

طراحی مدل ارتباطی مدیریت استعداد، نوآوری و تسهیم دانش در وزارت ورزش و جوانان

مریم فریدفتحی^۱، محبوبه روزبهانی^۲، فرناز فرهمند^۳، بهارک کاظم^۴

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه تبریز ۲. استادیار مدیریت ورزشی، هیات علمی دانشگاه پیام نور ۳. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی

دانشگاه علامه طباطبائی ۴. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد، واحد قزوین

تاریخ دریافت: ۹۵/۹/۲۰ تاریخ پذیرش: ۹۶/۱/۲۶

Designing Relationship Model of talent management , Innovation and Knowledge sharing in Yoths and Sport Ministry

Maryam Farid Fathi^{1*}, Mahbobeh Rozbehani, Farnaz Farahmand, Baharak Kazem

1- Master in Sport Management, University of Tabriz 2- Assistant Professor of Sport Management, Faculty of Payame Noor University 3. Master in Sport Management, University of Allameh Tabatabai

4- Ph.D. student of sports management, Azad University, Qazvin Branch

Received: (2016/10/12) Accepted: (2017/4/15)

Abstract

This study aimed to Designing Relationship Model of talent management , Innovation and Knowledge sharing in Yoths and Sport Ministry. The research method was The research method is descriptive-survey based on structural equation modeling correlation. The population of all employees of the Ministry of Sport and Youth (n =750), That according to Krejcie & Morgan table 260 people were selected by random sampling method. In this study, three standard questionnaires Including talent management Phillips and Roper (2009), innovation questionnaire Chupani (1390) and knowledge sharing questionnaire Dixon (2001) was used. Validity of the questionnaire was confirmed by 8 number of sports management professors and reliability through Cronbach's alpha test In an early example of 30 number respectively equal to 0.81, 0.94 and 0.79 were reported. Descriptive and inferential statistics (Kolmogorov-Smirnov, Pearson correlation and structural equation modeling) whit AMOS22 and SPSS20 software was used. Results showed Talent management have direct and significant impact on both variables knowledge sharing with 0.56 impact factor and innovation with 0.55 impact factor. also Talent Management through knowledge sharing showed significant influence on innovation. The model had an acceptable fitting for purpose based on GFI, AGFI, RMSEA, and CFI indices. All the estimated parameters had statistically significant effects on their related factors. As a result of this study implies the importance of talent management is on innovation and knowledge sharing And talent management should be considered in policies related in Yoths and Sport Ministry

Keywords

Innovation, Knowledge sharing, talent management, Youths and Sport Ministry .

چکیده

هدف از این پژوهش طراحی مدل ارتباطی مدیریت استعداد، نوآوری و تسهیم دانش در وزارت ورزش و جوانان بود. روش پژوهش توصیفی - پیمایشی مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری است؛ که به صورت میدانی انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان بودند (N=750)، که با توجه به جدول کرجسی و مورگان ۲۶۰ نفر با روش نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. در این پژوهش از سه پرسشنامه استاندارد مدیریت استعداد فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، پرسشنامه نوآوری چوپانی (۱۳۹۰) و پرسشنامه تسهیم دانش دیکسون (۲۰۰۱) استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از نظر ۸ نفر از اساتید مدیریت ورزشی تایید گردید و پایایی از طریق آزمون آلفای کرونباخ در یک نمونه اولیه ۳۰ نفره به ترتیب برابر با ۰/۸۱ و ۰/۹۴ و ۰/۷۹ گزارش شد. از آمار توصیفی و استنباطی (کولموگروف اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون و مدل سازی معادلات ساختاری) با استفاده از نرم افزار SPSS20 و AMOS22 استفاده شد. نتایج نشان داد که مدیریت استعداد بر هر دو متغیر تسهیم دانش با ضریب تاثیر (۰/۵۶) و نوآوری با ضریب تاثیر (۰/۵۵) تاثیر مستقیم و معناداری دارد. همچنین مدیریت استعداد به واسطه تسهیم دانش بر نوآوری تاثیر معناداری را نشان داد. مدل تحقیق از برازش مناسبی بر حسب شاخص‌های GFI, AGFI, RMSEA, CFI و برخوردار بود و تمامی گویه های مقیاس دارای ضریب تاثیر معنی دار بر روی عامل مربوط به خود بودند. یافته های پژوهش بیانگر اهمیت نقش مدیریت استعداد بر نوآوری و تسهیم دانش است و مدیریت استعداد را می بایست در سیاست های مرتبط با وزارت ورزش و جوانان مورد توجه قرار داد.

واژه‌های کلیدی

تسهیم دانش؛ مدیریت استعداد؛ نوآوری؛ وزارت ورزش و جوانان

مقدمه

محیط متحول و متغیر سازمان‌ها در عصر کنونی مدیران را بر آن می‌دارد تا هر چه بیشتر و بهتر به استفاده از ابزارهای به نام دانش برای رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان و حفظ موقعیت و گسترش آن روی آورند. این امر مستلزم آن است که مدیران سازمان‌ها اولویت مهمی را برای مدیریت نوآوری در نظر بگیرند (۴). نوآوری سازمانی اختراع تازه‌ای از دانش یا توسعه اطلاعات تازه نظیر مفهوم، تئوری یا فرضیه است؛ به عبارت دیگر، نوآوری سازمانی به معنای چیزی جدید برای استفاده است. نوآوری سازمانی مستلزم تبدیل ایده‌ها به اشکال قابل استفاده سازمانی است و این ایده برای پیشبرد عملکرد سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد (۶). موفقیت سازمان‌های قرن ۲۱ به استفاده موثر از افراد مستعد بستگی دارد. سازمان‌های استعدادگرا دائماً در جستجوی استعدادهای جدیدند؛ با ارضای نیازهایشان آن‌ها را حفظ و محیط چالشی برای آن‌ها ایجاد می‌کنند تا بتوانند به کار و فعالیت بپردازند و برای سازمان خود خلاق و نوآور باشند. آنچه که در تجارت بیش از هر چیزی اهمیت دارد افراد هستند که سازمان‌های قرن ۲۱ را به سمت جلو به پیش می‌رانند (۲۳). در نهایت در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (۲). همچنین به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، داشتن نیروی انسانی توانمند و کارآمد است که بنیاد ثروت و دارایی‌های حیاتی سازمان به حساب می‌آیند و منافع بسیار زیادی برای سازمان‌ها و موسسات خواهد داشت (۱۰). بر این اساس در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی و نوآوری آن بر لزوم طراحی فرآیند جامعی از مدیریت استعداد تاکید می‌شود. مدیریت استعداد کاربرد مجموعه‌ای از فعالیت‌های یکپارچه است به منظور اطمینان از اینکه سازمان نیروهایی را که هم اکنون و در آینده نیاز دارد را جذب، حفظ، انگیزش و توسعه می‌دهد و هدفش حفظ جریان استعدادها و تاکید بر این موضوع است که افراد مستعد یکی از منابع اصلی سازمان می‌باشند. گاهی اوقات فرض بر این گذاشته می‌شود که مدیریت استعداد تنها برای افراد کلیدی سازمان تعریف می‌شود. اما هر فردی در سازمان استعدادی دارد. برخی نسبت به سایرین استعداد بیشتری دارند و بنابر این فرآیند مدیریت استعداد نباید محدود به تعداد کمی

از افراد شود (۲). محققان گروه مک کینزی^۱، برای اولین بار واژه مدیریت استعداد را مطرح کردند، آن‌ها دریافتند بهترین اقدام‌هایی که شرکت‌ها را به عملکرد بالایی رسانده است، مدیریت استعدادها است، همچنین آن‌ها اولین بار جنگ برای استعداد^۲ را برای نشان دادن اهمیت محوری کارکنان برای شرکت‌ها و سازمان‌ها مطرح کردند (۲۵،۲۷). فیلیپس و راپر (۲۰۰۸) معتقدند امروزه جذب و نگهداری استعدادهای کارمندان سازمان بسیار مشکل شده و سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب تاکید می‌کنند که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری است. شرکت‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود، با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداشت بهترین و با استعدادترین کارکنان، می‌توانند به بالاترین سهم بازار برسند و سود خود را افزایش دهند (۲۲). باید توجه داشت که مدیریت جانشین‌پروری و به دلیل کمبود کارکنان با توانایی‌ها و مهارت بالا، یافتن و حفظ کارکنان با استعداد از اولویت‌های اصلی سازمان‌های امروزی است. مدیریت استعداد در سازمان‌ها به دو دلیل دارای اهمیت است: اول اینکه اجرای مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادها می‌شود و دوم اینکه این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب می‌شوند (۵). تحقیقات انجام شده نشان می‌دهند که انجام اقدامات مرتبط برای جذب استعدادها به سازمان، به صورت مثبت متغیر نوآوری در خدمات را پیش بینی می‌نماید (۸). همچنین با توجه به این موضوع که یک فرد با استعداد، ترکیبی از دانش، مهارت، قابلیت و تعهد لازم برای حرکت در جهت تحقق اهداف سازمان را داراست بنابراین تمایل کارکنان به اعطا و جمع‌آوری دانش و در نهایت تسهیم دانش، سازمان را قادر می‌سازد تا قابلیت نوآوری خود را بهبود بخشد (۱۴). در واقع تسهیم دانش به عنوان یک نیروی مثبت در ایجاد سازمان‌های نوآور شناخته شده است (۳). تسهیم دانش به عنوان یکی از اجزای فرآیند مدیریت دانش در بالندگی سازمان‌ها نقش تعیین کننده‌ای دارد (۱۵). ابداعات نوآوری گرایش بسیار شدیدی به دانش، تخصص و تعهدات کارمندان به عنوان ورودی‌های کلیدی در فرآیند خلق ارزش دارد و سازمان‌ها با نوآوری پذیری بالاتر، در پاسخ به تغییرات محیطی و همچنین گسترش قابلیت‌های جدید که به آن‌ها

^۱. McKinsey

^۲. War for Talent

حفظ این استعدادها با انگیزش از طریق پاداش و توسعه استعدادها از طریق آموزش، خزانه‌ای از استعدادها برای تاثیرگذاری بر فرایندها و تولید شکل می‌گیرد که مزیتی برای نوآوری در سازمان برای رقابت بوجود می‌آورد (۱۲). ساتنز^۲ (۲۰۰۹) در پژوهشی تحت عنوان تسهیم دانش و عملکرد نوآوری به این نتیجه دست یافت که تسهیم دانش مسئله مهمی برای بالا بردن قابلیت نوآوری شرکتها است. همچنین شدت فناوری درجه ارتباط قابلیت نوآوری در ایجاد ارزش را تعدیل می‌کند (۲۴). اسدی و والفی (۱۳۹۴) در مقاله‌ای با هدف بررسی بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و تسهیم دانش بیان کردند بین نظام جذب استعداد، ارزیابی و کشف استعداد، نظام توسعه و آموزش استعدادها، نظام حفظ استعدادها و مدیریت استعداد با تسهیم دانش رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد (۳). معروفی و همکاران (۱۳۹۵) نیز نشان دادند مدیریت استعداد و ویژگی‌های ساختار تأثیر معناداری بر نوآوری سازمان دارند و از عوامل موثر بر نوآوری سازمانی محسوب می‌شوند (۱۷).

با توجه به آنچه گفته شد در شرایط امروزی سازمانها باید بتوانند دانش مورد نیاز خود را برای نوآوری در محصولات خود و بهبود فرآیندهایشان کسب کنند، کارکنانشان دانش را نشر دهند و در همه فعالیت‌های روزانه خود به کار گیرند. فقط از این طریق می‌توانند به الزامات محیط رقابتی و نیازهای به شدت متغیر مشتریان پاسخ دهند. نوآوری عاملی است که فرصت‌هایی را به‌وسیله افراد برای خودشان یا برای سازمانی که در آن کار می‌کنند، بدون توجه به منابعی که در کنترل آنها است، به‌وجود می‌آورد. لذا می‌توان نوآوری در ورزش را به مفهوم ایجاد فرصت‌های محیطی مناسب به همراه به‌کارگیری نیروی انسانی خلاق و شایسته برای اخذ ایده‌ها و نظرات افراد و سپس استفاده از این افکار در جهت طراحی سیاستها و برنامه‌های مورد نیاز و نو، برای بهبود سطح سلامتی و رقابت ورزشی در بین افراد جامعه دانست. با این روند، هم زمینه‌های جدیدی در ورزش کشور ایجاد می‌شود و هم سود و فواید اقتصادی ناشی از اجرای آن به این بخش کمک بیشتری خواهد کرد (۲۶)؛ در این راستا مطرح شدن مفهوم مدیریت استعداد نیز که در سال‌های اخیر مورد توجه بسیاری از محققان و دانشمندان رشته‌های مختلف به خصوص صاحب‌نظران مدیریت قرار گرفته، استفاده موثر و اثربخش از سرمایه‌های دانشی و تسهیم آن، استعدادها و

برای دستیابی به عملکرد بالاتر کمک می‌کند، موفق‌تر خواهند شد (۱۸،۲۷). اگرچه تسهیم دانش با همکاران ممکن است بسیار دشوار باشد، اما این امر تأثیر مثبتی در کاهش هزینه‌های تولید، تکمیل سریع‌تر پروژه‌های توسعه‌ای جدید، عملکرد تیمی، قابلیت‌های نوآوری و عملکرد شرکت از جمله رشد فروش و درآمد از محصولات و خدمات جدید دارد (۱۹). در نتیجه طرح‌های نوآوری به شدت به دانش، مهارت و تجربه کارکنان در فرآیند ایجاد ارزش گرایش دارند. بر اساس این بعد، تسهیم دانش به علت ویژگی‌های خاص شرکت، پیچیدگی‌های اجتماعی و وابستگی به مسیر می‌تواند به عنوان یک ورودی ارزشمند برای نوآوری در نظر گرفته شود (۶). در این زمینه قدوس جهانی (۱۳۹۳)، در نتایج تحقیقات خود بیان کردند که بین تسهیم دانش و نوآوری و همچنین بین تسهیم دانش با مولفه‌های نوآوری ارتباط معنی داری وجود دارد (۹). نوع پسند اصیل و عاشق حسینی (۱۳۹۳) در تحقیقی با هدف بررسی تاثیر فرایندهای مدیریت استعداد بر کیفیت خدمات و نوآوری کارکنان، بیان کردند ارتباط مثبت و معنادار بین متغیرهای سبک رهبری استعدادها و کیفیت و نوآوری خدمات وجود دارد که متغیر سبک رهبری استعدادها به صورت مثبت هم بر کیفیت و هم بر نوآوری در ارائه خدمات تاثیرگذار است (۲۰). زارعی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود با هدف بررسی رابطه تسهیم دانش و قابلیت نوآوری در کتابخانه‌های دانشگاهی بیان کردند رابطه مثبت و مستقیمی بین تسهیم دانش و ظرفیت جذب وجود دارد. همچنین، رابطه مستقیم و معنی‌داری بین ظرفیت جذب و قابلیت نوآوری مشاهده می‌شود. در نهایت برای دو متغیر تسهیم دانش و قابلیت نوآوری همبستگی معناداری وجود دارد. با بررسی سه متغیر اصلی پژوهش چنین می‌توان نتیجه گرفت که ظرفیت جذب به‌عنوان متغیری واسطه‌گر بین دو متغیر تسهیم دانش و قابلیت نوآوری نیست بلکه تسهیم دانش و قابلیت نوآوری به گونه‌ای مستقیم باهم در ارتباط هستند (۲۸). همچنین لیاو^۱ و همکاران^۱ (۲۰۰۷) پژوهشی تحت عنوان تسهیم دانش، ظرفیت جذب و قابلیت نوآوری انجام دادند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که ظرفیت جذب عامل مداخله‌گر بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری است. این نتایج همچنین نشان داد، تسهیم دانش تأثیر مثبتی بر قابلیت نوآوری دارد (۱۳). ایمانی و همکاران (۱۳۹۴) در نتایج تحقیقات خود بیان کردند با جذب افرادی که دارای ویژگی‌های شخصیتی نظیر ریسک‌پذیری و

^۲. Sáenz

^۱. Liao

مهارت‌های اعضای سازمان می‌باشد. به بیان دیگر به کارگیری فرایندهای مدیریت استعداد در سازمان، از تلف شدن و به هدر رفتن ظرفیت‌های دانشی، استعدادها و مهارت‌های کارکنان جلوگیری کرده و آنها را در راستای اهداف و رسالت سازمان هدایت می‌کند.

اگرچه مروری بر تحقیقات انجام شده در این حوزه نشان می‌دهد که نوآوری در سازمان‌ها یک شاخه علمی در حال رشد است، اما اثربخشی مدیریت استعداد و ارزش آفرینی آن به واسطه تسهیم دانش هنوز به درستی در سازمان‌های ورزشی درک نشده است. علاوه بر این، تعداد مطالعات در رابطه با نوآوری در سازمان‌های ورزشی بسیار اندک است و تاکنون تحقیقی که اثرات راهبردهای مدیریت استعداد و تسهیم دانش را بر آن بسنجد انجام نگرفته است. بنابراین سوال اصلی تحقیق حاضر این می‌باشد که مدل ارتباطی مدیریت استعداد، نوآوری و تسهیم دانش در وزارت ورزش و جوانان به چه صورت می‌باشد؟

روش تحقیق

هدف از این پژوهش طراحی مدل ارتباطی مدیریت استعداد، نوآوری و تسهیم دانش در وزارت ورزش و جوانان بود. روش پژوهش توصیفی-پیمایشی مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری است؛ که به صورت میدانی انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان بودند ($N=750$)؛ که با توجه به جدول کرجسی و مورگان ۲۶۰ نفر با روش نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. به این ترتیب که ۲۸۰ پرسشنامه بین کارمندان به صورت تصادفی توزیع گردیده و پس از حذف پرسشنامه‌های ناقص و مخدوش ۲۶۰ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

در این پژوهش از سه پرسشنامه استاندارد مدیریت استعداد فیلیپس و راپر^۱ (۲۰۰۹)، پرسشنامه نوآوری چوپانی (۱۳۹۰) و پرسشنامه تسهیم دانش دیکسون^۲ (۲۰۰۱) استفاده شد. پرسشنامه استاندارد مدیریت استعداد فیلیپس و راپر (۲۰۰۹) با چهار مولفه جذب استعداد، کشف استعدادها، توسعه و بهسازی استعدادها، حفظ و نگهداشت استعدادها و مدیریت استعداد می‌باشد که با ۲۸ گویه میزان مدیریت استعداد را در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت (بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم)

می‌سنجد؛ پایایی پرسشنامه مذکور در پژوهش کامیاب خانقاه (۱۳۹۳) پایایی پرسشنامه بر اساس روش آلفای کرونباخ به صورت مطلب گزارش شده است. پرسشنامه نوآوری چوپانی (۱۳۹۰) با سه مولفه نوآوری تولیدی، نوآوری فرایندی، نوآوری اداری و ۱۷ گویه میزان نوآوری کارمندان در سازمان را در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت (بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) می‌سنجد؛ پایایی این پرسشنامه در پژوهش چوپانی (۱۳۹۰) با آزمون آلفاکرونباخ ۰/۸۶ گزارش شده است. در نهایت پرسشنامه تسهیم دانش دیکسون (۲۰۰۱) با چهار مولفه دانش تربیتی، دانش آشکار، دانش پنهان و دانش استراتژیک و ۱۵ گویه میزان تسهیم دانش در سازمان را در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت (بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) می‌سنجد. پایایی این پرسشنامه نیز در پژوهش هادیزاده مقدم و همکاران (۱۳۹۲) مورد تایید قرار گرفته است. در این تحقیق نیز برای اطمینان از روایی محتوای پرسشنامه‌ها در اختیار ۸ تن از اساتید مدیریت ورزشی قرار گرفت.

پایایی پرسشنامه‌ها نیز از طریق آزمون آلفای کرونباخ در یک نمونه اولیه ۳۰ نفره به ترتیب برای پرسشنامه‌های مدیریت استعداد، نوآوری و تسهیم دانش برابر با ۰/۸۱ و ۰/۹۴ و ۰/۷۹ گزارش شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی (میانگین، فراوانی، درصد فراوانی) و استنباطی (کولموگوروف اسمیرنف، ضریب همبستگی پیرسون و مدل سازی معادلات ساختاری) با استفاده از نرم افزار SPSS20 و AMOS22 استفاده شد.

یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های تحقیق در جدول ۱، گزارش شده است. نتایج حاصل از یافته‌های توصیفی نشان داد که ۵۳ درصد از نمونه‌های تحقیق مرد و ۴۷ درصد زن بودند. همچنین نتایج نشان داد بیشتر نمونه‌های تحقیق در محدوده سنی ۳۱ الی ۴۰ سال قرار داشتند. نتایج حاصل از یافته‌های تحقیق نشان داد که بیشتر نمونه‌های تحقیق دارای مدرک کارشناسی بوده و همچنین ۶۳ درصد دارای رشته مرتبط با علوم ورزشی بوده اند.

1. philips & roper

2. Dixon

جدول ۱. ویژگی های دموگرافیک نمونه های تحقیق

جنسیت	مرد	زنان	درصد فراوانی
سن	زیر ۳۰ سال	۳۱ تا ۴۰ سال	۴۱ تا ۵۰ سال
مدرک تحصیلی	دیپلم و کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد
رشته تحصیلی	تربیت بدنی	غیر تربیت بدنی	

برای بررسی نرمال بودن داده‌های تحقیق از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شد. در جدول ۲ نتایج این آزمون برای متغیرهای تحقیق حاضر گزارش شده است. با توجه به مقادیر سطح معناداری در مورد متغیرها مشاهده می‌شود که در این متغیرها مقادیر سطح معناداری بالاتر از ۰/۰۵ می‌باشد. این بدان معناست که توزیع مشاهده شده این متغیرها با توزیع مورد انتظار

محقق یکسان است، یعنی توزیع متغیرهای فوق یک توزیع طبیعی بوده و در نتیجه برای آزمون فرضیه‌های مربوط به این متغیرها از آزمون‌های پارامتریک استفاده شود.

جدول ۲. آماره‌های آزمون کولموگروف اسمیرنوف متغیرهای تحقیق

متغیرهای پژوهش	آماره‌ها	
نوع توزیع	P	Test Statistic
مدیریت استعداد	۰/۰۴	۱/۶۳
تسهیم دانش	۰/۲۳	۱/۱۳
نوآوری	۰/۳۱	۰/۷۹

باتوجه به نرمال بودن توزیع داده‌های تحقیق به منظور بررسی رابطه بین متغیرهای تحقیق از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج این آزمون در جدول ۳ گزارش شده است. همانگونه که مشاهده می‌شود بین مدیریت استعداد و تسهیم

دانش (I360=۰/۴۵, p=۰/۰۱)، تسهیم دانش و نوآوری (I360=۰/۰۱, p=۰/۰۱) و نوآوری (I360=۰/۵۳, p=۰/۰۱)، مدیریت استعداد و نوآوری (I360=۰/۳۶) رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

جدول ۳. آزمون همبستگی پیرسون بین متغیرهای تحقیق

ضریب همبستگی	تعداد	سطح معنی‌داری
۰/۴۵	۲۶۰	۰/۰۰۱
۰/۳۶	۲۶۰	۰/۰۰۲
۰/۵۳	۲۶۰	۰/۰۰۱

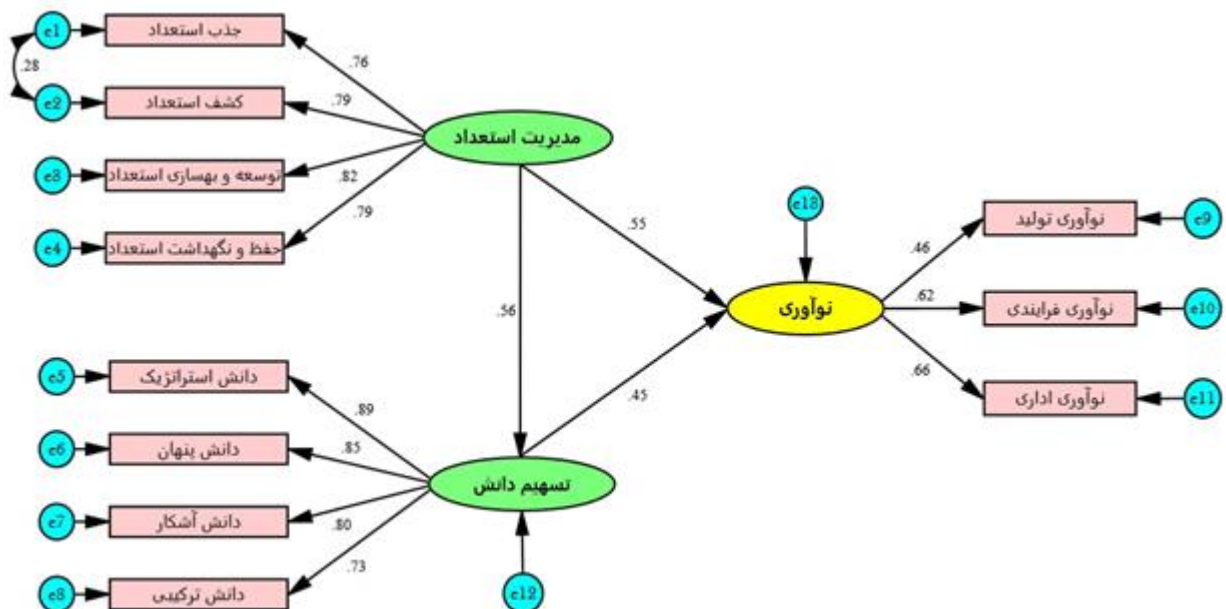
بر نوآوری از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. در این مدل مدیریت استعداد متغیر مستقل (درونزا)، نوآوری متغیر وابسته (برونزا) و تسهیم دانش متغیر میانجی یا تعدیل گر است.

در ادامه به منظور بررسی مدل ارتباطی بین متغیرهای تحقیق یعنی تاثیر مدیریت استعداد بر نوآوری در وزارت ورزش و جوانان به واسطه متغیر میانجی تسهیم دانش از مدل معادلات ساختاری استفاده شد.

در این تحقیق به منظور بررسی مدل ارتباطی تحقیق، بررسی اثر مدیریت استعداد بر تسهیم دانش و نوآوری و تسهیم دانش

جدول ۴. آماره تی و بارهای عاملی مدل ارتباطی مدیریت استعداد، تسهیم دانش و نوآوری

سطح معناداری	مقدار t	بارعاملی	مسیر	مدیریت استعداد
-	-	۰/۷۶۲	جذب استعداد	<---
۰/۰۰۱	۱۴/۲۲۶	۰/۷۸۷	کشف استعداد	<---
۰/۰۰۱	۱۱/۹۴۴	۰/۸۱۶	توسعه و بهسازی استعداد	<---
۰/۰۰۱	۱/۶۲۷	۰/۷۹	حفظ و نگهداشت استعداد	<---
-	-	۰/۸۹۳	دانش استراتژیک	<---
۰/۰۰۱	۱۶/۹۵۶	۰/۸۴۶	دانش پنهان	<---
۰/۰۰۱	۱۵/۵۲۲	۰/۸۰۲	دانش آشکار	<---
۰/۰۰۱	۱۳/۴۵۲	۰/۷۳۳	دانش ترکیبی	<---
-	-	۰/۴۵۸	نوآوری تولید	<---
۰/۰۰۱	۵/۸۷۳	۰/۶۲۳	نوآوری فرایندی	<---
۰/۰۰۱	۵/۹۹۹	۰/۶۵۵	نوآوری اداری	<---



شکل ۱. بارهای عاملی (ضرایب استاندارد شده) مدل ارتباطی مدیریت استعداد، تسهیم دانش و نوآوری

مقادیر نسبت‌های بحرانی) از مقادیر قابل قبولی برخوردار بوده و این شاخص‌های نشان می‌دهند که متغیرهای مشاهده‌ای اندازه‌گیری شده به خوبی انعکاسی از متغیرهای پنهان (مدیریت استعداد، تسهیم دانش و نوآوری) می‌باشند.

در جدول ۴ و شکل ۱ مدل روابط کلی بین مدیریت استعداد، تسهیم دانش و نوآوری در وزارت ورزش و جوانان نمایش داده شده است. همانگونه که مشاهده می‌شود کلیه بارهای عاملی (ضرایب رگرسیونی استاندارد شده) مقدار t

جدول ۵. بار عاملی و مقادیر t رابطه مدیریت استعداد، تسهیم دانش و نوآوری

مسیر	بار عاملی	مقدار t	سطح معناداری
مدیریت استعداد <---	نوآوری	۰/۵۵۴	۴/۷۸۶
مدیریت استعداد <---	تسهیم دانش	۰/۵۶۱	۷/۵۸۹
تسهیم دانش <---	نوآوری	۰/۴۵۱	۴/۴۱۶

جوانان اثر مثبت و معناداری دارد. همچنین بر اساس یافته‌ها مشاهده شد که تسهیم دانش می‌تواند بر نوآوری در وزارت ورزش و جوانان به طور مثبتی و مستقیم اثرگذار باشد (t=۴/۴۱۶، بارعاملی، t=۴/۴۱۶).

بر اساس یافته‌های مدل تحقیق (Error! Reference source not found.) می‌توان گفت که مدیریت استعداد بر نوآوری (t=۴/۷۸۶، بارعاملی، t=۴/۷۸۶) و تسهیم دانش (t=۷/۵۸۹، بارعاملی، t=۷/۵۸۹) در وزارت ورزش و

جدول ۶. شاخص برازش مدل ارتباطی مدیریت استعداد، تسهیم دانش و نوآوری

شاخص‌های برازش	ملاک	مقادیر شاخص‌ها	تفسیر
کای اسکوار (کای دو)	-	۱۱۷/۲۸	-
درجه آزادی	-	۴۰	-
نسبت کای اسکوار به درجه آزادی (χ^2/df)	کمتر از ۳	۲/۹۳۲	مطلوب
ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA)	کمتر از ۰/۱	۰/۰۹۷	مطلوب
شاخص نیکویی برازش (GFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۱۱	مطلوب
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۸۵۳	مطلوب
ریشه میانگین مجذور باقیمانده (RMR)	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۳۶	مطلوب
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۳۶	مطلوب
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۱۰	مطلوب
شاخص برازش افزایشی (IFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۳۶	مطلوب

برخوردار است. همچنین مقدار ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA) برابر با ۰/۰۹۷ می‌باشد. در نهایت مشاهده می‌شود که دیگر شاخص‌های برازش (NFI, CFI, IFI) مقادیر قابل قبول را نشان داده‌اند.

نتایج شاخص‌های برازش مدل در Error! Reference source not found. نشان می‌دهد شاخص نیکویی برازش (GFI) بیشتر از ۰/۹ بوده که نشان از تأیید مدل دارد. نسبت کای اسکوار به درجه آزادی (۲/۹۳۲) مقدار قابل قبولی

جدول ۶. نتایج تحلیل مسیر ساختاری فرضیه ششم (اثر مستقیم و غیرمستقیم متغیرها)

مسیرهای ارتباطی	تأثیر مستقیم	تأثیر غیرمستقیم	تأثیر کلی
مدیریت استعداد <---	تسهیم دانش	۰/۵۶	۰/۵۶
مدیریت استعداد <---	نوآوری	۰/۵۵	۰/۵۵
تسهیم دانش <---	نوآوری	۰/۴۵	۰/۴۵
مدیریت استعداد <---	تسهیم دانش <---	نوآوری	۰/۲۳
		۰/۴۵*۰/۵۶=۰/۲۵۲	۰/۲۳+۰/۲۵۲=۰/۴۸۲

از طریق متغیر میانجی تسهیم دانش به میزان ۰/۲۵۲ بر نوآوری در وزارت ورزش و جوانان تأثیرگذار بوده است (جدول ۷). در نتیجه اثر کلی و نهایی مدیریت استعداد بر نوآوری در وزارت ورزش و جوانان برابر با ۰/۴۸۲ خواهد بود.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌ها نشان دادند که (جدول ۷) مدیریت استعداد بر تسهیم دانش اثر مستقیم و بالاتری با ضریب تأثیر ۰/۵۶ نسبت به تأثیر بر نوآوری با ضریب ۰/۵۵ دارد. همچنین می‌توان گفت که مدیریت استعداد ضمن تأثیر مستقیمی که بر نوآوری در وزارت ورزش و جوانان داشته به طور غیرمستقیم و

همه سازمان‌ها برای بقای خود به ایده‌های نو و بدیع نیاز دارند. نوآوری می‌تواند به عنوان تغییر سازمانی برای پاسخ به محیط خارجی یا نفوذ بر آن در نظر گرفته شود. لیکن باید دانست که دانش و در کنار آن مدیریت استعدادها به عنوان مهم‌ترین عامل تولید و عامل تعیین کننده در نوآوری به شمار می‌رود، زیرا با انباشت دائمی دانش اداری و فنی در طول زمان و با استفاده از فناوری اطلاعات، دانش به سرعت در سرتاسر جهان قابل دسترس شده است و کارکنان با استعداد توانایی استفاده بهینه از دانش را خواهند داشت. بنابراین با توجه به اهمیت نوآوری در سازمان‌های امروزی و در کنار آن اهمیت مدیریت استعداد و تسهیم دانش به عنوان متغیرهای مهم مرتبط با آن، تحقیق حاضر به منظور بررسی مدل ارتباطی بین مدیریت استعداد، تسهیم دانش و نوآوری در وزارت ورزش و جوانان انجام گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد تسهیم دانش تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد، این یافته‌ها با پژوهش‌های قدوس جهانی (۱۳۹۳)، علامه و همکاران (۱۳۹۱)، زارعی و همکاران (۱۳۹۴)، لیا و همکاران (۲۰۰۷) و سائز و همکاران (۲۰۰۹) همخوانی دارد (۹۱، ۲۸، ۱۳، ۲۴). با توجه به اینکه تسهیم دانش به افزایش نوآوری سازمانی منجر می‌شود، بنابراین با توجه به شدت رقابت و نیاز شرکت‌ها به نوآوری، این موضوع می‌تواند به عنوان ابزاری مؤثر مدنظر قرار گیرد. علامه و همکاران (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر تسهیم دانش بر نوآوری در بین مدیران سازمان‌های بازرگانی انجام دادند هدف از این پژوهش بررسی تأثیر تسهیم دانش بر نوآوری بود. در این پژوهش انتشار دانش، جمع‌آوری دانش و تأثیر انتشار و جمع‌آوری دانش بر نوآوری اکتشافی و استخراجی مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان داد که کسب و شناسایی دانش تأثیر مشخصی بر دو بعد نوآوری مطرح شده در این بررسی دارد، درحالی‌که انتشار دانش که شامل انتشار دانش در داخل و خارج از گروه است تأثیری بر نوآوری اکتشافی ندارد (۱). مدیریت دانش تسهیل کننده ارتباطات و مراودات مورد نیاز در فرآیندهای نوآورانه است. ظرفیت‌های نوآوری سازمانی تحت تاثیر توانمندی سازمان‌ها در انتقال دانش و مهارت‌های مبتنی بر فناوری و کسب تجربیات برتر می‌باشند و دانش اساس نوآوری به شمار می‌آید. از این رو تسهیم دانش به عنوان یکی از مراحل مدیریت دانش از الزامات اساسی فرآیند نوآوری در سازمان محسوب می‌شود. تسهیم دانش را می‌توان شامل مجموعه‌ای از عقاید یا رفتارهایی دانست که منجر به گسترش یادگیری در میان افراد مختلف و یا در یک سازمان واحد می‌شود (۲۰). یعنی هر اندازه که در وزارت ورزش و جوانان

دانش و تجربه بیشتر به اشتراک گذاشته شود و همکاری‌های علمی بیشتری بین کارمندان وجود داشته باشد، به دنبال آن، توانمندی‌های سازمان برای دستیابی به نوآوری و ابداعات جدید در زمینه ارائه خدمات بیشتر خواهد شد. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد مدیریت استعداد تأثیر مثبت و معناداری بر تسهیم دانش دارد. نتایج این بخش از تحقیق با نتایج تحقیقات اسدی و والفی (۱۳۹۴)، وانگ کوهام (۲۰۱۱) همسو می‌باشد (۳، ۲۷). وانگ کوهام (۲۰۱۱) در نتایج تحقیق خود بیان می‌کند که مدیریت استعداد بر تسهیم دانش تأثیر معنی داری داشته و استفاده از سازوکار اجتماعی‌سازی به اشتراک گذاری دانش با برنامه‌های توسعه استعداد، تأثیر مثبت و سازنده‌ای بر یادگیری و توسعه دارد. این مکانیزم می‌تواند برای تسهیل یادگیری در سازمان گسترش یابد. در نتیجه به اشتراک گذاری دانش و حمایت از برنامه‌های توسعه استعداد بر راهبردهای توسعه سازمانی تأثیر می‌گذارد (۲۷). بر خلاف منابع سنتی سازمانی همچون سرمایه، و منابع فیزیکی، منابع نوین مزیت رقابتی، که از آنها به عنوان مزیت رقابتی پایدار یاد می‌شود، ریشه در دانش و تجربه کارکنان دارد. سازمان‌های دانش بنیان بر پایه مهارت‌ها و استعداد‌های کارکنان، خود با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداشت بهترین و با استعدادترین کارکنان، می‌توانند به بالاترین سهم بازار رسیده و سود خود را افزایش دهند (۱۶). ایجاد و توسعه دانش به توانایی سازمان‌ها در ایجاد ایده‌ها و راه‌حل‌های نوین و مفید اشاره دارد. سازمان‌ها با توسعه و تجدید ساختار دانش قبلی و کنونی با روش‌های مختلف به خلق واقعیت‌ها و مفاهیم جدید می‌پردازند. افزایش ارزش دانش تولیدشده به «توسعه» موثر سازمانی منتهی می‌شود. دانش تولیدشده موثر به معنی بازگشت استعداد بالا است. وقتی بازگشت استعداد بالا باشد نیروهای کاری خلاق می‌شوند، نوآوری به وجود می‌آید، فرآیندها به طور راحت بی دردسر انجام می‌شود، محصولات دائماً بهبود می‌یابد و پیشرفت می‌کنند ارتباط به طرز صحیحی انجام می‌شود. بازگشت استعداد بالا سبب می‌شود که مدیریت انعطاف پذیر شود. روی فرصت‌ها سرمایه‌گذاری کند و سود ببرد. افراد مستعد بر افرادی که در اطرافشان هستند، نیز تأثیر می‌گذارند و طی زمان دانش در اختیار دیگران نیز قرار می‌گیرد. در واقع سازمان‌هایی هستند که روی فناوری، ماشین‌ها و افراد سرمایه‌گذاری کرده‌اند ولی همانطور که در بالا اشاره شد در قرن بیست و یکم از سه مورد بالا سرمایه‌گذاری روی افراد از همه ارزشمندتر و مهم‌تر بوده است. باین حال، مدیریت در سرمایه‌گذاری روی افراد باید دقت عمل به خرج دهد و افرادی

دانش و توسعه آن برای تک تک کارکنان در سطح سازمان صورت گیرد که این امر در نهایت خواهد توانست به مولفه نوآوری کارکنان کمک نماید. بنابراین می توان گفت در سازمان‌هایی که مدیران منابع انسانی به دنبال جذب و از آن مهم‌تر حفظ و توسعه بهترین افراد برای انجام فرایندهای جاری و فعالیت‌های آتی خود هستند، در پی آنند تا از این طریق بتوانند اهداف و استراتژی‌های از پیش تعیین شده را محقق سازند. از طرفی سازمان‌ها همواره با این مسئله روبرو هستند که چه فرد یا افرادی را برای انتصاب در پست‌های کلیدی خود انتخاب نمایند تا دانش لازم در آن زمینه را داشته باشد. با بکارگیری مدیریت استعداد اطمینان حاصل می‌شود که هر یک از کارکنان با استعدادها، دانش و توانایی‌های ویژه در شغل مناسب قرار خواهند گرفت و در نتیجه این‌ها زمینه‌ساز شتیاق شغلی و نوآوری در شغل خواهند بود. بنابراین با توجه به نتایج تحقیق و بحث صورت گرفته پیشنهاد می‌شود در وزارت ورزش و جوانان در زمینه بهره‌گیری از برنامه‌هایی همچون؛ آموزش مدیران ارشد، مدیران میانی، سرپرستان و کارشناسان سازمان نسبت به مفاهیم و رویکردهای جدید در مورد تسهیم دانش، طراحی و اجرای سازوکارهای مستندسازی از یافته‌ها، دانش و تجربه‌های کارکنان وزارت ورزش و جوانان در طول انجام فعالیت‌ها اقداماتی صورت گیرد. همچنین استفاده از ابزارهای انگیزشی مناسب جهت تسهیم دانش کارکنان به همراه استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی جهت ثبت، نگهداری و بازیابی آنها توصیه می‌شود. همچنین توجه بیشتر مسئولان وزارت ورزش و جوانان به مدیریت استعداد و عملیاتی نمودن آن از طریق استقرار نظام صحیح جذب، توسعه و نگهداری کارکنان با استعداد پیشنهاد می‌گردد. در نهایت توسعه برنامه‌های آموزشی نوین، استفاده از آزمون‌های شخصیتی، پیاده سازی ارزیابی عملکرد فردی و بررسی سابقه و تحصیلات افراد برای شناسایی استعدادها و همچنین دادن اختیارات کافی و لازم به آنان به منظور ارائه ایده‌ها، خلاقیت و نوآوری توسط کارکنان در وزارت ورزش و جوانان توصیه می‌گردد.

را انتخاب کند که توانایی‌های آنان با نیازهای سازمان مطابقت داشته باشد. در نهایت می توان گفت سرمایه گذاری بر روی استعدادها، دانش تولیدشده و تسهیم آن، محور بازگشت استعدادها و یادگیری را در وزارت ورزش و جوانان تشکیل می‌دهد و کلید اصلی موفقیت سازمانی قرن بیست و یکم همین عوامل است. یافته‌های پژوهش نشان داد مدیریت استعداد به صورت مستقیم و همچنین از طریق تسهیم دانش تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری دارد. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات ایمانی و همکاران (۱۳۹۴)، نوع پسند و عاشق حسینی (۱۳۹۳) و معروفی و همکاران (۱۳۹۳) همسو می‌باشد (۱۲، ۱۷). توانمندسازی تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم‌هایی که بر فعالیت‌های آنان تأثیرگذار است. از این طریق می‌توان فرصت‌هایی را برای افراد فراهم آورد تا نشان دهند که می‌توانند ایده‌های خوبی آفریده و به آن جامه عمل بپوشانند. با توانمندسازی می‌توان افراد را به طور ساده تشویق کرد تا نقش فعال‌تری در کار خود ایفا کنند و تا آنجا پیش روند که مسئولیت بهبود فعالیت‌های خویش را بر عهده بگیرند و در نهایت به حدی از توان برسند که بدون مراجعه به مسئول بالاتر بتوانند تصمیماتی کلیدی اتخاذ نمایند (۱۰). برای موفقیت در دنیای پیچیده و با رقابت روزافزون فقط بر خوردار بودن از دارایی‌های دانشی کافی نیست، بلکه شناسایی این دارایی‌ها نیز امری لازم است و مهم‌ترین و اثربخش‌ترین کار این است که سازمان‌ها بتوانند علاوه بر شناسایی این دارایی‌ها، آنها را به خوبی مدیریت کنند. همچنین باید توجه که دانش به عنوان مهم‌ترین عامل تولید و عامل تعیین کننده در نوآوری به شمار می‌رود، زیرا با انباشت دائمی دانش اداری و فنی در طول زمان و با استفاده از فناوری اطلاعات، دانش به سرعت در سرتاسر جهان قابل دسترس شده است. توسعه استعدادها و منابع انسانی بخشی مهم از حرکت یک سازمان به سمت ایجاد مدیریت دانش و تسهیم دانش خواهد بود. برای ایجاد سازمان نوآور نخست لازم است که در سازمان دانش به راحتی در دسترس قرار گیرد، استعدادها نهمفته بارور شوند و برای نهادینه شدن سازمانی خلاق و نوآور لازم است که برنامه‌های

منابع

- Allameh, S, M . Mosavi zadeh, E, Teimoori, Sh. "The Effect of Knowledge Sharing on Innovation among Managers of Business Organizations (Case Study: Commercial Organizations of Karaj)", The First National Conference on Management and Entrepreneurship, 2012, Payame Noor University, Khansar Center.
- Armstrong, M. "Strategic human resource management", 4th Edition. London. 2008, p.389-409.
- Asadi, F . Valfi Sh." Investigating the relationship between talent management and knowledge sharing. Case study: 41th post office in Tehran", 5th national conference and 3rd international

- accounting and management conference, 2015, Tehran, Supreme Service Company
4. Bahrami, S, Rajaei Poor S, "Analysis of Multiple Relationships of Surmaee Fakouri and Innovation, Organization in Higher Education", Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education, 2011, No. 61.
 5. Cheragh Asil, m. Ashegh hoseini , M ."The Impact of Talent Management Processes on Service Quality and Innovation of Employees", Journal of Management Studies (Improvement and Development), 2014, Year Twenty and No. 75.
 6. Chiang, Y. H., & Hung, K. P. "Exploring open search strategies and perceived innovation performance from the perspective of inter-organizational knowledge flows". R&D Management, 2010, 40, 292-299.
 7. Damanpour, F. and Schneider, M. "Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers", Journal of Public Administration Research and Theory, 2008, Vol.19, pp. 495-522.
 8. Elrikh, D. "Building the infrastructure of organization's human talent", Greek, Selected of 37th International conference of human resource. 2005.
 9. Ghodos Jahani, s." The Relationship Between Knowledge Sharing and Innovation in the General Directorate of Tax Affairs of Guilan Province", 2014, Master's Degree, Islamic Azad University of Rasht.
 10. Hasani, K. and S. Shekhesmaeli. "Knowledge management and employee Empowerment. Kybernetes", 2015, 45 (2): 337-355.
 11. Hill, N. S., J. H. Kang, and M. G. Seo. " The interactive effect of leader-member exchange and electronic communication on employee psychological empowerment and work outcomes". The Leadership Quarterly, 2014, 25 (4): 772-783.
 12. Imani, A; Mobaraki M, Sergazi B. "Investigating the role of talent management on organizational innovation, International Conference on New Orientations in Management", Economics and Accounting, 2015. Tabriz, Industrial Management Organization, East Azarbaijan Delegation
 13. Liao, S. H., Fei, W. C., & Chen, C. C. " Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries". Journal of Information Science, 2007, 33(3), 340-359.
 14. Lin, H. F. "Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions". Journal of information science, 2007, 33(2), 135-149.
 15. Loebbecke, C., P. C. Van Fenema, and P. Powell. "Managing inter-organizational knowledge sharing". The Journal of Strategic Information Systems, 2016, 25 (1): 4-14.
 16. Mahmoudi, Sh, Salavati ,A. Mohammadi, A. "Talent Management and Knowledge Management in Knowledge Based Organizations", International Management Conference, 2014, Mobin Cultural Ambassadors Institute, Tehran.
 17. Maroufi A, Zahedi, Z, Hosseinpour D. "The Effect of Talent Management and Structural Characteristics on Organizational Innovation", International Conference on Industrial Engineering and Management. 2016.
 18. Minguela-Rata, B., Lopez-Sanchez, J. I., & Rodriguez-Benavides, M. C. "Knowledge transfer mechanisms and the performance of franchise systems: An empirical study". African Journal of Business Management, 2010, 4, 396-405.
 19. Montes, F. J., Moreno, A. R., Fernandez, L. M. "Assessing the Organizational Climate and Contractual". 2014.
 20. Nopasand Asil, S.M. Ashegh Hoseinie Mehrvani, M." Impact of Talent Management Process on Service Quality and Staff Innovation", Studies of Improvement and Management, 2014, 23 (75): 19-38.
 21. Phillips, D. R.; Roper, K. O. "A framework for talent management in real estate". Journal of Corporate Real Estate, 2009, 11(1), pp.7-16.
 22. Rastegar, A. A, Gahvori, T. " The Effect of Transformational Leadership on Organizational Innovation by Mediating Knowledge Sharing", Journal of Management Studies (Improvement and Evolution), 2016, No. 80, pp: 157-182.
 23. Rohi panah, A, Jajromi zadeh, M, Nik kar, M. "Investigating the Impact of the Dimensions of

- Intangible-Organizational Assets (Social Capital and Intellectual Capital) on Knowledge Management in Yazd Province Water and Wastewater Company”, 2012. Third Conference on Industrial Engineering and Systems.
24. Sáenz, J. Aramburu, N. & Rivera, O. “ Knowledge sharing and innovation performance: a comparison between high-tech and low-tech companies”. *Journal of Intellectual Capital*, 2009, 10(1), 22-36.
 25. Scullion, H.; Collings, D. G. “ Global talent management”. *Journal of World Business*. 2011, 28, 105-118.
 26. Shaemi, A. Khazaei pool, J. Shabani naft chali, J . Baloei, H. Saleh zadeh, R.”The Effect of Knowledge Sharing on Innovation and Performance of Small and Medium Enterprises with Balanced Scorecard Approach”, *Journal of Management Studies (Improvement and Development)*, 2011, No. 69, pp. 59-93.
 27. Shahaghali M, R, Motafi A, Ayoubi, R “ A Study on the Relationship between Organizational Potential Management and Social Capital Impacting in the Water and Wastewater Company of Golestan Province, 2015, Fourth Conference on Accounting, Financial Management and Investmen.
 28. Wang-Cowham, C.”Developing talent with an integrated knowledge-sharing mechanism: an exploratory investigation from the Chinese human resource managers’ perspective”. *Human Resource Development International*, Vol. 14, No. 4, September 2011, 391–407
 29. Zarei, I; Hassanzadeh, M; Momeni, E. “The Relationship between Knowledge Sharing and Innovation Capability in Academic Libraries”. *Library and Information Research Journal*, 2015. 5 (2), Pages: 39 – 22.