





دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار

بررسی تاثیر نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد با نقش میانجی  
هوش سازمانی در شرکت های دانش بنیان پارک علم و فناوری خراسان

نگارنده:

محمد طارقی

استاد راهنما :

دکتر بزرگمهر اشرفی

بهمن ۱۳۹۸

شماره: ۱۴-۹۱-۶۸۳  
تاریخ: ۶/۱۲/۵

باسمه تعالی



فرم شماره (۳) صورتجلسه نهایی دفاع از پایان نامه دوره کارشناسی ارشد

با نام و یاد خداوند متعال، ارزیابی جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد خانم / آقای طارقی محمد با شماره دانشجویی ۹۶۰۹۹۵۴ رشته مدیریت کسب و کار- رفتار سازمانی و منابع انسانی گرایش ..... تحت عنوان بررسی تاثیر نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد با نقش میانجی هوش سازمانی در شرکت های دانش بنیان پارک علم و فناوری خراسانکه در تاریخ ۹۸-۱۱-۰۶ با حضور هیأت محترم داوران در دانشگاه صنعتی شاهرود برگزار گردید. به شرح ذیل اعلام می گردد:

قبول (با درجه: .....)				<input type="checkbox"/>	مردود	<input type="checkbox"/>
نوع تحقیق:				<input type="checkbox"/>	نظری	<input checked="" type="checkbox"/> عملی
عضو هیأت داوران	نام و نام خانوادگی	مرتبه علمی	امضاء			
۱- استاندارانمای اول	اشرافی بزرگمهر					
۲- استاندارانمای دوم						
۳- استاد مشاور						
۴- نماینده تحصیلات تکمیلی	غلامحسین خراسانی					
۵- استاد ممتحن اول	دکتر رضا شیخ					
۶- استاد ممتحن دوم	دکتر سعیدآیوبی اصفهانی					

نام و نام خانوادگی رئیس دانشکده:

تاریخ و امضاء و مهر دانشکده:

تبصره: در صورتی که کسی مردود شده جداگانه یکبار دیگر (در مدت مجاز تحصیل) می تواند از پایان نامه خود دفاع نماید (دفاع مجدد نباید زودتر از ۴ ماه برگزار شود).

## تشکر و قدردانی

حالا که با یاری خداوند متعال این پژوهش را به پایان رسانده ام بر خودم لازم می دانم اولاً از زحمات استاد گرانقدر جناب آقای دکتر بزرگمهر اشرفی که مسئولیت راهنمایی این تحقیق را تقبل نمودند و در همه ی مراحل انجام پایان نامه با بیان نکات اساسی و ارائه ی راهنمایی های به موقع، باعث قرار گرفتن این تحقیق در مسیر درست شدند، نهایت سپاس و قدردانی را داشته باشم.

همچنین از مدیران و کارکنان شرکت های مستقر در پارک علم و فناوری خراسان که در تکمیل اطلاعات مربوط به تحقیق با اینجانب همکاری داشتند، سپاسگذارم.

## تعهد نامه

اینجانب محمد طارقی دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت کسب و کار دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه بررسی تاثیر نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد با نقش میانجی هوش سازمانی در شرکت های دانش بنیان پارک علم و فناوری خراسان تحت راهنمایی آقای دکتر بزرگمهر اشرفی متعهد می شوم.

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است .
- در استفاده از نتایج پژوهش های 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 بافت های آن ها ) 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 می باشد . 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

شرکت های دانش بنیان یکی از واقعیات تاثیر گذار این روزهای اقتصاد کشور هستند. در این شرکت ها محیط عمومی کار با بسیاری از موسسات و نهادهای خصوصی و دولتی کشور متفاوت است. این تفاوت ها عمدتاً برخاسته از نوع خاص نیروی انسانی و مدل کسب و کار این شرکت ها است که ویژگی های متمایز کننده ای را باعث می شود. با توجه به اهمیت روز افزون شرکت های دانش بنیان در اقتصاد کشور و نقش مهم نیروی انسانی با کیفیت در موفقیت این سازمان ها، در این تحقیق تاثیر نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد با نقش میانجی عامل هوش سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش و ماهیت اجرا، توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری تحقیق شرکت های دانش بنیان پارک علم و فناوری خراسان و شامل کلیه کارکنان و مدیران شرکت های تابعه پارک علم و فناوری خراسان که تعداد آنها مطابق آمارهای رسمی در ۲۵۶ شرکت موجود در حال حاضر پارک و برابر ۱۵۰۰ نفر بودند که با روش نمونه گیری تصادفی ساده، حجم نمونه آماری ۳۰۵ نفر کارکنان و مدیران بودند. روش گردآوری اطلاعات به صورت کتابخانه ای و میدانی بود. مهمترین ابزار پژوهش، پرسشنامه بود و برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS ویراست ۲۳ و AMOS18 استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد با نقش میانجی هوش سازمانی تاثیر دارد. نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد تاثیر دارد. نوآوری سازمانی بر هوش سازمانی تاثیر دارد و هوش سازمانی بر مدیریت استعداد تاثیر دارد. همچنین، نوآوری سازمانی بر روی همه مولفه های مدیریت استعداد (جذب استعداد، ارزیابی و کشف استعداد، آموزش و توسعه استعداد و حفظ و نگهداشت استعداد) تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**کلید واژه:** نوآوری سازمانی، مدیریت استعداد، هوش سازمانی، شرکت های دانش بنیان.

## فهرست مطالب

۱.....	فصل اول کلیات تحقیق.....	۱
۲.....	۱-۱ مقدمه.....	۲
۳.....	۲-۱ تعریف و بیان مساله.....	۳
۵.....	۳-۱ اهمیت و ضرورت تحقیق.....	۵
۶.....	۴-۱ اهداف تحقیق.....	۶
۶.....	۱-۴-۱ اهداف اولیه.....	۶
۶.....	۲-۴-۱ اهداف ثانویه.....	۶
۶.....	۵-۱ سوالات تحقیق.....	۶
۶.....	۱-۵-۱ سوال اصلی.....	۶
۶.....	۱-۵-۲ سوالات فرعی.....	۶
۶.....	۶-۱ فرضیات تحقیق.....	۶
۷.....	۱-۶-۱ فرضیات اصلی.....	۷
۷.....	۱-۶-۲ فرضیات فرعی.....	۷
۷.....	۱-۶-۳ ورای فرضیه های تحقیق.....	۷
۷.....	۷-۱ استفاده کنندگان از تحقیق.....	۷
۸.....	۸-۱ قلمرو پژوهش.....	۸
۸.....	۱-۸-۱ قلمرو موضوعی.....	۸
۸.....	۲-۸-۱ قلمرو مکانی.....	۸
۸.....	۳-۸-۱ قلمرو زمانی.....	۸
۸.....	۹-۱ تعریف عملیاتی مفاهیم و اصطلاحات تخصصی تحقیق.....	۸
۸.....	۱-۹-۱ نوآوری سازمانی.....	۸

- ۹-۲-۱ مدیریت استعداد ..... ۹
- ۹-۳-۱ هوش سازمانی ..... ۱۰
- ۱۰-۱ تعریف عملیاتی متغیرها ..... ۱۱
- ۱۱-۱ چارچوب مفهومی تحقیق ..... ۱۲
- فصل دوم پیشینه تحقیق ..... ۱۳
- ۲-۱ مدیریت استعداد ..... ۱۴
- ۲-۱-۱ استعداد ..... ۱۵
- ۲-۱-۲ رویکردهای نظری در خصوص استعداد ..... ۱۶
- ۲-۱-۲-۱ رویکرد اول: ذاتی بودن در مقابل اکتسابی بودن ..... ۱۶
- ۲-۱-۲-۲ رویکرد دوم: شخص انگارانه در مقابل شی انگارانه ..... ۱۷
- ۲-۱-۲-۳ رویکرد سوم: انحصاری بودن در مقابل عمومی بودن ..... ۱۹
- ۲-۱-۳ رویکردهای نظری موجود در خصوص مدیریت استعداد ..... ۲۱
- ۲-۱-۳-۱ تعاریف مدیریت استعداد با تأثیر از نگاه به استعدادها ..... ۲۲
- ۲-۱-۴ تعاریف مدیریت استعداد ..... ۲۵
- ۲-۱-۵ پیشینه پژوهشی مفهوم مدیریت استعداد ..... ۲۷
- ۲-۱-۶ فرآیند مدیریت استعداد ..... ۲۸
- ۲-۱-۶-۱ جذب استعداد ..... ۲۹
- ۲-۱-۶-۲ به کارگیری استعدادها ..... ۲۹
- ۲-۱-۶-۳ توسعه استعدادها ..... ۳۰
- ۲-۱-۶-۴ همسو سازی و نگهداشت استعدادها ..... ۳۱
- ۲-۱-۷ عوامل درونی و بیرونی تأثیر گذار بر مدیریت استعداد ..... ۳۱
- ۲-۱-۸ اهمیت و ضرورت مدیریت استعداد ..... ۳۲
- ۲-۱-۹ مدل های مدیریت استعداد ..... ۳۳



۳۳	..... مدل فیلیپس و روپر ۲-۱-۹-۱
۳۵	..... مدل سلسله مراتبی ۲-۱-۹-۲
۳۶	..... مدل جامع ۲-۱-۹-۳
۳۷	..... مدل کالینگ و مراهی ۲-۱-۹-۴
۳۹	..... مقاله مرجع مدیریت استعداد ۲-۱-۱۰
۳۹	..... هوش سازمانی ۲-۲
۴۰	..... هوش ۲-۲-۱
۴۲	..... بررسی اهم انواع هوش از منظر کسب و کار ۲-۲-۲
۴۳	..... هوش هیجانی (عاطفی) ۲-۲-۲-۱
۴۳	..... هوش هیجانی و هوش عقلی در محیط کار ۲-۲-۲-۲
۴۴	..... هوش معنوی ۲-۲-۲-۳
۴۵	..... هوش سیاسی ۲-۲-۲-۴
۴۶	..... هوش فرهنگی ۲-۲-۲-۵
۴۷	..... هوش شهودی ۲-۲-۲-۶
۴۷	..... هوش سازمانی چیست؟ ۲-۲-۳
۴۸	..... دیدگاه ماتسودا ۲-۲-۳-۱
۴۸	..... دیدگاه ویلیام هلال ۲-۲-۳-۲
۴۸	..... دیدگاه مک مستر ۲-۲-۳-۳
۴۹	..... دیدگاه کارل آلبرخت ۲-۲-۳-۴
۵۰	..... مفهوم هوش سازمانی ۲-۲-۴
۵۲	..... مولفه های هوش سازمانی ۲-۲-۵
۵۲	..... مقاله مرجع ابعاد هوش سازمانی ۲-۲-۶
۵۴	..... نوآوری سازمانی ۲-۳

۵۴.....	۲-۳-۱ نوآوری
۵۷.....	۲-۳-۲ تفاوت خلاقیت و نوآوری
۵۷.....	۲-۳-۳ اهمیت و نقش نوآوری
۵۹.....	۲-۳-۴ منابع نوآوری
۶۰.....	۲-۳-۵ موانع نوآوری در سازمان
۶۲.....	۲-۳-۶-۶ مدل سیستم یکپارچه و شبکه ای
۶۲.....	۲-۳-۶-۶ مدل زنجیره ارزش
۶۳.....	۲-۳-۷ طبقه بندی نوآوری
۶۴.....	۲-۳-۸ ابعاد نوآوری
۶۵.....	۲-۳-۸-۱ نوآوری محصول
۶۶.....	۲-۳-۸-۲ نوآوری فرآیند
۶۷.....	۲-۳-۸-۳ نوآوری بازار
۶۷.....	۲-۳-۸-۴ نوآوری خدمات
۶۸.....	۲-۳-۸-۵ نوآوری اجرائی
۶۹.....	۲-۳-۸-۶ نوآوری مدل کسب و کار
۶۹.....	۲-۳-۸-۷ نوآوری استراتژیک
۷۱.....	۲-۳-۸-۹ نوآوری تجربه
۷۱.....	۲-۴ مقاله مرجع نوآوری سازمانی
۷۲.....	۲-۵ مدل مفهومی به دست آمده بر اساس مطالعات کتابخانه ای
۷۳.....	۲-۶ چرایی انتخاب جامعه تحقیق
۷۳.....	۲-۷ تحقیقات مرتبط با نوآوری سازمانی، مدیریت استعداد و هوش سازمانی
۷۳.....	۲-۷-۱ تحقیقات انجام گرفته داخل کشور
۷۷.....	۲-۷-۲ تحقیقات انجام گرفته خارج کشور

فصل سوم روش تحقیق .....	۷۹
۳-۱ مقدمه .....	۸۰
۳-۲ توضیح ابعاد روش تحقیق .....	۸۰
۳-۳ مدل یابی معادلات ساختاری .....	۸۰
۴-۳ جامعه آماری .....	۸۱
۳-۴-۱ روش نمونه گیری .....	۸۲
۳-۴-۲ برآورد حجم نمونه .....	۸۲
۳-۵ ابزار جمع آوری داده ها .....	۸۲
۳-۶ تعیین روایی پرسشنامه .....	۸۳
۳-۷ برآورد پایایی پرسشنامه .....	۸۴
فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها .....	۸۷
۴-۱ توصیف شاخص های دموگرافیک (بررسی ویژگی های عمومی) .....	۸۸
۴-۱-۱: توزیع فراوانی جنسیت پاسخگویان .....	۸۸
۴-۱-۲: وضعیت سن پاسخگویان .....	۸۹
۴-۱-۳: وضعیت مدرک تحصیلی پاسخگویان .....	۹۰
۴-۱-۴: وضعیت سابقه پاسخگویان .....	۹۱
۴-۲-۱: آماره های توصیفی متغیرها .....	۹۲
۴-۳-۱: بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق .....	۹۲
۴-۵-۱: فرضیه اصلی تحقیق .....	۹۳
۴-۵-۱: نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد با نقش میانجی هوش سازمانی تاثیر دارد. ....	۹۳
۴-۶-۱: فرضیه های فرعی تحقیق .....	۹۴
۴-۶-۲: نوآوری سازمانی بر هوش سازمانی تاثیر دارد. ....	۹۵
۴-۶-۳: هوش سازمانی بر مدیریت استعداد تاثیر دارد. ....	۹۶

- ۹۷-۴-۷- فرضیه های جانبی تحقیق ..... ۹۷
- ۹۷-۱-۴-۷: نوآوری سازمانی بر جذب استعدادها تاثیر دارد..... ۹۷
- ۹۸-۲-۴-۷: نوآوری سازمانی بر ارزیابی و کشف استعدادها تاثیر دارد. .... ۹۸
- ۱۰۰-۳-۴-۷: نوآوری سازمانی بر آموزش و توسعه استعدادها تاثیر دارد. .... ۱۰۰
- ۱۰۱-۴-۴-۷: نوآوری سازمانی بر حفظ استعدادها تاثیر دارد. .... ۱۰۱
- ۱۰۲-۴-۴-۴ ارزیابی الگوی پیشنهادی با استفاده از مدل معادلات ساختاری ..... ۱۰۲
- ۱۰۴-۵-۴-۴ بررسی تاثیر پارامتر میانجی با آزمون سوبل ..... ۱۰۴
- ۱۰۷-۷-۴-۴ فصل پنجم نتیجه گیری و پیشنهادات: ..... ۱۰۷
- ۱۰۸-۱-۵-۴-۵ آمار توصیفی پاسخگویان ..... ۱۰۸
- ۱۰۸-۲-۵-۴-۵ بحث و بررسی فرضیه های تحقیق ..... ۱۰۸
- ۱۰۸-۱-۲-۵-۴-۵ بحث و بررسی تاثیر نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد با نقش میانجی هوش سازمانی. .... ۱۰۸
- ۱۰۹-۵-۲-۲-۵ بحث و بررسی تاثیر نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد. .... ۱۰۹
- ۱۱۰-۵-۲-۳-۵ بحث و بررسی تاثیر نوآوری سازمانی بر هوش سازمانی..... ۱۱۰
- ۱۱۰-۵-۲-۴-۵ بحث و بررسی تاثیر هوش سازمانی بر مدیریت استعداد..... ۱۱۰
- ۱۱۱-۵-۲-۵-۵ بحث و بررسی تاثیر نوآوری سازمانی بر جذب استعدادها. .... ۱۱۱
- ۱۱۱-۵-۲-۶-۵ بحث و بررسی تاثیر نوآوری سازمانی بر ارزیابی و کشف استعدادها..... ۱۱۱
- ۱۱۲-۵-۲-۷-۵ بحث و بررسی تاثیر نوآوری سازمانی بر آموزش و توسعه استعدادها..... ۱۱۲
- ۱۱۲-۸-۲-۵-۵ بحث و بررسی تاثیر نوآوری سازمانی بر حفظ استعدادها..... ۱۱۲
- ۱۱۳-۳-۵-۵-۵ پیشنهادات کاربردی تحقیق ..... ۱۱۳
- ۱۱۵-۴-۵-۵-۵ پیشنهادات برای تحقیقات آتی ..... ۱۱۵
- ۱۱۶-۵-۵-۵-۵ محدودیتهای تحقیق ..... ۱۱۶
- ۱۱۷-۷-۵-۵-۵ منابع و مآخذ ..... ۱۱۷

## فهرست شکل ها

- شکل ۱: چارچوب مفهومی تحقیق ..... ۱۲
- شکل ۲: مدل مدیریت استعداد فیلیپس و روپر ..... ۳۴
- شکل ۳: مدل مدیریت استعداد سلسله مراتبی ..... ۳۶
- شکل ۴: مدل مدیریت استعداد جامع ..... ۳۷
- شکل ۵: مدل مدیریت استعداد کالینگ و ملاهی ..... ۳۸
- شکل ۶: رابطه انواع هوش در نظریه زویار و یان ..... ۴۲
- شکل ۷: هوش های چند گانه گاردنر ..... ۴۲
- شکل ۸: اشکال بروز با تجلی توانایی خلق کردن (سلطانی تیرانی، ۱۳۸۷) ..... ۵۵
- شکل ۹: مدل فشار علم ..... ۵۷
- شکل ۱۰: مدل کشش بازار ..... ۵۷
- شکل ۱۱: طبقه بندی نوآوری از دیدگاه گوبلی و برون ..... ۶۳
- شکل ۱۲: انواع نوآوری از دیدگاه فلت ..... ۶۴
- نمودار ۱: درصد فراوانی جنسیت پاسخگویان ..... ۸۹
- نمودار ۲: درصد فراوانی وضعیت سن پاسخگویان ..... ۹۰
- نمودار ۳: درصد فراوانی وضعیت میزان تحصیلات پاسخگویان ..... ۹۱
- نمودار ۴: درصد فراوانی وضعیت سابقه پاسخگویان ..... ۹۲
- نمودار ۵: نمودار پراکنش تاثیر نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد ..... ۹۵
- نمودار ۶: نمودار پراکنش تاثیر نوآوری سازمانی بر هوش سازمانی ..... ۹۶
- نمودار ۷: نمودار پراکنش تاثیر هوش سازمانی بر مدیریت استعداد ..... ۹۷
- نمودار ۸: نمودار پراکنش تاثیر نوآوری سازمانی بر جذب استعدادها ..... ۹۸
- نمودار ۹: نمودار پراکنش تاثیر نوآوری سازمانی بر ارزیابی و کشف استعدادها ..... ۹۹
- نمودار ۱۰: نمودار پراکنش تاثیر نوآوری سازمانی بر آموزش و توسعه استعدادها ..... ۱۰۰
- نمودار ۱۱: نمودار پراکنش تاثیر نوآوری سازمانی بر حفظ استعدادها ..... ۱۰۱
- شکل ۱۳: مدل تدوین شده تاثیر نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد با نقش میانجی هوش سازمانی در پژوهش حاضر ..... ۱۰۲
- شکل ۱۴: الگوی اصلاح شده تاثیر نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد با نقش میانجی هوش سازمانی در پژوهش حاضر ..... ۱۰۳

## فهرست جداول

- جدول شماره یک : رویکردهای متفاوت به استعداد؛ ذاتی یا اکتسابی ..... ۱۷.
- جدول شماره دو : رویکردهای متفاوت به استعداد؛ شخص انگارانه در مقابل شی انگارانه ..... ۱۸.
- جدول شماره ۳ : رویکردهای متفاوت به استعداد؛ عمومی در مقابل انحصاری ..... ۱۹.
- جدول شماره ۴ : خلاصه ای از تعاریف مدیریت استعداد ..... ۲۶.
- جدول ۵ : طبقه بندی عمومی نوآوری از دیدگاه اوفه ..... ۶۵.
- جدول ۶: توزیع فراوانی و فراوانی درصدی جنسیت پاسخگویان ..... ۸۸.
- جدول ۷: توزیع فراوانی وضعیت سن پاسخگویان ..... ۸۹.
- جدول ۸: توزیع فراوانی وضعیت مدرک تحصیلی پاسخگویان ..... ۹۰.
- جدول ۹: توزیع فراوانی وضعیت سابقه پاسخگویان ..... ۹۱.
- جدول ۱۰: آماره های توصیفی نمره متغیرهای تحقیق ..... ۹۲.
- جدول ۱۱: آزمون کولموگروف اسمیرنف برای بررسی فرض نرمال بودن بودن متغیرها ..... ۹۳.
- جدول ۱۲ : ضرایب مدل رگرسیون رابطه غیر مستقیم بین نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد به واسطه هوش سازمانی ..... ۹۴.
- جدول ۱۳ : ضرایب مدل رگرسیون تاثیر نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد ..... ۹۵.
- جدول ۱۴: ضرایب مدل رگرسیون تاثیر نوآوری سازمانی بر هوش سازمانی ..... ۹۶.
- جدول ۱۵ : ضرایب مدل رگرسیون تاثیر هوش سازمانی بر مدیریت استعداد ..... ۹۷.
- جدول ۱۶ : ضرایب مدل رگرسیون تاثیر نوآوری سازمانی بر جذب استعدادها ..... ۹۸.
- جدول ۱۷ : ضرایب مدل رگرسیون تاثیر نوآوری سازمانی بر ارزیابی و کشف استعدادها ..... ۹۹.
- جدول ۱۸ : ضرایب مدل رگرسیون تاثیر نوآوری سازمانی بر آموزش و توسعه استعدادها ..... ۱۰۰.
- جدول ۱۹ : ضرایب مدل رگرسیون تاثیر نوآوری سازمانی بر حفظ استعدادها ..... ۱۰۱.
- جدول ۲۰ : شاخصهای برازندگی برای الگوهای تدوین شده و الگوی نهایی ..... ۱۰۳.

# فصل اول

## کلیات تحقیق

اهمیت نوآوری در دنیای پر شتاب و متحول کنونی برکسی پوشیده نیست. با افزایش رقابت در حوزه کسب و کار، یکی از عوامل کلیدی در بقای هر کسب و کاری نوآوری است. شرکتها در سایه بهره گیری از فرصتها و منابع موجود همواره درصدد ایجاد نوآوری در کالا، خدمات، بازار و فرآیندهایشان بوده اند. همچنین در عصر حاضر سازمانها به طور فزاینده با محیط های پویا و در حال تغییر مواجه اند بنابراین، به منظور بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند، به بیان دیگر با توجه به سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژیک، اجتماعی، فرهنگی و .... در عصر حاضر سازمانهایی موفق محسوب می شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی ها را نیز در آینده پیش بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده ای بهتر هدایت کنند. (اخوان، ابوعلی ۱۳۸۹) در واقع امروزه سازمانها برای زنده ماندن و گریز از مرگ و ایستایی و انطباق با محیط ناپایدار و متغیر بیرون به تحول و نوآوری نیاز دارند. شعار نابودی در انتظار است " مگر اینکه نوآور باشید" در پیش روی مدیران همه سازمانها قرار دارد. مسائل امروز سازمانها با راه حل های دیروز حل شدنی نیست و شرایط محیطی به حدی پیچیده، پویا و نامطمئن گردیده که سازمانها دیگر نمی توانند بدون نوآوری، حیات بلند مدت خود را تضمین کنند. (واعظی و همکاران ۱۳۸۹).

با این حال مطالعات انجام شده در حوزه کسب و کار، از اهمیت روزافزون نوآوری مدل کسب و کار یا همان نوآوری سازمانی در مقایسه با انواع دیگر نوآوری ها خبر داده و نوآوری در مدل کسب و کار را به عنوان کلید موفقیت در رقابت بر می شمارد. امروزه و در کشور ما سازمانهایی که دارای عامل نوآوری سازمانی باشند دانش بنیان نامیده می شوند. در این سازمانها نیروی انسانی متخصص و کارآمد محوریت دارد و به همین دلیل شاخص های مرتبط با مدیریت منابع انسانی از جمله شاخص مدیریت استعداد در مدیریت این شرکت ها مورد توجه است.

امروزه منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمانها به شمار نمی روند. بلکه در اختیار داشتن افراد مستعد و توانمند است که می تواند نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب شود بلکه می تواند فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران نماید (آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۱۳۸۷). مدیریت استعداد<sup>۲</sup> بر این تمرکز دارد که افراد چگونه به سازمان وارد می شوند و رشد می کنند (اولریش و براک بنک، ۱۳۸۸ : ۱۳۵). مدیریت استعداد به دو دلیل کلی دارای اهمیت است. اول اینکه اجرای موثر استراتژی مدیریت استعداد باعث

<sup>1</sup> Armestrang

<sup>2</sup> Talent Management



کسب و نگهداری موفقیت آمیز استعدادها می شود و دوم اینکه کارکنان برای پست های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می شوند (هفت و راگ<sup>۱</sup>، ۱۳۸۷).

در محیط رقابتی که امروزه به وجود آمده جذب و نگهداری استعداد ها بسیار مشکل شده و امروزه تاکید 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 می باشد (فیلیپس و روپر<sup>۲</sup>، ۱۳۸۸)

## ۱-۲ تعریف و بیان مساله

امروزه بسیاری از سازمان ها و شرکت ها با رقابت فزاینده، پایدار و نامطمئنی روبرو هستند که به واسطه نوآوری، تغییر محیط های بازاری و نیازهای در حال تغییر مشتریان شدت یافته است و با توجه به این تغییرات و تحولات علمی، فناورانه، سازمان هایی موفق و کارآمد به شمار می روند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروز بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی ها را در آینده پیش بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده ای بهتر. (مرتضوی و همکاران- ۱۳۹۵)

در فضای کسب و کار فعلی کشور ما و شرایط آشفته اقتصادی فعلی، برای مدیران سازمان های بخش خصوصی اداره سازمان و تحقق اهداف پیش بینی شده امری بسیار دشوار و خطیر به نظر می رسد. اما اگر منابع انسانی و استعدادهای نهفته در نیروی انسانی سازمان را مهمترین منبع پنهان در اختیار سازمان ها بدانیم غلبه بر این مشکلات قطعاً امری محال نیست. آنچه مشخص است در محیط متلاطم فرصت ها بیشتر از تهدیدها باید مورد توجه قرار گیرند. منابع انسانی امروزه مهمترین عامل موفقیت سازمان ها قلمداد می شود و یکی از عواملی که منابع انسانی سازمان را نسبت به رقبا برتری می بخشد عامل استعداد و توانایی های کارکنان می باشد. بنابراین تردیدی نیست که اگر به دنبال موفقیت سازمان از راه تکیه بر توانمندی های نیروی انسانی باشیم، توجه به مدیریت استعداد در سازمان برای استفاده بهینه از منابع انسانی ضروری است.

از طرفی امروزه شرکت های دانش بنیان رفته رفته به بخش مهمی از اقتصاد کشور تبدیل می شوند. شرکتهایی که با محور قراردادن ایده هائی نو در کسب و کار خود از موقعیت های بکر بازار بهره برداری کرده و به موفقیت های اقتصادی چشم گیری هم می رسند. نکته مهم در مورد این شرکتهای

---

<sup>1</sup> Haghes and rog

<sup>2</sup> Philips and Roper

این است که نسبت به سایر سازمان ها دارای عنصر متمایز و پیش برنده ای هستند به نام نوآوری سازمانی.

نوآوری به عنوان عامل مهم توانمندسازی شرکت ها در ایجاد ارزش و حفظ مزیت رقابتی در محیط بسیار پیچیده و به سرعت در حال تغییر شناخته شده است. نوآوری عامل کلیدی موفقیت یا شکست سازمان ها در عرصه رقابت و منبع اصلی مزیت رقابتی تلقی می شود نوآوری فرایندی است که از طریق توسعه روش های جدید دادوستد و ایجاد راهکارها، راه حل ها، محصولات و خدمات، ارزش افزوده و درجه از تازگی را برای سازمان، عرضه کنندگان و مشتریان فراهم می آورد (مرتضوی و همکاران - ۱۳۹۵)

هیگنز های قرن بیست و یکم را داشتن قابلیت نوآوری می داند. نوآوری تنها روشی است که سازمان ها می توانند به یک موقعیت برتر در رقابت بدست آورند عملکرد سازمانی یکی از مهمترین سازه ها در تحقق اهداف سازمانی و همچنین یکی از مهمترین سازه های مورد بحث در تحقیقات مدیریتی است. بدون شک مهمترین معیار سنجش موفقیت شرکت های تجاری به حساب می آید محیط رقابتی موجود در مقایسه با گذشته میزان رقابت بالاتری را تجربه می نماید و بسیاری از شرکت ها در این محیط در تلاش هستند تا با تدوین استراتژی رقابتی مناسب به کسب مزیت رقابتی نائل گردند آنها می تواند باعث تحقق اهداف شرکت و بازاریابی در بازار هدف باشد (مرتضوی و همکاران - ۱۳۹۵).

نوآوری سازمانی معرفی روش جدید سازمانی برای مدیریت کسب و کار در محل کار و یا در رابطه بین یک شرکت با عوامل خارجی است. نوآوری سازمانی در حال حاضر یکی از مهم ترین منابع و پایدار از مزیت رقابتی برای شرکت ها است. به دلیل ماهیت و چارچوب خاص که دارد کمتر شناخته شده است. نوآوری سازمانی در بسیاری از رشته ها مانند مدیریت استراتژیک، کارآفرینی و بازاریابی مورد مطالعه قرار گرفته است (مرتضوی و همکاران - ۱۳۹۵).

نوآوری سازمانی به عنوان یک عامل جدید و نوظهور در فضای کسب و کار های کشور جذابیت های زیادی حتی برای سازمان های سنتی و قدیمی دارد. این عامل که به طور خلاصه به معنای نوآوری در مدل کسب و کار می باشد علاوه بر جذابیت هایی که برای مشتریان و در حوزه بازرگانی محصولات دارد، تاثیرات مهمی نیز در حوزه های درونی سازمان و به خصوص موضوعات مربوط به رفتار سازمانی دارد. علاوه بر این تحقیقات ثابت کرده است وجود این عامل در سازمانها می تواند امکان مفیدی برای مدیریت منابع انسانی باشد. علاوه بر این شرکت های دانش بنیان اکثرا سازمان هائی جوان با نیروهائی عمدتا متخصص هستند. همین امر باعث می شود چالش های فرا روی این سازمان ها در حوزه منابع انسانی چالش هائی جدید و سخت باشند.

آنچه در این پژوهش به عنوان موضوع محوری دنبال شده است، اثرات نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد در سازمان های دانش بنیان می باشد. در واقع اگر مساله ی اصلی را چگونگی شکوفا کردن استعداد های کارکنان در جهت نیل به اهداف سازمان بدانیم، در این پژوهش پاسخ این سوال دنبال شده است که نوآوری سازمانی چگونه می تواند مدیریت استعداد را تسهیل کرده و بر پارامترهای آن اثر بگذارد.

### ۱-۳ اهمیت و ضرورت تحقیق

تحولات پرشتاب جهانی در عرصه علم و صنعت، جوامع بشری را برآن داشته تا با نگرشی جدید به دارایی های غیر عینی، در صدد افزایش توانایی های خود برای همگامی با تغییرات باشند. در حقیقت سکون و بی حرکتی در دنیای متغیر امروز چه برای یک سازمان و چه برای یک کشور در هر اندازه که باشد، نتیجه ای جز نابودی نخواهد داشت. امروزه خلاقیت و نوآوری نه به عنوان یک نیاز بلکه به عنوان شرط بقا هر سازمان یا جامعه تلقی گردیده و بر آموزش و کسب مهارت های لازم در بکارگیری این استعداد ویژه بشری تاکید بسیاری شده است (خوشنویس، ۱۳۸۷).

اصولا اعتقاد بر این است که انسان در صورت ایجاد شرایط مطلوب قادر خواهد بود که بر هر کاری فائق آید و این عامل ما را بر آن می دارد تا با شناخت صحیح و عمیق تر از ویژگی های انسان و خواسته های مادی و معنوی او به ارضاء تمایلات و نیازهای او همت گماریم و اهداف او را در راستای اهداف سازمان هماهنگ سازیم. عامل انسانی در نقش مهمترین نیرو و عامل هر سازمان می تواند در رساندن سازمان به اهداف خود بیشترین تاثیر گذاری را داشته باشد و چه بسا بسیاری از مسائل لاینحل بزعم خیلی از اندیشمندان و صاحب نظران علوم اقتصادی و مالی به واسطه ، جهت دادن صحیح به شرایط روحی و اخلاقی کارکنان و فراهم شدن شرایط بروز و شکوفایی استعدادهای کارکنان بر طرف گردیده است.

با توجه به ناشناخته بودن اثر نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد و همچنین شرایط خاص اقتصادی کشور که در آن توجه به نیروی انسانی اهمیت بیشتری پیدا می کند می توان پرداختن به موضوع این پژوهش را ضروری دانست. از طرفی با توجه به توضیحات ارائه شده در بیان مساله، در این پژوهش اندازه گیری میزان تاثیر عنصر نوآوری سازمانی بر این موضوع مهم دنبال شده است.

## ۴-۱ اهداف تحقيق

### ۱-۴-۱ اهداف اوليه

در اين پژوهش مي خواهيم  
تاثير نوآوري سازماني بر مديريت استعداد را با نقش ميانجی هوش سازماني بررسي نمائيم.

### ۲-۴-۱ اهداف ثانويه

(۱) تاثیر نوآوري سازماني بر مديريت استعداد را بررسي مي نمائيم

(۲) تاثیر نوآوري سازماني بر هوش سازماني را بررسي مي نمائيم

(۳) تاثیر هوش سازماني بر مديريت استعداد را بررسي مي نمائيم

## ۵-۱ سوالات تحقيق

### ۱-۵-۱ سوال اصلي

نوآوري سازماني بر مديريت استعداد با نقش ميانجی هوش سازماني تأثير دارد؟

### ۱-۵-۲ سوالات فرعي

(۱) نوآوري سازماني بر مديريت استعداد تأثير دارد؟

(۲) نوآوري سازماني بر هوش سازماني تأثير دارد؟

(۳) هوش سازماني بر مديريت استعداد تأثير دارد؟

## ۶-۱ فرضيات تحقيق

پژوهشگر تلاش می کند در این پژوهش فرضیات زیر را دنبال کند:

#### ۱-۶-۱ فرضیات اصلی

نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد با نقش میانجی هوش سازمانی تاثیر دارد

#### ۱-۶-۲ فرضیات فرعی

۱) نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد تاثیر دارد (جهت تاثیر : از نوآوری سازمانی به سمت مدیریت استعداد)

۲) نوآوری سازمانی بر هوش سازمانی تاثیر دارد

۳) هوش سازمانی بر مدیریت استعداد تاثیر دارد

#### ۱-۶-۳ ورای فرضیه های تحقیق

۱) نوآوری سازمانی بر جذب استعدادها تاثیر دارد

۲) نوآوری سازمانی بر ارزیابی و کشف استعدادها تاثیر دارد

۳) نوآوری سازمانی بر آموزش و توسعه استعدادها تاثیر دارد

۴) نوآوری سازمانی بر حفظ استعدادها تاثیر دارد

#### ۷-۱ استفاده کنندگان از تحقیق

در درجه اول استفاده کنندگان از تحقیق، سازمانهای دانش بنیان متوسط و بزرگ می باشند. این سازمانها به نوآوری نیاز دارند تا بتوانند در عرصه رقابت باقی بمانند. بنابراین نوآوری سازمانی در آنها نهادینه شده است. به طور کلی سازمانهای خصوصی که به دنبال ارتقا موقعیت کسب و کار خود هستند می توانند از نتایج این تحقیق برای بهبود شاخص های منابع انسانی خود بهره برداری نمایند.

دیگر استفاده کنندگان، شرکت های کوچک هستند که یا به دلیل داشتن یک ایده ی اصلی دانش بنیان، عامل نوآوری سازمانی در آنها در حال شکل گیری است و در این مسیر گام بر می دارند، یا بالقوه می توانند به سمت نوآوری حرکت کنند. در این دسته از شرکت ها معمولا برنامه های مرتبط با

منابع انسانی هنوز به طور جدی شکل نگرفته است اما این دسته از سازمانها نیز می توانند از نتایج این تحقیق در حوزه مدیریت استعداد بهره برداری نمایند.

## ۸-۱ قلمرو پژوهش

### ۱-۸-۱ قلمرو موضوعی

در این پژوهش قلمرو تحقیق از نظر موضوعی حوزه رفتار سازمانی است.

### ۲-۸-۱ قلمرو مکانی

قلمرو مکانی این پژوهش به طور عام شرکت های دانش بنیان استان خراسان رضوی و به طور مشخص شرکت های دانش بنیان مستقر در مراکز رشد و امور موسسات پارک علم و فناوری خراسان می باشد.

### ۳-۸-۱ قلمرو زمانی

در این پژوهش قلمرو زمانی مطالعات مقطعی است.

## ۹-۱ تعریف عملیاتی مفاهیم و اصطلاحات تخصصی تحقیق

### ۱-۹-۱ نوآوری سازمانی

از نظر استیفن پی رابینز<sup>۱</sup>، نوآوری فرآیند اخذ ایده ی خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش های جدید عملیات است(جوانمرد و سخایی، ۱۳۸۸). از این رو می توان نتیجه گرفت؛ نوآوری سازمانی تمایل سازمان جهت توسعه محصولات و خدمات جدید یا بهبود آنها و موفقیت در ارائه آن محصولات و خدمات به بازار است(گوموسلاگلو و ایلسر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

---

<sup>1</sup> Stephen P. Robbins

<sup>2</sup> Gumoslagloo and Ilser

- **نوآوری محصول:** عبارت است از توسعه و معرفی یک محصول جدید به بازار یا اصلاح محصولات موجود از نظر عملکرد، کیفیت، قوام ظاهر یا... (لیا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷)
- **نوآوری فرآیند:** شامل خلق و بهبود روشهای تولید و استفاده از عناصر جدید (به عنوان مثال مواد ورودی، شرح وظایف، جریان اطلاعات و تجهیزات) در فرآیند تولید کارخانه می باشد (دمانپور، ۱۹۹۶).
- **نوآوری رفتاری:** نوآوری رفتاری را می توان به عنوان تولید، ترویج و تحقق ایده های نو در کار فردی، کارگروهی و یا سازمانی در جه-ت س-ود رساندن به عملکرد فردی گروهی و یا سازمانی تعریف کرد (وست و فار<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰).
- **نوآوری استراتژیک:** مارکیدز<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) نوآوری استراتژیک را به منزله یک روش کاملا متفاوت رقابت در یک صنعت میداند که از طریق شکستن قوانین بازی و اندیشیدن به روشهای جدید پدیدار میشود.

## ۲-۹-۱ مدیریت استعداد

مدیریت استعداد، تسهیل و توسعه پیشرفت مسیر شغلی افراد بسیار با استعداد و ماهر در سازمان، با استفاده از دستورالعمل های تدوین شده، منابع، سیاست ها و فرایندها می باشد. (گای<sup>۴</sup> و دیگران، ۱۳۸۸، ص ۱۳۷).

- **جذب استعدادها:** اولین مرحله در فرایند مدیریت استعداد، شناسایی افراد با استعداد از داخل و جذب نخبگان از خارج از سازمان می باشد. کارکنان در سازمان ها از ویژگیهای شخصیتی و کاری متنوعی برخوردارند و این از وظایف مدیران سازمان است که توانایی ها و استعدادها و حتی نقاط ضعف کارکنان را بشناسند، آنها را مدیریت کنند و در جای مناسب از آنها استفاده کنند (رضاییان و سلطانی، ۱۳۸۸).

<sup>1</sup> Lia

<sup>2</sup> West and Farr

<sup>3</sup> Markids

<sup>4</sup> Guy

- **ارزیابی و کشف استعدادها:** انتخاب مرحله ای است برای پذیرفتن یارد تقاضای مراجعان و متقاضیان کار به گونه ای که شایسته ترین، مناسب ترین و با استعدادترین آن ها برگزیده و انتخاب شوند (معالی، تاج الدین، ۱۳۸۷)
- **توسعه استعدادها:** توسعه استعداد یکی از کلیدی ترین مراحل مدیریت استعداد است که در گام اول به شکوفایی استعدادهای افراد کمک می کند و در گام بعد موجب رشد کسب و کار می شود و از همین رو اهمیت استراتژیک دارد. (قلی پور، افتخار، ۱۳۹۶، ص ۱۶۷)
- **حفظ استعدادها:** حفظ و نگهداری، تقلای نهایی در جنگ استعدادها می باشد که هدف از آن تشویق کارکنان برای ماندن در سازمان برای بیشترین دوره زمانی می باشد (گای، ۲۰۰۹).

### ۳-۹-۱ هوش سازمانی

هوش موجودیتی اولیه است که یک بیولوژیک را قادر به رقابت برای بقا، تکامل و حفظ گونه خود از نابودی می کند. هوش به ارگانیسم اجازه می دهد که با محیطش تعامل داشته باشد و خود را تنظیم کند (لیانگ<sup>۱</sup>، ۱۳۸۸). هوش سازمانی عبارتست از قابلیت سازمان برای خلق دانش و کاربرد آن به منظور کسب سازگاری استراتژیک با محیط اطراف (هلال<sup>۲</sup>: ۱۳۸۵)

- **چشم انداز استراتژیک<sup>۳</sup>:** داشتن آگاهی نسبت به مقصد و ظرفیت کاری برای بیان هدف (نیکنامی و زارع مویدی ۱۳۹۲: ۱۵۷)
- **سرنوشت مشترک<sup>۴</sup>:** زمانی که تمام یا اکثر افراد در سازمان می دانند که رسالت و مأموریت سازمان چیست و هدف مشترکی را احساس می کنند و تک تک افراد به صورت جبری موفقیت سازمان را درک می کنند (پور رشیدی و بهرامی نژاد ۱۳۹۰: ۱۹).
- **تمایل به تغییر<sup>۵</sup>:** توانایی رویارویی با چالش های غیر منتظره و تطبیق با انواع تغییرات (علیپور شیرسوار و مرزبان مقدم، ۱۳۹۲: ۴۹)
- **تعهد و خوش بینی<sup>۶</sup>:** وقتی به کیفیت زندگی کاری کارکنان می اندیشیم، به احساس کارکنان درباره کار و مدیریت دقت می کنیم و به میزان خوش بینی آنان به وظایف شغلی

<sup>1</sup> liang

<sup>2</sup> Halal

<sup>3</sup> Strategic vision

<sup>4</sup> Shared fate

<sup>5</sup> Appetite for change

<sup>6</sup> Commitment and optimism



خویش و فرصت های ترقی و پیشرفت در سازمان فکر می کنیم این مفهوم شکل می گیرد(ملاییان و اسلامیه، ۱۳۸۹ : ۷۹).

- **اتحاد و توافق<sup>۱</sup>** : در سازمان های هوشمند، ساختار و سیستم های سازمانی و مجموعه قوانین و مقررات حاکم در جهت توسعه یادگیری گروهی و همکاری و مشارکت کارکنان و در نهایت خلق ارزش و تحقق مأموریت سازمان می باشد (مصلح و یاری بوزجانی، ۱۳۹۳ : ۷۰).
- **توسعه دانش<sup>۲</sup>** : فعالیت هر سازمان شدیداً به داده ها، اطلاعات و دانش کسب شده، تصمیم های درست آنی، قضاوت، ذکاوت و حس مشترک شایسته سالاری افراد و نیز صحت اطلاعات کاربردی که در هر لحظه با ساختار سازمان عجین شده، وابسته است (الهیان و زواری، ۱۳۸۸ : ۵۲).
- **فشار عملکرد<sup>۳</sup>** : این کافی نیست که فقط مدیران درگیر اجرا باشند، مانند تحقق اهداف استراتژیک نامعین و نتایج آن. در یک سازمان هر یک از مجریان بایستی موضع اجرایی خاص خود را داشته باشند. مانند این مفهوم که چه چیزی باید استنباط شود و اعتقاد در اهداف معتبر، رهبران می توانند مفهوم فشار عملکرد را ترویج داده و از آن پشتیبانی نمایند (شیرازی و همکاران، ۱۳۹۰ : ۱۳).

## ۱-۱۰ تعریف عملیاتی متغیرها

در پرسشنامه بررسی تاثیر نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد با نقش میانجی هوش سازمانی :

- **جذب استعدادها**: عبارتست از سوالات ۱ الی ۸ پرسشنامه
- **ارزیابی و کشف استعدادها**: عبارتست از سوالات ۹ الی ۱۳ پرسشنامه
- **توسعه استعدادها** : عبارتست از سوالات ۱۴ الی ۲۲ پرسشنامه
- **حفظ استعدادها**: عبارتست از سوالات ۲۳ تا ۲۷ پرسشنامه
- **چشم انداز استراتژیک**: عبارتست از سوالات ۲۸ تا ۳۰ پرسشنامه
- **سرنوشت مشترک**: عبارتست از سوالات ۳۱ تا ۳۳ پرسشنامه
- **تمایل به تغییر**: عبارتست از سوالات ۳۴ تا ۳۶ پرسشنامه
- **تعهد و خوش بینی**: عبارتست از سوالات ۳۷ تا ۳۹ پرسشنامه
- **اتحاد و توافق**: عبارتست از سوالات ۴۰ تا ۴۲ پرسشنامه

<sup>1</sup> Alignment and congruence

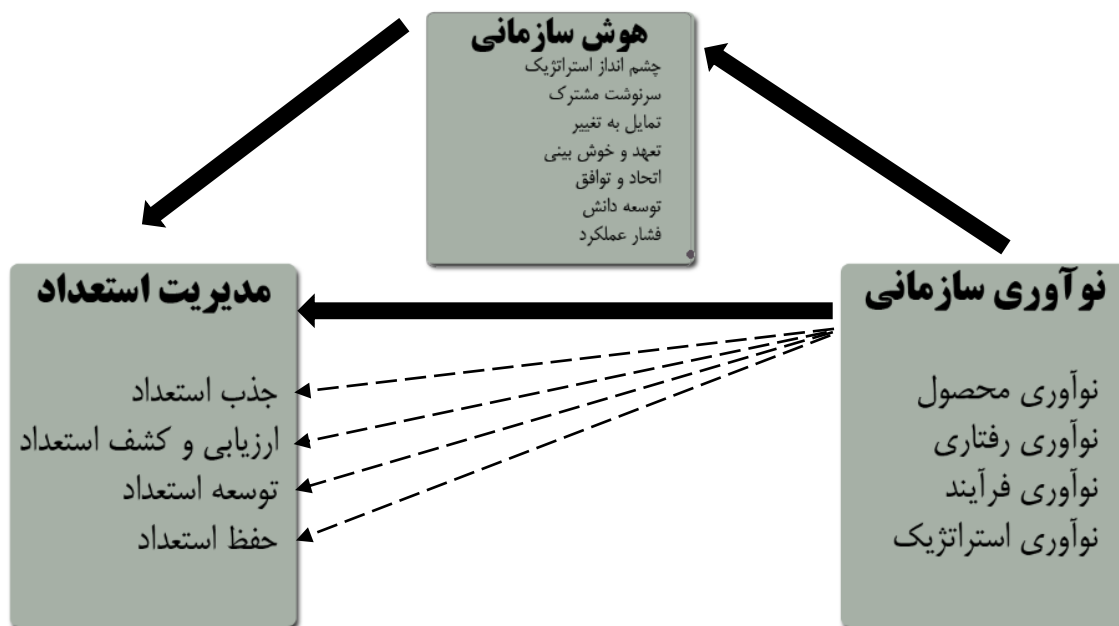
<sup>2</sup> Knowledge deployment

<sup>3</sup> Performance Pressure

- توسعه دانش: عبارتست از سوالات ۴۳ تا ۴۵ پرسشنامه
- فشار عملکرد: عبارتست از سوالات ۴۶ تا ۴۸ پرسشنامه
- نوآوری محصول: عبارتست از سوالات ۴۹ تا ۵۳ و سوال ۶۱ پرسشنامه
- نوآوری رفتاری: عبارتست از سوالات ۵۴ تا ۵۷ پرسشنامه
- نوآوری فرآیندی: عبارتست از سوال ۵۸ و سوالات ۶۲ تا ۶۴ پرسشنامه
- نوآوری استراتژیک: عبارتست از سوالات ۵۹ و ۶۰ پرسشنامه

## ۱-۱۱ چارچوب مفهومی تحقیق

مطابق با فرضیه های تحقیق چارچوب مفهومی زیر پیشنهاد می گردد:



شکل ۱: چارچوب مفهومی تحقیق

## مقالات مرجع

نوآوری سازمانی: "توسعه و اعتبارسنجی ساختار نوآوری سازمانی با استفاده از تحلیل عاملی تأیید کننده"، ونگ و احمد، ۲۰۰۴

مدیریت استعداد: "نقش سرمایه اجتماعی در بهبود مدیریت استعداد" احمدی و همکاران، ۲۰۱۲  
هوش سازمانی: آلبرخت، ۲۰۰۲

## فصل دوم

### پیشینه تحقیق

در شرایط اقتصادی که کمبود نقدینگی بر اثر کاهش رونق بازار چالش عمومی سازمانها را تشکیل می دهد، توجه به سرمایه های نامشهود امری بدیهی به نظر می رسد. این امر لزوم توجه به مدیریت استعداد جهت بهبود شاخص های منابع انسانی آن هم به طور خاص در سازمان های نوآور را ضروری می نماید. در این پژوهش موضوع مورد مطالعه بررسی تاثیر نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد با نقش میانجی هوش سازمانی است. مطالعات کتابخانه ای در این فصل با هدف بررسی سیر تحولی مفاهیم مرتبط با ۳ مولفه ی اصلی پژوهش انجام گرفته است. در هر موضوع سعی شده ابتدا مفاهیم انتزاعی بررسی شده و سپس با رعایت سیر تاریخی موضوع به مباحث کاربردی تر برسیم. در پایان مدل پیشنهادی بر اساس مفاهیم به دست آمده ارائه گردیده است.

## ۱-۲ مدیریت استعداد

بازار نیروی کار، در نتیجه نوآوری، توسعه دانش، جهانی سازی و افزایش رقابت به عصر جدیدی وارد شده است. در این عصر، مهمترین دارایی سازمانها افراد هستند؛ در یک بازار کاری که هر روز بیشتر جهانی می شود، هر سازمانی برای گسترش رقابت پذیری و سودآوری به کارکنان خود متکی است. به همین خاطر، کارکنان مهمترین دارایی های اساسی شرکت و راه دستیابی به موفقیت هستند (باردت و ت<sup>۱</sup>، ۱۳۹۲). در این شرایط سازمانهایی که در «جنگ برای استعدادها» پیروز میشوند، میتوانند مزیت رقابتی پایدار کسب نمایند؛ به این صورت که سازمان هایی که بتوانند استعدادهای بیشتری از رقبایشان جذب کنند برنده خواهند شد. این نگاه مبتنی بر نگاه منبع محور بارنی به کارکنان سازمان است که بیان می کند «اگر سازمان منابعی با ارزش، کمیاب، غیر قابل تقلید و غیر قابل تعویض کسب کند می تواند بر رقبا فائق آید».

بسیاری از پژوهش ها پیشنهاد میکنند که سازمانها باید مدیریت منابع انسانی متفاوتی برای گروه های مختلف کارکنان داشته باشد. این نگاه مستلزم رفتار متفاوت با استعداد هاست. کسانی که عملکرد خوبی دارند، منحصربه فرد و باارزش اند و در نهایت مشاغلی را انجام میدهند که برای سازمان تأثیر ویژه ای داشته باشد (مایرز و ون ورکم<sup>۲</sup>، ۱۳۹۳) به همین دلیل نشانه هایی وجود دارد که گویای رشد روزافزون این حوزه است؛ لکن برخلاف عمومیت یافتن روزافزون مدیریت استعداد و پس از گذشت دو دهه بحث در خصوص آن، مفهوم مدیریت استعداد هنوز نامشخص است. این موضوع را پژوهش ها و افراد مختلفی اشاره کرده اند. برای مثال کالیگنز و ملاهی با تایید سخنان لوییز و هکمن بیان می

<sup>1</sup> Baartvedt

<sup>2</sup> Meyers and van Woerkom

کنند که نوعی فقدان شفافیت در خصوص تعریف، قلمرو و اهداف کلی مدیریت استعداد وجود دارد (کالینگ و ملاهی<sup>۱</sup>، ۱۳۸۸). این ابهام ها به دلایل مختلفی می تواند اتفاق افتاده باشد. لکن از خلل پژوهش های گوناگون این احتمال تقویت می شود که دلیل عدم شفافیت نشئت گرفته از آن است که نظریه های ضمنی بسیاری در پس مفهوم استعداد قرار دارند و افراد و سازمان های مختلف، آن را به گونه ای که می خواهند معنا می کنند (گالاردو<sup>۲</sup>، ۱۳۹۲، صفحه ۶۵؛ لوئیس و هکمن<sup>۳</sup>، ۱۳۸۵، صفحه ۱۳۹). البته دلایل دیگری نیز در این موضوع دخیل است که برای نمونه می توان به تفاوت به کار گیری فرایند مدیریت استعداد تحت تأثیر تفاوتها در اهداف، نتایج مدنظر و زمینه های فکری متفاوت مدیران سازمانی علی الخصوص مدیران منابع انسانی اشاره کرد.

از این نظر شاید بهتر باشد قبل از پرداختن به مفهوم مدیریت استعداد به سوالاتی در مورد مفهوم استعداد پاسخ دهیم. اینکه بر مبنای چه تعریفی از استعداد می خواهیم مدیریت استعداد را تعریف نمائیم؟ چه رویکردهای مبنایی در خصوص نگاه به استعداد وجود دارد و تعریف موجود درباره مدیریت استعداد در چه دسته بندی هایی جای می گیرند؟

#### ۱-۱-۲ استعداد

نقطه شروع پژوهش درباره مدیریت استعداد باید کشف و تعریف واژه استعداد باشد. واژه استعداد دارای یک معنای چندبعدی است که تعریف رضایت بخش و مورد توافقی درباره آن وجود ندارد (دریز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). انجمن علمی پرسنل و توسعه، استعداد را شامل آن دسته افرادی می داند که می تواند در عملکرد سازمان تفاوت ایجاد کنند و از طریق مشارکت مستقیم خود، بالاترین سطح عملکرد را از خود نشان دهند (گالاردو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳).

لفظ استعداد به یونان باستان بازمی گردد؛ در ابتدا این واژه به منظور اندازه گیری وزن به کار برده می شد. پس از آن به بخشی از پول تبدیل شد و پس از آن به عنوان ارزش یک شخص یا توانمندی ذاتی استفاده شد (سایلزر و داور<sup>۶</sup>، ۱۳۸۹، صفحه ۱۳). در زبان انگلیسی کنونی، نظیر سایر زبانهای اروپایی، استعداد به عنوان توانمندی ویژه ای تلقی می شود که متفاوت با توانمندیهای نرمال و بالاتر از سطح توانمندیهای متوسط است و فرد دارای آن توانمندی ویژه در یک حوزه خاص، از سایر افراد موجود در همان حوزه متمایز میگردد.

<sup>1</sup> Colling and Mellahi

<sup>2</sup> Gallardo

<sup>3</sup> Lewis and Heckman

<sup>4</sup> Dries

<sup>5</sup> Gallardo and et al

<sup>6</sup> Silzer & Dowell

## ۲-۱-۲ رویکردهای نظری در خصوص استعداد

بحثهای مختلف و بعضاً متعارضی در خصوص معانی استعداد و رویکردهای موجود در خصوص آن وجود دارد که توجه به آنها، برای فهم حوزه مدیریت استعداد لازم است. این تفاوتها نشئت گرفته از تفاوت در مبانی رویکردی است که منجر به تفاوت نگاه متخصصین در بحث مدیریت استعداد نیز شده است. در واقع تعریف استعداد، مبنایی برای مشخص شدن تعاریف و رویکردهای مختلف مدیریت استعداد است. در این بین به سه رویکرد اساسی در نگاه به استعداد اشاره میکنیم که نگاههای متفاوتی را در مفهوم و کارکرد های مدیریت استعداد ایجاد کرده اند. این رویکردها عبارت اند از: رویکرد ذاتی بودن استعداد در مقابل اکتسابی بودن آن، رویکرد انحصاری بودن استعداد در مقابل عمومی بودن آن و رویکرد شخص انگارانه به استعداد در مقابل رویکرد شیء انگارانه به آن.

### ۲-۱-۲-۱ رویکرد اول: ذاتی بودن در مقابل اکتسابی بودن

بیشتر دانشمندان و فعالان حوزه منابع انسانی طرفدار رویکرد ذاتی بودن استعداد به شمار می روند و معتقدند که حداقل بخشی از استعدادها و توانمندی های افراد ذاتی می باشند (گالاردو، ۱۳۹۲، صفحه ۳۰). این نگاه به این نکته اشاره دارد که استعداد ذاتی و طبیعی است و نه اکتسابی. در مقابل این نگاه، رویکرد دیگری وجود دارد که استعداد را اکتسابی در نظر می گیرد. در این رویکرد، با این پیش فرض که همه افراد می توانند به استعداد تبدیل شوند، بر آموزش، تمرین، تجربه و یادگیری به عنوان ابزارهایی برای توسعه استعداد تأکید دارد (درایز<sup>۱</sup>، ۱۳۹۲).

---

<sup>1</sup> Dries

جدول شماره یک : رویکردهای متفاوت به استعداد؛ ذاتی یا اکتسابی

منبع	کد باز؛ تعاریف استعداد	مضمون اصلی
Gallardo 2013a, p.30	حداقل بخشی از استعداد ها و توانمندی های افراد ذاتی می باشد	ذاتی بودن استعداد
Meyers and van Woerkom 2014, p.194	کارکنان دو دسته اند: دسته اول که همان کارکنانی با عملکرد بالا هستند و تعداد بسیار کمی را به خود اختصاص میدهند (حداکثر ۲۰ درصد افراد) سایر کارکنان که اکثریت افراد را تشکیل میدهند و بدون استعداد در نظر گرفته می شوند	
Silzer & Dowell 2010, p.13	همه افراد دارای مجموعه ای از توانمندیها و مهارتهای ذاتی و کسب شده هستند که در سازمان از مجموعه این داشته ها استفاده میشود	
Dries 2013b, p.279	همه افراد می توانند به استعداد تبدیل شوند؛ در این نگاه بر آموزش، تمرین، تجربه و یادگیری به عنوان ابزارهایی برای توسعه استعداد تأکید می شود	اکتسابی بودن استعداد
Meyers & van Woerkom 2014, p.198	هرکسی می تواند در هر حوزه ای برتر شود. این نگاه مبتنی بر این مفهوم است که تخصص ایجاد میشود نه تولد! لذا در این رویکرد، عوامل ذاتی، نمیتوانند عملکرد بالایی که افراد می توانند به آن برسند را محدود کند. لذا حداکثر عملکرد هر فردی شدیداً مبتنی بر یادگیریهای شخص از فرصتهایی است که به دست می آورد	

## ۲-۱-۲-۲ رویکرد دوم: شخص انگارانه در مقابل شی انگارانه

رویکرد شی انگارانه به دنبال پاسخ دادن به این سوال است که «چه چیزهایی استعداد را در افراد تشکیل می دهند؟» در حالی که رویکرد شخص انگارانه به دنبال پاسخ دادن به این سوال است که «چه افرادی استعداد هستند؟». این دو رویکرد طرفدارانی دارد که از مبانی متفاوتی بهره می برند.

رویکرد شی انگارانه، استعداد را متشکل از توانایی یا رفتار استثنایی در نظر می گیرد که موجب انجام بهتر وظایف می شود (گالاردو و همکاران، ۱۳۹۲، صفحه ۲۹۷)؛ این توانایی ها یا رفتارها نیز به نوبه خود متأثر از عوامل دیگری چون شایستگی ها، دانش، تجربه، مهارت، تعهد، انگیزه، ویژگی های شخصیتی اجتماعی و ... می باشند (نیجس و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۳۹۳، صفحه ۱۸۱). در حالیکه رویکرد شخص انگارانه به استعداد، برخی از کارکنان را که میتوانند کارها را به گونه ای متفاوت انجام دهند و برای سازمان به گونه ای متفاوت به ارزش آفرینی بپردازند، به عنوان استعداد در نظر می گیرند (گالاردو، ۱۳۹۲، صفحه ۳۷). حال ممکن است این کارکنان در قالب فردی باشند یا در قالب گروهی (سیلزر و داول، ۱۳۸۹، صفحه ۱۳). مباحث فوق در جدول زیر کد گذاری شده است.

<sup>1</sup> Nijs et al

جدول شماره دو : رویکردهای متفاوت به استعداد؛ شخص انگارانه در مقابل شی انگارانه

منبع	کد باز؛ تعاریف استعداد	مضمون سطح دو	مضمون سطح یک
Gallardo et al., 2013b, p.97	رویکرد شیءانگارانه، استعداد را متشکل از توانایی یا رفتار استثنایی در نظر می گیرد که موجب انجام بهتر وظایف می شود	توانایی	شی انگارانه
Nijs et al., 2014, p.181	استعداد معمولاً به سرمایه انسانی اطلاق میشود؛ به طوری که یک اصطلاح مورد استفاده برای اشاره به شایستگیها، دانش، ویژگیهای شخصیتی و اجتماعی است که در توانایی انجام کار به عنوان تولید ارزش اقتصادی تجسم یافته		
جوهری زاده، ۱۳۹۳، ص ۱۵۷	استعداد مدیریتی تلفیقی از ذهن باهوش راهبردی، توانایی رهبری، بلوغ عاطفی و احساسی، مهارتهای ارتباطی، توانایی جذب و الهام بخشی به افراد دیگر، روحیه کارآفرینی، مهارتهای شغلی و وظیفه ای، و توانایی کسب نتایج است		
Silzer & Dowell, 2010, p.13	در واقع استعداد می تواند به موارد زیر اشاره داشته باشد: توانمندیها و مهارتهای فردی و آنچه فرد را قادر به فعالیت در سازمان می نماید		
Nijs et al., 2014, p.182	رنزولی (۱۹۸۶) معتقد است که استعداد ترکیبی از سه شاخه است: توانایی بالای عام یا خاص، تعهد به وظیفه و انگیزه		
Nijs et al., 2014, p.182	توانایی (توانایی ذاتی و کسب شده) و محرکها (انگیزش و نیاز) دو جز مهم در استعداد است که فرد با داشتن این پیش فرضها می تواند در عملکرد از دیگران برتر باشد.		
Gallardo 2013a, pp.30-34	رویکردهای شیءانگارانه را می توان به چهار دسته کلی تقسیم کرد: استعداد به عنوان توانایی ذاتی و طبیعی، استعداد به عنوان ارشدیت، استعداد به عنوان تعهد، استعداد به عنوان تناسب	تعهد	
Baartvedt, 2013, p.8	هر شخصی دارای استعداد در موضوعات مختلف است، لکن از منظر سازمانی، استعداد به کسی گفته میشود که خصوصیات ماندند شایستگی، همکاری و تعهد بالاتر از میانگین افراد سازمان داشته باشد.		
Silzer & Dowell, 2010, p.13	یک فرد خاص (که معمولاً توانمندیها و مهارتهای ویژه ای را به کار می گیرد)	شخص انگارانه	
Gallardo, 2013a, p.37	برخی از کارکنان که می توانند کارها را به گونه ای متفاوت انجام دهند و برای سازمان به گونه ای متفاوت به ارزش آفرینی بپردازند، به عنوان استعداد در نظر گرفته میشوند		
Silzer & Dowell, 2010, p.13	یک گروه در سازمان (که به مجموعه ای از افرادی گفته میشود که دارای مهارتها و توانمندیهای استثنایی در حوزه تخصصی خاصی هستند)		
Dries, 2013b, p.279	نگاه فراگیر بیان می کند که همه افراد مستعد هستند		
Gallardo, 2013a, p.20	استعداد، حسن تعبیری است که به تمامی افراد می تواند اطلاق شود.		



### ۳-۲-۱-۲ رویکرد سوم: انحصاری بودن در مقابل عمومی بودن

نگاه عمومی به استعدادها همه ی افراد سازمان را مستعد در نظر می گیرد (درایز، ۱۳۹۲، صفحه ۲۷۹)؛ در این نگاه، استعداد شامل تمام افرادی می شود که در سازمان کار می کنند و تمامی آنها به عنوان ظرفیتهایی در نظر گرفته می شوند که می توانند برای سازمان ارزش آفرینی کنند؛ این رویکرد باعث ایجاد فضای برابری، همکارانه و انگیزه بخش می شود که از مزایای این نگاه به حساب می آید (گالاردو، ۱۳۹۲). اما نگاه انحصاری می گوید صرفاً برخی از افراد دارای استعداد بیشتری از دیگران هستند که معمولاً این افراد، ۱۰ درصد افراد سازمان را تشکیل می دهند (درایز، ۱۳۹۲). این نگاه بر خلاف نگاه قبل بر بخش بندی کارکنان تمرکز دارد و کارکنانی که می توانند کارها را به گونه ای متفاوت انجام دهند و برای سازمان به گونه ای متفاوت به ارزش آفرینی بپردازند را به عنوان استعداد تلقی می کند؛ حال این استعدادها چه به فعلیت رسیده باشند و چه افرادی باشند که صرفاً دارای ظرفیت بالایی برای ارزش آفرینی در سازمان باشند (گالاردو، ۱۳۹۲، صفحه ۳۷ - ۳۹). برخی از این موارد در جدول شماره ۳ کدگذاری و تحلیل مضمون شده است:

جدول شماره ۳: رویکردهای متفاوت به استعداد؛ عمومی در مقابل انحصاری

منبع	کد باز؛ تعاریف استعداد	مضمون سطح ۳	مضمون سطح یک
Silzer & Dowell, 2010, p.13	یک فرد خاص (که معمولاً توانمندیها و مهارتهای ویژه ای را به کار می گیرد)	شخص خاص تفاوت	انحصاری
Dries, 2013b, p.279	نگاه انحصاری می گوید صرفاً برخی از افراد به طور ذاتی دارای استعداد بیشتری از دیگران هستند. سازمانهایی که چنین نگاهی دارند ۹۰ درصد از منابع مالی- غیرمالی، فرصتهای ارتقاء و بودجه آموزشی خود را تنها به ۵ درصد از کارکنان خود اختصاص میدهد		
Gallardo, 2013a, pp.37-38	رویکرد بر بخش بندی کارکنان تمرکز دارد و کارکنانی که میتوانند کارها را به گونه ای متفاوت انجام دهند و برای سازمان به گونه ای متفاوت به ارزش آفرینی بپردازند را به عنوان استعداد تلقی میکند		
Gallardo et al., 2013b, p.291	به عقیده ترنسلی و همکاران (۲۰۰۷)، استعداد از افرادی تشکیل می شود که که می توانند از طریق مشارکتهای ناگهانی و کوتاه مدت یا نشان دادن بالاترین سطح ظرفیت در بلندمدت، در عملکرد سازمانی تفاوت ایجاد نمایند		
Gallardo, 2013a, p.37	برخی از کارکنان میتوانند کارها را به گونه ای متفاوت انجام دهند و برای سازمان به گونه ای متفاوت به ارزش آفرینی بپردازند که به عنوان استعداد در نظر گرفته می شوند		

<p>Meyers &amp; Van Woerkom, 2014, pp.96-195</p>	<p>استعداد چیزی نیست که به کسی داده شده یا به دیگری داده نشده باشد، بلکه ظرفیتی است که نیاز به بارور شدن دارد ولی فقط تعداد کمی از افراد میتوانند استعداد باشند. بر این مبنا، استعداد به عنوان یک ظرفیت در نظر گرفته میشود که باعث میشود افراد، بتوانند به جایی بالاتر از آن وضعیتی که الآن دارند برسند. همچنین، برتری میان افراد تفاوت میان افراد در دو حالت استعداد به صورت یک ظرفیت یا به صورت آشکار که در عملکرد بالا خود را نشان میدهد به وجود میآید</p>	<p>تخصص خاص - قابل توسعه</p>		
<p>Silzer &amp; Dowell, 2010, p.13</p>	<p>یک گروه در سازمان (که به مجموعه ای از افراد گفته میشود که دارای مهارتها و توانمندیهای استثنایی در حوزه تخصصی خاصی هستند)</p>	<p>تخصص گروه</p>		
<p>Dries, 2013b, p.79</p>	<p>نگاه فراگیر بیان می کند که همه افراد مستعد هستند</p>	<p>عمومی و ثابت</p>	<p>عمومی</p>	
<p>Gallardo, 2013a, p.20</p>	<p>استعداد، حسن تعبیری است که به تمامی افراد می تواند اطلاق شود</p>			
<p>Gallardo, 2013a, p.35</p>	<p>استعداد شامل تمام افرادی می شود که در سازمان کار می کنند و تمامی آنها به عنوان ظرفیتهایی در نظر گرفته می شوند که میتوانند برای سازمان ارزش آفرینی بکنند</p>			
<p>Meyers &amp; Van Woerkom, 2014, pp.89-197</p>	<p>نگاه عمومی و ثابت به استعداد، در روانشناسی محض ریشه دارد؛ روانشناسی محض بیان میکند که بیشتر افراد نمی دانند قوتها و توانمندیهای آنها چیست. فلسفه عمومی و ثابت به استعداد، رابطه مثبتی با فعالیتهای مدیریت منابع انسانی با در نظر گرفتن تعیین قوتهای فردی همه افراد، استفاده از قوتها و افزایش تناسب شغل- شاغل و مدیریت ضعفها دارد</p>			
<p>Gallardo, 2013a, p.20</p>	<p>سیلزر و داوول، در گروهها، استعداد را به مجموعههای از کارکنان اطلاق میکنند که در حیطه فنی خاص و یا در حوزههای عمومی تر، دارای مهارتها، قابلیتها و شایستگیهای استثنایی هستند</p>			
<p>Meyers &amp; Van Woerkom, 2014, p.197</p>	<p>برخی معتقدند که استعداد، عمومی بوده و بدین ترتیب، هرکسی دارای یک مشخصه و ویژگی مشخص و مثبت است. به همین دلیل، سازمانی می تواند پیشرفت داشته باشد که بر خصوصیتها مثبت هر یک از افراد تمرکز کند. به علاوه، در مقابل فلسفه انحصاری به استعداد که آن را معمولاً به عنوان توان رهبری یا انواع خاص دیگر ترجمه میکند، نگاه عمومی آن را بسیار گسترده و در گونه های مختلف تعریف مینماید</p>	<p>عمومی و قابل توسعه</p>		

اغلب تفاوتهای موجود در تعاریف استعداد از این تفاوت نگاه صاحبانظران و مدیران سازمانی در خصوص سه رویکرد اصلی مذکور در بخش های قبل ناشی می شوند؛ لکن تفاوتهای نظری دیگری نیز وجود دارند که ناشی از کاربرد های استعداد در سازمان یا تفاوت نگاه به استعداد به عنوان یک ظرفیت یا یک قوت شخصیتی بروز یافته است (میرز،<sup>1</sup> ۱۳۹۳، ۱۹۴-باردوت<sup>۱</sup>، ۱۳۹۲). برای مثال، برخی از

<sup>1</sup> Meyers

نگاه های متفاوت در کارکردهای استعداد عبارتند از : نقش استعداد به عنوان یک سرمایه که باعث کسب مزیت رقابتی می شود، وجود استعداد به عنوان ویژگی خاصی که از آن طریق می توان افراد را دسته بندی کرد، نگاه به استعداد به عنوان نوعی هویت که در طول زندگی به دست آمده و تفاوت نگاه های موجود به علت ادراک متفاوت از استعداد در جامعه (درایز، ۱۳۹۲؛ گالاردو ۱۳۹۲).

### ۳-۱-۲ رویکرد های نظری موجود در خصوص مدیریت استعداد

برخلاف عمومیت یافتن روزافزون مدیریت استعداد و پس از گذشت بیش از دو دهه بحث در خصوص آن، مفهوم دقیق مدیریت استعداد هنوز نامشخص است. لوئیس و هکمن با مطرح کردن اینکه نوعی فقدان شفافیت در خصوص تعریف، قلمرو و اهداف کلی مدیریت استعداد وجود دارد، یکی از نیازهای این حوزه را شفافیت بیشتر و ابهام زدایی دانسته اند. برخی دیگر مانند کالینگز و مراهی، علاوه بر تأیید ابهام موجود در این حوزه، به کمبود تئوریک این حوزه نیز اشاره می کنند (کالینگ و مراهی، ۱۳۸۸).

لوئیس و هکمن با تکیه بر مطالعات و تحقیقات انجام شده، دسته بندی سه گانه ای از نظریات موجود در حوزه مدیریت استعداد ارائه داده اند (لوئیس و هکمن، ۱۳۸۵، صفحه ۱۴۰). همچنین، کالینگز و مراهی با تأیید دسته بندی مذکور، دسته چهارمی را به آن اضافه میکنند. لکن علیرغم چنین تحقیقاتی، هنوز بحثهای مختلفی در خصوص محدوده های مفهومی مدیریت استعداد وجود دارد (کالینگ و مراهی، ۱۳۸۸، صفحه ۳۰۵).

به نظر می رسد رویکردهای مختلف در خصوص نگاه به استعداد، نتیجه های مدنظر سازمان از اجرای سیستم مدیریت استعداد و کارکردهای مدیریت استعداد، موجب تفاوتها در تعاریف این حوزه است؛ برای مثال، در خصوص کارکردهای مدیریت استعداد نگاه های متفاوتی وجود دارد. به نظر برخی مدیریت استعداد، مفهوم جدیدی ارائه نکرده است و صرفاً یک مد مدیریتی است که توسط طراحان مد (مشاوران، مدارس کسب و کار، آموزگاران مدیریت) ارائه شده و توسط مقالات و تئوری های قوی تقویت شده است (درایز، ۱۳۹۲، صفحه ۲۷۴). به نظر عده ای دیگر بازار نیروی کار در نتیجه نوآوری، توسعه دانش، جهانی سازی و افزایش رقابت به عصر جدیدی وارد شده است که در آن هر سازمانی برای گسترش رقابت پذیری و سودآوری خود به کارکنان خود متکی است (باردوت، ۱۳۹۲، صفحه ۶-۷)؛ لذا صرفاً سازمان هایی می توانند مزیت رقابتی پایدار کسب کنند که در «جنگ برای استعداد» پیروز می شوند. به این صورت که سازمان هایی که بتوانند استعدادهای بیشتری از رقبایشان جذب کنند می توانند برنده شوند (میرز و ون ورکم، ۱۳۹۳). در نتیجه سازمان به منظور کسب مزیت رقابتی و دستیابی به ارزش مداوم برای سرمایه گذاران، بایستی به صورت فعالانه ای بتواند سرمایه های انسانی خود را مدیریت

<sup>1</sup> Baartvedt

نماید. این امر مستلزم تعریف، انتخاب، توسعه و نگهداری نیروهای فوق العاده است. همچنین بایستی پست های کلیدی را مشخص کرده و پشتیبانان مناسبی برای تصدی آنها پیدا کرده (برگر<sup>۱</sup>، ۱۳۸۳) و مدیریت منابع انسانی متفاوتی برای آنها اتخاذ نماید (ایلز و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۳۸۹، صفحه ۱۸۳). در این بخش قصد داریم با پرداختن به نگاه های مختلف به مفهوم مدیریت استعداد که متأثر از نگاه های متفاوت به استعداد است، به شفافیت در این حوزه کمک کنیم.

### ۱-۳-۱ تعاریف مدیریت استعداد با تأثیر از نگاه به استعدادها

یکی از مبانی مهم مدیریت استعداد که باعث تفاوت نگرش و تعاریف مختلف می شود، تعریف استعداد است که در بخش قبل، رویکردهای مختلف و موجود در خصوص موضوع مذکور تشریح شد. در این بخش، تعاریف متعددی را که تحت تأثیر نگاه های مختلف به استعداد در مدیریت استعداد شکل گرفته اند، معرفی می کنیم؛ در واقع متناسب با نگاهی که به استعداد وجود دارد، مدیریت استعداد فعالیتها و رویکردهای متفاوتی خواهند داشت.

در نگاه انحصاری و ثابت به استعداد، مدیریت استعداد به تفکیک نیروها بر مبنای استعداد ذاتیشان پرداخته شده و به دنبال تعریف، جذب و به کارگیری افراد با استعداد است. از سوی دیگر، تأکید بر جذب استعدادها از خارج سازمان می شود. در نگاه انحصاری و قابل توسعه، هدف مدیریت استعداد، توسعه افراد با استفاده از ظرفیت آنهاست. همچنین به مشخص کردن و تعیین ظرفیتها و توسعه و بهبود آنها تأکید می شود (تمرکز بر گروه های کوچک که دارای استعداد هستند). در نگاه عمومی و ثابت به استعداد، هرکسی یک استعداد محسوب می شود که مدیریت استعداد وظیفه تعریف کردن و استفاده از آنها را دارد. همچنین، مدیریت استعداد به تعیین قوتها و توانمندی ها پرداخته و به دنبال استفاده از آنها و همچنین افزایش تناسب شغل و شاغل است. در نگاه آخر نیز که استعداد را عمومی و قابل توسعه می داند، اعتقاد بر این است که هرکسی با تمرین می تواند استعداد شود و لذا مدیریت استعداد امکان توسعه برای همه را فراهم می آورد. مدیریت استعداد تحت تأثیر این نگاه، به دنبال توسعه ظرفیت افراد است. همچنین، توسعه همه انواع استعداد از طریق تمرین در دستور کار قرار می گیرد. توسعه مبتنی بر تجربه نیز از ویژگی های این فلسفه است (میرز، ۱۳۹۳).

همانطور که تا اینجا ذکر شد رویکردهای نظری موجود شامل ۳ رویکرد اصلی هستند که عبارتند از: ذاتی بودن استعداد در مقابل اکتسابی بودن آن، انحصاری بودن استعداد در مقابل عمومی بودن آن و نگاه شخص انگارانه به استعداد در مقابل نگاه شیء انگارانه به آن. از تقاطع این سه نگاه به استعداد، به

<sup>1</sup> Berger

<sup>2</sup> Iles et al

۸ نگاه جدید می‌رسیم که تعبیرهای مختلفی نسبت به استعداد ارائه می‌دهند و تحت تاثیر هر یک نگرش‌های مختلف و متفاوتی در مدیریت استعداد پدید می‌آید.

**نگاه ۱؛ شی انگارانه، انحصاری و ذاتی:** این نگاه استعداد را ویژگی‌هایی در نظر می‌گیرد که در برخی از افراد آن هم به صورت ذاتی و غیرقابل تغییر وجود دارد. متناسب با این پیش فرض همه افراد شانس وارد شدن در تعریف استعداد را نخواهند داشت و صرفاً برخی از افراد که ویژگیها و توانمندیهای ویژه ای دارند که مدنظر سازمان است، استعداد شناخته می‌شوند. همچنین، این ویژگیها به صورت طبیعی و غیرقابل اکتساب است و فرد ذاتاً از آن بهره مند شده است. تحت تاثیر این نگاه مدیریت/استعداد به دنبال تعیین و شناسایی توانمندیها و قابلیت‌هایی در افراد است که به عنوان استعداد تعریف می‌شود. پس از شناسایی و تعیین مصادیق این استعدادها در افراد، بر فرایند به کارگماری آنها در مشاغل مرتبط و همچنین حفظ آنها در سازمان تأکید می‌شود.

**نگاه ۲؛ شی انگارانه، انحصاری و اکتسابی:** این نگاه استعداد را ویژگیها و توانمندی‌هایی در نظر می‌گیرد که در برخی از افراد وجود دارد. همچنین اعتقاد بر این امر است که این افراد خاص می‌توانند با استفاده از ابزارها و روش‌های مختلف به توسعه و رشد توانمندیهای مرتبط با استعدادها خود و همچنین کسب توانمندی‌های دیگر بپردازند. تحت تاثیر این نگاه مدیریت/استعداد به دنبال تعیین و شناسایی توانمندیها و قابلیت‌ها در افرادی است که به عنوان استعداد شناخته می‌شوند. پس از تعیین مصادیق استعداد، بر توسعه ویژگیها و توانمندی‌ها و پیشرفت افراد مدنظر تأکید می‌شود.

**نگاه ۳؛ شخص انگارانه، انحصاری و اکتسابی:** این نگاه مانند نگاه قبل اعتقاد دارد که صرفاً برخی از افراد یا گروهها در تعریف سازمان به عنوان استعداد قرار می‌گیرند، لکن این افراد می‌توانند توانمندیهای بیشتری کسب کرده و به موفقیت‌های بالاتری دست پیدا کنند. لذا این گروه از افراد که در زمره استعدادها قرار گرفته اند پیشرفت داشته و میتوانند از طریق آموزش، تمرین، تجربه و یادگیری توسعه یابند. لذا باز هم همه افراد نمیتوانند از فرصت پیشرفت استفاده کرده و به جایگاههای بالاتر برسند. در این نگاه، احتمالاً افرادی که در پستهای کلیدی و جایگاههای حساس سازمان قرار دارند به عنوان استعداد در نظر گرفته میشوند و فقط به آنها حق رشد داده میشود. تحت تاثیر این نگاه مدیریت/استعداد به دنبال شناسایی افراد مستعد و همچنین به کارگیری و رشد آنهاست؛ زیرا فقط برخی از افراد دارای استعداد در نظر گرفته می‌شوند. همچنین، امکان رشد و توسعه نیز صرفاً برای همین افراد وجود خواهد داشت.

**نگاه ۴؛ شخص انگارانه، انحصاری و ذاتی:** این نگاه مانند نگاه قبل اعتقاد دارد که صرفاً برخی از افراد یا گروههایی که مطابق با تعریف سازمان از استعداد باشند می‌توانند در تعریف سازمان به عنوان استعداد قرار گیرند. این افراد دارای توانمندی‌های ذاتی هستند که طبق تعریف سازمان به عنوان

استعداد شناخته می شود. لذا در این نگاه نیز همه افراد نمیتوانند از فرصت پیشرفت استفاده کرده و به جایگاه های بالاتر برسند. تحت تاثیر این نگاه مدیریت/استعداد به دنبال شناسایی، جذب و حفظ افراد یا گروه های مستعد در سازمان است؛ زیرا اولاً افراد یا گروه های خاصی را دارای استعداد در سازمان در نظر می گیرد. ثانیاً استعداد آنها را ذاتی و غیر اکتسابی می داند. فرایند شناسایی و جذب ممکن است از داخل سازمان و یا از خارج آن صورت پذیرد. در هر صورت سازمان به دنبال افزودن به تعداد کارکنانی است که بتواند آنها را در تعریف خود به عنوان استعداد محسوب نماید.

**نگاه ۵؛ شخص انگارانه، عمومی و ذاتی:** در این نگاه همه ی افراد یا گروه های سازمان استعداد محسوب می شوند و نکته مهم آن است که باید ظرفیت آنها شناسایی شده و به بهترین نحو، با نیازمندی های سازمانی هماهنگی برقرار شود. این افراد، از توانمندیهای بهره مندند که طبیعی و ذاتی بوده و سازمان بر همان ویژگی های ذاتی آنها تکیه دارد. تحت تاثیر این نگاه مدیریت/استعداد همگی افراد سازمانی را دارای ویژگیهایی می داند که می تواند در تعریف سازمان از استعداد قرار بگیرند. لذا سعی می کند این استعداد را در همه افراد سازمانی جستجو کرده و از آن استفاده نماید. در نتیجه مدیریت استعداد به دنبال شناسایی استعداد افراد و تناسب مشاغل با استعدادها خواهد بود.

**نگاه ۶؛ شخص انگارانه، عمومی و اکتسابی:** این نگاه همه افراد و گروه های سازمانی که در پست های مختلف مشغول به کار هستند را دارای توانمندی و ظرفیت هایی برای رشد و پیشرفت در نظر می گیرد که می توانند از طرق مختلف توانمندی های خود را افزایش داده و ویژگی های مدنظر سازمان را به دست بیاورند. در این نگاه، با نگاه تساوی طلبانه ای که میان همه افراد و گروههای سازمانی وجود دارد، فرصت پیشرفت و رشد را برای همه آنها محفوظ می داند. تحت تاثیر این نگاه مدیریت/استعداد همگی افراد سازمانی را دارای ویژگی ها، توانمندی ها و ظرفیت هایی برای تبدیل به استعداد مدنظر سازمان می داند. در نتیجه اولویت اصلی مدیریت استعداد، تعیین استعداد مدنظر سازمانی، به همه افراد، شناسایی توانمندیها و ظرفیت افراد و رشد و توسعه آنهاست. در این نگاه به همه افراد سازمان فرصت رشد داده شده و از فعالیتهای در جهت توسعه و بهبود عملکرد آنها استقبال می شود.

**نگاه ۷؛ شی انگارانه، عمومی و اکتسابی:** در این نگاه توجه بر ویژگی ها و ظرفیتهای خاصی است که می تواند در همه افراد وجود داشته باشد که آنها را به یکی از استعدادهای مدنظر سازمان تبدیل کند. لذا تأکید در این نگاه بر این است که همه افراد می توانند ویژگیهای مدنظر سازمان را کسب کرده و به استعداد تبدیل شوند. تحت تاثیر این نگاه مدیریت/استعداد با تعریف دقیق توانمندیها و ویژگیهای مدنظر سازمان، به دنبال شناسایی استعداد و ظرفیت تک تک افراد و همچنین به کارگیری،

رشد و شکوفایی آنها خواهد بود. در نتیجه همه افراد سازمان می توانند از فرصت رشد در سازمان بهره مند شوند.

**نگاه ۸؛ شی انگارانه، عمومی و ذاتی:** در این نگاه توجه اصلی بر ویژگی هایی است که در همه افراد وجود دارد و می تواند به عنوان یکی از ویژگی های مدنظر سازمان در نظر گرفته شود. این ویژگی ها غیر اکتسابی بوده و در هر فردی از کارکنان سازمان وجود دارد. لذا شناسایی و تعیین آنها در اولویت جدی قرار دارد. تحت تاثیر این نگاه مدیریت/ استعداد با همگی افراد سازمانی را دارای ویژگی هایی می داند که می تواند در تعریف سازمان از استعداد قرار بگیرند. لذا در ابتدا به تعیین توانمندی ها و استعداد های مدنظر سازمان می پردازد. سپس این استعدادها را در همه افراد سازمانی جستجو می کند که آنها را به صورت ذاتی دارا هستند. در نهایت تناسب مشاغل سازمانی به استعداد های موجود در اولویت کار قرار خواهد گرفت.

#### ۴-۱-۲ تعاریف مدیریت استعداد

یکی از اولین بررسی های آکادمیک در زمینه مدیریت استعدادها که در دهه گذشته منتشر شد اینگونه نتیجه گیری کرده بود که "اگر میزان پیشینه منتشر شده در انتشارات مشهور به نوعی شاخص راهنمای ما باشد، عاملین منابع انسانی در حال حاضر در ابتدای مسیر کسب و کار (بیزینس) مدیریت استعدادها قرار دارند". با این حال با اینکه توسعه چشم گیری در فهم ما از این موضوع حاصل شده اما باز هم سوالات زیادی باقی مانده است (کالین و همکاران ۲۰۱۵).

مدیریت استعدادها حداقل به عنوان یک حوزه از تحقیقات آکادمیک هنوز به یک زمینه کامل نرسیده است. با این حال علائمی وجود دارد که نشان می دهد این زمینه دائما در حال رشد است. در یک تحقیقات کتاب سنجی (تجزیه و تحلیل آماری) که اخیرا انجام گرفته اینگونه نتیجه گیری شده که بین سالهای ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۳ در فعالیت های پژوهشی حول و حوش این موضوع یعنی مدیریت استعدادها صعود ناگهانی مشاهده می شود. مخصوصا زمانی که موضوعات ارائه شده در کنفرانس ها و سمپوزیوم ها را می بینیم متوجه می شویم نویسندگان بیشتر و بیشتری و دپارتمانهای پژوهشی از سراسر دنیا کارهای مرتبط با مدیریت استعدادها انجام می دهند. چالش اصلی در این زمینه این است که پژوهشگران، مدیریت استعدادها را "جاده کمتر سفر شده" می دانند (کالاردو، ۲۰۱۳).

در بررسی پیشینه مدیریت استعدادها مشاهده می شود که با وجود آثار، مقالات و پژوهش های علمی در این زمینه، تعریف شفاف و واحدی از مدیریت استعداد، دامنه و ابعاد و اهداف کلی آن یافت نمی شود و این حاکی از همان شکاف و فاصله ای است که میان کارآموزان و دنیای آکادمیک دیده می شود. جدول زیر خلاصه ای از سیر تعاریف گوناگون مدیریت استعدادها را نشان می دهد که هر یک

دیدگاه خاصی را منعکس می کند (خالوندی، عباس پور، ۱۳۹۲) که نشان دهنده سیر تحقیقاتی در حوزه مدیریت استعدادهاست.

جدول شماره ۴ : خلاصه ای از تعاریف مدیریت استعداد

پژوهشگران	تعریف	محور تعریف
Collings & Mellahi, 2009	مدیریت استعداد یک مدیریت راهبردی است که به شناسایی نظام مند پست های کلیدی می پردازد که این پست ها رمز پایداری و مزیت رقابتی سازمان محسوب می شوند. توسعه ذخیره استعداد سازمان برای پر کردن این پست های کلیدی از جمله مسئولیت های اصلی این نوع مدیریت به شمار می رود.	پست های کلیدی سازمان
Hirsh, 2008	مدیریت استعداد اقدامی مثبت و منفی برای بهترین افراد در مشاغل و نوعی سرمایه گذاری برای رشد آنهاست. همچنین شکوفاسازی استعدادهای بالقوه افراد و کمک به آنها برای بهره بردن از نقاط قوت خود و بهبود نقاط ضعف می باشد.	توسعه افراد مستعد
Bhatnagar, 2007, 2006b, CIPD	از مدیریت استعداد به عنوان ابزاری برای بهبود فرآیند استخدام و توسعه افراد با مهارت ها و توانایی های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان استفاده می کنند -فرآیندی را پیشنهاد می دهد که در آن سازمان، افرادی را برای حال و آینده شناسایی و اداره کرده و سپس توسعه می دهد	کشف و توسعه افراد مستعد
Uren, 2007, Cappelli, 2004, 2002, Rothwell	مدیریت استعداد دارای ۵ مولفه جذب، شناسایی، توسعه، به کارگیری و درگیر کردن است که به اداره کارکنان مستعد کمک می کند -به مجموعه فعالیتهایی گفته می شود که کارفرما برای استخدام، آموزش، توسعه و به طور کلی اداره آن دسته از کارکنانی که مشاغل اجرایی و با اهمیت سازمان را در دست دارند استفاده می کند -مدیریت استعداد مبتنی بر هماهنگ سازی و یکپارچه سازی فعالیتهای شناسایی استعداد، جذب استعداد، توسعه استعداد، نگهداری استعداد، اداره کردن استعداد، برنامه ریزی جانشین پروری، تغییر فرهنگ سازمانی به فرهنگ متناسب با رویکرد مدیریت استعداد و ارزیابی استعداد در سازمان است	مدیریت افراد مستعد از طریق کارکردهای منابع انسانی
Wellins, Smith & Rogers 2006	مدیریت استعداد فرآیندی است که به صورت نظام مند شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخگویی به چالش های آینده به آن نیاز دارد را از بین می برد	برنامه ریزی جانشین پروری
Dutttagupta, 2005, Williams, 2000	مدیریت استعداد به مدیریت راهبردی جریان موجود استعداد در سازمان می پردازد تا اطمینان حاصل شود که متناسب با اهداف راهبردی سازمان، افراد مناسب در زمان مناسب و در مشاغل مناسب در سازمان مشغول به کار و فعالیت هستند.	مدیریت راهبردی استعداد



همانگونه که در جدول ۴ مشاهده می شود، گاهی مدیریت استعداد به عنوان یک کارکرد مدیریتی و یا به عنوان یکی از وظایف بخش مدیریت منابع انسانی (ویلیامز) و در پاره ای از موارد به عنوان وظیفه رهبری سازمان و گاهی هم به عنوان تلاش مشترک مدیریت سازمان و مدیریت منابع انسانی مطرح شده است که هر یک از رویکرد خاصی تاثیر می پذیرند.

در واقع تعریف جهان شمولی برای مدیریت استعداد وجود ندارد، و بیان یک تعریف دقیق از آن بدلیل کثرت نظرات و فرضیات ارائه شده توسط نویسندگان خبره در سرتاسر جهان در این مورد، بسیار مشکل است.

## ۵-۱-۲ پیشینه پژوهشی مفهوم مدیریت استعداد

پاره ای تحقیقات مهم انجام شده در سالهای اخیر در این جا ذکر می شود:

- نیکی درایس در مقاله روانشناسی مدیریت استعداد: یک بررسی و پژوهش در دستور کار به بررسی ادبیات این پدیده محوری می پردازد. نویسنده معتقد است دیدگاههای جالب بسیاری در زمینه مدیریت استعدادها را می توان در خارج از دامنه مدیریت منابع انسانی به ویژه ادبیات روانشناسی جستجو کرد. این مقاله در مورد تعدادی از دیدگاه های نظری و نیز تنش و مفروضات در ادبیات (و در عمل منابع انسانی) که می تواند به عنوان پایه ای برای ساخت فرضیه استفاده شود صحبت شده است. همچنین پیشنهادات بسیار خاص برای سوالات و پژوهش و تحقیق با هدف پیشبرد مدیریت استعدادها از مرحله رشد به مرحله تکامل مطالعات ارائه شده است.
- گالاردو و همکاران در مقاله شان با عنوان " حرکت به سمت درک مدیریت استعدادها به عنوان یک زمینه، با استفاده از تجزیه و تحلیل کتاب سنجی (آماری) و محتوایی " را با آنالیز ریشه لغت استعداد شروع می کنند که به عنوان مجموعه ای از پس زمینه های تاریخی در ادبیات مدیریت استعدادها امروزه مورد استفاده قرار می گیرد. این مقاله نتیجه گیری می کند که تنوع زیادی در استفاده از اصطلاح استعداد وجود دارد.
- میبرز و همکارانش در مقاله ای تحت عنوان "استعداد- ذاتی یا اکتسابی؟ ملاحظات نظری و پیامدهای آن برای مدیریت استعداد"، به مرور ادبیات کودکان با استعداد، نقاط قوت شخصی، فرا شایستگی، پتانسیل کارکنان، کارآیی متخصصین با هدف ارائه پاسخ به این سوال که آیا استعدادها می توانند گسترش پیدا کنند و اگر می توانند تا چه حد می پردازد. بر اساس یافته های پژوهش ها از طیف گسترده ای از حوزه ها (مانند آموزش و پرورش، ورزش

و کسب و کار) نویسندگان دلایل روشنی برای متخصصین منابع انسانی در مواجهه با چالش توسعه استعداد در کارکنان به سطوح مختلف کارآیی پی بردند.

- تونیسن در مقاله خود تحت عنوان "مدیریت استعداد و زمینه ارتباط، به سوی یک رویکرد کثرت گرا" یک مرور انتقادی متفاوت از ادبیات مدیریت استعدادهای موجود ارائه می کند. نقطه مرکزی این مقاله که قابل توجه است این است که مدیریت استعدادهای واری خدمت، ایجاد ارزش اقتصادی برای سازمان است. بدین منظور هدف نویسندگان از توسعه پارادایم مدیریت استعدادهای شامل خروجی های غیر اقتصادی و همچنین دیدگاه سهامداران خارج از مدیریت مجموعه مانند فرد پرسنل و جامعه بزرگ است.

- استفان اسوایلز در مقاله خود تحت عنوان "مشکل برخی از فرضیات در پاسخ به نقش عدالت سازمانی ادراک شده در شکل دادن به نتایج مدیریت استعدادهای: دستور کار یک پژوهش" لیست بزرگی از پیشنهادات پژوهشی با هدف ترغیب مطالعات تجربی بیشتر بر خروجی های مدیریت استعداد پیشنهاد می دهد. نویسنده این مقاله طراحی مخصوصی برای پارادایم تمایز نیروی کار ( به عنوان مثال رویکرد منحصر به فرد) به منظور دستور کار پژوهش برای مدیریت استعدادهای انجام داده است. دیدگاه های نظری از ادبیات در ادراک عدالت سازمانی مورد بحث قرار گرفته و با وقفه ای که در ادبیات مدیریت استعدادهای وجود دارد مرتبط شده است.

- صیادی و همکاران ۱۳۹۰، در مقاله خود تحت عنوان "مدیریت استعداد؛ مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی" اینگونه نتیجه گیری کرده اند که برای بحث جذب و مدیریت استعداد نباید این تصور ایجاد شود که الزامات تعدادی از افراد ویژه را انتخاب کرده و به آنها خدمات ویژه ای ارائه دهیم. به طور کلی مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار، تعریف شده است. با توجه به تعریف مدیریت استعداد و در نظر گرفتن چرخه حیات کارکنان به عنوان مدلی برای یکپارچه سازی و مهم ترین فرایندهای توسعه منابع انسانی می توان دریافت که مباحث مربوط به مدیریت استعداد در تمامی فرایندهای چرخه قابل استقرار و تسری است.

## ۶-۱-۲ فرآیند مدیریت استعداد

با توجه به تعاریف فوق به زبانی ساده باید، بگوییم مدیریت استعداد، به سازمان اطمینان می دهد که افراد شایسته، با مهارت های مناسب، در جایگاه مناسب شغلی در جهت دستیابی به هدف های مورد انتظار کسب و کار قرار دارند. در واقع مدیریت استعداد، شامل مجموعه-کاملی از فرایندها-ب-

رای شناسایی، بکارگیری و مدیریت افراد به منظور اجرای موفقیت آمیز استراتژی کسب و کار مورد نیاز سازمان است. این فرایندها که در چرخه-حیات کارکنان موثرند، به چهارحوزه اصلی تقسیم می شوند: الف: جذب استعدادها، ب: همسو سازی و نگهداشت-استعدادها ج: توسعه-استعدادها و د: بکارگیری استعدادها. که در ادامه به طور مختصر هر کدام از این مراحل شرح داده می شود.

#### ۱-۶-۱-۲ جذب استعداد

این مرحله شامل تمام موضوع های مرتبط با شناخت افراد با مجموعه مهارتهای سطح بالا، برای مشاغل مورد نیاز سازمان است و بدین گونه: سازمان باید بر روی چه افرادی سرمایه گذاری کند؟ نیروی انسانی چگونه باید سازماندهی شود؟ چگونه باید برای کارمندیابی و استخدام در پستهای تعیین شده، برنامه ریزی کرد؟ برای توسعه سازمانی چه نوع استعدادهایی مورد نیاز است؟ طرح اصلی سازمان برای توسعه چگونه طراحی می شود؟ این پرسشها تنها بخشی از پرسشهایی است که در یک سازمان، هنگام ترسیم مسیر جذب و توسعه کارکنان خود، بعنوان با ارزش ترین سرمایه سازمانی، باید در نظر گرفته شود.

عوامل زیر را به عنوان استراتژیهای جذب افراد با استعداد برای استخدام در سازمان می توان نام برد:

- رقابت بر پایه پرداخت
- تعادل میان کار و زندگی
- فرصت های پیشرفت شغلی
- مزایای رقابتی
- کار چالشی
- افزایش حقوق بر پایه عملکرد فردی
- فرصت های توسعه و یادگیری
- مزایای بازنشستگی رقابتی
- شهرت سازمان به داشتن کارفرمای خوب

#### ۲-۱-۶-۲ به کارگیری استعدادها

گام سوم از فرآیند مدیریت استعداد پس از انتخاب، همسو سازی و نگهداشت افراد با استعداد، بکارگیری آنها در مکان و زمان مناسب در سازمان است. طبق گفته گیوبنز (۲۰۰۶) بکارگیری افراد با استعداد یک رابطه هوشی و احساسی است، که کارمند با شغل، سازمان، مدیر یا همکاران خود دارد و بر روی تلاشهای مضاعف او در کارش تاثیر می گذارد(هاگس و راگ ۲۰۰۸). سازمان به سرمایه

گذاری بیشتر بر روی کارکنان به هدف ایجاد فرصت های یادگیری و توسعه نیاز دارد، تا از این راه بتواند مهارتهای آنها را در جهت پاسخگویی به انتظاراتها و نیازهای آینده به روز نگه دارد. افراد با استعداد از طریق دو روش اصلی استراتژیک در سازمان به کار گرفته می شوند (سیو نینگهام : ۲۰۰۷) :

الف) تناسب افراد با نقش ها (APR<sup>۱</sup>): فرض بر این است نقش های توافق شده ای در سازمان موجود است و افراد متناسب با این نقش ها با کار گرفته می شوند.

ب) تناسب نقش ها با افراد (ARP<sup>۲</sup>): در این مفهوم استراتژی دنبال گرفتن افراد به عنوان فاکتورهای مناسب و سازگار با زمینه سازمان می باشد. تفاوت این دو روش به وسیله بیان عوامل مربوط به هر یک روشن تر می شود. این مطلب حائز اهمیت است، که میان این عوامل یکپارچگی سیستماتیکی وجود دارد و مسائل مربوط به استعدادها تنها با تاکید بر یک بعد قابل حل نخواهد بود.

### ۳-۶-۱-۲ توسعه استعدادها

گام نهایی این فرایند، شامل مباحث مربوط به یادگیری و توسعه است. در این مرحله کارکنان به یک مسیر توسعه شغلی قابل لمس و شفاف نیاز دارند. در همین مورد، سازمان به سرمایه گذاری بیشتر بر روی کارکنان به هدف ایجاد فرصت های یادگیری و توسعه نیاز دارد، تا از این راه بتواند مهارتهای آنها را در جهت پاسخگویی به انتظاراتها و نیازهای آینده سازمان به روز نگه دارد.

فرد با استعدادی که پتانسیل رشد و پیشرفت را دارد، اگر وارد سازمانی شود که امکان هیچگونه توسعه ای در آن وجود نداشته باشد، مطمئناً در آنجا دوام نخواهد آورد. این یافته ها از ارزش سازمان هایی که دیوید گاروین از دانشگاه هاروارد آنها را سازمان های یادگیرنده می نامد، حمایت می کند. این سازمان ها در خلق، بدست آوردن، تفسیر و انتقال و نگهداری از دانش و کارمندان دانشی، مهارت داشته و می توانند رفتارهای خود را بر اساس دانش جدید اصلاح نمایند (فیلیپس و روپر ۲۰۰۹). این سازمان ها با آموزش و توسعه افراد با استعداد، ارزش هر فرد را به رای رسیدن به اهداف مشترک سازمانی (مثل بهبود عملکرد) افزایش می دهند.

به منظور توسعه پتانسیل های موجود توسط مدیریت موثر استعدادها راه حلهایی وجود دارد که عبارتند از:

- توجه به مدیریت پیشرفت شغلی
- آموزش و توسعه استعدادها

<sup>1</sup> Appropriateness between People and Roles

<sup>2</sup> Appropriateness between Roles and People

- مدیریت عملکرد
- برنامه ریزی منابع انسانی استراتژیک
- استخدام و انتخاب
- برنامه ریزی جانشینی
- مزایا و جبران خدمات

ارجحیت این عوامل طبق تناسب آنها با نیازهای سازمانی می باشد.

#### ۴-۶-۱-۲ همسو سازی و نگهداشت استعدادها

هنگامی که یک سازمان در تکمیل فرایند کارمندیابی و استخدام در پسته‌های مورد نظر موفق شد، باید بداند که گام بعدی چیست؟ در این مرحله لازم است، مجموعه مهارت‌های مناسب افراد، با وظایف شغلی آنها در یک راستا قرار گرفته و همسو شوند. به عبارت دیگر، عملکرد نیروی کار باید مدیریت شود تا سازمان اطمینان یابد در مسیری است که نیروی انسانی آن بیشترین بهره‌وری را دارد. بحث دیگری که در فرایند نگهداشت استعدادها باید مورد توجه قرار گیرد، سیستم جبران خدمات است. علاوه بر اینکه در سازمان، لازم است خط مشی جبران خدمت عادلانه‌گسترش یابد، ضروری است که خروجی گزارشها و تحلیل‌های حاصل از سنجش استعدادها و عملکرد افراد در سیستم محاسبه جبران خدمت کارکنان لحاظ شود.

#### ۷-۱-۲ عوامل درونی و بیرونی تاثیر گذار بر مدیریت استعداد

سازمان‌ها به عنوان یک سیستم باز برای رشد و کمال‌بایستی همواره خود را با عوامل متغیر داخلی و خارجی سازگار و هماهنگ سازند. با اجرای سیستم مدیریت استعداد، عواملی از داخل و خارج سازمان بر روی موفقیت و یا عدم آن تاثیر می‌گذارند.

مورتون (۲۰۰۴) چندین عامل خارجی که می‌تواند نقش‌جلو برنده و یا جلوگیری‌کننده را در سیاست‌های مدیریت استعداد داشته‌باشد، بر-شمرده است. این عوامل شامل اقتصاد، ادغام‌ها و یکی شدن‌های سازمانی، و برنامه‌های توسعه جهانی می‌باشند. تاثیر اقتصاد بر مدیریت استعداد به-طور واضح از طریق عرضه و تقاضای نیروی انسانی می‌باشد. ادغام شرکت‌ها هم تاثیر عمیقی بر مدیریت استعداد دارد، که نتیجه آن اضافه آمدن کارکنان در هم-سطوح و تعداد بالایی از افراد با پتانسیل بالا اما با تعداد محدود پست سازمانی است و نتیجه دیگر آن ایجاد تنوع بیشتر در محیط کار و بوجود آمدن مفاهیم جدید فرهنگی در سازمان است که به تبع بر مدیریت استعدادها نیز تاثیر خواهد گذاشت.

برنامه های توسعه جهانی نیز بر مفهوم تنوع فرهنگی، جایگاه های شغلی بین المللی و نیاز به درک کردن و کار کردن موثر با نیروی کار محلی-تاثیر دارد.

عوامل داخلی می توانند هم به صورت یک فرصت و هم به صورت یک محدودیت برای فرآیند مدیریت استعداد به حساب آیند. یکی از مهمترین عوامل داخلی تاثیر گذار بر سیاست ها و عملکردهای مدیریت استعداد، تعریف این عبارت است. اگر ما آن را هم معنای فعالیت های مدیریت منابع انسانی و یا برنامه ریزی نیروی کار در نظر بگیریم و یا اگر مدیریت استعداد بر همه کارکنان و یا بر افراد بخصوصی که بیشتر مس-تعد هس-تند، تاکید داشته باشد، تاثیرات متفاوتی به دنبال خواهد داشت.

طبق تحقیقی که مورتون (۲۰۰۴) انجام داد، مهمترین عوامل داخلی تاثیر گذار بر مدیریت استعداد را اولاً همکاری و مشارکت مدیران ارشد با این فرآیند و دوماً همراستایی مدیریت استعداد با اهداف استراتژیک سازمان شناخته شدند (هاگس و راگ ۲۰۰۸).

نتایج تحقیقات درباره موانع اجرای برنامه های مدیریت استعداد نشان می دهد، که این موانع بیش تر انسانی است. از جمله اینکه مدیران عالی زمان کافی برای مدیریت استعداد صرف نمی کنند. مدیران صفی به اندازه کافی متعهد به توسعه کارکنان صفی خود نیستند. بخشی نگر در سازمان حاکم است و همکاری های سازنده و به اشتراک گذاشتن منابع تشویق نمی شود.

مدیران صفی تمایلی به تفکیک کارکنان خود بر اساس عملکرد (به افراد دارای عملکرد بالا، متوسط و پایین) ندارند. مدیران عالی، استراتژی مدیریت استعداد را با استراتژی سازمان همنوا نمی کنند. مدیران صفی، ضعف عملکرد های مزمین را به صورت جدی مورد توجه قرار نمی دهند. در فرآیندهای برنامه ریزی جانشینی و با تخصیص منابع دقت کافی برای انتخاب نقش ها با افراد ندارند و همچنین اینکه، مدیران عالی دیدگاهی مشترک درباره محوری ترین نقش ها ندارند.

## ۸-۱-۲ اهمیت و ضرورت مدیریت استعداد

بهاتنگار (۲۰۰۷)، مدیریت استعداد را ابزاری برای بهبود فرآیند استخدام و پرورش افراد جهت دستیابی به مهارت ها و توانایی های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان می داند، در حالیکه مدیریت استعداد فرآیندی است، که علاوه بر توجه به حال نگرشی آینده نگر نیز داشته و افراد مورد نیاز برای حال و آینده را توامان شناسایی نموده و پرورش می دهد (CIPD, 2006) و به طور سیستماتیک شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان به رای پاسخگویی به چالشهای آینده به آن نیاز دارد، را از بین می برد (ولینز و اسمیت و

راجرز، ۲۰۰۶). استراتژی مدیریت استعداد را بخشی از تغییرات ضروری قرن بیست و یکم و جز مکمل استقرار تحول در سازمان ها می داند. استراتژی مدیریت استعداد ابزاری است، که منابع انسانی سازمان را به عنوان عامل حیاتی در حفظ مزیت رقابتی پایدار، به اولویت استراتژیک سازمان مبدل می سازد و معتقد است که سرمایه انسانی با داشتن دو خصوصیت کمیاب و غیر قابل تقلید بودن، می تواند منافع ویژه ای را برای سازمان به ارمغان آورد، به عبارت دیگر کارکنان منبع استراتژیک کلیدی هستند، که برای موفقیت نهایی سازمان بسیار حیاتی می باشند. بسیاری از مدیران درک نموده اند، که داشتن کارکنان متخصص و با انگیزه راهی برای دستیابی به رشد و پیشرفت می باشد.

به طور کلی باید در پاسخ به سوال چرا امروزه بر روی مدیریت استعداد تاکید ویژه می شود؟ باید گفت مهمترین این عوامل عبارتند از:

- ۱) ارتباط مستقیم بین استعدادها و عملکرد برتر سازمان
- ۲) ارزش آفرینی استعدادها
- ۳) کسب و کار در محیط پیچیده تر و پویاتر
- ۴) افزایش انتظارات مدیران
- ۵) تغییر انتظارات کارکنان
- ۶) تغییر در ساختار نیروی کار

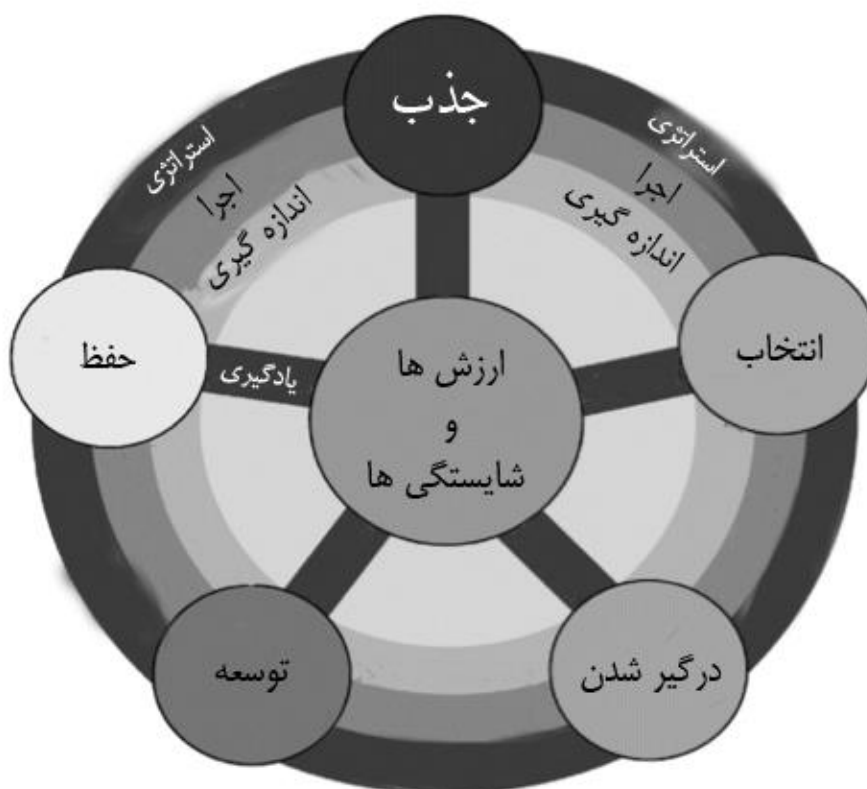
#### ۹-۱-۲ مدل های مدیریت استعداد

مدل های متعددی در ادبیات مدیریت استعداد، توسط کارشناسان و نظریه پردازان مختلف ارائه شده که مهمترین آنها عبارتند از :

#### ۹-۱-۹-۱ مدل فیلیپس و روپر

این مدل که برای صنعت ریل استیت بر اساس ارزش ها و شایستگی های سازمانی طراحی شده است شامل ۵ عامل می باشد (بلانچارد ۲۰۰۷) :

- ۱) جذب
- ۲) انتخاب
- ۳) درگیر کردن
- ۴) توسعه دادن
- ۵) نگهداری از کارکنان



شکل ۲: مدل مدیریت استعداد فیلیپس و روپر

در مرکز این مدل شایستگی ها و ارزش های اصلی سازمان وجود دارد، این عوامل از طریق فرآیند مداوم، استراتژی، اجرا و پیاده سازی و ارزیابی به هم متصل هستند. مدیریت استعداد از هسته این مدل آغاز و توسعه می یابد. سازمان های با عملکرد بالا، از فرهنگ پیشین قوی برخوردار هستند. فرهنگ شامل ارزش ها، ویژگی ها، رفتارها و عملیات اعضای سازمان می باشد (فیلیپس و روپر<sup>۱</sup>: ۲۰۰۹).

رفتارهایی که با سطح خاصی از عملکرد همراه می شود، به عنوان شایستگی تعریف شده و زمانی که اعضای سازمان خود را با نوع سازمان و ویژگی های اصلی آن همراه می کنند ارزش نامیده می شود (هانت و ونتراب<sup>۲</sup>: ۲۰۰۲).

در این چارچوب، مدل شایستگی همراه با ارزشهای مشترک در مرکز سازمان قرار گرفته است. بر اساس این مدل همه فعالیت های مربوط به مدیریت استعداد می توانند هدایت شوند.

<sup>1</sup> Philips and Roper

<sup>2</sup> Hunt and Venterab



## ۲-۹-۱-۲ مدل سلسله مراتبی

این مدل یک چارچوب مفهومی است، که سوالات مربوط به ادبیات مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی استراتژیک را برای ایجاد یک چشم انداز مشخص از هم جدا می کند، اجزای سلسله مراتب در ستون سمت چپ و سوالاتی که مفاهیم این سیستم سلسله مراتبی را مشخص می سازد، در ستون سمت راست قرار گرفته است. سوالات در هر طبقه حاصل تصمیم گیری بر اساس سوالات مرحله قبل است. این چارچوب با ستاده های مورد علاقه بیشتر سازمان ها، استراتژی و مزیت رقابتی آغاز می شود. سازمان ها بر اساس تصمیم گیری در این مرحله وارد مرحله بعد شده و مفاهیم استراتژیک مربوط به استعدادها را تعیین می کنند. سپس منبعی از استعدادها را شناسایی کرده و در مرحله بعد بر اساس زمان و محل مناسب قرار گرفتن آنها تعیین و در راستای استراتژی های سازمان آنها را تقسیم بندی می کنند. پس از شناسایی و تقسیم بندی، استعدادها باید توسعه داده شوند. مرحله بعد در این سلسله مراتب سیستم مدیریت استعداد است که شامل سطوح زیر می باشد:

- (۱) انتخاب
- (۲) استخدام
- (۳) مدیریت عملکرد
- (۴) جبران خدمات

سوالات مربوط به مراحل پایین رونده	اجزای مدیریت استعداد
چه فرصت های بازاری وجود دارند؟ کدام منابع سازمانی مزیت عملکرد دارند؟	استراتژی مزیت های رقابتی پایدار
پیشرفت در کیفیت استعداد کجا باعث هدایت به سمت اهداف استراتژیک می شود؟ پیشرفت در سالم سازی استعداد کجا باعث هدایت به سمت اهداف استراتژیک می شود؟	پیامدهای استراتژی برای استعداد
چگونه استخرهای متنوع استعداد را موقعیت یابی می کنیم؟ • چه ترکیبی از بازیگران مورد نیاز است؟ • چه سیاستی برای جبران خسارت اتخاذ می کنیم (بالا/پائین/ روی بازار)؟	استراتژی استخر استعداد
چگونه استراتژی های استخر استعداد را در سازمان پیاده سازی می کنیم؟ • معماری های شایستگی • سیستم های داده باز حرفه ای	سیستم های مدیریت استعداد
کدام فعالیت های موثر ما را به اهداف استعداد می رساند و می تواند توسط سیستم ها حفظ شود؟ • انتخاب • استخدام • مدیریت عملکرد • سرپرستی خسارت	فعالیت های استعداد

شکل ۳: مدل مدیریت استعداد سلسله مراتبی

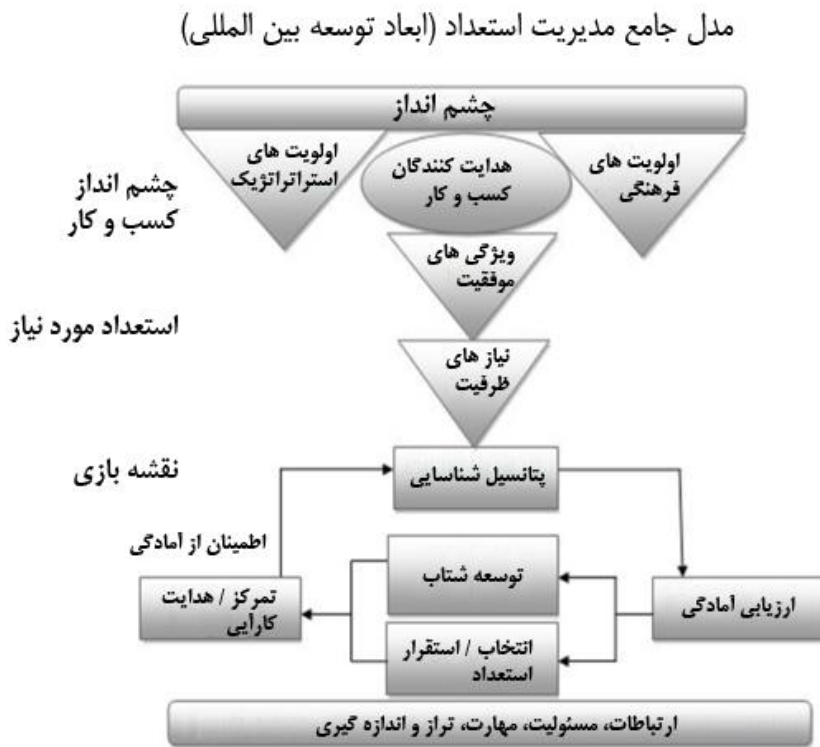
### ۳-۹-۱-۲ مدل جامع

در این مدل بر پایه چشم انداز سازمان و اهداف تعیین شده، تقاضا برای استعداد مشخص می شود. در این مدل تقاضا بر اساس اولویت های فرهنگی و استراتژیکی سازمان تعیین می شود. پس از تعیین استعدادهای مورد نیاز وارد مرحله مدیریت استعدادهای می شود، که موجب استعدادهای سازمان را اداره می کند و از ۵ مرحله تشکیل شده است (ویلز، اسمیت و راجرز: ۲۰۰۶).

(۱) شناسایی پتانسیل های موجود

(۲) ارزیابی میزان آمادگی آنها

- ۳) توسعه دادن استعدادها
- ۴) انتخاب و بکارگیری استعدادها
- ۵) تاکید بر عملکرد آنها



شکل ۴: مدل مدیریت استعداد جامع

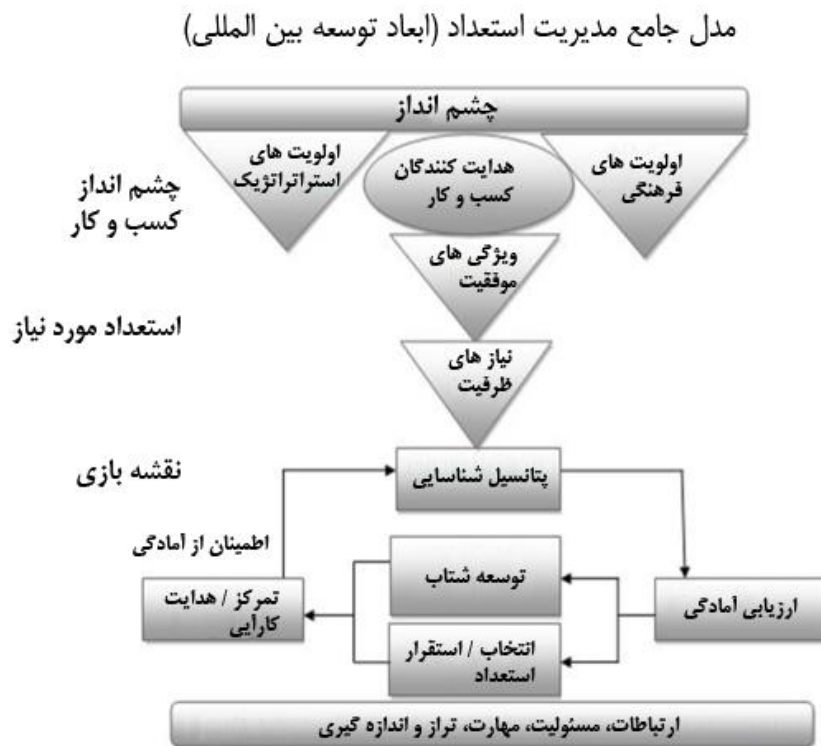
#### ۴-۹-۱-۲ مدل کالینگ و ملاهی

این مدل یک مدل نظری است که توسط کالینگ و ملاهی (۲۰۰۹) ارائه شده است. در این مدل ۴ قسمت خروجی مدل جامع ارائه شده است.

- ۱) شناسایی پست های اصلی: این اولین مرحله در مدیریت استعداد استراتژیک می باشد.
- ۲) توسعه منبعی از استعدادها: منظور منبعی از پتانسیل های بالا با عملکرد بالاست که سازمان از طریق آنها پست های اصلی را پر می کند.
- ۳) ایجاد یک ساختار منابع انسانی جدا شده: طی دو دهه گذشته ارتباط میان فعالیت های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی - یک موضوع مهم در ادبیات مدیریت منابع

انسانی استراتژیک محسوب شده است. برای داشتن عملکرد بالا، نیاز است نیروی انسانی که عملکرد بالاتری دارند از سایرین جدا شوند.

۴) **ستاده ها:** هدف اصلی از به کار گیری سیستم مدیریت استعداد رسیدن به ستاده های سازمانی و فردی مطلوب است.



شکل ۵: مدل مدیریت استعداد کالینگ و ملامی

با توجه به شکل، با استفاده از بازار کار داخلی سازمانی و بازار کار خارجی، مخزنی از استعداد ها تشکیل داد، و آنها در جهت پر کردن پست های حیاتی در سازمان استفاده می کنیم. عمده ترین نتایج استفاده از این مدل می توان به انگیزش کاری، تعهد سازمانی و رفتار فرآینقی اشاره دارد که این عوامل به طور مستقیم بر عملکرد شرکت تاثیر می گذارند (صالح زاده و لباف: ۱۳۹۰). رفتار فرا نقشی به آن دسته از عملکرد ها اشاره دارد که در حیطه وظایف افراد نمی باشند و خلاقانه و خودجوش بوده و دارای ماهیتی غیر رسمی است (کازمی و واحد چوکده: ۱۳۸۴). با استفاده از این مدل و مفاهیم مربوط به آن، مدیریت استراتژیک استعداد را اینگونه می توان تعریف کرد: فعالیت ها و فرآیندهایی می باشند که به شناسایی سیستماتیک پست هایی که در مزیت رقابتی پایدار سازمان نقش دارند، می پردازند و با توسعه یک مخزن استعداد از متصدیان شغلی با پتانسیل و عملکرد بالا، این موقعیت ها را پر می سازند؛ همچنین با توسعه یک ساختار منابع انسانی متفاوت، پر

کردن این موقعیت ها توسط متص-دیان شغلی شایسته را تسهیل کرده و از تعهد آنها نسبت به سازمان اطمینان حاصل کنند (کالینگ و مراهی : ۲۰۰۹).

#### ۱۰-۱-۲ مقاله مرجع مدیریت استعداد

در نهایت در موضوع مدیریت استعداد مقاله نوشته شده توسط احمدی و همکاران در سال ۲۰۱۲ با موضوع "نقش سرمایه اجتماعی در بهبود مدیریت استعداد" به عنوان مقاله مرجع انتخاب گردید. در این مقاله مدیریت استعداد به عنوان تسهیل و توسعه پیشرفت مسیر شغلی افراد بسیار با استعداد و ماهر در سازمان، با استفاده از دستورالعمل های تدوین شده، منابع، سیاست ها و فرایندها تعریف شده است. همچنین در این مقاله مدیریت استعداد دارای ۴ مولفه با عناوین و تعاریف زیر تشخیص داده شده است.

- **نظام جذب استعدادها:** اولین مرحله در فرایند مدیریت استعداد، شناسایی افراد با استعداد از داخل و جذب نخبگان از خارج از سازمان می باشد. کارکنان در سازمان ها از ویژگیهای شخصیتی و کاری متنوعی برخوردارند و این از وظایف مدیران سازمان است که توانایی ها و استعدادها و حتی نقاط ضعف کارکنان را بشناسند، آنها را مدیریت کنند و در جای مناسب از آنها استفاده کنند.
- **نظام ارزیابی و کشف استعدادها:** انتخاب مرحله ای است برای پذیرفتن یارد تقاضای مراجعان و متقاضیان کار به گونه ای که شایسته ترین، مناسب ترین و با استعدادترین آن ها برگزیده و انتخاب شوند.
- **نظام توسعه آموزش استعدادها:** توسعه استعداد یکی از کلیدی ترین مراحل مدیریت استعداد است که در گام اول به شکوفایی استعدادهای افراد کمک می کند و در گام بعد موجب رشد کسب و کار می شود و از همین رو اهمیت استراتژیک دارد
- **نظام حفظ استعدادها:** حفظ و نگهداری، تقلای نهایی در جنگ استعدادها می باشد که هدف از آن تشویق کارکنان برای ماندن در سازمان برای بیشترین دوره زمانی می باشد.

#### ۲-۲ هوش سازمانی

گذشته تقریباً با ثبات انسان، اکنون به جریانی با تغییرات سریع و مبهم، تبدیل شده است. تغییرات سریع و روزافزون در حوزه های علوم و تکنولوژی موجب شده است که مدیریت سنتی پاسخگوی نیاز سازمان های پیچیده امروزی نباشد. سازمانها برای رسیدن به هدفهای نسبتاً مشخصی به وجود می

آیند و فعالیتهای مستمری را برای رسیدن به آن هدف ها انجام می دهند. البته هر سازمانی ویژگیهای خود را دارد که عبارت اند از : مرزهای ثابت، سلسله مراتب اداری و نوعی تقریباً نظم مدبرانه، یک سیستم ارتباط و یک سیستم انگیزشی که موجب می شود افراد در سایه همکاری با یکدیگر برای دستیابی به هدفهای مشترک، تلاش کنند. (اسکات<sup>۱</sup>، ۱۳۸۰)

همانگونه که در دنیای انسانی و در حیات پرتلاطم بشری انسانهایی موفق و کارا خواهند بود که دارای هوشی سرشار و بهره مند از درجه هوشی بالا باشند، قطعاً در دنیای سازمانی نیز وضع به همین گونه خواهد بود؛ به خصوص اینکه در عصر حاضر هرچه زمان به جلو تر می رود با توجه به پیشرفت علوم و فنون و پیدایش نیازها و چالش های جدید، سازمانها نیز پیچیده تر و اداره آنها نیز مشکل تر می شود. این معنا زمانی پراهمیت خواهد شد که بپذیریم، در سازمان امروزی، علاوه بر منبع عظیم و خلاق انسانی هوشمند، ماشین آلات هوشمندی نیز در فرایندهای سازمان نقش موثری ایفا می کنند. بنابراین هوش سازمانی در سازمانهای پیچیده امروزی برآیند و ترکیبی از دو هوش فعال انسانی و هوش مصنوعی ماشینی خواهد بود که بی تردید مدیران برای پویایی و افزایش کارایی سازمان خود راهی جز بهره گیری از این دو جریان هوشمند نخواهند داشت. (حیاتی، ۱۳۸۵)

کارل آلبرخت (۲۰۰۳) موفقیت یک سازمان را مشروط به داشتن عوامل : انسان هوشمند<sup>۲</sup>، تیم های هوشمند<sup>۳</sup> و سازمان های هوشمند<sup>۴</sup> می داند. او برای پاسخگویی و جلوگیری از کند ذهنی گروهی، از عنوان هوش سازمانی<sup>۵</sup> استفاده می کند. آلبرخت در مسئله هوش سازمانی مدلی ارائه می کند که دارای ابعاد هفت گانه است که عبارت اند از: چشم انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، اتحاد و توافق، کاربرد دانش، روحیه و فشار عملکرد.

## ۱-۲-۲ هوش

اصطلاح هوش، رایج ترین اصطلاح روانشناختی بوده و تقریباً همه مردم نسبت به کم و کیف آن در خود و دیگران حساسیت دارند. والدین از نخستین لحظه تولد فرزندشان می خواهند وضع هوشی او را بدانند و با فرزندان دیگران مقایسه کنند. میان روانشناسان بر روی تعریف هوش اتفاق نظر وجود ندارد و هر کدام از آنها هوش را زاویه خاصی تعریف می کنند. بهترین تعریفی که هوش می توان به عمل آورد و به نوعی در بر گیرنده مفهوم کلی آن است، بدین قرار می باشد: "هوش، مجموعه ای از توانایی

<sup>1</sup> Scott

<sup>2</sup> Smart People

<sup>3</sup> Smart Team

<sup>4</sup> Smart Organization

<sup>5</sup> Organizational Intelligence

های شناختی ست که به ما اجازه می دهد تا نسبت به جهان اطرافمان آگاهی پیدا کنیم، یاد بگیریم و مسائل و مشکلات را حل کنیم" (سیاروچی و فورگاس، ۱۳۸۳).

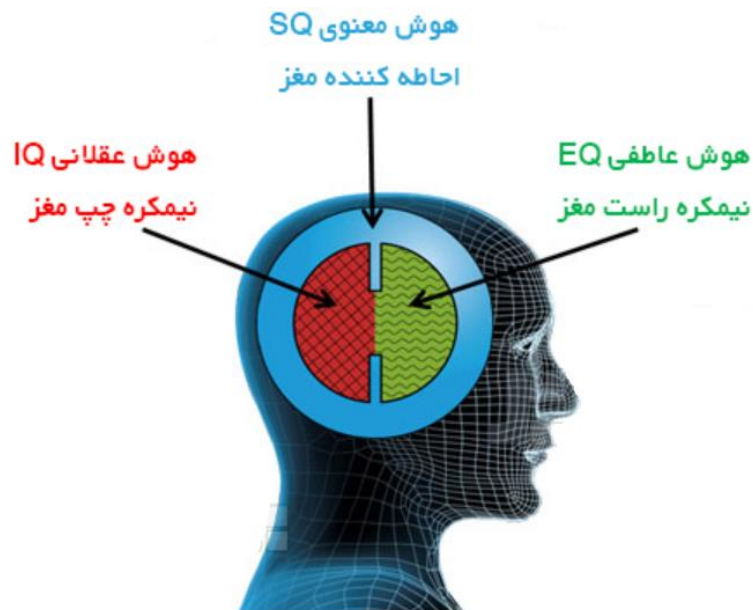
از نگاهی دیگر هوش عبارت است از توانایی یادگیری و به کار بردن آنچه یاد گرفته شده، در سازگاری با اوضاع و احوال تازه و حل مسائل و مشکلات تازه (مان، ۱۳۷۸). مجموعه استعدادهایی است که با آنها شناخت پیدا می کنیم، شناختها را به یاد می سپاریم و عناصر تشکیل دهنده فرهنگ را به کار می بریم تا مسائل زندگی روزانه را حل کنیم و با محیط ثابت و محیط در حال تغییر سازگار شویم (گنجی، ۱۳۸۲).

هوش به عنوان یک توانایی شناختی در سال ۱۹۰۵ میلادی توسط آلفرد بینه و تئودور سیمون مطرح شد. با وجودی که درخصوص این پدیده بررسی های متعددی انجام گرفته و نظریه های متفاوتی ارائه شده اما هنوز صاحب نظران به همسویی کلی در مورد ابعاد گوناگون هوش دست نیافته اند. در بین نظریات مطرح شده دو نظریه از مقبولیت بیشتری برخوردار هستند:

- نظریه هوش چندگانه هوارد گاردنر
- نظریه هوش سه گانه دانا زوهار و یان مارشال

براساس نظریه زوهار و یان این هوش ها با هوش جسمانی (PQ) یعنی توانایی کنترل ماهرانه بدن و استفاده از اشیا آغاز می شوند و بر اساس سیستم های عصبی مغز مشخص می گردند. زوهار و مارشال معتقدند هوش های دیگر زیرمجموعه های این سه هوش هستند. این سه نوع شامل هوش عقلانی، هوش عاطفی یا هیجانی و هوش معنوی هستند.

در این نظریه رابطه این سه نوع هوش به شکل تصویر زیر تعریف می شود:



شکل ۶: رابطه انواع هوش در نظریه زیبار و یان

اما هاوارد گاردنر در کتاب قاب های ذهنی انواع چندگانه هوش را مطابق تصویر زیر معرفی می کند :



شکل ۷: هوش های چند گانه گاردنر

## ۲-۲-۲ بررسی اهم انواع هوش از منظر کسب و کار

در این بخش با توجه به دسته بندی های ذکر شده و به طور خاص از منظر هوش در کسب و کار به پاره ای از پژوهش های انجام شده و تعاریف ارائه شده می پردازیم.



## ۱-۲-۲-۲-۲ هوش هیجانی (عاطفی)

استفاده از مفهوم هوش هیجانی برای نخستین بار به سال ۱۹۲۰ بر می گردد. اما این استفاده با عنوان هوش اجتماعی که به قابلیت تطبیق فرد با محیط و دیگران است، اشاره داشت. جان مایر و پیتر سالوی پژوهش هایی در این رابطه انجام دادند. این دو محقق سعی داشتند توانمندی های افراد را در حیطه هیجانات و عواطف به طور علمی اندازه گیری نمایند. آنها دریافتند که برخی از افراد در شناخت احساسات خود و دیگران و حل مشکلات احساسی و هیجانی توانمندتر هستند. (هین، ۲۰۰۴) هوش هیجانی عبارتست از: " توانایی درک و ابزار احساسات، ترکیب احساس با عقل، فهمیدن و استدلال با احساسات و تنظیم و جهت دهی احساسات خود و دیگران" (چرنیس، ۲۰۰۱).

به نظر گاردنر، هوش هیجانی از دو مولفه زیر تشکیل شده است:

الف) **هوش درون فردی:** که مبین آگاهی فرد از احساسات و هیجان خویش، ابزار باورها و احساسات شخص و احترام به خویشتن و تشخیص استعداد های ذاتی، استقلال عمل در انجام کارهای مورد نظر و در مجموع میزان کنترل شخص بر هیجانات و احساسات خود می باشد.

ب) **هوش میان فردی:** که به توانایی درک و فهم دیگران اشاره دارد و می خواهد بداند چه چیزهایی انسانها را بر می انگیزد؟ چگونه فعالیت می کنند و چگونه می توان با آنها همکاری داشت؟ (گاردنر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰)

## ۲-۲-۲-۲-۲ هوش هیجانی و هوش عقلی در محیط کار

بهترین حوزه مناسب برای مقایسه هوش هیجانی و هوش عقلی، محیط کاری است؛ زیرا فرد در محیط کار خود علاوه بر توانمندی های علمی از قابلیت های هیجانی خود نیز استفاده می نماید. از این رو در حوزه توسعه منابع انسانی در سازمان ها مفهوم هوش هیجانی به کار گرفته شده است تا بر مهارت های هیجانی علاوه بر قابلیت های تخصصی توجه و تاکید شود.

بر اساس تحقیقات، هوش عقلی، حداکثر ده درصد در عملکرد و موفقیت تاثیر دارد (مخصوصاً در حوزه مدیریت) البته تحقیقات رابرت امرینگ و دانیل گلن (۲۰۰۳) نشان می دهد هوش عقلی نسبت به هوش هیجانی پیشگوی بهتری برای کار و عملکرد علمی فرد است. اما زمانی این سوال مطرح می شود که آیا فرد می تواند در کار خود بهترین باشد و یا مدیری لایق باشد؟ در اینجا هوش هیجانی معیار بهتری است و هوش عقلی احتمالاً در به دست آوردن این جواب کارآیی کمتری دارد. گولمن

<sup>1</sup> Gardner

بیان می کند: بر نیاز به هوش هیجانی در محیط کار یعنی محیطی که اغلب به عقل توجه می شود تا قلب و احساسات تمرکز می کند. او معتقد است نه تنها مدیران و روسای شرکت ها نیازمند هوش هیجانی هستند، بلکه هر کسی که در سازمان کار می کند نیازمند هوش هیجانی است (مری ۱۹۸۷).

اما هر چه در سازمان به سمت سطوح بالاتر می رویم اهمیت هوش هیجانی در مقایسه با هوش عقلی افزایش می یابد. در این زمینه گولمن و همکاران معتقدند که هوش هیجانی در تمامی رده های سازمانی کاربرد زیادی دارد اما در رده مدیریتی اهمیتی حیاتی می یابد. آنان مدعی هستند هوش هیجانی تا ۵۸ درصد از چیزی را تعیین می نماید که بهترین ها را در موقعیت رهبری ارشد، از ضعیف ترین ها جدا ساخته و مشخص می نماید. زیرا روحیاتی که در راس سلسله مراتب سازمانی به وجود می آیند، سریع تر گسترش می یابند، چرا که هر کسی به مدیر و فرد بالادست خود نگاه می کند. افراد زیر دست و مرئوسین رفتارهای هیجانی خود را از مدیران می آموزند. حتی هنگامی که مدیر را نمی توان زیاد رویت کرد (مثل مدیری که در پشت درهای بسته در طبقات بالاتر کار می کند) نگرش او بر حالات زیردستانش تاثیر می گذارد. به همین علت است که هوش هیجانی از اهمیت زیادی برای یک رهبر برخوردار است (گلمن و همکاران، ۲۰۰۱).

بنابراین این مهم باید مد نظر قرار گیرد که در سازمان ها هوش عقلی تنها ابزار مقایسه افراد نیست. چرا که در محیط هایی که انسان ها فعالیت دارند قابلیت های عاطفی، درک افراد از احساسات خود و دیگران و توانمندی های آنان در ارتباطات عوامل مهمی هستند که باید مد نظر قرار گیرند. در این بین ارتباطات از اهمیت ویژه ای برخوردار است، زیرا توانمندی های اجتماعی بخش مهمی از هوش هیجانی است و در واقع عینیت بخش هوش هیجانی می باشد.

### ۳-۲-۲-۲ هوش معنوی

از دیر باز، هوش به عنوان یکی از عواملی که باعث موفقیت فرد در زندگی می شود، مطرح بوده است. ولی مساله مهم این است که بهره هوشی، تعیین کننده موفقیت فرد در درازمدت نیست. به عبارت دیگر همیشه این طور نیست که هر کس هوش منطقی بالاتری داشته باشد موفق تر است. در بعضی موارد، افراد بسیار باهوشی دیده میشوند که در زندگی موفق نیستند و بالعکس، افرادی با بهره هوشی کمتر وجود دارند که موفقیت های فراوانی کسب کرده اند. در حقیقت مشخص شده است که وقتی افراد به موفقتهایی نزدیک می شوند فرآیندهایی پیچیده را سپری می کنند. در واپسین سالهای سده بیست شواهد روانشناسی، عصب شناسی، انسان شناسی و علوم شناختی حاکی از آن است که هوش دیگری هم وجود دارد که از آن با نام هوش معنوی، فراهوش یا هوش وجودی یاد می شود که می تواند موفقیت افراد را تحت تاثیر قرار دهد (زهر و مارشال، ۲۰۰۰).

هوش معنوی بیانگر هوش خاصی است که انعکاس دهنده مجموعه منحصر به فردی از تجربیات و ظرفیت های انسانی است که همه افراد با درجات مختلف آن را دارا هستند (نابل و همکاران، ۲۰۰۳). همچنین هوش معنوی سازه ای است که با روانشناسی، بیولوژی، دین، معنویات و عرفان هم پوشانی دارد (سیسک و تورنس، ۲۰۰۱). مفهوم سازی هوش معنوی شامل اتخاذ رویکردی عملی نسبت به معنویت می باشد (امونز، ۲۰۰۰).

بنابراین، مفهوم هوش معنوی دلالت بر این دارد که معنویت می تواند به صورت عملی و در بخش های مختلف زندگی مورد استفاده قرار گیرد (ولمن، ۲۰۰۱). حضور فعال معنویت در امور روزمره زندگی و استفاده از آن جهت تطبیق با محیط، به کارگیری توانایی ها، ارزش ها و منابع، هوش معنوی را باعث می شود (واگان، ۲۰۰۲). به عنوان مثال، هوش معنوی می تواند برای تعریف و تلاش جهت الگوهای تفکر، نیات و عقایدی که در پشت رفتارهای ما مخفی شده اند به کار گرفته شوند (مایس، ۲۰۰۱). بنابراین هوش معنوی ممکن است به عنوان یک چالش مستمر و پویا در زمان حال که به توسعه روانشناسی کمک می کند، در نظر گرفته شود (نابل، ۲۰۰۱). این جنبه زمانی آشکار می شود که با استفاده از هوش معنوی افراد برای دیدن وضعیت خود به خارج از فضای فعلی خود بروند و با سعودی به سمت بالا با دیدی وسیع تر و کلان تر از بالا به وضعیت زندگی خود نگاه کنند. در این راستا هوش معنوی دربرگیرنده شرایط و اتفاقات شخصی پرمعنا در تمام زندگی، به دلیل پیدا کردن هدف و معنا می شود.

بنابراین هوش معنوی لیزی است که از طریق آن یک فرد تجربیات و رویدادهای زندگی اش را از منظری عالی تر و بالاتر ادراک می کند (مایس و همکاران، ۲۰۰۱). بررسی مفهوم معنویت با این دید موجب نمی شود که این استنباط به وجود آید که معنویت ممکن است ظرفیت ها و مهارت های شناختی را کاهش دهد. بلکه حائز این نکته است که افزایش ظرفیت ها و مهارت های شناختی می تواند یکی از کارکردهای معنویت باشد.

#### ۴-۲-۲-۲ هوش سیاسی

افراد ارزشمند در سازمان، جهت ارتقا به سطوح بالا و همچنین تبدیل شدن به عاملان تغییر موثر به هوش سیاسی بالایی نیازمندند. هوش سیاسی جهت اتخاذ تصمیمات محتمل سیاسی و اجتناب از تعارضات غیر ضروری از طریق ارزیابی جامع از محیط سیاسی به دست می آید. توسعه توانایی گرد آوری و استفاده از هوش سیاسی مستلزم تلاش بسیار زیادی برای برخی از افراد است که این امر بستگی به شرایط سازمانی آنها و تعصبات شخصی دارد. برخی موارد می تواند فرصت توسعه شبکه ها برای دسترسی به اطلاعات و یادگیری و درک خصوصیات اخلاقی همه ی اعضای سازمان را فراهم کند. تصمیمات سازمانی چه تصمیمات استراتژیک و چه تصمیمات عملیاتی راه حل های نامطمئنی را

ارائه می دهند. گاهی اوقات مدیران مجبور می شوند تصمیماتی بگیرند که خیلی وجهه مناسبی ندارند. مثل کاهش اندازه یا ساختاردهی مجدد. در چنین موقعیت هایی تصمیم می تواند سیاسی باشد که الزاما احتیاج به یک هوش سیاسی است که تصمیمات محتمل و امکان پذیری گرفته شود. اکتساب این هوش با آنچه که فریس و همکارانش تحت عنوان دانش ضمنی لازم برای ایجاد مهارت سیاسی مطرح کردند رابطه نزدیکی دارد (فریس ۲۰۰۰). هوگان و هوگول (۲۰۰۲) این توانایی را به عنوان هوش اجتماعی سیاسی بیان می کنند که فرد را قادر می سازد دیدگاه دیگران را درک کند. در حالی که نویسندگان اولیه مفهوم هوش سیاسی و اهمیت آن را تشریح کردند.

#### ۵-۲-۲-۲ هوش فرهنگی

مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ایرلی و انگ مطرح شد. این دو هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده اند (ارلی و انگ ۲۰۰۳).

هوش فرهنگی، توانایی افراد برای رشد شخصی از طریق تداوم یادگیری و شناخت بهتر میراث فرهنگی، آداب و رسوم و ارزش های گوناگون و رفتار موثر با افرادی با پیشینه فرهنگی و ادراک متفاوت است. ارلی و انگ هوش فرهنگی را به عنوان قابلیت فرد برای سازگاری موثر با قالب های نوین فرهنگی تعریف می کنند و ساختار هوش فرهنگی را به انواع دیگر هوش از جمله هوش عاطفی و اجتماعی مربوط می دانند.

هوش فرهنگی دامنه ی جدیدی از هوش است که ارتباط بسیاری زیادی با محیط های کاری متنوع دارد. برخی از جنبه های فرهنگ را به راحتی می توان دید. عوامل آشکاری مثل هنر، موسیقی و سبک رفتاری از این جمله اند. اما بیشتر بخش های چالش برانگیز فرهنگ پنهان است. عقاید، ارزش ها، انتظارات، نگرش ها و مفروضات عناصری از فرهنگ هستند که دیده نمی شوند اما بر رفتار افراد موثرند. هوش فرهنگی به افراد اجازه می دهد تا تشخیص دهند دیگران چگونه فکر می کنند و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می دهند. در نتیجه موانع ارتباطی بین فرهنگی را کاهش و به افراد قدرت مدیریت تنوع فرهنگی می دهد. در محیط های کاری متنوع قرن حاضر لازم است استرس های ناشی از شوک فرهنگی و اختلالات و پیامدهای ناشی از تعارضات فرهنگی به نحو مطلوب اداره شود. برای این منظور به سازگاری و تعدیل موثر فرهنگ ها نیاز است (هاریز و لیونس ۲۰۰۴)

محققان مدیریت و آموزشی از دیر باز اذعان نموده اند که بصیرت و شهود یک مهارت حیاتی محض است که می تواند در جهت ارتقا تصمیم گیری بهینه (چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی) مورد استفاده قرار گیرد. همچنین تحقیقات زیادی مبنی بر اینکه شهود و بصیرت به عنوان شکلی از هوش برای مطائل و مشکلات ساختار نیافته سودمند است انجام شده است. در حقیقت موقعیتها و شرایطی وجود دارد که سبک های تصمیم گیری ساختار نیافته ی موثر تر و کارآتری هستند. این موقعیت ها به واسطه یک سری ویژگی ها و خصوصیات قابل تشخیصند که عبارتند از: سطح بالای عدم اطمینان، موقعیت جدید و غیر تکراری، متغیرهای غیر قابل پیش بینی، حقایق محدود و فشار برای اتخاذ تصمیمات صحیح.

در این موقعیت ها و شرایط مدیرانی که مهارتهای شهودی بالاتری دارند موثر تر و موفق تر هستند. این مهارت ها در محیط هایی که به سرعت در حال تغییرند بسیار لازم است و در واقع تمایل به چالش کشاندن موارد ناشناخته را دارند.

### ۲-۲-۳ هوش سازمانی چیست؟

در مورد هوش سازمانی نظرات متفاوتی از دیدگاههای مختلفی وجود دارد که به اختصار هرکدام از این معانی آورده می شود. البته یادآوری می کنیم که برخی از محققان مثل خانزاده (۱۳۸۶) هوش تجاری را به جای هوش سازمانی به کار می برند. هوش تجاری سازمانها را از دیدگاه عوامل کسب و کار و تجارت مورد ارزیابی قرار می دهد. وی هوش سازمانی را داشتن دانشی فراگیر از همه عواملی مانند مشتریان، جامعه و مخاطبان، ارباب رجوع و رقبا، محیط اقتصادی، عملیات و فرایندهای سازمانی (مالی، فروش، تولید، منابع انسانی و...) می داند که بر سازمان اثرگذارند و مدیران را برای تصمیم گیری درباره همه عوامل موثر بر سازمانها و شرکتهای توانمند هوش می سازد. ولی باید توجه داشت که ، سازمانها را فارغ از کسب و کار سازمانی و از تمامی دیدگاه ها و جنبه های سازمانی مورد بررسی قرار می دهد.

برخی دانشمندان هوش سازمانی را از دیدگاه معرفت شناختی بررسی کرده اند: دیدگاه شناختی، دیدگاه رفتاری و دیدگاه اجتماعی سه مقوله هوش عاطفی - سازمانی اند و هدف کلی، این است که بدانیم، چگونه آمیزش مکاتب مختلف اندیشه می تواند درک جامعی از هوش سازمانی در مدیریت و ادبیات توسعه سازمانی ارائه دهد. هوش سازمانی فرایندی اجتماعی است که نظریه های زیربنایی آن

بر مبنای نظریه های هوش فردی محض بوده که تاکنون نادیده انگاشته شده اند. کاربرد هوش فردی به نوبه خود نتوانسته است، ماهیت اجتماعی هوش سازمانی را مشخص کند (آک گان<sup>۱</sup>، ۱۳۸۶).

### ۱-۳-۲-۲ هوش سازمانی از دیدگاه ماتسودا

تی ماتسودا هوش سازمانی را مجموع تواناییهای ذهنی یک سازمان می داند که ترکیبی از دو عامل هوش انسانی و هوش ماشینی است و دارای دو جزء است: هوش سازمانی به عنوان یک فرآیند که تجزیه و تحلیل نظری یک سازمان را با مجموعه ای از فرایندهای فرعی فراهم می سازد و دارای ویژگیهای تعامل، اجماع، همکاری یا تشریک مساعی است و هوش سازمانی به عنوان یک محصول که خط مشی ترکیبی و طرح و راهنمایی هایی برای طراحی سیستم اطلاعاتی برای سازمان ارائه می کند. البته این دو جزء از یکدیگر جدا نیستند و به عنوان دو عامل وابسته به یکدیگر در سازمان عمل می کنند (حیاتی، ۱۳۸۵)

### ۲-۳-۲-۲ هوش سازمانی از دیدگاه ویلیام هلال

از نظر ویلیام هلال (۱۹۹۸) هوش سازمانی یعنی ظرفیت یک سازمان برای ایجاد دانش و استفاده از آن برای وفق یافتن با محیط یا بازار از لحاظ استراتژیک. هوش سازمانی شبیه IQ است اما در یک سطح سازمانی شکل گرفته است که آن را OIQ<sup>۲</sup> می نامیم و مانند IQ قابل اندازه گیری است. اگر سازمانها رهبران خوبی همراه با استراتژی های زیرکانه و محیط مطلوب نداشته باشند، مانند انسانها ممکن است از هوششان برای موفقیت استفاده نکنند و در زمانی که نظریه هایی همچون یادگیری سازمانی و داراییهای ناملموس مورد استفاده قرار می گیرند، ممکن است چگونگی اجرا و ارزیابی این روشها، چگونگی ارتباط آنها با عملکرد و نحوه توسعه آنها، به سختی درک شود. هلال و همکارانش هوش سازمانی را تابعی از پنج زیر سیستم شناختی می دانند که عبارت اند از: ساختار سازمانی، فرهنگ، روابط ذی نفعان، مدیریت دانش و فرایندهای استراتژیک (لیبویتز<sup>۳</sup>، ۱۳۷۹).

### ۳-۳-۲-۲ هوش سازمانی از دیدگاه مک مستر

از دیدگاه مک مستر هوش سازمانی قابلیت یک سازمان است به عنوان یک کل، در افزایش اطلاعات، نوآوری دانش عمومی و عمل موثر برپایه ایجاد دانش تعریف می شود. وی لانه مورچه ها را از لحاظ

<sup>1</sup> Akgun

<sup>2</sup> Organizational Intelligence Quotient

<sup>3</sup> Liebowitz

وجود هوش بررسی می کند و بیان می دارد که لانه مورچه ها بی نهایت قابل انعطاف و قابل تعدیل است. حساسیتها و ادراکات این هوش، حساسیت ایجاد می کند و بازخورد می گیرد. این کار برای یافتن غذا و حفظ لانه و بقای گونه ها ادامه می یابد. بعضی ها به طور باور نکردنی خانه هایی سیستماتیک و کاملی می سازند. دانش، هوش و ظرفیت و قابلیت انجام این کار کجاست؟ این نه در ملکه هاست، نه قوانین و نه مراکز منبع و انبار. پس، انتظار داریم مورچه هایی بیابیم که واقعا هوشمند و زیرکند! هوش و دانش ارتباط، لانه را ساخته است. هوش سازمانی منبعی است از آینده که برای دستیابی به آن نیاز داریم تا متفاوت فکر کنیم، متفاوت مدیریت کنیم، و متفاوت سازماندهی کنیم. (مک مستر<sup>۱</sup>، ۱۳۷۷)

#### ۴-۳-۲-۲ هوش سازمانی از دیدگاه کارل آلبرخت

وقتی افراد با هوش در یک سازمان استخدام می شوند، تمایل به بی علاقه‌گی دسته جمعی یا حماقت گروهی<sup>۲</sup> پیدا می کنند. عموماً سازمان ها بیش از آنکه از رقبایشان آسیب ببینند، خودشان به خود آسیب می زنند. کم مهارتی در اجرا، جنگهای اداری، مبارزات سیاسی در همه سطوح، اختلال سازماندهی، قوانین و رویه های بی معنی و...، موانعی برای جلوگیری از یک کسب و کار موفق و به کارگیری همه نیروی مغزی است که سازمان برای آن پول می پردازد. ممکن است انسانها خیلی باهوش و توانا برای انجام کارهای بزرگ باشند، اما این نیروی تجمعی مغزی آنهاست که باعث انجام فعالیتهای بزرگ می شود. هوش سازمانی عبارت است از ظرفیت یک بنگاه برای به کارگیری همه نیروی مغزی اش و تمرکز آن نیروی مغزی بر انجام مأموریتش. از نظر ریاضی، هوش سازمانی عبارت است :

سینتروپی + آنتروپی - مجموع IQ = هوش خالص

در این فرمول، سینتروپی عبارت است از افزایش نیروهای مغزی افراد در اثر هم افزایی. برای عملیاتی کردن این ایده : ابتدا باید مدیران از خود سوال کنند که چگونه می توانیم هوشمندانه تر عمل کنیم. گام بعدی این است که به افراد اجازه دهیم تا فکر کنند. شنیدن و توجه به ایده های کارکنان باعث به دست آوردن دانشی بیشتر از آنچه استخدام کرده ایم، می شود. گام سوم، یک حمله سیستماتیک، پیوسته و بی پایان به علل حماقت تجمعی است. باهوش ترین سازمانها باور دارند که: «هیچ وقت خوب، به اندازه کافی خوب نیست» (آلبرخت ۲۰۰۳)

<sup>1</sup> McMaster

<sup>2</sup> Collective Stupidity

## ۴-۲-۲ مفهوم هوش سازمانی

تفاوت میان یک تیم بستکبال قهرمان جهان و ۵ نفر آدم بلند قد چیست؟ تفاوت های بسیاری وجود دارد. هر یک از افراد به تنهایی دارای درجه ای از استعداد دانسته ها و انگیزه ها هستند اما این به تنهایی کافی نیست. آنها باید مقصدی مشترک خاص خود را با مقاصد دیگران ترکیب نمایند. همین اصل برای یکپارچگی منابع هوشمندی هر سازمانی که تصور کنید نیز وجود دارد. یک گروه موسیقی، یک واحد نظامی، یک تیم جراحی، یک خانواده شاد، یک هویت قانونی، یک کسب و کار کوچک یا بزرگ. موفقیت چنین سازمان هایی بر ادغام موفق هوش انفرادی به یک هوش جمعی و مشترک بستگی دارد.

به عنوان یک مفهوم نظری می توان از هوش سازمانی به عنوان یکی از مهمترین نکات در نظریه ی سازمان یاد کرد. هوش سازمانی به عنوان توانایی یک سازمان در حل مسائل سازمانی تعریف می شود. تمرکز این مفهوم بر یکپارچگی توانایی های انسانی و فنی برای حل مسائل است و اگر بخواهیم دقیق تر صحبت کنیم باید بگوییم که هوش سازمانی شامل کلیت و تمامیت اطلاعات، تجربه و دانش و درک مسائل سازمانی است.

مدیران برای توسعه یادگیری و مدیریت دانش در سازمان نیازمند بهره مندی از هوش سازمانی هستند. برای توضیح هوش سازمانی ابتدا باید مفاهیم *burn out*، *knowledge workers*، *organizational IQ* و *Syntropy* و *Entropy* توضیح داده شود.

**Knowledge workers**: این مفهوم اشاره به کارکنانی دارد که دائما در حال یادگیری هستند و از توسعه دانش مربوط به تخصص خود مطلع هستند. دانش خود را به روز می کنند و در حقیقت آنها می توانند خود را با تغییراتی که در حوزه دانش و اطلاعات مربوط رخ می دهد وفق دهند. اینها انتظارات بالایی نیز از سازمان و مدیریت دارند و تمایل دارند که در تصمیم گیری ها مشارکت فعال داده شوند. گاهی ایجاد هماهنگی این افراد دانش ورز با دیگر کارکنان با مشکلاتی روبه رو می شود. پیتر دراگر بیان داشته است که یکی از چالش های مدیران در قرن بیست و یکم مدیریت موفق این نوع افراد است. سازمان ها برای جذب این نوع افراد گاهی هزینه زیادی می کنند اما شادی به دلایل مختلف به ویژه ضعف مدیریت نتوانند از دانش آنها استفاده کنند و شاید عامل ناکامی سازمان هم بشوند.

**Burn Out**: کارکنانی که توانمند هستند و با انتظارات بالا وارد یک سازمان می شوند اما به تدریج متوجه می شوند که در سازمان کاری ساده و تکراری دارند که موجب رشد آنها نمی شود، در



تصمیمات سازمانی مشارکت ندارند و بنابراین دچار تحلیل رفتگی می شوند. افراد دانش ورز احتمال اینکه دچار چنین وضعیتی بشوند بیشتر است. لذا به طور عاطفی سازمان آنها را از دست می دهد.

**Organization IQ:** بهره هوش سازمانی از بهره هوش افراد آن تشکیل می شود. اگر سازمان نتوانند از بهره هوشی افراد خود استفاده کند، بهره هوشی آن از بهره هوشی افراد خود کمتر خواهد شد. یعنی سازمان کارکنان باهوش را جذب کرده است اما به دلیل تحلیل رفتگی و وجود تعارض بین آنها به طور عاطفی آنها را از دست داده است. لذا نمی تواند از آنها استفاده کند. البته ممکن است با مدیریت مشارکتی کارکنان باهوش را به دور هم جمع کرده و در جهت تحقق اهداف سازمانی بسیج کند. در این صورت بهره هوشی سازمانی بیش از جمع بهره هوشی افراد خود است. ایک یک هدف مهم در جهت توسعه یادگیری و مدیریت دانش است.

**Entropy:** آنتروپی به معنای بی نظمی است. عاملی که باعث نابودی یک سیستم می شود. در سازمان دانش محور آنتروپی به معنای میزان دانش از دست رفته است. یعنی اگر سازمانی نتواند از کارکنان دانشی خود استفاده کند به سمت نابودی و بی نظمی پیش می رود. لذا باید جلوی این مساله را گرفت.

**Syntropy:** سینتروپی به معنای هم افزایی است. اگر مدیریت سازمان بتواند کارکنان دانشی خود را به دور هم جمع کند و دانش مورد نیاز سازمان را خلق و منتشر سازد هم افزایی در دانش رخ داده است. این مهم یک هدف اساسی در هوش سازمانی است

با توجه به توضیح مفاهیم مذکور اکنون می توانیم هوش سازمانی را به این صورت تعریف کنیم: ظرفیت یک سازمان و مدیریت آن در بسیج تمام قوای ذهنی یا کارکنان دانشی خود و متمرکز کردن آن قوا در جهت تحقق اهداف و ماموریت های سازمان.

لذا مدیران باید بتوانند کارکنان دانشی خود را بسیج کنند و در جهت اهداف سازمانی به کار بگیرند. در این صورت می توانند از تحلیل رفتگی و از دست دادن کارکنان دانشی خود جلوگیری کنند. سازمان یادگیرنده بدون این شایستگی شکل نمی گیرد. توسعه مدیریت دانش نیازمند بهره مندی از هوش سازمانی است (کارل آلبرخت، ۱۳۸۶).

نگاهی که مدیران به منابع انسانی ارزشمند دارند و شیوه مدیریتی آنها و نحوه مشارکت کارکنان دانشی در کارها و تصمیم گیری ها می تواند در تقویت هوش سازمانی موثر واقع شود. ساختار سازمانی و سیستم ها هم باید حامی آنها برای لشگر کشی دانش در سازمان باشند.

بنابراین هوش سازمانی بیان کننده ظرفیت و توانایی یک سازمان در بسیج تمامی قوای ذهنی موجود و به کار گیری آنها در جهت تحقق اهداف سازمانی می باشد. این مهم لازمه موفقیت یک سازمان در

شرایط پیچیده محیطی که عدم قطعیت و رقابت فزاینده دو ویژگی مهم آن است می باشد. توسعه یادگیری در سطح فردی و سازمانی نیازمند توسعه فراموشی سازمانی هدفمند و جلوگیری از فراموشی تصادفی است. همچنین برای توسعه مدیریت دانش و بهبود یادگیری مدیریت باید به توسعه هوش سازمانی پردازند. اگر مدیران دارای چنین توانمندی باشند می توانند کارکنان دانشی خود را به خوبی مدیریت کرده و دانش مورد نیاز سازمان خلق شود. این مهم به مزیت رقابتی سازمان تبدیل می شود.

## ۵-۲-۲ مولفه های هوش سازمانی

هوش سازمانی به عنوان یک فرآیند دارای پنج مولفه اساسی است:

- حافظه ی سازمانی
- دانش سازمانی
- یادگیری سازمانی
- ارتباطات سازمانی
- نتیجه گیری سازمانی

حافظه ی سازمانی بیانگر توانایی نگهداشت وقایع، موقعیت ها، رفتارهای موفق و ناموفق و توان جمع آوری آنها در صورت نیاز است. از سوی دیگر دانش سازمانی شامل توانایی های سازمانی برای درک و فهم و تفسیر است که سازمان را قادر می سازد بر اصول و مبانی خود متمرکز شود. یادگیری سازمانی نیز به عنوان استفاده و کاربرد مناسب دانش ذخیره شده در حافظه ی سازمانی و یادگیری بر مبنای تجربه کسب شده در گذشته تعریف می شود. یادگیری در رفتارهایی که در موقعیت های غیر استاندارد رخ می دهند و در هنگام جستجوی راههای جدید برای اقدام نیز نمود می یابد. ارتباطات سازمانی حاصل تبادل داده ها، اطلاعات و دانش میان افراد درون و بیرون سازمان و عوامل فنی است. نهایتاً نتیجه گیری سازمانی را می توان مشتمل بر پرهیز و اجتناب، غلبه و فائق آمدن بر مشکلات و حل مسائل دانست.

## ۶-۲-۲ مقاله مرجع ابعاد هوش سازمانی

از دیدگاه آلبرخت، هوش سازمانی دارای هفت بعد می باشد:

(۱) چشم انداز استراتژیک: به قابلیت خلق، استنتاج و بیان هدف یک سازمان اطلاق می شود. رهبران سازمان ها می بایست پاسخگوی این قبیل سوالات باشند. ما که هستیم؟ برای چه

وجود داریم، فلسفه وجودی ما چیست؟ چرا باید دنیا ما را بپذیرد، سپاسگزار ما باشد و برای آنچه که انجام می دهیم پاداشی نصیب ما کند؟

۲) **سرنوشت مشترک:** زمانی که تمام یا اکثر افراد در سازمان درگیر کار شدند، می دانند که رسالت و مأموریت سازمان چیست، هدف مشترکی را احساس می کنند و تک تک افراد به صورت جبری موفقیت سازمان را درک می کنند.

۳) **میل به تغییر:** در برخی فرهنگ های سازمانی که توسط تیم های اجرایی پایه گذار خودشان هدایت می شوند، هر نوع تغییر و تحول نشان دهنده نوعی بیماری و حتی آشوب محسوب می شود. در جایی دیگر تغییر نشان دهنده چالش، کسب و کار جدید و مهیج و به عبارت دیگر شانس برای شروع کار و فعالیتی جدید است.

۴) **اتحاد و توافق:** بدون وجود یک سلسله قوانین برای اجرا، هر گروهی در ادامه کار دچار مشکلات فراوان و اختلاف نظر خواهد شد. افراد و تیم ها باید خود را برای تحقق رسالت و مأموریت سازمان، سازمان دهند، مسئولیتها و مشاغل را تقسیم و یک مجموعه قوانین را برای برخورد و ارتباط با یکدیگر و رویارویی با محیط وضع کنند. در یک سازمان هوشمند، نظامها - در یک تعریف کلی - دست به دست هم داده اند تا اینکه افراد را قادر به انجام مأموریت سازند (آلبرخت، ۲۰۰۲)

۵) **روحیه:** با دقت و تامل در مورد کیفیت زندگی کاری کارکنان، احساس کارکنان درباره کار و مدیریت، و میزان خوش بینی آنان به وظایف شغلی خویش و فرصتهای ترقی و پیشرفت در سازمان، مفهومی با عنوان روحیه در ذهنمان شکل می گیرد. به عنوان مثال، تمایل کارکنان در توزیع چیزی بیش از حد انتظار، مصداقی از روحیه بالاست؛ به این خاطر که آنها موفقیت خود را در گروه موفقیت سازمان تشخیص داده اند و همچنین به خاطر این است که می خواهند آن اقدام با موفقیت به اتمام برسد.

۶) **کاربرد دانش:** فعالیت هر سازمان شدیداً به داده ها، اطلاعات و دانش کسب شده، تصمیمهای درست آنی، قضاوت، ذکاوت و حس مشترک شایسته سالاری افراد و نیز صحت اطلاعات کاربردی که در هر لحظه با ساختار سازمان عجین شده، وابسته است.

۷) **فشار عملکرد:** این کافی نیست که مدیران صرفاً درگیر عملکرد (تحقق اهداف استراتژیک نا معین و نتایج آن) باشند. در یک سازمان هوشمند هر یک از مجریان باید در موضع اجرایی خود باشد. ذکر این نکته ضروری است که هرگونه هوش منتسب به عامل فردی، تابعی از روان شناسی فردی است، درحالی که هوشی که به عامل جمعی نسبت داده می شود، تابع روان شناسی جمعی است. تفاوت اولیه بین این دو مفهوم این است که عامل فردی از خلال یک مجموعه توضیحات روان شناسی سنتی عمل می کند، در حالی که هوش در عامل

جمعی به وسیله ساختارهای فرهنگی تغییر می کند، منطقی می شود و سپس توسط فرهنگ اجتماعی تجهیز یا محدود می گردد (یالس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵)

### ۲-۳ نوآوری سازمانی

نوآور بودن به سازمان در برخورد با محیط متلاطم خارجی کمک می کند که با پیچیدگی و تغییری که به سرعت در حال افزایش است مقابله کند. در چنین شرایطی شرکت هایی که ظرفیت نوآوری دارند قادرند که به چالش ها سریع تر پاسخ دهند، محصولات جدیدی را استخراج کنند و فرصت های بازار بهتری نسبت به شرکت های فاقد نوآوری به دست آورند (جیمینز و رکویل ۲۰۱۱). مفهوم نوآوری توجه تعداد زیادی از محققان را به خود جلب کرده است. مطابق نظر جانگ، وو و چاو (۲۰۰۸) این مفهوم را اولین بار شومپیتر در سال ۱۹۳۴ مطرح کرده است که به عنوان فرآیند ایجاد نام تجاری جدید، محصولات و خدمات و فرآیندها و تاثیر آن بر توسعه اقتصادی مطرح شده است. از آن به بعد دانشمندان مختلفی به تشریح متفاوتی از این مفهوم برای بقای طولانی مدت سازمان ها پرداخته اند و نوآوری به عنوان عامل بسیار مهمی در سازمان ها در نظر گرفته شده است (خن، رحمان و فاطیما ۲۰۰۹). از نظر استیفن پی رابینز نوآوری فرآیند اخذ ایده ی خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش های جدید عملیات است (جوانمرد و سخایی ۱۳۸۸).

از این رو می توان نتیجه گرفت نوآوری سازمانی تمایل سازمان جهت توسعه محصولات و خدمات جدید یا بهبود آنها و موفقیت در ارائه آن محصولات و خدمات به بازار است (گوموسلاگلو و ایلسر ۲۰۰۹). شرکت ها از نوآوری به عنوان یک وسیله برای ایجاد انطباق سازمانی، مقابله با فشارهای رقابتی شدید و تغییر تقاضاهای مشتری نام می برند. به واسطه نوآوری شرکت ها به هدف پاسخگویی موثر به تقاضاهای محیطی و در نتیجه به حفظ و بهبود عملکرد سازمانی دست می یابند (کستپولس، پاپلگندریز، پاپکرونی و اوانو ۲۰۱۱).

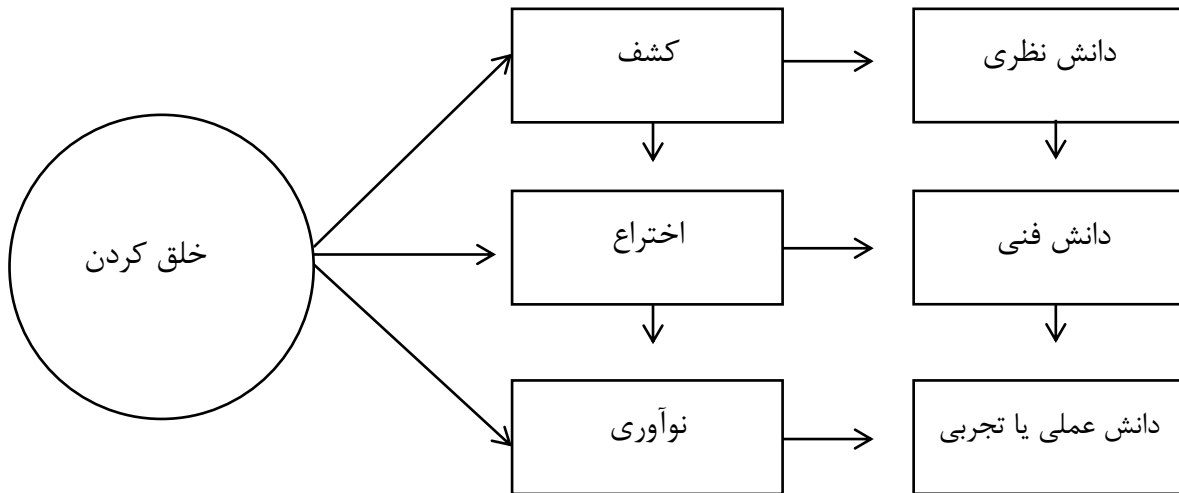
#### ۲-۳-۱ نوآوری

سرچشمه و منشأ نوآوری انسان بوده و ماهیت آن حاصل یکی از استعدادهای بالقوه ی بشری است. یعنی برآوری یکی از تجلیات ذهن و فکر بشری بوده و در همه ی انسان ها به صورت نهاده و موهبت الهی با درجات متفاوت از شدت و ضعف وجود دارد. پس در سرشت و نهاد هر انسان، قوه و استعداد خلق کردن وجود دارد.

<sup>1</sup> Yuls

## اشکال بروز یا تجلی توانایی خلق کردن

همان طور که در شکل (۲-۳) می بینیم هر یک از فرایندهای خلق کردن منجر به پیدایش یک شاخه از دانش می شود.



شکل ۸: اشکال بروز با تجلی توانایی خلق کردن (سلطانی تیرانی، ۱۳۸۷).

۱) **خلاقیت:** خلاقیت، اشاره به قدرت ایجاد اندیشه های نو دارد. خلاقیت، عبارت است از درخشش یک اندیشه و به وجود آمدن نظر و ایده های نو، از نظر معنی، خلاقیت بیشتر در جنبه های فکری و نظری و به اصطلاح فعالیت های ذهنی و طراحی، مطرح است. کلی ترین تعریف خلاقیت، آفریدن چیزی نو می باشد. روانشناسان گشتالتی و اخیراً روانشناسان شناختی، تحقیقات خود را بر فرآیند تفکر متمرکز نموده اند. برخی خلاقیت را با توجه به محصول تعریف می کنند مانند: خلاقیت عبارت است از شکل دادن و ارائه ایده جدید و مفید توسط فرد یا گروه کوچکی از افراد که با هم کار می کنند و یا خلاقیت شکل گرفتن اتیده یا محصولی که هم نو و هم مناسب باشد، تلقی می شود.

۲) **کشف:** عبارت است از آشکار ساختن، پرده برداری، به ظهور رسانیدن با اعلام چیزی که موجود داشته ولی کسی قبلاً متوجه آن نشده است (محمد معین ۱۳۵۳)

۳) **اختراع:** در فرهنگ معین، واژه اختراع به معنی نوانگیختن و ایجاد کردن آمده است. ماهیت اختراع، طوری است که ایجاد پدیده نو، پس از مطالعات و آزمایشهای مکرر صورت پذیرد و مبتنی بر کشف قانون مندی قبلی است.

ایده یک مخترع که عملاً راه حل یک شکل مشخص تکنولوژیکی را حاصل نماید. اختراع، بیشتر یک کشف خوانده میشود و اختراعات بیشتر به اکتشافات فنی اطلاق می شوند. به طور خلاصه تر، اختراع دستیابی به چیزی یا روشی جدید است که قبلاً ناشناخته بوده است. اگر چه، در یک نگاه کلی، تمایز میان این مفاهیم، چندان ساده و آشکار نیست چرا که در همه آنها صفت اتو بودن، جدید بودن و تازگی وجود دارد، اما در بررسی دقیق تر و پرداختن به جزئیات، این تفاوتهای آشکارتر میشود.

۴) نوآوری: دراکر نوآوری سیستماتیک را جستجوی هدفمند و سازمان یافته برای تغییر تلقی می کند کمتر در تعریف خود از نوآوری بر فرآیند آن تاکید کرده است و نوآوری را فرایند گردآوری هر نوع ایده ی جدید و مفید برای حل مسئله می خواند و معتقد است که نوآوری شکل گرفتن ایده جدید و مفید برای حل مسئله می خواند و معتقد است که نوآوری شامل شکل گرفتن ایده، پذیرش و اجرای ایده های در فرآیند، محصولات و خدمات است.

ون دوون<sup>۱</sup> در تعریف خود به نقش فرد و سازمان تأکید دارد و نوآوری را توسعه و اجرای ایده‌دار توسط افرادی می داند که در یک زمینه نهادی با هم در ارتباط متقابل می باشند.

کوئین نوآوری را اولین تحویل و تبدیل یک ایده به عمل در یک فرهنگ تعریف می کند. دایره المعارف رفتار سازمانی، نوآوری را خلق و به کارگیری ایده ی جدید تعریف می کند. این ایده ی جدید ممکن است مربوط به نوآوری در زمینه ی تکنولوژی با فرآیند کار باشد. ایده ممکن است ترکیب جدید از ایده های قدیمی و یا طرحی باشد که نظم فعلی را زیر سؤال برده، فرمول یا دیدگاه جدیدی را ارائه دهد.

فار و وست نوآوری را معرفی و کاربرد ایده و تولید محصولات جدید توسط فرد، گروه، سازمان به واحد مرتبط جهت جرح و تعدیل و طراحی به نحوی که برای فرد، گروه و سازمان یا جامعه مفید باشد، می دانند.

آماییل نوآوری سازمانی را پیاده کردن و اجرای موفقیت آمیز ایده های خلاق در سازمان تعریف می کند. هالت<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) اصطلاح نوآوری را در یک مفهوم وسیع به عنوان فرآیندی برای استفاده از دانش با اطلاعات مربوط به منظور ایجاد یا معرفی چیزهای تازه و مفید به کار برد. وارکینگ<sup>۲</sup> نیز توضیح می دهد که: نوآوری هر چیز تجدید نظر شده است که طراحی و به حقیقت در آمده باشد و موقعیت سازمان را در مقابل رقبا مستحکم کند و نیز یک برتری رقابتی بلندمدت را میسر سازد. به عبارتی نوآوری خلق چیز جدیدی است که یک هدف معین را دنبال و به اجرا رساند.

بنابراین، در یک تعریف کلی می توان نوآوری را به عنوان هر ایده ای جدید نسبت به یک سازمان و یا یک صنعت و یا یک ملت و یا در جهان تعریف کرد (خداداد حسینی، ۱۳۷۸، ص ۴۸).

نویسندگان و محققین سازمان و مدیریت با توجه به مکاتب فکری، دیدگاه نظری و بیشی که دارند اهمیت و اولویت متفاوتی نسبت به دو مفهوم خلاقیت و نوآوری قلند. مثلا روان شناسان به خلاقیت که بیشتر یک مفهوم فردی است. اهمیت بیشتری می دهند و آن را عام و شامل نوآوری نیز می دانند و برعکس جامعه شناسان و محققین صنعتی برای نوآوری که بیشتر یک مفهوم گروهی و اجتماعی است اهمیت بیشتری قائل شده و آن را عام و خلاقیت را یکی از مراحل نوآوری تلقی می کنند. برای مثال یکی از نویسندگان اشاره می کند که خلاقیت به ایجاد ایده های جدید توجه دارد، در صورتی که نوآوری به کاربرد آن می پردازد. خلاقیت اشاره به آوردن چیزی جدید به مرحله وجود دارد. در حالی که نوآوری دلالت بر آوردن چیزی جدید به مرحله استفاده دارد.

<sup>1</sup> Holt

<sup>2</sup> VARKING

همچنین (رزنفلد و سروو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰) ماهیت خلاقیت با اختراع را از نوآوری به وسیله معادله زیر تفکیک کردند

بهره برداری + اختراع + تصور یا مفهوم = نوآوری

تصور به ایده ای اشاره دارد که ممکن است با توجه به یک چارچوب مرجع (مثلاً فرد، قسمت، سازمان یا مجموعه دانش موجود) جدید باشد. اختراع به هر نوع ایده ی جدیدی که به واقعیت تبدیل شده اشاره دارد و واژه ی بهره برداری حداکثر استفاده از یک اختراع را نشان می دهد و بنابراین تصور، اختراع و بهره برداری همه از اجزاء نوآوری می باشند.

## ۲-۳-۲ تفاوت خلاقیت و نوآوری

۱. جنبه محتوی ۲. جنبه سطح ظهور و بروز

**محتوی:** از نظر معنی خلاقیت بیشتر در جنبه های فکری و نظری و به اصطلاح فعالیت های ذهنی و طراحی قبل از عمل و نوآوری را بیشتر در جنبه های کاربردی و عملی و به اصطلاح به فعالیت های عملی و اجرایی بعد از عمل به کار می برند. بنابراین طراحی و پیشنهاد فکرها و ایده ها و طرح های نو را خلاقیت و اجرا و پیاده کردن آنها را نوآوری می نامند.

**سطح بروز و ظهور:** یعنی سطحی که در سازمان فکرها و ایده های نو بروز و ظهور می نمایند که اگر از طرف یک نفر ابراز شود، آن را سطح فردی و اگر از طرف گروه یا تیم به صورت گروهی ابراز شود، آن را سطح گروهی و اگر در سطح کل سازمان به نام سازمان ابراز شود، آن را سطح سازمانی گویند. بیشتر محققین سطح بروز خلاقیت را فردی و تنها چند محقق، ظهور آن را حداکثر در سطح گروه (آن هم حتماً گروه های کوچک) میدانند. در حالیکه اکثر نویسندگان و محققین سطح ظهور و بروز نوآوری را در سازمان در هر سه سطح فردی، گروهی و سازمانی دانسته اند.

## ۲-۳-۳ اهمیت و نقش نوآوری

نوآوری یا خلاقیت دست کم برای جامعه سه فایده دارد: آن باعث افزایش رشد اقتصادی می شود، بهره وری را بالا می برد و باعث به وجود آمدن تکنولوژی، کالاها و خدمات جدید می گردد. رشد اقتصادی، یکی از دلایلی است که باعث توجه اقتصاد دانان به شرکتها و سازمان های تازه تأسیس و کوچک شد. رشد اقتصادی، یکی از دلایلی است که باعث توجه اقتصاد دانان به شرکتها و سازمان های تازه تأسیس و کوچک شد.

<sup>1</sup> Rosenfeld & Servo

به علاوه پژوهشگر دیگری به نام دیوید برچ برآورد نمود که در ایالات متحده آمریکا بیش از چهار پنجم مشاغل جدید به وسیله سازمان های کوچک به وجود می آید، اصولاً بهره وری به بهبود فنون یا تکنیکهای تولید مربوط می شود و این کار، به نظر جان کندریک، از وظایف اصلی نوآوری با خلاقیت است، البته با هدف پیشرفت یا شکوفایی سیستم اقتصادی دو کلید اصلی در افزایش بهره وری همانا تحقیق و توسعه و سرمایه گذاری در ماشین آلات جدید می باشند. با توجه به دیدگاه کندریک، رابطه ای نزدیک یا تنگاتنگ بین تحقیق و توسعه و برنامه های سرمایه گذاری وجود دارد و در هر دو مورد نوآوری و خلاقیت نقش اصلی ایفا می کند (استونر، فریمن<sup>۱</sup>، ص ۳۴۰ و ۳۴۱).

دیگری ضرورت نوآوری در سطح سازمانها است. قبل از مطرح کردن این نوع ضرورت بهتر است توضیحی در مورد فرق کالاهای تولیدی و خدمات قابل ارائه داده شود. همان طوری که تاس، در ویست سیوتیس می گوید: فرق هایی بین کالا و خدمات وجود دارد که اهم آنها به شرح ذیل است:

- ۱) خدمات در ارتباط نزدیک با کسانی است که آنها را ارائه می دهند در عین حال خدمات در حین ارائه مصرف می شوند (حمل و نقل، پزشکی، توریسم).
- ۲) خدمات را نمی توان ذخیره کرد و اگر در حین ارائه مصرف نشوند ضایع می گردند.
- ۳) خدمات را نمی توان در سطح وسیع استاندارد نمود حتی اگر بازده یک سیستم باشند. بنابراین نمی توان در مورد خدمات کنترل کیفیت دقیقی اعمال کرد.

بدین شکل می توان گفت که کالا و خدمات از نظر ماهیت یکی بوده ولی از نظر شکل ارائه و فرآیند کار متفاوت هستند. دانستن این تفاوت افراد و سازمانها را در جهت ایجاد زمینه های خلاقیت و نوآوری کمک می نماید در سازمانها مجموعه ای از رفتارها و فعالیت ها انجام می شود که مرز دقیقی را بین آنها از نظر ابتدا یا انتهای فرآیند نوآوری نمی توان مشخص کرد ولی در کلیت لزوم نوآوری مورد تأیید سازمان ها می باشد.

روند رو به رشد تکنولوژی و رقابت فشرده در صنایع و سازمانهای مختلف ضرورت خلاقیت و نوآوری را اجتناب ناپذیر گردانیده است و سازمان هایی موفق هستند که خود را با این روند تطبیق دهند در غیر این صورت محکوم به شکست می باشند. نوآوری، ابداعات و اختراعات نقش بزرگی در تاریخ بشریت بازی کرده است. نوآوری و ابداعات با عزم، تصمیم و اراده یک شخص خلاق شروع میشود که سعی می کند با درهم شکستن ایده های معمولی و موجود در این عصر و زمان چیز جدیدی ارائه دهند یا بسازد (آقایی فیشانی، ۱۳۷۷ ص ۹۵-۹۱).

---

<sup>1</sup> Stoner, Freeman



## ۴-۳-۲ منابع نوآوری

به قول دراگر نوآوری هایی وجود دارند که ناشی از بارقه های نبوغ آنی می باشند، اما بیشتر آنها ناشی از جستجوی هدف دار و آگاهانه فرصت های نوآوری هستند. این فرصت های نوآوری می توانند در داخل شرکت یا صنعت و یا در خارج شرکت و در محیطهای اجتماعی و علمی باشد. در داخل یک شرکت و یا صنعت چهار حوزه فرصت وجود دارد:

(۱) وقایع غیر منتظره

(۲) عدم تجانس

(۳) نیازهای ناشی از فرآیند کار

(۴) تغییرات صنعت و بازار

فرصت های خارج از شرکت شامل :

(۱) تغییرات جمعیت شناختی

(۲) تغییر در ادراک

(۳) دانش جدید

می باشد.

ساده ترین و سهل ترین منبع و فرصت برای نوآوری، وقایع غیر منتظره است. شرکت ها می توانند احساس نیاز و یا شکست را به فرصت نوآوری تبدیل کنند. بنابراین شرکت های کارآفرین، فرصتها و مشکلات یا محدودیت ها را شناسایی می کنند و بر روی هر دو حوزه به عنوان منبع نوآوری وقت می گذارند.

عدم تجانس یا ناهماهنگی در منطق یا آهنگ یک فرآیند، از فرصتهای دیگری است که زمینه نوآوری را فراهم می کند. نیازهای فرآیند و یا ضرورت هایی که در جریان کار ایجاد می شود نیز زمینه لازم برای نوآوری ایجاد می کند.

از دیگر فرصت های نوآوری تغییرات در صنعت و بازار است. وقتی یک صنعت با سرعت رشد می کند، ساختار آن نیز تغییر می کند و شرکتهای تثبیت شده و رهبران سنتی بازار معمولاً سهم بازار رو به افزایش خود را از دست می دهند و فرصت های جدیدی (که معمولاً با آنچه که قبلاً شرکت ها برای خود تعریف کرده بودند، متفاوت است) پیش روی شرکت ها قرار می گیرد. بنابراین نوآوران فرصت های خوبی به دست می آورند که با نوآوری های خود برای مدتی در بازار، رهبر باشند.

## ۵-۳-۲ موانع نوآوری در سازمان

عوامل مهم موثر در آهنگ پذیرش هر نوآوری سازگاری آن با باورهای فرهنگی نظام اجتماعی است. هنجارهای فرهنگی می توانند فرد را از پذیرش نوآوری باز دارند، ولی با نگرش سیستمی سازمان های به عنوان عنصری در کنار دیگر خرده نظام ها زیر مجموعه ای از یک نظام اجتماعی کلی تر بوده و تحت تاثیر فرآیندهای کلی آن دارای ویژگی های مشترکی با نظام اجتماعی می گردد. آن چه که پیوند دهنده یک سازمان رسمی با نظام اجتماعی است، هنجارها، باورها و ارزشهای حاکم است که سازمان رسمی را تحت تاثیر خود قرار می دهد (پیراسته فرد، ۱۳۸۷).

۱- یکی از اساسی ترین موانع بر سر راه تغییر و نوآوری از نظر گاه فرهنگی عدم وجود نگرش انتقادی و یا ساخت نیافتن آن در سطح جوامع و سازمانهاست. چرا که اساسا نوآوری و تغییر با تردید و سؤال و نهایتا معارضه با وضع موجود آغاز می گردد. مدیریت سنتی در برخی از جوامع که لایه های آن در سازمانهای آنها کاملا محسوس است از انتقاد و تعارض دوری می جوید و همواره سعی در سرکوب آن دارند و علت آن در این واقعیت نهفته است که تحمل انتقاد و تغییر با بیشتر کلان فرهنگ ها و یا خرده فرهنگ ها در برخی جوامع سر ناسازگاری دارد.

۲- دسته دوم موانع نوآوری در سازمان ها مربوط به عوامل ساختاری، محیطی، فرآیندهای داخلی سازمان - ها و انگاره های ارتباطات در آنهاست. از نظر ترکیب اصولی، سازمان ها به دو بخش ساختاری قابل تفکیک هستند. بخش ساختاری ای که جایگاه مدیران سازمان یا تصمیم گیران و هدف سازمان را تبیین می سازد و بخشی که مجریان تصمیمات سازمانی را در بر می گیرد. نوآوری در سازمانها با نوآوری های فردی که عمدتا اختیاری هستند متفاوت است. به این ترتیب که تصمیم اجرای آن از بالای سازمان جاری شده و نه اختیاری بلکه اجباری می گردد. این روند بخصوص در سازمان هایی که ماهیت استبدادی دارند نمایان تر می باشد، چرا که ساختار تصمیم گیرنده از قدرت بیشتری نسبت به بخش مجریان سازمان برخوردار بوده و می تواند آن را وادار به هم نوایی و موافق با تصمیماتش سازد. بخش تصمیم گیر سازمان بایستی در مورد نوآوری آگاهی به دست آورد، ایده جدید را ارزیابی کند و در زمینه اجرای آن تصمیم بگیرد و مهم ترین مرحله در فرآیند نوآوری سازمانی همین آگاهی و علم به نوآوری است. این آگاهی می تواند از منابع داخلی سازمان و یا از منابع خارجی تأمین گردد. یکی از منابع خارجی اطلاعات و آگاهی مستمر برای مدیران را مشاوران سازمان ها تشکیل می دهند.

۳- منابع داخلی سازمان نیز سهم بسزایی در تأمین اطلاعات لازم جهت تصمیم سازی بر پایه نوآوری از بالا به پایین دارد، که البته این شکل ارتباط غالبا با اشکال روبرو شده و مانع از اجرای کامل نوآوری

می‌گردد. مانع اصلی در این جا وجود سلسله مراتب متعدد است. گسترش ساختار اجتماعی یک سازمان رسمی غالباً به این دلیل مورد انتقاد است که سبب تحریف پیام، نبود پس‌خورد و حتی فزون‌انباشتگی اطلاعات می‌شود. هر چقدر یک سازمان بزرگتر و پیچیده‌تر شود افراد رده بالا دسترسی کمتری به اطلاعات و تجربیات دست اول دارند و بیشتر متکی به اطلاعات تصفیه شده‌ای هستند که از سلسله مراتب پایین به آنها می‌رسد. این فرآیند، اطلاعات غیرقابل بیان با عدد و رقم و غیره را تصفیه و حذف می‌کند. در نتیجه غالباً تصویری از حقایق که به بالای تشکیلات انتقال می‌یابد با دنیای واقعی کاملاً متفاوت است. گاهی به جهت حاکم شدن فرهنگ مسابقه بر روابط سازمانی گروه‌های سازمانی به منظور جلوگیری از پیشرفت هم - دیگر اطلاعات لازم و ضروری را چه در سطح افقی سازمانی و چه در سطح عمومی از یکدیگر پنهان می‌سازند.

۴- عدم توانایی در پیش‌بینی نتایج عملی (مثبت و منفی) و مبهم بودن هزینه‌ها و تبعات نوآوری از دیگر موانع آن در سازمانهاست. منابع اطلاعاتی مدیریتی سازمانها در کسب ایده‌های جدید داخلی یا خارجی، آن ایده یا نوآوری با توجه به نیازهای سازمان در این وهله نخست توسط مدیران ارشد سازمان مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد. عملی بودن یا نبودن، هزینه‌های احتمالی، تبعات و عواقب و غیره از ویژگی‌ها و معرفهای عمده این ارزشیابی فرضیه‌ها است.

۵- نوآوری‌ها در مقطع عمل و اجرا در سازمان نیز با موانعی روبرو هستند. اگر ایده جدید با نتیجه مثبت از بوته ارزشیابی و تصمیم‌مدیران در آید در اجرا غالباً با مسائلی روبرو می‌شوند. پیامد یک نوآوری خواه منفی یا مثبت غالباً در مرحله عمل بیشتر قابل رؤیت است. منظور از عمل، کاربرد نوآوری به وسیله بخش مجری سازمان می‌باشد. گذشته از زمینه‌های فرهنگی و ارتباطی درون سازمانی که قبلاً بدانها اشاره گشت عدم مشارکت و نظرسنجی اعضای سازمان در برخی تصمیمات باعث بروز ناهماهنگی نوآوری و نوعی تضاد در اعتقاد شخصی و سازمانی کارکنان و گرایش فرد نسبت به نوآوری با رفتار و روش مورد انتظار مدیریت سازمان می‌گردد.

۶- فقر تخصصی و آموزشی منابع انسانی از دیگر چالش‌ها و کاستی‌هایی است که سازمانها در زمینه نوآوری با آن روبرو هستند که اعتماد مدیریت را از کارکنان و اعتماد به نفس را از آنها در راه اجرای مسوولیت‌شان سلب می‌نماید. سازمان‌ها مجموعه‌ای از تجهیزات و انسانها را شامل شده و نمی‌توانند پویاتر و خلاق‌تر از نیروهای تشکیل‌دهنده آن باشند.

۷- یکی از عوامل اثرگذار در نوآوری در یک سازمان محیطی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند. این محیطها با مؤلفه‌های فرهنگی، اقلیمی، انسانی و سازمانی گاه متفاوتی تعریف می‌گردند. عموماً پیشرفت یک سازمان بستگی به تعهد در ایجاد ارتباط مناسب با محیط دارد. مدیران برخی از سازمانها به دلایل مختلف موفق به ایجاد چنین تعامل مثبتی با محیط خارج از سازمان خود نمی‌شوند، این

وضعیت بخصوص در شرایطی که در فرآیندهای محیط خارجی در تضاد با منافع و روندهای داخلی سازمان باشد نه تنها باعث صرف انرژی مدیران و مجموعه سازمان در لابلای تعاملات و بازخوردهای منفی می گردد، بلکه آنها را از تمرکز بر تدابیر نوآوری در سازمان باز می دارد و فرآیندهای مربوط را مختل می سازد و از طرف دیگر منابع و امکاناتی که هر سازمان برای پیشرفت برنامه های خودش از جمله نظام مند بودن نوآوری و تطبیق آن با روندهای بخشی و فرابخشی محیط بیرون که بدان نیاز حیاتی دارد، مثل بازار مصرف، منابع مالی، انسانی و سیاسی در فضای مهلک انزوا از دسترس سازمان خارج می گردد. به همین دلیل است که مدیران چنین سازمان هایی در این مواقع بیشتر وقت و بودجه و انرژی خود را صرف تأمین حفظ سازمان موجود خود می کنند تا پیشرفت و گسترش آن، به هر حال سازمان هایی موفق ترند که بتوانند رابطه و تعامل مناسبی با محیط خارجی خود چه در بعد جغرافیایی، سیاسی، اقتصادی و چه ابعاد فرهنگی و انسانی برقرار سازند.

#### ۶-۶-۳-۲ مدل سیستم یکپارچه و شبکه ای

واکنش های انطباقی و قابل انعطاف، نوآوری پیوسته در مدل نسل پنجم بیشتر هدف یکپارچه کردن استراتژیهای توسعه در بین سازمانهای مختلف داخلی و خارجی شرکتها بوده است. به طوری که ذی نفعان یک کالا یا خدمت دارای استراتژی های نزدیک به هم باشند. با استفاده از تکنیک های سازمانی جدید مثل توسعه به طور موازی به جای توسعه متوالی به سمت . سازمان هایی با دیدگاه فرایندی، می توان به این دیدگاه جدید نوآوری دست یافت. در این مدل، توسعه به صورت موازی و یکپارچه روی می دهد و استفاده از سیستم های خبره مدل سازی و شبیه سازی در تحقیق و توسعه و ارتباط نزدیک با مشتری مورد توجه قرار دارد. تأکید این مدل بر روی انعطاف پذیری شرکت در برابر تغییرات و سرعت در توسعه است و تمرکز بیشتر بر روی کیفیت است تا قیمت تمام شده.

#### ۶-۶-۳-۲ مدل زنجیره ارزش

شاید بهترین مدل غیرخطی که عناصر مختلف فرایند نوآوری را توضیح می دهد، مدل روزنبرگ - کلاین باشد. این مدل فرایند نوآوری را در چهار مرحله خلاصه کرده است:

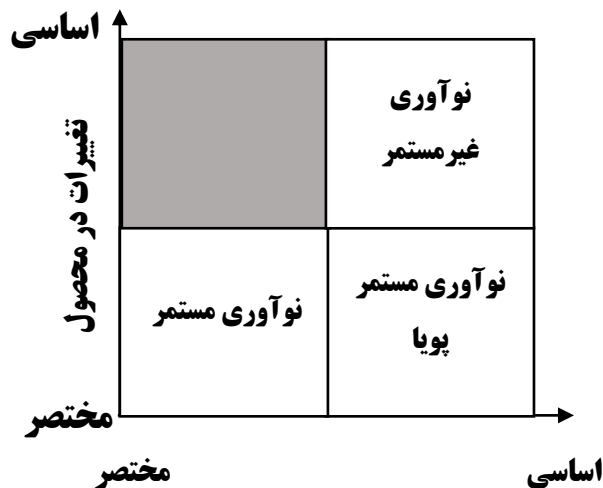
- (۱) شناخت پتانسیل و نیاز بازار کار
- (۲) ابداع کردن یا ایجاد طرح تحلیلی برای تولید محصول جدید
- (۳) طراحی با جزئیات، تست کردن طرح ها و طراحی مجدد
- (۴) تولید.

بنابراین عمده ترین فعالیت های مؤثر بر فرایند نوآور طبق این مدل عبارتند از :

- (۱) تحقیق و توسعه
- (۲) تجهیز و مهندسی صنایع
- (۳) راه اندازی تولید و کارهای قبل از تولید
- (۴) بازاریابی محصولات جدید
- (۵) کسب تکنولوژی های غیر فیزیکی و فیزیکی
- (۶) طراحی.

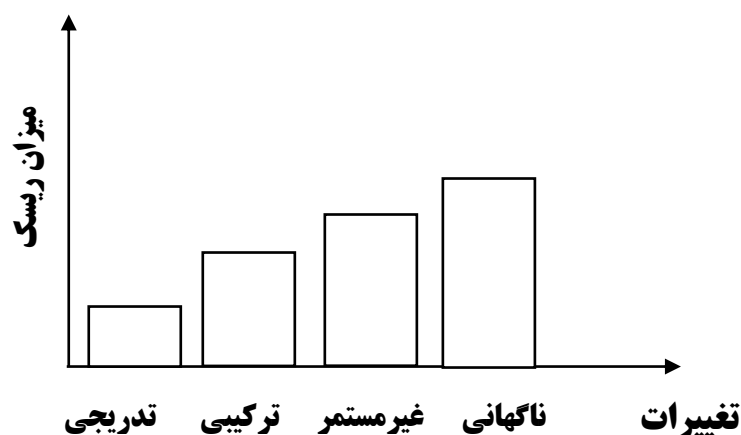
### ۲-۳-۷ طبقه بندی نوآوری

نوآوری به طرق گوناگون تقسیم شده است، گوبلی و برون (۱۹۸۷) آن را به سه دسته تقسیم می کنند:



شکل ۱۱: طبقه بندی نوآوری از دیدگاه گوبلی و برون

فلسفه نوآوری را در دو نوع کلی مطرح می نماید: ۱- نوآوری یا تغییر در محصولات یا خدمات یک شرکت ۲- نوآوری یا تغییر در فرآیند. تغییرات در این دو بعد می تواند تدریجی، ترکیبی، غیر مستمر و ناگهانی باشد.



شکل ۱۲: انواع نوآوری از دیدگاه فلت

در تغییرات تدریجی، ویژگی‌هایی به محصول فعلی اضافه می‌شود. در نوآوری ترکیبی، از ایده‌ها و تکنولوژی موجود برای خلق محصول جدید استفاده می‌شود. در نوآوری‌های ناگهانی، کلیه فرآیندها به موجب ورود تکنولوژی جدید تغییر کرده و بایستی مهارت لازم جهت کاربرد آن تکنولوژی کسب شود.

### ۸-۳-۲ ابعاد نوآوری

دو دیدگاه اساسی در ارتباط با نوآوری وجود دارد: درجه نوآوری و دامنه نوآوری

**درجه نوآوری:** درجه نوآوری به دو دسته نوآوری تدریجی و رادیکالی تقسیم می‌گردد:

- **نوآوری رادیکالی:** دستیابی به موفقیت چشمگیر در ایجاد یک محصول جدید و بازار جدید است. (گرین، ۱۹۹۵). نوآوری رادیکال حاصل مدیریت موفق شرکت در مواردی است که به صورت همزمان مدل کسب و کار و تکنولوژی تغییر می‌کند (طالبی، ۱۳۸۵).
- **نوآوری تدریجی:** تغییر محصولات، خدمات و فن‌آوری‌های کنونی به منظور بهبود، ارتقاء عملکرد و اجرا است. همچنین اضافه کردن تغییراتی بر روی مدل کسب و کار و یا تکنولوژی‌های موجود و بهبود آنها.

**دامنه نوآوری:** دامنه نوآوری به مجموعه‌ای از فعالیت‌های نوآورانه که توسط تولیدکنندگان به کار برده می‌شود اطلاق می‌گردد (اورگان و قبادیان، ۲۰۰۵). گرین (۱۹۹۵) همچنین نشان داد که نوآوری یک دیدگاه چند بعدی است که در آن تولیدکنندگان بر محصول فرآیند و خدمات برای اصلاح تدریجی تمرکز دارند (به عنوان مثال گسترش خط تولید، عملکرد فعلی و تنظیمات جزئی در فعالیت

های عملیاتی). ویراردنا<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) نوآوری را به عنوان اصلاح محصول، فرآیند خدمات، سیستم های سازمانی و سیستمهای بازاریابی میداند که به منظور ایجاد ارزش مشتری به کار می رود.

جان سه نوع نوآوری را تمییز می دهد: نوآوری تولیدی، نوآوری فرآیندی و نوآوری بازاری. نوآوری تولیدی فراهم کننده ابزاری برای تولید است. نوآوری فرآیندی ابزاری را در جهت حفظ و بهبود کیفیت و صرفه جویی هزینه ها فراهم می کند. نوآوری بازاری با آمیزش بازارهای هدف و اینکه چگونه به بازارهای منتخب به بهترین شکل خدمات ارائه شود در ارتباط است، هدفش شناسایی بازارهای جدید یا بالقوه بهتر، و شناسایی راه های جدید و بهتر برای سرویس دهی به بازارهای هدف است (اوجاسالو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸)

اوفه نوآوری را به سه دسته تکنولوژیکی، بازار و سازمانی طبقه بندی می کند.

جدول ۵ : طبقه بندی عمومی نوآوری از دیدگاه اوفه

تکنولوژیکی	بازار	اجرایی
محصول	محصول	استراتژی
فرآیند	قیمت	ساختار
خدمت	توزیع	سیستمها
	ترفع	افراد

### ۱-۸-۳ نوآوری محصول

عبارت است از توسعه و معرفی یک محصول جدید به بازار یا اصلاح محصولات موجود از نظر عملکرد، کیفیت، قوام ظاهر یا غیره (لیا، ۲۰۰۷). نوآوری در محصول، بهترین ابزار برای ایجاد درآمد را فراهم می سازد. وقتی نوآوری در محصولی به وجود می آید، شرکت ها تلاش می کنند که کاربرد این محصول را افزایش دهند. توسعه کاربردهای جدید مشکل است، اما الگوی برگشت سرمایه در چنین سرمایه گذاری به صورت منحنی S می باشد (سلطانی تیرانی، ۱۳۸۵).

- محصول جدید : کالاها، خدمات، افکار سازنده تازه ای است که مشتریان بالقوه آنها را جدید یا تازه می پندارند (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۸).

<sup>1</sup> Virardena

<sup>2</sup> Ojasalo

- خط تولید محصول: گروهی از محصولات است که با هم رابطه ای تنگاتنگ دارند، زیرا آنها به روش مشابهی کار می کنند، به دسته های مشخصی از مشتریان و در فروشگاههای شناخته شدهای عرضه می شوند و دامنه قیمت مشخصی دارند (کاتلر و آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۱۳۸۸).
- حق امتیاز محصول: حق انحصاری است که در قبال اختراع محصول نوینی به نماینده قانونی آن اعطا می شود.
- محصولات سفارشی: اقلامی از کالاهای مصرفی است. که ویژگی های منحصر به فرد دارند یا از نظر نام و نشان تجاری دارای هویت خاص هستند که گروه ویژه ای از خریداران در صد خرید آنها بر می آید (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۸)

## ۲-۸-۳-۲ نوآوری فرآیند

شامل خلق و بهبود روش های تولید و استفاده از عناصر جدید (به عنوان مثال مواد ورودی، شرح وظائف، جریان اطلاعات و تجهیزات) در فرآیند تولید کارخانه می باشد (دمان پور، ۱۹۹۶). نوآوری در فرآیند تولید باعث می شود که شرکت، مزیت هایی بر رقبا به دست آورند که عبارتند از: افزایش سرعت فرآیند تولید ۲-افزایش قابلیت انعطاف تولید از یک محصول به محصول دیگر (سلطانی تیرانی، ۱۳۸۵).

نوآوری در فرآیند شامل آماده سازی عملکردی کیفیت و مهندسی مجدد در فرآیند تجارت است و نوعی از نوآوری است که آسان نیست اما هدفش به خوبی استنباط شده است (اکسل جان<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹). نوآوری در فرآیند ابزاری را در جهت حفظ و بهبود کیفیت و صرفه جویی هزینه ها فراهم می کند (اوجاسالو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸).

- تکنولوژی فرآیند: شامل وارد کردن تکنولوژی های جدید برای نوآوری در فرآیند می باشد.
- حق امتیاز فرآیند: حق انحصاری است که در قبال فرآیندی که راه نوینی را جهت انجام کاری ارائه می دهد یا راه حل فنی جدیدی را برای حل مشکلی خاص پیشنهاد می کند، به نماینده قانونی آن اعطا می شود.
- فرآیند بلادرنگ: فرآیندهای بلادرنگ زمان پاسخ به ورودی ها بسیار کوتاه و تضمین شده می باشد.
- تجهیزات کیفیت: به استفاده از تجهیزات کنترل کیفیت پیشرفته اشاره دارد.

<sup>1</sup> Cutler and Armstrong

<sup>2</sup> Axel John

<sup>3</sup> Ojasalo



### ۳-۸-۳ نوآوری بازار

این نوآوری منجر به خلق بازارهای جدید می شود. این عبارت به پژوهش در بازار، سیاست های قیمت- گذاری، بخش بندی بازار، ترویج تبلیغات، کانال های خرده فروشی، و بازاریابی سیستم های اطلاعاتی اشاره دارد (ورهیز " وهارکر، ۲۰۰۰؛ ویرواردنا، ۲۰۰۳). نوآوری بازار با آمیزش بازارهای هدف و اینکه چگونه به بازارهای منتخب به بهترین شکل خدمات ارائه شود در ارتباط است، هدفش شناسایی بازارهای جدید یا بالقوه بهتر، و شناسایی راه های جدید و بهتر برای سرویس دهی به بازارهای هدف است (اوجاسالو، ۲۰۰۸)

- روش های قیمت گذاری : واژه قیمت عبارت است از مبلغی که بابت محصول یا خدمت به حساب شخص یا سازمان منظور می- شود. در آمیزهی بازاریابی که به فروش منجر می شود، قیمت تنها عاملی است که مهم ترین نقش را ایفا می کند. شامل فهرست قیمت، تخفیف ها، جوایز، دوره پرداخت، شرایط اعتباری (نسیه) می باشد.
- روش های عمومی قیمت گذاری: قیمت گذاری بر مبنای هزینه، سود مشخص، ارزش، قیمت محصولات شرکت های رقیب (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۸).
- روش های توزیع : فعالیت هایی است که شرکت انجام میدهد تا محصول را در دسترس مصرف کنندگان موردنظر قرار دهد. شامل کانال ها، میزان پوشش، ترکیب محصول، میزان موجودی، حمل و نقل و تدارکات می باشد (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۸).
- روش های ترویج و گسترش فعالیت هایی است که شرکت انجام میدهد تا بتواند در مورد ارزش محصول اطلاعاتی خوب به خریدار بدهد و مشتریان را تشویق کند که محصول مزبور را بخرند، شامل تبلیغ، فروش شخصی، افزایش فروش و روابط عمومی می باشد (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۸).
- تأکید بر مدیریت ارتباط با مشتری یک شرکت برای اینکه در بازار پر رقابت کنونی موفق شود باید متمرکز بر مشتری باشد و بتواند با ارائه ارزش های بیشتری برای مشتریان، طرفداران شرکت های رقیب را به خود جذب نماید (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۸).

### ۴-۸-۳ نوآوری خدمات

مطالعات زیادی نشان میدهد که هزینه جلب یک مشتری هفت برابر هزینه حفظ آن است، بنابراین نوآوری در خدمات یکی از مسائل مهم رقابت محسوب می شود. استفاده از کانال های توزیع مختلف یکی از ابعاد این نوآوری است که سرعت، دقت و صحت توزیع را بالا می برد. نوآوری در ارائه خدمات

مستلزم توسعه تخصص کارکنان در معرفی و ارائه فنی و مناسب محصول می باشد (سلطانی تیرانی، ۱۳۸۸).

فعالیت هایی است که شرکت انجام میدهد تا محصول را در دسترس مصرف کنندگان مورد نظر قرار دهد. شامل کانال ها، میزان پوشش، ترکیب محصول، میزان موجودی، حمل و نقل و تدارکات می باشد (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۸).

#### ۵-۸-۳-۲ نوآوری اجرایی

این تعبیر به تغییر در ساختار سازمانی با فرآیندهای اداری، همچون استخدام پرسنل، تخصیص منابع و ساختار وظایف، اختیارات و پاداش اشاره دارد (دمان پور، ۱۹۹۲: گوپالاکریشن و دمان پور، ۱۹۹۷). نوآوری اجرایی اشاره دارد به رویه ها، سیاست ها و اشکال سازمانی جدید (جیمنز - جیمنز، ۲۰۰۸). نوآوری اجرایی شامل تغییراتی است که سیاست ها، تخصیص منابع و دیگر فاکتورهای مرتبط با ساختار اجتماعی سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد.

۱) تخصص گرایی: ریز کردن کارها و فعالیت ها به اجزاء کوچکتر، تقسیم کار یا تخصص گرایی امکان تولید بالاتری را به دست می دهد زیرا هر فرد زمانی می تواند فعالانه کار کند که در آن زمینه از مهارت نسبتا بالایی برخوردار باشد (فایول ۱۲، ۱۹۱۶)

۲) توانمندسازی: لی (۲۰۰۱) توانمند سازی را زمینه ای برای افزایش دیالوگ ها، تفکر انتقادی، فعالیت در گروههای کوچک می داند و اشاره می کند که اجازه دادن به فعالیت هایی جهت حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند.

#### ۳) محیط کاری مشارکتی

۱) گوش دادن به سخن دیگران، به ویژه زیردستان

۲) فراهم آوردن احساس مالکیت در اندیشه و فرآورده

۳) درهم شکستن فرهنگ سکوت و خاموشی

۴) از میان بردن حاشیه نشینی

۵) پروردن و اختیار دادن

• سیستم گزینش: برای ارزیابی یا سنجش توانایی های انسانی از انواع مختلف آزمون ها استفاده می شود و این استفاده می تواند در ارتباط با زمینه های مختلف باشد، از آزمون ها کمک گرفته می شود تا امکان سازگاری فرد با شغل آینده او را پیش بینی کنند و در سپردن

دستگاهها و وسایل کار به کارکنان و کارگران تفاوت های فردی را در نظر بگیرند و در مجموع افراد را طوری انتخاب کنند که بازده بیشتری داشته باشند

- سیستم جبران خدمت: سیستم جبران خدمت پرداخت ها باید مناسب و غیر استثماری باشد، زیرا دستمزد خوب، عملکرد خوب را به دنبال خود دارد. انواع و اشکال گوناگون دریافتی ها همچون حقوق ثابت، حق مقام، اضافه کاری، پاداش، سهم سود و همچنین پاداش های غیر مادی را باید با توجه به شرایط و وظایف کارکنان در نظر گرفت

#### ۶-۸-۳-۲ نوآوری مدل کسب و کار

این نوآوری به تغییر مدل کسب درآمد شرکت توجه می کند (کریستینسن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

- نوآوری ایجاد ارزش : این نوآوری راههای افزودن ارزش واقعی یا ضمنی به درک مشتری از محصولات را مدنظر قرار میدهد، که با جستجوی راه های جدید برای افزودن ارزش اضافی به محصول اصلی با هدف متمایز سازی به دست می آید (کریستینسن و همکاران، ۲۰۰۸).
- نوآوری کارآیی عملیاتی: هدف این نوآوری کاهش هزینه ها از طریق تغییر فرآیندهای داخلی است، که از طریق پیشرفت در سیستم های تکنولوژی اطلاعاتی و جریان اطلاعات در سازمان امکان پذیر می شود.
- نوآوری بهره برداری از منابع: این نوآوری از طریق توجه شرکت ها به منابعشان و بهره برداری بهتر و هوشمندانه تر از آنها امکان پذیر می شود.

#### ۷-۸-۳-۲ نوآوری استراتژیک

نوآوری های استراتژیک بر معیارهایی برای ایجاد یک مزیت رقابتی دائمی و تجدید قوانین رقابتی تأکید دارند. گومینگز و پارامیتا بیان کردند که هر اندازه یک سازمان بزرگتر باشد، کارآیی و اثر بخشی آن هم بیشتر است ولی با توجه به سن شرکت، شرکت های جوان تر نوآورتر هستند. اما پژوهشگران گزارش کردند که شرکتهای تولیدی کوچک و متوسطی که به ثبت رسیده اند تمایل بیشتری به افزایش آگاهی درباره نوآوری دارند. همچنین گفته شده که سن سازمان عموماً ارتباط مثبتی با عملکرد آن دارد (در اینجا منظور از اندازه شرکت، تعداد کل کارکنان شرکت است). شرکتهای تولیدی

<sup>1</sup> Christensen et al

کوچک و متوسطی که دارای سرمایه گذاری های خارجی بوده اند، عملکرد بهتری در رابطه با فروش داشته اند. رقابت، در یک محیط بین المللی باعث می شود که شرکت برای داشتن خلاقیت و نوآوری بیشتری به چالش بیفتد، زیرا امروزه نوآوری کلید اصلی برای ماندن در صحنه رقابت است. جهانی شدن برای بعضی از شرکتهای تولیدی کوچک و متوسط که فاقد نیروی انسانی کافی، منابع مالی، مهارت در زبان و چشم انداز بین المللی هستند، یک امر هولناک و دلهره آور است. هم ویژگیهای مبتنی بر استراتژی و هم عوامل مرتبط با رقابت، تأثیر مستقیم بر نوآوری سازمانی دارند (یون و یی جای<sup>۱</sup>، ۱۳۸۶).

تصور می شود ویژگی های استراتژیک خاص، قدرت نوآوری را افزایش می دهند. به طور کلی فرض بر این است که بازار مداری، آموزش و سیاست تکنولوژی، رفتار نوآورانه شرکت را افزایش می دهد. علاوه بر این ویژگی های داخلی، عوامل محیطی هم به عنوان اجزای اصلی رفتار نوآورانه شرکت مورد بررسی قرار می گیرند. ویژگی های مربوط به رقابت، مانند: تمرکز صنعتی و موانع ورود به بازار به طور مستقیم بر نگرش سازمان در مورد نوآوری محصول تأثیر می گذارند. نوآوری سازمانی به طور کلی یک پدیده تک بعدی است که تمایل شرکت را به ایجاد و اجرای انواع مختلف نوآوری ها، بیان می کند (سالاووت<sup>۲</sup>، ۱۳۸۳).

- تسلط بر فرصت های بازار : جستجوی فرصت های جدید بازار و جمع آوری و ارائه ایده محصولات جدید براساس مطالعات و تحقیقات بازار انجام شده در واحد بازاریابی و یا براساس فناوری های جدید
- شناختن مشتری و نیازهای آنها
- درک نیازهای مشتریان از طریق ارتباط با آنها
- شناخت استراتژی های رقیبان
- اتخاذ استراتژی های افقی و کنترل بر شرکت های رقیب و استراتژی های آنها
- افزایش منابع
- افزایش منابع مالی و نیروی انسانی
- داشتن مجراهای بین المللی
- داشتن صادرات و واردات با سایر کشورها

---

<sup>1</sup> Yun & Yi - chiy

<sup>2</sup> Salavouet

این نوآوری از طریق افزودن، تغییر یا بهبود تجربه ی مشتری نسبت به محصولات، برند یا شرکت حاصل می شود. این عامل از طریق نگاه دقیق تر به مشتری و تعاملاتش با محصول و پیدا کردن راه هایی برای بهبود این فرآیندها است (ووثوقی، ۲۰۰۸).

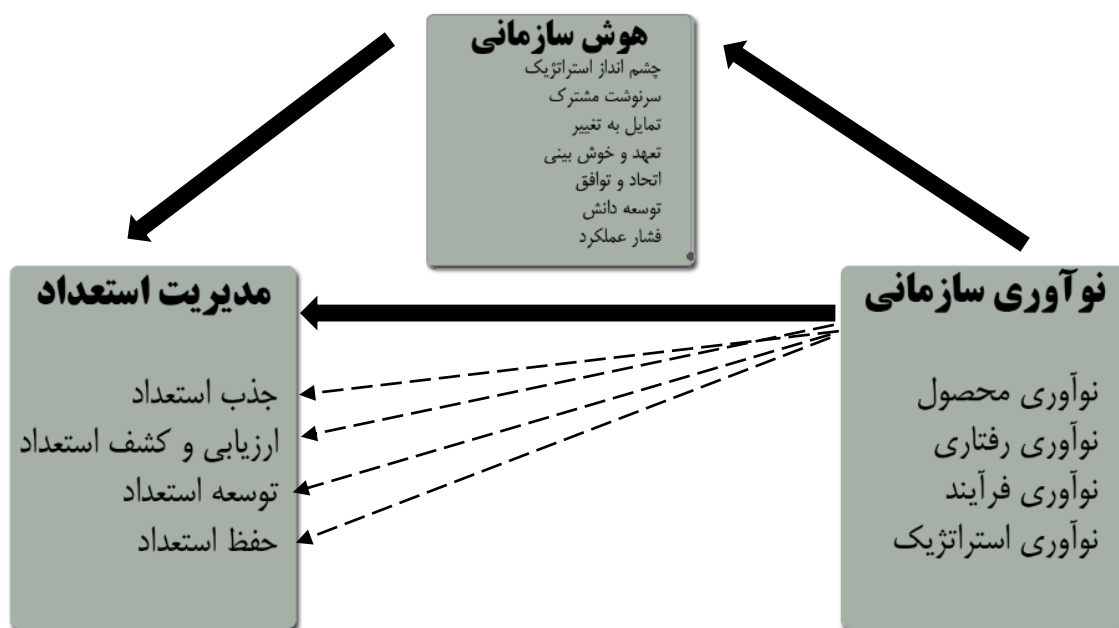
- نوآوری برند: نوآوری در برچسب کالا، ایجاد تمایل به خرید یک محصول خاص را در بر می گیرد. نوآوری در برچسب، نوعی سرمایه گذاری است که یک شرکت برای حفظ مشتری انجام میدهد. هر شرکت برای موفقیت در این امر لازم است که در مورد چگونگی تأثیر عوامل فرهنگی بر پیام موردنظر، ارزش، کانال های تبلیغی مطالعه و بررسی کند و به این منظور افرادی با تخصص های بالا در زمینه بازاریابی و تبلیغات موردنیاز است و نیز مستلزم مهارت هایی در زمینه برنامه ریزی برای به حداکثر رساندن پتانسیل برگشت سرمایه و نیز تماس تنگاتنگ با مشتری لازم دارد (سلطانی تیرانی، ۱۳۸۷).
- نوآوری طراحی: بسیاری از شرکتها نوآوری از طریق طراحی را نادیده می گیرند. یکی از مسائل مهم در طراحی، قابلیت انعطاف است بدین معنی که کالا با توجه به شرایط بازار و تغییر علائق مصرف کنندگان قابلیت تعدیل داشته باشند، نوآوری در طراحی نیاز به تماس نزدیک با بازار مصرف دارد (سلطانی تیرانی، ۱۳۸۷). و نوآوری توزیع. مدل های فروش: به تغییر روش های فروش استفاده شده توسط شرکت می پردازد. مدل های عرضه: به توسعه روش ها و فرآیندهای جدید تجاری سازی و عرضه ی محصول یا خدمت جدید می پردازد.
- نوآوری توزیع:
  - مدل های فروش: به تغییر روش های فروش استفاده شده توسط شرکت می پردازد
  - مدل های عرضه: به توسعه روش ها و فرآیندهای جدید تجاری سازی و عرضه ی محصول یا خدمت جدید می پردازد.

#### ۴-۲ مقاله مرجع نوآوری سازمانی

در نهایت در موضوع نوآوری سازمانی مقاله نوشته شده توسط ونگ و احمد در سال ۲۰۰۴ با عنوان " توسعه و اعتبارسنجی ساختار نوآوری سازمانی با استفاده از تحلیل عاملی تأیید کننده" به عنوان مقاله مرجع انتخاب گردید. در این مقاله نوآوری سازمانی به عنوان تمایل سازمان جهت توسعه محصولات یا خدمات جدید یا بهبود آنها و موفقیت در ارائه آن محصولات و خدمات به بازار تعریف شده است همچنین چهار گویه با تعاریف ذیل به عنوان گویه های اصلی نوآوری سازمانی شناسایی شده است.

- **نوآوری محصول:** عبارت است از توسعه و معرفی یک محصول جدید به بازار یا اصلاح محصولات موجود از نظر عملکرد، کیفیت، قوام ظاهر یا...
- **نوآوری فرآیند:** شامل خلق و بهبود روشهای تولید و استفاده از عناصر جدید (به عنوان مثال مواد ورودی، شرح وظایف، جریان اطلاعات و تجهیزات) در فرآیند تولید کارخانه می باشد
- **نوآوری رفتاری:** نوآوری رفتاری را می توان به عنوان تولید، ترویج و تحقق ایده های نو در کار فردی، کارگروهی و یا سازمانی در جهت سود رساندن به عملکرد فردی گروهی و یا سازمانی تعریف کرد
- **نوآوری استراتژیک:** نوآوری استراتژیک را به منزله یک روش کاملا متفاوت رقابت در یک صنعت میدانند که از طریق شکستن قوانین بازی و اندیشیدن به روشهای جدید پدیدار میشود.

## ۲-۵ مدل مفهومی به دست آمده بر اساس مطالعات کتابخانه ای



## ۶-۲ چرائی انتخاب جامعه تحقیق

با توجه به تعاریف به دست آمده و گویه های مشخص شده برای نوآوری سازمانی، جامعه هدف در این تحقیق سازمان هائی هستند که دارای نوآوری سازمانی باشند. به بیان دیگر سازمان های نوآور که در مطالب قبلی به آن اشاره شد طبق تعریف نهائی به دست آمده آن دسته از سازمان ها هستند که دارای شاخص های نوآوری محصول، نوآوری رفتاری، نوآوری فرآیند و نوآوری استراتژیک باشند.

همانطور که قبلا هم بیان شد این دسته از سازمانها در فضای کسب و کار فعلی کشور ما با عنوان سازمان های دانش بنیان شناخته می شوند. در بین سازمان های دانش بنیان آن دسته از سازمانها که در پارک های علم و فناوری و مراکز رشد مستقر هستند معمولا تمایل بیشتری به رشد در شاخص های منابع انسانی دارند و صاحب نیروهای مستعدتری نیز هستند. از طرفی به دلیل بافت دانشگاهی و نوینان این سازمانها، معمولا اقدام به نگارش استراتژی و طراحی برای رسیدن به اهداف نیز در این شرکت ها بیشتر از سایرین دیده می شود. در واقع می توان گفت پارامتر هوش سازمانی نیز در این سازمانها در اندازه ی قابل قبولی یافت می شود.

بنابراین با توجه به موارد فوق شرکت های مستقر در پارک علم و فناوری خراسان به عنوان فضای نمونه برای انجام این پژوهش مناسب تشخیص داده شد. طبق آمار رسمی تعداد این شرکت ها در زمان انجام پژوهش برابر ۲۵۶ بوده است که مجموعا حدود ۱۵۰۰ نفر در آنها مشغول به کار می باشند.

## ۷-۲ تحقیقات مرتبط با نوآوری سازمانی، مدیریت استعداد و هوش سازمانی

### ۱-۷-۲ تحقیقات انجام گرفته داخل کشور

در بررسی های انجام شده در منابع داخلی کارهای پژوهشی کمی یافت شد که در آنها اثر نوآوری سازمانی بر پارامترهای مرتبط با رفتار سازمانی سنجیده شده است. همچنین در طیف دیگری از مقالات و پایان نامه ها اثر پارامترهای دیگر رفتاری بر مدیریت استعداد سنجیده شده است. بعضی از موارد پیدا شده به شرح ذیل هستند:

حکیم و پورسعید (۱۳۹۷)، در تحقیقی به بررسی رابطه مدیریت استعداد با نوآوری سازمانی پرداختند. روش تحقیق بصورت توصیفی - همبستگی بوده، جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان شعب بانک سپه شهرستان کرمان در سال ۱۳۹۵ به تعداد ۲۵۱ نفر بودند. حجم نمونه ۱۵۲ نفر بود

که به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم افزار Spss انجام گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که بین مدیریت استعداد و نوآوری سازمانی رابطه مستقیم و معنی دار وجود دارد. بین جذب استعدادها، توسعه نیروی انسانی و حفظ و نگهداشت استعدادها و نوآوری سازمانی رابطه مستقیم و معنی دار وجود دارد، اما بین ارزیابی و کشف استعدادها و نوآوری سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد.

-شیرمحمدی (۱۳۹۷)، در پژوهشی تاثیر مدیریت استعداد بر کارآفرینی سازمانی با توجه به نقش میانجی نوآوری سازمانی را مطالعه کردند. روش تحقیق حاضر توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی و از لحاظ هدف کاربردی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان رسمی و قراردادی و پیمانی اداره ورزش و جوانان شهرستان ایلام بودند که در سال ۱۳۹۷ براساس اطلاعات کارگزینی اداره کل، ۹۱ نفر بودند به دلیل اینکه تعداد اعضای جامعه آماری کم است لذا نمونه آماری را همان تعداد جامعه آماری در نظر گرفته شد و روش نمونه‌گیری نیز به روش سرشماری بود. نتایج نشان داد که مدیریت استعداد بر کارآفرینی سازمانی و نوآوری سازمانی تاثیرمسقیم دارد. همچنین نوآوری در سازمان نیز به عنوان میانجی مورد قبول واقع شد.

-باقری (۱۳۹۶)، در تحقیقی تاثیر مدیریت استعداد بر بالندگی سازمانی را با نقش میانجی هوش سازمانی مورد بررسی و مطالعه قرار داد. تحقیق از نظر هدف، کاربردی، بر حسب نوع داده ها، یک تحقیق کمی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی بود و در جامعه آماری را ۱۴۰ نفر کارکنان شهرداری منطقه ۴ شهر تهران تشکیل دادند که ۱۲۳ نفر از آنها به صورت تصادفی به عنوان حجم نمونه مورد مطالعه قرار گرفتند. نتایج نشان داد که، هوش سازمانی بر رابطه مدیریت استعداد و بالندگی سازمانی تاثیر معناداری دارد و همچنین هوش سازمانی به عنوان یک متغیر میانجی، نقش موثری در تقویت رابطه مدیریت استعداد و بالندگی سازمانی دارد.

-مستقیم‌ی و حسین زاده (۱۳۹۶)، در پژوهشی به بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر خلاقیت سازمان با نقش میانجی اعتماد سازمانی پرداختند. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی بود و جامعه آماری کلیه دبیران مقطع متوسطه شهرستان تربت حیدریه، به تعداد ۷۰۰ نفر بودند که از میان آنها ۲۰۰ نفر به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای داده‌ها از روش مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم افزار PLS تجزیه و تحلیل شدند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد تاثیر مدیریت استعداد بر خلاقیت سازمان و مدیریت استعداد بر اعتماد سازمانی مثبت و معنادار بوده‌اند. در نهایت اعتماد سازمانی نقش میانجیگری در تاثیر مدیریت استعداد بر خلاقیت دارد.

-رحیمی زارع (۱۳۹۶)، در پژوهشی تاثیر مدیریت استعداد بر یادگیری سازمانی با نقش میانجی هوش سازمانی در اداره آموزش و پرورش بررسی کرد. روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی بود و جامعه آماری را کلیه کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان کاشان تشکیل دادند که تعداد ۳۵۰ نفر از آنها به عنوان نمونه با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش معادلات ساختاری صورت گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که، مدیریت استعداد بر یادگیری سازمانی با نقش میانجی هوش سازمانی تاثیر دارد و مولفه‌های مدیریت استعداد نیز (جذب و استخدام نیروی



مستعد، شناسایی و تفکیک کارکنان، بکارگیری استعداد، توسعه استعداد، ایجاد و حفظ روابط مثبت و نگهداری استعدادها) بر هوش سازمانی تأثیر دارد.

-کارزارجدی وند (۱۳۹۶)، در تحقیقی به بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و هوش سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان آذربایجان شرقی پرداخت. شیوه انجام پژوهش از نوع توصیفی و همبستگی بود. مدیران و روسای ادارات این شرکت، به عنوان جامعه آماری و تعداد ۱۵۰ نفر از آنان به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش مدل سازی معادلات ساختاری انجام صورت گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که در نمونه‌ی آماری ارتباط بین مدیریت استعدادها و هوش سازمانی، مثبت و معنادار است.

-یزدی بالا جاده و گروسی (۱۳۹۶)، در تحقیقی به بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر نوآوری سازمانی در شعب بانک پارسیان استان تهران پرداختند. روش تحقیق از جنبه هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی از نوع پیمایشی بود. برای آزمون فرضیه‌ها ابتدا از آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای نرمال بودن و جهت تعیین رابطه بین متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون استفاده گردید. یافته‌های تحقیق که حاصل جمع آوری اطلاعات از یک نمونه ۲۱۷ نفری از کارکنان بانک پارسیان استان تهران است و نشان دهنده رابطه معناداری بین مدیریت استعداد و نوآوری سازمانی و ابعاد آن یعنی جذب استعداد، کشف و ارزیابی استعدادها، توسعه و آموزش استعدادها و حفظ و همسو سازی استعدادها است.

-اصغری زاده، عزت اله، قاسمیان، ایمن، عرب، علیرضا، حیدری، سیده نگین (۱۳۹۶) تحلیل اثرات متقابل اقدامات مدیریت کیفیت فراگیر و نوآوری سازمانی با استفاده از همبستگی کانونی - در این پژوهش اثر متقابل نوآوری سازمانی و مدیریت کیفیت بر یکدیگر در سازمان سنجیده شده است که در نهایت رابطه معناداری بین ایندو کشف شده است. اما آنچه مشخص است موضوع این پژوهش جنبه ی رفتاری کمرنگی دارد و وجه تشابه آن با عنوان این پژوهش فقط در مبنا بودن نوآوری سازمانی است.

- قهرمانی، محمد، غلامی، محمود، روح اللهی، احمد علی، مهری، داریوش (۱۳۹۵) در تحقیق با عنوان ارزیابی تأثیر هوش سازمانی بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی به این نتیجه رسیدند که بین هوش سازمانی و پنج شاخص از آن (چشم انداز، سرنوشت مشترک، روحیه، اتحاد و توافق و فشار عملکرد) با توانمندسازی اعضای هیئت علمی همبستگی مثبت و معنی داری وجود دارد.

- مرتضوی، مهدی، رسولی قهرودی، مهدی، رستمی، آرزو (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر نوآوری سازمانی و استراتژی عمومی رهبری هزینه بر عملکرد سازمان از طریق مزیت رقابتی به این نتیجه رسیدند که نوآوری سازمانی با عملکرد سازمان ارتباط مستقیم ندارد بلکه از طریق مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمان دارد و رهبری هزینه هم به طور مستقیم و هم غیر مستقیم بر عملکرد سازمان اثرگذار است.

-جارجی، آذر (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان بررسی تحلیلی رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری با عملکرد به این نتیجه رسیدند که نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی رابطه‌ی مثبتی با عملکرد سازمان دارند.

-بیگی راد (۱۳۹۴)، در تحقیقی به بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی با ملاحظه نقش میانجی هوش سازمانی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی پرداخت. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان دانشگاه آزاد واحدزاهدان به تعداد ۴۶۰ نفر بودند که براساس جدول مورگان از ۲۱۰ پرسشنامه توزیع شده ۲۰۰ پرسشنامه به صورت کامل برگشت داده شد. بنابراین با روش نمونه-گیری تصادفی ساده، حجم نمونه ۲۰۰ نفر بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی توسط نرم افزار Lisrel و Spss انجام گرفت. نتایج نشان داد که، مدیریت استعداد بر هوش سازمانی، و قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر مثبت مستقیم و معنی‌داری دارد و هوش سازمانی رابطه مدیریت استعداد و قابلیت یادگیری سازمانی را میانجی‌گری می‌کند. همچنین، مدیریت استعداد به طور مستقیم، و نیز به طور غیرمستقیم از طریق هوش سازمانی، بر قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد.

-معروفی (۱۳۹۳)، در تحقیقی به بررسی تأثیر مدیریت استعداد و ویژگی‌های ساختار بر نوآوری سازمانی پرداخت. این پژوهش از نظر هدف یا جهت گیری اصلی تحقیق کاربردی و از نظر نوع پژوهش توصیفی-همبستگی بود. داده‌های پژوهش از طریق پرسشنامه و نمونه‌ای متشکل از ۷۳ نفر از مدیران و کارکنان شهرداری مرکزی سنندج و با استفاده از نمونه گیری تصادفی ساده جمع آوری شد و با نرم‌افزارهای Spss و Pls تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد که، مدیریت استعداد و ویژگی‌های ساختار تأثیر معناداری بر نوآوری سازمان دارند و از عوامل تبیین کننده نوآوری سازمانی محسوب می‌شوند.

-مصلح و یاری بوزنجانی (۱۳۹۳)، در تحقیقی تأثیر هوش سازمانی بر نوآوری فناورانه در شرکت‌های دانش بنیان را بررسی کردند. نمونه این مطالعه ۹۳ نفر از کارکنان شرکت‌های دانش بنیان مستقر در پارک علم و فناوری فارس بودند و به منظور بررسی و تحلیل داده‌ها از مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده گردید. نتایج تحلیل‌ها نشان داد، هوش سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر نوآوری فناورانه دارد. همچنین، از میان ابعاد هوش سازمانی، توجه به چشم‌انداز راهبردی سازمان، هم راستایی درونی سازمان و احساس سرنوشت مشترک در میان کارکنان به ترتیب بیشترین تأثیر را بر نوآوری فناورانه داشتند.

- قره باشلونی، راضیه، سلیمان زاده، مهدی (۱۳۹۳) بررسی رابطه نوآوری سازمانی و عملکرد کسب و کار از طریق یادگیری سازمانی- این پژوهش نیز تأثیر نوآوری سازمانی با عملکرد را از طریق یادگیری سازمانی سنجیده است. با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمانی در این پژوهش رابطه مثبت بین نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی به عنوان یک عنصر رفتاری کشف شده است.

-فلاح شمس و همکاران (۱۳۹۱)، در تحقیقی به بررسی رابطه بین هوش سازمانی و خلاقیت کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی پرداختند. روش جمع آوری اطلاعات از نوع همبستگی بود

و نمونه آماری شامل ۲۸۰ نفر از کارکنان دانشگاه در سطوح مدیریتی، کارشناسی و کارمندی و به روش طبقه‌بندی نسبی تصادفی انتخاب شد. نتایج نشان داد که، ارتباط مثبت و معنی‌داری بین هوش سازمانی و خلاقیت کارکنان وجود دارد.

-نوری (۱۳۹۰)، در مطالعه‌ای به بررسی رابطه بین هوش سازمانی و نوآوری سازمانی پرداخت. روش تحقیق کاربردی و از نوع توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش را مدیران و کارشناسان ۲۱۲ بنگاه کوچک و متوسط شهرک‌های صنعتی استان ایلام بوده که ۱۰۲ شرکت با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که، رابطه مثبت و معناداری بین هوش سازمانی و نوآوری سازمانی وجود دارد و از بین مولفه‌های نوآوری سازمانی، مولفه نوآوری ساختاری و نوآوری منابع انسانی با هوش سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد.

سادات میرزا زاده، زهرا، صفار، یاسر (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان بررسی ارتباط هوش سازمانی با یادگیری سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت و معناداری بین هوش سازمانی و یادگیری سازمانی وجود دارد. این پژوهش نشان داد که در بین متغیرهای هوش سازمانی، کاربرد دانش بیشترین همبستگی را با یادگیری سازمانی دارد.

## ۲-۷-۲ تحقیقات انجام گرفته خارج کشور

-دسوزا برمجو و همکاران (۲۰۱۶)، در مطالعه‌ای به بررسی نوآوری سازمانی در صنعت نرم‌افزار در کشور برزیل پرداختند. پژوهش تست یک مدل مفهومی است که شیوه‌های نوآوری و نتایج نوآوری در صنعت نرم افزار برزیل را با در نظر گرفتن قابلیت‌های داخلی و خارجی توضیح می‌دهد. نتایج تحقیق نشان داد که، توانایی مدیریت در برقرار کردن ارتباط بین افرا و زمینه‌های سازمانی نقش مهمی برای نوآوری سازمانی ایفا می‌کند. این پژوهش به تشویق و حمایت رهبری از فرایند نوآوری تاکید بسیار دارد.

-جیمنز و واله (۲۰۱۱)، در تحقیقی به بررسی و مطالعه رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی و تأثیر آنها بر عملکرد پرداختند. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش انجام، توصیفی از نوع پیمایشی بود. نتایج نشان داد که، یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و همچنین، بر روی میزان عملکرد سازمانی نیز تأثیرگذار می‌باشد.

-سویم (۲۰۰۹)، در پژوهشی به بررسی سیستم مدیریت استعداد و چگونگی بهره‌گیری از این سیستم به عنوان اهرمی برای ایجاد تعهد در کارکنان پرداخت. روش مطالعه به صورت آمیخته (کمی و کیفی) بود و در یکی از واحدهای یک شرکت خدماتی در کشور آمریکا انجام گرفت. نتایج حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته در پژوهش 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.



# فصل سوم

## روش تحقیق

در عصر حاضر جهت تصمیم‌گیری در مورد برنامه و کارهای اجرایی و همچنین اثبات یا رد فرضیه‌های پژوهش، لازم است که از آمار و روشهای آماری استفاده کنیم تا بتوانیم با اطمینان، نتایج تحقیقات را مورد استفاده قرار دهیم. در پژوهش حاضر نیز سعی شده است که از این علم با ارزش جهت اثبات یا رد فرضیه‌های پژوهش استفاده شود. در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از روش‌های کتابخانه‌ای و توزیع پرسشنامه استفاده شده است. در بخش مطالعات کتابخانه‌ای، با استفاده از کتابها، پایان‌نامه‌ها، مقالات و مجلات فارسی و لاتین، مطالب نظری و ادبیات تحقیق بیان گردیده و با استفاده از این اطلاعات متغیرهای لازم برای اثبات یا رد فرضیات پژوهش شناسایی شده است و سپس این متغیرها در قالب پرسشنامه در نمونه‌های اخذ شده از جامعه آماری تست و آزمون شده‌اند. از طریق اطلاعات به دست آمده از نمونه‌ها و با استفاده از شاخص‌های مرکزی (میانگین) و پراکندگی (واریانس و انحراف معیار) و رگرسیون و ضریب همبستگی و در نهایت استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری در جامعه مورد بررسی، فرضیات پژوهش اثبات یا رد شده‌اند.

## ۲-۳ توضیح ابعاد روش تحقیق

این پژوهش با رویکرد استقرائی انجام شده است. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی، از نظر انتخاب به صورت کمی و از نظر روش و ماهیت اجرا، توصیفی از نوع پیمایشی بوده است. همچنین ابزار و روش جمع‌آوری داده‌ها مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه بوده است. در این پژوهش قلمرو تحقیق از نظر موضوعی حوزه رفتار سازمانی است. قلمرو مکانی این پژوهش به طور عام شرکت‌های دانش‌بنیان استان خراسان رضوی و به طور مشخص شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در مراکز رشد و امور موسسات پارک علم و فناوری خراسان می‌باشد. در این پژوهش قلمرو زمانی مطالعات مقطعی است.

## ۳-۳ مدل‌یابی معادلات ساختاری

مدل‌یابی معادلات ساختاری بر پایه فرضیه‌هایی درباره وجود روابط علی بین متغیرها، مدل‌های علی را با دستگاه معادله خطی آزمون می‌کند. بدین ترتیب، SEM، روابط نظری بین شرایط ساختاری معین و مفروض را می‌آزماید و برآورد روابط علی میان متغیرهای مکنون (مشاهده نشده) و نیز روابط میان متغیرهای اندازه‌گیری شده (مشاهده شده) را امکان‌پذیر می‌سازد.

متغیرهای مستقل که فرض بر آن است بدون خطا اندازه گیری می شوند، متغیرهای برونزا یا جریان دهنده و متغیرهای وابسته یا میانجی متغیرهای درونزا یا جریان گیرنده نامیده می شوند. متغیرهای آشکار آشکار یا مشاهده شده به گونه مستقیم به وسیله پژوهشگر اندازه گیری می شود، در حالی که متغیرهای مکنون یا مشاهده نشده به گونه مستقیم اندازه گیری نمی شود، بلکه بر اساس روابط یا همبستگی های بین متغیرهای اندازه گیری شده استنباط می شوند. این برآورد آماری به همان طریق که یک تحلیل عاملی اکتشافی حضور عامل های مکنون را از واریانس مشترک بین متغیرهای مشاهده شده استنباط می کند، به دست می آید.

بنابر آنچه گفته شد، مدل معادله ساختاری شامل دو مؤلفه است:

مدل اندازه گیری که در آن متغیرهای مکنون پیشنهاد و از طریق تحلیل عاملی تاییدی آزمون می شود

و مدل ساختاری که در آن متغیرهای مکنون و نیز متغیرهای مشاهده شده ای که نشانگر متغیرهای مکنون است از یک راه منطقی با هم مرتبط می شود.

کاربران SEM روابط میان متغیرهای مشاهده شده و مشاهده نشده را با استفاده از نمودار مسیر نشان می دهند. این نمودار که نقش اساسی در مدل یابی ساختاری بازی می کند، مانند فلوجارت های رایانه ای است، که متغیرهایی را که با خطوط بیانگر جریان علی باهم متصل شده اند، نشان می دهد.

نمودار مسیر را می توان به عنوان وسیله ای برای نمایش این مطلب در نظر گرفت که کدام متغیرها موجب تغییراتی در متغیرهای دیگر می شود. همه متغیرهای مستقل دارای پیکان هایی اند که به سوی متغیر وابسته نشانه می روند. ضریب وزنی بالای پیکان قرار می گیرد.

### ۳-۴ جامعه آماری

جامعه آماری عبارت است از همه ی افراد واقعی یا فرضی که علاقه مند هستیم یافته های پژوهش را به آن ها تعمیم دهیم. لذا در پژوهش حاضر جامعه آماری برای بررسی تاثیر نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد با نقش میانجی هوش سازمانی در شرکت های دانش بنیان پارک علم و فناوری خراسان عبارتست از کلیه کارکنان و مدیران شرکت های تابعه پارک علم و فناوری خراسان که تعداد آنها مطابق آمارهای رسمی در ۲۵۶ شرکت موجود در حال حاضر پارک برابر ۱۵۰۰ نفر می باشد. در این مجموعه به غیر از ۴ شرکت که بالای ۷۰ نفر نیرو دارند، بقیه شرکت ها عمدتاً کمتر از ۲۰ نفر هستند. حوزه های کاری شرکت ها از حوزه های دارویی و ساختمانی تا حوزه های نرم افزار و صنایع متغیر است اما عمده ی شرکت ها مورد پژوهش در حوزه های IT، صنایع و طراحی صنعتی مشغول کار هستند.

### ۳-۴-۱ روش نمونه گیری

با توجه به اینکه نمونه گیری از شرکت های مستقر در پارک علم و فناوری خراسان صورت گرفته و کارکنان چندین شرکت در مجموع نمونه ی این تحقیق را تشکیل داده اند روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای بوده است. مطابق این روش در تحقیق حاضر هر کدام از شرکت ها یک خوشه در نظر گرفته شده و نمونه ی کل از جمع نمونه ی خوشه ها تشکیل شده است.

### ۳-۴-۲ برآورد حجم نمونه

یکی از فرمول های معمول برای محاسبه حجم نمونه فرمول کوکران است:

$$n = (N \times z^2 \times p \times q) \div (N \times d^2 + z^2 \times p \times q)$$

در فرمول فوق معمولاً حداکثر اشتباه مجاز (d)، ضریب اطمینان  $z=1/96, 0/95$  و مقادیر p و q نیز هر کدام معادل ۰/۵ و حجم جامعه  $N=$  در نظر گرفته میشود. مقدار P برابر با ۰/۵ در نظر گرفته می شود. زیرا اگر  $P = ۰/۵$  باشد n حداکثر مقدار ممکن خود را پیدا می کند و این امر سبب می شود که نمونه به حد کافی بزرگ باشد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۸). در این تحقیق حجم نمونه معادل ۳۰۵ تقریب زده شد.

### ۳-۵ ابزار جمع آوری داده ها

استفاده از ابزارهای جمع آوری داده ها در تحقیقات مختلف متفاوت می باشد. چرا که انتخاب ابزار جمع آوری داده ها به موضوع، هدف و طرح تحقیق بستگی دارد. بر اساس نکات گفته شده در روش تحقیق از ابزارهای زیر برای جمع آوری داده ها استفاده گردید.

#### مصاحبه

مصاحبه و گفتگو با کارشناسان، مدیران و خبرگان داخل و خارج از سازمان به منظور شناسایی بهتر و درک بهتر موضوع مورد تحقیق راه بسیار موثر و کارآمدی برای هر پژوهش به شمار می آید. در این تحقیق نیز به دنبال بررسی های بیشتر از این روش استفاده شده است.

#### مطالعات کتابخانه ای

مطالعات کتابخانه ای از آنجائیکه هر موضوع علمی دارای گذشته و تاریخچه علمی است و در چارچوب سلسله ای از نظریه ها شکل می گیرد و اجرا می شود بنابراین از طریق مطالعات کتابخانه ای که مقدمه گردآوری اطلاعات است، به بررسی متون مختلف از جمله: کتابها، مقاله ها پایان نامه ها، گزارش ها، تحقیقات دانشگاههای مختلف استفاده شده است. و نیز در سایت های اینترنتی و سایر



آثاری که به نحوی در رابطه با موضوع پژوهش هستند به جستجو پرداخته تا تصویر بهتر و روشن تری نسبت به موضوع داشته باشیم.

### پرسشنامه

در این تحقیق از پرسشنامه استفاده شده است:

پرسشنامه تاثیر نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد با نقش میانجی هوش سازمانی از آنجایی که پژوهش حاضر از نوع توصیفی می باشد، همچون بسیاری از مطالعات توصیفی مشابه برای جمع آوری اطلاعات مورد نظر جهت آزمودن فرضیات از پرسشنامه استفاده گردیده است که شامل ۶۴ سؤال بوده و مقیاس اندازه گیری سئوالات، از نوع مقیاس لیکرت بوده است. در این تحقیق از پرسشنامه استاندارد احمدی و همکاران (۲۰۱۲) که شامل ۲۷ گویه و دارای ۴ مولفه می باشد برای سنجش مدیریت استعداد استفاده شده است. این ۴ مولفه شامل نظام جذب استعدادها، نظام ارزیابی و کشف استعدادها، نظام توسعه و آموزش استعدادها و نظام حفظ استعدادها می باشد. همچنین برای سنجش هوش سازمانی از پرسشنامه استاندارد هوش سازمانی آلبرخت (۲۰۰۲) استفاده شده که شامل ۲۱ گویه و ۷ مولفه است. و در نهایت برای سنجش نوآوری سازمانی از پرسشنامه استاندارد ونگ و احمد (۲۰۰۴) استفاده شده که شامل ۱۶ گویه و ۴ مولفه ی نوآوری محصول، نوآوری رفتاری، نوآوری فرآیندی و نوآوری استراتژیک می باشد. از کنار هم قرار گرفتن این پرسشنامه ها با نظر استاد راهنما پرسشنامه ی نهائی تهیه شده و برای جمع آوری داده استفاده گردیده است.

### ۳-۶ تعیین روایی پرسشنامه

روایی به این معنی است که چگونه می توانیم اطمینان یابیم که ابزار جمع آوری داده ها واقعا به اندازه گیری مفهوم مورد نظر مورد نظر پرداخته و چیز دیگری را اندازه گیری نکرده است. به عبارت دیگر آیا ابزار سنجش توانسته است خصوصیتی را که قصد سنجش آن را داشته است بسنجد یا خیر (سرمد ۱۳۸۵)

چون در این تحقیق مهم ترین ابزار جمع آوری اطلاعات و اندازه گیری متغیرها پرسشنامه است، روایی پرسشنامه از اهمیت خاصی برخوردار است. طرح پرسش ها یا عباراتی که ابهام را به حداقل ممکن برساند شرط اساسی برای روایی پرسشنامه است (اورمزدی ۱۳۸۶).

بنابراین برای افزایش روایی ابزار پژوهش در این تحقیق ابتدا ادبیات موضوع از طریق مطالعات کتابخانه - ای از جمله پایان نامه ها و مقالات و کتب مختلف بررسی گردید، بعد از تهیه پرسشنامه اولیه با استاد راهنما مشورت گردید و اصلاحاتی در آنها صورت گرفت. در بین تعدادی از افراد نمونه آماری توزیع و جمع آوری گردید. در نهایت پس از اطمینان از اینکه پاسخگویان سئوالات را درک کرده اند و مشکلی در پرسشنامه وجود ندارد پرسشنامه نهایی توزیع گردید.

### ۷-۳ برآورد پایایی<sup>۱</sup> پرسشنامه

یکی از مهمترین ویژگی های ابزار اندازه گیری که در این تحقیق مهم ترین آن پرسشنامه است، پایایی آن است. پایایی یک سنج، ثبات و سازگاری مفهوم مورد سنجش را نشان می دهد و به ارزیابی درستی و خوب بودن یک سنجش کمک می کند (دانایی فرد ۱۳۸۳، ۳۱۶).

مفهوم یاد شده با این سر و کار دارد که ابزار اندازه گیری تا چه حد در شرایط یکسان نتایج یکسان را به دست می دهد. برای محاسبه ضریب قابلیت پایایی، شیوه های مختلفی به کار برده می شود که رایج ترین آنها روش آلفای کرونباخ است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه گیری بکار می رود. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره های هر زیر مجموعه های پرسشنامه و واریانس کل را محاسبه کرد. سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را محاسبه کرد (سرمد: ۱۳۸۵: ۱۶۹)

$$\alpha = \frac{J}{J-1} \left( 1 - \frac{\sum s_j^2}{s^2} \right) \quad (7-3)$$

که در آن :

J= تعداد زیر مجموعه سؤال های پرسشنامه

$s_j^2$  = واریانس زیر آزمون i ام

$s^2$  = واریانس کل آزمون می باشد.

قابل ذکر است ضریب آلفای کمتر از ۰/۶ عموماً ضعیف تلقی می شود و پایایی ۰/۷ قابل قبول است و بالاتر از ۰/۸ خوب قلمداد می شود. البته هر چه ضریب پایایی به یک نزدیک تر باشد، بهتر است (دانایی فرد ۱۳۸۳، ص ۴۹۰-۴۸۹).

ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه مدیریت استعداد به کمک نرم افزار SPSS اندازه گیری و معادل ۰.۹۵ بدست آمده است، که نشان می دهد پایایی پرسشنامه در حد قابل قبول و خوبی قرار دارد. همچنین ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه هوش سازمانی به کمک نرم افزار SPSS معادل ۰.۹۶۶ بدست آمده است، که نشان می دهد پایایی این پرسشنامه نیز در حد قابل قبول و خوبی قرار دارد. در نهایت ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه نوآوری سازمانی نیز محاسبه گردید که معادل ۰.۷۵ به دست آمد و نشان می دهد پایایی این پرسشنامه در حد قابل قبول است.

---

<sup>1</sup> Reliability

ضریب آلفای کرونباخ	پرسشنامه	پارامتر	ردیف
۰.۷۵	ونگ و احمد ۲۰۰۴	نوآوری سازمانی	۱
۰.۹۵	احمدی و همکاران ۲۰۱۲	مدیریت استعداد	۲
۰.۹۶۶	آلبرخت ۲۰۰۲	هوش سازمانی	۳



## فصل چهارم:

### تجزیه و تحلیل داده ها

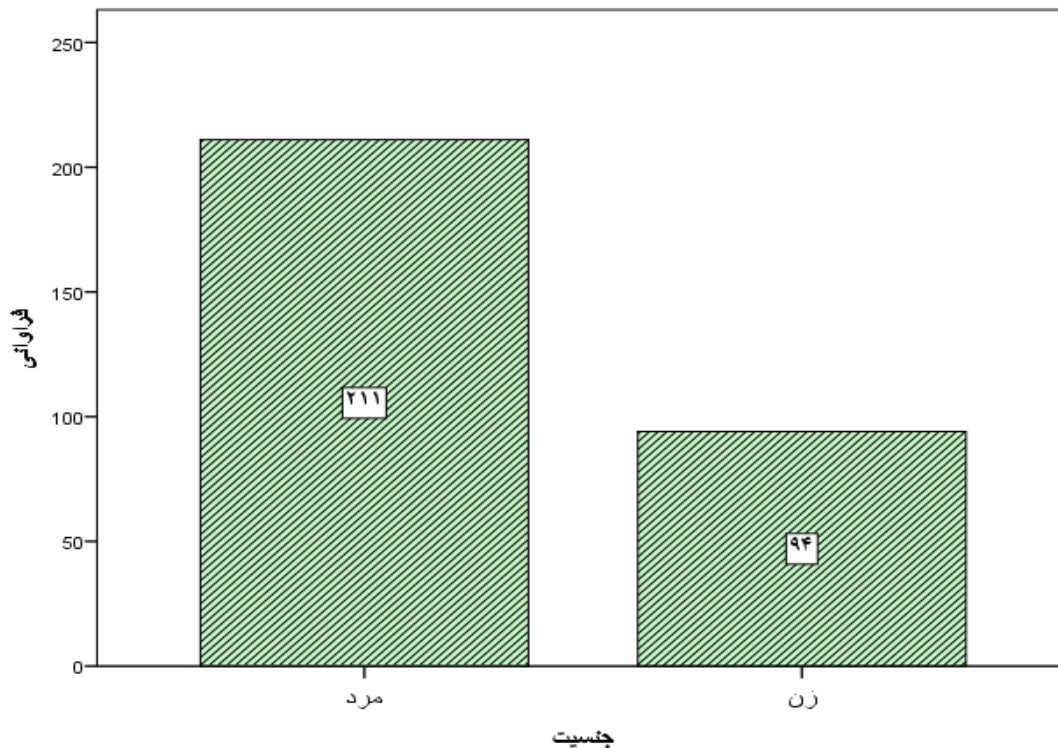
این فصل شامل دو قسمت عمده توصیف داده‌ها و تحلیل داده‌ها است. در قسمت توصیف داده‌ها به توصیف توصیف متغیرهای پژوهش توسط توزیع فراوانی و آماره‌های توصیفی پرداخته شد. در قسمت تحلیل داده‌ها به بررسی فرضیه‌های تحقیق پرداخته شد. قبل از آزمون فرضیه‌ها، نرمال بودن (توزیع طبیعی داشتن) متغیرهای مورد مطالعه توسط آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف یک نمونه‌ای بررسی شد. فرض نرمال برای تمام متغیرها برقرار بود. برای بررسی فرضیات به دلیل نرمال بودن همه متغیرهای مورد مطالعه از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS ویراست ۲۳ و AMOS18 استفاده شد و سطح معنی داری ۰/۰۵ در نظر گرفته شد. لازم به ذکر است که تمام بررسی‌ها در این فصل بر اساس ۳۰۵ پرسشنامه صورت گرفته است.

#### ۴-۱ توصیف شاخص‌های دموگرافیک (بررسی ویژگی‌های عمومی)

##### ۴-۱-۱: توزیع فراوانی جنسیت پاسخگویان

با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها از بین پاسخگویان مورد بررسی ۲۱۱ نفر (۶۹/۲ درصد) مرد و ۹۴ نفر (۳۰/۸ درصد) زن بوده‌اند (جدول ۶ و نمودار ۱).  
جدول ۶: توزیع فراوانی و فراوانی درصدی جنسیت پاسخگویان

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۲۱۱	۶۹/۲
زن	۹۴	۳۰/۸
کل	۳۰۵	۱۰۰



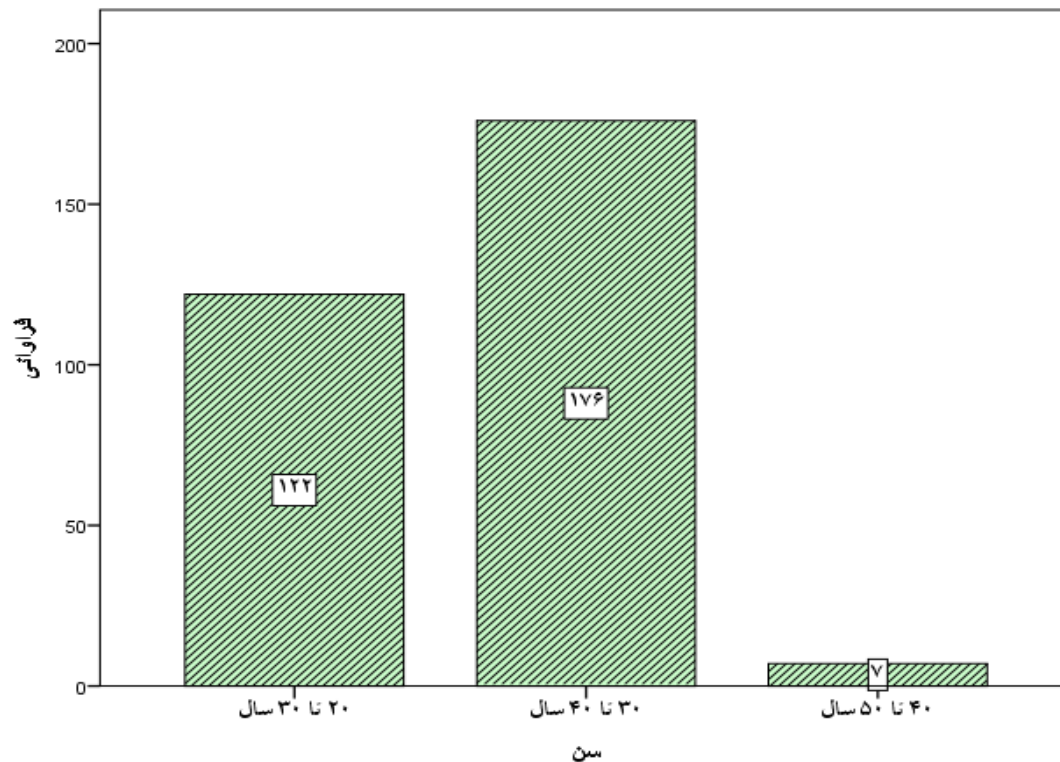
نمودار ۱: درصد فراوانی جنسیت پاسخگویان

#### ۴-۱-۲: وضعیت سن پاسخگویان

با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها از بین پاسخگویان مورد بررسی ۱۲۲ نفر (۴۰ درصد) بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۱۷۶ نفر (۵۷/۷ درصد) بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۷ نفر (۲/۳ درصد) بین ۴۰ تا ۵۰ سال سن داشته اند (جدول ۷ و نمودار ۲).

جدول ۷: توزیع فراوانی وضعیت سن پاسخگویان

سن	فراوانی	درصد فراوانی
۲۰ تا ۳۰ سال	۱۲۲	۴۰
۳۰ تا ۴۰ سال	۱۷۶	۵۷/۷
۴۰ تا ۵۰ سال	۷	۲/۳
کل	۳۰۵	۱۰۰



نمودار ۲: درصد فراوانی وضعیت سن پاسخگویان

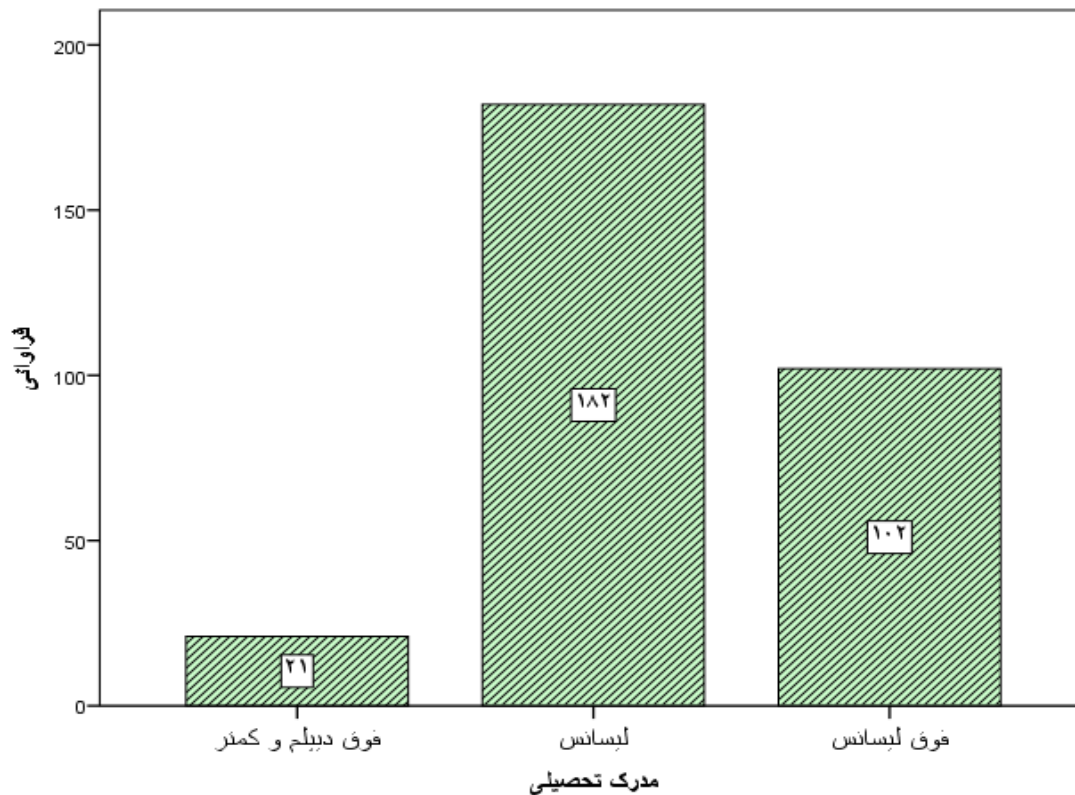
### ۳-۱-۴: وضعیت مدرک تحصیلی پاسخگویان

با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها از بین پاسخگویان مورد بررسی ۲۱ نفر (۶/۹ درصد) دارای تحصیلات فوق دیپلم و کمتر، ۱۸۲ نفر (۵۹/۷ درصد) لیسانس و ۱۰۲ نفر (۳۳/۴ درصد) دارای مدرک فوق لیسانس بوده اند (جدول ۸ و نمودار ۳).

جدول ۸: توزیع فراوانی وضعیت مدرک تحصیلی پاسخگویان

مدرک تحصیلی	فراوانی	درصد فراوانی
فوق دیپلم و کمتر	۲۱	۶/۹
لیسانس	۱۸۲	۵۹/۷
فوق لیسانس	۱۰۲	۳۳/۴
کل	۳۰۵	۱۰۰/۰





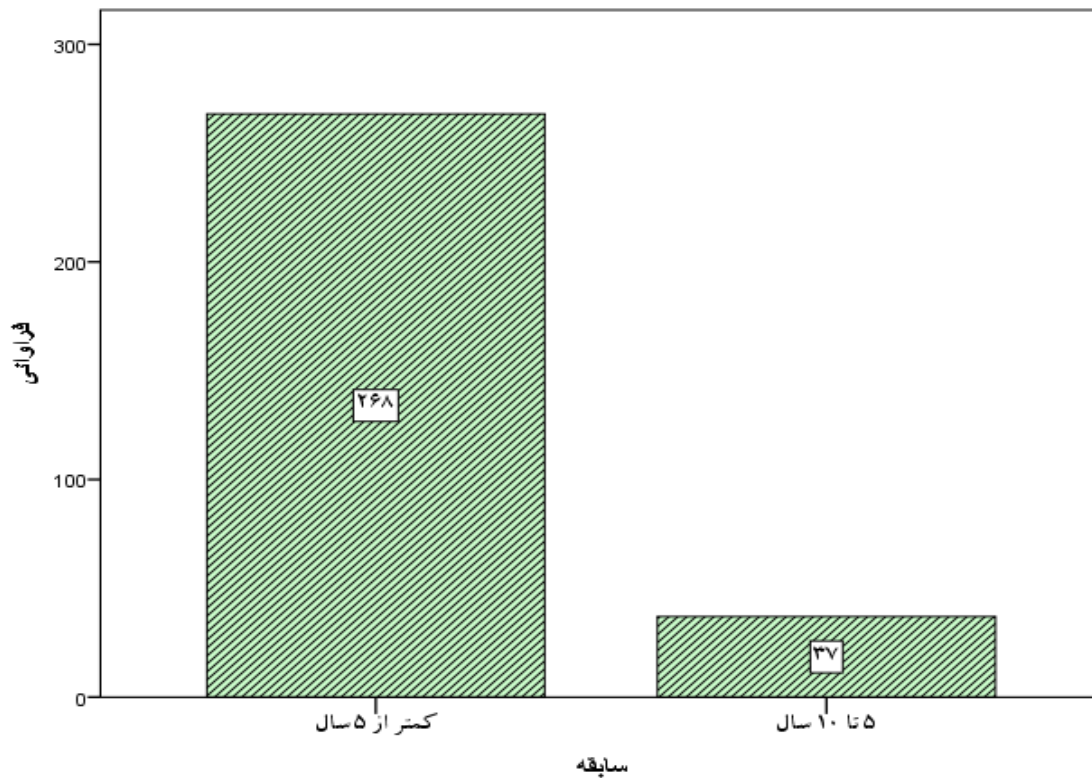
نمودار ۳: درصد فراوانی وضعیت میزان تحصیلات پاسخگویان

#### ۴-۱-۴: وضعیت سابقه پاسخگویان

با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها از بین پاسخگویان مورد بررسی ۲۶۸ نفر (۸۷/۹ درصد) بین کمتر از ۵ سال و ۳۷ نفر (۱۲/۱ درصد) بین ۵ تا ۱۰ سال سابقه داشته‌اند (جدول ۹ و نمودار ۴).

جدول ۹: توزیع فراوانی وضعیت سابقه پاسخگویان

سابقه	فراوانی	درصد فراوانی
کمتر از ۵ سال	۲۶۸	۸۷/۹
۵ تا ۱۰ سال	۳۷	۱۲/۱
کل	۳۰۵	۱۰۰



نمودار ۴: درصد فراوانی وضعیت سابقه پاسخگویان

#### ۲-۴- آماره های توصیفی متغیرها

جدول ۱۰: آماره های توصیفی نمره متغیرهای تحقیق

متغیرها	میانگین	انحراف معیار
نوآوری سازمانی	۳/۳۸	۰/۵۸۵
مدیریت استعداد	۳/۱۵	۰/۶۴۰
هوش سازمانی	۳/۱۹	۰/۵۹۶

#### ۳-۴- بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق

فرضیه های آزمون نیکویی برازش نرمال (کولموگوروف اسمیرنوف):

$H_0$ : توزیع هر یک از متغیرها نرمال است.

$H_1$ : توزیع هر یک از متغیرها نرمال نیست.

جدول ۱۱: آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن متغیرها

متغیر	آزمون کولموگروف اسمیرنوف	معنی داری	فرض نرمال
نوآوری سازمانی	۱/۳۵۹	۰/۰۵۷	برقرار است
مدیریت استعداد	۱/۳۳۴	۰/۰۵۸	برقرار است
هوش سازمانی	۱/۳۸۶	۰/۰۵۳	برقرار است

نتایج آزمون نرمال بودن متغیرها بر اساس آزمون کولموگروف اسمیرنوف نشان می دهد که معنی داری متغیرها از سطح معنی داری  $\alpha=0/05$  بالاتر است، لذا در این سطح فرض  $H_0$  یعنی نرمال بودن داده ها رد نمی شود، بنابراین می توان گفت که متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال است

#### ۴-۵ فرضیه اصلی تحقیق

۴-۵-۱: نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد با نقش میانجی هوش سازمانی تاثیر دارد.

تجزیه و تحلیل داده ها از طریق ضرایب رگرسیونی در مدل معادلات ساختاری (SEM) نشان می دهد که بین نوآوری سازمانی و هوش سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد، ( $p < 0/05$ , C.R = ۹.۶۳,  $\beta = 0/۶۶$ ). همچنین بین هوش سازمانی و مدیریت استعداد رابطه معنی داری وجود دارد، ( $p < 0/05$ , C.R = ۱۳.۶۶,  $\beta = 0/۸$ ) و بین نوآوری سازمانی و مدیریت استعداد رابطه معنی داری وجود دارد، ( $p < 0/05$ , C.R = ۲.۹۱,  $\beta = 0/۱۳$ ). بنابراین می توان گفت نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد با نقش میانجی هوش سازمانی رابطه معناداری وجود دارد، با توجه به مقدار  $VAF = 0/۸۰۲$ ، درصد از رابطه کل بین نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد از طریق غیر مستقیم توسط متغیر میانجی هوش سازمانی تبیین می شود (جدول ۱۲).

جدول ۱۲: ضرایب مدل رگرسیون رابطه غیر مستقیم بین نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد به واسطه هوش سازمانی

متغیر	برآورد غیر استاندارد $\beta$	خطای معیار	برآورد استاندارد $\beta$	$R^2$	مقدار C.R. <sup>۱</sup>	مقدار p	VAF <sup>۲</sup>
a = نوآوری سازمانی و هوش سازمانی	۱/۱۵۶	۰/۱۲	۰/۶۶	۰/۴۳۶	۹/۶۳	۰/۰۰۱	۰/۸۰۲
b = هوش سازمانی و مدیریت استعداد	۱/۰۲۴	۰/۰۷۵	۰/۸	۰/۶۴	۱۳/۶۶	۰/۰۰۴	
c = نوآوری سازمانی و مدیریت استعداد	۰/۲۳۴	۰/۰۸۱	۰/۱۳	۰/۰۱۷	۲/۹۱	۰/۰۰۱	

#### ۴-۶ فرضیه های فرعی تحقیق

۴-۶-۱: نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد تاثیر دارد.

$H_0$ : نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد تاثیر ندارد.

$H_1$ : نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد تاثیر دارد.

بررسی تاثیر نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد با استفاده از رگرسیون خطی دو متغیره مورد آزمون قرار گرفته است، بر اساس نتایج حاصل از رگرسیون مقدار p محاسبه شده از آزمون کمتر از سطح معنی دار ۰/۰۵ است ( $R^2_{adj}=0/224$ ،  $P<0/05$ ،  $\beta=0/476$ )، لذا در این سطح،  $H_0$  رد می شود و در نتیجه مدل رگرسیون خطی معنی دار می باشد، یعنی نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد تاثیر معنی داری دارد. ضریب تعیین تعدیل شده ۰/۲۲۴ می باشد که نشان دهنده میزان تاثیر نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد می باشد، پس متغیر نوآوری سازمانی ۲۲/۴ درصد از واریانس مدیریت استعداد را تبیین می کنند (جدول ۱۳ و نمودار ۵).

<sup>1</sup> Critical Raito

مقدار C.R. که به آن نسبت بحرانی گفته می شود که از طرق تقسیم برآورد غیر استاندارد  $\beta$  بر خطای معیار بدست می آید بر اساس مقدار Z تحلیل می شود و اگر مقدار بدست آمد از C.R. از ۱/۹۶ بالاتر باشد در آن صورت می توان گفت رابطه بین دو متغیر در سطح ۰/۰۵ معنی دار است

$$^2 . VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c}$$

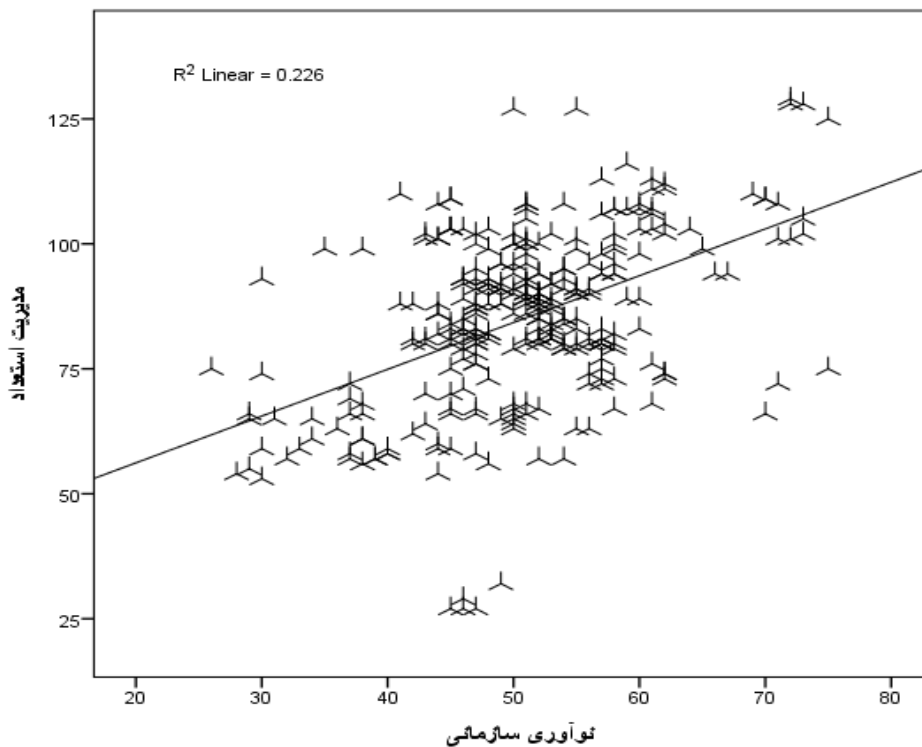
a: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

b: مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته

c: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته

جدول ۱۳: ضرایب مدل رگرسیون تاثیر نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد

متغیر	$R^2$	$R^2_{adj}$	برآورد B	خطای معیار	برآورد استاندارد $\beta$	مقدار t	P مقدار
نوآوری سازمانی	۰/۲۲۶	۰/۲۲۴	۰/۹۳۶	۰/۰۹۹	۰/۴۷۶	۹/۴۱	۰/۰۰۱



نمودار ۵: نمودار پراکنش تاثیر نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد

۲-۶-۴: نوآوری سازمانی بر هوش سازمانی تاثیر دارد.

$H_0$ : نوآوری سازمانی بر هوش سازمانی تاثیر ندارد.

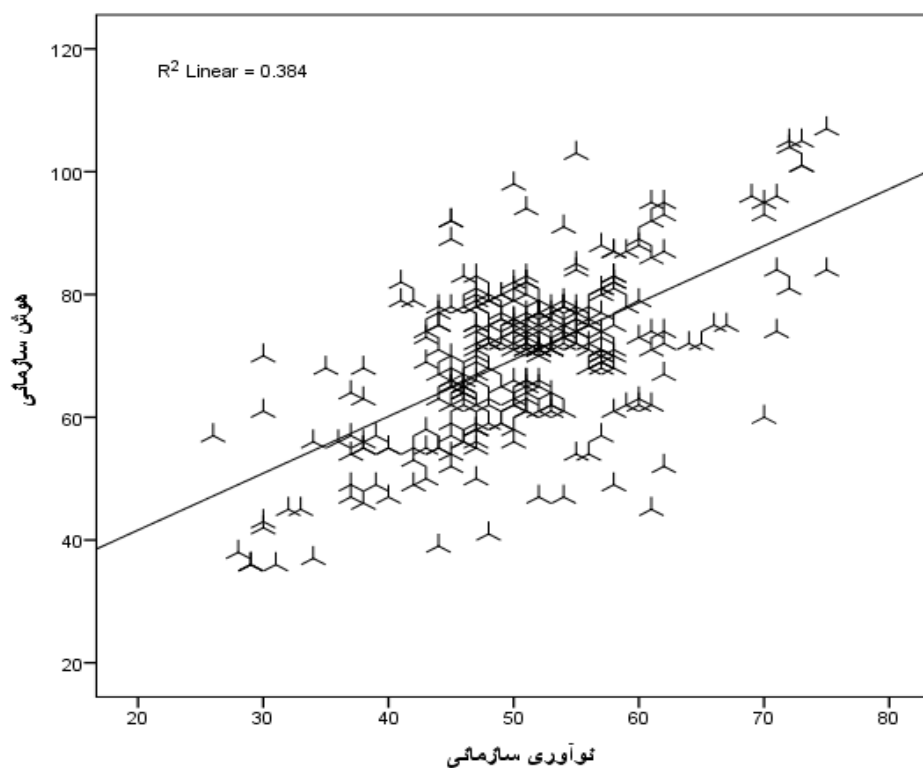
$H_1$ : نوآوری سازمانی بر هوش سازمانی تاثیر دارد.

بررسی تاثیر نوآوری سازمانی بر هوش سازمانی با استفاده از رگرسیون خطی دو متغیره مورد آزمون قرار گرفته است، بر اساس نتایج حاصل از رگرسیون مقدار p محاسبه شده از آزمون کمتر از سطح معنی دار ۰/۰۵ است ( $R^2_{adj}=0/382$ ،  $P<0/05$ ،  $\beta=0/62$ )، لذا در این سطح،  $H_0$  رد می شود و در نتیجه مدل رگرسیون خطی معنی دار می باشد، یعنی نوآوری سازمانی بر هوش سازمانی تاثیر معنی داری دارد. ضریب تعیین تعدیل شده ۰/۳۸۲ می باشد که نشان دهنده میزان تاثیر نوآوری

سازمانی بر هوش سازمانی می باشد، پس متغیر نوآوری سازمانی ۳۸/۲ درصد از واریانس هوش سازمانی را تبیین می کنند (جدول ۴-۱۴ و نمودار ۶).

جدول ۱۴: ضرایب مدل رگرسیون تاثیر نوآوری سازمانی بر هوش سازمانی

متغیر	$R^2$	$R^2_{adj}$	برآورد B	خطای معیار	برآورد استاندارد $\beta$	مقدار t	P مقدار
نوآوری سازمانی	۰/۳۸۴	۰/۳۸۲	۰/۴۱۵	۰/۰۳	۰/۶۲	۱۳/۷۵	۰/۰۰۱



نمودار ۶: نمودار پراکنش تاثیر نوآوری سازمانی بر هوش سازمانی

۳-۶-۴: هوش سازمانی بر مدیریت استعداد تاثیر دارد.

$H_0$ : هوش سازمانی بر مدیریت استعداد تاثیر ندارد.

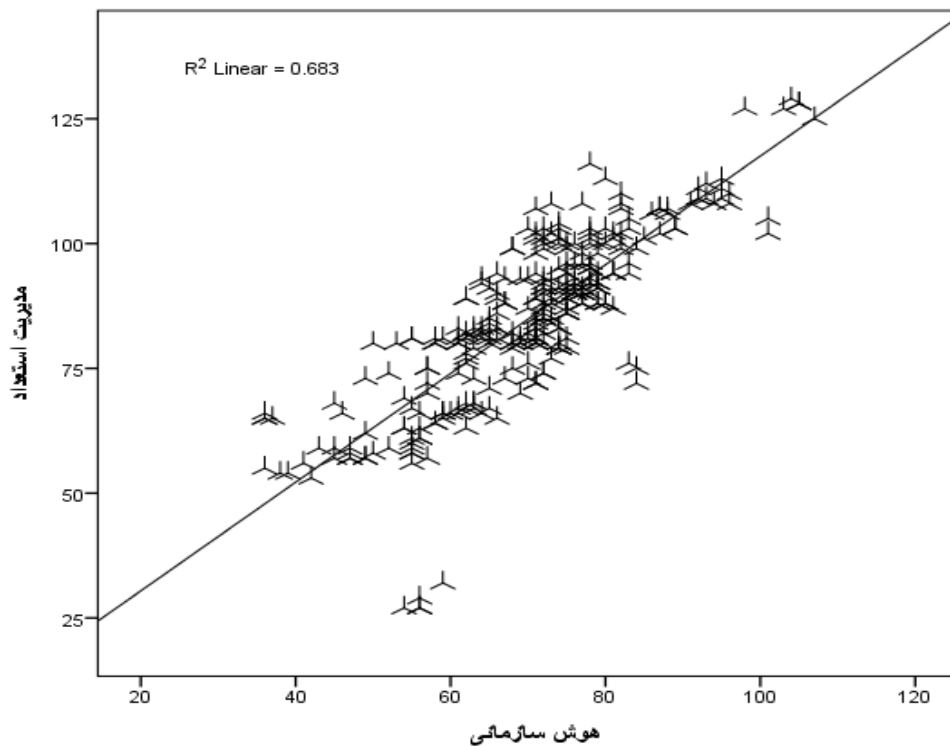
$H_1$ : هوش سازمانی بر مدیریت استعداد تاثیر دارد.

بررسی تاثیر هوش سازمانی بر مدیریت استعداد با استفاده از رگرسیون خطی دو متغیره مورد آزمون قرار گرفته است، بر اساس نتایج حاصل از رگرسیون مقدار  $p$  محاسبه شده از آزمون کمتر از سطح معنی دار ۰/۰۵ است ( $R^2_{adj}=0/682$ ،  $P<0/05$ ،  $\beta=0/826$ )، لذا در این سطح،  $H_0$  رد می شود و در نتیجه مدل رگرسیون خطی معنی دار می باشد، یعنی هوش سازمانی بر مدیریت استعداد تاثیر

معنی‌داری دارد. ضریب تعیین تعدیل شده  $0/682$  می باشد که نشان دهنده میزان تاثیر هوش سازمانی بر مدیریت استعداد می باشد، پس متغیر هوش سازمانی  $68/2$  درصد از واریانس مدیریت استعداد را تبیین می کنند (جدول ۱۵ و نمودار ۷).

جدول ۱۵ : ضرایب مدل رگرسیون تاثیر هوش سازمانی بر مدیریت استعداد

متغیر	$R^2$	$R^2_{adj}$	برآورد B	خطای معیار	برآورد استاندارد $\beta$	مقدار t	P مقدار
هوش سازمانی	$0/683$	$0/682$	$1/089$	$0/043$	$0/826$	$25/54$	$0/001$



نمودار ۷: نمودار پراکنش تاثیر هوش سازمانی بر مدیریت استعداد

#### ۴-۷- فرضیه های جانبی تحقیق

۱-۷-۴: نوآوری سازمانی بر جذب استعدادها تاثیر دارد.

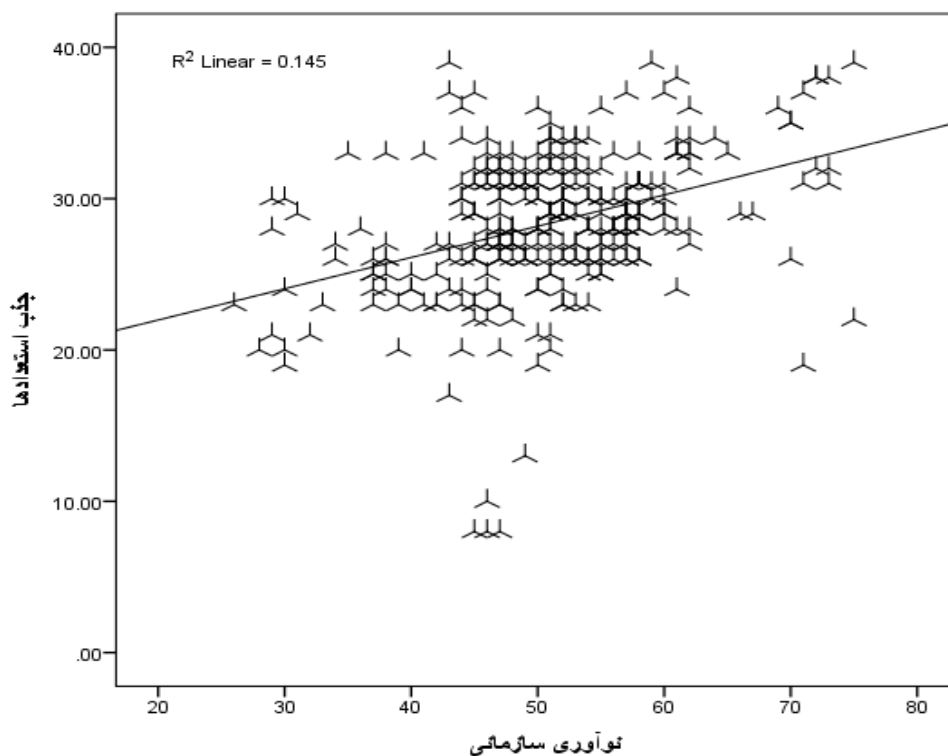
$H_0$ : نوآوری سازمانی بر جذب استعدادها تاثیر ندارد.

$H_1$ : نوآوری سازمانی بر جذب استعدادها تاثیر دارد.

بررسی تاثیر نوآوری سازمانی بر جذب استعدادها با استفاده از رگرسیون خطی دو متغیره مورد آزمون قرار گرفته است، بر اساس نتایج حاصل از رگرسیون مقدار  $p$  محاسبه شده از آزمون کمتر از سطح معنی دار  $0/05$  است ( $R^2_{adj}=0/142$ ،  $P<0/05$ ،  $\beta=0/381$ )، لذا در این سطح،  $H_0$  رد می شود و در نتیجه مدل رگرسیون خطی معنی دار می باشد، یعنی نوآوری سازمانی بر جذب استعدادها تاثیر معنی داری دارد. ضریب تعیین تعدیل شده  $0/142$  می باشد که نشان دهنده میزان تاثیر نوآوری سازمانی بر جذب استعدادها می باشد، پس متغیر نوآوری سازمانی  $14/2$  درصد از واریانس جذب استعدادها را تبیین می کنند (جدول ۱۶ و نمودار ۸).

جدول ۱۶ : ضرایب مدل رگرسیون تاثیر نوآوری سازمانی بر جذب استعدادها

متغیر	$R^2$	$R^2_{adj}$	برآورد B	خطای معیار	برآورد استاندارد $\beta$	مقدار t	P مقدار
نوآوری سازمانی	0/145	0/142	0/207	0/029	0/381	7/18	0/001



نمودار ۸ : نمودار پراکنش تاثیر نوآوری سازمانی بر جذب استعدادها

۲-۷-۴: نوآوری سازمانی بر ارزیابی و کشف استعدادها تاثیر دارد.

$H_0$ : نوآوری سازمانی بر ارزیابی و کشف استعدادها تاثیر ندارد.

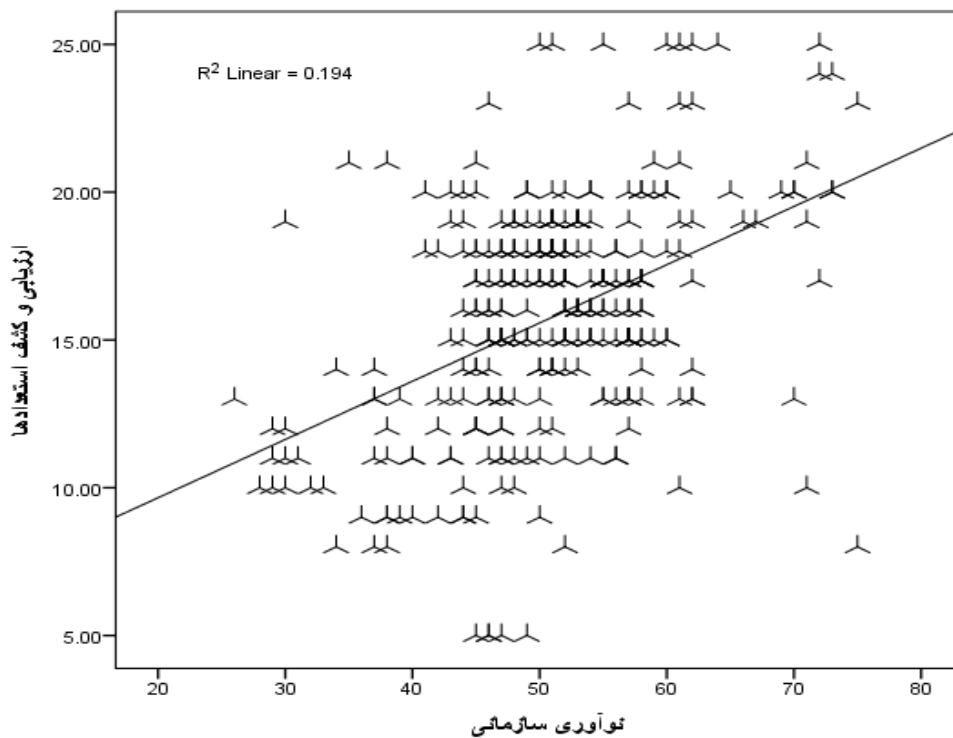


$H_1$ : نوآوری سازمانی بر ارزیابی و کشف استعدادها تاثیر دارد.

بررسی تاثیر نوآوری سازمانی بر ارزیابی و کشف استعدادها با استفاده از رگرسیون خطی دو متغیره مورد آزمون قرار گرفته است، بر اساس نتایج حاصل از رگرسیون مقدار  $p$  محاسبه شده از آزمون کمتر از سطح معنی دار  $0/05$  است ( $R^2_{adj}=0/191$ ،  $P<0/05$ ،  $\beta=0/441$ )، لذا در این سطح،  $H_0$  رد می شود و در نتیجه مدل رگرسیون خطی معنی دار می باشد، یعنی نوآوری سازمانی بر ارزیابی و کشف استعدادها تاثیر معنی داری دارد. ضریب تعیین تعدیل شده  $0/191$  می باشد که نشان دهنده میزان تاثیر نوآوری سازمانی بر ارزیابی و کشف استعدادها می باشد، پس متغیر نوآوری سازمانی  $19/1$  درصد از واریانس ارزیابی و کشف استعدادها را تبیین می کنند (جدول ۱۷ و نمودار ۹).

جدول ۱۷: ضرایب مدل رگرسیون تاثیر نوآوری سازمانی بر ارزیابی و کشف استعدادها

متغیر	$R^2$	$R^2_{adj}$	برآورد B	خطای معیار	برآورد استاندارد $\beta$	مقدار t	P مقدار
نوآوری سازمانی	۰/۱۹۴	۰/۱۹۱	۰/۱۹۷	۰/۰۲۳	۰/۴۴۱	۸/۵۴	۰/۰۰۱



نمودار ۹: نمودار پراکنش تاثیر نوآوری سازمانی بر ارزیابی و کشف استعدادها

۳-۷-۴: نوآوری سازمانی بر آموزش و توسعه استعدادها تاثیر دارد.

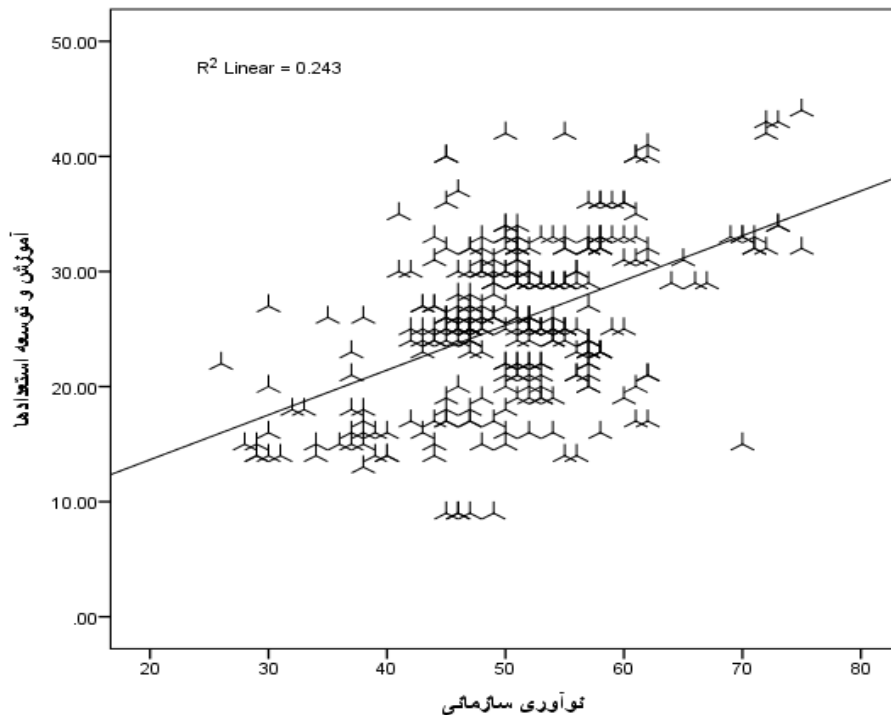
$H_0$ : نوآوری سازمانی بر آموزش و توسعه استعدادها تاثیر ندارد.

$H_1$ : نوآوری سازمانی بر آموزش و توسعه استعدادها تاثیر دارد.

بررسی تاثیر نوآوری سازمانی بر آموزش و توسعه استعدادها با استفاده از رگرسیون خطی دو متغیره مورد آزمون قرار گرفته است، بر اساس نتایج حاصل از رگرسیون مقدار  $p$  محاسبه شده از آزمون کمتر از سطح معنی دار  $0.05$  است ( $R^2_{adj}=0.241$ ،  $P<0.05$ ،  $\beta=0.493$ )، لذا در این سطح،  $H_0$  رد می‌شود و در نتیجه مدل رگرسیون خطی معنی دار می باشد، یعنی نوآوری سازمانی بر آموزش و توسعه استعدادها تاثیر معنی داری دارد. ضریب تعیین تعدیل شده  $0.241$  می باشد که نشان دهنده میزان تاثیر نوآوری سازمانی بر آموزش و توسعه استعدادها می باشد، پس متغیر نوآوری سازمانی  $24/1$  درصد از واریانس آموزش و توسعه استعدادها را تبیین می کند (جدول ۱۸ و نمودار ۱۰).

جدول ۱۸: ضرایب مدل رگرسیون تاثیر نوآوری سازمانی بر آموزش و توسعه استعدادها

متغیر	$R^2$	$R^2_{adj}$	برآورد B	خطای معیار	برآورد استاندارد $\beta$	مقدار t	P مقدار
نوآوری سازمانی	۰/۲۴۳	۰/۲۴۱	۰/۳۸۹	۰/۰۳۹	۰/۴۹۳	۹/۸۷	۰/۰۰۱



نمودار ۱۰: نمودار پراکنش تاثیر نوآوری سازمانی بر آموزش و توسعه استعدادها

۴-۷-۴: نوآوری سازمانی بر حفظ استعدادها تاثیر دارد.

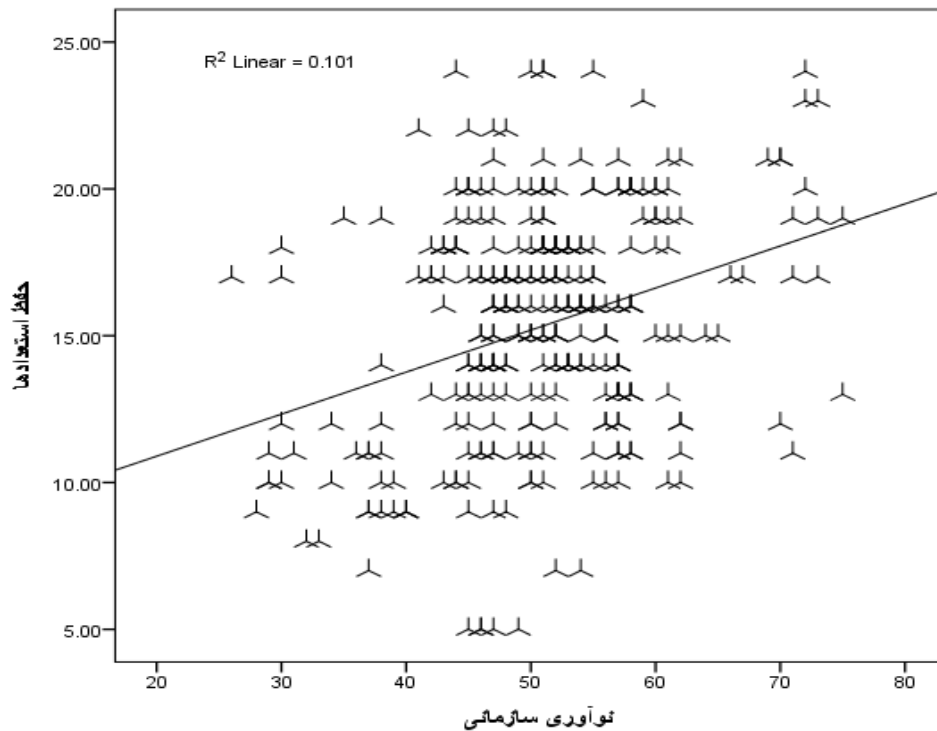
$H_0$ : نوآوری سازمانی بر حفظ استعدادها تاثیر ندارد.

$H_1$ : نوآوری سازمانی بر حفظ استعدادها تاثیر دارد.

بررسی تاثیر نوآوری سازمانی بر حفظ استعدادها با استفاده از رگرسیون خطی دو متغیره مورد آزمون قرار گرفته است، بر اساس نتایج حاصل از رگرسیون مقدار  $p$  محاسبه شده از آزمون کمتر از سطح معنی دار  $0/05$  است ( $R^2_{adj}=0/098$ ،  $P<0/05$ ،  $\beta=0/318$ )، لذا در این سطح،  $H_0$  رد می شود و در نتیجه مدل رگرسیون خطی معنی دار می باشد، یعنی نوآوری سازمانی بر حفظ استعدادها تاثیر معنی داری دارد. ضریب تعیین تعدیل شده  $0/098$  می باشد که نشان دهنده میزان تاثیر نوآوری سازمانی بر حفظ استعدادها می باشد، پس متغیر نوآوری سازمانی  $9/8$  درصد از واریانس حفظ استعدادها را تبیین می کنند (جدول ۱۹ نمودار ۱۱).

جدول ۱۹: ضرایب مدل رگرسیون تاثیر نوآوری سازمانی بر حفظ استعدادها

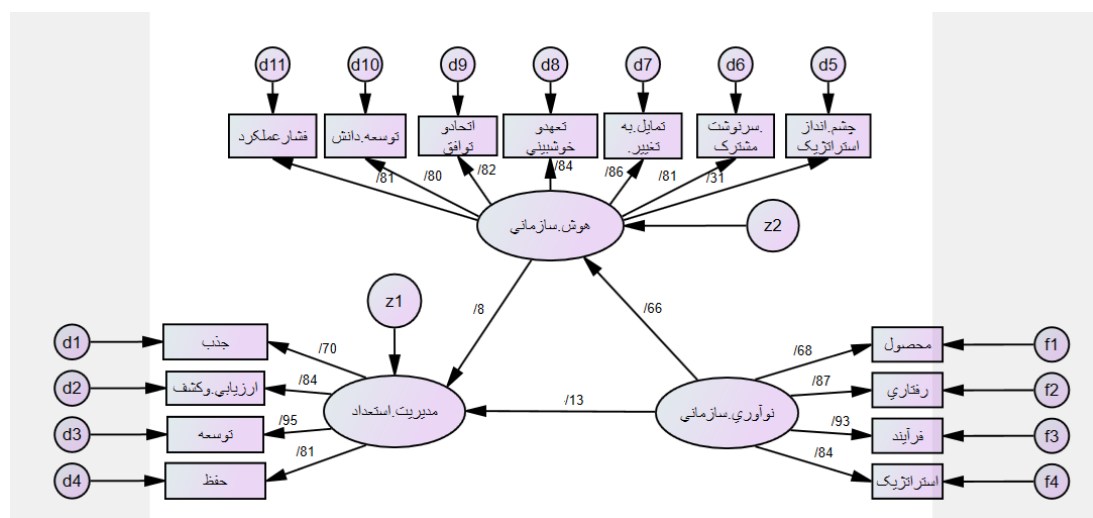
متغیر	$R^2$	$R^2_{adj}$	برآورد B	خطای معیار	برآورد استاندارد $\beta$	مقدار t	P مقدار
نوآوری سازمانی	۰/۱۰۱	۰/۰۹۸	۰/۱۴۳	۰/۰۲۵	۰/۳۱۸	۵/۸۴	۰/۰۰۱



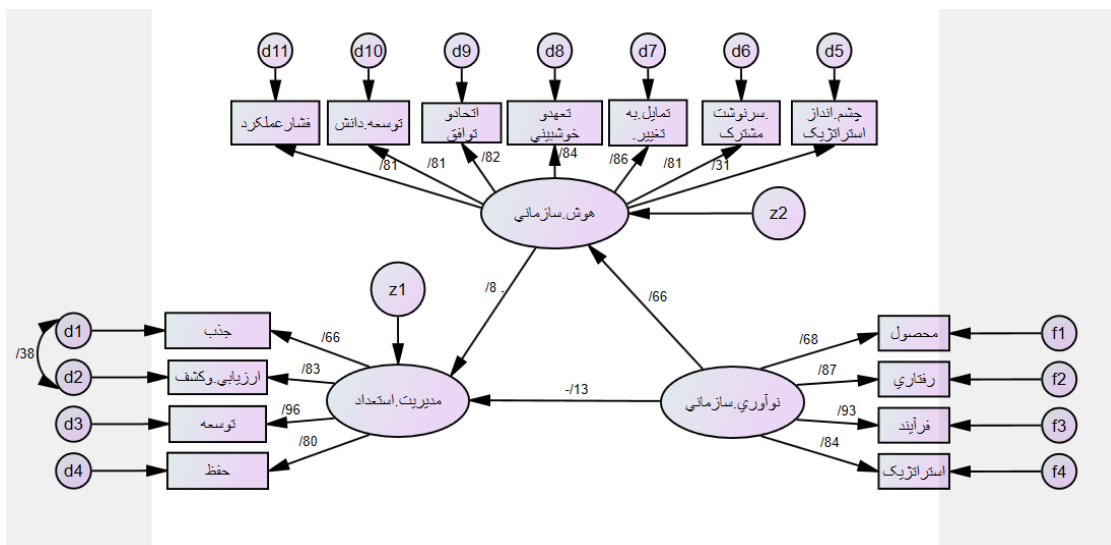
نمودار ۱۱: نمودار پراکنش تاثیر نوآوری سازمانی بر حفظ استعدادها

## ۴-۴ ارزیابی الگوی پیشنهادی با استفاده از مدل معادلات ساختاری

جهت ارزیابی الگوی پیشنهادی از روش الگو یابی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. پیش از بررسی ضرایب ساختاری، برازندگی الگو مورد بررسی قرار گرفت. برازش الگوی اولیه بر اساس شاخص های برازندگی مورد استفاده در این مطالعه در ردیف اول (مدل تدوین شده) جدول ۴-۱۵ گزارش شده است. که نشان می دهد مقادیر بعضی از شاخصهای برازندگی الگوی اولیه حاکی از آن بود که الگوی پیشنهادی به اصلاحات و بهبود نیاز دارد، برای این منظور در مرحله بعد با توجه به شاخصهای اصلاحی<sup>۱</sup> (MI) در خروجی Amos 18 مسیر های کواریانس ابعاد متغیرهای تحقیق (شکل ۴-۲) به مدل اضافه گردید پس از اعمال این تغییرات تحلیل دیگری روی داده ها انجام شد که نتایج شاخصهای برازندگی آن در ردیف الگوی دوم جدول ۴-۱۵ آورده شده است. همانگونه که مندرجات جدول ۴-۱۵ نشان می دهد الگوی اول از برازش خوبی برخوردار نمی باشد در مراحل بعد با اضافه کردن مسیرهای شاخص های اصلاحی (MI) پیشنهادی، الگو بهبود یافته و شاخص های برازندگی الگوی نهایی مورد قبول می باشد.



شکل ۱۳: مدل تدوین شده تاثیر نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد با نقش میانجی هوش سازمانی در پژوهش حاضر



شکل ۱۴: الگوی اصلاح شده تاثیر نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد با نقش میانجی هوش سازمانی در پژوهش حاضر

جدول ۲۰: شاخصهای برازندگی برای الگوهای تدوین شده و الگوی نهایی

شاخصهای برازندگی الگو	$X^2$	Df	$X^2/Df$	NPAR	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
مدل تدوین شده	۳۵۶/۱۶	۸۷	۴/۰۹	۳۳	۰/۸۶۹	۰/۹۲۷	۰/۹۱۲	۰/۹۲۷	۰/۱۰۱
مدل اصلاحی (نهایی)	۳۱۸/۱۷	۸۶	۳/۷	۳۴	۰/۸۷۹	۰/۹۳۷	۰/۹۲۳	۰/۹۳۷	۰/۰۹۴
مدل استقلال	۳۷۸۶/۲۰	۱۰۵	۳۶/۰۶	۱۵	۰/۱۹۸	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۳۴

برای شاخص برازندگی  $X^2/Df$  مقادیر کوچکتر از ۵ مناسب و هرچقدر به صفر نزدیکتر باشد حاکی از برازش خوب الگو می باشد. برای شاخص  $GFI$ ،  $AGFI$ ،  $IFI$ ،  $CFI$ ،  $TLI$  مقدار نزدیک به  $۰/۹۰$  و بالاتر به عنوان برازش نیکویی قابل قبول تلقی می شود که نشان دهنده خوب بودن مدل می باشد. در ارتباط با شاخص  $RMSEA$  مقادیر نزدیک به  $۰/۰۵$  یا کمتر نشان دهنده برازش خوب الگو و مقدار  $۰/۰۸$  یا کمتر بیانگر خطای منطقی تقریب است؛ مقدار بالاتر از  $۰/۱۰$  نشان از الزام رد کردن الگو می باشد (قاسمی، ۱۳۸۹). بنابراین با توجه به مقادیر شاخصهای برازش الگوی نهایی (الگوی تدوین شده) و مرز مقادیر قابل قبول که در بالا ذکر شد، می توان گفت که مدل ارائه شده در این تحقیق مورد قبول می باشد. ضرایب رگرسیونی مدل نشان می دهد که متغیرهای ذکر شده بخوبی تاثیر نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد با نقش میانجی هوش سازمانی را تبیین می کند.

با استفاده از شاخص های کلی برازش می توان به این پرسش پاسخ داد که صرف نظر از مقادیر خاص گزارش شده برای پارامترها، آیا به طور کلی، مدل تدوین شده، توسط داده های تجربی گردآوری شده

حمایت می شود یا خیر؟ در صورتی که پاسخ مثبت باشد، مدل قابل قبول است. برای تفسیر مقادیر موجود در جدول فوق باید گفت:

- وجود کای اسکوئر غیر معنادار (CMIN) برابر با ۳۱۸/۱۷ و سطح معناداری ( $P = 0/001$ ) نتیجه ای مطلوب را به نمایش می گذارد، اما در این میان نقش درجه آزادی (Df) نیز از اهمیت برخوردار است. علاوه بر این با توجه به اینکه درجه آزادی (Df) مدل برازش شده (برابر با ۸۶) از صفر دور و به درجه آزادی مدل استقلال (برابر با ۱۰۵) نزدیک می شود باید تلقی مطلوبی از مدل داشت.
- تعداد پارامترهای آزاد برای مدل تدوین شده (NPAR) که مقدار آن ۳۴ است، نشان می دهد که پژوهشگر در تدوین مدل به راحتی به هزینه کردن درجات آزادی نپرداخته و این وضعیت قابل قبول است.
- در مورد شاخصهای نسبی نیز باید گفت در این جدول مقدار کای اسکوئر نسبی (CMIN/ DF) ۲/۴۱ است که از وضعیتی قابل قبول برای مدل حکایت دارد. همچنین مقدار ۰/۰۹۴ شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده (RMSEA) برای مدل عاملی تدوین شده حاکی از قابل قبول بودن مدل است.
- در جدول فوق شاخص برازش توکر- لوئیس (TLI) برابر با ۰/۹۲۳ و شاخص برازش تطبیقی (CFI) برابر با ۰/۹۳۷ است و از آنجایی که مقادیر آنها نزدیک ۰/۹۰ است، لذا براساس این شاخص ها، مدل تدوین شده قابل قبول تلقی می گردد.
- در جدول فوق مقدار شاخص نیکویی برازش (GFI)، برابر با ۰/۸۷۹ و مقدار شاخص برازش افزایشی (IFI) برابر با ۰/۹۳۷ می باشد که هر دو مقادیری قابل قبول را نشان می دهند. مقادیر شاخص های کلی برازش که در جدول فوق آمده، نشان می دهد مدل اندازه گیری این پژوهش کاملاً از وضعیت قابل قبولی برخوردار است.

## ۴-۵ بررسی تاثیر پارامتر میانجی با آزمون سوبل

با توجه به ضرایب مسیر به دست آمده در مدل نهائی آزمون سوبل جهت بررسی میزان تاثیر پارامتر میانجی بر مسیر بین متغیر مستقل و متغیر میانجی انجام گردید که نتیجه آن به صورت زیر است :

مسیر مستقیم : نوآوری سازمانی ← مدیریت استعداد : ضریب مسیر = ۰.۱۳ که به معنای تاثیر مثبت ولی اندک

مسیر غیر مستقیم : نوآوری سازمانی ← هوش سازمانی ← مدیریت استعداد :

$$0.528 = 0.66 * 0.8 \quad \text{ضریب مسیر غیر مستقیم}$$

همانطور که مشخص است ضریب مسیر نهائی در این حالت از مسیر غیر مستقیم حدود ۰.۴ افزایش پیدا کرده است که بیانگر میزان تاثیر متغیر میانجی در مسیر است. پس می توان گفت تاثیر متغیر میانجی بر رابطه ی متغیرهای مستقل و وابسته مثبت است. در واقع با افزایش هوش سازمانی در سازمان های نوآور شاخص های مدیریت استعداد نیز در این سازمان ها بهبود می یابد.

بنابراین سازمانهای نوآور برای افزایش بازدهی در فعالیتهای مربوط به مدیریت استعداد باید شاخص های هوش سازمانی را نیز افزایش دهند. به بیان دیگر سازمانها می توانند با توجه به گویه های هوش سازمانی و فراگیر کردن آنها در سازمان تاثیر نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد را افزایش دهند





## فصل پنجم:

# نتیجه‌گیری و پیشنهادات

## مقدمه

این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی بود و با هدف بررسی تاثیر نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد با نقش میانجی هوش سازمانی انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق شرکت‌های دانش بنیان پارک علم و فناوری خراسان و شامل کلیه کارکنان و مدیران شرکت‌های تابعه پارک علم و فناوری خراسان که تعداد آنها مطابق آمارهای رسمی در ۲۵۶ شرکت موجود در حال حاضر پارک و برابر ۱۵۰۰ نفر بودند که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، حجم نمونه آماری ۳۰۵ نفر کارکنان و مدیران بودند. در راستای نتیجه‌گیری از یافته‌های بدست آمده ابتدا نتایج مربوط به فرضیات پژوهش مورد بحث و بررسی قرار گرفت. سپس نتایج بدست آمده از این پژوهش با نتایج حاصل از سایر پژوهش‌هایی که در تحقیقات پیشین بیان شد و در نهایت پس از مباحث مطرح شده در فصل حاضر محدودیت‌ها، پیشنهادات کاربردی و پیشنهادات آتی تحقیق ارائه گردید.

## ۱-۵-آمار توصیفی پاسخگویان

تجزیه و تحلیل آمار توصیفی نشان داد که، از بین پاسخگویان مورد بررسی ۲۱۱ نفر (۶۹/۲ درصد) مرد و ۹۴ نفر (۳۰/۸ درصد) زن بودند. از بین پاسخگویان مورد بررسی ۱۲۲ نفر (۴۰ درصد) بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۱۷۶ نفر (۵۷/۷ درصد) بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۷ نفر (۲/۳ درصد) بین ۴۰ تا ۵۰ سال سن داشتند. با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها از بین پاسخگویان مورد بررسی ۲۱ نفر (۶/۹ درصد) دارای تحصیلات فوق دیپلم و کمتر، ۱۸۲ نفر (۵۹/۷ درصد) لیسانس و ۱۰۲ نفر (۳۳/۴ درصد) دارای مدرک فوق لیسانس بودند. همچنین، از بین پاسخگویان مورد بررسی ۲۶۸ نفر (۸۷/۹ درصد) بین کمتر از ۵ سال و ۳۷ نفر (۱۲/۱ درصد) بین ۵ تا ۱۰ سال سابقه داشتند.

## ۲-۵-بحث و بررسی فرضیه‌های تحقیق

۱-۲-۵-بحث و بررسی تاثیر نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد با نقش میانجی هوش سازمانی.

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که بین نوآوری سازمانی و هوش سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین بین هوش سازمانی و مدیریت استعداد رابطه معنی داری وجود دارد و بین نوآوری

سازمانی و مدیریت استعداد رابطه معنی داری وجود دارد. بنابراین می توان گفت نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد با نقش میانجی هوش سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق باقری (۱۳۹۶)، همخوانی دارد. وی در تحقیقی نشان داد که، هوش سازمانی بر رابطه مدیریت استعداد و بالندگی سازمانی تاثیر معناداری دارد و همچنین هوش سازمانی به عنوان یک متغیر میانجی، نقش موثری در تقویت رابطه مدیریت استعداد و بالندگی سازمانی دارد. دسوزا برمجو و همکاران (۲۰۱۶)، در مطالعه‌ای نتیجه گرفتند که، توانایی مدیریت در برقرار کردن ارتباط بین افرا و زمینه‌های سازمانی نقش مهمی برای نوآوری سازمانی ایفا می‌کند. همچنین، نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق مستقیمی و حسین زاده (۱۳۹۶)، نسبتاً همسو می‌باشد. آنها در پژوهشی نشان دادند که تأثیر مدیریت استعداد بر خلاقیت سازمان و مدیریت استعداد بر اعتماد سازمانی مثبت و معنادار بوده‌اند. در نهایت اعتماد سازمانی نقش میانجیگری در تأثیر مدیریت استعداد بر خلاقیت دارد. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که، افزایش میزان نوآوری سازمانی در شرکت‌های دانش بنیان پارک علم و فناوری خراسان بر سطح مدیریت استعداد آنها تأثیر مثبتی می‌گذارد و منجر به بروز استعدادها و فعالیت‌های نوآورانه بیشتری می‌گردد. همچنین، هوش سازمانی کارکنان و مدیران نیز می‌تواند باعث افزایش نوآوری سازمانی و مدیریت استعدادها در شرکت‌های دانش بنیان پارک علم و فناوری خراسان شود.

۵-۲-۲ بحث و بررسی تأثیر نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان داد که، نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد تاثیر معنی داری دارد. ضریب تعیین تعدیل شده  $0/۲۲۴$  می باشد که نشان دهنده میزان تاثیر نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد می‌باشد. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق حکیم و پورسعید (۱۳۹۷)، کاملاً همسو می‌باشد. آنها در تحقیقی نشان دادند که بین مدیریت استعداد و نوآوری سازمانی رابطه مستقیم و معنی دار وجود دارد. شیرمحمدی (۱۳۹۷)، نیز در پژوهشی نشان داد که مدیریت استعداد بر کارآفرینی سازمانی و نوآوری سازمانی تاثیرمسقیم دارد. همچنین نوآوری در سازمان نیز به عنوان میانجی مورد قبول واقع شد. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که، اگر سازمان در اقدامات مبتنی بر خلاقیت و نوآوری پیشگام باشد، محصولات جدید و متمایزی نسبت به رقبا تولید کنند و کارکنان و مدیران در شرکت تمایل داشته باشند تا روش‌های جدید انجام کارها را امتحان کنند و راحل‌های نو و غیر معمول را جستجو نمایند و مدیران ریسک پیشرفت را بپذیرند، معمولاً سطح مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان پارک علم و فناوری خراسان ارتقا پیدا می‌کند.

## ۵-۲-۳ بحث و بررسی تأثیر نوآوری سازمانی بر هوش سازمانی.

تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق حاکی از آن بود که، نوآوری سازمانی بر هوش سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد. ضریب تعیین تعدیل شده  $0/۳۸۲$  می‌باشد که نشان دهنده میزان تأثیر نوآوری سازمانی بر هوش سازمانی می‌باشد. یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش نوری (۱۳۹۰)، کاملاً همراستا می‌باشد. وی در مطالعه‌ای نتیجه گرفت که رابطه مثبت و معناداری بین هوش سازمانی و نوآوری سازمانی وجود دارد و از بین مولفه‌های نوآوری سازمانی، مولفه نوآوری ساختاری و نوآوری منابع انسانی با هوش سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد. فلاح شمس و همکاران (۱۳۹۱)، در تحقیقی نشان دادند که، ارتباط مثبت و معنی‌داری بین هوش سازمانی و خلاقیت کارکنان وجود دارد. همچنین، نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق مصلح و یاری بوزنجانی (۱۳۹۳)، همسو می‌باشد. آنها در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که، هوش سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر نوآوری فناورانه دارد. همچنین، از میان ابعاد هوش سازمانی، توجه به چشم‌انداز راهبردی سازمان، هم راستایی درونی سازمان و احساس سرنوشت مشترک در میان کارکنان به ترتیب بیشترین تأثیر را بر نوآوری فناورانه داشتند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که، اگر کارکنان و مدیران شرکت‌های دانش بنیان پارک علم و فناوری خراسان قدرت خلاقیت و ایده‌پردازی داشته باشند، محصولات و خدمات جدید شرکت، جنبه نوآورانه داشته باشند و مدیران شرکت دائماً به دنبال راه‌های جدید و غیر معمول برای مشکلات توسط "افراد با ایده" و صاحب فکر باشند، میزان هوش سازمانی در شرکت افزایش پیدا می‌کند.

## ۵-۲-۴ بحث و بررسی تأثیر هوش سازمانی بر مدیریت استعداد.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که، هوش سازمانی بر مدیریت استعداد تأثیر معنی‌داری دارد. ضریب تعیین تعدیل شده  $0/۶۸۲$  می‌باشد که نشان دهنده میزان تأثیر هوش سازمانی بر مدیریت استعداد می‌باشد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش کارزارجدی وند (۱۳۹۶)، همخوانی کامل دارد. وی در تحقیقی نشان داد که ارتباط بین مدیریت استعدادها و هوش سازمانی، مثبت و معنادار است. همچنین، یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش رحیمی زارع (۱۳۹۶)، همراستا می‌باشد. وی در پژوهشی نشان داد که، مدیریت استعداد بر یادگیری سازمانی با نقش میانجی هوش سازمانی تأثیر دارد و مولفه‌های مدیریت استعداد نیز (جذب و استخدام نیروی مستعد، شناسایی و تفکیک کارکنان، بکارگیری استعداد، توسعه استعداد، ایجاد و حفظ روابط مثبت و نگهداری استعدادها) بر هوش سازمانی تأثیر دارد. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که، اگر کارکنان حس شراکت با مدیریت را داشته باشند و چشم‌اندازهای سازمان را باور کنند، کیفیت زندگی کاری بالایی داشته

باشند و اختیار و مسئولیت‌ها به سطوح پایین تر شرکت انتقال داده شود و از کارکنان جهت یافتن روش های بهتر انجام کار حمایت شود، بر روی سطح مدیریت استعداد شرکت‌های دانش بنیان پارک علم و فناوری خراسان تأثیر مثبت و مهمی برجای می‌گذارد و میزان مدیریت استعداد کارکنان و مدیران شرکت را بهبود می‌بخشد.

#### ۵-۲-۵-۵ بحث و بررسی تأثیر نوآوری سازمانی بر جذب استعدادها.

تجزیه و تحلیل داده‌ها بیانگر آن است که نوآوری سازمانی بر جذب استعدادها تأثیر معنی‌داری دارد. ضریب تعیین تعدیل شده ۰/۱۴۲ می باشد که نشان دهنده میزان تأثیر نوآوری سازمانی بر جذب استعدادها است. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق حکیم و پورسعید (۱۳۹۷)، کاملاً همسو است. آنها در تحقیقی نشان دادند که بین جذب استعدادها و نوآوری سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود دارد. یزدی بالا جاده و گروسی (۱۳۹۶)، نیز در مطالعه‌ای نتیجه گرفت که بین بعد جذب استعداد، و نوآوری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که، انجام فعالیت‌های خلاقانه و نوآورانه سازمانی می‌تواند منجر به دریافت پاداش توسط شرکت، رشد درونی استعداد کارکنان و مدیران، افزایش انگیزه و تلاش در افراد و افزایش سطح اجتماعی شدن کارکنان و مدیران و بطور کلی جذب بهینه استعدادها در شرکت‌های دانش بنیان پارک علم و فناوری خراسان گردد.

#### ۵-۲-۶ بحث و بررسی تأثیر نوآوری سازمانی بر ارزیابی و کشف استعدادها.

تجزیه و تحلیل داده‌ها بیانگر آن است که، نوآوری سازمانی بر ارزیابی و کشف استعدادها تأثیر معنی‌داری دارد. ضریب تعیین تعدیل شده ۰/۱۹۱ می باشد که نشان دهنده میزان تأثیر نوآوری سازمانی بر ارزیابی و کشف استعدادها می‌باشد. یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش حکیم و پورسعید (۱۳۹۷)، همخوانی ندارد. آنها در تحقیقی نشان دادند که بین ارزیابی و کشف استعدادها و نوآوری سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد. همچنین، یافته‌های این تحقیق با یافته‌های تحقیق یزدی بالا جاده و گروسی (۱۳۹۶)، همسو می‌باشد. آنها در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که بعد کشف و ارزیابی استعدادها و نوآوری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که، افزایش میزان نوآوری سازمانی می‌تواند منجر به ارزیابی و کشف بهتر استعدادها گردد. این امر می‌تواند باعث شناسایی بالقوه استعداد کارکنان و مدیران شود، عملکرد کارکنان به درستی شناخته شود، معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان تعیین شده و مشخص شده باشد و نقاط ضعف و قوت کارکنان به خوبی در شرکت‌های دانش بنیان پارک علم و فناوری خراسان شناسایی گردد.

## ۵-۲-۷ بحث و بررسی تأثیر نوآوری سازمانی بر آموزش و توسعه استعدادها.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که، نوآوری سازمانی بر آموزش و توسعه استعدادها تأثیر معنی‌داری دارد. ضریب تعیین تعدیل شده  $0/241$  می‌باشد که نشان دهنده میزان تأثیر نوآوری سازمانی بر آموزش و توسعه استعدادها است. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق یزدی بالا جاده و گروسی (۱۳۹۶)، کاملاً همخوانی دارد. آنها در تحقیقی نشان دادند که رابطه معناداری بین بعد توسعه و آموزش استعدادها و نوآوری سازمانی وجود دارد. حکیم و پورسعید (۱۳۹۷)، در تحقیقی نشان دادند که بین توسعه نیروی انسانی و نوآوری سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود دارد. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که، اگر در انجام فعالیت‌ها و کارهای شرکت ابتکار و نوآوری سازمانی وجود داشته باشد و سطح ایده‌پردازی و اجرایی نمودن عملیات خلاقانه پیش برود، سطح آموزش و توسعه استعدادها در شرکت افزایش پیدا می‌کند. این امر می‌تواند منجر به ارتقای عملکرد شغلی کارکنان، افزایش دوره‌های آموزشی در داخل و خارج از سازمان برای کارکنان و مدیران، برنامه‌ریزی منظم برای جانشین‌پروری در شرکت و ایجاد فرصت‌های شغلی برابر در در شرکت‌های دانش بنیان پارک علم و فناوری خراسان گردد.

## ۸-۲-۵ بحث و بررسی تأثیر نوآوری سازمانی بر حفظ استعدادها.

تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق بیانگر آن است که، نوآوری سازمانی بر حفظ استعدادها تأثیر معنی‌داری دارد. ضریب تعیین تعدیل شده  $0/098$  می‌باشد که نشان دهنده میزان تأثیر نوآوری سازمانی بر حفظ استعدادها است. نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش حکیم و پورسعید (۱۳۹۷)، کاملاً همراستا می‌باشد. آنها در تحقیقی نشان داد که بین حفظ و نگهداشت استعدادها و نوآوری سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود دارد. همچنین، نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق یزدی بالا جاده و گروسی (۱۳۹۶)، نیز در یک راستا است. آنها در تحقیقی نتیجه گرفتند که بین بعد حفظ و همسو سازی استعدادها و نوآوری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که، اگر سطح نوآوری و انجام فعالیت‌های مبتکرانه در شرکت ارتقا پیدا کند، می‌تواند میزان حفظ و نگهداشت استعداد را افزایش دهد و سطح حقوق و دستمزد کارکنان و مدیران بیشتر شود، پاداش‌های دریافتی مبتنی بر توانمندی و تخصص کارکنان و مدیران باشد و سطح مشارکت کارکنان در دیگر فعالیت‌های کاری افزایش یابد.

### ۳-۵-پیشنهادات کاربردی تحقیق

با توجه به روال رو به رشد شرکت های دانش بنیان در کشور واضح است که در آینده نزدیک رقابت بین این شرکت ها جدی تر شده و بخش قابل توجهی از اقتصاد کشور در اختیار این سازمان های عمدتاً تازه تاسیس قرار خواهد گرفت. از آنجا که در این پژوهش تاثیر گذاری نوآوری سازمانی بر عامل مهم مدیریت استعداد به اثبات رسید پیشنهادات ذیل در چارچوب فرضیه تحقیق ارائه می شود:

فرضیه اصلی: نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد با نقش میانجی هوش سازمانی تاثیر دارد

با این توضیح که مدیریت صحیح استعدادهای هر سازمان باعث پیشرفت موثر سازمان در جهت نیل به اهداف خواهد بود؛ لازم است سازمان ها عناصر و پایه های نوآوری سازمانی را در خود ایجاد و به طور مداوم توسعه دهند تا از تاثیرات چشمگیر آن بر پارامترهای مرتبط با مدیریت منابع انسانی بهره مند گردند. بنابراین پیشنهاد کلی در راستای فرضیات این پژوهش انجام برنامه های تقویت کننده ی نوآوری رفتاری بین کارکنان است. به نحوی که خود باعث بروز نوآوری در محصولات و خدمات سازمان شود. همچنین با توجه به تاثیر گذار بودن نوآوری سازمانی بر عوامل مرتبط با هوش سازمانی پیشنهاد می شود در برنامه های تدارک دیده شده، رصد و بالا بردن پارامترهای مرتبط با هوش سازمانی نیز مد نظر باشد.

فرضیات فرعی

نوآوری سازمانی بر مدیریت استعداد تاثیر دارد

- با در نظر گرفتن ایده پردازی و خلاقیت فکری به عنوان مهم ترین رکن تاثیر گذار بر نوآوری رفتاری پیشنهاد می شود شرکت ها مکانیزمی برای اخذ ایده ها و نظرات کارکنان و به کار بستن آنها در امور اجرایی شرکت مد نظر قرار دهند. به عنوان یه راهکار متداول می توان یک سامانه نظام پیشنهادات در سازمان راه اندازی کرد و در آن ایده ها و نظرات کارکنان را اخذ نمود. می توان با به کار بستن سیاست های تشویقی کارکنان را برای مشارکت و ایده پردازی در این سامانه ترغیب نمود و از این طریق باعث بالا رفتن خلاقیت فردی کارکنان در مواجهه با مشکلات شد.
- پیشنهاد می شود برای جهت دهی به ذهن کارکنان در ایده پردازی ها، سازمان مسائل کلی و جزئی خود را با کارکنان مطرح کند تا کارکنان برای حل این مسائل ایده های خود را ارائه دهند. در واقع برای پرهیز از ارائه ایده های بی ربط یا غیر قابل اجرا توسط کارکنان، لازم است فرآیند ایده پردازی مساله محور شود. به این معنا که سازمان با جمع

بندی مسائل اصلی خود و ارائه ی آن به کارکنان از آنها می خواهد با استفاده از خلاقیت فردی خویش برای این مسائل راه حل ارائه دهند.

- پیشنهاد می شود اتاق فکری با حضور مدیران، کارکنان و کارشناسان برگزار شود تا در زمینه بهبود محصولات راهکارهای نوین رقابتی ارائه دهند و روش‌های اجرایی سازی ایده‌ها و برنامه‌ها مورد گفتگو قرار گیرد. این اتاق فکر می تواند به صورت منظم و در دوره های زمانی مشخص پس از جمع آوری ایده ها برگزار شده و دستور کار آن انتخاب بهترین ایده ها و چگونگی اجرائی سازی آنها باشد.
- پیشنهاد می شود جهت ارتقای نوآوری فرآیند در سازمان، فرآیند های محوری سازمان مورد بازبینی و در صورت امکان مهندسی مجدد قرار گیرد و در این کار از نظر کارشناسان و کارکنان خبره سازمان نیز استفاده شود. برای این منظور لازم است ابتدا فرآیندهای محوری شناسایی شده، سپس توصیف مناسبی از ویژگی های آنها به دست آید. در ادامه با توجه به اصول سیستمی و اهداف سازمان بازنگری فرآیندها انجام پذیرد.

#### نوآوری سازمانی بر هوش سازمانی تاثیر دارد

- پیشنهاد می شود طی گفتمان‌هایی صمیمانه با کارکنان، فعالیت‌های شرکت‌های رقیب و وضعیت سازمان در بازار مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد و در آن سعی شود چشم انداز، ماموریت و استراتژی های سازمان به طور اصولی تدوین شده و در حد امکان رویکرد نوآورانه در استراتژی ها مد نظر قرار گیرد.

#### هوش سازمانی بر مدیریت استعداد تاثیر دارد

- پیشنهاد می شود چشم انداز، ماموریت و استراتژی های تدوین شده در سازمان به طور کامل به کارکنان اطلاع رسانی شود و سعی شود کارکنان به طور کامل و با روی باز آنها را بپذیرند. در واقع لازم است این اسناد بالادستی حتی الامکان با مشارکت حداکثری کارکنان تهیه شود و برای اجرای آنها توافق جمعی در سازمان به دست آید.
- پیشنهاد می شود شرکت ها برنامه هایی جهت افزایش روحیه تیمی و حس همکاری برای کارکنان خود تدارک ببینند. این برنامه ها می تواند خارج از محیط کار و در فضاهای غیر رسمی و صمیمانه باشد.
- پیشنهاد می شود برنامه های آموزشی منظمی برای ارتقا دانش فردی کارکنان در حوزه های عمومی و تخصصی تدارک دیده شود. استفاده از هر دو مدل آموزش های ضمن خدمت و آموزش های خارج از محیط کار برای نیل به این هدف کاربردی خواهد بود.



ورای فرضیه های تحقیق

#### نوآوری سازمانی بر جذب استعدادها تاثیر دارد

- پیشنهاد می شود شرکت های دانش بنیان پارک علم و فناوری خراسان در جهت جذب و معرفی استعدادها با دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی ارتباط برقرار نمایند. سازمان ها می توانند با معرفی شرایط و نیازمندی های تخصصی خود زمینه جذب نیروهای مستعد را از دانشگاهها برای خود فراهم نمایند.

#### نوآوری سازمانی بر ارزیابی و کشف استعدادها تاثیر دارد

- پیشنهاد می شود فرآیند جذب و استخدام کارکنان و مدیران براساس معیارها و آیتم های مشخص و شفاف انجام شود و در این زمینه ضوابط دقیقی اعمال شود. در این راستا لازم است استانداردهای مشخصی از نظر توانمندی ها و ویژگی های شخصی لازم برای پست های مختلف سازمانی تعریف شود و سپس این ویژگی ها با آزمون هایی مورد سنجش قرار گیرد

#### نوآوری سازمانی بر آموزش و توسعه استعدادها تاثیر دارد (بدون پیشنهاد)

#### نوآوری سازمانی بر حفظ استعدادها تاثیر دارد

- پیشنهاد می شود جهت حفظ استعداد های کلیدی، ایده های این افراد جهت ارتقا محصولات و خدمات به سرعت آزمایش و پیاده سازی شود. با توجه به اینکه معمولا پرسنل مستعد علاقه دارند بیشتر دیده شوند و در معرض توجه مدیران سازمان قرار گیرند بهتر است سازمان هم با مد نظر قرار دادن پیشنهادات آنها انگیزه های ایشان را تقویت نماید. این امر می تواند تضمینی باشد بر بهره مندی مستمر سازمان از خلاقیت های پرسنل مستعد.

## ۴-۵-۵-۴ پیشنهادات برای تحقیقات آتی

- بررسی تأثیر نوآوری شرکت و مدیریت استعدادها بر روی عملکرد صادراتی در شرکت های خصوصی و دولتی.
- بررسی تأثیر قابلیت نوآوری شرکت و محیط داخلی و خارجی بر روی عملکرد مالی شرکت.
- بررسی تأثیر نوآوری سازمانی بر روی مدیریت استعداد با نقش تعدیلگر هوش هیجانی و هوش بازاریابی.

-بررسی رابطه نوآوری سازمانی با مدیریت استعداد با نقش میانجیگری عدالت سازمانی و نقش تعدیلگر یادگیری سازمانی.

## ۵-۵ محدودیت‌های تحقیق

مشابه با هر پژوهش دیگری این تحقیق نیز با محدودیت‌هایی مواجه است که باید آن را در مطالعات بعدی مدنظر قرار داد. محدودیت‌های تحقیق حاضر به شرح زیر است:

- برخی از کارکنان و مدیران شرکت‌های دانش بنیان پارک علم و فناوری خراسان به دلیل عدم وقت کافی و مشغله‌های کاری زیاد، در تکمیل پرسشنامه با محقق همکاری نکردند. بدیهی است این موضوع در کامل نشدن نمونه ی آماری تاثیر گذار بوده است.
- جامعه ی آماری مورد پژوهش در برخی موارد با ایده آل های مد نظر فاصله داشته است. به این دلیل که برخی کارکنان ستادی و اجرائی سازمان ها حداقل های لازم را جهت فهم صحیح از سوالات پرسشنامه دارا نبوده اند.
- شرکت‌کنندگان در این پژوهش مدیران و کارکنان شرکت‌های دانش بنیان پارک علم و فناوری خراسان بودند، لذا نتایج جامعه آماری قابل تعمیم به دیگر جوامع آماری نیست و در تعمیم نتایج بایستی جانب احتیاط را رعایت نمود.
- مطالعات پژوهشی قبلی در این حوزه به طور خاص در مورد پارامتر نوآوری سازمانی اندک بود که این خود باعث کاهش امکان الگو برداری از تحقیقات مشابه می شد.

## منابع و مآخذ

### منابع داخلی

- ۱) حاجی نبی، کامران، رئیسی، پوران، اجاق، نرگس السادات استعداد با عملکرد کارکنان پرستاری بیمارستان‌های شهر کرج. مجله علمی پژوهشی مدیریت اطلاعات سلامت ۹۷۱-۹۶۴، صص ۷، شماره ۱۰. دوره (۱۳۹۳).
- ۲) جواهری زاده، ابراهیم، مقیمی، سیدمحمد، قلی پور، آرین، طهماسبی، رضا مدیریت استعداد‌های سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی. نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی ۱۷۱-۱۴۹، صص ۲، شماره ۱۲. دوره (چهارچوبی نظری برای مطالعه رهبری هیات ۱۳۹۱).
- ۳) کاظمی، مهدی، علوی، سیدبابک مدیر: رویکردی یکپارچه به رهبری عمودی و اشتراکی. فصلنامه علوم مدیریت ایران. سال ۶۹-۳۳، صص ۲۷ هفتم، شماره (۱۳۹۳).
- ۴) مددی، معصومه تعیین رابطه بین قابلیت‌های مدیریت استعداد با امکان استقرار چابکی سازمانی مورد مطالعه مدیران و سرپرستان شرکت گیتی پسند اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه اصفهان. رشته مدیریت آموزشی. (بررسی رابطه مدیریت ۱۳۹۳).
- ۵) تقوی قره بلاغ، حسین، (۱۳۸۸) بررسی رابطه بین شخصیت و رهبری تحول آفرین در بین مدیران مناطق نوزده گانه آموزش و پرورش شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، گروه روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران. بررسی رابطه بین مهارت‌های فردی، یادگیری، (۱۳۸۸).
- ۶) سخایی، ف.، - جوانمرد، ح، سازمانی، نوآوری و عملکرد سازمانی در صنایع کوچک و متوسط فصلنامه بصیرت، ۴۴(۱۶): ۹۵-۸۱. بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و تسهیم، (۱۳۹۱)
- ۷) مریم، سعدی، - رستمی، ساسان دانش کارک-نان اداره کل تعاون و کارورفاه اجتماعی استان گلستان. نخستین همایش سالانه علوم مدیریت نوین. گرگان. (، تسهیم دانش در دانشگاه صنعتی شریف ۱۳۹۰)
- ۸) سرلک، محمدعلی، اسلامی، طاهره، رویکرد سرمایه اجتماعی، نشریه مدیریت دولتی، ۸(۳): ۱-۱۸. (۱۳۸۹) معمارمنتظرین،.
- ۹) شیروانی، ع (، بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و کارآفرینی درون سازمانی کارکنان ( شرکت های اقماری ذوب آهن اصفهان: مطالعه موردی ( . ارائه شده در همایش ملی

- چالش های مدیریت و رهبری در سازمان های ایرانی، اصفهان. (، بررسی نگرش اعضا هیئت ۱۳۸۹)
- ۱۰) علیزاده، ندا، پزشکی راد، غلامرضا، صدیقی، حسن ، علمی پیرامون تسهیم دانش در مؤسسات آموزشی عالی (مطالعه موردی :دانشکده های (کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، ۲(۳). (، ۱۳۸۸)،
- ۱۱) علیزاده، ندا بررسی نگرش اعضای هیأت علمی پیرامون تسهیم دانش در مؤسسات آموزش عالی : مطالعه موردی دانشکده های کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران ، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران. اسکندری، راضیه،
- ۱۲) عموزاد خلیلی، مجید (، ۱۳۹۱) ارزیابی رابطه رهبری تحول آفرین و ، تسهیم دانش کارکنان ( مطالعه موردی :شرکت گاز استان مازندران) ، سومین کنفرانس مدیریت اجرایی. (، ۱۳۸۱)
- ۱۳) فخریان، سارا، بررسی رابطه خلاقیت و نوآوری کارشناسان ستادی با عوامل سازمانی ، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. (، ۱۳۸۸)،
- ۱۴) کلانتری، خلیل مدل سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی، اقتصادی (با برنامه لیزرل و سیمپلیس). انتشارات فرهنگ صبا، چاپ اول،
- ۱۵) کارزارجدی وند، رضا (۱۳۹۶). بررسی رابطه ی بین مدیریت استعداد و هوش سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان آذربایجان شرقی، دومین کنگره بین المللی توانمندسازی جامعه در حوزه مدیریت، اقتصاد، کارآفرینی و مهندسی فرهنگی، تهران، رکز توانمندسازی مهارتهای فرهنگی و اجتماعی جامعه.
- ۱۶) یزدی بالاجاده، مسلم و گروسی، امیر (۱۳۹۶). بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر نوآوری سازمانی ( مورد مطالعه : بانک پارسیان استان تهران )، اولین کنفرانس ملی پژوهش های نوین ایران و جهان در مدیریت، اقتصاد و حسابداری و علوم انسانی، شیراز، دانشگاه علمی کاربردی شوشتر.
- ۱۷) شیرمحمدی، علیرضا (۱۳۹۷). بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر کارآفرینی سازمانی با توجه به نقش میانجی نوآوری سازمانی، سیزدهمین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری و دهمین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری های باز، تهران، شرکت همایشگران مهر اشراق.
- ۱۸) بیگی راد، الهام (۱۳۹۴). تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی با ملاحظه نقش میانجی هوش سازمانی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی زاهدان، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان.

- ۱۹) رحیمی زارع، آمنه (۱۳۹۶). تاثیر مدیریت استعداد بر یادگیری سازمانی با نقش میانجی هوش سازمانی در اداره آموزش و پرورش شهرستان کاشان، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق.
- ۲۰) معروفی، آزاده (۱۳۹۳). تاثیر مدیریت استعداد و ویژگی های ساختار بر نوآوری سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۲۱) نوری، سمیه (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین هوش سازمانی و نوآوری سازمانی (قلمرو تحقیق: SMES های منتخب شهرک های صنعتی استان ایلام)، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
- ۲۲) حکیم، حسین میرزا و پورسعید، محمدمهدی (۱۳۹۷). بررسی رابطه مدیریت استعداد و با نوآوری سازمانی در شعب بانک سپه شهر کرمان، ۳ (۱)، ص ۵۵-۶۶.
- ۲۳) باقری، فاطمه (۱۳۹۶). تاثیر مدیریت استعداد بر بالندگی سازمانی با نقش میانجی هوش سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۴ شهر تهران)، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور واحد ساوه.
- ۲۴) مستقیمی، زینب و حسین زاده، علی (۱۳۹۶). بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر خلاقیت سازمان با نقش میانجی اعتماد سازمانی، فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۷ (۳)، ص ۱۳۳-۱۶۲.
- ۲۵) مصلح، عبدالمجید و یاری بوزنجانی، احمد اله (۱۳۹۳). تاثیر هوش سازمانی بر نوآوری فناورانه در شرکت های دانش بنیان، فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۲ (۷۳)، ص ۶۳-۹۴.
- ۲۶) فلاح شمس، میرفیض؛ بوداقي خواجه نوبر، حسین و دلنواز اصغری، بیتا (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین هوش سازمانی و خلاقیت کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی در سال ۱۳۸۸، مجله فراسوی مدیریت، ۶ (۲۱)، ص ۱۴۹-۱۶۶.

## منابع خارجی

- 1) 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>.
- 2) de Souza Bermejo, P. H., Tonelli, A. O., Galliers, R. D., Oliveira, T., & Zambalde, A. L. (2016). *Conceptualizing organizational innovation: The case of the Brazilian software industry*. *Information & Management*, 53(4), 493-503.
- 3) Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). *Innovation, organizational learning, and performance*. *Journal of business research*, 64(4), 408-417.
- 4) Phillips, Deborah R. and Kathy O. Roper, (2009). "A framework for talent management in real estate", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 11 Iss: 1, pp.7 – 16
- 5) Collings, D. and Mellahi, K. (2009). *Strategic Talent Management: A review and research agenda*. *Human Resource Management Review* 19, 304-313
- 6) Halal, W (2006). *organizational intelligence. What is it? And how can manager use it?* Available at: [WWW.strategy-business.com](http://WWW.strategy-business.com) A strategy for
- 7) Liang, T. (2002). *The inherent structure and dynamic of intelligent human organizations*. *Human systems management*. 21. pp9- 19
- 8) Javanmard, H. and Sakhayii F (2009). *The Relationship between Personal Skills, Organizational Learning, Innovation and Organizational Performance in Small and Medium Industries*. *Quarterly Journal* 16(44), 81-95
- 9) -Khan, R., Rehman, Au., Fatima, A. (2009), *Transformational leadership and organizational innovation: moderated by organizational size*, *African Journal of Business Management*, 3(11): 84-678
- 10) -Jimenez-Jimenez, Daniel., Raquel., Sanz-Valle, (2011), *Innovation, organizational learning, and performance*, *Journal of Business Research*, 64: 408-417.
- 11) Gumusluoglu, L., Ilser, A., (2009), *Transformational leadership, creativity, and organizational innovation*, *Journal of Business Research*, 62: 461-473.
- 12) -Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., and Ioannou, G., (2011), *Absorptive capacity, innovation, and financial performance*, *Journal of Business Research*, 64(12): 1335-1343.
- 13) Meyers, Maria C. and Woerkom, Marianne van (2014), *"The Influence of Underlying Philosophies on Talent Management: Theory, Implications for Practice, and Research Agenda"*, *Journal of World Business*, 49 (2), 192-203
- 14) Gallardo-Gallardo, Eva, Dries, Nicky, and González-Cruz, Tomás F. (2013), *"What is the Meaning of 'talent' in the World of Work?"*, *Human Resource Management Review*, 23 (4), 290-300
- 15) Gallardo-Gallardo, E.; Pasola, J.V. and Universitat de Barcelona, Departament d'Economia i Organització d'Empreses (2013), *Disentangling the 'Talent' Concept as Applied to the World of Work*, Barcelona: Universitat de Barcelona.
- 16) Lewis, Robert E., and Heckman, Robert J. (2006), *"Talent Management: A critical review"*, *Human Resource Management Review*, 16 (2), 139-154.
- 17) Scott and Richard . (2001), *"Organizations: Legal systems, real and open"*
- 18) Albrecht, Karl. (2003), *The power of minds at work: Organizational intelligence in action*, Amazon, New York

- 19) Wang, C.L. and Ahmed, P.K.(2004), "The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7, No. 4, PP.303-313.
- 20) Wong, S-Y. and Chin, K-S. (2007), "Organizational innovation management An organization-wide perspective", *Industrial Management & Data System*, Vol. 107, NO. 9. PP. 1290-1315
- 21) Rezaeian, A. and Soltani, F (2009), "Introducing a comprehensive and systematic model of talent management to improve the individual performance of oil industry employees". *Human Resource Management in the Petroleum Industry Third Year Fall 2009* No. 8
- 22) Guy, Matthew and The Sims, Doris. (2009). "The development of future talent." Jazani translato Nasrin. Tehran: Institute for Studies in productivity and human resources. Publications excelled

بسمه تعالی

دوست عزیز، سلام

از اینکه چند دقیقه ای برای این پرسشنامه وقت اختصاص می دهی متشکریم. این را بدان که نتیجه یک پژوهش علمی وابسته به پاسخ هائی است که تو در این پرسشنامه ثبت می کنی. پژوهشی که نتایج آن می تواند برای خودت و سازمانی که در آن مشغول به کار هستی مفید و متحول کننده باشد.

ما به عنوان تیم پژوهشی در تنظیم این پرسشنامه سعی کرده ایم با سوالات واضح رو به رو شوی و هیچ ابهامی در سوالات نباشد. مجموع سوالات این پرسشنامه ۶۴ مورد است و قول می دهیم اگر در زمان فراغت ذهنی و با تمرکز به سوالات پاسخ دهی بیشتر از ۲۰ دقیقه زمان لازم نداشته باشد.

با تشکر

لطفا ابتدا اطلاعات شخصی خود را مشخص نمائید (لازم به ذکر است که اطلاعات پرسشنامه فقط در جهت اهداف تحقیق استفاده خواهد شد و نیازی به ذکر نام نیست)

- جنسیت:  مرد  زن
- بازه سنی:  زیر ۳۰ سال  ۳۰-۴۱  ۴۱-۵۰  ۵۱ به بالا
- سابقه خدمت در سازمان:  زیر ۱۰ سال  ۱۱ تا ۲۱  ۲۱ سال و بالاتر
- مدرک تحصیلی:  دیپلم  لیسانس  فوق لیسانس  دکتری

\* لطفا با دقت به سوالات پاسخ دهید. گزینه ها بر اساس طیف لیکرت هستند، نزدیک ترین گزینه را به نظر خود انتخاب کنید(تیک بزنید).

سوالات					
بخش اول					
خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	۱ سازمانی که در آن مشغول به فعالیت هستیم به من در قبال فعالیتیم پاداش می دهد
خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	۲ سازمان (برای رشد استعدادهای درونی) فرصت در اختیار من قرار می دهد
کاملاً موافقم	موافقم	تا حدی	مخالقم	کاملاً مخالفم	۳ در این شرکت از افراد مشتاق(پیر انگیزه و پر تلاش) حمایت می شود
کاملاً موافقم	موافقم	تا حدی	مخالقم	کاملاً مخالفم	۴ سازمان (برای استخدام) فارغ التحصیلان برتر و نوآور را جستجو می کند
خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	۵ با افراد در بدو گزینش مصاحبه تخصصی انجام می شود



خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	۶	قبل از استخدام سوابق من را بررسی کرده اند
کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدی	موافقم	کاملاً موافقم	۷	من را منطبق و متناسب با شغلم انتخاب کرده اند
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	۸	سازمان سعی در اجتماعی کردن کارکنان دارد
کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدی	موافقم	کاملاً موافقم	۹	در این شرکت از شایستگی های مورد انتظار کارکنان تعریف مناسبی وجود دارد
کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدی	موافقم	کاملاً موافقم	۱۰	معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان تعیین شده و مشخص است (هر کسی از معیارهای ارزیابی عملکرد خود اطلاع دارد)
کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدی	موافقم	کاملاً موافقم	۱۱	سازمان استعدادهای بالقوه کارکنان را به خوبی می شناسد
کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدی	موافقم	کاملاً موافقم	۱۲	عملکرد کارکنان به درستی سنجیده می شود
کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدی	موافقم	کاملاً موافقم	۱۳	سازمان نقاط قوت و ضعف کارکنان خود را به خوبی می شناسد
کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدی	موافقم	کاملاً موافقم	۱۴	برای گردش شغلی کارکنان در سازمان برنامه مشخص وجود دارد
کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدی	موافقم	کاملاً موافقم	۱۵	جهت ارتقای عملکرد شغلی به کارکنان مشاوره داده می شود
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	۱۶	برای کارکنان دوره های آموزشی در داخل و خارج از سازمان به طور منظم وجود دارد
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	۱۷	در سازمان افراد برجسته و با استعداد برای دیگران مربیگری می کنند
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	۱۸	روابط استاد شاگرد از نظر آموزشی وجود دارد
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	۱۹	در شرکت برنامه ریزی مشخصی برای جانشینی افراد (جانشین پروری) وجود دارد
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	۲۰	در شرکت تجارب حرفه ای بین افراد رد و بدل می شود
کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدی	موافقم	کاملاً موافقم	۲۱	در سازمان فرصت های برابر شغلی برای همه وجود دارد
کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدی	موافقم	کاملاً موافقم	۲۲	نظام حقوق و دستمزد متناسب با استعدادهای من است
کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدی	موافقم	کاملاً موافقم	۲۳	پاداش های دریافتی ام متناسب (با توانمندی های) من است
کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدی	موافقم	کاملاً موافقم	۲۴	در سازمان برای من فرصت های مناسب شغلی (به نسبت توانمندی هایم) ایجاد شده است
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	۲۵	در حوزه هایی که دارای توانمندی هستم، مشارکت داده می شوم
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	۲۶	در شرکت رفتارهای نامطلوب ما (کارکنان) اصلاح می شود
کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدی	موافقم	کاملاً موافقم	۲۷	افراد نامناسب (و غیر توانمند) نگه داشته می شوند
بخش دوم						
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	۲۸	یک گفتمان مستمر استراتژیک در کل سازمان وجود دارد، یعنی یک بحث مستمر در زمینه محیط بیرونی و روش های مقابله با چالش های موجود در محیط بیرونی
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	۲۹	یک بررسی استراتژیک سالانه انجام می شود که در آن، تمام مدیران اجرائی و سایر رهبران اصلی به بررسی مجدد محیط سازمان، مسیر سازمان و الویت های استراتژیک کلیدی بپردازند

۳۰	یک بیانیه معنی دار و الزام آور از مسیر سازمان وجود دارد؟ یعنی چشم انداز، ماموریت و اصول اصلی برای هدایت سازمان	کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدی	موافقم	کاملاً موافقم
۳۱	کارکنان نسبت به سازمان حس تعلق دارند، به این معنا که خود را بخشی از سازمان می دانند و نه صرفاً کارکنان آن	کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدی	موافقم	کاملاً موافقم
۳۲	کارکنان حس شراکت با مدیریت دارند و نه حس بیگانگی و دشمنی	کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدی	موافقم	کاملاً موافقم
۳۳	کارکنان چشم انداز سازمان برای موفقیت را باور دارند	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۳۴	در سازمان مکانیزم های طبیعی جهت حمایت از نوآوری وجود دارد مثل آزمون ایده های جدید، تیم های توسعه خدمات جدید، برنامه های پیشنهادات کارکنان	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۳۵	از کارکنان جهت یافتن روش های بهتر انجام کار حمایت می شود	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۳۶	رهبران سازمان مایلند اشتباهات خود را بپذیرند و عواملی که باعث سو رهبری می شود را متوقف کنند	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۳۷	کارکنان کیفیت زندگی کاری در سازمان را بالا می دانند	کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدی	موافقم	کاملاً موافقم
۳۸	کارکنان از اینکه به سازمان تعلق دارند، به خود می بالند	کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدی	موافقم	کاملاً موافقم
۳۹	کارکنان نسبت به فرصت های مسیر شغلی خوش بین هستند	کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدی	موافقم	کاملاً موافقم
۴۰	ساختار کلی سازمان متناسب با ماموریت آن است	کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدی	موافقم	کاملاً موافقم
۴۱	سیاست ها، رویه ها و قوانین با توجه به اولویت های اصلی سازمان تنظیم می شوند	کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدی	موافقم	کاملاً موافقم
۴۲	اختیار و مسئولیت ها به سطوح پایین تر سازمان انتقال داده می شود	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۴۳	مدیران و کارکنان کلیدی سازمان به طور مستمر به مطالعه جدیدترین ایده ها، روندها و نتایج تحقیقاتی مرتبط با سازمان می پردازند	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۴۴	مدیریت به نهادینه کردن برنامه ها جهت حمایت از یادگیری مستمر و توسعه مسیر شغلی برای تمام کارکنان می پردازد	کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدی	موافقم	کاملاً موافقم
۴۵	مدیران کاملاً مهارت های مختلف فردی، شایستگی ها و دانش کارکنانشان را درک کرده و از آنها تقدیر می کنند	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۴۶	تمام کارکنان در تمام سطوح به وضوح نقش ها و مسئولیت های خود را درک می کنند و می دانند که چه انتظارات شغلی از آنها وجود دارد	کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدی	موافقم	کاملاً موافقم
۴۷	کارکنان احساس می کنند که کارشان به موفقیت سازمان کمک می کند	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۴۸	کارکنان معتقدند که جبران خدمات و مسیر شغلی آنها تحت تاثیر عملکرد شغلی شان می باشد	کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدی	موافقم	کاملاً موافقم
بخش سوم						
۴۹	سازمان در ایده پردازی، تولید و عرضه خدمات جدید و مورد قبول	کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدی	موافقم	کاملاً موافقم

					اغلب پیشگام است
کاملاً موافقم	موافقم	تا حدی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۵۰ محصولات و خدمات جدید شرکت، اغلب از سوی مشتریان به عنوان محصولات و خدمات ابداعی و جدید تلقی می شود
کاملاً موافقم	موافقم	تا حدی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۵۱ شرکت نسبت به رقبای منطقه ای و جهانی خود محصولات و خدمات ابداعی بیشتری تولید کرده است
کاملاً موافقم	موافقم	تا حدی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۵۲ محصولات و خدمات جدید ارائه شده از سوی شرکت اغلب، رقبا را از دور خارج می سازد
کاملاً موافقم	موافقم	تا حدی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۵۳ در تولید محصول و خدمت جدید، شرکت اغلب از جدیدترین فناوری ها استفاده می کند
کاملاً موافقم	موافقم	تا حدی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۵۴ افرادی که کارها را به روش های مختلف (و جدید) انجام می دهند مورد قبول شرکت هستند و تحمل می شوند
خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	۵۵ در شرکت یا سازمان، تمام افراد به گونه ای تشویق می شوند تا به طرق جدید و خلاق فکر و رفتار نمایند.
خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	۵۶ در شرکت، افراد تمایل دارند تا روش های جدید انجام کارها را امتحان کنند و راحل های نو و غیر معمول را جستجو نمایند
کاملاً موافقم	موافقم	تا حدی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۵۷ اگر کسی بخواهد روش های جدید انجام کارها را امتحان کند به مقدار زیاد مورد حمایت مدیران قرار می گیرد
خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	۵۸ هرگاه یک مشکل با استفاده از روش های سنتی و متداول نتواند حل شود، افراد در شرکت به روشهای جدید تشویق می شوند
خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	۵۹ مدیران ارشد و میانی شرکت در جستجو و استفاده از فرصت های ناشناخته برای پیشرفت خطر پذیر هستند
خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	۶۰ مدیران شرکت دائماً به دنبال راه حل های جدید و غیر معمول برای مشکلات توسط "افراد با ایده" و صاحب فکر هستند
کاملاً موافقم	موافقم	تا حدی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۶۱ در مقایسه با رقبای منطقه ای، اکثر برنامه های اخیر بازاریابی تولید شرکت در بازار، انقلابی (اساسی و تحول آفرین) بوده است
کاملاً موافقم	موافقم	تا حدی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۶۲ شرکت فرایندهای کسب و کار و ارائه خدمات و تولید خود را دائماً با نگاه مثبت بهبود می بخشد
کاملاً موافقم	موافقم	تا حدی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۶۳ شرکت بسیاری از رویکردهای مدیریتی جدید را در سطح مدیران ارشد و میانی توسعه داده است
کاملاً موافقم	موافقم	تا حدی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۶۴ شرکت روش های تولید و ارائه خدمات را سریع تر از رقبایش در سطح منطقه و دنیا تغییر می دهد

باز هم به خاطر وقتی که گذاشتی متشکریم

## **Abstract**

Knowledge-based companies are one of the influential facts of these days of the country's economy. In these companies, the public environment is different from that of many private and public institutions in the country. These differences are mainly driven by the specific type of manpower and business model of these companies that provide distinctive features. Given the increasing importance of knowledge-based companies in the country's economy and the important role of quality human resources in the success of these organizations, this study examined the impact of organizational innovation on talent management with the mediating role of organizational intelligence. The research method was applied in terms of purpose and in terms of method and nature of the study it was a descriptive survey type. The statistical population consisted of Khorasan Science and Technology Park Knowledge Base companies and all employees and managers of affiliated companies of this center. According to official statistics, 256 companies in the park now have a capacity of 1,500. Using simple random sampling method, the statistical sample size is 305 people. The method of data collection was library and field. The most important research tool was a questionnaire and SPSS software version 23 and AMOS18 were used for data analysis. The results showed that organizational innovation affects talent management with the mediating role of organizational intelligence. Organizational Innovation Affects Talent Management, Organizational Innovation Affects Organizational Intelligence, and Organizational Intelligence Affects Talent Management.

Key words : Innovation, talent management, organizational intelligence



**Shahrood University of Technology**

**Faculty of Industrial Engineering and Management**

**M.Sc. Thesis in Master Of Business Administration**

**Investigating the effect of organizational innovation  
on talent management with the mediating role of  
organizational intelligence**

By: Mohammad Tareghi

Supervisor:

Dr. Bozorgmehr Ashrafi

January 2020