

طراحی مدل نگهداشت منابع انسانی در سازمان های دانش بنیان: بررسی دیدگاه خبرگان

مجید نوده فراهانی^۱ - میرعلی سید نقوی^{۲*} - جواد محرابی^۳

چکیده

زمینه: امروزه شهرت و عظمت سازمان ها و شرکت های بزرگ، صرفاً به دلیل وجود دارایی های فیزیکی یا مالی بیشتر نیست، بلکه به خاطر سرمایه انسانی و دانش و مهارت های آنان است. به عبارت دیگر، یکی از کلیدهای موفقیت در اقتصاد دانش محور که در آن داشتن مزیت رقابتی باعث تمایز یک سازمان از سایر سازمان ها می شود، منابع انسانی است که باید نسبت به آن توجه بیشتری صورت گیرد.

هدف: این مقاله با هدف شناسایی مولفه ها و طراحی مدل نگهداشت منابع انسانی در سازمان های دانش بنیان بر اساس نظریات اندیشمندان مختلف صورت گرفته است.

روش ها: پژوهش از نظر هدف کاربردی و به لحاظ شیوه گردآوری و تجزیه داده ها از نوع پیمایشی است، که بر این اساس ضمن بررسی مفاهیم و ادبیات موضوع، مولفه ها استخراج و در چهارچوب مراحل مطالعه دلفی انجام شده است. به روش نمونه گیری هدفمند، اعضای پانل دلفی به تعداد ۱۵ نفر از میان متخصصان مرتبط با موضوع انتخاب شد. ۳۵۰ پرسشنامه جمع آوری گردید.

یافته ها: مدل پیشنهادی خبره پژوهش پس از اجرای دو راند دلفی، تحلیل عاملی اکتشافی دو مرتبه ای و تحلیل عاملی تاییدی با ۸۳ مولفه (در قالب دو جزء و ۸ عامل) که بیشترین میانگین مربوط به بها دادن به افکار جدید و خلاق (میانگین ۴/۹)، امنیت شغلی (میانگین ۴/۸)، شایسته سالار بودن سیستم (میانگین ۴/۷)، انگیزه بخشی علمی (میانگین ۴/۷) و حمایت سازمان از افراد مستعد (میانگین ۴/۷) می باشد، ارائه شده است.

نتیجه گیری: با توجه به اینکه در شرایط عرصه رقابت، موفق ترین سازمان ها آنهایی هستند که می توانند سرمایه انسانی شان را به شیوه ای اثربخش و کارا مدیریت نمایند؛ ضروری است سازمان های دانش بنیان با بکارگیری هر یک از مولفه های ارائه شده در مدل پژوهش حاضر با اولویت مولفه های اهمیت دار نسبت به بهبود نگهداشت منابع انسانی خود اقدام نموده و این دارایی های کلیدی خود را به خوبی حفظ کنند و پرورش دهند.

واژگان کلیدی: کارکنان دانش محور، سازمان دانش بنیان، نگهداشت منابع انسانی دانش بنیان، فرهنگ گشودگی

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. Management@payammail.ir

۲. استاد و ریاست گروه، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) Asnmanagementphd@yahoo.com

۳. استادیار و مدیر گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران، ایمیل: Mehrobijavad@qiau.ac.ir

مقدمه

در عصر حاضر، یک فضای رقابتی جدید به واسطه گذر از اقتصاد صنعتی به اقتصاد دانشی و همچنین جایگزینی سریع داراییهای مشهود به نامشهود در سازمانها را شاهد هستیم. فضایی که در آن، از اهمیت کاریدی کاسته شده و به جای آن، نیروی انسانی کیفی ای که توانسته خلاقیت و نوآوری را با به کارگیری فکر و اندیشه توأم سازد، اهمیت پیدا کرده است. بسیاری از متخصصان از این دوره به عنوان عصر دانشگران یاد می کنند. در این عصر، استعداد مهمترین دارایی سازمان محسوب میشود و سازمانها بر اساس مهارتها و استعدادهای کارکنان خود، از طریق جذب و نگهداشت بهترین و درخشانترین کارکنان رقابت میکنند (محمدی و همکاران، ۱۳۹۵). خوشبختانه کشور ما نیز همسو با تحولات جهانی، در سیاست های کلان کشور از جمله در راستای تحقق اهداف سند چشم انداز ۱۴۰۴، بندهای ۳، ۵، ۷، ۱۶ و ۲۶ سیاست های کلی نظام اداری به دنبال رویکرد دانش بنیانی در نگهداشت منابع انسانی است.

کارکنان دانش محور افرادی خودانگیخته، فعال، توفیق گرا، یادگیرنده و یادهنده هستند که مهم ترین فعالیت آنها در سازمان، جمع آوری، تولید، به اشتراک گذاشتن و تبدیل دانش به اهداف تجاری است (افجه و همکاران، ۱۳۹۲).

سازمان های دانش بنیان، سازمانهای خیره ای می باشند که به دیگر سازمانها، خدمات تخصصی ارائه می دهند و مزیت رقابتی اصلی خود را از سرمایه دانشی کارکنان خود بدست می آورند. (کونیگووا و همکاران، ۲۰۱۲).

نگهداشت منابع انسانی دانش بنیان عبارت است از خط مشی های پرسنلی و شیوه های منابع انسانی برای جلوگیری از خروج کارکنان دانشی از سازمان دانش بنیان. منظور از ماندگاری کارکنان در سازمان، فقط جنبه فیزیکی آن نیست، بلکه حضور و حرکت فعالانه کارکنان سازمان در درون آن و هماهنگی و همسویی آنان با سیاست ها و راهبردهای سازمان و به تعبیری درگیربودن آنها با کار و شغل و مسائل مربوط به آن است (طیبی ابوالحسنی و همکاران، ۱۳۹۶).

فرهنگ گشودگی فرهنگی است که در آن افراد آزادند که تجربه کنند، ریسک کنند، اشتباه کنند و همه این ها موجب تشویق یادگیری می شود. افراد نسبت به کلیت سیستم، ارتباط اجزاء و نحوه تعامل بخشهای مختلف سازمان با یکدیگر و با محیط، آگاهی دارند. سازمان باید شبکه ای از روابط فراهم سازد که به افراد اجازه دهد قابلیت های خود را توسعه دهند (منوریان و همکاران، ۱۳۸۶).

یوناس و همکاران (۲۰۲۰) بیان نمودند توسعه شایستگی برای نگهداشت کارکنان نسل ۷ حائز اهمیت می شود. مطابق با یافته های پژوهش ماباسو 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.

بارخوزن 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.

آموشیلا و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیق با عنوان "تاثیر ممارست های مدیریت استعداد بر نگهداشت کارکنان در دانشگاه نامیبیا علوم و فناوری" به این نتیجه رسیدند که نگهداشت کارکنان با استعداد شامل ممارست های مربی گری کارکنان جدید الورد، آموزش و توسعه استعداد، رهبری و مشغولیت می باشد. ولفس وینکل و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان "جذب و نگهداشت استعداد از طریق ساخت برند: اکتشاف ممارست های شرکت هایی که برند برتر جنوب آفریقا هستند" بیان می دارند که به نظر می رسد حمایت مدیر از استعداد، سطوح بالای تعهد کارکنان را توانمند نموده است. برند و تعهد باعث مشغولیت و نگهداشت استعدادها شده است، کسانی که قدر کار معنادار را می دانند.

شیک ونی و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیق خود با عنوان "مدیریت استعداد در صنعت ساخت جنوب آفریقا" به این نتیجه رسیدند که کارکنان با استعداد تمایل به دریافت جبران خدمت بهتر نسبت به دیگران دارند. با

=====

نتایج تحقیق فکته فارکاس و همکاران (۲۰۱۱) حاکی از این است که سواد دیجیتالی، یک شایستگی برای کارکنان دانشی محسوب می گردد که عبارتست از: قابلیت فردی برای بکارگیری کارای تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات در طی کار. شایستگی، اشاره به مهارت های مرتبط به کار، فوت و فن ها و ویژگی های شخصیتی دارد که با عملکرد اثربخش و کارا مرتبط است.

تحقیقات بولاند و همکاران (۱۹۹۴) حاکی از این است که در شرکت های دانش محور، مزیت رقابتی و موفقیت محصول نتایج همکاری و یادگیری در حال پیشرفت است. یعنی موفقیت بستگی به این دارد که چگونه افراد متنوع به طور موثر قادر به سازماندهی و توسعه شایستگی های دانشی منحصر به فردشان هستند، و همچنین به این که چگونه به طور موثر آنها می توانند دانش مجزایشان را با هم یکپارچه نموده و به طور هم افزایی دانش مجزایشان را بکار گیرند.

دال و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیق خود به مولفه های ذیل اشاره نمودند:

✓ اجزای محیط کاری سازمانی - اجتماعی عبارتند از: شغل چالشی، کار تیمی، چرخش وظیفه، استقلال در شغل، سرپرست مربی، زمان برای فکر کردن، اهداف خلاقانه، شناسایی ایده های خلاقانه، مشوق ها برای نتایج خلاقانه

✓ اجزای محیط کاری فیزیکی عبارتند از: مبلمان، گلهای گیاهان درونی، رنگ های آرام بخش، رنگ های الهام بخش، حریم خصوصی، دید پنجره به طبیعت، هر دید پنجره ای، تعداد چراغ ها (کمیت نور)، روشنایی روز، آب و هوای درونی (فیزیکی)، صدا (صدای مثبت)، رایحه (رایحه خوش)

با توجه به مطالب فوق و پیشینه های ارائه شده تا کنون مدلی جهت نگهداشت منابع انسانی در سازمانهای دانش بنیان داخل کشور انجام نشده بود لذا در این تحقیق بر آن شدیم تا مدل نگهداشت منابع انسانی در سازمان های دانش بنیان از طریق شناسایی مولفه های آن به کمک واکاوی ادبیات پژوهش و از منظر خبرگان حوزه را طراحی نمائیم.

در نظر گرفتن عملکرد، جبران خدمت نقش اساسی در تضمین مستمر ذخیره استعدادها و نگهداشت آنها دارد. آنها در سازمانی می مانند که قدرانی از تلاشها، مشارکت ها و عملکردشان را تجربه کرده باشند.

آلاتاوی (۲۰۱۷) با عنوان " آیا مدیران تحولی می توانند قصد ترک خدمت را کنترل نمایند؟" پژوهش بیان می کند که مدیرانی که سبک رهبری تحولی را پذیرفته اند، نرخ های پایین تر ترک خدمت کارکنان با کفایت را انتظار دارند. از این رو می توانند در اقتصاد بی ثبات رقابتی بمانند و بهره وری و عملکرد را بهبود و هزینه ها را کاهش دهند.

لچمیا و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود با عنوان "نگهداشت کارکنان با پتانسیل بالا در شرکت توسعه مالی" بیان نمودند که نگهداشت کارکنان با پتانسیل بالا بر هزینه تاثیرگذار است و موفقیت سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد. نگهداشت کارکنان با پتانسیل بالا عبارتست از: رهبری، فرهنگ سازمانی، اهداف سازمانی، فرصت های توسعه، کار معنادار و کمیته ای.

نتایج پژوهش سپه وند و همکاران (۲۰۲۰) با عنوان "ممارست های مدیریت منابع انسانی استراتژیک و نگهداشت کارکنان: مطالعه نقش تعدیلگر مشغولیت شغلی" حاکی از این است که ممارست های مدیریت منابع انسانی استراتژیک شامل جذب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و پاداش و جبران خدمات معین کننده نگهداشت کارکنان بااستعداد است.

در تحقیق یوانیانگ (۲۰۱۳) مولفه های احصاء شده عبارتند از: زمان کاری منعطف؛ ارضاء نمودن مطالبات غیر مادی کارکنان دانشی؛ تقویت تعلیم کارکنان دانشی؛ توجه به رشد حرفه ای فردی کارکنان دانشی؛ ایجاد مکانیزم حفاظت از حق مالکیت فکری.

در مدل ارائه شده کاسترو و همکاران (۲۰۰۴) به اجزای ذیل اشاره شده است: ارزش ها و گرایشات (حس تعلق و تعهد، خود انگیزشی، رضایت، جامعه پذیری، انعطاف پذیری و سازگاری، خلاقیت)؛ لیاقت (آموزش رسمی، تعلیم تخصصی، تجربه، توسعه فردی)؛ ظرفیت ها (رموز کار) (یادگیری، همکاری، ارتباطات، رهبری).

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و به لحاظ شیوه گردآوری و تجزیه داده ها از نوع پیمایشی است. فرایند مطالعاتی در چارچوب پیمایش دلفی اجرا شد. در مرحله پیمایش، نظرسنجی دلفی طی دو دور اجرا و پس از رسیدن به اجماع قابل قبول میان اعضای پانل دلفی نظرسنجی متوقف شد.

در این پژوهش نمونه انتخاب شده برای شرکت در پانل دلفی، اساتید دانشگاه و مدیران سازمان های دانش بنیان متخصص در حوزه نگهداشت منابع انسانی در سازمان های دانش بنیان می باشند. در دور اول ۱۵ نفر و در دور دوم ۱۴ نفر به عنوان گروه دلفی و طوفان مغزی به پرسشنامه های خبره پژوهش پاسخ دادند. پرسشنامه هایی که در این تحقیق بکار برده شده، محقق ساخته بوده که در دو مرحله دو پرسشنامه ی خبره مجزا مورد استفاده قرار گرفت. مقیاس بکارگرفته شده در پرسشنامه دو راند دلفی، مقیاس ۴ درجه ای

"خیلی مهم، مهم، کم اهمیت، بی اهمیت" برای سنجش میزان اهمیت مولفه های نگهداشت منابع انسانی در سازمان های دانش بنیان در نظر گرفته شد که به ترتیب نمرات ۱، ۲، ۳ و ۴ و ۵ برای کمی شدن به آنها اختصاص داده شد.

آزمونهای توصیفی شامل میانگین برای تجزیه و تحلیل نتایج نظرسنجی دو راند دلفی و همچنین ضریب توافقی کندال برای بررسی سطح اجماع میان مشارکت کنندگان به کار رفت.

گزاره های پژوهش بدست آمده مشتمل بر مولفه های نگهداشت منابع انسانی در سازمان های دانش بنیان در قالب دو پرسشنامه دلفی (پرسشنامه اول دلفی شامل ۱۶۲ گزاره و پرسشنامه دوم دلفی شامل ۹۹ گزاره) در اختیار خبرگان قرار گرفت.

در ادامه به توصیف برخی ویژگی های خبرگان پرسشنامه خبره پژوهش پرداخته می شود:

جدول ۱: ترکیب اعضاء خبره در پانل دلفی

ردیف	نوع جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی	نوع شغل	فراوانی	درصد فراوانی	طبقه بندی سن	فراوانی	درصد فراوانی	طبقه بندی تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی	سنوات	فراوانی	درصد فراوانی
۱	مرد	۱۱	۷۳٪	مدیریتی و سرپرستی	۱۱	۷۳٪	کمتر از ۲۵ سال	۸	۵۳٪	لیسانس و کمتر	۶	۴۰٪	کمتر از ۲۰ سال	۹	۶۰٪
۲	زن	۴	۲۶٪	هیات علمی	۴	۲۶٪	۲۶ سال به بالا	۷	۴۴٪	فوق لیسانس و بالاتر	۹	۶۰٪	۲۱ سال به بالا	۶	۴۰٪

در ادامه تحلیل عاملی اکتشافی دو مرتبه ای و تحلیل عاملی تاییدی در نرم افزار Smart PLS بکارگرفته شد.

تحلیل یافته های مرحله نخست دلفی

بعد از مرور ادبیات موضوع پژوهش تعداد ۱۶۲ مولفه نگهداشت منابع انسانی در سازمان های دانش بنیان احصاء و در قالب پرسشنامه شماره ۱ خبرگان ارائه گردید. همچنین در انتهای پرسشنامه به صورت سوال

باز از خبرگان محترم درخواست گردید که سایر مولفه های پیشنهادی شان را مرقوم فرمایند و میزان اهمیت آنها را تعیین نمایند.

:=====

شده را نشان می دهد. مولفه هایی که وزن نمره آنها از ۴ پایین تر بود حذف و مولفه هایی که نمره آنها برابر یا بالاتر از ۴ بودند، انتخاب شدند. نتایج شمارش پاسخ های داده شده حاصل از نظرسنجی دلفی مرحله اول در جدول ذیل ارائه شده است:

در مرحله نخست نتایج حاصل از بررسی پاسخ های قیدشده در پرسشنامه دور اول دلفی، برای به دست آوردن میانگین دیدگاه های خبرگان مورد تحلیل قرار گرفتند. پس از جمع آوری پرسشنامه های دور اول و وارد کردن داده های استخراج شده در نرم افزار SPSS، میانگین هریک از مولفه ها محاسبه شد که در آن، اعداد ۴ و ۵ موافقت خبرگان با گزاره های مطرح

جدول ۲: نتایج راند اول پرسشنامه خبره مستخرجه از ادبیات نظری پژوهش - بر اساس تکنیک دلفی

ردیف	عنوان مولفه	میانگین	تائید/رد	درصد اجماع	ردیف	عنوان مولفه	میانگین	تائید/رد	درصد اجماع
۰۱	توسعه شایستگی کارکنان دانشی	۴.۵	تائید	۱۰۰٪	۰۲	ایجاد تمهیدات و ترجمه و انتشار آثار مفید علمی	۲.۹	رد	۶۴٪
۰۳	ساختار شبکه ای	۴.۱	تائید	۹۳٪	۰۴	تمهیدات بکارگیری کارکنان دانشی	۲.۹	رد	۵۷٪
۰۵	رضایت شغلی	۴.۶	تائید	۱۰۰٪	۰۶	ارتقای سطح تخصصی	۳.۹	رد	۹۳٪
۰۷	استرس شغلی	۳.۸	رد	۹۳٪	۰۸	گسترش همکاری های علمی و پژوهشی	۳.۷	رد	۹۳٪
۰۹	اعتماد به کارکنان دانشی	۴.۲	تائید	۹۳٪	۱۰	تأسیس مدارس حرفه ای	۲.۷	رد	۵۰٪
۱۱	حمایت سازمان از افراد مستعد	۴.۷	تائید	۱۰۰٪	۱۲	تشکیل مراکز تحقیق و مطالعه	۳.۸	رد	۸۶٪
۱۳	رفع نیازها	۴.۳	تائید	۱۰۰٪	۱۴	شرکت دادن بیشتر	۳.۸	رد	۸۶٪
۱۵	فراهم بودن فرصت رشد	۴.۷	تائید	۱۰۰٪	۱۶	تخصیص وظایف چالشی	۳.۸	رد	۸۶٪
۱۷	فرایند مناسب ارتقاء (نعیم یآوری و همکاران، ۱۳۹۶)	۴.۲	تائید	۱۰۰٪	۱۸	توسعه یادگیری تیمی (میرباقری و همکاران، ۱۳۸۹)	۴.۱	تائید	۹۳٪
۱۹	نگهداشت مشروط به ارزش افزوده	۳.۱	رد	۶۴٪	۲۰	مشارکت در کسب و کار (ابطحی و همکاران، ۱۳۸۸)	۳.۳	رد	۵۷٪
۲۱	دادن فرصت ابراز وجود به افراد	۴.۷	تائید	۱۰۰٪	۲۲	ترویج فرهنگ علم باوری و پژوهش محوری (دوستار و همکاران، ۱۳۹۲)	۴.۰	تائید	۹۳٪
۲۳	نگهداشت سیال (اجباری نبودن ماندن در سازمان)	۳.۷	رد	۷۹٪	۲۴	ایجاد تناسب بین درآمد افراد و سطح علمی آنها	۴.۶	تائید	۱۰۰٪
۲۵	منزلت بخشی	۴.۶	تائید	۱۰۰٪	۲۶	توسعه ی معیارها	۴.۰	تائید	۹۳٪
۲۷	انگیزه بخشی علمی	۴.۷	تائید	۱۰۰٪	۲۸	افزایش و تقویت احساس تعهد و هویت (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۱)	۳.۸	رد	۸۶٪
۲۹	انگیزه بخشی آموزشی	۴.۳	تائید	۱۰۰٪	۳۰	ایجاد ثبات مدیریتی	۴.۲	تائید	۹۳٪
۳۱	شایسته سالار بودن مدیر	۴.۲	تائید	۱۰۰٪	۳۲	بزند سازمان دانش بنیان (سرافراز و همکاران، ۱۳۹۸)	۴.۲	تائید	۹۳٪
۳۳	شایسته سالار بودن (سرافراز و همکاران، ۱۳۹۸)	۴.۳	تائید	۱۰۰٪	۳۴	برقراری فضای اعتماد	۴.۲	تائید	۹۳٪
۳۵	نحوه برخورد و رفتار مدیران سازمان	۴.۴	تائید	۱۰۰٪	۳۶	برای انجام پژوهش های گروهی	۴.۰	تائید	۹۳٪

ردیف	عنوان مولفه	میانگین	تائید/رد	درصد اجماع	ردیف	عنوان مولفه	میانگین	تائید/رد	درصد اجماع
۲۷	بوروکراسی انعطاف پذیر	۴.۱	تائید	۹۳٪	۲۸	مدیریت سرمایه فکری	۴.۲	تائید	۱۰۰٪
۲۹	بوروکراسی غیررفاقتی	۳.۸	رد	۸۶٪	۴۰	هوش رقابتی	۳.۸	رد	۸۶٪
۴۱	بوروکراسی سالم	۳.۸	رد	۸۶٪	۴۲	مربی یا الهام بخش	۴.۰	تائید	۹۳٪
۴۳	محیط سالم	۴.۳	تائید	۹۳٪	۴۴	کار دانشی	۴.۱	تائید	۹۳٪
۴۵	دادن اضافه کار بیشتر	۳.۵	رد	۷۹٪	۴۶	انجمن های حرفه ای	۳.۷	رد	۷۹٪
۴۷	دورنمای امیدآور سازمان	۳.۷	رد	۷۹٪	۴۸	تصمیمات غیر ساختار یافته	۲.۹	رد	۵۰٪
۴۹	امنیت شغلی (ابوالفتحی و همکاران، ۱۳۹۷)	۴.۷	تائید	۱۰۰٪	۵۰	ساختار تخت تر	۳.۸	رد	۹۳٪
۵۱	فرآیند دقیق استخدام	۴.۳	تائید	۱۰۰٪	۵۲	ایجاد جو آشوب خلاق	۳.۱	رد	۶۴٪
۵۳	توازن بین کار و زندگی (عباس زاده، ۱۳۸۹)	۳.۹	رد	۷۹٪	۵۴	رفتار هوشمند	۴.۳	تائید	۱۰۰٪
۵۵	کار تیمی	۴.۳	تائید	۱۰۰٪	۵۶	تامین شبکه های وسیع	۳.۶	رد	۷۹٪
۵۷	انعطاف پذیری عملکرد کاری کارکنان	۴.۰	تائید	۹۳٪	۵۸	کمک به کارکنان در مراقبت از فرزندان	۳.۸	رد	۸۶٪
۵۹	رویه های شکایت و دادخواهی	۳.۵	رد	۷۱٪	۶۰	احترام گذاشتن به زمان شخصی کارکنان دانشی	۴.۳	تائید	۱۰۰٪
۶۱	استقلال کاری و محدود بودن کنترل	۴.۰	تائید	۸۶٪	۶۲	ایجاد گروه های بحث الکترونیکی و تبادل ایده	۳.۹	رد	۹۳٪
۶۳	ارائه اطلاعات مورد نیاز	۴.۴	تائید	۱۰۰٪	۶۴	ایجاد شبکه (طالب زاده شوشتری و همکاران، ۱۳۹۷)	۳.۹	رد	۹۳٪
۶۵	هماهنگی بالا	۴.۳	تائید	۱۰۰٪	۶۶	رهبری مشترک	۳.۵	رد	۷۹٪
۶۷	بها دادن به افکار جدید (محمودی میمند و همکاران، ۱۳۹۰)	۴.۹	تائید	۱۰۰٪	۶۸	فرهنگ گشودگی (منوریان و همکاران، ۱۳۸۶)	۴.۳	تائید	۱۰۰٪
۶۹	برگزاری کارگاه	۳.۳	رد	۶۴٪	۷۰	ایجاد و حفظ صداقت	۴.۱	تائید	۹۳٪
۷۱	آموزش در زمینه خلاقیت	۳.۲	رد	۶۴٪	۷۲	ارتباطات الکترونیک	۴.۱	تائید	۹۳٪
۷۳	اساتید برجسته	۳.۷	رد	۷۹٪	۷۴	زمان کاری منعطف	۳.۸	رد	۹۳٪
۷۵	تأسیس پژوهشکده	۲.۴	رد	۳۶٪	۷۶	رهبری کوانتومی	۳.۷	رد	۷۹٪
۷۷	ارتباط موثر با پژوهش سراها و دانشگاه ها	۳.۹	رد	۹۳٪	۷۸	ارضاء نمودن مطالبات غیر مادی	۳.۹	رد	۹۳٪
۷۹	بازدید از مراکز علمی و پژوهشی	۳.۱	رد	۵۷٪	۸۰	ایجاد مکانیزم حفاظت از حق مالکیت فکری	۳.۹	رد	۹۳٪
۸۱	جابایی شغلی	۴.۵	تائید	۱۰۰٪	۸۲	زمان برای فکر کردن	۴.۰	تائید	۹۳٪
۸۳	تجاری سازی ایده ها	۴.۲	تائید	۱۰۰٪	۸۴	مشوق ها	۴.۱	تائید	۱۰۰٪
۸۵	خدمات مشاوره ای	۳.۵	رد	۸۶٪	۸۶	نزدیکی به مراکز رشد	۲.۹	رد	۵۰٪
۸۷	جذب به عنوان هیئت علمی	۲.۹	رد	۵۷٪	۸۸	نزدیکی به وسایل نقلیه	۳.۷	رد	۷۹٪
۸۹	اعطای کمک هزینه تحصیلی	۳.۷	رد	۸۶٪	۹۰	اجزای محیط کاری (مبلمان)	۳.۸	رد	۸۶٪
۹۱	تأمین مسکن	۳.۸	رد	۸۶٪	۹۲	اجزای محیط کاری فیزیکی (گیاهان طبیعی)	۳.۹	رد	۹۳٪
۹۳	دسترسی به منابع	۴.۱	تائید	۱۰۰٪	۹۴	محیط کاری فیزیکی (رنگ های آرام بخش)	۳.۵	رد	۷۹٪
۹۵	امکان استفاده از فرصت های مطالعاتی	۴.۱	تائید	۱۰۰٪	۹۶	محیط کاری فیزیکی (رنگ های انگیزاننده)	۳.۷	رد	۸۶٪
۹۷	آموزش تحصیلات تکمیلی	۳.۷	رد	۹۳٪	۹۸	محیط کاری فیزیکی (حریم خصوصی)	۳.۹	رد	۸۶٪
۹۹	تأمین وام هایی با بهره مناسب	۴.۱	تائید	۱۰۰٪	۱۰۰	محیط کاری فیزیکی (دسترسی بصری)	۳.۹	رد	۹۳٪

ردیف	عنوان مولفه	میانگین	تائید/رد	درصد اجماع	ردیف	عنوان مولفه	میانگین	تائید/رد	درصد اجماع
۱۰۱	افزایش ارتباطات بین المللی	۴.۱	تائید	۱۰۰٪	۱۰۲	محیط کاری فیزیکی (تعداد چراغ ها)	۳.۹	رد	۹۳٪
۱۰۳	تغییر ملاکهای شناسایی کارکنان دانشی	۳.۶	رد	۷۹٪	۱۰۴	محیط کاری فیزیکی (روشنایی روز)	۴.۰	تائید	۹۳٪
۱۰۵	برگزاری سفرهای علمی خارج از کشور	۳.۶	رد	۷۹٪	۱۰۶	محیط کاری فیزیکی (آب و هوا)	۳.۸	رد	۸۶٪
۱۰۷	جذب نخبگان و استعداد برتر	۳.۹	رد	۹۳٪	۱۰۸	محیط کاری فیزیکی (صداهاى مثبت)	۳.۶	رد	۷۹٪
۱۰۹	دسترسی به کتابخانه های کشور	۴.۱	تائید	۱۰۰٪	۱۱۰	محیط کاری فیزیکی (رایحه های خوش)	۴.۰	تائید	۹۳٪
۱۱۱	تأمین تجهیزات علمی و تحقیقاتی و آزمایشگاه ها	۴.۵	تائید	۱۰۰٪	۱۱۲	تشویق فرآیند انعکاس (منوریان و همکاران، ۱۳۸۴)	۳.۹	رد	۸۶٪
۱۱۳	مالکیت معنوی	۴.۱	تائید	۹۳٪	۱۱۴	تشویق تفکر سیستمی	۳.۹	رد	۸۶٪
۱۱۵	محیط نوآورانه	۴.۳	تائید	۱۰۰٪	۱۱۶	آموزش ضمن خدمت	۴.۱	تائید	۹۳٪
۱۱۷	تنظیم روابط سرمایه گذار و کارکنان دانشی	۳.۷	رد	۸۶٪	۱۱۸	آموزش از طریق شبیه سازی	۳.۱	رد	۵۷٪
۱۱۹	ادراک کارآفرینی محیطی	۳.۹	رد	۹۳٪	۱۲۰	تامین امکانات ایمنی و رفاهی	۴.۳	تائید	۱۰۰٪
۱۲۱	توانمندسازی روانشناختی (شیرین و همکاران، ۱۳۹۶)	۳.۷	رد	۹۳٪	۱۲۲	حفظ شأن	۴.۷	تائید	۱۰۰٪
۱۲۳	ایجاد فرهنگ دانایی (کوشکی جهرمی و همکاران، ۱۳۹۰)	۳.۹	رد	۹۳٪	۱۲۴	تکریم خانواده	۴.۱	تائید	۸۶٪
۱۲۵	ایجاد اتاق فکر	۴.۱	تائید	۱۰۰٪	۱۲۶	ساعت های کار شناور	۳.۳	رد	۶۴٪
۱۲۷	اختصاص بخشی از زمان کاری جهت مبادله افکار	۳.۹	رد	۱۰۰٪	۱۲۸	دورکاری	۳.۴	رد	۷۹٪
۱۲۹	جذب افراد ماهر، با استعداد و با انگیزه	۴.۳	تائید	۱۰۰٪	۱۳۰	تسهیلات ورزشی	۳.۷	رد	۷۹٪
۱۳۱	ایجاد جذابیت سازمانی	۳.۹	رد	۹۳٪	۱۳۲	انجام آزمایش دوره ای سلامت	۳.۹	رد	۸۶٪
۱۳۳	دوره های آموزشی هدفمند	۴.۱	تائید	۱۰۰٪	۱۳۴	عدالت	۳.۹	رد	۹۳٪
۱۳۵	سیستم پرداخت عادلانه (نیلی پور طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۵)	۴.۳	تائید	۱۰۰٪	۱۳۶	برگزاری جشن ها و اردوها با حضور خانواده	۳.۲	رد	۶۴٪
۱۳۷	سیستم پاداش متنوع	۴.۵	تائید	۱۰۰٪	۱۳۸	پرداخت برای ابداع ها	۴.۰	تائید	۱۰۰٪
۱۳۹	سیستم پرداخت با هدف بهبود وضع کیفی زندگی (شاطری و همکاران، ۱۳۹۴)	۳.۹	رد	۸۶٪	۱۴۰	اشتراک روزنامه ها و مجلات تخصصی	۳.۳	رد	۷۱٪
۱۴۱	داشتن ارتباط موثر با پس از خروج از شرکت	۳.۵	رد	۷۹٪	۱۴۲	طرح های پس انداز	۳.۴	رد	۷۱٪
۱۴۳	تامین آتیه مادی	۳.۴	رد	۷۱٪	۱۴۴	سهیم شدن در سود	۳.۷	رد	۷۹٪
۱۴۵	بکارگیری مجدد از دانش و تجربه بازنشستگان	۲.۸	رد	۵۷٪	۱۴۶	برخورداری از رئیس شایسته	۴.۱	تائید	۹۳٪
۱۴۷	کوچک کردن سازمان ها	۳.۹	رد	۸۶٪	۱۴۸	همکاران سازگار	۴.۵	تائید	۱۰۰٪
۱۴۹	قدرشناسی از سرآمدان (اسماعیلی، ۱۳۸۵)	۴.۶	تائید	۱۰۰٪	۱۵۰	شرایط مطلوب محیط	۴.۶	تائید	۱۰۰٪

ردیف	عنوان مولفه	میانگین	تائید/رد	درصد اجماع	ردیف	عنوان مولفه	میانگین	تائید/رد	درصد اجماع
۱۵۱	مهیا کردن فرصت جنب و جوش و پیشرفت	۴.۵	تائید	۱۰۰٪	۱۵۲	اتاق کار ویژه	۳.۵	رد	۷۹٪
۱۵۲	تسامح فرهنگی	۳.۹	رد	۹۳٪	۱۵۴	منشی اختصاصی	۱.۹	رد	۱۴٪
۱۵۵	رعایت شایسته گزینی و نخبه گزینی در انتصابات	۴.۵	تائید	۱۰۰٪	۱۵۶	راننده شخصی و پارکینگ ویژه	۲.۳	رد	۲۹٪
۱۵۷	استفاده از محیط الکترونیکی	۴.۱	تائید	۱۰۰٪	۱۵۸	تردد راحت	۴.۱	تائید	۹۳٪
۱۵۹	نهادینه سازی نظام مدیریت مشارکتی	۴.۰	تائید	۹۳٪	۱۶۰	همکاران فعال	۴.۲	تائید	۱۰۰٪
۱۶۱	دفتر جذب نخبگان و استعدادها در دانشگاه ها	۳.۲	رد	۷۱٪	۱۶۲	سلامت اداری	۴.۰	تائید	۹۳٪

خبرگان وارد دور دوم فرآیند دلفی شدند. فلذا در نهایت تعداد ۹۹ گزاره به عنوان مولفه های نگهداشت منابع انسانی در سازمان های دانش بنیان در قالب پرسشنامه دور دوم خبرگان تنظیم گردید.

تحلیل یافته های مرحله دوم دلفی

در دور دوم دلفی، پرسشنامه با ۹۹ گزاره در اختیار خبرگان قرار گرفت و از آنان خواسته شد تا میزان موافقت خود را با مولفه های معرفی شده در طیف ۴ درجه ای "خیلی مهم: ۵، مهم: ۴، کم اهمیت: ۲، بی اهمیت: ۱" اعلام نمایند. نتایج شمارش پاسخ های داده شده حاصل از نظرسنجی دلفی مرحله دوم مربوط به مولفه های نگهداشت منابع انسانی در سازمان های دانش بنیان در جدول ذیل ارائه شده است:

بنابراین با عنایت به جدول فوق و طبق محاسبه های انجام شده بر اساس میانگین نظر خبرگان در دور اول، توافق خبرگان در مورد ۷۶ گزاره مساوی و یا بیشتر از ۴ است که جهت تنظیم پرسشنامه راند دوم دلفی تایید شدند. در گزاره ها بیشترین میانگین ۴/۹ مربوط به مولفه با عنوان "بها دادن به افکار جدید و خلاق" است که حاکی از موافقت بیشتر خبرگان است و کمترین میانگین ۱/۹ مربوط به مولفه با عنوان "منشی اختصاصی" است که بیانگر عدم اجماع خبرگان می باشد. میانگین مربوط به ۸۶ مولفه کمتر از ۴ است که به دلیل پایین بودن مقدار میانگین در این دور حذف گردیدند. همچنین در پاسخ گروه دلفی به سوال باز پرسشنامه اول، ۲۹ مولفه پیشنهادی خبرگان محترم در خصوص نگهداشت منابع انسانی در سازمان های دانش بنیان مواردی که همپوشانی داشتند و یا خیلی جزئی بودند، تجمیع و تلخیص گردید و در نهایت ۲۳ مولفه به عنوان گزاره های جدید دلفی شناسایی و به پرسشنامه دوم خبرگان اضافه و برای دریافت نظرات

=====

جدول ۳: نتایج راند دوم پرسشنامه خبره بر اساس تکنیک دلفی

مولفه های نگهداشت منابع انسانی در سازمان های دانش بنیان								
ردیف	عنوان مولفه ها	طیف پرسشنامه راند دوم دلفی				میانگین	تائید/ رد	درصد اجماع
		خیلی مهم	مهم	کم اهمیت	بی اهمیت			
۱	توسعه شایستگی کارکنان دانشی (ویژگی های EQ، قابلیت های حرفه ای، قابلیت های کارآفرینی، قابلیت های رهبری)	۹	۵	۰	۰	۴.۶	تائید	۱۰۰٪
۲	ساختار شبکه ای	۶	۷	۱	۰	۴.۳	تائید	۹۳٪
۳	رضایت شغلی	۸	۶	۰	۰	۴.۶	تائید	۱۰۰٪
۴	اعتماد سازمان به کارکنان دانشی	۹	۵	۰	۰	۴.۶	تائید	۱۰۰٪
۵	حمایت سازمان از افراد مستعد	۱۰	۴	۰	۰	۴.۷	تائید	۱۰۰٪
۶	رفع نیازها (پاسخ گویی سازمان به خواسته های منابع انسانی دانش بنیان)	۹	۵	۰	۰	۴.۶	تائید	۱۰۰٪
۷	فراهم بودن فرصت رشد و توسعه	۹	۵	۰	۰	۴.۶	تائید	۱۰۰٪
۸	فرایند مناسب ارتقاء	۷	۷	۰	۰	۴.۵	تائید	۱۰۰٪
۹	دادن فرصت ابراز وجود به افراد	۹	۵	۰	۰	۴.۶	تائید	۱۰۰٪
۱۰	منزلت بخشی (توجه و ارزش دادن)	۸	۶	۰	۰	۴.۶	تائید	۱۰۰٪
۱۱	انگیزه بخشی علمی (وجود فضایی مناسب برای انجام امور تحقیقاتی)	۱۰	۴	۰	۰	۴.۷	تائید	۱۰۰٪
۱۲	انگیزه بخشی آموزشی (آموزش مناسب)	۷	۷	۰	۰	۴.۵	تائید	۱۰۰٪
۱۳	شایسته سالار بودن مدیر	۸	۶	۰	۰	۴.۶	تائید	۱۰۰٪
۱۴	شایسته سالار بودن سیستم	۱۰	۴	۰	۰	۴.۷	تائید	۱۰۰٪
۱۵	نحوه برخورد و رفتار مدیران سازمان	۹	۵	۰	۰	۴.۶	تائید	۱۰۰٪
۱۶	بوروکراسی انعطاف پذیر	۶	۸	۰	۰	۴.۴	تائید	۱۰۰٪
۱۷	محیط سالم (بدون چشم و هم چشمی و حسادت و زیرآب زنی)	۸	۶	۰	۰	۴.۶	تائید	۱۰۰٪
۱۸	امنیت شغلی	۱۱	۳	۰	۰	۴.۸	تائید	۱۰۰٪
۱۹	فرآیند دقیق استخدام	۶	۷	۰	۱	۴.۲	تائید	۹۳٪
۲۰	کار تیمی	۶	۷	۱	۰	۴.۳	تائید	۹۳٪
۲۱	انعطاف پذیری عملکرد کاری کارکنان	۶	۷	۱	۰	۴.۳	تائید	۹۳٪
۲۲	استقلال کاری و محدود بودن کنترل	۵	۸	۱	۰	۴.۲	تائید	۹۳٪
۲۳	ارائه اطلاعات مورد نیاز به کارکنان دانشی	۷	۷	۰	۰	۴.۵	تائید	۱۰۰٪
۲۴	هماهنگی بالا بین کارکنان دانشی	۵	۸	۱	۰	۴.۲	تائید	۹۳٪
۲۵	بها دادن به افکار جدید و خلاق	۱۲	۲	۰	۰	۴.۹	تائید	۱۰۰٪
۲۶	جایابی شغلی و قراردادن کارکنان دانشی در جایگاه متناسب با توانمندی آنها	۸	۶	۰	۰	۴.۶	تائید	۱۰۰٪
۲۷	کمک به تجاری سازی و بازاریابی ایده ها و اختراعات کارکنان دانشی	۴	۱۰	۰	۰	۴.۳	تائید	۱۰۰٪
۲۸	تسهیل دسترسی به منابع و پایگاه های اطلاعاتی	۶	۸	۰	۰	۴.۴	تائید	۱۰۰٪
۲۹	امکان استفاده از فرصت های مطالعاتی	۴	۱۰	۰	۰	۴.۳	تائید	۱۰۰٪
۳۰	تأمین وام هایی با بهره مناسب	۳	۱۱	۰	۰	۴.۲	تائید	۱۰۰٪
۳۱	افزایش ارتباطات بین الملل جهت افزایش تجربه کارکنان دانشی	۶	۸	۰	۰	۴.۴	تائید	۱۰۰٪
۳۲	تسهیل دسترسی به منابع و کتابهای دانشگاهی و کتابخانه های کشور	۵	۸	۱	۰	۴.۲	تائید	۹۳٪
۳۳	تأمین تجهیزات علمی و تحقیقاتی و آزمایشگاه ها	۷	۷	۰	۰	۴.۵	تائید	۱۰۰٪
۳۴	مالکیت معنوی	۸	۵	۱	۰	۴.۴	تائید	۹۳٪
۳۵	محیط نوآورانه	۷	۷	۰	۰	۴.۵	تائید	۱۰۰٪
۳۶	ایجاد شرایط و زمینه ظهور خلاقیت دانشوران، نظیر ایجاد اتاق فکر	۵	۹	۰	۰	۴.۴	تائید	۱۰۰٪
۳۷	جذب افراد ماهر، با استعداد و با انگیزه	۸	۵	۱	۰	۴.۴	تائید	۹۳٪
۳۸	توین دوره های آموزشی هدفمند مبتنی بر رشد پایدار	۵	۸	۱	۰	۴.۲	تائید	۹۳٪
۳۹	سیستم پرداخت عادلانه (مسئولیت برابر دریافتی برابر)	۷	۷	۰	۰	۴.۵	تائید	۱۰۰٪

فصلنامه خط مشی گذاری عمومی در مدیریت

مولفه های نگهداشت منابع انسانی در سازمان های دانش بنیان								
درصد اجماع	تائید/رد	میانگین	طیف پرسشنامه راند دوم دلفی				عنوان مولفه ها	ردیف
			بی اهمیت	کم اهمیت	مهم	خیلی مهم		
۱۰۰٪	تائید	۴.۵	۰	۰	۷	۷	سیستم پاداش متنوع و هدفمند مبتنی بر شایستگی و عملکرد	۴۰
۱۰۰٪	تائید	۴.۶	۰	۰	۶	۸	قدرشناسی از سرآمدان	۴۱
۱۰۰٪	تائید	۴.۵	۰	۰	۷	۷	مهیا کردن فرصت جنب و جوش و پیشرفت	۴۲
۱۰۰٪	تائید	۴.۵	۰	۰	۷	۷	رعایت شایسته‌گزینی و نخیه‌گزینی در انتصابات	۴۳
۹۳٪	تائید	۴.۱	۰	۱	۹	۴	استفاده از محیط الکترونیکی برای بهره‌گیری از اساتید از راه دور	۴۴
۹۳٪	تائید	۴.۱	۰	۱	۹	۴	نهادینه سازی نظام مدیریت مشارکتی	۴۵
۹۳٪	تائید	۴.۴	۰	۱	۵	۸	توسعه یادگیری تیمی	۴۶
۹۳٪	تائید	۴.۲	۰	۱	۸	۵	ترویج فرهنگ علم باوری و پژوهش محوری	۴۷
۱۰۰٪	تائید	۴.۶	۰	۰	۶	۸	ایجاد تناسب بین درآمد افراد و سطح علمی آنها	۴۸
۹۳٪	تائید	۴.۲	۰	۱	۸	۵	توسعه ی معیارهای کاربردی برای جذب افراد نخبه و استعداد برتر	۴۹
۸۶٪	تائید	۴.۲	۰	۲	۵	۷	ایجاد ثبات مدیریتی در سازمان های دانش بنیان	۵۰
۱۰۰٪	تائید	۴.۵	۰	۰	۷	۷	برند سازمان دانش بنیان	۵۱
۱۰۰٪	تائید	۴.۵	۰	۰	۷	۷	برقراری فضای اعتماد	۵۲
۸۶٪	تائید	۴.۰	۰	۲	۸	۴	فراهم آوردن فرصتی برای انجام پژوهش های گروهی	۵۳
۱۰۰٪	تائید	۴.۵	۰	۰	۷	۷	مدیریت سرمایه فکری	۵۴
۹۳٪	تائید	۴.۲	۰	۱	۸	۵	مریی ^۱ یا الهام بخش ^۲	۵۵
۹۳٪	تائید	۴.۲	۱	۰	۷	۶	کار دانشی	۵۶
۹۳٪	تائید	۴.۴	۱	۰	۵	۸	رفتار هوشمند	۵۷
۱۰۰٪	تائید	۴.۵	۰	۰	۷	۷	احترام گذاشتن به زمان شخصی کارکنان دانشی	۵۸
۱۰۰٪	تائید	۴.۴	۰	۰	۸	۶	فرهنگ گشودگی	۵۹
۹۳٪	تائید	۴.۵	۰	۱	۴	۹	ایجاد و حفظ صداقت درون و بیرون تیم	۶۰
۱۰۰٪	تائید	۴.۶	۰	۰	۶	۸	تامین ابزارهای مناسب ارتباطات و همکاری الکترونیک	۶۱
۹۳٪	تائید	۴.۴	۰	۱	۶	۷	زمان برای فکر کردن (دسترسی زمان برای تولید ایده بدون فشار زمانی در هر روز کاری)	۶۲
۱۰۰٪	تائید	۴.۴	۰	۰	۸	۶	مشوق ها برای نتایج خلاقانه (پاداش ها بعد از دستیابی به نتایج خلاق مثلا افزایش پرداختی، تسهیم سود، پرداخت اضافی، ارتقاء ها)	۶۳
۹۳٪	تائید	۴.۴	۰	۱	۶	۷	اجزای محیط کاری فیزیکی که به خلاقیت کارکنان دانشی مربوط می گردد (روشنایی روز؛ نور آفتاب که به محیط کاری می آید)	۶۴
۹۳٪	تائید	۴.۴	۰	۱	۶	۷	اجزای محیط کاری فیزیکی که به خلاقیت کارکنان دانشی مربوط می گردد (رایحه های خوش (مثال: هوای تازه، عدم بوی بد))	۶۵
۹۳٪	تائید	۴.۲	۰	۱	۸	۵	آموزش ضمن خدمت	۶۶
۱۰۰٪	تائید	۴.۴	۰	۰	۹	۵	تامین امکانات ایمنی و بهداشت و خدمات رفاهی	۶۷
۱۰۰٪	تائید	۴.۶	۰	۰	۵	۹	حفظ شأن	۶۸
۹۳٪	تائید	۴.۵	۰	۱	۴	۹	تکریم خانواده	۶۹
۱۰۰٪	تائید	۴.۱	۰	۰	۱۲	۲	پرداخت برای ابداع ها	۷۰
۱۰۰٪	تائید	۴.۴	۰	۰	۸	۶	برخورداری از رئیس شایسته	۷۱
۱۰۰٪	تائید	۴.۵	۰	۰	۷	۷	همکاران سازگار	۷۲
۱۰۰٪	تائید	۴.۶	۰	۰	۶	۸	شرایط مطلوب محیط کار	۷۳
۸۶٪	تائید	۴.۲	۰	۲	۵	۷	تردد راحت	۷۴
۹۳٪	تائید	۴.۳	۰	۱	۷	۶	همکاران فعال	۷۵
۹۳٪	تائید	۴.۴	۰	۱	۶	۷	سلامت اداری	۷۶
۹۳٪	تائید	۴.۴	۰	۱	۶	۷	میزان تعهد به سازمان و اخلاق مداری کارکنان	۷۷

¹ Trainer

² Inspirer

مولفه های نگهداشت منابع انسانی در سازمان های دانش بنیان							
ردیف	عنوان مولفه ها	طبق پرسشنامه راند دوم دلفی				تائید/ رد	درصد اجماع
		خیلی مهم	مهم	کم اهمیت	بی اهمیت		
۷۸.	همکاری در آموزش و انتقال تجربیات به کارکنان جدید الورد	۸	۵	۱	۰	تائید	۹۳٪
۷۹.	روحیه پیگیر و مشتاق به ارتقای توانمندی های فردی همراستا با وظایف شغلی	۷	۵	۲	۰	تائید	۸۶٪
۸۰.	دارا بودن سابقه کار مرتبط	۲	۸	۴	۰	رد	۷۱٪
۸۱.	حمایت های دولت ها و تشکل ها در تامین کمک هزینه های اعم از دانشی، معیشتی، چشم انداز	۵	۵	۳	۱	رد	۷۱٪
۸۲.	ایجاد همفکری بین نیرو های دانشی شرکت های دانش بنیان برای انتقال تجربیات	۷	۵	۲	۰	تائید	۸۶٪
۸۳.	برگزاری مراسم های قدرانی از نیرو های دانشی شرکت های دانش بنیان در مراکز رشد	۳	۶	۵	۰	رد	۶۴٪
۸۴.	تخصیص گرنت های به شرکت های دانش بنیان برای جذب نیروهای دانشی	۵	۴	۴	۰	رد	۶۴٪
۸۵.	مسیر و موقعیت شرکت	۳	۸	۳	۰	رد	۷۹٪
۸۶.	اصول سیستماتیک و فرآیندی	۲	۹	۳	۰	رد	۷۹٪
۸۷.	قانون پذیری	۲	۷	۴	۱	رد	۶۴٪
۸۸.	خود باوری و افزایش اعتماد به نفس	۷	۳	۳	۱	رد	۷۱٪
۸۹.	شناخت رقبا و فراهم نمودن زمینه رقابت بخصوص در تولید محصولات	۴	۸	۱	۱	رد	۸۶٪
۹۰.	تصمیم گیری و انتخاب صحیح در شرایط حساس	۵	۶	۳	۰	رد	۷۹٪
۹۱.	آموزش ایمنی و پایبندی به آن	۴	۶	۳	۱	رد	۷۱٪
۹۲.	پرداخت حقوق بر مبنای عملکرد و شایسته گزینی شایسته سالاری و شایسته پروری	۵	۹	۰	۰	تائید	۱۰۰٪
۹۳.	انجام طرح های انگیزشی جهت روحیه بخشی به کارکنان	۶	۶	۲	۰	تائید	۸۶٪
۹۴.	جلسات فیدبک	۷	۴	۲	۰	رد	۷۹٪
۹۵.	تخصیص سهام یا سود سهام در صورت تاثیرگذاری	۲	۸	۴	۰	رد	۷۱٪
۹۶.	انتخاب استراتژی های دانش محور	۵	۷	۱	۰	رد	۸۶٪
۹۷.	احصاء و اصلاح فرآیندهای سازمانی	۳	۸	۲	۰	رد	۷۹٪
۹۸.	انتخاب مدیران عالی از میان نخبگان	۷	۵	۱	۰	تائید	۸۶٪
۹۹.	بهره برداری مستمر از چرخه بهبود مستمر PDCA	۶	۶	۰	۰	رد	۸۶٪

فصلنامه خط مشی گذاری عمومی در مدیریت

جذب نیروهای دانشی؛ مسیر و موقعیت شرکت؛ اصول سیستماتیک و فرآیندی؛ قانون پذیری؛ خود باوری و افزایش اعتماد به نفس؛ شناخت رقبا و فراهم نمودن زمینه رقابت بخصوص در تولید محصولات؛ تصمیم گیری و انتخاب صحیح در شرایط حساس؛ آموزش ایمنی و پایبندی به آن؛ جلسات فیدبک؛ تخصیص سهام یا سود سهام در صورت تاثیرگذاری؛ انتخاب استراتژی های دانش محور؛ احصاء و اصلاح فرآیندهای سازمانی؛ بهره برداری مستمر از چرخه بهبود مستمر PDCA. همچنین طبق محاسبه های انجام شده بر اساس میانگین نظر خبرگان در دور دوم، توافق خبرگان در مورد ۸۳ گزاره مساوی و یا بیشتر از ۴ است که به

نتایج شمارش پاسخ های داده شده حاصل از نظرسنجی دلفی مرحله دوم مربوط به مولفه های نگهداشت منابع انسانی در سازمان های دانش بنیان حاکی از آن است که میانگین مربوط به ۱۶ مولفه در دور دوم دلفی کمتر از ۴ است که به دلیل پایین بودن مقدار میانگین و عدم اجماع خبرگان حذف گردیدند. مولفه های حذف شده در راند دوم دلفی عبارتند از: دارا بودن سابقه کار مرتبط؛ حمایت های دولت ها و تشکل ها در تامین کمک هزینه های اعم از دانشی، معیشتی، چشم انداز؛ برگزاری مراسم های قدرانی از نیرو های دانشی شرکت های دانش بنیان در مراکز رشد؛ تخصیص گرنت های به شرکت های دانش بنیان برای

=====

سیستم" و "تردد راحت" است. عامل چهارم "مدیریت استعداد" شامل ۶ مولفه "فراهم بودن فرصت رشد و توسعه"، "فرایند مناسب ارتقاء"، "رفع نیازها (پاسخ گویی به خواسته های افراد)"، "حمایت سازمان از افراد مستعد"، "توسعه شایستگی کارکنان دانشی" و "منزلت بخشی (توجه و ارزش دادن)" است. عامل پنجم "مدیریت عملکرد" شامل ۸ مولفه "بوروکراسی انعطاف پذیر"، "انعطاف پذیری عملکرد کاری کارکنان"، "کار تیمی"، "دادن فرصت ابراز وجود به افراد"، "توسعه یادگیری تیمی"، "هماهنگی بالا بین کارکنان دانشی"، "ایجاد همفکری برای انتقال تجربیات" و "استقلال کاری و محدود بودن کنترل" است. عامل ششم "ایجاد محیط خلاق" شامل ۴ مولفه "اجزای محیط کار خلاق: روشنایی روز .."، "امکانات ایمنی و بهداشت و خدمات رفاهی" و "سیستم پاداش متنوع مبتنی بر شایستگی" است. عامل هفتم "مدیریت صلاحیت" شامل ۵ مولفه "آموزش هدفمند مبتنی بر رشد پایدار"، "ساختار شبکه ای"، "برند سازمان دانش بنیان"، "آموزش ضمن خدمت" و "فرآیند دقیق استخدام" است. عامل هشتم "تامین فرصت های شغلی" شامل ۵ مولفه "تأمین وام هایی با بهره مناسب"، "تأمین تجهیزات علمی و تحقیقاتی"، "تسهیل دسترسی به منابع و کتابخانه ها"، "افزایش ارتباطات بین الملل" و "امکان استفاده از فرصت های مطالعاتی" است. نتایج تحلیل عاملی تاییدی در نرم افزار SmartPLS حاکی از برازندگی خوب مدل می باشد.

بحث و نتیجه گیری

یکی از مشکلات این شرکت های دانش بنیان، موضوع عدم پایداری کارکنان آنان است. عدم استفاده مناسب از توانمندی کارکنان خوب و از دست دادن آنان، هزینه های هنگفتی بر سازمان تحمیل می کند. لذا با توجه به اینکه در شرایط عرصه رقابت، موفق ترین سازمان ها آنهایی هستند که می توانند سرمایه انسانی شان را به

در ادامه بعد از دو مرتبه تحلیل عاملی اکتشافی در نرم افزار SPSS، مدل نهایی پژوهش در قالب ۲ جزء و ۸ عامل تبیین گردید. عامل اول "مدیریت شایستگی" شامل ۲۳ مولفه "برقراری فضای اعتماد"، "ایجاد و حفظ صداقت درون و بیرون تیم"، "ایجاد ثبات مدیریتی"، "برخورداوری از رئیس شایسته"، "حفظ شأن"، "سلامت اداری"، "سیستم پرداخت عادلانه"، "شرایط مطلوب محیط کار"، "فرهنگ گشودگی"، "اعتماد سازمان به کارکنان دانشی"، "پرداخت حقوق بر مبنای عملکرد"، "نحوه برخورد و رفتار مدیران سازمان"، "میزان تعهد به سازمان و اخلاق مداری"، "جایابی شغلی و جایگاه متناسب"، "محیط سالم"، "رعایت شایسته گزینی و نخبه گزینی"، "امنیت شغلی"، "رضایت شغلی"، "بها دادن به افکار جدید و خلاق"، "ایجاد تناسب بین درآمد افراد و سطح علمی"، "ارائه اطلاعات مورد نیاز به کارکنان دانشی"، "تکریم خانواده" و "احترام گذاشتن به زمان شخصی" است. عامل دوم "مدیریت هوشمند سرمایه فکری" شامل ۲۲ مولفه "ایجاد شرایط خلاقیت نظیر ایجاد اتاق فکر"، "زمان برای فکر کردن"، "فرصت انجام پژوهش های گروهی"، "مدیریت سرمایه فکری"، "مهیا کردن فرصت جنب و جوش و پیشرفت"، "تجاری سازی و بازاریابی ایده ها و اختراعات"، "پرداخت برای ابداع ها"، "مشوق ها برای نتایج خلاقانه"، "محیط نوآورانه"، "مربی یا الهام بخش"، "ترویج فرهنگ علم باوری و پژوهش محوری"، "توسعه ی معیارهای جذب نخبه و استعداد"، "انجام طرح های انگیزشی"، "انگیزه بخشی علمی"، "مالکیت معنوی"، "انگیزه بخشی آموزشی"، "محیط الکترونیکی برای اساتید از راه دور"، "جذب افراد ماهر، با استعداد و با انگیزه"، "قدرشناسی از سرآمدان"، "تسهیل دسترسی به منابع"، "نهادینه سازی نظام مدیریت مشارکتی" و "ابزارهای ارتباطات و همکاری الکترونیک" است. عامل سوم "مدیریت دانش" شامل ۱۰ مولفه "همکاران فعال"، "روحیه پیگیر و مشتاق"، "همکاران سازگار"، "رفتار هوشمند"، "انتخاب مدیران عالی از میان نخبگان"، "شایسته سالار بودن مدیر"، "آموزش و انتقال تجربیات به جدید الورد"، "کار دانشی"، "شایسته سالار بودن

پس از این مولفه، مولفه انگیزه بخشی علمی با میانگین ۴/۷ میباشد که با تحقیق بارخوزن و همکاران (۲۰۲۱)، آموشیلا و همکاران (۲۰۲۱)، لچمیا و همکاران (۲۰۱۷)، سپه وند و همکاران (۲۰۲۰) و یوانیانگ و همکاران همسو می باشد. مولفه حمایت سازمان از افراد مستعد نیز دارای میانگین ۴/۷ می باشد. در پاسخ به سوال اصلی پژوهش، مبنی بر این که "مولفه های نگهداشت منابع انسانی در سازمان های دانش بنیان کدام اند؟" با استفاده از ادبیات موضوع و به استناد یافته های پژوهش پس از اجرای دو راند دلفی، دو مرتبه تحلیل عاملی اکتشافی در نرم افزار SPSS و تحلیل عاملی تاییدی در نرم افزار Smart PLS، نتایج و شمای کلی مدل تایید شده ی نگهداشت منابع انسانی در سازمان های دانش بنیان در شکل ذیل ارائه شده است.

شیوه ای اثربخش و کارا مدیریت نمایند؛ ضروری است سازمان های دانش بنیان با بکارگیری هر یک از مولفه های ارائه شده در مدل پژوهش حاضر با اولویت مولفه های اهمیت دار نسبت به بهبود نگهداشت منابع انسانی خود اقدام نموده و این دارایی های کلیدی خود را به خوبی حفظ کنند و پرورش دهند. بر اساس یافته های تحقیق بیشترین میانگین (۴/۹) مربوط به مولفه بها دادن به افکار جدید و خلاق می باشد که یافته های این بخش با یافته های ولفس وینکل و همکاران (۲۰۲۰) و دال و همکاران (۲۰۱۱) همسو می باشد که بیان کرده است حمایت مدیر از استعداد، سطوح بالای تعهد کارکنان را توانمند نموده است. پس از این مولفه، مولفه امنیتی شغلی با میانگین ۴/۸ قرار دارد و پس از آن شایسته سالار بودن سیستم با میانگین ۴/۷ می باشد که با تحقیق یوناس و همکاران (۲۰۲۰)، لچمیا و همکاران (۲۰۱۷)، فکته فارکاس و همکاران (۲۰۱۱) و بولاند و همکاران (۱۹۹۴) همسو میباشد.

شکل ۲: مدل نهایی پژوهش



=====

منابع:

۱. ابطحی، سید حسین و مهدی خیر اندیش. (۱۳۸۸). الگوی عوامل زمینه ای مناسب برای سازمان دانشی (مطالعه موردی: شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران). فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره شش، صص ۱۴۰-۱۱۳.
۲. ابوالفتحی، جمشید؛ رسولی، رضا؛ ضماهنی، مجید و مهرداد استیری. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد سیستم های کاری با عملکرد بالا ویژه شرکت های دانش بنیان. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان های دولتی، دوره ۶، شماره ۴، صص ۳۶-۲۵.
۳. اسماعیلی، مهدی. (۱۳۸۵). پیرامون مهاجرت نخبگان. راهبرد یاس، سال دوم، شماره پنجم. صص ۱۳۷-۱۸۲.
۴. افجه، سید علی اکبر و عادل صالح غفاری. (۱۳۹۲). عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور (مورد مطالعه: جهاد دانشگاهی واحد تهران). راهبرد فرهنگ، شماره بیست و یکم. صص ۱۱۲-۷۹.
۵. دوستار، محمد؛ فروغی، نفیسه؛ نوروزی، خلیل و مجتبی جواد. (۱۳۹۲). راهبردهای جذب نخبگان در نظام آموزش عالی ج.ا.ا با استفاده از مدل گسترش عملکرد کیفیت. فصلنامه سیاست های راهبردی و کلان، سال یکم، شماره چهارم. صص ۲۰-۱.
۶. سرافراز، ایوب؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و ناصر حمیدی. (۱۳۹۸). ارائه مدل اخلاق مدارانه نگهداشت نخبگان در سازمان های دولتی ایران. پژوهش های اخلاقی، سال نهم، شماره ۳، صص ۱۷۴-۱۵۵.
۷. سرافراز، ایوب؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ حمیدی، ناصر. (۱۳۹۸). طراحی مدل نگهداشت نخبگان در سازمان های دولتی ایران. فصلنامه علمی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال هفتم، شماره ۱، صص ۸۲-۵۵.
۸. شاطری، کریم؛ ابیلی، خدیار؛ رضاییان، علی؛ قلی پور، آرین و شعله مرادفام. (۱۳۹۴). عوامل اثرگذار بر حفظ استعدادها و نخبگان سازمانی صنعت برق ایران در راستای تحقق سیاست های کلی علم و فناوری. فصلنامه سیاست های راهبردی و کلان، سال سوم، شماره ۱۲، صص ۷۸-۵۱.
۹. شیرین، علی؛ فروزنده، لطف اله؛ دانایی فرد، حسن و احمدعلی خائف الهی. (۱۳۹۶). مدل ساختاری فرایند توانمند سازی منابع انسانی دانش بنیان. فرآیند مدیریت و توسعه، دوره ۳۰، شماره ۳، پیاپی ۱۰۱، صص ۳۰-۳.
۱۰. طالب زاده شوشتری، لیلیا و ملوک خادمی اشکذری. (۱۳۹۷). مدیریت بهینه منابع انسانی نخبه با بررسی نیازها، موانع و مشکلات و راهکارهای پیشنهادی از دیدگاه خود آنها، ایران. فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دهم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۳۳)، صص ۲۳۷-۲۱۵.
۱۱. طبرسا، غلامعلی؛ رضائیان، علی و امیرهوشنگ نظرپوری. (۱۳۹۱). طراحی و تبیین مدل مزیت رقابتی مبتنی بر هوشمندی سازمانی در سازمان های دانش بنیان. فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین. سال دوم، شماره اول، شماره پیاپی ۴، صص ۷۲-۴۷.
۱۲. طیبی ابوالحسنی، سیدامیرحسین و محمد خدابخشی. (۱۳۹۶). عوامل مؤثر بر ماندگاری منابع انسانی دانشی در شرکت های دانش بنیان. پژوهشهای مدیریت منابع سازمانی، فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۲ (شماره پیاپی ۲۸)، صص ۱۹۲-۱۶۷.
۱۳. عباس زاده، حسن. (۱۳۸۹). تبیین و طراحی سازمان های دانشی. بانک، صص ۵۷-۴۸.
۱۴. محمدی، مهدی و افشین ناصری زاده. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی کارکنان اداره مخابرات لرستان. دومین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت در هزاره سوم، کد اختصاصی: AMTMO2-161
۱۵. کوشکی جهرمی، علی رضا؛ ابطحی، سید حسین؛ بودلایی، حسن و مهرداد غلامی. (۱۳۹۰). ارائه روش شناسایی ویژگیهای نیروی انسانی دانش مدار مورد مطالعه: شرکت ایران خودرو. فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنجن، سال ششم، شماره ۱۸، صص ۹۵-۸۱.
۱۶. محمودی میمند، محمد و مهدی حدادزاده. (۱۳۹۰). مطالعه و تعیین مؤلفه های مؤثر بر ارزیابی سرمایه فکری در مؤسسات دانش محور (مطالعه موردی: شرکتهای مستقر در پارک علم و فناوری یزد). پژوهش در نظام های آموزشی، صص ۱۴۹-۱۲۹.

۲۰. نعیم یاوری، مجید؛ اسلامی، حسین؛ افشانی، علیرضا و شهناز نایب زاده. (۱۳۹۶). شناسایی ابعاد نگهداشت استعدادها در سازمان های ایران با استفاده از رویکرد ترکیبی. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال پنجم، شماره ۴، صص ۸۹-۱۲۰.

۲۱. نیلی پور طباطبایی، سید اکبر؛ صالحی عمران، ابراهیم؛ هاشمی، سهیلا و مائده صداقت. (۱۳۹۵). ارائه کارت امتیازی مدیریت منابع انسانی پایدار در شرکت های فناوری اطلاعات و ارتباطات دانش بنیان ایران. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۱۱، صص ۱۷۰

۱۷. منوریان، عباس و ناصر عسگری. (۱۳۸۴). الزامات آموزش کارکنان دانشی در عصر دانایی محوری. تحول اداری، ویژه نامه توسعه منابع انسانی، شماره ۴۸، صص ۱۴۶-۱۵۶.

۱۸. منوریان، عباس؛ عسگری، ناصر و مصطفی آشنا. (۱۳۸۶). ابعاد ساختاری و محتوایی سازمانهای دانش محور. اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، مرکز همایش های بین المللی رازی، صص ۱۸-۱.

۱۹. میرباقری، سید علیرضا؛ طهماسبی، هامون و علی هاشمی. (۱۳۸۹). استراتژی های اثربخش در نگهداری کارکنان دانش محور. تدبیر، شماره ۲۱۹، صص ۲۹-۲۲.

- Alatawi, M.A., 2017, "Can transformational managers control turnover intention? ", SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur, 15(0),a873.https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.873.
- Amushila, J. & Bussin, M. H. R., 2021, "The Effect of Talent Management Practices on Employee Retention at the Namibia University of Science & Technology: Middle-level Administration Staff ", SA Journal of Human Resource Management/ SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur, 19 (0), a1485.
- 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.
- 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.
- Castro, Gregorio Martin de; Navas Lopez, Jose Emilio & Fernando Enrique Garcia Muina. (2004). "A New Model to Measure & Manage Intellectual Capital".University of Warwick, Session K-4, pp.1-15.

- Dul, Jan; Ceylan, Canan & Ferdinand Jasperse.(2011). Knowledge Worker Creativity & the Role of the Physical Work Environment. Human Resource Management, 50 (6), pp.715-734.
- Fekete Farkas, Maria & L. Gabor Torok. (2011). Knowledge Workers, Competencies, Virtuality & Management. Polish Journal of Management Studies, Anatoliy G. Goncharuk A.G., Vol.4, pp.67-77.
- Konjigova, Martina; Urbancova, Hana & Jiri Fejfar, 2012, "Identification of Managerial Competencies in Knowledge-Based Organization", Journal of Competitiveness, Vol. 4, Issue 1, pp.129-142.
- Letchmiah, L & Thomas, A., 2017, "Retention of High-Potential Employees in a Development Finance Company", SA Journal of Human Resource Management/ SA-Tydskrif-vir Menslikehulpbronbestuur, 15 (0), a924.
- 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.https://doi.org/10.4102/ac.v21i1.885.
- Sepahvand, Reza & Razieh Bagherzadeh Khodashahri, 2020, "Strategic Human Resource Management Practices and Employee Retention: a

Study of the Moderating Role of Job Engagement", Iranian Journal of Management Studies (IJMS), 14 (2), 437.

• Shikweni, S.; Schurink, W. & Van Wyk, R., 2019, "Talent Management in the South African Construction Industry", SA Journal of Human Resource Management/ SA-Tydskrif-vir

Menslikehulpbronbestuur, 17 (0), a1094.

• Wolfswinkel, M.B. & Enslin, C., 2020, "Talent Attraction and Retention through Brand Building: an Exploration of Practices in Companies that are Top South African Brands", SA Journal of Human Resource Management/ SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur, 18 (0), a1443.

• Younas, Minha & Muhammad Waseem Bari. (2020). The Relationship

between Talent Management Practices and Retention of Generation "Y" Employees: Mediating Role of Competency Development. Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 33:1 , pp.1330-1353.

• Yuanyang, Yu, October 2013, "The Characteristics & Incentive Mechanism of Knowledge Workers in Exhibition Enterprises", International Journal of Digital Content Technology & Its Applications (JDCTA), Vol. 7, Number 14, pp.69-76.



Designing the Human Resource Retention Model in Knowledge-Based Organizations: A Review of Experts' views

Majid Nodeh Farahani¹- Mir Ali Seyed Naghavi*²- Javad Mehrabi³

Abstract

Background: Nowadays, the fame and greatness of large organizations and companies is not only due to the existence of more physical or financial assets, but also because of their human capital and knowledge and skills. In other words, one of the keys to success in the knowledge-based economy, where having a competitive advantage differentiates an organization from other organizations, is human resources, which should be given more attention.

Objective: This article aims to identify the components and design a model for maintaining human resources in knowledge-based organizations based on the ideas of various thinkers.

Methods: The research is applied in terms of purpose and in terms of the method of data collection and analysis, it is a survey type, based on which, while examining the concepts and literature of the subject, the components were extracted and carried out in the framework of Delphi study stages. 15 members of the Delphi panel were selected from among experts related to the subject through purposive sampling. 350 questionnaire was gathered.

Findings: The model proposed by the research expert after two rounds of Delphi, two-order exploratory factor analysis & confirmatory analysis with 83 components (in the form of 2 components & 8 factors), the highest mean of which is related to valuing new and creative thoughts (mean 4.9), job security (mean 4.8), meritocracy of the system (mean 4.7), scientific motivation (average 4.7) and organization support for talented people (average 4.7) are provided.

Conclusion: considering that in the conditions of competition, the most successful organizations are those that can manage their human capital in an effective and efficient way; it is essential that organizations improve the retention of their human resources by using each of the components presented in the current research model, with the priority of important components & maintain and nurture these key assets well.

Keywords: knowledge workers, knowledge-based organization, knowledge-based human resources retention, Openness Culture.

¹ PhD Student in Public Management, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University, Qazvin Branch, Qazvin, Iran. Email: Management@payammail.ir

^{2*} Professor & Manager of Department of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, (**Corresponding Author**) Email: Asnmanagementphd@yahoo.com

³ Assistant Professor, Faculty of Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. Email: Mehrabijavad@qiau.ac.ir