

**Analysis of the Importance - Performance of Human Resource Maintenance  
in Knowledge-based Organizations in Tehran<sup>1</sup>**

Majid Nodeh Farahani<sup>2</sup>, Mir Ali Seyed Naghavi<sup>3</sup>, Javad Mehrabi<sup>4</sup>

**Abstract**

**Background and aim:** One of the main concerns of managers is the resignation of academic staff. The basis of this concern lies in the fluidity of knowledge and expertise of academic staff. This issue is one of the problems of the organization, which is a blow to the acceleration of the country's economic movement and requires special attention. The purpose of this article is to determine the importance and performance of human resource maintenance components in knowledge-based organizations and analyze it in the importance-performance analysis (IPA) matrix.

**Method:** The research is of a mixed type (qualitative-quantitative) and has a practical development orientation. The data collection tool was an expert questionnaire to measure the importance and the main questionnaire to measure the performance of 350 knowledge-based organizations in Tehran province, which were selected based on stratified sampling of technology fields. The data was analyzed using mean test and importance-performance analysis (IPA) matrix.

**Results:** By drawing the IPA matrix, the position of each component has been determined based on the two dimensions of importance and performance. According to the obtained results, 14 components in the first quarter (high importance - poor performance status), 34 components in the second quarter (importance and performance in a suitable situation), 23 components in the third quarter (importance and low performance), but 12 components in the fourth quarter (low importance - suitable functional status) are placed.

**Conclusion:** According to the characteristics of the IPA matrix, it is necessary to improve the functional level of the components of the first quadrant, so that their location is located in the second quadrant of the matrix. This article indicates the need for officials and executives to pay special attention to improving the functional level of the components of the first quarter.

**Keywords:** knowledge workers, knowledge-based organization, maintenance of knowledge-based human resources, knowledge work, culture of openness

---

1. This article is taken from the doctoral dissertation entitled "Designing a model for maintaining human resources in knowledge-based organizations", public administration major, human resources orientation, public administration department, Islamic Azad University, Qazvin branch.

2. PhD student in Public Administration, Human Resources, Islamic Azad University, Qazvin branch, Qazvin, Iran. Email: management@payammail.ir

3. Professor of Public Administration Department of Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. (Corresponding author). Email: Asnmanagementphd@yahoo.com

4. Assistant Professor, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Qazvin Branch, Qazvin, Iran. Email: Mehrabijavad@qiau.ac.ir

## فصلنامه علمی پژوهش‌های مدیریت انتظامی

سال نوزدهم، شماره دوم، تابستان ۱۴۰۳

صص ۶۵-۹۸

تحلیل اهمیت - عملکرد نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان تهران<sup>۱</sup>مجید نوده فراهانی<sup>۲</sup>، میرعلی سید نقوی<sup>۳</sup>، جواد محرابی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۱۶

## چکیده

**زمینه و هدف:** یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران ترک خدمت کارکنان دانشی است. اساس این دغدغه، در سیال بودن دانش و تخصص کارکنان دانشی نهفته است. این مسئله یکی از معضلات سازمان است که ضربه‌ای بر روند شتاب حرکت اقتصادی کشور بوده و توجه خاصی را نیز می‌طلبد. مقاله حاضر با هدف تعیین میزان اهمیت و عملکرد مؤلفه‌های نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان و تحلیل آن در ماتریس تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA)، انجام شده است.

**روش:** پژوهش از نوع آمیخته (کیفی - کمی) و دارای جهت‌گیری توسعه‌ای کاربردی است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه خبره برای سنجش اهمیت و پرسش‌نامه اصلی برای سنجش عملکرد ۳۵۰ سازمان دانش‌بنیان استان تهران بود که بر مبنای نمونه‌گیری طبقه‌ای حوزه‌های فناوری انتخاب شده‌اند. داده‌ها با استفاده از آزمون میانگین و ماتریس تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA)، مورد تحلیل قرار گرفت.

**یافته‌ها:** با ترسیم ماتریس IPA، موقعیت هر یک از مؤلفه‌ها، بر اساس دو بُعد اهمیت و عملکرد، مشخص شده است. طبق نتایج به دست آمده، ۱۴ مؤلفه در ربع اول (اهمیت بالا - وضعیت عملکردی نامناسب)، ۳۴ مؤلفه در ربع دوم (اهمیت و عملکرد در وضعیت مناسب)، ۲۳ مؤلفه ربع سوم (اهمیت و عملکرد پایین)، لیکن ۱۲ مؤلفه در ربع چهارم (اهمیت پایین - وضعیت عملکردی مناسب) قرار گرفته‌اند.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به ویژگی‌های ماتریس IPA، ضرورت دارد سطح عملکردی مؤلفه‌های ربع اول ارتقاء یابد، به طوری که جایگاه استقرار آن‌ها در ربع دوم ماتریس واقع شود. این مطلب بر لزوم توجه ویژه مسئولان و مجریان به ارتقای سطح عملکردی مؤلفه‌های ربع اول دلالت دارد.

**کلیدواژه‌ها:** کارکنان دانشی، سازمان دانش‌بنیان، نگهداشت منابع انسانی دانش‌بنیان، کار دانشی، فرهنگ گشودگی.

استاد: نوده فراهانی، مجید؛ سید نقوی، میرعلی؛ محرابی، جواد. (۱۴۰۳). تحلیل اهمیت - عملکرد نگهداشت منابع انسانی در

سازمان‌های دانش‌بنیان تهران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی ۱۹ (۲)، صص ۶۵-۹۸

Doi: 10.22034/pmsq.2024.1276432.1682

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکتری با عنوان «طراحی مدل نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان»، رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین است.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران. رایانامه:

Management@payammail.ir

۳. استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول). رایانامه: Asnmanagementphd@yahoo.com

۴. استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران. رایانامه: Mehrabijavad@qiau.ac.ir

## مقدمه

اقتصاد رقابتی امروز نگهداری از کارکنان را دشوار و مدیران منابع انسانی را با چالش جدی روبه‌رو کرده است. با توجه به جنگ برای استعداد، هر سازمان برای به‌دست‌آوردن بهترین وضعیت و عملکرد تلاش می‌کند (احسانی و همکاران، ۱۴۰۰، ۵۵۲).

شرکت‌های دانش‌بنیان نقش ضروری در رشد اقتصادی هر کشور دارند و برای بقا و رشد نیازمند دستیابی به مزیت رقابتی و حفظ آن می‌باشند. امروزه در محیط‌های نوظهور سازمان‌ها دو خصوصیت اصلی‌شان ابهام و پیچیدگی است و مزیت رقابتی سازمان‌ها بیش از آن‌که وابسته به منابع فیزیکی باشد، به دانشی که در اختیارشان هست بستگی دارد (یاراحمدی و همکاران، ۱۴۰۲، ۷۳).

کارکنان دانشی به‌سبب برخورداری از دانش فراوان مرتبط با فرایندهای شرکت، اطلاعات اختصاصی و تولید، و نیز اطلاعات مورد تأمین‌کنندگان، شالوده چشم‌انداز موفقیت سازمان محسوب می‌شوند؛ از این‌رو این دارایی دانشی، آن‌ها را برای بازار کار جذاب نموده و فرصت‌های بهتر کاری و حقوق و مزایای بالاتر برای آن‌ها فراهم است. آن‌ها سرسختانه به حوزه تخصصی خود و نه سازمانی که در آن کار می‌کنند وفادار هستند؛ بنابراین، نگهداشت این کارکنان چالشی بزرگ پیش‌روی کارفرمایان است. حفظ کارکنان دانشی به‌سبب تحرک و سیالیت فراوان آن‌ها، به‌عنوان چالش همچنان باقی است. سطح بالای جابه‌جایی دانشگران از مشخصه‌ها و معرف‌های اقتصاد دانش‌بنیان است (صفری و همکاران، ۱۴۰۰، ۱۲).

گزارش‌ها نشان می‌دهد ترک خدمت کارکنان دانشی می‌تواند تا ۵۴ درصد سودآوری سازمان را تحت تأثیر قرار دهد و کاهشی معادل ۶۲ درصد در بهره‌وری سازمان ایجاد کند. هزینه ترک اختیاری کارکنان دانشی هم از بُعد مادی و هم از لحاظ ازدست‌دادن و یا سپردن قابلیت‌ها به رقیب برای سازمان‌ها سنگین تمام می‌شود. نتایج تحقیقات اخیر در تعدادی از شرکت‌های دانش‌بنیان بر هزینه سنگین ترک اختیاری کارکنان برای سازمان‌ها بدون اینکه خود متوجه باشند، تأکید دارد؛ برای مثال: طبق گزارش فوق، هزینه ترک خدمت کارکنان در یک شرکت دانش‌بنیان بین ۳/۴ تا ۵/۸ درصد بودجه

کلی عملیاتی سازمان تخمین زده شده است (معینیان و همکاران، ۱۴۰۰، ۹۳). در راستای مسائل مذکور، سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران تأکید دارد که کشور ایران در افق ۱۴۰۴ از نظر علمی و فناوری در منطقه رتبه اول را داشته باشد و از آنجا که منابع انسانی دانش‌مدار به‌عنوان سرمایه فکری نقش بسیار مهمی در پیشرفت و توسعه کشور می‌توانند ایفا نمایند؛ فراهم ساختن شرایط مناسب برای ایشان از پیش شرط‌های افق ۱۴۰۴ در کشور می‌باشد؛ از این رو باید ساختار مناسبی برای جذب و حمایت از کارکنان دانش‌محور به کار گرفته شود و از آنان برای توسعه علمی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی استفاده شود. در واقع، استفاده از نخبگان در بدنه دولت در تصمیم‌گیری‌ها و اجرایی کردن ایده‌هایی که موجب رشد و توسعه کشور می‌شود به‌عنوان مسئله‌ای جدی باید مورد توجه مسئولان نظام باشد. اهمیت این مسئله به اندازه‌ای است که در پنج بند از ۲۶ بند «سیاست‌های کلی نظام اداری جمهوری اسلامی ایران» که به رؤسای قوای سه‌گانه، رئیس مجمع تشخیص مصلحت نظام و رئیس ستاد کل نیروهای مسلح ابلاغ شده است، بر دانش‌گرایی و حفظ و تداوم خدمت نیروهای دانشی و متخصص سازمان‌ها تأکید شده است. بنابر آنچه گفته شد، تحقیق حاضر در پی آن است تا با بومی‌سازی مؤلفه‌های نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان از منظر خبرگان، با به‌کارگیری ماتریس تجزیه و تحلیل اهمیت - عملکرد<sup>۱</sup> (IPA)، میزان اهمیت و عملکرد و در نهایت موقعیت هر یک را مورد سنجش قرار دهد. سؤال اصلی پژوهش عبارت است از: «موقعیت مؤلفه‌های مدل نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان در ماتریس تجزیه و تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA) در کجاست؟»

### پیشینه و مبانی نظری

ناتوانی در مدیریت صحیح نگهداشت کارکنان دانشی و نخبه، ضمن تحمیل هزینه‌های سنگین مستقیم و غیرمستقیم، موجب انتقال قابلیت‌ها به شرکت‌های رقیب و نهایتاً از دست رفتن مزیت رقابتی سازمان می‌گردد؛ بنابراین، پرداختن به مسئله خروج کارکنان

دانشی و اتخاذ بسته‌های سیاستی مناسب برای نگهداری کارکنان دانشی به منظور حفظ مزیت رقابتی شرکت‌های دانش‌بنیان ضرورت دارد. بر اساس فرضیات دینامیکی مطرح‌شده و بررسی عوامل مؤثر بر علل خروج کارکنان دانشی از شرکت مورد مطالعه، راهکارها و سیاست‌هایی همچون سیاست غنی‌سازی شغلی، سیاست پذیرش ساختار هلدینگ، سیاست مطابق ساختن شرایط کاری کارکنان با استاندارد بازار، سیاست تغییر فواصل ارزیابی، سیاست دور نگه داشتن کارکنان دانشی از مشتریان و سیاست انعقاد قرارداد مشارکتی بلندمدت برای کمک به رفع این مشکل ارائه می‌گردد (مجیبیان و همکاران، ۱۳۹۴). پرمالاتا<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) اشاره می‌نماید که پیوندهای بین عناصر مختلف حفظ و نگهداری کارکنان دانشی و پیامدهایی که ایجاد می‌کند، رقابت‌پذیری سازمان‌ها را به نمایش می‌گذارد. برخی پیامدهای نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان عبارت‌اند از:

مدیریت موفقیت‌آمیز حفظ استعداد به شیوه‌های مقرون‌به‌صرفه منابع انسانی کمک می‌کند؛

مدیریت عملکرد افراد و حفظ بازدهی موجب تقویت مدیریت عملکرد سازمان‌ها می‌شود؛

حفظ نیروی کار جوان و سالمند منجر به حفظ دارایی‌های دانشی و تقویت توسعه سرمایه انسانی می‌شود؛

حفظ استعداد زنان، دامنه جنسیتی را در سطوح مختلف ارتقاء می‌دهد؛

استراتژی‌های موفق نگهداشت منجر به انگیزه و روحیه نیروی کار و اخلاقیات می‌شود؛

حفظ استعداد بر مشارکت (درگیری، مشغولیت) شغلی و تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارد؛

عملکردهای شناسایی و نگهداری کارمندان سبب معکوس شدن فرار مغزها می‌شود

(پرمالاتا، ۲۰۱۷، ۲۸۵).

پژوهش ورهاگن<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) از جمله پژوهش‌های آغازین در حوزه جذب و نگهداشت استعداد‌های علمی در دانشگاه به‌شمار می‌رود. این پژوهش در دانشگاه‌های منطقه اروپا انجام شده است، در نهایت به عنوان نتیجه این پژوهش، ورهاگن موفق به شناسایی هفت طبقه شامل «ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاه، شهرت و اعتبار دانشگاه، شرایط استخدام، توسعه شخصی و حرفه‌ای، جو آموزشی، جو پژوهشی و محیط کاری» شد. مدل ورهاگن با استفاده از تحلیل عاملی، اعتبارسنجی شده است (حسنقلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۶، ۵۱۱).

در رویکرد ترکیبی نگهداشت، با توجه به تحلیل نعیم یآوری و همکاران (۱۳۹۶) دو گونه نگهداشت مثبت و منفی یا نگهداشت برد - برد و باخت - باخت حاصل شد. به عبارتی حفظ و نگهداری افراد مستعد روندی دو گانه دارد؛ یا برد - برد است یا باخت - باخت و حالت سومی ندارد؛ یعنی چنانچه نکته‌ها و شاخص‌های لازم رعایت شود، هم به نفع فرد مستعد است هم به نفع سازمان؛ در غیر این صورت هر دو متضرر می‌شوند. مقوله نگهداشت باخت - باخت شامل ۱۲ مقوله فرعی و ۲۲ مفهوم است. مقوله‌های فرعی عبارت‌اند از: بی‌تعهدی سازمانی، ناامنی شغلی، کاغذبازی استعدادکش، بی‌اعتمادی سازمانی، ارجحیت روابط بر ضوابط، تبعیض، نظام تشویقی مالی ناکارآمد، مدیر نخبه‌کش، بسترسازی نامطلوب، چشم‌وهم‌چشمی سازمانی، دورنمای یأس‌آور سازمانی، فشار کاری. مقوله نگهداشت برد - برد شامل ۱۱ مقوله فرعی و ۲۲ مفهوم است. مقوله‌های فرعی عبارت‌اند از: انگیزه‌بخشی چندبعدی، فضای اثبات وجود، بسترسازی ارتقا، رضایت‌سنجی سازمانی، بهره‌وری سازمانی، حمایت سازمانی، تأمین سازمانی، نگهداشت سیال، شایسته‌سالاری، ارجحیت منزلت سازمانی (نعیم یآوری و همکاران، ۱۳۹۶، ۱۱۲).

در الگوی نگهداشت استعداد‌های نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران هشت مؤلفه پرداخت مبتنی بر عملکرد، تأمین نیازهای خودشکوفایی، تأمین نیازهای مادی، سیستم

پاداش مبتنی بر عملکرد، تفویض اختیار، سیستم جبران خدمات ویژه، کیفیت و مطلوبیت زندگی کاری و امنیت شغلی ارائه شده است (قمری و همکاران، ۱۳۹۷، ۷۸).

در ادامه تعاریف نظری از دیدگاه صاحب‌نظران ارائه شد است:

در تعریف «کارکنان دانشی» گفته‌اند کارکنان دانشی تحصیلات یا مهارت بالا، سواد فنی، قدرت شناختی و استدلال انتزاعی بالایی دارند. همچنین این کارکنان توانایی مشاهده، ترکیب و تفسیر داده‌ها و اطلاعات و انتقال چشم‌اندازها و بینش‌های جدید برای تصمیم‌گیری‌ها و راه‌حل‌های مناسب‌تر برای سازمان را دارند (منوریان و همکاران، ۱۳۸۴، ۱۴۸).

«سازمان دانش‌بنیان» سازمانی است که عمده‌ترین دارایی آن سرمایه‌های دانشی است. مزیت رقابتی یک سازمان دانش‌بنیان از طریق دانش و استفاده اثربخش از دانش، حاصل می‌شود (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۱، ۴۸).

«حفظ و نگهداشت» فرایندی است که مدیریت با استفاده از عواملی همچون نظام پرداخت اثربخش، آموزش و بهسازی، ارتقاء بر اساس شایستگی و اعطای امکانات رفاهی و خدمات مناسب و ... سعی می‌کند تمایل به تداوم خدمت کارکنان را در سازمان افزایش دهد و نگهداشت، ایجاد وضعیت مطلوب اشتغال برای کارکنان است تا به واسطه آن حاضر به انتقال به سازمان دیگر نباشند (سرافراز و همکاران، ۱۳۹۸، ۵۶).

«کار دانشی» برخلاف کار صنعتی مشتمل بر کار با اندیشه‌ها و علائم مجرد است و جنبه مادی ندارد. بر این اساس کار مبتنی بر دانش می‌تواند در هر جایی که اطلاعات در دسترس باشد صورت گیرد. کار دانشی از آنجا که با اندیشه انسان سروکار دارد، لازم است که ابتدا به صورت ذهنی ترسیم گردد، سپس به تصمیم بدل شده و در جریان واقعیت کاری به محک آزمون زده شود (بولاند و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴، ۳).

فرهنگ گشودگی، فرهنگی است که در آن افراد نسبت به کلیت سیستم، ارتباط اجزاء و نحوه تعامل بخش‌های مختلف سازمان با یکدیگر و با محیط، آگاهی دارند. وجود

چنین فرهنگ و تفکری در سازمان، مرزهای درون سازمانی و بین سازمانی را حداقل می سازد (ابطحی و همکاران، ۱۳۸۸، ۱۱۴).

در این بخش پیشینه پژوهش و نتایج مطالعات و تحقیقات صورت گرفته به منظور شناسایی و احصای مؤلفه های مربوط به نگهداشت منابع انسانی در سازمان های دانش بنیان ارائه خواهد شد. مطابق با یافته های پژوهش ماباسو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) نگهداشت استعداد شامل پاداش ها، تعادل کار - زندگی، سیستم مدیریت عملکرد، بهبود آموزش و توسعه، تقدیر کارکنان و فرصت های رشد می باشد. موساکورو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیق با عنوان «استعداد آکادمیک: چالش های درک شده در مدیریت استعداد در بخش آموزش عالی جنوب آفریقا» اشاره می نمایند که نگهداشت استعداد شامل محیط کار، پاداش و جبران خدمات، جانشین پروری و مدیریت عملکرد است. بارخوزن<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «ارتباط بین مدیریت استعداد، رضایت شغلی و قصد ترک خدمت داوطلبانه کارکنان در نهاد دولتی انتخابی» مشخص نمودند که آموزش و توسعه، بسته جبران خدمات، محیط کاری و رهبری تعیین کننده های نگهداشت استعداد می باشند. تحقیق می<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۱) با عنوان «تأثیر رفتارهای رهبری بر نگهداشت استعداد: مطالعه ای تجربی» نشان می دهد که نگهداشت کارکنان متعهد و با مهارت نیازمند رهبرانی است که آن ها را با حس تعلق، احترام، توانمندسازی، انعطاف پذیری و آزادی در اجرای وظایفشان تأمین و از رشد و توسعه شان حمایت می کند. سی و لا<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان «درک قصد ترک میان فرماندهان و مهندسان: نقش تسهیلگر تعهد» بیان نمودند که نگهداشت کارکنان باتجربه و با مهارت چالش سازمان ها است. این پژوهش پیشنهاد می دهد که تعهد مؤثر و عدالت سازمانی پیش بین های قوی ماندگاری هستند که باید بر کار بامعنا،

- 
1. Mabaso
  2. Musakuro
  3. Barkhuizen
  4. Mey
  5. Siwela



پاداش، حمایت سازمانی تمرکز کنند. آموشیلا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان «تأثیر ممارست‌های مدیریت استعداد بر نگهداشت کارکنان در دانشگاه نامیبیا علوم و فناوری» به این نتیجه رسیدند که نگهداشت کارکنان بااستعداد شامل ممارست‌های مربی‌گری کارکنان جدیدالورود، آموزش و توسعه استعداد، رهبری و مشغولیت است. درنهایت مؤلفه‌های احصاشده مبتنی بر پیشینه داخلی و خارجی در جدول ۱ خلاصه شده است:

جدول ۱. مؤلفه‌های استخراج‌شده از پیشینه و مبانی نظری پژوهش

ردیف	نظریه پردازان	عنوان	مؤلفه‌های مستخرج از پیشینه تحقیق خارجی
۱	ویجایا ونکات <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۳)	تقویت ثبات استعدادها: مطالعه‌ای در مورد ارزیابی تأثیر مدیریت شایستگی بر حفظ کارکنان در صنعت خودرو	استخدام شایسته‌محور، برند کارفرما، تعهد، جانشین‌پروری، آموزش و توسعه
۲	دوپیوترانتی <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۳)	درک شاخص‌های استعدادیابی و نگهداشت نسل‌های مختلف در ایجاد مدیریت استعداد: مورد مطالعه دولت استانی جاکارتا	توسعه شغلی، سیستم پاداش، برنامه جانشین‌پروری، استراتژی نگهداشت استعداد، غنی‌سازی شغلی
۳	میر <sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۳)	اهمیت جذب و حفظ استعدادها: یک رویکرد فرایند تحلیلی سلسله-مراتبی برای درک دیدگاه کارکنان در پاکستان	محیط کاری، توسعه شغلی، جبران خدمت، برند کارفرما، فرهنگ سازمانی، تعادل کار-زندگی، امنیت شغلی، عدالت سازمانی، مسئولیت اجتماعی
۴	ساووو و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۲۲)	نگهداشت استعداد در شرکت‌های اسلوواک: مطالعه اکتشافی	توسعه فردی، برآورده‌سازی انتظارات مالی، انگیزه‌بخشی، سیستم حمایتی

1. Amushila
2. Vijaya Venkat et al.
3. Dwiputrianti et al.
4. Mir et al.

ردیف	نظریه پردازان	عنوان	مؤلفه‌های مستخرج از پیشینه تحقیق خارجی
۵	نگووک مای و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۲۱)	نگهداشت استعداد در بانک‌های تجاری ویتنام	رضایت شغلی، تعهد، انگیزش، وفاداری
۶	ماباسو و همکاران (۲۰۲۱)	استراتژی‌های نگهداشت استعداد: مطالعه اکتشافی در صنعت مشاوره در ایالت گاتنگ، جنوب آفریقا	پاداش‌ها، تعادل کار - زندگی، سیستم مدیریت عملکرد، بهبود آموزش و توسعه، تقدیر کارکنان و فرصت‌های رشد
۷	موساکورو و همکاران (۲۰۲۱)	استعداد آکادمیک: چالش‌های درک شده در مدیریت استعداد در بخش آموزش عالی جنوب آفریقا	محیط کار، پاداش و جبران خدمات، جانشین پروری و مدیریت عملکرد
۸	بارخوزن و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۲۱)	ارتباط بین مدیریت استعداد، رضایت شغلی و قصد ترک خدمت داوطلبانه کارکنان در نهاد دولتی انتخابی	آموزش و توسعه، بسته جبران خدمات، محیط کاری و رهبری
۹	میدو همکاران (۲۰۲۱)	تأثیر رفتارهای رهبری بر نگهداشت استعداد؛ مطالعه‌ای تجربی	رهبرانی که آن‌ها را با حس تعلق، احترام، توانمندسازی، انعطاف‌پذیری و آزادی در اجرای وظایفشان تأمین و از رشد و توسعه‌شان حمایت می‌کند.
۱۰	سی و لا و همکاران (۲۰۲۱)	درک قصد ترک میان فرماندهان و مهندسان: نقش تسهیلگر تعهد	تعهد مؤثر، عدالت سازمانی، کار بامعنا، پاداش، حمایت سازمانی
۱۱	آموشیلا و همکاران	تأثیر ممارست‌های مدیریت استعداد بر نگهداشت کارکنان در دانشگاه	ممارست‌های مربی‌گری کارکنان جدیدالورود، آموزش و توسعه

1. Savov et al.
2. Ngoc Mai et al.
3. Barkhuizen et al

ردیف	نظریه پردازان	عنوان	مؤلفه‌های مستخرج از پیشینه تحقیق خارجی
	(۲۰۲۱)	نامیبا علوم و فناوری	استعداد، رهبری و مشغولیت
۱۲	پرگلسی و همکاران (۱۴۰۰)	رابطه جامعه‌پذیری سازمانی با نگهداشت استعدادها و نقش میانجی اعتماد سازمانی کارکنان	توجه به نیازهای معنوی، توجه به نیازهای مادی، مزایا، پرداخت مبتنی بر عملکرد

با مرور پیشینه پژوهش، کمبود پژوهش‌های نظری در زمینه طراحی مدل نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان مشهود است. می‌توان اشاره نمود که پژوهش حاضر به دنبال بومی‌سازی مدل نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان ایران و گسترش مرزهای دانایی؛ ارائه گسترده مؤلفه‌های نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان و تدوین راهنمای علمی و مستند برای مدیران سازمان‌های دانش‌بنیان برای ایجاد زمینه‌های نگهداشت منابع انسانی با توجه به اهمیت و عملکرد (میزان وجود) مؤلفه‌های به دست آمده است.

## روش

این تحقیق، با رویکرد ترکیبی (کیفی - کمی) و تمرکز بر روش دلفی صورت می‌گیرد. نظرسنجی دلفی طی دو دور اجرا و پس از رسیدن به اجماع قابل قبول میان اعضای پانل دلفی نظرسنجی متوقف شد. نمونه انتخاب شده برای شرکت در پانل دلفی به دلیل تصمیم و تجربه استادان تیم پژوهش حاضر و به روش نمونه‌گیری هدفمند، غیر تصادفی و در دسترس، ۱۵ نفر از استادان دانشگاه و مدیران سازمان‌های دانش‌بنیان متخصص در حوزه نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان می‌باشند. مشخصات خبرگان در پانل دلفی در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. ترکیب اعضاء خبره در پانل دلفی

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی	نوع شغل	فراوانی	درصد فراوانی	طبقه‌بندی سن	فراوانی	درصد فراوانی	طبقه‌بندی تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی	سنوات	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۱۱	٪۷۳/۳	مدیریتی و سرپرستی	۱۱	٪۷۳/۳	کمتر از ۴۵ سال	۸	٪۵۳/۳	لیسانس و کمتر	۶	٪۴۰/۰	کمتر از ۲۰ سال	۹	٪۶۰/۰
زن	۴	٪۲۶/۷	هیئت علمی	۴	٪۲۶/۷	۴۶ سال به بالا	۷	٪۴۶/۷	فوق لیسانس و بالاتر	۹	٪۶۰/۰	۲۱ سال به بالا	۶	٪۴۰/۰

در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از دو پرسش‌نامه خبره و یک پرسش‌نامه اصلی تحقیق استفاده گردید. در پرسش‌نامه خبره دور اول دلفی از هر دو شیوه پرسش‌نامه (بسته و باز) استفاده گردیده است. پرسش‌نامه خبره دور اول دلفی در قالب مؤلفه‌های نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان (مشتمل بر ۱۶۲ مؤلفه) و در دور دوم دلفی، پرسش‌نامه با ۹۹ گزاره به منظور ارزیابی در اختیار عده‌ای از خبرگان آشنا به مباحث موضوع پژوهش قرار گرفت تا با عنایت به تجارب و نظرات ارزشمندشان، میزان اهمیت هر مؤلفه را مشخص نمایند. سایر نکات اصلاحی و نظرات ایشان برای طراحی مدل نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان و تبیین عمیق‌تر موضوع مورد بهره‌برداری قرار گرفت و پرسش‌نامه بر اساس نظر خبرگان بومی‌سازی گردید. پرسش‌نامه اصلی پژوهش مشتمل بر ۸۳ سؤال با عنایت به نتایج پرسش‌نامه‌های خبره در دو دور دلفی و ادبیات پژوهش طراحی گردید که در آن مؤلفه‌های نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان در قالب پرسش‌نامه بسته با سؤال‌های چهارگزینه‌ای تهیه شد و در اختیار جامعه نمونه قرار گرفت. مقیاس به کار گرفته‌شده در پرسش‌نامه خبره، مقیاس چهار درجه‌ای «خیلی مهم، مهم، کم‌اهمیت، بی‌اهمیت» برای سنجش میزان اهمیت و

مقیاس چهار درجه‌ای «خیلی زیاد، زیاد، کم، خیلی کم» برای سنجش میزان وجود مؤلفه‌های نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان در نظر گرفته شد که به- ترتیب نمرات ۵، ۴، ۲ و ۱ برای کمی شدن به آن‌ها اختصاص داده شد. جامعه آماری سازمان‌های دانش‌بنیان استان تهران مشتمل بر ۳۱۶۰ سازمان است که تعداد ۳۵۰ سازمان بر اساس نمونه‌گیری طبقه‌ای مبتنی بر فناوری (جدول ۳) انتخاب گردید.

جدول ۳. نمونه‌گیری طبقه‌ای مبتنی بر حوزه فناوری

ردیف	دسته‌بندی سازمان‌های دانش‌بنیان بر اساس هشت حوزه فناوری	تعداد سازمان‌ها در هر حوزه فناوری	تعداد نمونه طبقه‌ای
۱	فناوری زیستی، کشاورزی و صنایع غذایی	۶۷	۷
۲	دارو و فرآورده‌های پیشرفته حوزه تشخیص و درمان	۱۷۸	۲۰
۳	مواد پیشرفته و محصولات مبتنی بر فناوری‌های شیمیایی	۲۸۹	۳۲
۴	ماشین‌آلات و تجهیزات پیشرفته	۶۲۳	۶۹
۵	وسایل، ملزومات و تجهیزات پزشکی	۱۱۶	۱۳
۶	برق و الکترونیک، فوتونیک، مخابرات و سیستم‌های خودکار	۶۴۰	۷۱
۷	فناوری اطلاعات و ارتباطات و نرم‌افزارهای رایانه‌ای	۱۰۶۰	۱۱۷
۸	خدمات تجاری‌سازی	۱۸۷	۲۱
	جمع کل	۳۱۶۰	۳۵۰

در این تحقیق برای تعیین روایی پرسش‌نامه‌ها از روش اعتبار محتوا استفاده شده است. اعتبار محتوا به قضاوت خبرگان بستگی دارد. معیارهای انتخاب خبرگان در پژوهش حاضر، تسلط نظری، تجربه عملی و درک و دانش عمیق در حوزه موضوع پژوهش بوده است. قبل از توزیع پرسش‌نامه تحقیق در بین جامعه آماری، با عنایت به مبانی نظری پژوهش، طرح اولیه در قالب پرسش‌نامه خیره تهیه گردیده و در اختیار

صاحب‌نظران و متخصصان در حوزه موضوع تحقیق قرار گرفت. از ۱۵ نفر خبره در حوزه موضوع پژوهش هم در سطح مدیریت و هم در سطح اجرایی و هم متدولوژیست استفاده گردید. روایی منطقی پرسش‌نامه از دو جنبه روایی ظاهری و محتوایی به جهت رعایت دستور زبان، روشن و بدون ابهام بودن سؤال‌ها و همچنین کفایت کمیت و کیفیت آن‌ها پس از بررسی‌های لازم و حذف، اصلاح و یا اضافه نمودن تعدادی سؤال مطابق با نظرات استادان و صاحب‌نظران در حوزه موضوع تحقیق تأیید شد. با عنایت به موارد ذکر شده، می‌توان گفت که پرسش‌نامه تحقیق به‌خوبی طراحی شده و از روایی محتوایی فراوانی برخوردار است. برای سنجش پایایی کل پرسش‌نامه، از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. ابتدا پرسش‌نامه به‌طور آزمایشی توسط یک نمونه ۳۰ تایی اجرا گردید و بر اساس اطلاعات دریافتی از پرسش‌نامه‌های تکمیلی، ضریب آلفای کرونباخ در نرم‌افزار SPSS محاسبه و پس از اطمینان از پایایی، اجرا گردید. این ضریب برای مؤلفه‌های نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان ۹۷/۵٪ به‌دست آمد که بالای ۰/۹ است و نشانگر بالا بودن پایایی پرسش‌نامه تحقیق می‌باشد و بنابراین بر قابلیت اعتماد پرسش‌نامه تحقیق صحت گذاشت. با توجه به سؤال تحقیق، به‌منظور تحلیل داده‌ها، از آزمون میانگین و تکنیک ماتریس اهمیت - عملکرد (IPA) استفاده شده است. این ماتریس از دو محور تشکیل شده است که محور X های آن عملکرد (وضع موجود) و محور Y های آن اهمیت را نشان می‌دهد. این ماتریس در شکل ۱ نشان داده شده است که به چهار ربع تقسیم می‌شود و در هر ربع، راهبرد خاصی قرار دارد و کمک به فرایند تصمیم‌گیری است. از این ماتریس، برای شناخت درجه اولویت شاخص‌ها جهت بهبود استفاده می‌شود.



شکل ۱. تکنیک تجزیه و تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA)

### یافته‌ها

برای پاسخ به سؤال پژوهش با ترسیم ماتریس اهمیت - عملکرد (IPA) که توضیحات آن پیش‌تر ارائه شده است، جایگاه و موقعیت هر یک از مؤلفه‌ها، بر اساس دو بُعد اهمیت و میزان موجودیت (عملکرد) آن، مشخص می‌گردد. مؤلفه‌های به‌دست‌آمده پژوهش مشتمل بر مؤلفه‌های نگهداشت منابع انسانی در سازمان دانش‌بنیان در قالب پرسش‌نامه پژوهش با ۸۳ سؤال در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت. در ادامه (جدول ۴) به توصیف برخی ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان پرسش‌نامه پژوهش پرداخته می‌شود:

جدول ۴. شاخص‌های جمعیتی پاسخ‌دهندگان پرسش‌نامه پژوهش

ردیف	نوع جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی	نوع شغل	فراوانی	درصد فراوانی	طبقه‌بندی سن	فراوانی	درصد فراوانی	طبقه‌بندی تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی	سنوات	فراوانی	درصد فراوانی
۱	مرد	۲۵۰	٪۷۱/۴	مدیریتی و سرپرستی	۲۶۹	٪۷۶/۹	کمتر از ۴۵ سال	۲۷۵	٪۸۰	لیسانس و کمتر	۱۰۷	٪۳۲/۵	کمتر از ۲۰ سال	۲۶۹	٪۷۶/۹

۲	زن	۸۰	۲۲/۹٪	هیئت علمی	۷۶	۲۱/۷٪	سال	۴۶	۷۰	۲۰٪	فوق لیسانس و بالاتر	۲۳۶	۶۷/۵٪	سال	۲۱	۷۵	۲۳/۱٪
							به بالا							به بالا			

در جدول ۵، نتایج داده‌های مربوط به اهمیت و وضع موجود مؤلفه‌های نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان نشان داده شده است.

جدول ۵. داده‌های مربوط به میزان اهمیت و عملکرد مؤلفه‌های نگهداشت منابع انسانی در

#### سازمان‌های دانش‌بنیان

شماره مؤلفه‌ها	فراوانی اهمیت				میانگین اهمیت	فراوانی وضع موجود (عملکرد)				میانگین وضع موجود
	بی‌اهمیت	کم‌اهمیت	مهم	خیلی مهم		خیلی کم	نسبتاً کم	نسبتاً زیاد	خیلی زیاد	
۱	۰	۰	۵	۹	۴/۶	۱۶	۸۴	۲۰۸	۳۹	۳/۴۸۹۹
۲	۰	۱	۷	۶	۴/۳	۲۴	۱۳۴	۱۵۵	۱۹	۳/۰۳۳۱
۳	۰	۰	۶	۸	۴/۶	۱۰	۷۸	۲۳۰	۲۹	۳/۵۴۷۶
۴	۰	۰	۵	۹	۴/۶	۶	۲۹	۱۷۶	۱۳۹	۴/۱۸۰۰
۵	۰	۰	۴	۱۰	۴/۷	۹	۴۴	۱۴۱	۱۵۵	۴/۱۱۴۶
۶	۰	۰	۵	۹	۴/۶	۱۱	۸۵	۱۹۴	۵۹	۳/۵۸۷۴
۷	۰	۰	۵	۹	۴/۶	۱۰	۸۱	۱۷۷	۸۱	۳/۶۸۱۹
۸	۰	۰	۷	۷	۴/۵	۱۹	۱۲۹	۱۶۲	۳۸	۳/۲۰۴۰
۹	۰	۰	۵	۹	۴/۶	۱۱	۴۸	۱۷۹	۱۰۸	۳/۹۳۹۳
۱۰	۰	۰	۶	۸	۴/۶	۹	۵۸	۱۸۷	۹۲	۳/۸۵۲۶
۱۱	۰	۰	۴	۱۰	۴/۷	۲۱	۷۵	۱۶۴	۹۰	۳/۶۴۸۶
۱۲	۰	۰	۷	۷	۴/۵	۲۰	۱۰۳	۱۵۹	۶۸	۳/۴۳۴۳
۱۳	۰	۰	۶	۸	۴/۶	۱۱	۴۱	۱۹۵	۹۹	۳/۹۵۳۸
۱۴	۰	۰	۴	۱۰	۴/۷	۱۲	۶۵	۲۰۴	۶۵	۳/۷۰۸۱
۱۵	۰	۰	۵	۹	۴/۶	۶	۲۴	۱۹۵	۱۲۲	۴/۱۶۱۴
۱۶	۰	۰	۸	۶	۴/۴	۱۰	۶۴	۱۷۵	۹۴	۳/۸۱۳۴
۱۷	۰	۰	۶	۸	۴/۶	۲۲	۴۵	۱۳۸	۱۴۴	۳/۹۶۵۶

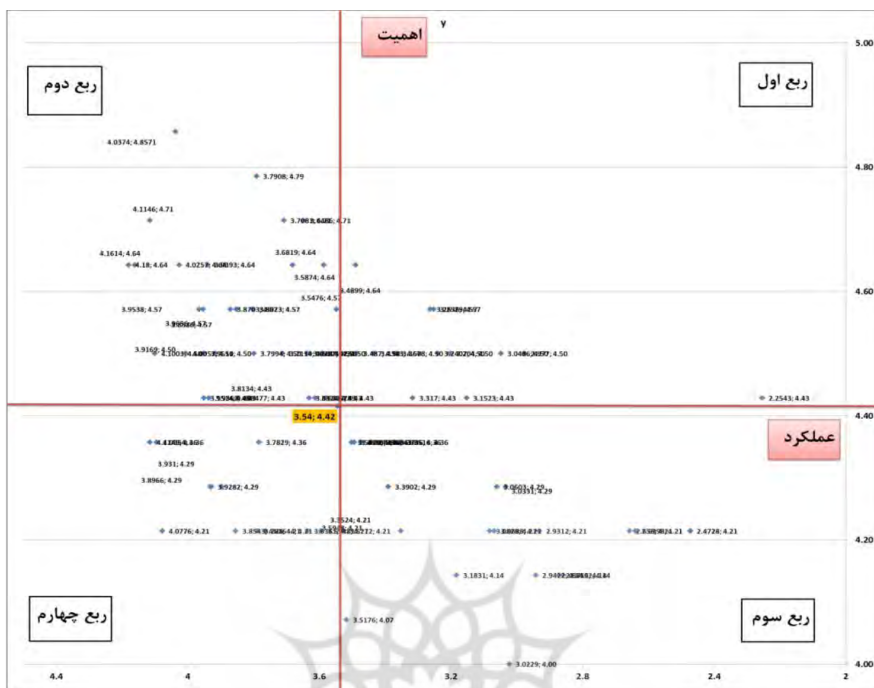


میانگین وضع موجود	فراوانی وضع موجود (عملکرد)				میانگین اهمیت	فراوانی اهمیت				شماره مؤلفه‌ها
	خیلی زیاد	نسبتاً زیاد	نسبتاً کم	خیلی کم		خیلی مهم	مهم	کم‌اهمیت	بی‌اهمیت	
۳/۷۹۰۸	۸۳	۱۹۵	۵۷	۱۴	۴/۸	۱۱	۳	۰	۰	۱۸
۳/۳۵۲۴	۴۶	۱۷۶	۱۰۹	۱۸	۴/۲	۶	۷	۰	۱	۱۹
۳/۹۳۱۰	۱۰۵	۱۸۴	۴۸	۱۱	۴/۳	۶	۷	۱	۰	۲۰
۳/۸۹۶۶	۷۸	۲۱۸	۴۲	۱۰	۴/۳	۶	۷	۱	۰	۲۱
۳/۵۹۴۸	۶۵	۱۹۰	۷۳	۲۰	۴/۲	۵	۸	۱	۰	۲۲
۳/۹۱۶۹	۹۳	۱۹۸	۵۲	۶	۴/۵	۷	۷	۰	۰	۲۳
۳/۷۸۸۰	۶۴	۲۲۰	۵۷	۸	۴/۲	۵	۸	۱	۰	۲۴
۴/۰۳۷۴	۱۳۲	۱۶۲	۴۳	۱۱	۴/۹	۱۲	۲	۰	۰	۲۵
۳/۸۰۲۳	۷۵	۲۰۶	۶۰	۸	۴/۶	۸	۶	۰	۰	۲۶
۳/۳۹۰۲	۶۸	۱۴۸	۱۱۱	۱۹	۴/۳	۴	۱۰	۰	۰	۲۷
۳/۶۳۱۴	۶۹	۱۹۲	۶۹	۲۰	۴/۴	۶	۸	۰	۰	۲۸
۳/۰۶۰۳	۴۹	۱۳۷	۱۱۰	۵۲	۴/۳	۴	۱۰	۰	۰	۲۹
۲/۶۳۹۸	۵۳	۸۲	۱۱۱	۱۰۱	۴/۲	۳	۱۱	۰	۰	۳۰
۲/۲۵۴۳	۲۳	۶۶	۱۴۴	۱۱۳	۴/۴	۶	۸	۰	۰	۳۱
۲/۴۷۲۸	۲۸	۹۰	۱۳۲	۹۹	۴/۲	۵	۸	۱	۰	۳۲
۲/۹۷۷۰	۳۸	۱۴۴	۱۰۴	۶۲	۴/۵	۷	۷	۰	۰	۳۳
۳/۵۷۸۹	۷۷	۱۶۸	۷۰	۲۷	۴/۴	۸	۵	۱	۰	۳۴
۳/۷۱۱۴	۸۲	۱۸۵	۶۶	۱۷	۴/۵	۷	۷	۰	۰	۳۵
۳/۳۷۳۶	۵۹	۱۶۸	۸۶	۳۵	۴/۴	۵	۹	۰	۰	۳۶
۳/۶۱۳۲	۸۰	۱۷۲	۷۶	۲۱	۴/۴	۸	۵	۱	۰	۳۷
۲/۶۵۸۰	۳۴	۱۰۲	۱۳۵	۷۷	۴/۲	۵	۸	۱	۰	۳۸
۳/۴۸۷۰	۶۰	۱۸۲	۷۷	۲۸	۴/۵	۷	۷	۰	۰	۳۹
۳/۰۴۸۶	۴۷	۱۴۱	۱۰۶	۵۶	۴/۵	۷	۷	۰	۰	۴۰
۳/۲۶۳۶	۵۰	۱۶۵	۹۵	۳۹	۴/۶	۸	۶	۰	۰	۴۱
۳/۶۳۰۴	۶۵	۱۹۸	۶۴	۲۲	۴/۵	۷	۷	۰	۰	۴۲
۳/۶۳۸۷	۶۳	۱۹۸	۶۷	۱۸	۴/۵	۷	۷	۰	۰	۴۳

میانگین وضع موجود	فراوانی وضع موجود (عملکرد)				میانگین اهمیت	فراوانی اهمیت				شماره مؤلفه‌ها
	خیلی زیاد	نسبتاً زیاد	نسبتاً کم	خیلی کم		خیلی مهم	مهم	کم‌اهمیت	بی‌اهمیت	
۲/۹۴۲۲	۵۸	۱۱۷	۸۹	۸۲	۴/۱	۴	۹	۱	۰	۴۴
۳/۱۸۳۱	۴۲	۱۶۲	۹۷	۴۳	۴/۱	۴	۹	۱	۰	۴۵
۳/۳۱۷۰	۴۷	۱۶۹	۱۰۹	۲۲	۴/۴	۸	۵	۱	۰	۴۶
۳/۵۲۷۲	۵۷	۱۸۹	۸۷	۱۶	۴/۲	۵	۸	۱	۰	۴۷
۳/۲۵۲۹	۴۵	۱۶۵	۱۰۹	۲۹	۴/۶	۸	۶	۰	۰	۴۸
۳/۰۸۲۹	۳۷	۱۵۳	۱۲۲	۳۸	۴/۲	۵	۸	۱	۰	۴۹
۴/۰۷۷۶	۱۲۷	۱۷۸	۲۹	۱۴	۴/۲	۷	۵	۲	۰	۵۰
۳/۳۶۷۸	۶۶	۱۵۴	۹۸	۳۰	۴/۵	۷	۷	۰	۰	۵۱
۳/۹۵۱۱	۱۱۶	۱۷۳	۴۴	۱۵	۴/۵	۷	۷	۰	۰	۵۲
۳/۰۲۲۹	۴۱	۱۴۰	۱۲۲	۴۶	۴/۰	۴	۸	۲	۰	۵۳
۳/۲۴۰۷	۴۰	۱۷۳	۱۰۳	۳۳	۴/۵	۷	۷	۰	۰	۵۴
۳/۰۶۸۸	۵۳	۱۳۶	۱۰۲	۵۸	۴/۲	۵	۸	۱	۰	۵۵
۳/۶۳۶۱	۷۶	۱۷۹	۷۹	۱۵	۴/۲	۶	۷	۰	۱	۵۶
۳/۴۴۳۵	۴۲	۱۹۲	۹۹	۱۲	۴/۴	۸	۵	۰	۱	۵۷
۳/۷۹۹۴	۷۸	۲۰۶	۴۷	۱۸	۴/۵	۷	۷	۰	۰	۵۸
۳/۸۴۷۷	۸۹	۱۹۴	۵۳	۱۲	۴/۴	۶	۸	۰	۰	۵۹
۴/۱۰۰۳	۱۳۰	۱۷۶	۳۴	۹	۴/۵	۹	۴	۱	۰	۶۰
۳/۸۷۰۳	۱۰۴	۱۷۴	۵۸	۱۱	۴/۶	۸	۶	۰	۰	۶۱
۳/۳۵۱۶	۶۱	۱۵۸	۹۸	۳۰	۴/۴	۷	۶	۱	۰	۶۲
۳/۱۵۲۳	۶۰	۱۳۶	۱۰۱	۵۱	۴/۴	۶	۸	۰	۰	۶۳
۳/۷۸۲۹	۸۷	۱۹۱	۵۳	۱۹	۴/۴	۷	۶	۱	۰	۶۴
۳/۴۹۴۳	۷۶	۱۶۴	۷۷	۳۳	۴/۴	۷	۶	۱	۰	۶۵
۲/۹۳۱۲	۵۱	۱۱۸	۱۱۶	۶۴	۴/۲	۵	۸	۱	۰	۶۶
۳/۴۷۴۳	۶۲	۱۷۴	۹۶	۱۸	۴/۴	۵	۹	۰	۰	۶۷
۴/۰۲۵۷	۱۲۴	۱۷۶	۳۵	۱۵	۴/۶	۹	۵	۰	۰	۶۸
۳/۵۹۲	۸۵	۱۶۲	۷۶	۲۵	۴/۵	۹	۴	۱	۰	۶۹

شماره مؤلفه‌ها	فراوانی اهمیت				میانگین اهمیت	فراوانی وضع موجود (عملکرد)				میانگین وضع موجود
	بی‌اهمیت	کم‌اهمیت	مهم	خیلی مهم		خیلی کم	نسبتاً کم	نسبتاً زیاد	خیلی زیاد	
۷۰	۰	۰	۱۲	۲	۴/۱	۶۳	۱۲۵	۱۱۸	۴۲	۲/۸۵۹۲
۷۱	۰	۰	۸	۶	۴/۴	۱۵	۳۵	۲۰۲	۹۳	۳/۹۳۶۲
۷۲	۰	۰	۷	۷	۴/۵	۱۱	۳۱	۲۱۰	۹۷	۴/۰۰۵۷
۷۳	۰	۰	۶	۸	۴/۶	۱۰	۵۳	۲۱۹	۶۷	۳/۸۰۲۳
۷۴	۰	۲	۵	۷	۴/۲	۱۷	۶۱	۱۷۹	۹۱	۳/۷۶۴۴
۷۵	۰	۱	۷	۶	۴/۳	۱۳	۳۹	۲۰۴	۹۲	۳/۹۲۸۲
۷۶	۰	۱	۶	۷	۴/۴	۱۴	۲۹	۱۷۰	۱۳۳	۴/۰۹۵۴
۷۷	۰	۱	۶	۷	۴/۴	۴	۳۱	۱۹۹	۱۱۴	۴/۱۱۴۹
۷۸	۰	۱	۵	۸	۴/۴	۸	۴۹	۱۸۸	۱۰۵	۳/۹۵۱۴
۷۹	۰	۲	۵	۷	۴/۲	۷	۴۷	۲۳۲	۶۴	۳/۸۵۴۳
۸۰	۰	۲	۵	۷	۴/۲	۱۹	۷۳	۱۹۴	۶۲	۳/۵۹۴۸
۸۱	۰	۰	۹	۵	۴/۴	۲۶	۷۹	۱۸۳	۶۲	۳/۵۰۲۹
۸۲	۰	۲	۶	۶	۴/۱	۴۷	۱۴۷	۱۱۶	۴۰	۲/۸۷۱۴
۸۳	۰	۱	۵	۷	۴/۱	۲۴	۷۷	۱۷۷	۶۲	۳/۵۱۷۶

با توجه به اینکه محور افقی ماتریس (X) نشانگر میزان موجودیت (عملکرد) و محور عمودی (Y) نشانگر اهمیت است، میانگین محاسبه شده میزان اهمیت (bj) و میزان موجودیت (cj) مؤلفه‌ها مورد بررسی بر اساس فرمول‌های محاسبه، به ترتیب ۴/۴۲ و ۳/۵۴ به دست آمده است که بر این اساس، ماتریس ذیل ترسیم و جایگاه و موقعیت هر یک از مؤلفه‌های نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان، بر اساس دو بُعد اهمیت و میزان وجود (عملکرد) آن، مشخص شده است (شکل ۲).



شکل ۲. ماتریس تجزیه و تحلیل اهمیت - عملکرد مؤلفه‌های نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان

در ادامه موقعیت و جایگاه هر یک از مؤلفه‌ها به صورت ترکیبی از زوج‌ها، در ربع‌های ماتریس به شرح جدول ۶ مشخص شده است:

جدول ۶. موقعیت مؤلفه‌های نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان در ماتریس

IPA

ربع اول - اینجا تمرکز کنید	ربع دوم - کار خوب را ادامه دهید	ربع سوم - اولویت پایین	ربع چهارم - اتلاف منابع
۱- توسعه شایستگی کارکنان دانشی	۳- رضایت شغلی	۲- ساختار شبکه‌ای	۲۰- کار تیمی
۸- فرایند مناسب ارتقاء	۴- اعتماد سازمان به کارکنان دانشی	۱۹- فرایند دقیق استخدام	۲۱- انعطاف‌پذیری عملکرد کاری کارکنان
۱۲- انگیزه بخشی	۵- حمایت سازمان از افراد مستعد	۲۷- کمک به تجاری‌سازی و بازاریابی ایده‌ها و اختراعات	۲۲- استقلال کاری و محدود بودن کنترل
	۶- رفع نیازها	کارکنان دانشی	۲۴- هماهنگی بالا بین

ربع اول - اینجا تمرکز کنید	ربع دوم - کار خوب را ادامه دهید	ربع سوم - اولویت پایین	ربع چهارم - اتلاف منابع
آموزشی	۷- فراهم‌بودن فرصت رشد و توسعه	۲۹- امکان استفاده از فرصت‌های مطالعاتی	کارکنان دانشی
۳۱- افزایش ارتباطات بین‌الملل	۹- دادن فرصت ابراز وجود به افراد	۳۰- تأمین وام‌هایی با بهره مناسب	۵۶- کار دانشی
برای افزایش تجربه کارکنان دانشی	۱۰- منزلت‌بخشی	۳۲- تسهیل دسترسی به منابع و کتاب‌های دانشگاه‌ها و کتابخانه‌های کشور	۶۴- اجزای محیط کاری فیزیکی که به خلاقیت کارکنان دانشی مربوط می‌گردد (روشنایی روز: نور آفتاب که به محیط کاری می‌آید)
۳۳- تأمین تجهیزات علمی و تحقیقاتی و آزمایشگاه‌ها	۱۳- شایسته‌سالار بودن مدیر	۳۸- تدوین دوره‌های آموزشی هدفمند مبتنی بر رشد پایدار	۷۴- تردد راحت
۳۶- ایجاد شرایط و زمینه ظهور خلاقیت دانشوران، نظیر ایجاد اتاق فکر	۱۴- شایسته‌سالار بودن سیستم	۴۴- استفاده از محیط الکترونیکی برای بهره‌گیری از استادان از راه دور	۷۵- همکاری فعال
۳۹- سیستم پرداخت عادلانه	۱۵- نحوه برخورد و رفتار مدیران سازمان	۴۵- نهادینه‌سازی نظام مدیریت مشارکتی	۷۶- سلامت اداری
۴۰- سیستم پاداش متنوع و هدفمند مبتنی بر شایستگی و عملکرد	۱۶- بوروکراسی انعطاف‌پذیر	۴۷- ترویج فرهنگ علم باوری و پژوهش محوری	۷۷- میزان تعهد به سازمان و اخلاق‌مداری کارکنان
۴۱- قدرشناسی از سرآمدان	۱۷- محیط سالم	۴۹- توسعه معیارهای کاربردی برای جذب افراد نخبه و استعداد برتر	۷۹- روحیه پیگیر و مشتاق به ارتقای توانمندی‌های فردی هم‌راستا با وظایف شغلی
۴۶- توسعه یادگیری تیمی	۱۸- امنیت شغلی	۵۰- ایجاد ثبات مدیریتی	۸۰- ایجاد همفکری بین نیروهای دانشی
۴۸- ایجاد تناسب بین درآمد افراد و	۲۳- ارائه اطلاعات موردنیاز به کارکنان دانشی	۵۳- فراهم آوردن فرصتی برای انجام پژوهش‌های گروهی	شرکت‌های دانش‌بنیان برای انتقال تجربیات
	۲۵- بهادادن به افکار جدید و خلاق	۵۵- مربی یا الهام‌بخش	
	۲۶- جایابی شغلی و قراردادن کارکنان		

ربع اول - اینجا تمرکز کنید	ربع دوم - کار خوب را ادامه دهید	ربع سوم - اولویت پایین	ربع چهارم - اتلاف منابع
سطح علمی آن‌ها	دانشی در جایگاه	۵۷- رفتار هوشمند	
۵۱- برند سازمان	متناسب با توانمندی	۶۲- زمان برای فکر کردن	
دانش‌بنیان	آن‌ها	۶۵- اجزای محیط کاری	
۵۴- مدیریت	۲۸- تسهیل	فیزیکی که به خلاقیت	
سرمایه فکری	دسترسی به منابع و	کارکنان دانشی مربوط	
۶۳- مشوق‌ها	پایگاه‌های اطلاعاتی	می‌گردد (رایحه‌های	
برای نتایج خلاقانه	۳۴- مالکیت معنوی	خوش (مثال: هوای تازه،	
	۳۵- محیط نوآورانه	عدم بوی بد))	
	۳۷- جذب افراد	۶۶- آموزش ضمن خدمت	
	ماهر، بااستعداد و	۶۷- تأمین امکانات ایمنی	
	بانگیزه	و بهداشت و خدمات	
	۴۲- مهیا کردن	رفاهی	
	فرصت	۷۰- پرداخت برای ابداعات	
	جنب و جوش و	۸۱- پرداخت حقوق بر	
	پیشرفت	مبنای عملکرد و	
	۴۳- رعایت	شایسته‌گزینی،	
	شایسته‌گزینی و	شایسته‌سالاری و	
	نخبه‌گزینی در	شایسته‌پروری	
	انتصابات	۸۲- انجام طرح‌های	
	۵۲- برقراری فضای	انگیزشی برای	
	اعتماد	روحیه‌بخشی به کارکنان	
	۵۸- احترام گذاشتن	۸۳- انتخاب مدیران عالی	
	به زمان شخصی	از میان نخبگان	
	کارکنان دانشی		
	۵۹- فرهنگ		
	گشودگی		
	۶۰- ایجاد و حفظ		

ربع اول - اینجا تمرکز کنید	ربع دوم - کار خوب را ادامه دهید	ربع سوم - اولویت پایین	ربع چهارم - اتلاف منابع
	<p>صداقت درون و بیرون تیم</p> <p>۶۱- تأمین ابزارهای مناسب ارتباطات و همکاری</p> <p>الکترونیک</p> <p>۶۸- حفظ شأن</p> <p>۶۹- تکریم خانواده</p> <p>۷۱- برخورداری از رئیس شایسته</p> <p>۷۲- همکاران سازگار</p> <p>۷۳- شرایط مطلوب محیط کار</p> <p>۷۸- همکاری در آموزش و انتقال تجربیات به کارکنان</p> <p>جدیدالورود</p>		

### بحث و نتیجه گیری

نتایج تحقیق حاضر در برخی موارد با نتایج تحقیقات قبلی هماهنگی دارد، لیکن در برخی دیگر نیز منحصر به فرد است. آموشیلا و همکاران (۲۰۲۱) دریافتند که شرکت دانش‌بنیان، دانش را به روش سیستماتیک و آگاهانه مدیریت می‌نماید؛ و دانش برای چنین شرکتی دارایی راهبردی به حساب می‌آید؛ به همین علت سعی می‌نماید آن را به مؤثرترین شیوه مدیریت نماید. یافته‌های تحقیق حاضر نیز بر مؤلفه «مدیریت دانش»

به‌عنوان مؤلفه‌های نگهداشت منابع انسانی در سازمان دانش‌بنیان تمرکز نموده است. ماباسو و همکاران (۲۰۲۱)، آموشیلا و همکاران (۲۰۲۱) و می و همکاران (۲۰۲۱) تأکید می‌نمایند که نگهداشت استعداد، ثبات را تأمین می‌نماید زیرا سازمان‌ها برای بقا به استعدادها تکیه می‌کنند. نتایج پژوهش حاضر نیز مشابه نتایج تحقیقات مذکور مؤلفه «مدیریت استعداد» را به‌عنوان مؤلفه‌های نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان، در نظر گرفته است. ماباسو و همکاران (۲۰۲۱)، موساکورو و همکاران (۲۰۲۱) و می و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقات مشابهی، استراتژی‌های اثربخش در نگهداشت کارکنان دانش‌محور را برشمرده و به مؤلفه «مدیریت عملکرد» و پرداخت حقوق، دستمزد و پاداش مناسب اشاره نموده‌اند. تحقیق حاضر نیز تمرکز خود را بر «مدیریت عملکرد» به‌عنوان مؤلفه نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان معطوف داشته است که با نتایج تحقیقات مذکور هم‌خوانی دارد. ماباسو و همکاران (۲۰۲۱)، بارخوزن و همکاران (۲۰۲۱) و آموشیلا و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقات خود نشان دادند که نگهداشت کارکنان دانشی کاملاً متفاوت از نگهداشت کارکنان سنتی است زیرا آن‌ها به‌دنبال استخدام دائم و امنیت نیستند و به‌دنبال توسعه مهارت‌ها، صلاحیت‌ها و فرصت‌های پیشرفت هستند و نتایج آن‌ها تأییدکننده نتایج این تحقیق درباره مؤلفه «مدیریت صلاحیت» به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان است. روش به‌کارگرفته‌شده و نتایج به‌دست‌آمده از ارزیابی وضع موجود در سازمان‌های دانش‌بنیان استان تهران صرفاً در پژوهش حاضر بررسی شده‌اند. در ادامه به نتایج حاصله پرداخته شده است. بر اساس حد میانی دو بُعد اهمیت و عملکرد، ماتریس اهمیت - عملکرد مؤلفه‌های نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان به چهار ربع تقسیم می‌شود. در نتیجه چهار بخش به نام‌های ناحیه تمرکز، استمرار فعالیت مناسب، اولویت پایین و کاهش احتمالی ایجاد می‌شود. ربع اول (اینجا تمرکز کنید): مشخصه‌های ادراک‌شده برای پاسخ‌دهندگان بسیار مهم هستند، اما سطح عملکرد نسبتاً پایین است. این ربع ضعف اساسی سازمان را نشان



می‌دهد؛ بنابراین، نیازمند توجه فوری جهت بهبود است. در حقیقت تلاش برای بهبود باید در بالاترین اولویت قرار گیرد، زیرا ضعف اساسی در این ناحیه است؛ لذا با توجه به شکل ۱ و جدول ۴، ۱۴ مؤلفه در ربع اول واقع شده‌اند. این مؤلفه‌ها از اهمیت فراوانی در سازمان دانش‌بنیان بر اساس نظر خبرگان برخوردار هستند، اما وضعیت عملکردی مناسبی ندارند که عبارت‌اند از: توسعه شایستگی کارکنان دانشی (ویژگی‌های EQ، قابلیت‌های حرفه‌ای، قابلیت‌های کارآفرینی، قابلیت‌های رهبری)، فرایند مناسب ارتقاء، انگیزه‌بخشی آموزشی (آموزش مناسب)، افزایش ارتباطات بین‌الملل برای افزایش تجربه کارکنان دانشی، تأمین تجهیزات علمی و تحقیقاتی و آزمایشگاه‌ها، ایجاد شرایط و زمینه ظهور خلاقیت دانشوران نظیر ایجاد اتاق فکر، سیستم پرداخت عادلانه (مسئولیت برابر دریافتی برابر)، سیستم پاداش متنوع و هدفمند مبتنی بر شایستگی و عملکرد، قدرشناسی از سرآمدان، توسعه یادگیری تیمی، ایجاد تناسب بین درآمد افراد و سطح علمی آن‌ها، برند سازمان دانش‌بنیان، مدیریت سرمایه فکری (مدیریت مجموعه‌ای از دارایی‌های دانش‌محور است که به یک سازمان اختصاص داشته و از طریق ارزش‌زایی برای ذی‌نفعان سازمان، وضعیت رقابتی سازمان را بهبود می‌بخشد)، مشوق‌ها برای نتایج خلاقانه (پاداش‌ها بعد از دستیابی به نتایج خلاق مثلاً افزایش پرداختی، تسهیم سود، پرداخت اضافی و ارتقاءها).

ربع دوم (کار خوب را ادامه دهید): مشخصه‌های ادراک‌شده در اینجا برای پاسخ‌دهندگان بسیار مهم هستند، در عین حال عملکرد در این فعالیت‌ها، در بالاترین سطح خود قرار دارد؛ بنابراین، در این وضعیت باید کار خوب را حفظ کرد و ادامه داد. این ربع به‌عنوان قوت اصلی در نظر گرفته می‌شود که باید ادامه یابد. ۳۴ مؤلفه که در ربع دوم ماتریس قرار گرفته‌اند، از هر دو بُعد اهمیت و عملکرد در وضعیت مناسبی قرار داشته و این وضعیت باید همچنان ادامه یابد که عبارت‌اند از: رضایت شغلی، اعتماد سازمان به کارکنان دانشی، حمایت سازمان از افراد مستعد، رفع نیازها (پاسخ‌گویی سازمان به خواسته‌های منابع انسانی دانش‌بنیان)، فراهم‌بودن فرصت رشد و توسعه، دادن

فرصت ابراز وجود به افراد، منزلت‌بخشی (توجه و ارزش دادن)، انگیزه‌بخشی علمی (وجود فضایی مناسب برای انجام امور تحقیقاتی)، شایسته‌سالار بودن مدیر، شایسته‌سالار بودن سیستم، نحوه برخورد و رفتار مدیران سازمان، بوروکراسی انعطاف‌پذیر، محیط سالم (بدون چشم‌وهم‌چشمی و حسادت و زیرآب‌زنی)، امنیت شغلی، ارائه اطلاعات موردنیاز به کارکنان دانشی، بها دادن به افکار جدید و خلاق، جایابی شغلی و قراردادادن کارکنان دانشی در جایگاه متناسب با توانمندی آن‌ها، تسهیل دسترسی به منابع و پایگاه‌های اطلاعاتی، مالکیت معنوی، محیط نوآورانه، جذب افراد ماهر، بااستعداد و باانگیزه، مهیا کردن فرصت جنب‌وجوش و پیشرفت، رعایت شایسته‌گزینی و نخبه‌گزینی در انتصابات، برقراری فضای اعتماد، احترام گذاشتن به زمان شخصی کارکنان دانشی، فرهنگ گشودگی، ایجاد و حفظ صداقت درون و بیرون تیم، تأمین ابزارهای مناسب ارتباطات و همکاری الکترونیکی، حفظ شأن، تکریم خانواده، برخورداری از رئیس شایسته، همکاران سازگار، شرایط مطلوب محیط کار، همکاری در آموزش و انتقال تجربیات به کارکنان جدیدالورود.

ربع سوم (اولویت پایین): مشخصه‌های ادراک‌شده در این ربع از نظر اهمیت و عملکرد پایین ارزیابی می‌شوند. اگرچه سطح عملکرد در اینجا پایین است، اما مدیران نباید در این بخش تمرکز زیادی داشته باشند، زیرا مشخصه‌های ادراک‌شده در این ربع خیلی مهم نیستند. در این ربع، منابع کمتر، باید خرج شوند. مؤلفه‌های واقع‌شده در ربع سوم از هر دو بُعد اهمیت و عملکرد از اولویت پایینی برخوردار هستند؛ لذا چندان مورد توجه نخواهند بود. این مؤلفه‌ها ۲۳ مورد هستند که عبارت‌اند از: ساختار شبکه‌ای، فرایند دقیق استخدام، کمک به تجاری‌سازی و بازاریابی ایده‌ها و اختراعات کارکنان دانشی، امکان استفاده از فرصت‌های مطالعاتی، تأمین وام‌هایی با بهره مناسب، تسهیل دسترسی به منابع و کتاب‌های دانشگاه‌ها و کتابخانه‌های کشور، تدوین دوره‌های آموزشی هدفمند مبتنی بر رشد پایدار، استفاده از محیط الکترونیکی برای بهره‌گیری از استادان از راه دور، نهادینه سازی نظام مدیریت مشارکتی، ترویج فرهنگ علم‌باوری و پژوهش‌محوری،

توسعه معیارهای کاربردی برای جذب افراد نخبه و استعداد برتر، ایجاد ثبات مدیریتی در سازمان‌های دانش‌بنیان، فراهم آوردن فرصتی برای انجام پژوهش‌های گروهی، مربی یا الهام‌بخش، رفتار هوشمند، زمان برای فکر کردن، اجزای محیط کاری فیزیکی که به خلاقیت کارکنان دانشی مربوط می‌گردد (رایحه‌های خوش (مثال: هوای تازه، عدم بوی بد))، آموزش ضمن خدمت، تأمین امکانات ایمنی و بهداشت و خدمات رفاهی، پرداخت برای ابداع‌ها، پرداخت حقوق بر مبنای عملکرد و شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری، انجام طرح‌های انگیزشی برای روحیه‌بخشی به کارکنان، انتخاب مدیران عالی از میان نخبگان.

ربع چهارم (کاستن): این ربع شامل مشخصه‌هایی است که دارای اهمیت پایینی هستند، اما عملکرد آن‌ها نسبتاً بالا است. مدیران باید توجه داشته باشند که تلاش فعلی بر ویژگی این ربع بیش از نیاز است؛ به عبارت دیگر، منابع اختصاص یافته به این ویژگی‌ها بیش از مقدار مورد نیاز است و باید در جای دیگری مصرف شوند. لیکن ۱۲ مؤلفه که در ربع چهارم واقع شده‌اند، از حیث عملکردی در سطح بالاتری از اهمیت لازم، قرار گرفته‌اند که عبارت‌اند از: کار تیمی، انعطاف‌پذیری عملکرد کاری کارکنان، استقلال کاری و محدود بودن کنترل، هماهنگی بالا بین کارکنان دانشی، کار دانشی، اجزای محیط کاری فیزیکی که به خلاقیت کارکنان دانشی مربوط می‌گردد (روشنایی روز: نور آفتاب که به محیط کاری می‌آید)، تردد راحت، همکاران فعال، سلامت اداری، میزان تعهد به سازمان و اخلاق‌مداری کارکنان، روحیه پیگیر و مشتاق به ارتقای توانمندی‌های فردی هم‌راستا با وظایف شغلی، ایجاد همفکری بین نیروهای دانشی شرکت‌های دانش‌بنیان برای انتقال تجربیات.

از این رو، با توجه به ویژگی‌های ماتریس IPA، متغیرهای واقع شده در ربع اول آن، به لحاظ اهمیت در سطح بالایی قرار دارند، ولی وضعیت عملکردی مناسبی ندارند؛ یعنی دارای اهمیت زیاد هستند، لیکن میزان تحقق و عینیت آن‌ها در سطح پایینی قرار دارند، لذا ضرورت دارد که سطح عملکردی این مؤلفه‌ها ارتقا یابد؛ به طوری که جایگاه

استقرار آن‌ها در ربع دوم ماتریس، واقع شود. این مطلب بر لزوم توجه ویژه مسئولان و مجریان به ارتقای سطح عملکردی مؤلفه‌های یادشده می‌تواند دلالت داشته باشد. از سوی دیگر مؤلفه‌هایی که در ربع چهارم قرار گرفته‌اند، به دلیل دارا بودن اهمیت کم ولیکن عملکرد بالا، به معنی توجه و تمرکز بیش از نیاز بوده و ضرورت دارد تا مجریان، میزان عملکرد در خصوص این مؤلفه‌ها را کاهش داده و منابع را برای مؤلفه‌های واقع در ربع اول و دوم صرف نمایند. با توجه به مطالعات صورت گرفته در حوزه نگاهداشت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان و نتایج پژوهش حاضر، پیشنهاد‌های کاربردی، عملیاتی و اجرایی ذیل به منظور تحقق و افزایش میانگین متغیرهای واقع شده در ربع اول که مؤلفه‌های ادراک شده در این ربع برای خبرگان بسیار مهم هستند، ارائه می‌شود تا مدیران بر این اساس برنامه‌ریزی نموده و اقدامات مشروحه ذیل را به انجام برسانند.

≠ مدیر سازمان دانش‌بنیان باید سعی کند ویژگی‌های EQ، قابلیت‌های حرفه‌ای، قابلیت‌های کارآفرینی و قابلیت‌های رهبری کارکنان دانشی را توسعه دهد؛

≠ مدیر سازمان دانش‌بنیان بهتر است به منظور افزایش تجربه کارکنان دانشی به‌طور فعال به دنبال افزایش ارتباطات بین‌الملل باشد؛

≠ مدیر سازمان دانش‌بنیان باید تجهیزات علمی و تحقیقاتی و آزمایشگاه‌ها برای کارکنان دانشی جهت تحقیق و توسعه تأمین نماید؛

≠ مدیر سازمان دانش‌بنیان باید سعی در بهبود راهبردی سیستم پاداش متنوع و هدفمند مبتنی بر شایستگی و عملکرد نماید و شایسته‌گزینی و نخبه‌گزینی در انتصابات را ملاک عمل قرار دهد؛

≠ مدیر سازمان دانش‌بنیان باید اقدام به ایجاد بوروکراسی انعطاف‌پذیر و فرهنگ‌گشودگی در سازمان دانش‌بنیان نماید و از طریق منزلت‌بخشی و انگیزه‌بخشی علمی، فضایی مناسب برای انجام امور تحقیقاتی و محیط سالم بدون چشم‌وهم‌چشمی و حسادت و زیرآب‌زنی ایجاد نماید؛

≠ مدیر سازمان دانش‌بنیان بهتر است بر برنامه‌های حامی فرایندهای آموزش و انتقال

- تجربیات به کارکنان جدیدالورود نظارت نماید و یادگیری تیمی را توسعه دهد؛
- ≠ مدیریت سازمان باید سعی کند از طریق جایابی شغلی و قرارداد دادن کارکنان دانشی در جایگاه متناسب با توانمندی آن‌ها و برنامه‌ریزی‌های رفاهی و اقتصادی متناسب، بین درآمد افراد و سطح علمی آن‌ها تناسب ایجاد نماید؛
- ≠ مدیر سازمان دانش‌بنیان بهتر است به کارکنان دانشی اعتماد نموده، از افراد مستعد حمایت نماید، به خواسته‌های ایشان پاسخ دهد، فرصت رشد و توسعه ایشان را فراهم نماید، به ایشان فرصت ابراز وجود دهد، به افکار جدید و خلاق بها داده و امنیت شغلی ایشان را تأمین نماید؛
- ≠ مدیر سازمان دانش‌بنیان سعی در ایجاد فرهنگ یادگیری تیمی از طریق پاداش دادن به یادگیری مداوم، دادن بازخوردهای معنادار و سازنده، ایجاد فضای مناسب و اختصاصی برای کار تیمی، انعطاف‌پذیر بودن در استفاده از ایده‌ها و تشویق و حمایت کارکنان دانشی نماید؛
- ≠ مدیر سازمان دانش‌بنیان در درک وجود عدالت بین کارکنان دانشی اهتمام ورزد؛
- ≠ بهتر است مدیران سازمان‌های دانش‌بنیان، شرایط و زمینه ظهور و توسعه خلاقیت کارکنان دانشی نظیر ایجاد اتاق فکر را بدون حضور عوامل محدودکننده فراهم آورند؛
- ≠ مدیران سازمان‌های دانش‌بنیان بستر انگیزشی مطلوب برای ارتقای دانش و تجربه کارکنان دانشی و نتایج خلاقانه ایشان فراهم آورند؛
- ≠ مدیران سازمان‌های دانش‌بنیان با قدرشناسی و ادای احترام به کارکنان دانشی به طرق مشهودی که منجر به عملکرد بهینه ایشان شود، آن‌ها را به ادامه کار تشویق نمایند؛
- ≠ مدیر سازمان دانش‌بنیان نسب به بهبود مؤلفه مدیریت هوشمند سرمایه فکری از طریق ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای و شایستگی‌های اجتماعی کارکنان دانشی اقدام نماید؛

≠ مدیر سازمان دانش‌بنیان نسبت به طراحی و ارتقای استراتژی برند سازمان، پیاده‌سازی، ارزیابی و بهبود مستمر آن، در راستای هماهنگی و مدیریت مؤلفه‌های نگهداشت اقدام نماید.

### پیشنهادها

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی با در نظر گرفتن مؤلفه‌های تحقیق حاضر، اقدام به سنجش نگهداشت منابع انسانی در سازمان دانش‌بنیان نمایند؛ همچنین توصیه می‌شود پژوهشگران آتی به آسیب‌شناسی‌های لازم در راستای ارتقای سطح عملکردی نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان بپردازند.

### سپاسگزاری

از همکاری کلیه دوستان و عزیزانی که در جمع‌آوری پرسش‌نامه و تدوین این مجموعه یاری نموده و از کمک‌های خود که بی‌شک گره‌ای از کار گشود، دریغ نوزیدند، متشکریم.

### منابع

ابطحی، سید حسین؛ و خیراندیش، مهدی. (۱۳۸۸). الگوی عوامل زمینه‌ای مناسب برای سازمان دانشی (مطالعه موردی: شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران). فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۳(۶)، ۱۱۳-۱۴۰.

<https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/558681>.

احسانی، رضا؛ شجاعی، سامره؛ سمیعی، روح‌الله؛ و زرگر، سید محمد. (۱۴۰۰). طراحی مدل عوامل مؤثر بر نگه‌داشت سرمایه انسانی مبتنی بر برند کارفرما با استفاده از روش مدل‌یابی ساختاری - تفسیری (مورد مطالعه: شرکت بیمه البرز). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۹(۳)، ۵۷۵-۵۵۱.

<https://doi.org/10/22059/JOMC.2021/315828.1008199>.

پرگلی، فرزانه؛ فقیه آرام؛ بتول؛ و مرادی، سعید. (۱۴۰۰). رابطه جامعه‌پذیری سازمانی با نگهداشت استعدادها و نقش میانجی اعتماد سازمانی کارکنان. دوماهنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۲(۳)، ۱۲۴-۱۴۰.

<https://doi.org/10/30495/JEDU.2021/22871.4630>.

حسنگلی پور، حکیمه؛ امیری، مجتبی؛ و پورعزت، علی‌اصغر. (۱۳۹۶). توسعه مدل ارزشیابی خط‌مشی نگهداشت اثربخش اعضای هیئت علمی در آموزش عالی. فصلنامه مدیریت دولتی (دانشگاه تهران)، ۹(۳)، ۴۸۹-۵۱۶.

<https://doi.org/10/22059/JIPA.2018/247098>

سرافراز، ایوب؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ و حمیدی، ناصر. (۱۳۹۸). طراحی مدل نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه علمی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۷(۱)، ۵۵-۸۲.  
<https://sid.ir/paper/264055/fa>

صفری، زهرا؛ الوانی، سیدمهدی؛ زارعی متین، حسن و صفری، محمد. (۱۴۰۰). مدل‌سازی هم‌پیوندی شغلی کارکنان دانشی؛ مطالعه موردی: شرکت‌های دانش‌بنیان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۴(۴۸)، ۱۱-۵۳.  
<https://sid.ir/paper/1046655/fa>

طبرسا، غلامعلی؛ رضائیان، علی؛ و نظری، امیر هوشنگ. (۱۳۹۱). طراحی و تبیین مدل مزیت رقابتی مبتنی بر هوشمندی سازمانی در سازمان‌های دانش‌بنیان. تحقیقات بازاریابی نوین، ۲(۴)، ۷۲-۴۷.  
<https://sid.ir/paper/194499/fa>

قمری، آزاده؛ زین آبادی، حسن‌رضا؛ آراسته، حمیدرضا؛ و بهرنگی، محمدرضا. (۱۳۹۷). بهره‌وری سازمانی با نگهداشت استعداد های نیروی انسانی: ارائه الگو (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران). اقتصاد و مدیریت شهری، ۶(۳ (پیاپی ۲۳))، ۶۷-۸۰.

<https://sid.ir/paper/240334/fa>.

مجیبیان، فاطمه؛ فروتوک‌زاده، حمیدرضا؛ رجبی نهوجی، میثم؛ و مصطفایی، خدیجه. (۱۳۹۴). بررسی علل خروج کارکنان دانشی از شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد پویایی‌شناسی سیستم مورد مطالعه: شرکت ایران خودرو. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۰(۳۷)، ۲۳-۴۹.

<https://sid.ir/paper/130361/fa>.

معینیان، بهمن؛ الیاسی، مهدی؛ بامداد صوفی؛ جهانیار؛ و سیدنقوی، میرعلی. (۱۴۰۰). طراحی الگوی حفظ و نگهداری کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان تولیدی (مطالعه موردی: شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات و بیوتکنولوژی). دوفصلنامه علمی مدیریت منابع انسانی پایدار، ۳(۴)، ۸۹-۱۱۱.

<https://doi.org/10/22080/SHRM.2021/3321/>.

منوریان، عباس؛ و عسگری، ناصر. (۱۳۸۴). الزامات آموزش کارکنان دانشی در عصر دانایی-محوری. تحول اداری، ویژه‌نامه توسعه منابع انسانی، ۱۳(۴۸)، ۱۵۶-۱۴۶.

<https://sid.ir/paper/447424/fa>.

نعیم یاوری، مجید؛ اسلامی، حسین؛ افشانی، علیرضا؛ و نایب‌زاده، شهناز. (۱۳۹۶). شناسایی ابعاد نگهداشت استعدادها در سازمان‌های ایران با استفاده از رویکرد ترکیبی. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۵(۴)، ۱۲۰-۹.

<https://sid.ir/paper/516758/fa>.121.

یاراحمدی، لیلیا؛ عارف‌نژاد، محسن؛ و وحدتی، حجت. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر ویژگی‌های درون‌سازمانی بر مزیت رقابتی با نقش میانجی بازاریابی کارآفرینی در سازمان‌های دانش‌بنیان فعال در پارک علم و فناوری استان لرستان. مدیریت بهره‌وری، ۱۷(۶۴)، ۷۱-۹۲.

<https://doi.org/10/30495/QJOPM.2022/1957054/.3358>.

Amushila, J. & Bussin, M. H. R. (2021). The Effect of Talent Management Practices on Employee Retention at the Namibia University of Science & Technology: Administration Middle-level Staff. *SA Journal of Human Resource Management/ SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 19 (0), a1485, pp1-11, <https://doi.org/10/4102/sajhrm.v19i0/1485>.

Barkhuizen, N.E. & Gumede B. (2021). The Relationship between Talent Management, Job Satisfaction and Voluntary Turnover Intentions of Employees in a Selected Government Institution. *SA Journal of Human Resource Management/ SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 19 (0), a1396, pp1-12, <https://doi.org/10/4102/sajhrm.v19i0/1396>.

Boland, Richard J.Jr.; V. Tenkasi, Ramkrishnan & K. Maheshwari, Anil. (1994). Supporting Knowledge Diversity in Knowledge Intensive Firms: A New Frontier for Information System Design. *CEO Publication*, G94-7(250), pp1-16, <https://www.academia.edu/50057924>.

Dwiputrianti, Septiana; Sutiyono, Wahyu; Suryanto, Adi; Lekwape; Rachmawati, Tutik & Caesar Octoviandy Purba (2023). Understanding Indicators of Talent Acquisition and Retention of Different Generations in Building Talent Management: A Case Study of DKI Jakarta Provincial Government, *Policy & Governance Review*, Vol. 7, Issue 1, pp. 86-107, <https://doi.org/10/30589/pgr.v7i1/646>.

Mabaso, C.M.; Maja, M.T.; Kavir, M.; Lekwape, L.; Makhasane, S.S. & Khumalo, M.T. (2021). Talent retention strategies: An exploratory study within the consulting industry in Gauteng province, South



- Africa. *Acta Commercii* 21(1), a885, pp1-14, <https://doi.org/10/4102/ac.v21i1/885>.
- Mey, M.R., Poisat, P. & Stindt, C. (2021). The Influence of Leadership Behaviors on Talent Retention: an Empirical Study. *SA Journal of Human Resource Management/ SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 19 (0), a1504, pp1-9, <https://doi.org/10/4102/sajhrm.v19i0/1504>.
- Mir, Muhammad Masood; Jariko, Mushtaq Ali; Channa, Nizamuddin & Tania Mushtaq. (2023). Talent Attraction and Retention Matters: An Analytical Hierarchical Process Approach to Apprehend the mmllyee’ rrr eeettive in kkkitt... *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol11, No4, pp4045-4061, <https://doi.org/10/52131/pjhss.2023/1104.0673>.
- Musakuro, R.N & De Klerk, F. (2021). Academic Talent: Perceived Challenges to Talent Management in the South African Higher Education Sector. *SA Journal of Human Resource Management/ SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 19 (0), a1394, pp1-13, <https://doi.org/10/4102/sajhrm.v19i0/1394>.
- Ngoc Mai, Nguyen & Vo Hoang Ngoc Thuy. (2021). Talent Retention at Commercial Banks in Vietnam. *International Review of Management and Marketing*, Vol11, Issue1, pp48-59, <https://doi.org/10/32479/irmm.10908>.
- Premalatha, P. (2017). Return on Retention (RoR): A Grounded Theory Study of Knowledge Workers in Indian IT Services Industry. *Management and Labour Studies*, pp. 267-293, [https://doi.org/10/1177/0258042X16676687\\_41\(4\)](https://doi.org/10/1177/0258042X16676687_41(4)).
- Savov, Radovan; Kzzkkkv., Jaaa & Jnn Tlřřřř ř(2)22)) ) ll tt ttt inn in Slovak Companies: Explorative Study. *Business Administration and Management*, pp. 77-95, <https://doi.org/10/15240/tul/001/2022-1-005>, Vol25.
- Siwela, S. & Van der Bank, F. (2021). Understanding Intention to Quit amongst Artisans and Engineers: the Facilitating Role of Commitment. *SA Journal of Human Resource Management/ SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 19 (0), a1409, pp1-16, <https://doi.org/10/4102/sajhrm.v19i0/1409>.
- Sokol, A. & Figurska, I. (2021). The Impotance of Creative Knowledge Workers in Creative Organization. *Energies*, 14, 6751, pp1-26. <https://doi.org/10/3390/en14206751>.
- Vijaya Venkat, Vuppapapati; Kursheed Khan, S. Roohil; Dasharath Gorkhe, Monika; Saketh Reddy, Karnati & S S Prasada Rao. (2023). Fostering Talent Stability: A Study on Evaluating the Influence of

Competency Management on Employee Retention in the Automotive Industry. *Remittances Review*, Volume: 8, No: 4, pp. 2300 – 2328, <https://www.researchgate.net/publication/373338835>.

