژوهش هم به مانند سایر تحقیقات، از یک چهارچوب و روش نظامندی پیروی می‌کند.

۳-۲- روش و نوع پژوهش

همانند سایر بحث‌ها در علوم انسانی، در مورد روش تحقیق نیز نظرات و دیدگاه‌های متفاوتی عنوان شده است (ظهوری، ۱۳۷۸). به‌طور کلی، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری را می‌توان را با توجه به ملاک هدف تحقیق و نحوه گردآوری داده‌ها، تقسیم کرد بر اساس هدف، تحقیقات علمی را می‌توان به سه گروه بنیادی، کاربردی و علمی تقسیم کرد. تحقیقات بنیادی در انتزاعی‌ترین شکل خود، به منظور ایجاد و پالایش نظریه‌ها صورت می‌گیرند. در این نوع تحقیقات، مسأله از حوزه اجرایی واقعی ناشی نشده است. هدف اساسی این نوع تحقیقات، آزمون نظریه‌ها، تبیین روابط بین پدیده‌ها و افزودن به مجموعه دانش موجود در یک زمینه خاص است. تحقیقات بنیادی به کشف قوانین و اصول علمی می‌پردازد و درصدد توسعه مجموعه دانسته‌های موجود درباره اصول و قوانین علمی است (سرمد و همکاران، ۱۳۸۶). تحقیقات کاربردی، تحقیقاتی هستند که با استفاده از زمینه و بستر شناختی و معلوماتی که توسط تحقیقات بنیادی فراهم شده برای رفع نیازمندی‌های بشر و بهبود و بهینه‌سازی

1. Methodology

ابزارها و روش‌ها در جهت توسعه رفاه و آسایش و ارتقای سطح زندگی انسان‌ها، مورد استفاده قرار می‌گیرند. تحقیقات علمی را باید تحقیقات حل مسئله یا حل مشکل نامید و آن‌ها را نوعی تحقیق کاربردی، محسوب کرد؛ زیرا نتایج آن‌ها مستقیماً برای حل مسئله‌ای خاص به کار گرفته می‌شود (حافظ‌نیا، ۱۳۸۵). همچنین تحقیقات علمی را براساس چگونگی به دست آوردن داده‌های موردنیاز می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: تحقیق توصیفی (غیرآزمایشی) و تحقیق آزمایشی. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آن‌ها توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است. اجرای تحقیق توصیفی می‌تواند صرفاً برای شناخت بیشتر شرایط موجود یا یاری دادن به فرآیند تصمیم‌گیری باشد. تحقیق توصیفی خود دارای انواع مختلف است که عبارتند از: تحقیق پیمایشی^۱، تحقیق همبستگی^۲، اقدام پژوهی^۳، بررسی موردی^۴ و تحقیق پس-رویدادی یا علی-مقایسه‌ای^۵ (سرمد و همکاران، ۱۳۸۶). تحقیق پیمایشی به مطالعه ویژگی‌های و صفات افراد جامعه می‌پردازد و وضعیت فعلی جامعه آماری را در قالب صفت یا متغیر مورد بررسی قرار می‌دهد. هدف تحقیق پیمایشی شناخت صفات، ویژگی‌ها، عقاید، نگرش‌ها، رفتارها و سایر مسائل افراد یک جامعه از طریق مراجعه به آن‌ها است. (حافظ نیا، ۱۳۸۵). این نمونه از تحقیقات معمولاً با شیوه‌های پرسشنامه، مصاحبه و مشاهده صورت می‌گیرد. (فرشادگهر و شهیدی، ۱۳۸۱). در تحقیق همبستگی رابطه میان متغیرها بر اساس هدف تحقیق تحلیل می‌گردد. هدف از تحقیق اقدام پژوهی، توصیف شرایط یا پدیده‌های مربوط به نظام آموزشی است. در پژوهش به روش بررسی موردی، پژوهشگر به انتخاب یک مورد پرداخته و آن را از جنبه‌های مختلف بررسی می‌کند. در نهایت تحقیق پس‌رویدادی یا علی-مقایسه‌ای، به تحقیقاتی گفته می‌شود که در آن‌ها پژوهشگر با توجه به متغیر وابسته به بررسی علل احتمالی وقوع آن می‌پردازد. به عبارت دیگر تحقیق علی-مقایسه‌ای گذشته نگر بوده و سعی بر آن دارد که از معلول به علت احتمالی پی ببرد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۶).

-
1. Survey Research
 2. Correlational Research
 3. Action Research
 4. Case study
 5. Ex-Post Facto Research

در تحقیق آزمایشی، به منظور برقراری رابطه علت - معلولی میان دو یا چند متغیر از طرح‌های آزمایشی استفاده می‌شود. در این نوع تحقیقات متغیرهای مستقل دست‌کاری می‌شوند و سایر متغیر(های) وابسته ثابت نگه داشته شده و کنترل می‌گردند تا تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیر متغیر وابسته مشخص شود. برای این منظور، گروه‌های آزمایشی^۱ و گواه^۲ مورد استفاده قرار می‌گیرند و از این طریق آن‌ها قضاوت‌های میان آزمودنی‌ها کنترل می‌شود (سرمد و همکاران، ۱۳۸۶).

با توجه به مطالب گفته شده، این پژوهش از لحاظ هدف، یک پژوهش کاربردی است؛ چرا که از نتایج مورد انتظار آن می‌توان در جهت افزایش قابلیت انعطاف‌پذیری منابع انسانی و همچنین هدایت سازمان به سمت مقوله فراموشی سازمانی هدفمند استفاده کرد. از طرف دیگر چون این پژوهش به توصیف وضع موجود جامعه موردنظر می‌پردازد و همچنین از ابزار پرسشنامه برای گردآوری اطلاعات استفاده می‌شود، از لحاظ روش جز تحقیقات توصیفی - پیمایشی محسوب می‌شود.

۳-۳- متغیرهای پژوهش

در این پژوهش متغیرهای مدیریت استعداد با چهار مؤلفه، فراموشی سازمانی هدفمند با دو مؤلفه و انعطاف‌پذیری منابع انسانی با سه مؤلفه مورد بررسی قرار گرفته‌اند. با توجه به نقشی که هر یک از متغیرهای ذکر شده در این پژوهش بر عهده دارند، آن‌ها را می‌توان به سه دسته مستقل، میانجی و وابسته تقسیم کرد.

۳-۳-۱- متغیر مستقل

در این پژوهش مدیریت استعداد به همراه مؤلفه‌هایش به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته می‌شود. مؤلفه‌های مدیریت استعداد شامل جذب، ارزیابی، توسعه و حفظ استعدادها می‌باشد.

1. Experimental Groups
2. Control Groups

۳-۲-۲- متغیر میانجی

در این پژوهش فراموشی سازمانی هدفمند به همراه مؤلفه‌های آن به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته می‌شود. مؤلفه‌های فراموشی سازمانی هدفمند شامل یادگیری‌زدایی و اجتناب از عادات بد می‌باشد.

۳-۳-۳- متغیر وابسته

متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی به همراه مؤلفه‌هایش به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی شامل انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، مهارتی و رفتاری می‌باشد.

۳-۴- جامعه آماری

اولین گام برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات پژوهش شناخت و تعیین کردن جامعه آماری می‌باشد. مجموعه واحدهایی که حداقل در یک صفت مشترک باشند یک جامعه آماری را مشخص می‌سازند و معمولاً آن را با N نمایش می‌دهند (خاکی، ۱۳۷۸). جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران به تعداد ۳۶۵ نفر می‌باشد.

۳-۵- روش نمونه‌گیری و تعیین حجم نمونه

در اکثر موارد به دلایلی مانند گستردگی حجم جامعه آماری، کمبود وقت و تحمیل هزینه‌های زیاد؛ محقق قادر به جمع‌آوری اطلاعات از کل جامعه آماری نمی‌باشد. از این‌رو محقق تعدادی از اعضای جامعه را به عنوان نمونه مورد بررسی قرار می‌دهد. در واقع گروه نمونه، یک مجموعه فرعی از جامعه آماری است که با مطالعه آن محقق قادر است نتیجه را به کل جامعه آماری تعمیم دهد (سکاران، ۱۳۸۰). روش‌های مختلفی برای نمونه‌گیری وجود دارد. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی

ساده استفاده شده است. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است. با در نظر گرفتن حجم جامعه ۳۶۵ نفر و جاگذاری در فرمول کوکران، حجم نمونه حداقل ۱۸۷ نفر بدست آمد.

$$n = \frac{NZ^2 \alpha/2\sigma^2}{d^2(N-1) + Z^2 \alpha/2\sigma^2}$$

N: اندازه جامعه = ۳۶۵

n: حجم نمونه

d: ضریب خطا = ۰,۰۵

Z.025: مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد = ۱,۹۶

$$n = \frac{365 * 3.84 * 0.25}{0.0025 * 364 + (3.84 * 0.25)} = 187.41$$

با تعیین ۱۸۷ نفر به عنوان حداقل حجم نمونه، با احتمال این که به تمامی پرسشنامه‌ها پاسخ داده نشوند، تعداد ۲۵۰ عدد پرسشنامه توزیع شد که تعداد ۱۹۵ عدد پرسشنامه تکمیل و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. بقیه پرسشنامه‌ها به دلیل عدم پاسخگویی و عدم بازگشت مورد استفاده قرار نگرفتند.

۳-۶- روش گردآوری داده‌ها

اطلاعات و داده‌های مورد نیاز یک پژوهش می‌توانند از شیوه‌ها و مکان‌های مختلفی جمع‌آوری شوند. مصاحبه، پرسش‌نامه و مشاهده افراد و پدیده‌ها، سه شیوه عمده جمع‌آوری داده‌ها در پژوهش‌های پیمایشی هستند. از جهت مکانی، داده‌ها می‌توانند به شیوه‌های مختلف، در محیط طبیعی یا آزمایشگاهی جمع‌آوری گردند. منابع جمع‌آوری داده‌ها نیز می‌توانند دست اول یا دست دوم باشند،

افراد و گروه‌های برگزیده به منظور بررسی نظرات و عقاید آن‌ها، از جمله منابع دست اول هستند و اسناد و پرونده‌های سازمان‌ها، نمونه‌ای از منابع دست دوم هستند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۶).

به دلیل این که این پژوهش هم به صورت پیمایشی صورت می‌گیرد و در قلمرو مکانی اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران و به صورت میدانی انجام می‌پذیرد، از ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش استاندارد بوده و در تحقیقات گذشته مورد استفاده قرار گرفته است. پرسشنامه این پژوهش دارای چهار بخش بوده که بخش اول مربوط به سؤالات عمومی و جمعیت شناختی بوده و بخش‌های بعدی سؤالات مربوط به سه متغیر مستقل، میانجی و وابسته می‌باشد. سؤالات بخش عمومی و جمعیت شناختی، درباره وضعیت جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه خدمت پاسخ دهندگان می‌باشد. برای سنجش متغیر مدیریت استعداد از پرسشنامه استاندارد احمدی و همکاران (۲۰۱۲) استفاده شده است. این پرسشنامه شامل ۲۸ سؤال بوده و چهار بُعد جذاب استعدادها، ارزیابی استعدادها، توسعه و آموزش استعدادها و حفظ استعدادها را مورد سنجش قرار می‌دهد. برای سنجش متغیر فراموشی سازمانی هدفمند از پرسشنامه استاندارد محمودوند (۱۳۹۰) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۱۴ سؤال بوده و دو بُعد یادگیری‌زدایی و اجتناب از عادت‌های بد را مورد سنجش قرار می‌دهد. برای سنجش متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی از پرسشنامه استاندارد مارتین بلتران (۲۰۰۸) استفاده شده است. این پرسشنامه شامل ۱۱ سؤال بوده و سه بُعد انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، انعطاف‌پذیری مهارتی و انعطاف‌پذیری رفتاری را مورد سنجش قرار می‌دهد.

۳-۷- مقیاس و طیف اندازه‌گیری سؤالات

استفاده از طیف لیکرت برای اندازه‌گیری نگرش افراد، یکی از متداول‌ترین روش‌های مورد استفاده در پژوهش‌های علوم انسانی و اجتماعی می‌باشد. این مقیاس از مجموعه‌ای منظم از گویه‌ها (عبارات) که به ترتیب خاصی تدوین شده است، ساخته می‌شود. برای تدوین گویه‌ها معمولاً از عبارات مساعد و

نامساعد درباره پدیده مورد اندازه‌گیری به تعداد مساوی استفاده می‌شود. پاسخ دهنده میزان موافقت خود را با هر یک از این عبارات در مقیاس درجه‌بندی شد که معمولا از ۱ تا ۵ درجه است، نشان می‌دهد. سپس پاسخ آزمون به هر یک از گویه‌ها از نظر عددی (رتبه) ارزش‌گذاری می‌شود. میانگین حاصل جمع این ارزش‌ها نمره آزمودنی را در یک مقیاس بدست می‌دهد (بازرگان و همکاران، ۱۳۸۳). در این پژوهش هم از طیف لیکرت برای پاسخ‌گویی به سؤالات پرسشنامه استفاده شده است.

جدول ۳-۱: طیف لیکرت استفاده شده در پرسشنامه

کاملا مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافقم	کاملا موافقم
۱	۲	۳	۴	۵

۳-۸- روایی و پایایی پرسشنامه

۳-۸-۱ روایی^۱

روایی به معنای آن است که آیا روش انتخاب شده برای سنجش موضوع مورد نظر مناسب است و آن را می‌سنجد یا نه. به عبارتی دیگر ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را می‌سنجد. بدون آگاهی از اعتبار ابزار اندازه‌گیری نمی‌توان به دقت داده‌های حاصل از آن اطمینان داشت (دواس، ۱۳۸۵). در بحث روایی یا اعتبار وسیله اندازه‌گیری سه نوع مختلف اعتبار را می‌توان متصور بود که هر کدام با بعد متفاوتی از موضوع اندازه‌گیری سرو کار دارد. روش‌های تعیین اعتبار اندازه‌گیری شامل اعتبار محتوا، اعتبار ملاکی یا تجربی و اعتبار سازه‌ای می‌باشد (ازکیا و آستانه، ۱۳۸۲). در این پژوهش از روایی محتوا و روایی سازه جهت سنجش پرسشنامه استفاده شده است. روایی محتوا این اطمینان را می‌دهد که ابزار مورد نظر به تعداد کافی پرسش‌های مناسب برای اندازه‌گیری مفهوم مورد سنجش را

1. Validity

در بر دارد. برای سنجش روایی محتوا از روایی ظاهری یا صوری استفاده شده، که از این رو سؤالات پرسشنامه از نظر تعدادی از اساتید و خبرگان رشته مدیریت مورد تأیید قرار گرفت. روایی سازه یا ساخت بیان می‌کند نتایج بدست آمده از کاربرد یک ابزار اندازه‌گیری تا چه حد با نظریه‌هایی که آزمون بر محور آن‌ها تدوین شده است تناسب دارد (سکاران، ۱۳۸۵). در این پژوهش برای سنجش روایی سازه از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. در تحلیل عاملی مبنای معناداری آن است که بار عاملی گویه‌ها بالای ۰/۳ باشند. نتایج تحلیل عاملی نشان داد که بار عاملی سه گویه کمتر از ۰/۳ می‌باشد. بنابراین این سه گویه از فرآیند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته شدند.

۳-۸-۲- پایایی^۱

اصطلاح پایایی که گاهی اوقات مترادف با قابلیت اعتماد، ثبات، همسانی، قابلیت پیش‌بینی، دقت یا صحت و اعتبار به کار می‌رود، عبارت است از ثبات اندازه‌ها در دفعات اندازه‌گیری (از کیا و آستانه، ۱۳۸۲). پایایی درجه‌ای از یکسان بودن نتایج در طول زمان معین و تحت شرایط مشابه و با روش کار مشابه می‌باشد که با قابلیت تکرار^۲ و قابلیت تکثیر^۳ نتایج اندازه‌گیری می‌شود (Cook, 2006). ضریب پایایی عددی بین صفر و یک است که صفر نشان‌دهنده عدم وجود پایایی است و یک پایایی صد در صد را نشان می‌دهد (Gliem and Gliem, 2003). مشهورترین ابزار برای آزمون پایایی پرسش‌نامه، ضریب آلفای کرونباخ است که به منظور محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسش‌نامه‌هایی که ویژگی‌های مختلفی را می‌سنجند، به کار می‌رود. بنا به نظر دانشمندان در تحقیقات علوم انسانی ضریب آلفای بالای ۰/۷ قابل قبول است. در این پژوهش آزمون پایایی توسط نرم افزار SPSS انجام گرفت که مقادیر ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها و ابعاد آن‌ها بالای ۰/۷ بدست آمد. بنابراین قابلیت اعتماد پرسشنامه برای همه ابعاد در حد قابل قبول می‌باشد.

1. Reliability
2. Repeatability
3. Reproducibility

در فصل چهارم نتایج بررسی روایی و پایایی پرسشنامه به تفصیل ارائه می‌شود.

۳-۹- روش تجزیه و تحلیل

۳-۹-۱- مدل یابی معادلات ساختاری^۱

مدل یابی معادلات ساختاری یک تکنیک تحلیل چند متغیری بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری می‌باشد. به بیان دقیق‌تر بسط مدل خطی کلی است که به پژوهشگر اجازه می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به صورت هم‌زمان مورد آزمون قرار دهند. مدل یابی معادلات ساختاری یک رویکرد جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط متغیرهای مشاهده شده و مکنون است که گاه تحلیل ساختاری کوواریانس، مدل یابی علی و گاهی نیز لیزرل نامیده می‌شود. اما اصطلاح غالب در این روزها، مدل یابی معادلات ساختاری یا به گونه خلاصه SEM است (هومن، ۱۳۸۴).

از نظر آذر (۱۳۸۱) یکی از قوی‌ترین و مناسب‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل در تحقیقات علوم رفتاری و اجتماعی، تجزیه و تحلیل چند متغیره است، چون این گونه موضوعات چند متغیره بوده و نمی‌توان آن‌ها را با شیوه دو متغیری حل کرد. تجزیه و تحلیل ساختارهای کوواریانس یا همان مدل یابی معادلات ساختاری، یکی از اصلی‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل ساختار داده‌های پیچیده و یکی از روش‌های نو برای بررسی روابط علت و معلولی است و به معنی تجزیه و تحلیل متغیرهای مختلفی است که در یک ساختار مبتنی بر تئوری، تأثیرات هم‌زمان متغیرها را به هم نشان می‌دهد.

1. Structural Equation Modeling (SEM)

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل داده‌ها

۱-۴ مقدمه

پس از ارائه روش تحقیق در فصل قبل و جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز جهت آزمون فرضیه‌ها، در این فصل با بهره‌گیری از روش‌های مناسب و مشخص آماری، این داده‌ها بررسی و تجزیه و تحلیل خواهند شد تا نهایتاً با تأیید یا رد فرضیه‌های مطرح شده بتوان پاسخی مناسب برای پرسش‌های این پژوهش یافت. تجزیه و تحلیل داده‌ها، فرایندی چند مرحله‌ای است که طی آن داده‌هایی که به طریق مختلف جمع‌آوری شده‌اند خلاصه، دسته‌بندی و در نهایت پردازش می‌شوند تا زمینه برقراری روابط بین داده‌ها و انجام تحلیل‌های علمی به منظور آزمون فرضیه‌ها فراهم شود. فرآیندهای تجزیه و تحلیل با توجه به نوع تحقیق، ماهیت فرضیه‌ها، نوع نظریه‌سازی، ابزار به کار رفته برای جمع‌آوری اطلاعات متفاوت هستند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده ابتدا در سطح توصیفی با استفاده از شاخص‌های آماری به توصیف و تلخیص ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد نمونه در تحقیق شامل جنسیت، سن، سابقه کار و میزان تحصیلات پرداخته می‌شود. در آمار تحلیلی به منظور بررسی اثرات میان متغیرهای تحقیق و بررسی فرضیه‌های تحقیق از مدل معادلات ساختاری (SEM)، و تکنیک تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS 20 و LISREL 8.80 استفاده شده است.

۲-۴ آمار توصیفی:

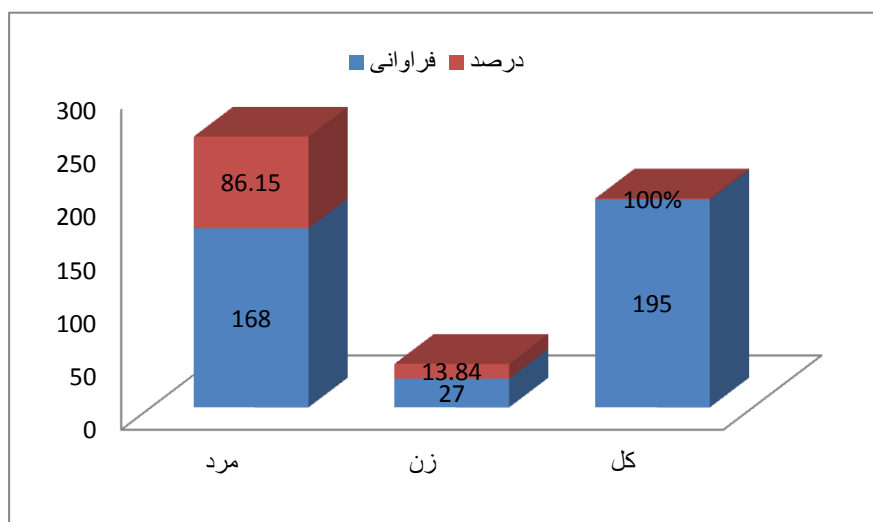
۱-۲-۴ مطالعه توصیفی نمونه آماری بر حسب جنسیت

جدول ۱-۴ و نمودار ۱-۴ نشان می‌دهند که درصد پاسخگویان مرد از پاسخگویان زن بیشتر

است.

جدول ۱-۴: توزیع فراوانی و درصدی پاسخ دهندگان بر حسب جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۱۶۸	۸۶,۱۵
زن	۲۷	۱۳,۸۴
جمع کل	۱۹۵	۱۰۰



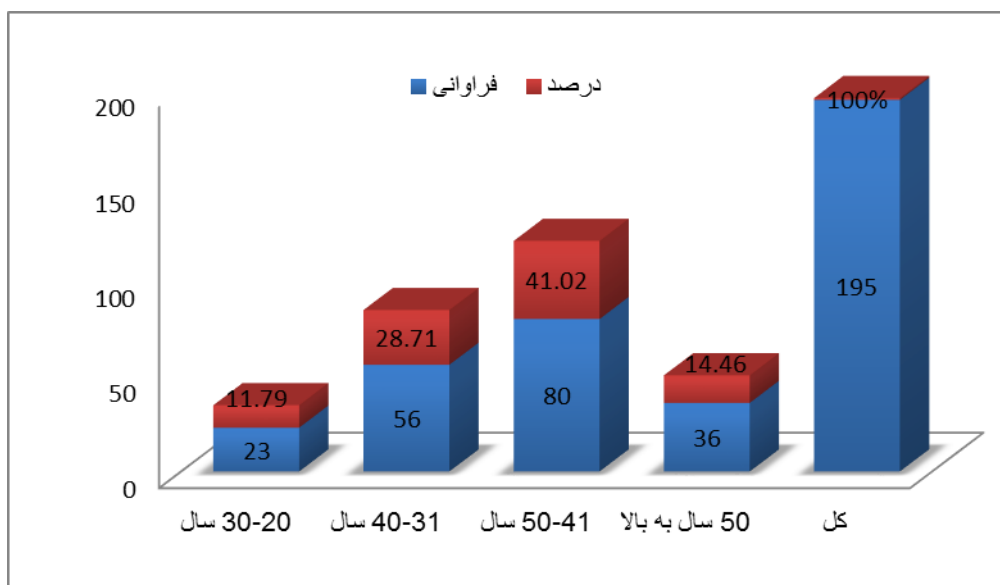
نمودار ۴-۱: توزیع پاسخ دهندگان بر حسب جنسیت

۴-۲-۲- مطالعه توصیفی نمونه آماری بر حسب سن

جدول ۴-۲ و نمودار ۴-۲ توزیع فرآوانی و درصدی پاسخگویان بر حسب سن را نشان می‌دهند. همان‌طور که مشخص است گروه سنی ۴۱-۵۰ سال بیشترین فرآوانی را در بین نمونه آماری برخوردار است.

جدول ۴-۲: توزیع فرآوانی و درصدی پاسخ دهندگان بر حسب سن

درصد	فرآوانی	سن
۱۱,۷۹	۲۳	۲۰-۳۰ سال
۲۸,۷۱	۵۶	۳۱-۴۰ سال
۴۱,۰۲	۸۰	۴۱-۵۰ سال
۱۴,۴۶	۳۶	بیش از ۵۰ سال
۱۰۰	۱۹۵	کل



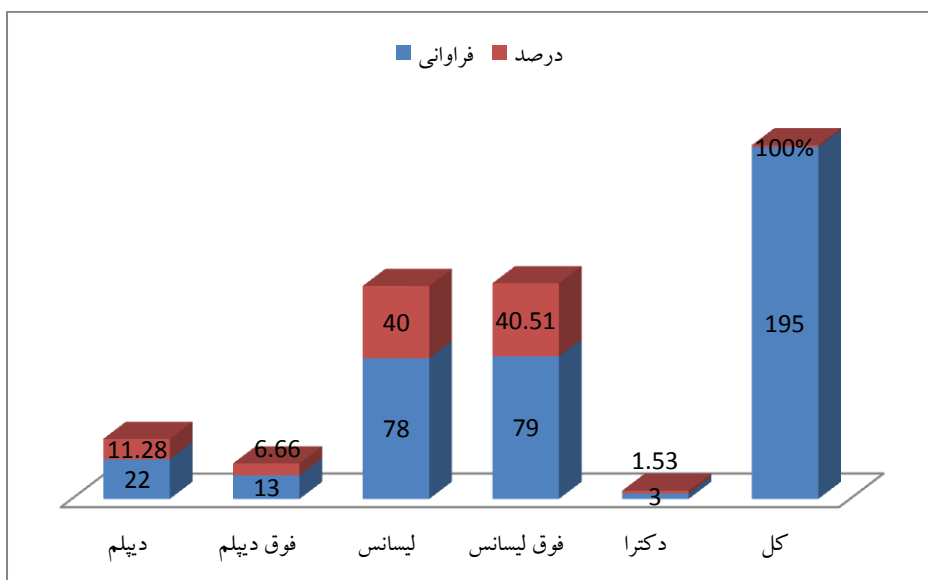
نمودار ۴-۲: توزیع پاسخ دهندگان بر حسب سن

۴-۲-۳- مطالعه توصیفی نمونه آماری بر حسب سطح تحصیلات

جدول ۴-۳ و نمودار ۴-۳ توزیع فراوانی و درصدی پاسخگویان را بر حسب سطح تحصیلات نشان می‌دهند. همان‌طور که مشخص است دارندگان مدرک فوق‌لیسانس در بین پاسخ‌دهندگان، دارای بیشترین فراوانی هستند.

جدول ۴-۳: توزیع و فراوانی درصدی پاسخ دهندگان بر حسب سطح تحصیلات

درصد	فراوانی	میزان تحصیلات
۱۱,۲۸	۲۲	دیپلم
۶,۶۶	۱۳	فوق دیپلم
۴۰	۷۸	لیسانس
۴۰,۵۱	۷۹	فوق لیسانس
۱,۵۳	۳	دکتر
۱۰۰	۱۹۵	کل



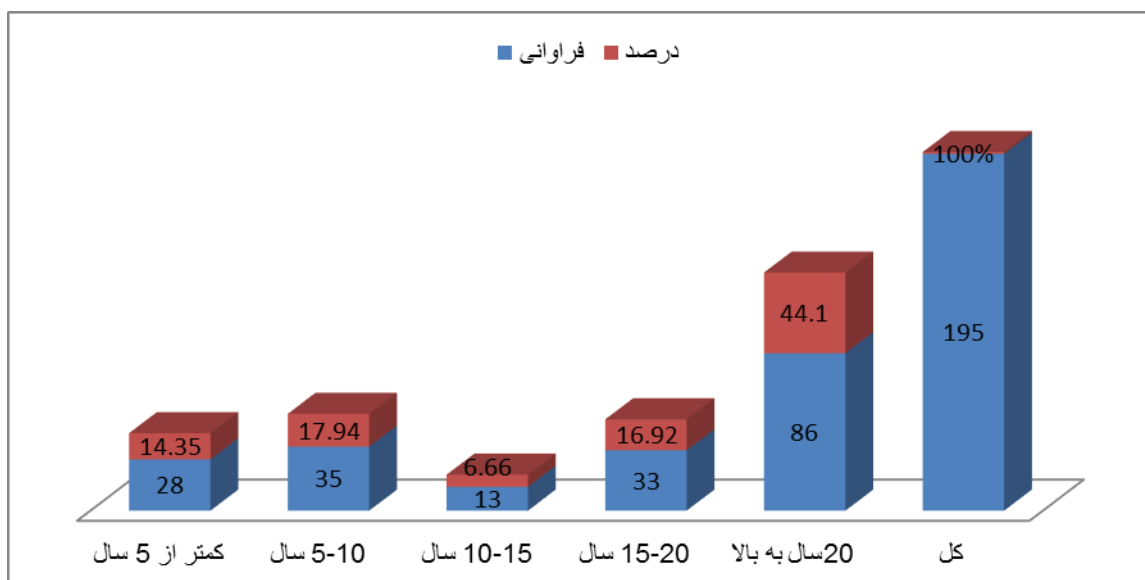
نمودار ۴-۳: توزیع پاسخ دهندگان بر حسب سطح تحصیلات

۴-۲-۴- مطالعه توصیفی نمونه آماری بر حسب سابقه خدمت

جدول ۴-۴ و نمودار ۴-۴ توزیع فراوانی و درصدی پاسخ دهندگان را بر حسب سطح تحصیلات نشان می‌دهد. همان‌طور که مشخص است کارکنان با سابقه خدمت ۲۰ سال و بیشتر، دارای بیشترین توزیع فراوانی در بین نمونه آماری می‌باشند.

جدول ۴-۴: توزیع فراوانی و درصدی پاسخ دهندگان بر حسب سابقه خدمت

سابقه خدمت	فراوانی	درصد
کمتر از ۵ سال	۲۸	۱۴,۳۵
۵-۱۰ سال	۳۵	۱۷,۹۴
۱۰-۱۵ سال	۱۳	۶,۶۶
۱۵-۲۰ سال	۳۳	۱۶,۹۲
۲۰ سال و بالاتر	۸۶	۴۴,۱۰
کل	۱۹۵	۱۰۰



نمودار ۴-۴: توزیع پاسخ دهندگان بر حسب سابقه خدمت

۴-۳- تحلیل استنباطی داده‌ها

در این بخش نتایج حاصل از فرضیه‌های تحقیق ارائه شده است. به منظور سنجش میزان تاثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته از آزمون تحلیل مسیر و جهت سنجش آزمون فرضیه‌های تحقیق از برازش معادلات ساختاری استفاده شده است.

۴-۳-۱- شاخص KMO^۱ و آزمون بارتلت

در انجام تحلیل عاملی باید از این مسئله اطمینان حاصل شود که آیا می توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد یا نه. به عبارت دیگر آیا داده های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده گردیده است. براساس این دو آزمون داده‌ها زمانی برای تحلیل عاملی مناسب هستند که شاخص KMO بیشتر از (۰/۶) و نزدیک به یک و sig آزمون بارتلت کمتر از (۰/۰۵) باشد. خروجی این آزمون‌ها در جدول ۴-۵ ارائه گردیده است.

1. Kaiser- Meyer- Olkin

جدول ۴-۵: آزمون KMO و بارتلت برای سؤالات پرسشنامه

۰,۶۹۵	آزمون KMO	
۱۸۵,۱۲۳	χ^2	آزمون بارتلت
۵۲	درجه آزادی	
۰,۰۰۰	Sig	

با توجه به جدول ۴-۵، مقدار شاخص KMO برابر ۰,۶۹۵ است (بیشتر از ۰,۶)، لذا تعداد نمونه (تعداد پاسخ‌دهندگان) برای تحلیل عاملی کافی می‌باشد. همچنین مقدار sig آزمون بارتلت (برابر صفر)، کوچکتر از ۰/۰۵ است؛ که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است و فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی، رد می‌شود. در نتیجه تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل مناسب است.

۴-۳-۲- تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای پژوهش برای بررسی روایی

در تجزیه و تحلیل استنباطی، پیش از آزمون فرضیه‌ها می‌بایست با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تأییدی روایی سازه را مورد آزمون قرار داد. همان‌طور که آشکار است، نرم‌افزار LISREL یک سری شاخص‌های برای سنجش نیکویی برازش مدل تدوین شده ارائه می‌دهد. در ادامه کلیه شاخص‌های ذکر شده مورد بررسی قرار می‌گیرند.

شاخص کای دو (χ^2) که نشان دهنده میزان آماره کای دو برای مدل است. در واقع این شاخص اختلاف بین مدل و داده‌ها را نشان می‌دهد و معیاری برای بد بودن مدل است. لذا هر قدر که میزان آن کمتر باشد، حاکی از اختلاف کمتر بین ماتریس وارینانس-کوواریانس نمونه اتخاذ شده و ماتریس وارینانس-کوواریانس حاصل از مدل اتخاذ شده بوده و بد بودن مدل را نشان می‌دهد. البته لازم به ذکر است که میزان این شاخص تحت تأثیر تعداد نمونه اتخاذ شده قرار می‌گیرد. در واقع چنانچه حجم نمونه بیشتر از ۲۰۰ باشد، این شاخص تمایل زیادی به افزایش دارد. لذا تحلیل برازندگی مدل با این

شاخص، معمولاً در نمونه‌های بین ۱۰۰ تا ۲۰۰ قابل اتکا است. هم‌چنین بهتر است که این شاخص، با در نظر گرفتن درجه آزادی تفسیر شود. شاخص **df** هم درجه آزادی مدل را نشان می‌دهد و نباید کوچکتر از صفر باشد. نسبت کای دو بر درجه آزادی (χ^2/df) یکی از بهترین شاخص‌ها برای بررسی نیکویی برازش مدل می‌باشد. البته حد استاندارد برای مناسب بودن میزان این شاخص وجود ندارد. اما بسیاری از اندیشمندان بر این عقیده‌اند که این شاخص باید کمتر از ۳ باشد. شاخص **GFI** یکی از شاخص‌های تطبیقی است که مقدار بیش‌تر از ۰/۸ برای این مقدار نشان از برازش خوب مدل توسط داده‌ها دارد. شاخص برازش تطبیقی یا **CFI** یکی از شاخص‌های تطبیقی است که مقادیر بین ۰/۹ تا ۰/۹۷ به عنوان قابل قبول بودن و مقادیر بالاتر از ۰/۹۷ برای این شاخص به عنوان برازش بسیار خوب داده‌ها به مدل تفسیر می‌شود. شاخص **NFI**، هم بیان‌گر شاخص نرم شده برازندگی می‌باشد که مقادیر بالای ۰/۹ برای آن قابل قبول می‌باشد. شاخص **IFI**، شاخص برازش تطبیقی می‌باشد که برای این شاخص هم مقادیر بالای ۰/۹ قابل قبول می‌باشد. شاخص **P-Value** نیز معیاری دیگر برای سنجش مناسب بودن مدل است. اما در مورد میزان قابل قبول بودن این شاخص، اجماع نظری وجود ندارد. برخی از اندیشمندان حوزه آماری معتقدند که میزان آن باید کمتر از ۰,۰۵ باشد در حالی که برخی بر بیشتر بودن این میزان تأکید دارند. شاخص میانگین مجذور خطاهای مدل (**RMSEA**) براساس خطاهای مدل ساخته شده و همانند شاخص کای دو، معیاری برای بد بودن مدل است. برخی از اندیشمندان بر این عقیده‌اند که این شاخص باید کمتر از ۰,۰۸ باشد، هم‌چنین برخی دیگر، میزان کمتر از ۰,۱۰ را مناسب می‌دانند. در مدل‌سازی معادلات ساختاری، دو گروه متغیر پنهان و آشکار با یکدیگر تفاوت دارند. متغیر پنهان، متغیری است که از چند متغیر آشکار شکل می‌گیرد (قاسمی، ۱۳۹۲). متغیرهای پنهان این پژوهش شامل مدیریت استعداد (**TAM**)، فراموشی سازمانی هدفمند (**ORF**) و انعطاف‌پذیری منابع انسانی (**FLHR**) می‌باشند. متغیرهای آشکار هم شامل ابعاد هر یک از متغیرهای پنهان این پژوهش می‌باشد. از آنجا که در این بخش، خروجی نرم‌افزار بدون تغییر آورده شده است، قبل از مشاهده خروجی نرم‌افزار، علائم اختصاری مربوط به متغیرهای آشکار، در جدول ۴-

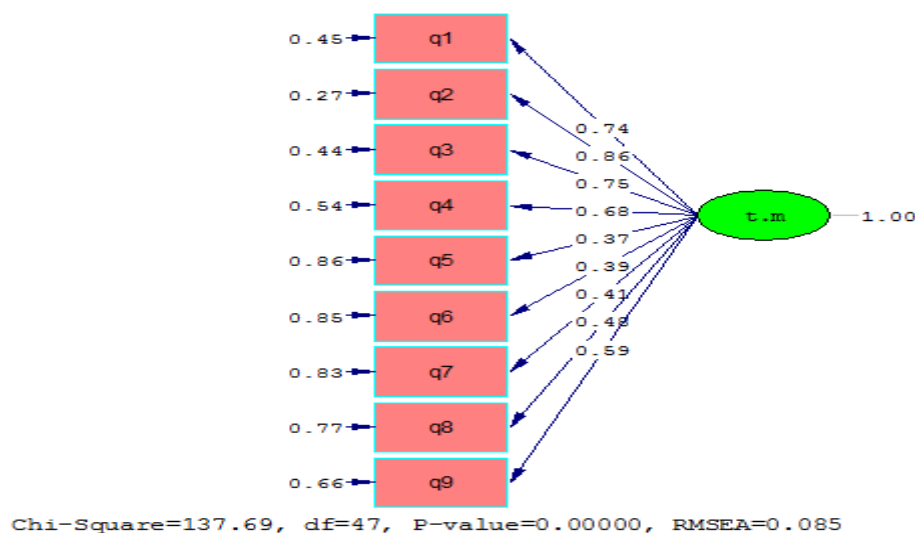
۶ ارائه شده است. در ادامه نتایج تحلیل عاملی برای بررسی روایی هر یک از مولفه‌های پرسشنامه ارائه شده است.

جدول ۴-۶: علائم اختصاری مربوط به متغیرهای آشکار پژوهش

علائم اختصاری	تعداد سوالات پرسشنامه	متغیر	ردیف
TAS	۱-۹	نظام جذب استعداد	۱
EST	۱۰-۱۴	نظام ارزیابی استعداد	۲
DDTS	۱۵-۲۲	نظام توسعه و آموزش استعداد	۳
TST	۲۳-۲۸	نظام حفظ استعداد	۴
LET	۲۹-۳۵	یادگیری زدایی	۵
ABH	۳۶-۴۲	اجتناب از عادت های بد	۶
FLD	۴۳-۴۵	انعطاف پذیری وظیفه ای	۷
FLS	۴۶-۴۹	انعطاف پذیری مهارتی	۸
FLB	۵۰-۵۳	انعطاف پذیری رفتاری	۹

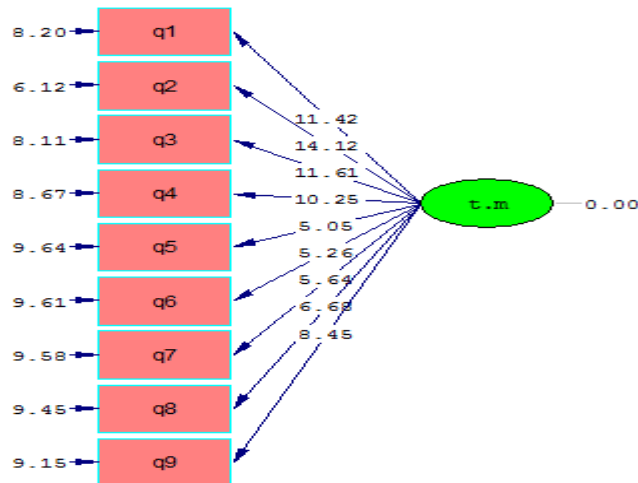
۴-۳-۲-۱- مدل اندازه‌گیری نظام جذب استعداد

شکل‌های ۴-۱ و ۴-۲ مدل نظام جذب استعداد را در حالت‌های استاندارد و معناداری نشان می‌دهند. این شکل‌ها نشان می‌دهند، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تایید شده‌اند.



شکل ۴-۱: مدل اندازه‌گیری نظام جذب استعداد با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد

فرض بنیادی در تحلیل عاملی آن است که تعدادی از متغیرهای مشاهده‌پذیر، سازه‌های پنهان را اندازه‌گیری می‌کنند. همان‌طور که مشاهده می‌شود بارهای عاملی برای نظام جذب استعداد (گویه‌های پرسشنامه) تایید شده‌اند. در نتیجه این آزمون عاملی تک سازه‌ای نشان می‌دهد که متغیرهای آشکار به خوبی عامل نظام جذب استعداد را اندازه‌گیری می‌کنند.



Chi-Square=137.69, df=47, P-value=0.00000, RMSEA=0.085

شکل ۴-۲: مدل اندازه‌گیری نظام جذب استعداد با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معناداری

با توجه به آماره‌های آزمون معنی‌داری بارهای عاملی مشاهده می‌شود که این آماره‌ها بزرگتر از مقدار بحرانی $1/96$ بدست آمده‌اند و از این رو می‌توان پذیرفت که هر یک از سنجش‌های پرسشنامه بطور معناداری، نظام جذب استعداد را تبیین می‌کنند.

جدول ۴-۷: شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری نظام جذب استعداد

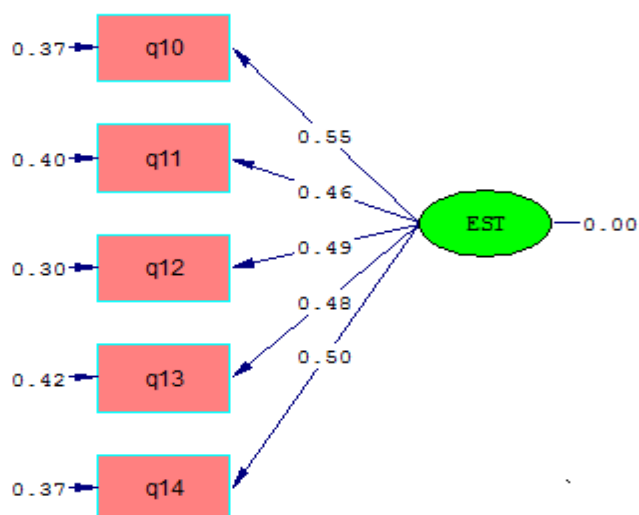
χ^2/df	GFI	IFI	NFI	CFI	RMSEA
۲,۹۳	۰,۹۶	۰,۹۶	۰,۹۳	۰,۹۶	۰,۰۸۵

هم‌چنین با توجه به جدول ۴-۷، در آزمون نظام جذب استعداد با استفاده از مدل معادلات ساختاری، خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون هستند (مقدار کای دو به درجه آزادی زیر ۳ می‌باشد). میزان $RMSEA=0/085$ نیز نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل ساختاری است. به عبارت دیگر داده‌های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل

مفهومی تحقیق است. مقدار GFI، IFI، NFI و CFI همگی بالای ۰/۹ می‌باشند که نشان دهنده برازش نسبتاً بالای مدل می‌باشد.

۴-۳-۲- مدل اندازه‌گیری نظام ارزیابی استعدادها

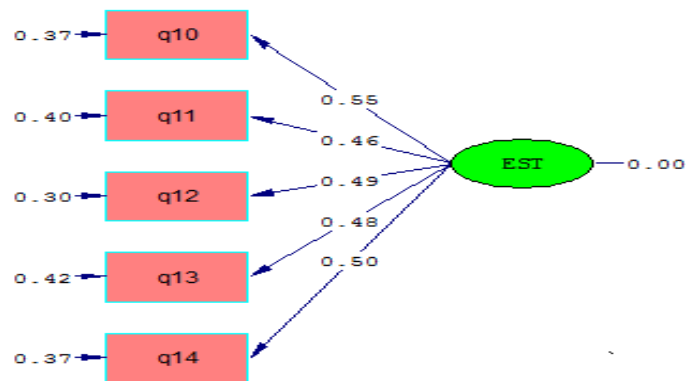
شکل‌های ۴-۳ و ۴-۴ مدل گویه نظام ارزیابی استعدادها را در حالت‌های استاندارد و معناداری نشان می‌دهند. این شکل‌ها نشان می‌دهند، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تایید شده‌اند.



Chi-Square=35.04, df=15, P-value=0.00000, RMSEA=0.079

شکل ۴-۳: مدل اندازه‌گیری گویه نظام ارزیابی استعدادها با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد

فرض بنیادی در تحلیل عاملی آن است که تعدادی از متغیرهای مشاهده‌پذیر، سازه‌های پنهان را اندازه‌گیری می‌کنند. همان‌طور که مشاهده می‌شود بارهای عاملی برای متغیر نظام ارزیابی استعدادها (گویه‌های پرسشنامه) تایید شده‌اند. در نتیجه این آزمون عاملی تک سازه‌ای نشان می‌دهد که متغیرهای آشکار به خوبی عامل نظام ارزیابی استعدادها را اندازه‌گیری می‌کنند.



Chi-Square=35.04, df=15, P-value=0.00000, RMSEA=0.079

شکل ۴-۴: مدل اندازه‌گیری گویه نظام ارزیابی استعدادها با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معناداری

با توجه به آماره‌های آزمون معنی‌داری بارهای عاملی مشاهده می‌شود که این آماره‌ها بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بدست آمده‌اند و از این رو می‌توان پذیرفت که هر یک از سنجش‌های پرسشنامه بطور معناداری، عامل متناظر را تبیین می‌کنند.

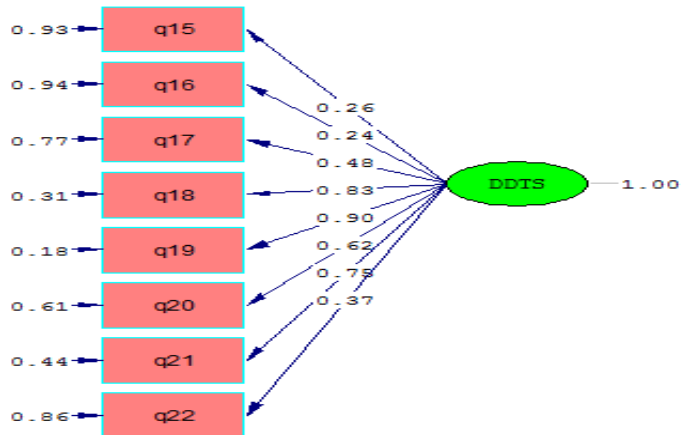
جدول ۴-۸: شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری نظام ارزیابی استعدادها

χ^2/df	GFI	IFI	NFI	CFI	RMSEA
۲,۳۳	۰,۹۵	۰,۹۱	۰,۹۰	۰,۹۱	۰,۰۷۹

همچنین با توجه به جدول ۴-۸، در آزمون نظام ارزیابی استعدادها با استفاده از مدل معادلات ساختاری، خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون هستند (مقدار کای دو به درجه آزادی زیر ۳ می‌باشد). میزان $RMSEA=0/079$ نیز نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل ساختاری است. به عبارت دیگر داده‌های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی تحقیق است. مقدار GFI ، IFI ، NFI و CFI همگی بالای ۰/۹ می‌باشند که نشان دهنده برازش نسبتاً بالای مدل می‌باشد.

۴-۳-۲-۳- مدل اندازه‌گیری نظام توسعه و آموزش استعداد

شکل ۴-۵ مدل گویه نظام توسعه و آموزش استعدادها را در حالت استاندارد نشان می‌دهد. این شکل نشان می‌دهد، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تایید شده‌اند.



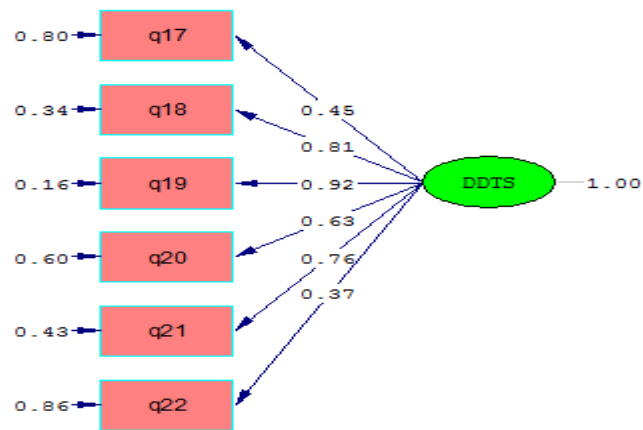
Chi-Square=59.17, df=20, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

شکل ۴-۵: مدل اندازه‌گیری نظام توسعه و آموزش استعدادها با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد

فرض بنیادی در تحلیل عاملی آن است که تعدادی از متغیرهای مشاهده‌پذیر، سازه‌های پنهان را اندازه‌گیری می‌کنند. همان‌طور که مشاهده می‌شود، بارهای عاملی برای متغیر درون سازمانی (گویه-های پرسشنامه) تأیید شده‌اند (جزء گویه‌های ۱۵، ۱۶). با توجه به پایین بودن بارهای عاملی سؤالات ۱۵ و ۱۶ (کمتر از ۰/۳)، این دو سؤال از آنالیز حذف شده و مدل اصلاح شده این گویه در شکل‌های ۴-۶ و ۴-۷ نشان داده شده است.

۴-۳-۲-۳-۱- مدل اندازه‌گیری نظام توسعه و آموزش استعداد بعد از حذف سؤالات با بار عاملی کمتر از ۰/۳

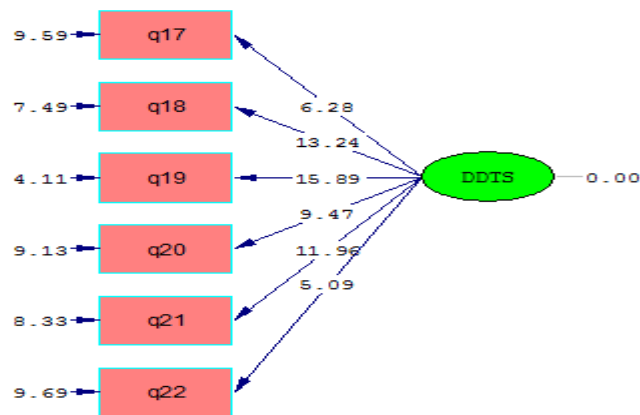
شکل‌های ۴-۶ و ۴-۷ مدل اصلاح شده اندازه‌گیری نظام توسعه و آموزش استعدادها را در حالت‌های استاندارد و معناداری نشان می‌دهند.



Chi-Square=25.71, df=9, P-value=0.00000, RMSEA=0.049

شکل ۴-۶: مدل اصلاح شده اندازه‌گیری نظام توسعه و آموزش استعداد با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد

بارهای عاملی برای متغیر درون سازمانی (گویه‌های پرسشنامه) تایید شده‌اند. در نتیجه این آزمون عاملی تک سازه‌ای نشان می‌دهد که متغیرهای آشکار به خوبی عامل نظام توسعه و آموزش استعداد را اندازه‌گیری می‌کنند.



Chi-Square=25.71, df=9, P-value=0.00000, RMSEA=0.049

شکل ۴-۷: مدل اصلاح شده اندازه‌گیری نظام توسعه و آموزش استعداد با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معناداری

با توجه به آماره‌های آزمون معنی‌داری بارهای عاملی مشاهده می‌شود که این آماره‌ها بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بدست آمده‌اند و از این رو می‌توان پذیرفت که هر یک از سنجش‌های پرسشنامه بطور معناداری، نظام توسعه و آموزش استعداد را تبیین می‌کنند.

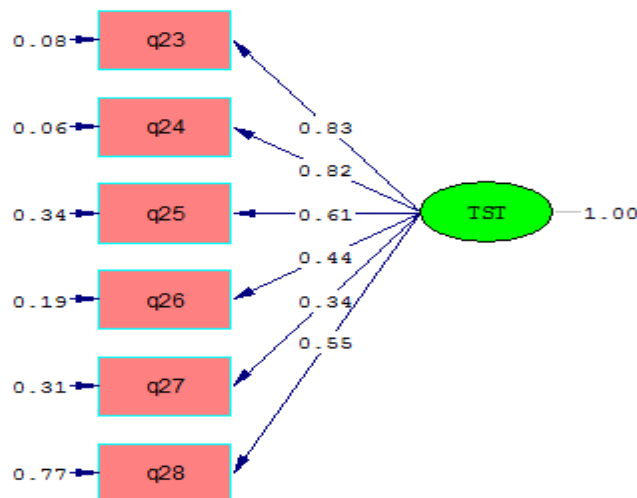
جدول ۴-۹: شاخص‌های برازندگی مدل اصلاح شده اندازه‌گیری نظام توسعه و آموزش استعدادها

χ^2/df	GFI	IFI	NFI	CFI	RMSEA
۲,۸۵	۰,۹۱	۰,۹۲	۰,۹۳	۰,۹۲	۰,۰۴۹

همچنین با توجه به جدول ۴-۹، در آزمون نظام توسعه و آموزش استعدادها با استفاده از مدل معادلات ساختاری، خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون هستند (مقدار کای دو به درجه آزادی زیر ۳ می باشد). میزان $RMSEA=0/049$ نیز نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل ساختاری است. به عبارت دیگر داده‌های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی تحقیق است. مقدار GFI ، IFI ، NFI و CFI همگی بالای $0/9$ می باشند که نشان دهنده برازش نسبتاً بالای مدل می باشد.

۴-۳-۲-۴- مدل اندازه‌گیری نظام حفظ استعداد

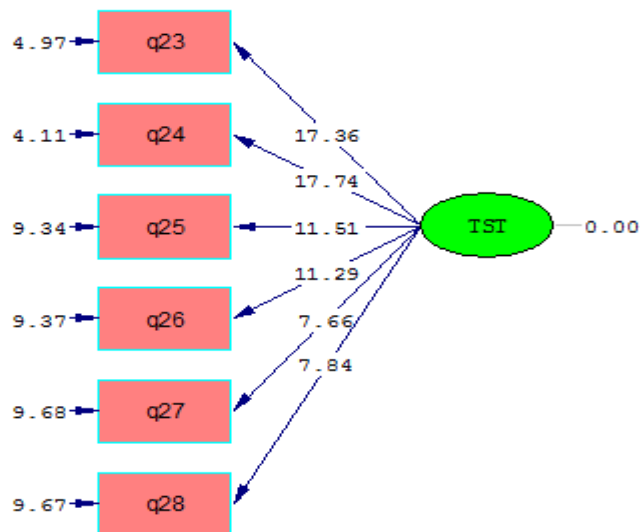
شکل‌های ۴-۸ و ۴-۹ مدل نظام حفظ استعدادها را در حالت‌های استاندارد و معناداری نشان می‌دهند. این نمودارها نشان می‌دهد، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تایید شده‌اند.



Chi-Square=103.72, df=39, P-value=0.00000, RMSEA=0.053

شکل ۴-۸: مدل اندازه‌گیری نظام حفظ استعداد با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد

فرض بنیادی در تحلیل عاملی آن است که تعدادی از متغیرهای مشاهده‌پذیر، سازه‌های پنهان را اندازه‌گیری می‌کند همانطور که مشاهده می‌شود، بارهای عاملی برای متغیر نظام حفظ استعداد (گویه‌های پرسشنامه) تایید شده‌اند. در نتیجه این آزمون عاملی تک سازه‌ای نشان می‌دهد که متغیرهای آشکار به خوبی عامل نظام حفظ استعداد را اندازه‌گیری می‌کنند.



Chi-Square=103.72, df=39, P-value=0.00000, RMSEA=0.053

شکل ۴-۹: مدل اندازه‌گیری نظام حفظ استعداد با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معناداری

با توجه به آماره‌های آزمون معنی‌داری بارهای عاملی مشاهده می‌شود که این آماره‌ها بزرگتر از مقدار بحرانی $1/96$ بدست آمده‌اند و از این رو می‌توان پذیرفت که هر یک از سنجش‌های پرسشنامه بطور معناداری، نظام حفظ استعداد را تبیین می‌کنند.

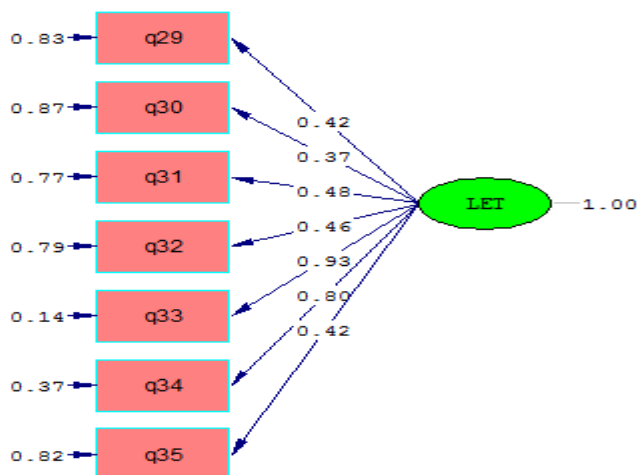
جدول ۴-۱۰: شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری نظام حفظ استعداد

χ^2/df	GFI	IFI	NFI	CFI	RMSEA
۲,۶۴	۰,۹۰	۰,۹۲	۰,۹۲	۰,۹۲	۰,۰۵۳

هم‌چنین با توجه به جدول ۴-۱۰، در آزمون نظام حفظ استعدادها با استفاده از مدل معادلات ساختاری، خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون هستند (مقدار کای دو به درجه آزادی زیر ۳ می‌باشد). میزان $RMSEA=0/053$ نیز نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل ساختاری است. به عبارت دیگر داده‌های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی تحقیق است. مقدار GFI ، IFI ، NFI و CFI همگی بالای $0/9$ می‌باشند که نشان دهنده برازش نسبتاً بالای مدل می‌باشد.

۴-۳-۲-۵- مدل اندازه‌گیری یادگیری زدایی

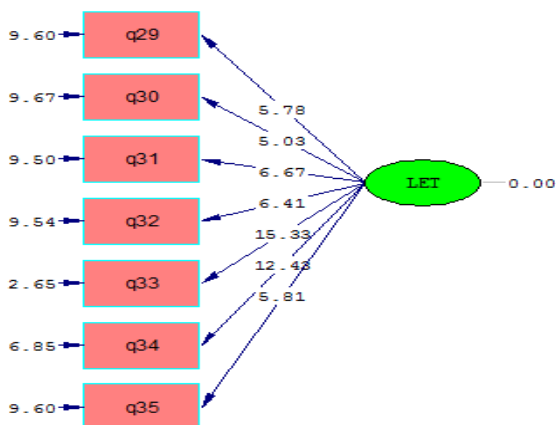
شکل‌های ۴-۱۰ و ۴-۱۱ مدل یادگیری زدایی در حالت استاندارد و معناداری را نشان می‌دهد. این شکل‌ها نشان می‌دهند، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تایید شده‌اند.



Chi-Square=124.78, df=44, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

شکل ۴-۱۰: مدل اندازه‌گیری گویه یادگیری زدایی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد

فرض بنیادی در تحلیل عاملی آن است که تعدادی از متغیرهای مشاهده‌پذیر، سازه‌های پنهان را اندازه‌گیری می‌کند همان‌طور که مشاهده می‌شود بارهای عاملی برای متغیر یادگیری زدایی (گویه‌های پرسشنامه) تایید شده‌اند. در نتیجه این آزمون عاملی تک سازه‌ای نشان می‌دهد که متغیرهای آشکار به خوبی عامل یادگیری زدایی را اندازه‌گیری می‌کنند.



Chi-Square=124.78, df=44, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

شکل ۴-۱۱: مدل اندازه‌گیری گویه یادگیری زدایی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معناداری

با توجه به آماره‌های آزمون معنی‌داری بارهای عاملی مشاهده می‌شود که این آماره‌ها بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بدست آمده‌اند و از این رو می‌توان پذیرفت که هر یک از سنجش‌های پرسشنامه بطور معناداری، عامل یادگیری زدایی را تبیین می‌کنند.

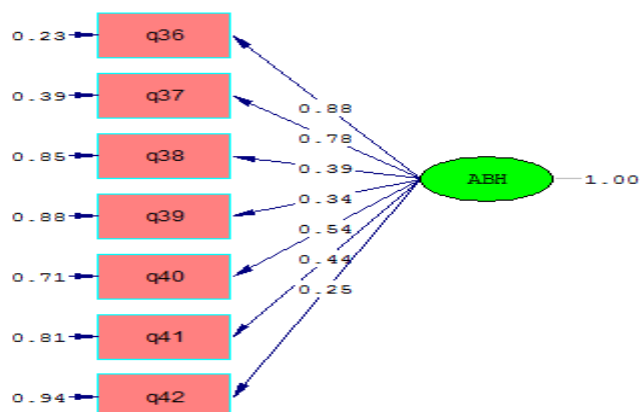
جدول ۴-۱۱: شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری یادگیری زدایی

χ^2/df	GFI	IFI	NFI	CFI	RMSEA
۲,۸۳	۰,۹۲	۰,۹۱	۰,۹۷	۰,۹۲	۰,۰۷۲

هم‌چنین با توجه به جدول ۴-۱۱، در آزمون گویه یادگیری زدایی با استفاده از مدل معادلات ساختاری، خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون هستند (مقدار کای دو به درجه آزادی زیر ۳ می‌باشد). میزان $RMSEA=0/072$ نیز نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل ساختاری است. به عبارت دیگر داده‌های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی تحقیق است. مقدار GFI ، IFI ، NFI و CFI همگی بالای ۰/۹ می‌باشند که نشان دهنده برازش نسبتاً بالای مدل می‌باشد.

۴-۳-۲-۶- مدل اندازه‌گیری اجتناب از عادات بد

شکل ۴-۱۲ مدل اجتناب از عادت‌های بد را در حالت استاندارد نشان می‌دهد. این شکل نشان می‌دهد، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تایید شده‌اند.

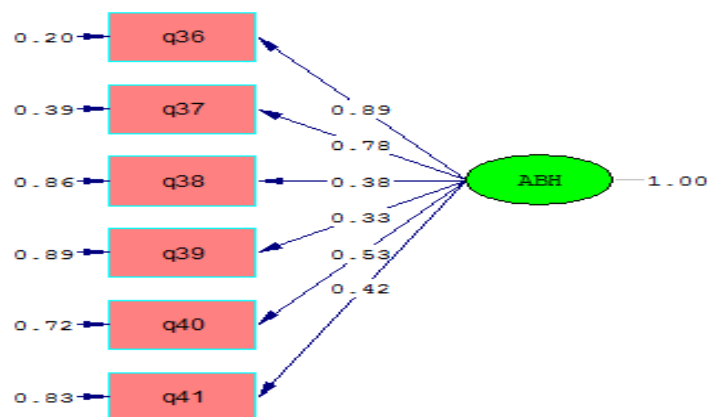


Chi-Square=94.83, df=34, P-value=0.00000, RMSEA=0.083

شکل ۴-۱۲: مدل اندازه‌گیری گویه اجتناب از عادات بد با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد

فرض بنیادی در تحلیل عاملی آن است که تعدادی از متغیرهای مشاهده‌پذیر، سازه‌های پنهان را اندازه‌گیری می‌کند. همان‌طور که مشاهده می‌شود بارهای عاملی برای متغیر اجتناب از عادت‌های بد (گویه‌های پرسشنامه) تایید شده‌اند (بجز گویه ۴۲). با توجه به پایین بودن بار عاملی سؤال ۴۲ (کمتر از ۰/۳)، این سوال از آنالیز حذف شده و مدل اصلاح شده این گویه در شکل‌های ۱۳-۴ و ۱۴-۴ نشان داده شده است.

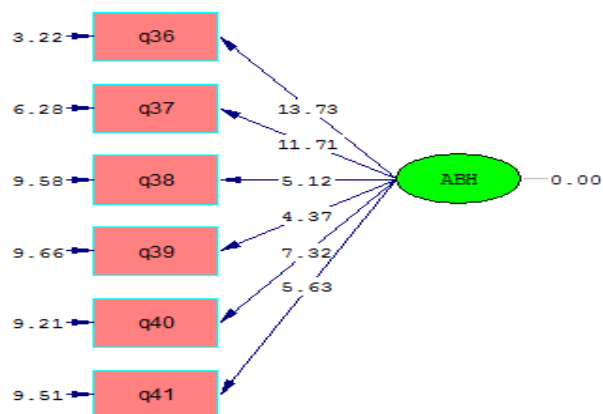
۴-۳-۲-۶-۱- مدل اندازه‌گیری اجتناب از عادات بد بعد از حذف سؤال با بار عاملی کمتر از ۰/۳
 شکل‌های ۱۳-۴ و ۱۴-۴ مدل اصلاح شده اندازه‌گیری گویه اجتناب از عادات بد را در حالت استاندارد و معناداری نشان می‌دهند.



Chi-Square=46.04, df=16, P-value=0.00000, RMSEA=0.046

شکل ۱۳-۴: مدل اصلاح شده اندازه‌گیری گویه اجتناب از عادت‌های بد با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد

بارهای عاملی برای متغیر درون سازمانی (گویه‌های پرسشنامه) تایید شده‌اند. در نتیجه این آزمون عاملی تک سازه‌ای نشان می‌دهد که متغیرهای آشکار به خوبی عامل اجتناب از عادت‌های بد را اندازه‌گیری می‌کنند.



Chi-Square=46.04, df=16, P-value=0.00000, RMSEA=0.046

شکل ۴-۱۴: مدل اصلاح شده اندازه‌گیری گویه اجتناب از عادات بد با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معناداری

با توجه به آماره‌های آزمون معنی‌داری بارهای عاملی مشاهده می‌شود که این آماره‌ها بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بدست آمده‌اند و از این رو می‌توان پذیرفت که هر یک از سنجش‌های پرسشنامه بطور معناداری، اجتناب از عادات‌های بد را تبیین می‌کنند.

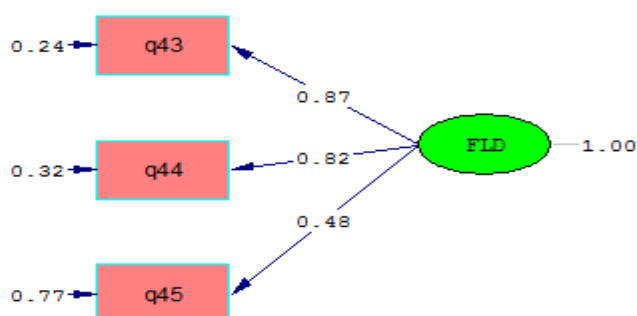
جدول ۴-۱۲: شاخص‌های برازندگی مدل اصلاح شده اندازه‌گیری اجتناب از عادات‌های بد

χ^2/df	GFI	IFI	NFI	CFI	RMSEA
۲,۸۷	۰,۹۱	۰,۹۳	۰,۹۱	۰,۹۳	۰,۰۴۶

هم‌چنین با توجه به جدول ۴-۱۲، در آزمون گویه اجتناب از عادات بد با استفاده از مدل معادلات ساختاری، خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون هستند (مقدار کای دو به درجه آزادی زیر ۳ می‌باشد). میزان $RMSEA=0/046$ نیز نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل ساختاری است. به عبارت دیگر داده‌های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی تحقیق است. مقدار GFI ، IFI ، NFI و CFI همگی بالای ۰/۹ می‌باشند که نشان دهنده برازش نسبتاً بالای مدل می‌باشد.

۴-۳-۲-۷- مدل اندازه‌گیری انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای

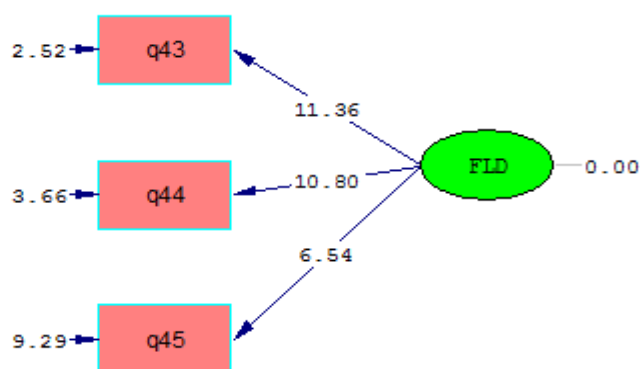
شکل‌های ۴-۱۵ و ۴-۱۶ مدل اندازه‌گیری گویه انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای را در حالت استاندارد و معناداری نشان می‌دهند. این شکل‌ها نشان می‌دهند، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تایید شده‌اند.



Chi-Square=11.86, df=4, P-value=0.00025, RMSEA=0.032

شکل ۴-۱۵: مدل اندازه‌گیری گویه انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد

فرض بنیادی در تحلیل عاملی آن است که تعدادی از متغیرهای مشاهده‌پذیر، سازه‌های پنهان را اندازه‌گیری می‌کند همان‌طور که مشاهده می‌شود بارهای عاملی برای متغیر انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای (گویه‌های پرسشنامه) تایید شده‌اند. در نتیجه این آزمون عاملی تک سازه‌ای نشان می‌دهد که متغیرهای آشکار به خوبی عامل انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای را اندازه‌گیری می‌کنند.



Chi-Square=11.86, df=4, P-value=0.00025, RMSEA=0.032

شکل ۴-۱۶: مدل اندازه‌گیری گوپه انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معناداری

با توجه به آماره‌های آزمون معنی‌داری بارهای عاملی مشاهده می‌شود که این آماره‌ها بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بدست آمده‌اند و از این رو می‌توان پذیرفت که هر یک از سنجش‌های پرسشنامه بطور معناداری، عامل انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای را تبیین می‌کنند.

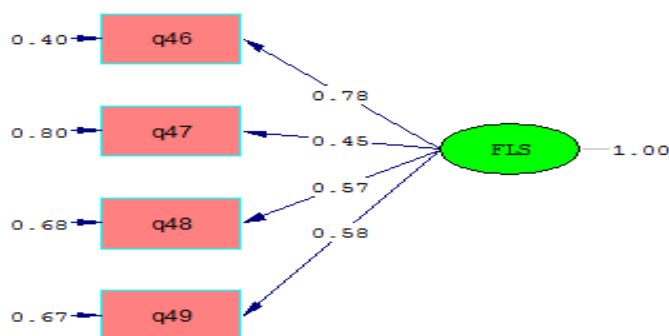
جدول ۴-۱۳: شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای

χ^2/df	GFI	IFI	NFI	CFI	RMSEA
۲,۹۶	۰,۹۰	۰,۹۳	۰,۹۰	۰,۹۴	۰,۰۳۲

هم‌چنین با توجه به جدول ۴-۱۳، در آزمون گوپه انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای با استفاده از مدل معادلات ساختاری، خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون هستند (مقدار کای دو به درجه آزادی زیر ۳ می‌باشد). میزان $RMSEA=0/032$ نیز نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل ساختاری است. به عبارت دیگر داده‌های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی تحقیق است. مقدار GFI, IFI, NFI و CFI همگی بالای ۰/۹۰ می‌باشند که نشان دهنده برازش نسبتاً بالای مدل می‌باشد.

۴-۳-۲-۸- مدل اندازه‌گیری انعطاف‌پذیری مهارتی

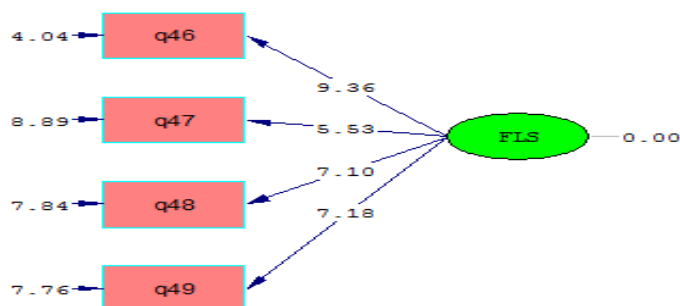
شکل‌های ۴-۱۷ و ۴-۱۸ مدل اندازه‌گیری گویه انعطاف‌پذیری مهارتی را در حالت استاندارد و معناداری نشان می‌دهند. این شکل‌ها نشان می‌دهند، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تایید شده‌اند.



Chi-Square=11.13, df=4, P-value=0.00382, RMSEA=0.053

شکل ۴-۱۷: مدل اندازه‌گیری گویه انعطاف‌پذیری مهارتی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد

فرض بنیادی در تحلیل عاملی آن است که تعدادی از متغیرهای مشاهده‌پذیر، سازه‌های پنهان را اندازه‌گیری می‌کند همان‌طور که مشاهده می‌شود بارهای عاملی برای متغیر انعطاف‌پذیری مهارتی (گویه‌های پرسشنامه) تایید شده‌اند. در نتیجه این آزمون عاملی تک سازه‌ای نشان می‌دهد که متغیرهای آشکار به خوبی عامل انعطاف‌پذیری مهارتی را اندازه‌گیری می‌کنند.



Chi-Square=11.13, df=4, P-value=0.00382, RMSEA=0.053

شکل ۴-۱۸: مدل اندازه‌گیری گویه انعطاف‌پذیری مهارتی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معناداری

با توجه به آماره‌های آزمون معنی‌داری بارهای عاملی مشاهده می‌شود که این آمارها بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بدست آمده‌اند و از این‌رو می‌توان پذیرفت که هر یک از سنجش‌های پرسشنامه بطور معناداری، عامل انعطاف‌پذیری مهارتی را تبیین می‌کنند.

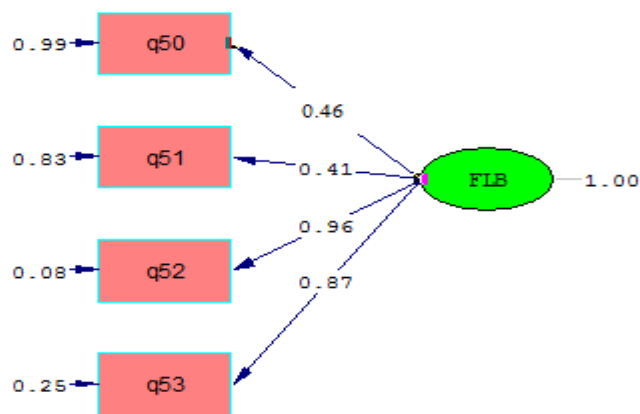
جدول ۴-۱۴: شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری انعطاف‌پذیری مهارتی

χ^2/df	GFI	IFI	NFI	CFI	RMSEA
۲,۷۸	۰,۹۷	۰,۹۴	۰,۹۳	۰,۹۴	۰,۰۵۳

هم‌چنین با توجه به جدول ۴-۱۴، در آزمون گویه انعطاف‌پذیری مهارتی با استفاده از مدل معادلات ساختاری، خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون هستند (مقدار کای دو به درجه آزادی زیر ۳ می‌باشد). میزان $RMSEA=0/053$ نیز نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل ساختاری است. به عبارت دیگر داده‌های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی تحقیق است. مقدار GFI, IFI, NFI و CFI همگی بالای ۰/۹۰ می‌باشند که نشان دهنده برازش نسبتاً بالای مدل می‌باشد.

۴-۳-۲-۹- مدل اندازه‌گیری انعطاف‌پذیری رفتاری

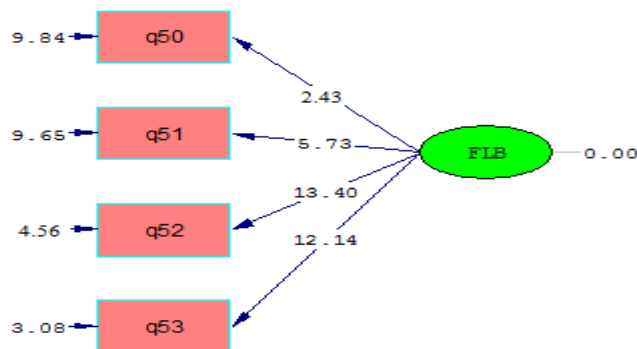
شکل‌های ۴-۱۹ و ۴-۲۰ مدل انعطاف‌پذیری رفتاری را در حالت استاندارد و معناداری نشان می‌دهند. این شکل‌ها نشان می‌دهند، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تایید شده است.



Chi-Square=7.64, df=3, P-value=0.00105, RMSEA=0.060

شکل ۴-۱۹: مدل اندازه‌گیری گویه انعطاف‌پذیری رفتاری با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد

فرض بنیادی در تحلیل عاملی آن است که تعدادی از متغیرهای مشاهده‌پذیر، سازه‌های پنهان را اندازه‌گیری می‌کند همان‌طور که مشاهده می‌شود بارهای عاملی برای متغیر انعطاف‌پذیری رفتاری (گویه‌های پرسشنامه) تایید شده‌اند. در نتیجه این آزمون عاملی تک سازه‌ای نشان می‌دهد که متغیرهای آشکار به خوبی عامل انعطاف‌پذیری رفتاری را اندازه‌گیری می‌کنند.



Chi-Square=7.64, df=3, P-value=0.00105, RMSEA=0.060

شکل ۴-۲۰: مدل اندازه‌گیری گویه انعطاف‌پذیری رفتاری با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معناداری

با توجه به آماره‌های آزمون معنی‌داری بارهای عاملی مشاهده می‌شود که این آماره‌ها بزرگتر از مقدار بحرانی $1/96$ بدست آمده‌اند و از این رو می‌توان پذیرفت که هر یک از سنجش‌های پرسشنامه بطور معناداری، عامل انعطاف‌پذیری رفتاری را تبیین می‌کنند.

جدول ۴-۱۵: شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری انعطاف‌پذیری رفتاری

χ^2/df	GFI	IFI	NFI	CFI	RMSEA
۲,۵۴	۰,۹۸	۰,۹۶	۰,۹۵	۰,۹۶	۰,۰۶۰

همچنین با توجه به جدول ۴-۱۵، در آزمون گویه انعطاف‌پذیری رفتاری با استفاده از مدل معادلات ساختاری، خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون هستند (مقدار کای دو به درجه آزادی زیر ۳ می‌باشد). میزان $RMSEA=0/060$ نیز نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل ساختاری است. به عبارت دیگر داده‌های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی تحقیق است. مقدار GFI, IFI, NFI و CFI همگی بالای $0/90$ می‌باشند که نشان دهنده برازش نسبتاً بالای مدل می‌باشد.

۴-۳-۳- آزمون فرض قابلیت اعتماد یا پایایی پرسشنامه

برای تعیین پایایی پرسشنامه در این پژوهش از آزمونی به نام ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. این آزمون برای تعیین قابلیت اعتماد یا پایایی پرسشنامه‌هایی طراحی شده که پاسخ‌های آن بصورت چند گزینه‌ای می‌باشد. پایایی پرسشنامه در تحقیق حاضر با انجام مطالعه بر روی ۳۰ نفر انجام شد که نتایج ضریب آلفای کرونباخ در جدول ۴-۱۶ نشان داده شده است. با توجه به این که ضریب آلفای کرونباخ برای تمام متغیرها بالای $0/7$ می‌باشد، نشان از اعتبار مناسب پرسشنامه می‌باشد و می‌توان گفت که قابلیت اعتماد پرسشنامه برای همه ابعاد در حد قابل قبول و سازگاری درونی بین متغیرها در سطح مطلوبی می‌باشد.

جدول ۴-۱۶: جدول مربوط به پایایی متغیرهای پژوهش

نام متغیر	آلفای کرونباخ متغیرها
مدیریت استعداد	۰,۹۲
فراموشی سازمانی هدفمند	۰,۸۳
انعطاف‌پذیری منابع انسانی	۰,۸۰

۴-۳-۴- بررسی نرمال بودن داده‌ها

پیش نیاز انجام تمامی آزمون‌های پارامتری، نرمال بودن توزیع آماری متغیرهاست. به طور کلی می‌توان گفت که آزمون‌های پارامتری، عموماً بر میانگین و انحراف معیار استوار هستند. حال اگر توزیع جامعه نرمال نباشد، نمی‌توان استنباط درست از نتایج داشت. بنابراین جهت تشخیص نرمال بودن داده‌ها از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف استفاده شده که نتایج آن در جدول ۴-۱۷ آورده شده است.

$$H_0: \text{Sig} \leq 0.05$$

توزیع جامعه نرمال است.

$$H_1: \text{Sig} > 0.05$$

توزیع جامعه نرمال نیست.

جدول ۴-۱۷: آزمون کلموگروف- اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن جامعه

ابعاد کلان	فراوانی	مقدار آزمون	سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون
مدیریت استعداد	۱۹۵	۰,۷۸	۰,۵۷	تایید H_0
فراموشی سازمانی هدفمند	۱۹۵	۱,۲۷	۰,۰۷	تایید H_0
انعطاف پذیری منابع انسانی	۱۹۵	۱,۱۴	۰,۱۴	تایید H_0

با توجه به بزرگتر و مساوی بودن سطح معنی‌داری Sig از مقدار ۰/۰۵، لذا فرض صفر مبتنی بر نرمال بودن توزیع متغیرها مورد تأیید قرار می‌گیرد.

۴-۳-۵- همبستگی بین متغیرهای پژوهش

همبستگی بین متغیرهای اصلی پژوهش در این قسمت بررسی شده است. نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین کلیه متغیرهای پژوهش، در جدول ۴-۱۸ ارائه شده است.

جدول ۴-۱۸: نتایج ضریب همبستگی پیرسون

فراموشی سازمانی هدفمند	انعطاف‌پذیری منابع انسانی	مدیریت استعداد
۰/۵۶**	۰/۴۷**	۱
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معناداری
۰/۴۱**	۱	انعطاف‌پذیری منابع
۰/۰۰۰		انسانی سطح معناداری
۱		فراموشی سازمانی
		هدفمند سطح معناداری

در جدول ۴-۱۸- ضرابی که دارای علامت ** هستند در سطح ۹۹ درصد معنادار هستند. ضرایب این جدول نشان از آن دارد که بزرگ‌ترین ضریب همبستگی، مربوط به رابطه بین مدیریت استعداد و فراموشی سازمانی هدفمند و به میزان ۰/۵۶ می‌باشد. کوچک‌ترین ضریب نیز مربوط به رابطه بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و فراموشی سازمانی هدفمند و به میزان ۰/۴۱ می‌باشد.

۴-۴- آزمون فرضیات پژوهش با استفاده از معادلات ساختاری

پس از تعیین مدل‌های اندازه‌گیری به منظور ارزیابی مدل مفهومی پژوهش و همچنین اطمینان یافتن از وجود یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای پژوهش، فرضیات پژوهش با استفاده از معادلات ساختاری آزمون شدند. برای بررسی رابطه علی بین متغیرهای مستقل، میانجی، وابسته و تایید کل از روش تحلیل مسیر استفاده شده است.

❖ بررسی فرضیه اول پژوهش

H_0 : مدیریت استعداد بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران تأثیر ندارد.

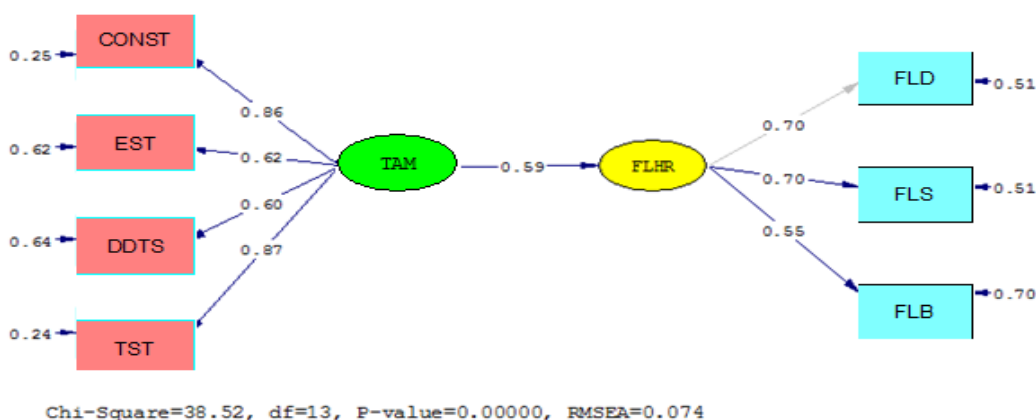
H_1 : مدیریت استعداد بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

همان‌طور که گفته شد، برای سنجش فرضیات پژوهش از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده گردیده است. برای این‌که مدل ساختاری یا همان نمودار مسیر، تأیید شود، اولاً باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشند و ثانیاً باید مقادیر t -value و ضرایب استاندارد معنادار باشند. از این‌رو ابتدا به بررسی شاخص‌های برازندگی مدل پرداخته و سپس نتایج نمودار مسیر ارائه می‌شود.

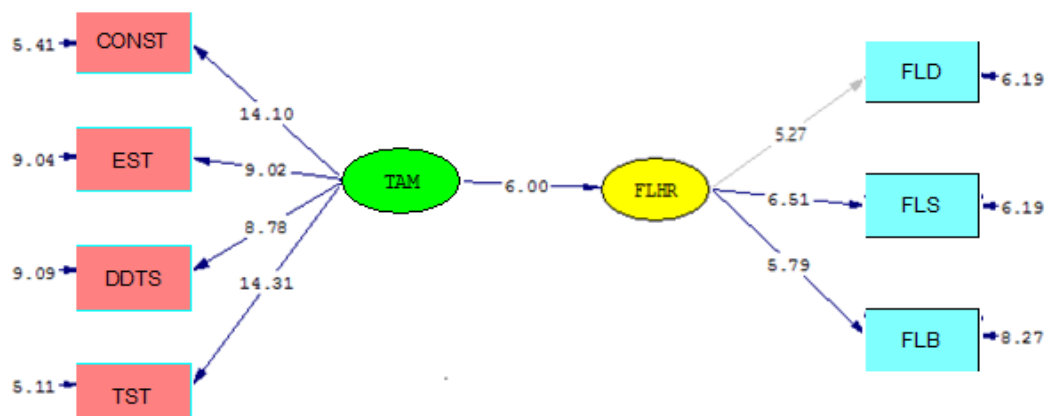
جدول ۴-۱۹: شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری مدیریت استعداد و انعطاف‌پذیری منابع انسانی

χ^2/df	GFI	IFI	NFI	CFI	RMSEA
۲,۹۶	۰,۹۲	۰,۹۳	۰,۹۱	۰,۹۳	۰,۰۷۴

طبق نتایج جدول ۴-۱۹، برازندگی مدل تأیید می‌شود. چون مقدار RMSEA کمتر از ۰/۱۰، نسبت کای دو به درجه آزادی کمتر از ۳ و مقدار شاخص‌های GFI، IFI، NFI و CFI همگی بالای ۰/۹۰ می‌باشند.



شکل ۴-۲۱: مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=38.52, df=13, P-value=0.00000, RMSEA=0.074

شکل ۴-۲۲: مدل ساختاری در حالت ضرایب تی نرم افزار (معناداری)

شکل‌های ۴-۲۱ و ۴-۲۲ مدل ساختاری فرضیه اول پژوهش را در حالت‌های تخمین استاندارد و ضرایب معناداری نشان می‌دهند. با توجه به آماره‌های آزمون معنی‌داری بارهای عاملی مشاهده می‌شود که این آماره‌ها بزرگتر از مقدار بحرانی $1/96$ بدست آمده‌اند و از این رو می‌توان پذیرفت که هر یک از سنجش‌های پرسشنامه بطور معناداری، فرضیه اول را تبیین می‌کنند.

جدول ۴-۲۰: نتایج حاصل از الگوی معادلات ساختاری

متغیر (مستقل)	متغیر (وابسته)	ضرائب تی	ضرائب استاندارد	نتیجه آزمون
مدیریت استعداد	انعطاف پذیری منابع انسانی	۶	۰,۵۹	تایید H_1

طبق جدول ۴-۲۰، نتایج الگوی معادلات ساختاری نشان می‌دهد که ضریب استاندارد بین دو متغیر بین مدیریت استعداد و انعطاف پذیری منابع انسانی برابر با $0/59$ است و با توجه به t بدست آمده (۶) که بیشتر از $\pm 1/96$ می‌باشد لذا H_0 رد و H_1 تایید می‌گردد پس می‌توان نتیجه گرفت که بین مدیریت استعداد و انعطاف‌پذیری منابع انسانی در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران تاثیر معناداری وجود دارد و از این رو فرضیه اول پژوهش تایید می‌گردد.

❖ بررسی فرضیه دوم پژوهش

H_0 : مدیریت استعداد بر فراموشی سازمانی هدفمند در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران تأثیر ندارد.

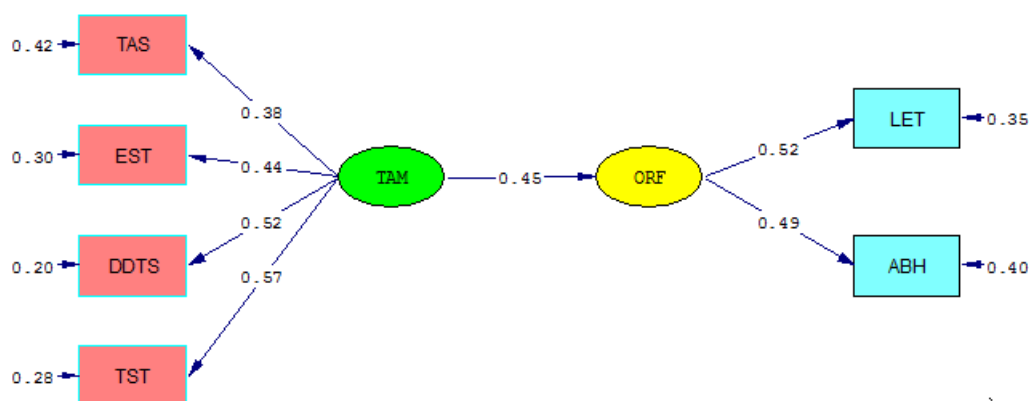
H_1 : مدیریت استعداد بر فراموشی سازمانی هدفمند در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

برای سنجش فرضیه دوم هم ابتدا به بررسی اعتبار و برازندگی شاخص‌های مدل آن پرداخته می‌شود.

جدول ۴-۲۱: شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری مدیریت استعداد و فراموشی سازمانی هدفمند

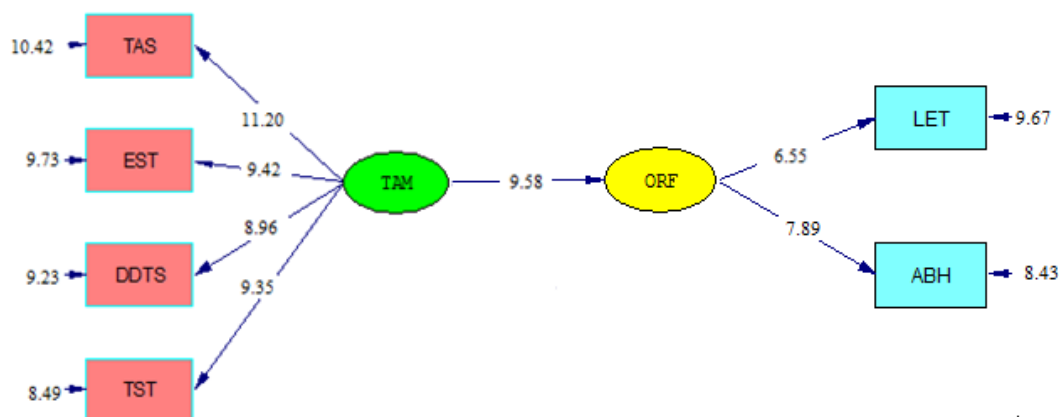
χ^2/df	GFI	IFI	NFI	CFI	RMSEA
۲,۹۵	۰,۹۲	۰,۹۵	۰,۹۳	۰,۹۷	۰,۰۸۸

طبق نتایج جدول ۴-۲۱، برازندگی مدل تأیید می‌شود. چون مقدار RMSEA کمتر از ۰/۱۰، نسبت کای دو به درجه آزادی کمتر از ۳ و مقدار شاخص‌های GFI، IFI، NFI و CFI همگی بالای ۰/۹۰ می‌باشند.



Chi-Square=103.55, df=35, P-value=0.00000, RMSEA=0.088

شکل ۴-۲۳: مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=103.55, df=35, P-value=0.00000, RMSEA=0.088

شکل ۴-۲۴: مدل ساختاری در حالت ضرایب تی نرم افزار (معناداری)

شکل‌های ۴-۲۳ و ۴-۲۴ مدل ساختاری فرضیه دوم پژوهش را در حالت‌های تخمین استاندارد و ضرایب معناداری نشان می‌دهند. با توجه به آماره‌های آزمون معنی‌داری بارهای عاملی مشاهده می‌شود که این آماره‌ها بزرگتر از مقدار بحرانی $1/96$ بدست آمده‌اند و از این رو می‌توان پذیرفت که هر یک از سنجش‌های پرسشنامه بطور معناداری، فرضیه دوم را تبیین می‌کنند.

جدول ۴-۲۲: نتایج حاصل از الگوی معادلات ساختاری

متغیر (مستقل)	متغیر (وابسته)	ضرائب تی	ضرائب استاندارد	نتیجه آزمون
مدیریت استعداد	فراموشی سازمانی هدفمند	۹,۵۸	۰,۴۵	تایید H_1

طبق جدول ۴-۲۲ نتایج الگوی معادلات ساختاری نشان می‌دهد که ضریب استاندارد بین دو متغیر مدیریت استعداد و فراموشی سازمانی هدفمند برابر با $0/45$ است و با توجه به t بدست آمده ($9,58$) که بیشتر از $\pm 1/96$ می‌باشد لذا H_0 رد و H_1 تایید می‌گردد پس می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت استعداد بر فراموشی سازمانی هدفمند در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران تاثیر معناداری دارد و از این رو فرضیه دوم پژوهش تایید می‌گردد.

❖ بررسی فرضیه سوم پژوهش

H_0 : فراموشی سازمانی هدفمند بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران تأثیر ندارد.

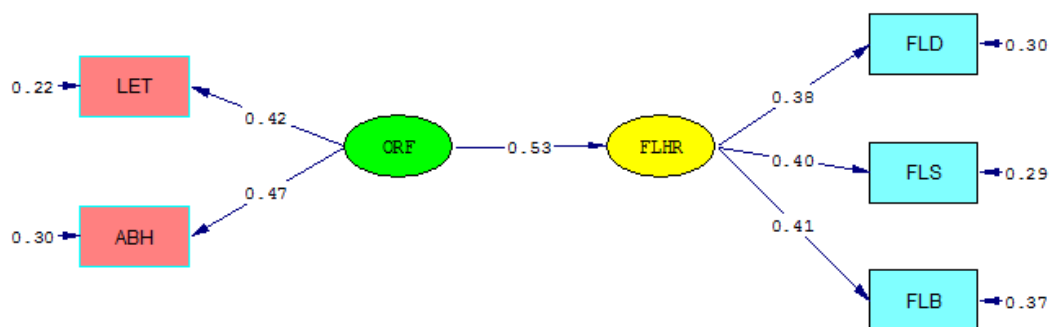
H_1 : فراموشی سازمانی هدفمند بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

برای سنجش فرضیه سوم پژوهش هم ابتدا به بررسی اعتبار و برازندگی شاخص‌های مدل آن پرداخته می‌شود.

جدول ۴-۲۳: شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری فراموشی سازمانی هدفمند و انعطاف‌پذیری منابع انسانی

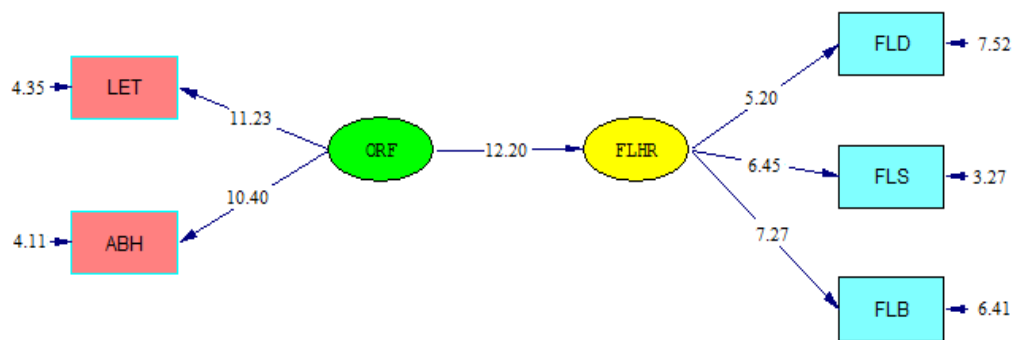
χ^2/df	GFI	IFI	NFI	CFI	RMSEA
۲,۹۸	۰,۹۲	۰,۹۴	۰,۹۱	۰,۹۰	۰,۰۷۳

طبق نتایج جدول ۴-۲۳، برازندگی مدل تأیید می‌شود. چون مقدار RMSEA کمتر از ۰/۱۰، نسبت کای دو به درجه آزادی کمتر از ۳ و مقدار شاخص‌های GFI، IFI، NFI و CFI همگی بالای ۰/۹۰ می‌باشند.



Chi-Square=98.54, df=33, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

شکل ۴-۲۵: مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=98.54, df=33, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

شکل ۴-۲۶: مدل ساختاری در حالت ضرایب تی نرم افزار (معناداری)

با توجه به آماره‌های آزمون معنی‌داری بارهای عاملی مشاهده می‌شود که این آماره‌ها بزرگتر از مقدار بحرانی $1/96$ بدست آمده‌اند و از این رو می‌توان پذیرفت که هر یک از سنجش‌های پرسشنامه بطور معناداری، فرضیه سوم را تبیین می‌کنند.

جدول ۴-۲۴: نتایج حاصل از الگوی معادلات ساختاری

نتیجه آزمون	ضرائب استاندارد	ضرائب تی	متغیر (وابسته)	متغیر (مستقل)
H_1 تایید	۰,۵۳	۱۲,۲۰	انعطاف پذیری منابع انسانی	فراموشی سازمانی هدفمند

طبق جدول ۴-۲۴ نتایج الگوی معادلات ساختاری نشان می‌دهد که ضریب استاندارد بین دو متغیر بین فراموشی سازمانی هدفمند و انعطاف پذیری منابع انسانی برابر با $0/53$ است و با توجه به t بدست آمده ($12,20$) که بیشتر از $\pm 1/96$ می‌باشد لذا H_0 رد و H_1 تایید می‌گردد پس می‌توان نتیجه گرفت که بین فراموشی سازمانی هدفمند بر انعطاف پذیری منابع انسانی در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران تاثیر معناداری وجود دارد و از این رو فرضیه سوم پژوهش تایید می‌گردد.

❖ بررسی فرضیه چهارم پژوهش

H_0 : فراموشی سازمانی هدفمند بر ارتباط بین مدیریت استعداد و انعطاف‌پذیری منابع انسانی نقش میانجی ندارد.

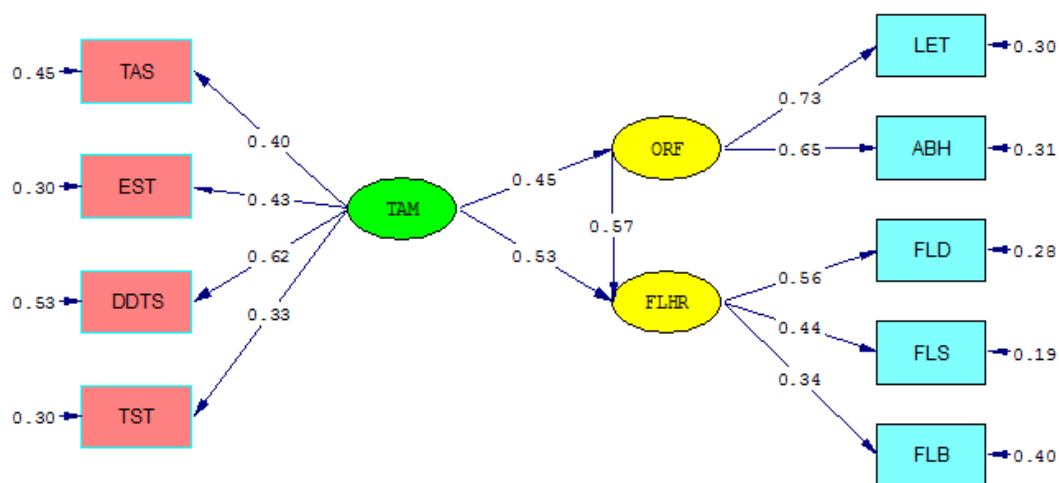
H_1 : فراموشی سازمانی هدفمند بر ارتباط بین مدیریت استعداد و انعطاف‌پذیری منابع انسانی نقش میانجی دارد.

برای سنجش فرضیه چهارم پژوهش هم ابتدا به بررسی اعتبار و برازندگی شاخص‌های مدل آن پرداخته می‌شود.

جدول ۴-۲۵- شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری فراموشی سازمانی هدفمند، مدیریت استعداد و انعطاف‌پذیری منابع انسانی

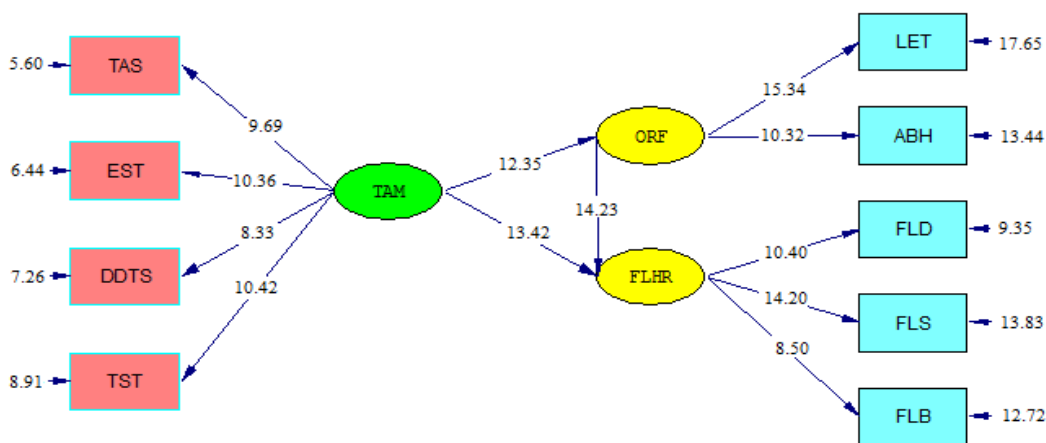
χ^2/df	GFI	IFI	NFI	CFI	RMSEA
۲,۸۷	۰,۹۲	۰,۹۰	۰,۹۲	۰,۹۴	۰,۰۵۷

طبق نتایج جدول ۴-۲۵، برازندگی مدل تأیید می‌شود. چون مقدار RMSEA کمتر از ۰/۱۰، نسبت کای دو به درجه آزادی کمتر از ۳ و مقدار شاخص‌های GFI، IFI، NFI و CFI همگی بالای ۰/۹۰ می‌باشند.



Chi-Square=123.56, df=43, P-value=0.00000, RMSEA=0.057

شکل ۴-۲۷- مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=123.56, df=43, P-value=0.00000, RMSEA=0.057

شکل ۴-۲۸- مدل ساختاری در حالت ضرایب تی نرم افزار (معناداری)

با توجه به آماره‌های آزمون معنی داری بارهای عاملی مشاهده می‌شود که این آماره‌ها بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بدست آمده‌اند و از این رو می‌توان پذیرفت که هر یک از سنجش‌های پرسشنامه بطور معناداری، فرضیه چهارم را تبیین می‌کنند.

جدول ۴-۲۶: نتایج حاصل از الگوی معادلات ساختاری

متغیر (میانجی)	متغیر (مستقل و وابسته)	ضرائب تی	ضرائب استاندارد	نتیجه آزمون
فراموشی سازمانی هدفمند	مدیریت استعداد، انعطاف پذیری منابع انسانی	۱۴,۲۳	۰,۵۷	تایید H_1

طبق جدول ۴-۲۶ نتایج الگوی معادلات ساختاری نشان می‌دهد که ضریب استاندارد بین دو متغیر بین فراموشی سازمانی هدفمند و مدیریت استعداد و انعطاف‌پذیری منابع انسانی برابر با ۰/۵۷ است و با توجه به t بدست آمده (۱۴,۲۳) که بیشتر از $\pm 1/96$ می‌باشد لذا H_0 رد و H_1 تایید می‌گردد پس می‌توان نتیجه گرفت که فراموشی سازمانی هدفمند بر ارتباط بین مدیریت استعداد و انعطاف‌پذیری منابع انسانی در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران تاثیر مثبت و معناداری دارد و از این‌رو فرضیه چهارم پژوهش تایید می‌گردد.

جدول ۴-۲۷- شاخص‌های برازش مدل مفهومی پژوهش

شاخص های بد			شاخص های خوب				تعریف
مغزور کای دو	ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب	ریشه دوم میانگین مغزور پس ماندها	شاخص برازندگی	شاخص برازندگی تطبیقی	شاخص نرم نشده برازندگی	شاخص برازندگی فراینده	شاخص
X2/df	RMSEA	RMR	GFI	CFI	NNFI	IFI	علائم
کمتر از ۳	هر چه کوچکتر	نزدیک تر به صفر	≥ 0.9	≥ 0.9	> 0.9	≥ 0.9	استاندارد
۲,۸۷	۰,۰۵۷	۰,۰۴	۰,۹۲	۰,۹۴	۰,۹۳	۰,۹۰	برآورد
تایید	تایید	تایید	تایید	تایید	تایید	رد	نتیجه

جدول ۴-۲۷ شاخص‌های برازش مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد که همگی شاخص‌ها تأیید شدند و نشان از برازش مناسب مدل مفهومی پژوهش دارند.

هم‌چنین نتایج آزمون همبستگی جزئی هم نشان می‌دهد که فراموشی سازمانی هدفمند بر ارتباط بین مدیریت استعداد و انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیرگذار می‌باشد.

جدول ۴-۲۸- ضرایب همبستگی جزئی

		متغیر میانجی	مدیریت استعداد	انعطاف‌پذیری منابع انسانی
فراموشی سازمانی هدفمند	مدیریت استعداد	همبستگی	۱,۰۰	۰,۴۷
		سطح معنی‌داری دو طرفه	.	۰,۰۰۰
		درجه آزادی	۰	۱۹۴
	انعطاف-پذیری منابع انسانی	همبستگی	۰,۴۹	۱,۰۰
		سطح معنی‌داری دو طرفه	۰,۰۰۰	.
		درجه آزادی	۱۹۴	۰

همان‌گونه که در آزمون پیرسون فوق مشاهده می‌شود، رابطه دو متغیر (مدیریت استعداد و انعطاف‌پذیری منابع انسانی) بدون تاثیر و دخالت متغیر میانجی (فراموشی سازمانی هدفمند) برابر ۰,۴۷ می‌باشد. اما حضور متغیر میانجی منجر به افزایش شدت این رابطه به مقدار ۰,۲٪ می‌باشد. لذا می‌توان اینگونه استنباط کرد که به ازای دخالت هر واحد متغیر میانجی (فراموشی سازمانی هدفمند) ، میزان همبستگی دو متغیر مستقل و وابسته (مدیریت استعداد و انعطاف‌پذیری منابع انسانی) به میزان ۰,۲٪ واحد افزایش خواهد یافت. ارتباط بین این دو متغیر (مدیریت استعداد و انعطاف‌پذیری منابع انسانی) با دخالت متغیر میانجی (فراموشی سازمانی هدفمند) به مقدار ۰,۴۹ می‌باشد. با توجه به این که سطح معناداری (sig) کوچکتر مساوی پنج درصد می‌باشد، در نتیجه متغیر میانجی یعنی فراموشی سازمانی هدفمند می‌تواند بر رابطه بین مدیریت استعداد و انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیرگذار باشد.

فصل پنجم

بحث و نتیجه گیری

۵-۱- مرور کلی

در این قسمت، ابتدا خلاصه‌ای از مراحل انجام در فصول قبلی ارائه می‌شود. به‌طور کلی هدف از انجام این پژوهش بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی با نقش میانجی فراموشی سازمانی هدفمند در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران بوده است. در فصل اول، بعد از بیان مسئله، اهمیت، اهداف، فرضیات و مدل مفهومی پژوهش ارائه شد. در فصل دوم، به بیان ادبیات نظری، مفاهیم و مدل‌های مرتبط با متغیرهای پژوهش پرداخته شد. در فصل سوم ارائه روش تحقیق و همچنین معرفی پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شده در این پژوهش پرداخته شد. بعد از توزیع پرسشنامه‌ها جهت پاسخ‌گویی به آن‌ها توسط کارکنان اداره کل آموزش و پرورش، تعداد ۱۹۵ پرسشنامه که به صورت سالم و کامل بازگردانده شدند، با استفاده نرم‌افزارهای SPSS 20 و LISREL 8.80 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند که نتایج حاصل از آن‌ها در فصل چهارم ارائه شده است. نتایج حاصل تجزیه و تحلیل داده‌ها در فصل پنجم مورد بحث قرار خواهند گرفت تا در نهایت پیشنهادات کاربردی برای سازمان‌ها ارائه شود و همچنین بستری مناسب برای پژوهش‌های بعدی فراهم شود.

۵-۲- بحث و نتیجه‌گیری

در این بخش ابتدا نتایج مربوط به سوالات عمومی پرسشنامه که شامل ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان می‌باشد، به صورت خلاصه ارائه می‌شود. در ادامه نتایج حاصل از آزمون فرضیات مورد بحث قرار می‌گیرد.

۵-۲-۱- نتایج مربوط به سوالات عمومی

سوالات عمومی پرسشنامه پاسخ‌دهندگان را از نظر چهار ویژگی جنسیت، سن، سطح تحصیلات و سابقه خدمت مورد آنالیز قرار داد که نتایج آن به تفصیل در فصل چهارم ارائه شد. نتایج سوالات عمومی نشان داد که از نظر جنسیت ۸۶/۱۵ درصد (۱۶۸ نفر) پاسخ‌دهندگان مرد هستند. از نظر

شرایط سن بیشترین فراوانی در بازه سنی ۴۱-۵۰ سال با ۴۱/۰۲ درصد (۸۰ نفر) می‌باشد. از نظر سطح تحصیلات هم بیشترین فراوانی برای دارندگان مدرک فوق لیسانس با ۴۰/۵۱ درصد (۷۹ نفر) می‌باشد. در نهایت هم از نظر سابقه خدمت، کارکنان با سابقه خدمت ۲۰ سال و بالاتر با ۴۴/۱۰ درصد (۸۶ نفر) دارای بیشترین فراوانی در بین پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه بودند.

۵-۲-۲- نتایج مرتبط با فرضیات پژوهش

در این بخش نتایج مربوط به فرضیه‌های پژوهش که از طریق نرم‌افزارهای مربوطه به دست آمدند، مورد بحث قرار خواهند گرفت و با ادبیات نظری موجود مقایسه خواهند شد.

❖ فرضیه اول

مدیریت استعداد بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

نتایج فرضیه اول پژوهش نشان داد که مدیریت استعداد بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج حاصل از تأیید این فرضیه را به نوعی می‌توان با نتایج پژوهش اسماعیلی و رحیمی اقدام (۱۳۹۴) همسو دانست. آن‌ها در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که سرمایه فکری سازمان بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. به عقیده آن‌ها و سایر صاحب‌نظران بخشی از سرمایه فکری سازمان به سرمایه انسانی آن برمی‌گردد که شامل دانش، تجربه‌ها، توانایی‌ها و مهارت‌های نیروی انسانی سازمان می‌شود که به نظر می‌رسد این موارد با فرآیند مدیریت استعدادها هم‌راستا باشد و بیانگر این است سازمان‌ها باید به دنبال جذب افراد مستعد و کارآمد باشند. تأیید فرضیه اول پژوهش نشان از آن دارد که پیاده‌سازی درست فرآیند مدیریت استعدادها در سازمان می‌تواند به داشتن کارکنانی انعطاف‌پذیر در سازمان کمک کند. در واقع فرآیند مدیریت استعداد می‌تواند منجر به جذب، آموزش و داشتن کارکنانی شود که می‌توانند طیف گسترده‌ای از وظایف را در بخش‌ها و موقعیت‌های مختلف سازمانی انجام دهند. با داشتن کارکنانی چند وظیفه‌ای، در صورت اخراج یا غیبت تعدادی از کارکنان، سازمان می‌تواند از

تحمیل هزینه‌های ناشی از جذب نیروی انسانی در شرایط بحرانی جلوگیری کند. هم‌چنین فرآیند مدیریت استعداد می‌تواند در به‌روز کردن مهارت‌های کارکنان سازمان و یادگیری روش‌ها و فرآیندهای جدید معرفی شده در شغل هر فرد تأثیرگذار باشد. علاوه بر این فرآیند مدیریت استعداد می‌تواند منجر به داشتن کارکنانی شود که از انعطاف رفتاری بالایی هم برخوردار باشند. در این شرایط کارکنان سازمان با درک صحیح از موقعیتی که در آن قرار دارند واکنش مناسب را نشان می‌دهند. به عبارت دیگر انعطاف‌پذیری رفتاری موجب می‌شود تا کارکنان رفتاری اقتضایی را نسبت به شرایط کاری و سازمانی داشته باشند.

❖ فرضیه دوم

مدیریت استعداد بر فراموشی سازمانی هدفمند تأثیر مثبت و معناداری دارد.

در بررسی فرضیه دوم مشخص شد که مدیریت استعداد بر فراموشی سازمانی هدفمند در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران تأثیر مثبت و معناداری دارد و از این‌رو، فرضیه دوم هم تأیید شد. همان‌طور که در فصل دوم بیان شد، بیشتر تحقیقات انجام گرفته در حوزه مدیریت دانش به بررسی مسائلی مانند چگونگی خلق، انتقال و یادگیری دانش پرداختند و کمتر به مسئله فراموشی سازمانی پرداخته شد. فرآیند مدیریت استعداد هم در پژوهش‌های گذشته با ابعاد مختلف مدیریت دانش مانند تسهیم دانش، انتقال و یکپارچه سازی دانش مورد بررسی قرار گرفت. در همین راستا قاسمی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی با میانجی‌گری هوش سازمانی را تأیید کردند که یکی از ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی، انتقال و یکپارچه سازی دانش می‌باشد. اما تاکنون تأثیر فرآیند مدیریت استعداد بر مقوله فراموشی سازمانی هدفمند که یکی دیگر از ابعاد مدیریت دانش می‌باشد، مورد بررسی قرار نگرفت. از این‌رو، در این پژوهش برای نخستین بار این فرضیه مطرح گردیده و مورد آزمون قرار گرفته است. به همین دلیل زمینه‌ای برای مقایسه نتیجه این فرضیه با سایر پژوهش‌های قبلی وجود ندارد. تأیید این فرضیه نشان از آن دارد که اجرای صحیح

فرآیند مدیریت استعداد می‌تواند قابلیت فراموش کردن هدفمند توسط سازمان و کارکنان آن را ارتقا دهد. با توجه به نتیجه آزمون این‌گونه به نظر می‌رسد که اگر سازمان بتواند کارکنانی مستعد و کارآمد را جذب و نگهداری کند، آن‌ها می‌توانند در چگونگی فرآیند فراموشی سازمانی تأثیر قابل توجهی داشته باشند. این بدان معنا است که کارکنان مستعد می‌توانند درک بهتری از آن چیزی که باید به فراموشی سپرده شود، داشته باشند. همان‌طور که در ادبیات نظری پژوهش گفته شد، فراموشی سازمانی دارای دو بُعد تصادفی و هدفمند می‌باشد. از این‌رو به نظر می‌رسد داشتن کارکنانی با استعداد، می‌تواند به عنوان ابزاری قدرتمند سازمان را به سمت فراموشی هدفمند هدایت کند. از نتیجه این فرضیه این‌گونه برداشت می‌شود که افراد بااستعداد به شکل بهتری می‌توانند اطلاعات، داده‌ها، روش‌ها و دانش منسوخ شده و غیرکارآمد سازمانی را تشخیص دهند و از طرف دیگر می‌توانند از هدر رفتن اطلاعات و ذخایر دانشی مفید سازمان جلوگیری کنند. هم‌چنین مدیران و کارکنان با استعداد و زبده می‌توانند با درک و شناسایی داده‌ها و ورودی‌های غیر مفید از تثبیت شدن آن‌ها در سازمان جلوگیری کنند.

❖ فرضیه سوم

فراموشی سازمانی هدفمند بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

نتایج فرضیه سوم نشان داد که فراموشی سازمانی هدفمند بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش صادقیان و همکاران (۱۳۹۱) و بهرامی و همکاران (۱۳۹۴) در مفاهیم همسو می‌باشد. پژوهش آن‌ها نشان داد که فراموشی سازمانی هدفمند بر چابکی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد که یکی از ابعاد چابکی سازمانی به انعطاف‌پذیری منابع انسانی و ساختار سازمانی مربوط می‌شود. هم‌چنین نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش یگانگی و سعید طالشی (۱۳۹۴) هم راستا می‌باشد. آن‌ها هم در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین فراموشی سازمانی هدفمند و چابکی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که طبق نظر آن‌ها یکی از مؤلفه‌های

چابکی سازمانی، انعطاف‌پذیری در بین منابع انسانی سازمان می‌باشد. تأیید تأثیر فراموشی سازمانی هدفمند بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی نشان از آن دارد که علاوه بر یادگیری دانش، روش‌ها و فرآیندهای جدید، فراموشی آگاهانه و برنامه‌ریزی شده آن دسته از دانش و داده‌های ناکارآمد هم می‌تواند بر چابکی و انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی و منابع انسانی سازمان تأثیر مثبت و معناداری داشته باشد. در واقع این‌گونه برداشت می‌شود، با حذف دانش و اطلاعات منسوخ شده، ساختارهای غیرمنعطف و قوانین و دستورالعمل‌های دست و پا گیر، می‌توان به انعطاف‌پذیری و چابکی منابع انسانی سازمان کمک کرد. به عبارت دیگر شاید در بعضی از مواقع وجود داده‌ها، قوانین و سلسله مراتب اضافی و همچنین تأکید سازمان بر استفاده از روش‌ها و فرآیندهای قدیمی و غیرمفید، مانعی برای بروز خلاقیت، یادگیری مهارت‌های جدید و در کل انجام رفتارهای انعطاف‌پذیر از سوی کارکنان باشند. از این‌رو باید گفت، یکی از عوامل مؤثر در انعطاف‌پذیر بودن کارکنان سازمان، رهاسازی آن‌ها از قید دانش و اطلاعات منسوخ و غیر مفید گذشته است. با فراموشی اطلاعات و داده‌های غیرمفید، فضا برای یادگیری روش‌ها و مهارت‌های جدید شغلی ایجاد می‌شود.

❖ فرضیه چهارم

فراموشی سازمانی هدفمند بر ارتباط بین مدیریت استعداد و انعطاف‌پذیری منابع انسانی نقش میانجی دارد.

با بررسی فرضیه چهارم پژوهش مشخص شد که فراموشی سازمانی هدفمند به عنوان متغیر میانجی در این پژوهش می‌تواند بر ارتباط بین متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش یعنی مدیریت استعداد و انعطاف‌پذیری منابع انسانی، نقش میانجی داشته باشد. همان‌گونه که در فصل چهارم به آن اشاره شد، به ازای دخالت هر واحد متغیر فراموشی سازمانی هدفمند، همبستگی بین متغیرهای مدیریت استعداد و انعطاف‌پذیری منابع انسانی افزایش می‌یابد. نتیجه این فرضیه نشان داد که یکی از راه‌های افزایش تأثیر گذاری فرآیند مدیریت استعداد بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی، توجه به مباحث فراموشی

سازمانی هدفمند می‌باشد. به عبارت دیگر، اگر سازمان دارای کارکنان مستعد و کارآمد باشد و آن‌ها بتوانند از ورود داده‌ها و اطلاعات مضر و غیرمفید به سازمان جلوگیری کنند و هم‌چنین بتوانند دانش و ذخایر اطلاعاتی موجود در سازمان که دیگر برای سازمان، ارزش آفرین نیستند را تشخیص دهند و آن‌ها را به دست فراموشی بسپارند، در این حالت یک توان و ظرفیت بالقوه برای کارکنان ایجاد خواهد شد تا آن‌ها بتوانند قلمرو وظیفه‌ای، رفتاری و مهارتی خود را افزایش دهند، نیازهای آینده شغلی خود را پیش‌بینی کنند، روش‌ها و فرآیندهای جدید معرفی شده در شغل خود را بهتر یاد بگیرند و در نهایت بتوانند از انعطاف‌پذیری و چابکی بیشتری برخوردار باشند.

۵-۳- پیشنهادات پژوهش

۵-۳-۱- پیشنهادات کاربردی

در این قسمت با توجه نتایجی که بر اساس فرضیات پژوهش به دست آمد، پیشنهاداتی را برای کمک به اجرای بهتر موضوع پژوهش در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران ارائه می‌شود.

نتیجه فرضیه اول نشان داد که مدیریت استعداد بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. طبق ادبیات نظری پژوهش هم مبحث مدیریت استعداد و هم مبحث انعطاف‌پذیری منابع انسانی به‌طور عمده‌ای به بخش مدیریت منابع انسانی سازمان مربوط می‌شوند. از این‌رو در ابتدا لازم است مدیران بخش منابع انسانی سازمان یک تغییر نگرش بنیادی و کاربردی نسبت به چگونگی کیفیت نیروهای موجود و کارکنانی که در آینده به سازمان جذب خواهند شد، داشته باشند. به عبارت دیگر، مدیران سازمان و بخصوص مدیران بخش منابع انسانی، باید درک صحیحی از فرآیند مدیریت استعداد و هم‌چنین اهمیت و ارزش نیروهای چابک و انعطاف‌پذیر داشته باشند. به طور قطع اجرای صحیح مراحل مختلف فرآیند مدیریت استعداد توسط سازمان، می‌تواند تأثیر بسزایی در منعطف بودن کارکنان داشته باشد. اقداماتی نظیر تشکیل یک کمیته استعداد یاب، برگزاری آزمون‌های استخدامی

که قدرت سنجش افراد را بر اساس توانایی‌های شغلی و تخصصی آن‌ها داشته باشد، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان، اجرای صحیح فرآیند گردش شغلی، تفویض اختیار مخصوصاً به کارکنان زبده و با استعداد، توجه به دوره‌های آموزشی، آموزش کارکنان بر اساس مهارت آموزی، پرداخت حقوق و دستمزد بر اساس شایستگی و مهارت افراد، مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌های و عملیاتی کردن ایده‌های برتر کارکنان، می‌توانند در منعطف و چابک‌تر کردن منابع انسانی سازمان تأثیرگذار باشند.

نتیجه فرضیه دوم نشان داد که مدیریت استعداد بر فراموشی سازمانی هدفمند تأثیر مثبت و معناداری دارد. همان‌طور که قبلاً بیان شد، مبحث فراموشی سازمانی هدفمند بیشتر به حوزه مدیریت دانش و اطلاعات در سازمان مربوط می‌شود، و با توجه به این‌که سازمان‌ها در عصر اطلاعات و داده‌های متنوع و گوناگون به سر می‌برند، تشخیص دانش و اطلاعات مفید از دانش و اطلاعات غیرمفید و زائد کار آسانی نیست. از این‌رو نیاز است تا کسانی که بر چرخه مدیریت دانش در سازمان نظارت دارند، افرادی زبده، خبره و مستعد در این زمینه باشند. علاوه بر این با توجه به نتایج فرضیه، به نظر می‌رسد همه مراحل و مؤلفه‌های فرآیند مدیریت استعداد، می‌توانند سازمان را به سمت فراموشی سازمانی هدفمند هدایت کنند. در این راستا می‌توان گفت در مرحله جذب استعدادها، اگر جذب افراد بر اساس ضوابط و معیارهای استاندارد از قبل تعیین شده باشد و روابط شخصی و خارج از سازمان بر چگونگی جذب افراد تأثیرگذار نباشند، این امر را می‌توان به عنوان مصداقی برای اجتناب از عادات بد در نظر گرفت که سازمان را در مسیر فراموشی هدفمند قرار می‌دهد. در مرحله ارزیابی عملکرد هم پیشنهاد می‌شود که میزان توانایی افراد و گروه‌های کاری در فراموش کردن هدفمند دانش، اطلاعات و روش‌های کاری غیر مفید و مضر، به عنوان یکی از معیارهای ارزیابی عملکرد افراد در نظر گرفته شود و هم‌چنین از روش‌های قدیمی برای ارزیابی عملکرد افراد اجتناب شود. در مرحله آموزش و توسعه استعدادها هم مریبان و سرپرستان دوره‌های آموزشی سعی کنند که قبل از یاد دادن مطالب جدید، ابتدا ذهن افراد را از مطالب و مسائل قدیمی و ناکارآمد پاک کنند (یادگیری‌زدایی) و

در ادامه ضمن جلوگیری از انتقال و آموزش مسائل غیرمفید، داده‌ها، روش‌ها و دانش مفید و کارآمد را به افراد منتقل کنند.

نتیجه فرضیه سوم نشان داد که فراموشی سازمانی هدفمند بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. در راستای انعطاف‌پذیری بیشتر کارکنان اداره کل آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود که در ابتدا مدیران این اداره قبل از آن‌که خواهان انعطاف‌پذیری کارکنان خود باشند، باید به شناسایی فرآیندها، روش‌ها و مهارت‌هایی که دیگر با توجه شرایط متحول امروزی کارایی لازم را ندارد، پردازند. از جمله این موارد می‌توان به تغییر ساختار سازمانی از حالت سنتی و غیر منعطف به حالت چابک و تکنولوژی محور اشاره کرد. از این رو پیشنهاد می‌شود وسایل و تجهیزات ارتباطی منسوخ در سازمان کنار گذاشته شوند، مکان‌های کاری نامناسب بهبود یابند، به کارکنان خلاق اختیارات بیشتری داده شود تا بتوانند ایده‌های خود را بیان کنند، از رسمیت ساختاری زیاد اجتناب شود، دستورالعمل‌های خشک و غیر منعطف حذف شوند و دانش و نگرش مدیران و کارکنان برای انطباق با روش‌های جدید و تکنولوژی‌های نو تغییر یابد.

در نهایت باید گفت با توجه به این‌که تمام فرضیه‌های این پژوهش تأیید شدند، لازم است تا بیش از پیش در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران به مسئله مدیریت استعداد توجه شود و مخصوصاً مدیران بخش مدیریت منابع انسانی برنامه‌های ویژه‌ای برای عملیاتی کردن آن اتخاذ کنند. مدیران و افراد رده بالای سازمان باید بپذیرند که داشتن کارکنانی منعطف، چابک و خلاق نیازمند بستری مناسب است تا آن‌ها بتوانند در آن رشد و توسعه یابند. از این رو نیاز است تا از همان مرحله اول یعنی مرحله جذب افراد به سازمان، به چگونگی جذب و کیفیت افراد جذب شده توجه شود، ارزیابی افراد بر اساس استعدادها و بازده واقعی عملکرد آن‌ها صورت پذیرد، به افراد با استعداد و برتر سازمان فرصت مربیگری و آموزش به دیگران داده شود، تجارب حرفه‌ای بین افراد انتقال یابد و برنامه‌های جانشین پروری به طور عملی اجرا شود و همچنین برای حفظ افراد مستعد و کارآمد در سازمان، به مسائلی مانند میزان حقوق، پاداش‌های دریافتی و ایجاد فرصت‌های برابر شغلی توجه شود. از طرف دیگر،

سازمان باید به کنترل و مدیریت دانش و ذخایر اطلاعاتی خود هم توجه داشته باشد. همان‌طور که نتایج پژوهش نشان داد، در کنار داشتن کارکنان مستعد و کارآمد، اگر سازمان بتواند به صورت هدفمند و آگاهانه آن بخش از دانش، اطلاعات، قوانین و دستورالعمل‌ها، روش‌ها و ابزارها و تجهیزات منسوخ شده و غیر مفید را حذف کرده و به دست فراموشی بسپارند، این امر شرایط بهتری را برای انعطاف‌پذیری و چابک بودن کارکنان سازمان فراهم خواهد کرد.

۵-۳-۲- پیشنهادات برای تحقیقات آتی

این پژوهش از لحاظ قلمرو مکانی در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران انجام گرفت که پیشنهاد می‌شود این پژوهش در سایر سازمان‌های دولتی و در سطح ملی هم انجام پذیرد تا از این طریق زمینه‌ای برای مقایسه با نتایج این پژوهش فراهم شود. همچنین با توجه به این‌که در موضوع انعطاف‌پذیری به مباحث مهارت‌آموزی و چند مهارته بودن کارکنان توجه بسیاری شده است، انجام این پژوهش در کارخانجات و صنایع تولیدی می‌تواند نتایج جالبی را به همراه داشته باشد. در این پژوهش فراموشی سازمانی هدفمند به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شد که می‌توان به جای آن از متغیرهای دیگری مانند مدیریت دانش، فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی استفاده کرد. همچنین با توجه به جدید بودن موضوع انعطاف‌پذیری منابع انسانی و اندک بودن پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه، این ظرفیت برای بررسی سایر متغیرهای تأثیرگذار بر آن وجود دارد. از این‌رو، به نظر می‌رسد بررسی تأثیر متغیرهایی مانند سرمایه فکری، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی، می‌تواند به انعطاف‌پذیری و چابکی کارکنان کمک قابل توجهی کنند.

۴-۵- محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش هم مانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌ها و تنگناهایی روبرو بوده است. این محدودیت‌ها هم در بخش تئوری و هم در بخش عملی و جمع‌آوری داده‌ها وجود داشته است. در بخش تعوری اندک بودن پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه، رسیدن به مدل مفهومی پژوهش و همچنین تبیین فرضیات پژوهش را دشوار کرده بود. در بخش عملی اولین محدودیت به وجود آمده طولانی شدن روند اخذ مجوز از دانشگاه برای مراجعه به سازمان مورد نظر بوده است. پس از مراجعه به اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران و توزیع پرسشنامه‌ها نزد کارکنان، برخی از کارکنان به دلایلی مانند مشغله کاری، بی‌انگیزه بودن و ترس از به وجود مشکلات سازمانی، از پاسخ‌گویی و تکمیل کردن پرسشنامه‌ها امتناع می‌کردند، که ایه امر هم مشکلاتی را برای روند پیشرفت پژوهش به وجود آورده بود.

منابع و مأخذ

- احمدی، علی اکبر؛ فراهانی، ابوالفضل؛ بهمنی چوبستی، اکبر و شهبازی، مهدی (۱۳۹۱)، "نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعدادها در سازمان تربیت بدنی"، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۳، ص ۲۳۷-۲۶۰.
- اخوان، پیمان؛ باقرزاده نیری، مهدی؛ شادپور، پژمان (۱۳۹۱). "تحلیل فرآیند فراموشی فعال دانش‌های کهنه و قدیمی"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۶، شماره ۲.
- آذر، عادل (۱۳۸۱)، "تحلیل مسیر (Path Analysis) و علت‌یابی در علم مدیریت"، مجله مجتمع آموزش عالی قم، سال چهارم، شماره ۱۵، ص ۵۹-۹۶.
- ازکیا، مصطفی و علیرضا دربان آستانه (۱۳۸۲)، روش‌های کاربردی تحقیق، جلد اول، انتشارات کیهان، تهران.
- استوارت، گرگ آل؛ براون، کنت جی؛ مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل، ترجمه سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی، تهران، انتشارات مهکامه، ۱۳۸۸.
- استونر، جیمز و همکاران. مدیریت سازماندهی، رهبری و کنترل. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی (۱۳۸۲)، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.
- اسماعیلی، محمودرضا و رحیمی اقدم، صمد (۱۳۹۴)، "بررسی تأثیر سرمایه فکری بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هفتم، شماره ۲، ص ۱۲۹-۱۵۱.
- اعرابی، سیدمحمد و دانش پرور، میترا (۱۳۸۶)، "الگوهای انعطاف‌پذیری در مدیریت منابع انسانی"، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۱، ۵۵-۲۴.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۵)، مدیریت عمومی، رفتار سازمانی، نشر نی، پاییز.
- الوانی، سیدمهدی؛ مدیریت عمومی، ۱۳۹۰، نشر نی، ویراست سوم، چاپ چهل و چهارم.
- ایبلی، خدایار و موفق، حسن (۱۳۸۲)، دریچه‌ای بر مفاهیم نوین مدیریتی، تهران، نشر شیوه، چاپ دوم.
- ایبلی، خدایار (1389)، مدیریت منابع انسانی (با تأکید بر رویکردهای نوین)، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

باباشاهی، جبار؛ احمدزاده سلیمان؛ شریعت، حسین و افخمی اردکانی مهدی (۱۳۹۳)، "مدل تعاملی انعطاف‌پذیری منابع انسانی و تحلیل‌رفتگی"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)؛ سال ششم. ش ۲، ص ۷۹-۹۷.

برغم‌دی، قاسم و قلی‌پور، آرین (۱۳۹۴)، "بررسی تأثیر برند کارفرما بر جذب استعدادها در بانک رفاه"، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۱، بهار ۱۳۹۴، ص ۲۰۷-۲۲۷.

بهرامی، حمیدرضا؛ شفیعی حق شناس، لیدا؛ چاووشی، محمدرضا و خراسانی، مجتبی(۱۳۹۴). " مطالعه تطبیقی تأثیر فراموشی سازمانی هدفمند بر چابکی سازمانی (مطالعه موردی: گروه تولیدی صنعتی انتخاب، شعب بانک کارآفرین شهر تهران و سازمان کتابخانه آستان مقدسه قم)"، پنجمین کنفرانس ملی و سومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت با رویکردهای کاربردی و پژوهش نوین، تهران.

پورحاتمی، عاطفه؛ زارعی متین، حسن؛ حیاتی، بهزاد؛ عطایی، مهدی (۱۳۹۴). "بررسی اثر فراموشی سازمانی هدفمند و غیرهدفمند بر فرایند یادگیری سازمانی"، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۴، ص ۱۱۷۹-۱۲۰۰.

تاج‌الدین، محمد، معالی تفتی، مرجان (۱۳۸۷)، "مدیریت استعدادها: چرا مدیریت استعداد"، ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۱۹۱، ص ۶۲-۶۳.

جوادین، سیدرضا (۱۳۷۵)، برنامه ریزی نیروی انسانی، تهران؛ انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ دوم.

جواهری زاده، ابراهیم؛ مقیمی، سید محمد؛ قلی‌پور، آرین و طهماسبی، رضا (۱۳۹۳)، "مدیریت استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی"، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۲، ص ۱۴۹-۱۷۱.

چناری، علیرضا و صائمیان، صدیقه(۱۳۸۷)، "مدیریت دانش و استعدادها"، مجله مدیریت، سال نوزدهم، شماره ۱۴۲-۱۴۱، ص ۱۸-۱۹.

حاجی کریمی، عباسعلی و حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹)، "تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد"، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲، تابستان ص ۵۱-۷۱.

حاجی عزیزی، نادیا؛ دخت عصمتی، محدثه و مرادی، شیما (۱۳۸۸)، "فراموشی سازمانی رویکردی نوین در مدیریت دانش"، فصلنامه علمی- پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، دوره ۲۵، شماره ۲، ص ۳۱۷-۳۳۰.

حسینی، ابوالحسن (۱۳۹۰)، "نقش مدیریت استعداد در تامین و حفظ منابع انسانی مستعد" فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، (۲۴ و ۲۳)، ص ۱۸۱-۲۰۵.

حسینی، سید یعقوب؛ جلالی، رضا؛ خسروانی، فرزانه (۱۳۸۹)، "فراموشی سازمانی؛ چالش مهم مدیران در عصر جدید کسب و کار"، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۴، ص ۹۷-۱۱۷.

حسینی، سید یعقوب؛ مغانی، رضا (۱۳۹۲)، "اولویت بندی عوامل مؤثر بر فراموشی سازمانی: استفاده از مدل تحلیل شبکه ای فازی با رویکرد برنامه ریزی غیر خطی"، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، علمی- پژوهشی، سال پنجم، شماره نهم، ص ۱۲-۳۶.

حسین پور، داود؛ منطقی، منوچهر و ملک محمدی، سحر (۱۳۹۴)، "بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمان (مورد مطالعه: سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران- پنها)", نشریه علمی- پژوهشی مدیریت نوآوری، سال چهارم، شماره ۳، صص ۹۷-۱۱۸.

خاکی، غلامرضا (۱۳۷۸)، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، تهران، وزارت فرهنگ و آموزش عالی، مرکز تحقیقات علمی کشور، کانون انتشاراتی درایت.

خالق وردی، علیرضا و آبیانی، سعید (۱۳۹۳). "بررسی تأثیر فراموشی سازمانی هدفمند بر ابعاد ارتقا عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شاهرود"، دومین همایش ملی پژوهش‌های کاربردی در علوم مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران.

دانایی فرد، حسن؛ الوانی، مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۶)، روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، انتشارات صفار، تهران، چاپ دوم.

دواس، دی ای، (۱۳۸۵)، پیمایش در تحقیقات اجتماعی، ترجمه هوشنگ نایی، نشر نی، تهران.

دیوید، فرد آر (۱۳۸۸)، مدیریت استراتژیک، ترجمه ی علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، انتشارات دانشکده مدیریت، چاپ سیزدهم.

رسته مقدم، آرش و عباس پور، عباس (۱۳۹۰)، " در جستجوی الگوی نوین یادگیری سازمانی"، فصلنامه علوم تربیتی، سال چهارم، شماره ۱۶، صص ۸۱-۱۰۵.

رضایان، علی و سلطانی، فرزانه (۱۳۸۸)، "معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت"، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۸، ص ۷-۴۹.

سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۶)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، چاپ هجدم، تهران، نشر آگه.

سکاران، اوما (۱۳۸۰)، روش‌های تحقیق در مدیریت، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران.

سلمان‌پور، علی؛ طاحونی، عبدالوحید؛ رنجبر، حمیدرضا و بهلولی، پریسا (۱۳۹۱)، "ارتباط بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و خلق ارزش در سازمان (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرنده)"، دومین کنگره ملی مدیریت سرمایه‌های انسانی در قرن ۲۱.

سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶)، مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات سمت.

سیدنقوی، میرعلی؛ حقیقی کفاش، مهدی و نجفی کلیانی، وحید (۱۳۹۱)، "انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان در صنعت بیمه"، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۲، ش ۶۷، ص ۱۲۹-۱۵۳.

شاه محمدی مهرجردی، مرضیه و بردبار، غلامرضا (۱۳۹۵). "ارائه الگوی تأثیر انتقال و یکپارچه سازی دانش بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هشتم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۲۳)، ص ۲۳۷-۲۶۰.

صلواتی، عادل؛ باغبان، مصطفی و زندی، رزان (۱۳۹۲). "فراموشی سازمانی و مقاومت در برابر تغییر". فصلنامه علمی-پژوهشی، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بست و سوم، شماره ۷۲، ص ۴۹-۷۳.

صادقیان، رحمت اله؛ یعقوبی، نورمحمد؛ اعزازی، محمد اسماعیل (۱۳۹۱). "بررسی رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و چابکی سازمانی". پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره ۱۷، ص ۱۰۳-۱۲۰.

صیادی، سعید؛ محمدی، مرضیه و نیک‌پور، امین (۱۳۹۰). "مدیریت استعداد، مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی". ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۳۵، ص ۸۱-۸۶.

صادقیان، رحمت اله؛ یعقوبی، نورمحمد و اعزازی، محمد اسماعیل (۱۳۹۱)؛ "بررسی رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و چابکی سازمانی"، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره ۱۷، ص ۱۰۳-۱۲۰.

صفا منش، پریسا؛ حسینی، سیدرسول و اولادیان، معصومه (۱۳۹۴)، "اثر مولفه های سازمان یادگیرنده بر عملکرد کارآفرینانه کارکنان یک شرکت بیمه ای"، پژوهشنامه بیمه، سال سی ام، شماره ۱، ص ۹۵-۱۲۴.

صیادی، سعید؛ محمدی، مرضیه و نیک پور، امین (۱۳۹۰)، "مدیریت استعداد مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی"، ماهنامه اجتماعی، علمی و فرهنگی کار و جامعه شماره ۱۳۵، ص ۸۱-۸۶.

ضیایی، محمداصادق؛ منوریان، عباس؛ کاظمی کفرانی، ابراهیم (۱۳۹۰). "بررسی رابطه سرمایه اجتماعی و میزان آمادگی سازمانی برای استقرار مدیریت دانش"؛ نشریه مدیریت دولتی، زمستان ۱۳۹۰، دوره ۳، شماره ۸، ص ۱۷۹-۱۹۸.

طبرسا، غلامعلی و میرزاده، لیلا (۱۳۹۱). "فراموشی سازمانی، چالش فراروی مدیریت دانش"، مجله مدیریت راهبردی، شماره ۲۹، ص ۱۰۳-۱۱۶.

ظهوری، قاسم (۱۳۷۸)، کاربرد روش‌های تحقیق علوم اجتماعی در مدیریت، تهران، انتشارات میر.

عباسی، رسول؛ باباشاهی، جبار؛ افخمی اردکانی، مهدی و فراهانی، داود (۱۳۹۲). "بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی: تبیین نقش میانجی فرهنگ انطباق‌پذیری"، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۱، ش ۱، ص ۸۷-۱۰۶.

عدلی، فریبا (۱۳۸۹)، یادگیری زدایی، راهکاری برای یادگیری بیشتر؛ مجله راهبردی آموزش، دوره ۳، شماره ۱، ص ۱۷-۲۱.

عرب پور، علیرضا و نیک پور، امین (۱۳۹۴). "تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال هفتم، شماره ۱، ص ۱۵۹-۱۸۶.

عزتی، مرتضی (۱۳۷۶)، روش تحقیق در علوم اجتماعی، مؤسسه تحقیقات اقتصادی دانشگاه تربیت مدرس، چاپ اول.

علامه، سید محسن و مقدمی، مهدی (۱۳۸۹). "بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی"، پژوهش نامه مدیریت اجرایی، علمی - پژوهشی، سال دهم، شماره ۱ (پیاپی ۳۸)، ص ۷۵-۹۹.

علی محمدی، صدیقه (۱۳۹۰)، "بررسی رابطه میان شکاف های دانشی و سطح فراموشی سازمانی (مطالعه موردی: سازمان جهاد دانشگاهی استان هرمزگان)"، پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت فناوری اطلاعات - گرایش کسب و کار، دانشگاه سیستان و بلوچستان.

فرشادگهر، ناصر و شهیدی، محمدحسن (۱۳۸۱). روش تحقیق و مآخذ شناسی در علوم اجتماعی، تهران، انتشارات دانشکده امور اقتصادی.

قاسمی، محمد؛ جودزاده، مهتا؛ بیگی زاده، الهام (۱۳۹۴). "تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی هوش سازمانی"، فصلنامه پژوهش های عمومی مدیریت، سال هشتم، شماره ۳۰، ص ۱۴۵-۱۶۴.

قاسمی، وحید و توده روستا، فرهاد (۱۳۹۲). "رضایت استادان و غنی سازی خانواده- شغل؛ تعدیل اثرانعطاف پذیری منابع انسانی (کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی- شرکت صنعتی محورسازان ایران خودرو)"، ماهنامه صنعت خودرو، شماره ۱۷۷.

قربانی زاده، وجه الله و مشبکی، اصغر (۱۳۸۷). "ساخت و اعتباریابی مقیاسی برای سنجش فرآیند یادگیری سازمانی"، دو ماهنامه دانشور رفتار، دوره ۱۵، شماره ۲۹، ص ۸۵-۱۰۰.

کاظمی، بابک (۱۳۷۶). مدیریت امور کارکنان، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران چاپ دوم.

محمودوند، محمود (۱۳۹۰). "بررسی رابطه فراموشی سازمانی با تغییرات سازمانی در دانشگاه سیستان و بلوچستان"، پایان نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه سیستان و بلوچستان.

محمودوند، محمد و پورقاز، عبدالوهاب (۱۳۹۳). "بررسی رابطه فراموشی سازمانی با تغییرات سازمانی"، نخستین همایش علوم تربیتی و روانشناسی، مرودشت.

مشبکی، اصغر؛ بستام، هادی و ده یادگاری، سعید (۱۳۹۱). "ارتقای عملکرد سازمانی از طریق فراموشی سازمانی هدفمند"، نشریه مدیریت سلامت، دوره ۱۵، شماره ۴۸، ص ۹۳-۱۰۵.

مشبکی، اصغر و ربیعه، مسعود (۱۳۸۸). "فراموشی سازمانی هدفمند (استراتژیک): اکسیر رقابت پذیری در سازمان"، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۳، شماره ۴، ص ۱۹۳-۲۱۸.

مشبکی، اصغر؛ عندلیب اردکانی، نادر و عندلیب اردکانی، داود (۱۳۹۰). "بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر فراموشی سازمانی هدفمند، رویکردی نوین در مدیریت دانش"، نشریه مدیریت سلامت، دوره ۱۴، شماره ۴۴، ص ۴۱-۵۴.

مقیمی، سیدمحمد (۱۳۹۰). سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی، تهران: انتشارات ترمه.

میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، انتشارات میر.

میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۹)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرش به روند جهانی شدن ، تهران ، انتشارات میر.

نادری، نادر؛ یاراحمدی، محسن و الماسی فرد، محمدرسول (۱۳۹۱). "مدیریت استعداد، مفاهیم و رویکردها و مدل مفهومی"، فصلنامه منابع انسانی ناجا، شماره ۲۹، ص ۷۶-۹۹.

نجفی کلیانی، وحید (۱۳۹۰). "ارتباط بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و خلق ارزش در سازمان (مورد مطالعه: صنعت بیمه در ایران)" ، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی، گرایش مدیریت بیمه؛ دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.

نوع پسند اصیل، سیدمحمد؛ ملک اخلاق، اسماعیل و عاشق حسینی مهروانی، مجید (۱۳۹۳). " بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ششم، شماره ۱، ص ۳۱-۵۱.

نظریوری، امیرهوشنگ و رحیمی‌اقدام، صمد (۱۳۹۴)، " بررسی رابطه بین هوش سازمانی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان"، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۷، شماره ۲، ص ۳۷۳-۳۹۲.

هومن، حیدرعلی (۱۳۸۴). مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

یعقوبی، نورمحمد؛ سالارزهی، حبیب‌اله و گلوی، مریم، (۱۳۹۲). "بررسی وضعیت فراموشی سازمانی غیرهدفمند و راهکارهای مدیریت آن در بیمارستان علی ابن ابیطالب (ع) زاهدان"، دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین، استان گلستان، گرگان.

یگانگی، سیده عاطفه و سعیدطالشی، سینا (۱۳۹۴). "بررسی رابطه بین فراموشی سازمانی و چابکی سازمانی (مطالعه موردی: اداره ثبت احوال استان قزوین)"، کنفرانس بین‌المللی ابزار و تکنیک‌های مدیریت، مرکز همایش‌های دانشگاه تهران.

Abbasi, M.; Sohail, M.; Cheema, F & Syed, N. (2013). "Talent Management as Success Factor for Organizational Performance: A Case of Pharmaceutical Industry in Pakistan". **Journal of Management and Social Sciences**. Vol. 9, No. 1.

Ahmadi, Sayed Ali Akbar; Sarlak, Mohammad Ali; Mahdavi, Musa; Daraei, Mohammad Reza & Vahidi, Taghi (2012). "The role of Social Capital on Improving the Talent Management at the Southern Khorasan Electric Energy Distribution Company (SKEDC)". **International Business Management** 6(2): 233-241.

AHMADI, ALI AKBAR; SHAHBAZI, MAHDI & JALILI, ATEFEH (2014). "INVESTIGATING THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL FORGETTING ON IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE". **A Journal of Economics and Management**, Vol. 3, 27-35.

Ana, H. (2009). "War of talent". **Faculty of Social sciences and Behavioral sciences .Tilburg University**.

Armstrong, M. (2011). *A handbook of Human Resource Management practices* (10th ed). London & Philadelphia: Kogan Page Limited.

Arteta B.M & Giachetti, R.E.(2014). A measure of agility as the complexity of enterprise system. *Robotics and computer integrate manufacturing*, No. 200. PP 495-503.

Ashima Aggarwal, Gour Sundar Mitra Thakur, (2013) "Techniques of Performance Appraisal-A Review", **International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)** ISSN: 2249 – 8958, Volume-2, Issue-3.

Ashton C. & Morton L. (2005). "Managing talent for competitive advantage", **Strategic Human Resources Review**, 4(July/August (5): 28–31.

Azmi, F. T. (2005). "Mapping the Learn-Unlearn-Relearn Model Imperatives for Strategic Management". **Indian journal of training & development** , pp. 4-14.

Azmi, F. T. (2008) "Mapping the learn-unlearn-relearn model Imperatives for strategic management", **European Business Review**, 20(3), 240-259.

Ballesteros, S.R. & Inmaculada, D. F.(2010). "Talents ;the key for successful Organization". Unpublished thesis, Linnaeus School of Business & Economics ,Linnaeus University.

Barron, T. A.(2000). *The Merging of E-Leraning*, Alexandria: ASTD.

- Barlow, L. (2006). "Talent development: the new imperative"? **Emerald Group, DEVELOPMENT AND LEARNING IN ORGANIZATIONS Journal**, VOL. 20 NO. 3, pp. 6-9.
- Beardwell, J. & Claydon, T. (2007). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. 5th edition, Prentice hall.
- Becker K. (2008). "Unlearning as a driver of sustainable change and innovation: Three Australian case studies". **Int J Technol Manag.**;42(1-2):89-106.
- Beltran-Martin, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2008). "Human Resource Flexibility as a Mediating Variable between High Performance Work Systems and Performance". **Journal of Management**, (34): 1009-1044.
- Berger, L. & Berger, D. (2004). *The Talent Management Handbook*. Cleveland: McGraw Hill companies.
- Bhatt, Ganesh D. (2000). "Information Dynamics, Learning and Knowledge Creation in Organizations". *The Learning Organization* 7(2): 89-98.
- Bhattacharya, Mousumi. , Gibson, Donald E & Doty, D. Harold. (2005). "The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance". **Journal of Management** , 31: 622-640.
- Bhatnagar, Jyotsna. (2007) "Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees": key to retention: **Emerald Group, Employee Relations**, Vol. 29 No. 6, pp. 640-663.
- Bollinger, Audrey S. & Robert D. Smith. (2001). "Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset". **Journal of Knowledge Management** 5(1): 8-18.
- Boussebaa, M., & Morgan, G. (2008). "Managing talent across national borders: the challenge faced by an international retail group": *Emerald Group, critical perspectives on international business*, Vol. 4 No. 1, pp. 25-41.
- Bowker, Geoffrey C.(1997). "Lest we remember: organizational forgetting and the production of knowledge", *Acting. MGMT & info. Tech*, Vol.7, No.3, pp. 113- 138.
- Brewster, C., Sparrow, P. & Harris, H. (2005), "Towards a new model of globalizing HRM", **International Journal. of Human Resource Management**, Vol. 16 No. 6, pp. 949-970.
- Brockmand B & Morgan F. (2003). "The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance". *Decis Sci*;32(2):385-419.

Buckingham M. & Vosburgh R. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!, **Human Resource Planning**, 24(4): 17–23.

Byars, L. I. & Rue, L.W. (2008). Human Resource Management. 9th Edition. New York: Mc GrawHill.

Cannon, J.A & Mcgee,R.(2011). “Talent Management and Succession Planning”. Chartered Institute of Personnel and Development. Second edition.

Cappelli, P. (2008). “Talent management for the twenty-first century”. **Harvard Business Review**.

Chartered Institute of Personnel and Development (2007), “Talent Management: Research Insight”, CIPD, London, pp 1 -8.

Civi E, (2000). “Knowledge management as a competitive asset: a review”, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 18 Iss4 pp. 166 – 174.

Collings, D, & Mellahi, K , (2009). “ Strategic Talent Management: A review and research agenda”. **Human Resource Management Review** 19: pp ,304-313.

Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V, (2015). “Talent management: Progress and prospects”. **Human Resource Management Review**, 25(3), 233–235.

Cook DA, Beckman TJ, (2006). “Current concepts in validity and reliability for psychometric instruments: theory and application”. The American j of Med; 119(2): 166, 7-16.

CREELMAN, D. (2004). “Return on investment in talent management: Measures you can put to work right now”.. Available from Human Capital Institute, 2121 K Street, N.W., Suite 800, Washington, DC 20037 USA.

Cunningham .I. (2007). “Talent management: making it real”. **Emerald Group**. Vol. 21 Iss: 2, pp.4 – 6.

Davis, T., Maggie, C.& Flynn (2007). Talent assessment ,a new strategy for talent management .Gower, United States.

Dawes, P.L. (2003). “A model of the effects of technical consultants on organizational learning in high technology purchase situations”; **The Journal of High Technology Management Research**; 14, 1-20.

De la Lastra, Fernández-Pérez Susana., Martín-Alcázar Fernando & Sánchez-Gardey Gonzalo. (2014). “Functional Flexibility in Human Resource Management Systems: Conceptualization and Measurement”. **International Journal of Business Administration**. Vol. 5, No. 1; Published by Sciedu Press ISSN 1923-4007 E-ISSN 1923-4015. www.sciedu.ca/ijba.

Dychtwald, K., Erickson, T.J. & Morison, R. (2006). "Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talent", **Harvard Business School Press, Boston, MA.**

Ebrahimiyan Y.(2012). "Knowledge Management Effectiveness". **Police Organizational Development Journal**, 9 (41) 89-104.

Echols, M. (2007). Winning the turnover war. Retrieved 20th May 2013 from www.talentmgmt.com.

Erhan. A & Alparslan Sahin. G. (2015). "Does organizational forgetting matter? Organizational survival for life coaching companies". *The Learning Organization*. 150-162.

Farndale, E., H. Scullion, & P. Sparrow. (2010). "The role of the corporate HR function in global talent management". **Journal of World Business** 45, no. 2: 161–8.

Festing, M., & Schäfer, L. (2014). "Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective". **Journal of World Business**, 49(2), 262–271.

Fraser .K .& Hvolby .H-H, (2010), "effective team working :con functional fliexibility actas an enharcng factor ? team performance management", 74-79.

Gagne, F. (2007). " Ten Commandments for Academic Talent Development". **Gifted Child Quarterly**, Vol.51 , No.2, Pp 93-1 18.

Gandhi S, (2004). " Knowledge Management & Reference Services". **The Journal of Academic Librarianship**. 30: 45-53.

Gavrin , D.A. (2000). "Building a learning organization" , **Harward Business review** , july – agust , p.91.

Gay, M., & Sims, D. (2009). Building tomorrow's talent. Translated by Jazany, N., Tehran: Saramad Publication (in Persian).

Gliem JA & Gliem RR, editors.(2003). "Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales2003": Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education.

Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). "Influence of learning and working climate on the retention of talented employees". **Journal of Workplace Learning**, 23(1), pp 35-55.

Hamel G. (1991). "competition for competence and international strategic alliances"; **Strategic Management Journal**, No.12.

Hartmann, E., Feisel, E., & Schober, H. (2010). "Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness", **Journal of World Business**, No.45,P.P.169-178.

Hedberg, B. (1981). **How Organizations Learn and Unlearn**. In P. Nystrom & W. H. Starbuck(Eds.), *Handbook of Organizational Design* (Vol. 1). London: Cambridge University Press.

Heinen, J. S. & O'Neill, C. (2004). "Managing Talent to Maximize Performance. *Employment Relations Today*", Vol. 31, No. 2.

Holan, Pablo martin de and nelson Philips & Thomas b. Lawrence. (2004). "Managing organizational forgetting", **Mit sloan management review**, 45(2): 44-52.

Holan, Pablo martin de and nelson Philips.(2004). "Organizational forgetting as strategy",**sage publications**, London,thousand oaks,ca and new delhi,vol 2(4),pp.423-433.

Holan, Pablo Martin De, and Nelson Philips. (2003). *Organizational Forgetting*. In *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, 393-409. Malden: Blackwell.

Holan, Pablo Martin De, and Nelson Philips. (2004)b. "Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting". **Management Science** 50(11): 1603-1613.

Hughes, J.C., & Rog, E. (2008). *Talent management "A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations"*: **Emerald**.

Iles, P., Chuai, X. and Preece, D. (2010). "Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers". **Journal of World Business**. 45, (2), 179-189.

Jackson. S. E., et, al . (2003). *Managing Knowledge*, San Francissco: Jossey- Bass.

Jain Divya, Sharma Abhineet, Sharma Vishakha.(2012). "Talent Management Strategies in Current Scenario", **International Journal of Business and Management Research**.; 2(9):496-501.

Jiang, Y and Fu. q. (2010). "Management of organizational forgetting in constraction of organizational absorptive capacity", *E-product*.

Jon Ingham, (2006). *Closing the talent management gap*, Strategic HR Review, Melcrum Publishig Ltd.

- Keating C., Robinson T., Clemson B.(1996). "Reflective Inquiry a Method for Organizational Learning ", *The learning organization* ,vol.3, No.4.
- Kelliher, C., & Riley, M. (2003). "Beyond Efficiency: Some By-products of Functional Flexibility". **The Service Industries Journal**, 23, 98-113.
- Kellyservice (2013). Attraction and Retention of Talent..Retrieved on 16th March 2013 from Kellyservices.co.nz.
- Ketkar, S., & Sett, P. K. (2009). "HR flexibility and firm performance: Analysis of a multi-level causal Model". **The International Journal of Human Resource Management**, 20 (5), 1009-1038.
- Konrad, A.M., & Deckop, J. (2001). "Human resource management trends in the USA - Challenges in the midst of prosperity". **International Journal of Manpower**, 22(3), 269-278.
- Kord, Bagher; Qasemi, Mohammad & Pour Anqa, Ahmad (2014). "Investigating the Connection of Organizational Intentional Forgetfulness with Improvements in Organizational Relationships in the Sports and Youth Organization in Sistan and Baluchestan Province " **Journal of Applied Environmental and Biological Sciences**, 4(2), 70-76.
- Kransdorff (1998). Corporate amnesia. *The future of money*, pp. 95-104.
- Kumari, I. G., Pradhan, R.K. (2014). "Human Resource Flexibility and Organizational Effectiveness: Human Resource Flexibility and Organizational Effectiveness: Role of Organizational Citizenship Behaviour and Employee Intent to Stay". **International Journal of Business and Management Invention**,pp 43-51.
- Lamsa, T. (2008). "Knowledge Creation and Organizational Learning in Communities of Practice: an empirical analysis of a health care organization". **University of Oulu Thesis**.10-20.
- Lawrence T. (2004). SFUBusiness-Newsletter www.bus.sfu.ca/enewsletter/summer04.htm.
- Lehesvitra, T. (2004). "Learning to Forget and Forgetting to Learn. Development and Learning in Organizations". 18(6): 26-29.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). "Strategic human resource management: The evolution of the field". **Human Resource Management Review**. doi:10.1016/j.hrmr.2009.01.002.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development". **Academy of Management Review**, 24, 31 –48.

- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). "Talent management: A critical review". **Human Resource Management Review**, 16(2): 139–154.
- Lockwood, T. & Walton, W. (2008). "Developing an Innovative Organization". **Allworth Press, New York**.
- Martínez-Sánchez, A., Vela-Jiménez, M.J., Pérez-Pérez, M., & De Luís-Carnicer, P. (2009). "Innovation and labour flexibility. A Spanish study of differences across industries and type of innovation". **International Journal of Manpower**, 30(4), 360–376.
- McAdam R, McCreedy S, (1999). "A critical review of knowledge management models. The Learning Organization". 6: 70-76.
- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). "Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers". **The Journal for Quality and Participation**, vol. 29(4), 4–8.
- Mendez E. & Stander (2011). Positive Organization. "The role of Leader Behaviour in work Engagement and Retention", **South African Journal of Industrial Psychology**,(37)1. 44-60.
- Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2014). "The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda". **Journal of World Business**, 49(2), 192–203.
- Michael Laff, (2006). Talent Management from hire to retire, T+D.
- Michaels, E., Handfield, J. H., & Axelrod, B. (2001). **The War for Talent Boston**: Harvard Business School Publishing.
- Miller, Grog.(2004). "Learning to forget and forgetting to learn, Development and in organization", vol 18, No, 8, pp, 26-29.
- Molleman, E. & Slomp, J. (1999). "Functional flexibility and team performance". **International Journal of Production Research**, 37 (8): 1837–1858.
- Nafukho FM. (2013). "Capacity building through investment in people: key to Africa's development". **European Journal of Training and Development**; 37 (7): 604 – 614.
- Ngo, H.Y., & Loi, R. (2008). "Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: an investigation of multinational firms in Hong Kong". **The International Journal of Human Resource Management**, 19(9), 1654–1666.
- Paul Loftus.(2007). "Tackle talent management to achieve high performance", Plant Engineering.

Phillips, Deborah R. & Kathy O. Roper, (2009). “A framework for talent management in real estate”, **Journal of Corporate Real Estate**, Vol. 11 Iss: 1, pp.7 – 16.

Phillips, P.A., & Wright, C. (2009). “E-business's impact on organizational flexibility”. **Journal of Business Research**62(11), 1071-1080.

Prewitt, V. (2003). “Leadership development for learning organizations”, **Leadership & Organization Development Journal**; 24(2), (58-61).

Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). “ Make your company a talent factory. **Harvard Business Review**, June (pp. 69–77).

Rodríguez, Sara Ballesteros & Escobar, Inmaculada de la Fuente, (2010), “Talents: the Key for Successful Organizations”, Master's Thesis, Linnaeus University, Linnaeus school of business and economics, Sweden.

Robert Daniel Jijena Michel & Carlos Eduardo Jijena Michel.(2012). “Faculty satisfaction and work-family enrichment: The moderating: effect of human resource flexibility”. **Procedia - Social and Behavioral Sciences** (46) 5168 – 5172.

Senge, P. (1991). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*; New York: Century Business.

Schiemann A.William.(2014).“From talent management to talent optimization ”. **journal of World Business**, vol49, pp281-288.

Schooley, C. (2010).“The Four Pillars of Talent Management”. **Forrester Research Inc**, pp.4-5.

Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). “Global talent management”. **Journal of World Business**, 45(2): 105–108.

Shaout, Adnan & Yousif, Mohamed K. (2014). “Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey”, **International Journal of Computer and Information Technology**, ISSN: 2279 – 0764 Volume 03 – Issue 05.

Smart, B. D. (1999). “Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching, and keeping the best people. Paramus”, New Jersey, Prentice Hall Press.

Srithika T M & Sanghamitra B. (2009). “Facilitating Organizational Unlearning using Appreciative Inquiry as an Intervention”, vikalpa, **The Journal for Decision Makers**, Vol 34, No 4.PP.67-77.

Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S., S. P. Pauwe, J. & Stiles, P. et al, (2012). "Six principles of effective global talent management". **MIT Sloan Management Review**, 53, pp25-32.

Stahl, G., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S., Pauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P. (2007). "Global talent management: how leading multinationals build and sustain their talent pipeline": INSEAD Working Paper Series.

Stata, R. (1989). "Organizational learning: The key to management innovation", **Sloan Management Review**; 30(3), pp.63-74.

Stein, E.W. & Zwass V. (1995). "Actualizing organizational memory with information system", **Information System Research**, Vol.6, No.2.

Stewart, J. (2008). *Developing Skills Through Talent Management*. The Sector Skills Development Agency (SSDA).

Stone-Romero, E. F., Stone, D.L. & Salas, E. (2003). "The influence of culture on role conceptions and role behavior in organizations". **Applied Psychology: An International Review**, 52(3), 328–362. <http://dx.doi.org/10.1111/1464-0597.00139>.

Sultani Hezarkhani, Ata (2014), "The Relationship between Knowledge Management and Organizational Forgetting", **International Journal of Basic Sciences & Applied Research**. Vol., 3 (10), 747-755.

Sune, Albert & Fernandez, Vicenc. (2009). "Organizational Forgetting in Higher Education". **3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management**.

Sweem, Susan L. (2009). "Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study", dissertation, available at: <http://www.umi.com/pqdauto>.

Tansley, C & Tietze, S, (2013). "Rites of passage through talent management stages: an identity work perspective", **International Journal of Human Resource Management**, 24 (9), pp 1799–815.

Tsang, E.W.K, (1997). "Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research", **Human Relations**; 50(1), 73-89.

Tsui A. S. & Pearce J. L., Porter L.W. & Tripoli A. M, (1997). "Alternative approaches to the employee organization relationship: Does investment in employees pay off? ", **Academy of Management Journal**, 40, 1089–1121.

Turban, E., et. al.(2003), Introduction to Information Technology, N. Y. Johnwiley and Sons.

Vaiman V. & Vance C.M. (2008). Smart talent management: building knowledge assets for competitive advantage. Edward Elgar Publishing Ltd.

Valle, R. Martín, F. & Romero, P.M. (2001). “Trends and emerging values in human resource management - The Spanish scene”. **International Journal of Manpower**, 22(3), 244-251. <http://dx.doi.org/10.1108/01437720110398301>.

Valverda, M., Tregaskis, O., & Brewster, C. (2000). Labor Flexibility and Firm Performance. **IEAR**, 6.

Veise, SeidMehdi; Gholami, Alireza; Hassanaki, Leila; Rahimi Pardejani, Hassan; khairi, Alireza (2014). “The effects of human resource flexibility on human resources development”. **Management Science Letters** 4, 1789-1796.

.

Von Krogh G., Roos J. (1995). “A perspective on knowledge , competence and strategy ”; **Personal Review**, Vol.24, No.3.

Wright, P. M. & Snell, S. A. (1998), “Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management”. **Academy of Management Review**, 23, pp. 756–772.

Young-Ybarra, C. & Wiersema M. (1999). “Strategic flexibility in information technology alliances: the influence of transaction cost economics and social exchange theory”. **Organization Science**, 10 (4): 439 – 459.

Zheng, A. Y. & Kleiner, B, H. (2001). “Developments Concerning Career Development and Transition”, **Journal of Management Research**, Vol: 24 (3), 33-39.

Zeng, Junjian & Chen, chunhua., (2010). “The Relationship between Intentional Organizational Forgetting and Organizational Innovation: The Mediating Effect of Organizational Learning Capability”. School of Business Administration South China University of Technology Guangzhou, China.

Zhang, Li; Tian, Yezhuang & Zhongying Qi, A. (2009). “A conceptual model of organizational learning based on knowledge sharing”. School of Management, HarbinInstitute of Technology, Chin”.

پیوست

پیوست شماره ۱- خروجی نرم افزار

محاسبه ضریب آلفای کرونباخ مولفه‌های پژوهش

ردیف	متغیر	تعداد سوالات پرسشنامه	ضریب آلفا
۱	نظام جذب استعداد	۱-۹	۰/۸۸
۲	نظام ارزیابی استعداد	۱۰-۱۴	۰/۸۹
۳	نظام توسعه و آموزش استعداد	۱۵-۲۲	۰/۸۹
۴	نظام حفظ استعداد	۲۳-۲۸	۰/۸۸
۵	یادگیری زدایی	۲۹-۳۵	۰/۸۹
۶	اجتناب از عادت های بد	۳۶-۴۲	۰/۹۰
۷	انعطاف پذیری وظیفه ای	۴۳-۴۵	۰/۸۸
۸	انعطاف پذیری مهارتی	۴۶-۴۹	۰/۸۸
۹	انعطاف پذیری رفتاری	۵۰-۵۳	۰/۸۹

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		TAM	ORF	FLHR
N		195	195	195
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.02	3.30	3.13
	Std. Deviation	.734	.375	.668
Most Extreme Differences	Absolute	.040	.065	.058
	Positive	.035	.043	.057
	Negative	-.040	-.065	-.058
		.782	1.276	1.146
Kolmogorov-Smirnov Z		.574	.077	.145
Asymp. Sig. (2-tailed)				

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

نظام جذب استعدادها

Degrees of Freedom = 47
Minimum Fit Function Chi-Square = 165.68 (P = 0.0)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 137.69 (P = 0.00)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 110.69
90 Percent Confidence Interval for NCP = (77.72 ; 151.18)
Minimum Fit Function Value = 0.85
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.57
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.40 ; 0.78)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.08
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.06 ; 0.08)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00
Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.90
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.73 ; 1.10)
ECVI for Saturated Model = 0.46
ECVI for Independence Model = 5.26
Chi-Square for Independence Model with 36 Degrees of Freedom = 1003.03
Independence AIC = 1021.03
Model AIC = 173.69
Saturated AIC = 90.00
Independence CAIC = 1059.48
Model CAIC = 250.60
Saturated CAIC = 282.28
Normed Fit Index (NFI) = 0.93
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.91
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.63
Comparative Fit Index (CFI) = 0.96
Incremental Fit Index (IFI) = 0.96
Relative Fit Index (RFI) = 0.98
Critical N (CN) = 55.99
Root Mean Square Residual (RMR) = 0.031
Standardized RMR = 0.042
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.96

نظام ارزیابی استعدادها

Degrees of Freedom = 15
Minimum Fit Function Chi-Square = 42.72 (P = 0.00)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 35.04 (P = 0.00)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 40.04
90 Percent Confidence Interval for NCP = (27.65 ; 69.88)
Minimum Fit Function Value = 0.37
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.31
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.19 ; 0.46)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.07
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.071 ; 0.080)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00
Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.44
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.32 ; 0.59)
ECVI for Saturated Model = 0.15
ECVI for Independence Model = 2.76
Chi-Square for Independence Model with 10 Degrees of Freedom = 525.60
Independence AIC = 535.60

Model AIC = 85.04
Saturated AIC = 30.00
Independence CAIC = 256.96
Model CAIC = 77.77
Saturated CAIC = 94.09
Normed Fit Index (NFI) = 0.90
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.94
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.43
Comparative Fit Index (CFI) = 0.91
Incremental Fit Index (IFI) = 0.91
Relative Fit Index (RFI) = 0.02
Standardized RMR = 0.039
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.95

نظام حفظ استعداد

Degrees of Freedom = 39
Minimum Fit Function Chi-Square = 112.72 (P = 0.00)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 103.72 (P = 0.00)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 30.04
90 Percent Confidence Interval for NCP = (21.65 ; 29.88)
Minimum Fit Function Value = 0.37
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.31
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.19 ; 0.46)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.05
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.051 ; 0.070)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00
Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.44
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.32 ; 0.59)
ECVI for Saturated Model = 0.15
ECVI for Independence Model = 2.76
Chi-Square for Independence Model with 10 Degrees of Freedom = 325.60
Independence AIC = 335.60
Model AIC = 62.04
Saturated AIC = 30.00
Independence CAIC = 156.96
Model CAIC = 72.77
Saturated CAIC = 92.30
Normed Fit Index (NFI) = 0.82
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.94
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.43
Comparative Fit Index (CFI) = 0.92
Incremental Fit Index (IFI) = 0.91
Relative Fit Index (RFI) = 0.03
Standardized RMR = 0.031
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.90

یادگیری زدایی

Degrees of Freedom = 44
Minimum Fit Function Chi-Square = 138.55 (P = 0.0)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 124.78 (P = 0.0)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 200.78
90 Percent Confidence Interval for NCP = (137.02 ; 151.97)

Minimum Fit Function Value = 1.33
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 1.03
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.81 ; 1.30)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.07
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.06 ; 0.07)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00
 Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.25
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.03 ; 1.52)
 ECVI for Saturated Model = 0.29
 ECVI for Independence Model = 3.15
 Chi-Square for Independence Model with 21 Degrees of Freedom = 396.32
 Independence AIC = 410.32
 Model AIC = 242.78
 Saturated AIC = 56.00
 Independence CAIC = 440.24
 Model CAIC = 102.60
 Saturated CAIC = 175.64
 Normed Fit Index (NFI) = 0.97
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.86
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.94
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.92
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.91
 Relative Fit Index (RFI) = 0.95
 Critical N (CN) = 22.87
 Root Mean Square Residual (RMR) = 0.042
 Standardized RMR = 0.05
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.92
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.92
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.88

اجتناب از عادت های بد

Degrees of Freedom = 34
 Minimum Fit Function Chi-Square = 103.42 (P = 0.00)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 94.83 (P = 0.00)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 90.83
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (61.95 ; 127.19)
 Minimum Fit Function Value = 0.53
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.47
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.32 ; 0.66)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.08
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.09 ; 0.08)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00
 Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.68
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.54 ; 0.87)
 ECVI for Saturated Model = 0.29
 ECVI for Independence Model = 2.36
 Chi-Square for Independence Model with 21 Degrees of Freedom = 444.73
 Independence AIC = 458.73
 Model AIC = 132.83
 Saturated AIC = 56.00
 Independence CAIC = 488.64
 Model CAIC = 192.65
 Saturated CAIC = 175.64

Normed Fit Index (NFI) = 0.92
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.98
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.51
Comparative Fit Index (CFI) = 0.92
Incremental Fit Index (IFI) = 0.90
Relative Fit Index (RFI) = 0.65
Critical N (CN) = 55.67
Root Mean Square Residual (RMR) = 0.041
Standardized RMR = 0.05
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.87
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.93
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.83

انعطاف پذیری وظیفه ای

Degrees of Freedom = 4
Minimum Fit Function Chi-Square = 13.42 (P = 0.00)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 11.86 (P = 0.00)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 15.83
90 Percent Confidence Interval for NCP = (31.95 ; 57.19)
Minimum Fit Function Value = 0.53
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.47
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.32 ; 0.66)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.03
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.06 ; 0.03)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00
Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.38
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.54 ; 0.87)
ECVI for Saturated Model = 0.29
ECVI for Independence Model = 2.36
Chi-Square for Independence Model with 21 Degrees of Freedom = 44.73
Independence AIC = 458.73
Model AIC = 132.83
Saturated AIC = 56.00
Independence CAIC = 488.64
Model CAIC = 192.65
Saturated CAIC = 175.64
Normed Fit Index (NFI) = 0.90
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.98
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.51
Comparative Fit Index (CFI) = 0.94
Incremental Fit Index (IFI) = 0.93
Relative Fit Index (RFI) = 0.65
Critical N (CN) = 55.67
Root Mean Square Residual (RMR) = 0.041
Standardized RMR = 0.05
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.90
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.93
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.83

انعطاف پذیری مهارتی

Degrees of Freedom = 4
Minimum Fit Function Chi-Square = 10.73 (P = 0.0047)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 11.13 (P = 0.0038)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 9.13
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (2.14 ; 23.59)
 Minimum Fit Function Value = 0.055
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.047
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.011 ; 0.12)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.15
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.074 ; 0.25)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.019
 Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.14
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.10 ; 0.21)
 ECVI for Saturated Model = 0.10
 ECVI for Independence Model = 0.83
 Chi-Square for Independence Model with 6 Degrees of Freedom = 152.27
 Independence AIC = 160.27
 Model AIC = 27.13
 Saturated AIC = 20.00
 Independence CAIC = 177.36
 Model CAIC = 61.32
 Saturated CAIC = 62.73
 Normed Fit Index (NFI) = 0.93
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.82
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.31
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.94
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.94
 Relative Fit Index (RFI) = 0.79
 Critical N (CN) = 167.47
 Root Mean Square Residual (RMR) = 0.013
 Standardized RMR = 0.053
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.97
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.86
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.19

انعطاف پذیری رفتاری

Degrees of Freedom = 3
 Minimum Fit Function Chi-Square = 7.87 (P = 0.0072)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 7.64 (P = 0.0081)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 5.64
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (1.44 ; 21.32)
 Minimum Fit Function Value = 0.051
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.039
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0074 ; 0.11)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.06
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.041 ; 0.06)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.033
 Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.13
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.10 ; 0.20)
 ECVI for Saturated Model = 0.10
 ECVI for Independence Model = 1.09
 Chi-Square for Independence Model with 6 Degrees of Freedom = 203.11
 Independence AIC = 211.11
 Model AIC = 25.64
 Saturated AIC = 20.00

Independence CAIC = 228.20
Model CAIC = 59.83
Saturated CAIC = 62.73
Normed Fit Index (NFI) = 0.95
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.88
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.32
Comparative Fit Index (CFI) = 0.96
Incremental Fit Index (IFI) = 0.96
Relative Fit Index (RFI) = 0.85
Critical N (CN) = 182.02
Root Mean Square Residual (RMR) = 0.023
Standardized RMR = 0.043
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.98
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.88
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.20

مدیریت استعداد بر انعطاف پذیری منابع انسانی

Degrees of Freedom = 13
Minimum Fit Function Chi-Square = 40.92 (P = 0.00)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 38.52 (P = 0.00)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 25.52
90 Percent Confidence Interval for NCP = (25.46 ; 33.12)
Minimum Fit Function Value = 0.31
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.23
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.13 ; 0.38)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.07
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.08 ; 0.07)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00
Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.46
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.35 ; 0.60)
ECVI for Saturated Model = 0.29
ECVI for Independence Model = 3.57
Chi-Square for Independence Model with 21 Degrees of Freedom = 677.61
Independence AIC = 691.61
Model AIC = 88.52
Saturated AIC = 56.00
Independence CAIC = 721.52
Model CAIC = 152.61
Saturated CAIC = 175.64
Normed Fit Index (NFI) = 0.91
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.88
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.56
Comparative Fit Index (CFI) = 0.93
Incremental Fit Index (IFI) = 0.93
Relative Fit Index (RFI) = 0.85
Critical N (CN) = 89.18
Root Mean Square Residual (RMR) = 0.017
Standardized RMR = 0.047
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.92
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.83
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.43

مدیریت استعداد بر فراموشی سازمانی هدفمند

Degrees of Freedom = 35
Minimum Fit Function Chi-Square = 123.27 (P = 0.0)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 103.55 (P = 0.0)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 204.55
90 Percent Confidence Interval for NCP = (127.02 ; 289.47)
Minimum Fit Function Value = 15.10
Population Discrepancy Function Value (F0) = 3.12
90 Percent Confidence Interval for F0 = (2.72 ; 3.55)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.08
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.08 ; 0.09)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00
Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 3.36
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.96 ; 3.80)
ECVI for Saturated Model = 0.29
ECVI for Independence Model = 7.60
Chi-Square for Independence Model with 21 Degrees of Freedom = 459.53
Independence AIC = 473.53
Model AIC = 451.55
Saturated AIC = 56.00
Independence CAIC = 503.44
Model CAIC = 332.73
Saturated CAIC = 175.64
Normed Fit Index (NFI) = 0.93
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.88
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.86
Comparative Fit Index (CFI) = 0.97
Incremental Fit Index (IFI) = 0.93
Relative Fit Index (RFI) = 0.95
Critical N (CN) = 89.18
Root Mean Square Residual (RMR) = 0.029
Standardized RMR = 0.027
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.92

فراموشی سازمانی هدفمند بر انعطاف پذیری منابع انسانی

Degrees of Freedom = 33
Minimum Fit Function Chi-Square = 103.10 (P = 0.0)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 98.54 (P = 0.0)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 204.55
90 Percent Confidence Interval for NCP = (127.02 ; 289.47)
Minimum Fit Function Value = 15.10
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.07
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.07 ; 0.09)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00
Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 3.36
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.92 ; 3.34)
ECVI for Saturated Model = 0.21
ECVI for Independence Model = 6.56
Chi-Square for Independence Model with 21 Degrees of Freedom = 387.26
Independence AIC = 382.22
Model AIC = 351.55
Saturated AIC = 48.00
Independence CAIC = 503.44
Model CAIC = 332.73
Saturated CAIC = 175.64
Normed Fit Index (NFI) = 0.91
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.88

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.86
Comparative Fit Index (CFI) = 0.90
Incremental Fit Index (IFI) = 0.94
Relative Fit Index (RFI) = 0.95
Critical N (CN) = 89.18
Root Mean Square Residual (RMR) = 0.029
Standardized RMR = 0.027
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.92

فراموشی سازمانی هدفمند بر ارتباط بین مدیریت استعداد و انعطاف پذیری منابع انسانی

Degrees of Freedom = 43
Minimum Fit Function Chi-Square = 127.87 (P = 0.0072)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 123.56 (P = 0.0081)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 5.64
90 Percent Confidence Interval for NCP = (1.44 ; 21.32)
Minimum Fit Function Value = 0.051
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.039
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0074 ; 0.11)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.05
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.051 ; 0.06)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.033
Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.13
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.10 ; 0.20)
ECVI for Saturated Model = 0.10
ECVI for Independence Model = 1.09
Chi-Square for Independence Model with 6 Degrees of Freedom = 203.11
Independence AIC = 211.11
Model AIC = 25.64
Saturated AIC = 20.00
Independence CAIC = 228.20
Model CAIC = 59.83
Saturated CAIC = 62.73
Normed Fit Index (NFI) = 0.92
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.88
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.32
Comparative Fit Index (CFI) = 0.94
Incremental Fit Index (IFI) = 0.90
Relative Fit Index (RFI) = 0.85
Critical N (CN) = 182.02
Root Mean Square Residual (RMR) = 0.023
Standardized RMR = 0.043
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.92
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.93
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.40

پیوست شماره ۲ - پرسشنامه مربوط به متغیرهای پژوهش

جنسیت		سابقه خدمت	
<input type="checkbox"/> مرد	<input type="checkbox"/> زن	<input type="checkbox"/> کمتر از ۵ سال	<input type="checkbox"/> ۵ - ۱۰ سال
		<input type="checkbox"/> ۱۰ - ۱۵ سال	<input type="checkbox"/> بیشتر از ۲۰ سال
مدرک تحصیلی		<input type="checkbox"/> فوق دیپلم <input type="checkbox"/> لیسانس <input type="checkbox"/> فوق لیسانس <input type="checkbox"/> دکترا	
سن		<input type="checkbox"/> ۲۰ تا ۳۰ سال <input type="checkbox"/> ۳۱ - ۴۰ سال <input type="checkbox"/> ۴۱ - ۵۰ سال	
		<input type="checkbox"/> بیشتر از ۵۰ سال	

سؤالات مدیریت استعداد						
ردیف	شرح سؤالات	کاملاً مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم
نظام جذب استعداد						
۱	سازمان من دارای برند کارفرما است (کارکنان تصویر ذهنی خوب و مثبتی نسبت به سازمان دارند).					
۲	سازمان من، به من در قبال فعالیتیم پاداش می‌دهد.					
۳	سازمان من، فرصت در اختیار من قرار می‌دهد.					
۴	سازمان من از افراد مشتاق حمایت می‌کند.					
۵	سازمان من فارغ التحصیلان برتر و نوآوران را جستجو می‌کند.					
۶	در این سازمان با افراد در بدو گزینش مصاحبه استخدامی انجام می‌شود.					
۷	این سازمان سوابق من را بررسی کرده و تحقیقات محلی انجام داده است.					
۸	این سازمان من را منطبق و متناسب با شغلم انتخاب کرده است.					
۹	این سازمان سعی در اجتماعی کردن کارکنان دارد.					
نظام ارزیابی استعدادها						

					این سازمان از شایستگی‌های مورد انتظار کارکنان تعریف مناسبی دارد.	۱۰
					در این سازمان معیارهای ارزیابی افراد تعیین شده است.	۱۱
					این سازمان استعدادهای بالقوه کارکنان را به خوبی پیش بینی می‌کند.	۱۲
					این سازمان عملکرد کارکنان را به درستی می‌سنجد.	۱۳
					این سازمان نقاط ضعف و قوت کارکنان را به درستی می‌سنجد.	۱۴
نظام توسعه و آموزش استعدادها						
					این سازمان گردش شغلی را برای کارکنان مدنظر دارد.	۱۵
					در این سازمان به کارکنان مشاوره داده می‌شود.	۱۶
					در این سازمان دوره‌های آموزشی در داخل و خارج از سازمان وجود دارد.	۱۷
					در این سازمان افراد با استعداد و برجسته مربیگری می‌کنند.	۱۸
					در این سازمان روابط استاد- شاگردی قوی از نظر آموزشی وجود دارد.	۱۹
					در این سازمان برنامه‌ریزی جانشینی برای افراد وجود دارد.	۲۰
					در این سازمان تجارب حرفه ای بین افراد رد و بدل می‌شود.	۲۱
					فرصت‌های برابر شغلی برای همه افراد وجود دارد.	۲۲
نظام حفظ استعدادها						
					نظام حقوق و دستمزد متناسب با استعدادهای من است.	۲۳
					پاداش دریافتی من متناسب با شغلم است.	۲۴
					برای من فرصت‌های برابر شغلی ایجاد می‌شود.	۲۵
					در حوزه‌هایی که دارای توانمندی هستم مشارکت داده می‌شوم.	۲۶

					رفتارهای نامطلوب ما اصلاح می‌شود.	۲۷
					در این سازمان افراد نامناسب نگه داشته نمی‌شوند.	۲۸
سؤالات فراموشی سازمانی هدفمند						
کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملاً مخالفم	شرح سؤالات	ردیف
یادگیری زدایی						
					حذف هدفمند ساختار سازمانی دارای رسمیت زیاد در این سازمان انجام می‌گیرد.	۲۹
					حذف هدفمند ساختار سازمانی دارای سلسله مراتب خشک و سخت جهت برقراری ارتباط مطلوب و تسریع روند کارها در این سازمان انجام می‌شود.	۳۰
					حذف هدفمند وسایل ارتباطی منسوخ با توجه به تغییرات تکنولوژی در این سازمان انجام می‌گیرد.	۳۱
					ایجاد تغییرات هدفمند در ابزار، وسایل و تجهیزات ارتباطی و اطلاعاتی با توجه به وجود متخصصان در این سازمان انجام می‌گیرد.	۳۲
					حذف هدفمند مکان و فضا هایی که برای کار نامناسب هستند و بهره‌گیری از فضاهای مناسب در این سازمان صورت می‌گیرد.	۳۳
					اعمال تغییرات هدفمند و برنامه ریزی شده در مکان و فضای مورد استفاده در جهت بهبود و پیشرفت روندکاری در این سازمان انجام می‌شود.	۳۴
					حذف هدفمند دانش کهنه و منسوخ کارکنان و مدیران سازمان و جایگزینی دانش و اطلاعات نو جهت همگام‌سازی با تغییرات در این سازمان صورت می‌گیرد.	۳۵
اجتناب از عادت های بد						
					حذف هدفمند قوانین و مقررات منسوخ و کهنه در این سازمان انجام می‌شود.	۳۶

					حذف هدفمند برخی قوانین و مقررات جهت انعطاف‌پذیر کردن ساختار در این سازمان انجام می‌شود.	۳۷
					جایگزینی هدفمند تجهیزات و تکنولوژی‌های نو مانند اینترنت و اینترنت به جای ابزارآلات منسوخ و کهنه در این سازمان انجام می‌شود.	۳۸
					اعمال تغییرات هدفمند در مکان و محل کار، با توجه به عوامل انسانی و اثراتی که جا و مکان بر انگیزش، رفتار و عملکرد کارکنان و مدیران می‌گذارد، در این سازمان انجام می‌شود.	۳۹
					اعمال تغییرات هدفمند در مهارت‌های کارکنان و مدیران برای همگام‌سازی با تغییرات و تکنولوژی‌های نو در این سازمان انجام می‌شود.	۴۰
					اعمال تغییرات هدفمند در گزینش و انتخاب افراد با سابقه و با تجربه در پست‌های کلیدی جهت تسریع روند بهبود و پیشرفت در این سازمان انجام می‌شود.	۴۱
					حذف هدفمند برخی از نیروهایی که از کهولت سنی بالایی برخوردارند و جایگزینی نیروهای جوان و پر انرژی در جهت بهبود عملکرد، در این سازمان انجام می‌شود.	۴۲
سؤالات انعطاف‌پذیری منابع انسانی						
کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملاً مخالفم	شرح سؤالات	ردیف
انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای						
					کارکنان این سازمان می‌توانند در یک زمان کوتاه به مشاغل جدید با مسئولیت‌های مشابه با شغل فعلی خود جابجا شوند.	۴۳
					کارکنان این سازمان می‌توانند در زمان کوتاه به مشاغل شایسته‌تر (با سطح کیفی بالاتر) جابجا شوند.	۴۴
					کارکنان این سازمان دارای مهارت‌های	۴۵

				متعددی هستند که می‌توانند در وظایف متناظر در مشاغل دیگر استفاده کنند.	
انعطاف‌پذیری مهارتی					
				کارکنان این سازمان تلاش می‌کنند به طور مداوم مهارت‌ها و توانایی‌های خود را به روز رسانی کنند.	۴۶
				کارکنان این سازمان روش‌های جدید و فرآیندهای معرفی شده در شغل خود را در یک زمان کوتاه یاد می‌گیرند.	۴۷
				کارکنان این سازمان می‌توانند مهارت‌هایی که در آینده ممکن است در شغل آنها نیاز شود را پیش بینی کنند.	۴۸
				وقتی کارکنان این سازمان قادر به انجام یک کار خاص نیستند، آنها می‌توانند به سرعت چگونگی انجام آن را یاد بگیرند.	۴۹
انعطاف‌پذیری رفتاری					
				زمانی که کارکنان مشکلاتی را در انجام شغلشان شناسایی کردند، به طور ارادی تلاش می‌کنند تا علل این مشکلات را شناسایی کنند.	۵۰
				بیشتر تغییراتی که در این سازمان اتفاق رخ می‌دهد، توسط کارکنان پیشنهاد (مطرح) می‌شود.	۵۱
				کارکنان در این سازمان، زمانی که یک مشکل بوجود می‌آید بسیار مؤثر عمل می‌کنند، حتی زمانی که اطلاعات کافی در مورد آن مشکل ندارند.	۵۲
				کارکنان در این سازمان در شرایط نامشخص و مبهم به طور مؤثر عمل می‌کنند.	۵۳

Abstract

The purpose of this study was to evaluate the effect of talent management on human resource flexibility with intentional organizational forgetting is the role of mediator. The population of the research, the staff of the Department of Education Mazandaran to 365 persons. Using the formula of random sampling, sample size was specified 187 people. After distributing questionnaires among employees, 195 questionnaires were returned full and healthy. To gather data, standard questionnaires talent management Ahmadi (2012), standard questionnaire flexibility of human resources Martin Beltran (2008) and standard questionnaire of organizational forgetting Mahmoudvand (2011) is used. For confirm the validity of the questionnaire expert views and confirmatory factor analysis were used. To confirm validity of the questionnaire from the experts as well as from confirmatory factor analysis was used. To confirm the reliability of the questionnaire, Cronbach's alpha for scales talent management, human resources flexibility and intentional organizational forgetting was calculated 0.92, 0.80, and 0.83 respectively. To test hypotheses structural equation modeling and software LISREL 8.80 was used. The results showed that talent management is a significant and positive impact on the human resource flexibility. Also talent management is a significant and positive impact on intentional organizational forgetting. In addition, intentional organizational forgetting is a significant and positive impact on the human resource flexibility. Finally, the role of mediator intentional organizational forgetting the relationship between talent management and human resource flexibility was confirmed.

Keywords: Talent Management, Intentional Organizational Forgetting, Human Resource Flexibility



Shahrood University of Technology

Faculty of Industrial Engineering and Management

M.se. Thesis in industrial management

**The effect of talent management on human resource flexibility with
role mediation of intentional organizational forgetting in Department
of Education of Mazandaran province**

By: Mohammad Ali Rastegar

Supervisor:

Dr. Saeed Hakami Nasab

January 2017