

## تاب آوری سازمانی از منظر کارکنان و مدیران سازمان

ابوالحسن حسینی<sup>۱</sup> - فاطمه جعفری بازاریار<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۷/۹/۲۸

تاریخ بازنگری: ۹۷/۷/۸

تاریخ دریافت: ۹۷/۴/۱۱

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش مدیریت استعداد بر تاب آوری سازمانی با نقش میانجی تسهیم دانش و تحقق قرارداد روانشناختی در شهرک‌های صنعتی استان مازندران انجام گرفت. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی، پیمایشی از نوع همستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه شرکت‌های فعال با بیش از ۵۰ کارمند واقع در شهرک‌های صنعتی آمل، بابل و بابلسر به تعداد ۷۷ شرکت بوده که از بین آنها ۶۴ شرکت به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. داده‌ها به وسیله پرسشنامه‌های استاندارد با روایی و پایایی مناسب از مدیران ارشد یا منابع انسانی شرکت‌ها و کارکنان بااستعداد آنها جمع‌آوری گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و PLS استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که مدیریت استعداد با تاب آوری سازمان رابطه مثبت و معناداری دارد. همچنین نتایج نشان داد که فعالیت‌های مدیریت استعداد بر درک استعدادها از تحقق انتظارات نانوشته از سوی سازمان تاثیر گذاشته و موجب تحقق قرارداد روانشناختی آنها می‌شود، تحقق قرارداد روانشناختی بر نگرش و تمایل استعدادها برای تسهیم دانش تاثیر مثبت دارد و تسهیم دانش استعدادها با تاب آوری سازمان رابطه معناداری دارد.

**واژگان کلیدی:** تاب آوری سازمان، مدیریت استعداد، تسهیم دانش، تحقق قرارداد

---

۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی بابلسر، دانشگاه مازندران (نویسنده مسئول)

hosseini\_phd@yahoo.com

۲. فوق لیسانس مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی بابلسر، دانشگاه مازندران

## روانشناختی.

## مقدمه

جوامع، سازمان‌ها و افراد در شرایط محیطی متنوع و در حال تغییر قرار دارند. این محیط علیرغم اینکه می‌تواند فرصت‌های قابل توجهی برای موفقیت و رشد سازمان‌ها فراهم کند، می‌تواند تهدیدات و چالش‌های مهمی را نیز ایجاد کند. انواع رویدادها مانند خطرات طبیعی، ناآرامی‌های سیاسی، بی‌ثباتی اقتصادی و خطاهای انسانی می‌توانند به شدت به عملکرد سازمانی تهدید جدی وارد کنند. در نتیجه برای غلبه بر این رویدادهای پیچیده و مخرب نیاز به توسعه تاب‌آوری در سیستم‌های سازمانی و زیربنایی برجسته می‌شود. تاب‌آوری سازمانی<sup>۱</sup> به عنوان توانایی سازمان در پیش‌بینی، اجتناب و تعدیل مثبت در برابر اختلالات و تغییرات محیطی تعریف می‌شود. این توانایی ترکیبی از ظرفیت سازمانی برای بازگرداندن کارایی پس از اختلال و ایجاد قابلیت‌های لازم قبل از پاسخ به بحران است (برنارد و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). برای ایجاد ظرفیت سازمانی و ماندگاری در محیط کسب و کار نیز، سازمان‌ها به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. این افراد با بررسی نقاط قوت و ضعف خود، محدودیت‌ها و تهدیدات موجود در محیط را به فرصت تبدیل می‌کنند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱). در این رابطه، فعالیت‌های مدیریت استعداد به کارکنان با پتانسیل بالا این فرصت را می‌دهد تا چابک‌تر شوند و ظرفیت آنها را در فرآیندها و نقش‌های مؤثر رهبری توسعه می‌دهد و می‌تواند در تعهد بیشتر آنها نسبت به سازمان و افزایش انگیزه‌شان در انجام کارهای سخت برای اثربخشی سازمانی کمک کند (کوروا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). بنابر پژوهش اوکووا و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) استفاده مناسب از سرمایه انسانی مانند مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه کارکنان می‌تواند دستیابی به چابکی سازمانی و ظرفیت انطباق سازمانی را در شرکت افزایش دهد و در نتیجه سازمان‌ها تاب‌آور شوند (اوکووا و همکاران، ۲۰۱۶). علاوه بر این، فعالیت‌های مدیریت استعداد به عنوان تلاش یک سازمان برای پاسخگویی به انتظارات کارکنان تفسیر می‌شود و باعث تحقق بخشی از قرارداد روانشناختی آنها می‌شود (فستینگ و شافر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). قرارداد روانشناختی بازتاب ادراک

- 
1. Organizational resilience
  2. Burnard, et al.
  3. Khoreva, et al.
  4. Okuwa, et al.
  5. Festing & Schäfer

کارمند از ضوابط رابطه مبادله بین کارفرما و کارمند و نیز منابعی است که مبادله می‌شود (کوروا و همکاران، ۲۰۱۷). این ادراک کارکنان از قرارداد روانشناختی، ذهنی می‌باشد و در طول زمان تغییر می‌کنند زیرا ادراک کارکنان در مورد تحقق قرارداد روانشناختی به طور مستمر ارزیابی می‌شود.

در این رابطه نیز گست و کانوی<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) اظهار کردند که کارکنان به طور انفعالی شیوه‌های منابع انسانی را نمی‌پذیرند بلکه به طور فعال از طریق قرارداد روانشناختی ارزیابی کرده و به آنها پاسخ می‌دهند (شارکی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). هنگامی که کارکنان متوجه شوند که سازمان آنها نتوانسته به آنچه که قول داده، عمل کند آنها احساس خشم، بی‌اعتمادی و خیانت را تجربه می‌کنند این احساسات می‌تواند منجر به نتایج منفی شود. لیکن هنگامی که وعده‌ها تحقق می‌یابد اعتماد به سازمان رشد می‌کند و رضایت شغلی کارکنان بیشتر می‌شود (باکستل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۱۳). تیت<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) بیان کرد که سازمان‌های موفق از طریق دستیابی به قرارداد روانشناختی با کارکنان خود، قادر به جذب و حفظ استعدادها برتر هستند و آنها را به ایجاد و تسهیم دانش در قبال آموزش و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای انگیزه می‌دهند (گوپتا و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). تسهیم دانش جزء لازم برای سازمان در فعالیتهای یادگیری است که می‌تواند به شناخت بازار و نوآوری کمک کند (علامه و همکاران، ۱۳۹۵). به طور کلی جنبه‌های یادگیری، نقشی محوری در تواناسازی تاب‌آوری سازمانی ایفا می‌کند، که در مورد سازمان‌های متوسط و کوچک، این نقش پررنگ‌تر می‌شود (پال و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴).

در واقع صنعت در اقتصاد کشور نقش مهمی در ایجاد ارزش افزوده و اشتغال‌زایی ایفا می‌کند. در سال‌های اخیر، حوزه صنعت از شرایط داخلی و بین‌المللی حاکم بر اقتصاد کشور، آسیب‌های جدی دیده است. این امر موجب شده بیشتر صنایع کشور به رغم بالاتر بودن ظرفیت‌های نصب شده اما با کمتر از ظرفیت تولید به فعالیت مشغول باشند (دنیای اقتصاد، ۱۳۹۴). بدین صورت که، محیط نامساعد کسب و کار در ایران، شرکت‌های کوچک و متوسط را در

---

1. Guest & Conway  
 2. Sharkie  
 3. Boxtel  
 4. Thite  
 5. Gupta, et al.  
 6. Pal, et al.

مقایسه با شرکت‌های بزرگ در معرض مشکلات بیشتر قرار می‌دهد (مرتضایی، ۱۳۹۵). و موجب شده، ۵۰ درصد واحدهای صنعتی زیر ۵۰ درصد تولید کنند و ۵۰ درصد واحدهای صنعتی کوچک و متوسط نیز عملاً از گردونه تولید خارج شوند (اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران، ۱۳۹۶). و برخی هم برای ادامه حیات مجبور به تعدیل نیرو شدند. بنابراین، به نظر می‌رسد ایجاد تاب‌آوری برای پایداری و رشد سازمان‌ها بیشتر از قبل نمود پیدا کرده است، که با بکارگیری و مدیریت کارآمد نیروی با استعداد سازمان می‌توان با وجود کمبود سایر منابع به آن دست یافت. برای همین، در این مقاله سعی بر آنیم تا با پر کردن خلأ موجود در تحقیقات داخلی در خصوص تاب‌آوری سازمانی توسط مدیریت استعداد و در نهایت درک عمیق این موضوع از سوی مدیران برای برنامه‌ریزی و ایجاد تاب‌آوری در سازمان، به بررسی تاب‌آوری سازمانی از منظر کارکنان با استعداد و مدیران آنها با واسطه تحقق قرارداد روانشناختی و تسهیم دانش استعدادها بپردازیم.

### مبانی نظری و توسعه فرضیه‌های پژوهش مدیریت استعداد

از اواخر دهه ۱۹۹۰ و اوایل دهه ۲۰۰۰، مدیریت استعداد با بحث در مورد چگونگی توسعه، حفظ و مدیریت مخزن استعداد، ایجاد طرز فکر استعداد در فرهنگ سازمانی، تطابق برنامه‌ها و فرآیندهای مختلف منابع انسانی با نیازهای استعداد و پیگیری همزمان استخدام نیروهای خارجی و توسعه استعداد داخلی از سوی سازمان‌ها تمرکز دارد. تفسیرهای مختلفی از مفهوم مدیریت استعداد وجود دارد، عبارتند از: ۱. مدیریت استعداد به عنوان یک اصطلاح جدید برای شیوه‌های منابع انسانی است ۲. به عنوان شیوه‌های برنامه‌ریزی جانشینی در نظر گرفته شد ۳. تمرکز بر شغل‌های مهم استراتژیک دارد که برای ایجاد مزیت رقابتی سازمان حیاتی هستند ۴. بطور کلی، به عنوان مدیریت کارکنان با استعداد است (کاسی او و بودرا، ۲۰۱۵). یورن<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) پنج مرحله برای مدیریت استعداد تعیین کرده است این پنج مرحله شامل: جذب، شناسایی، توسعه، استقرار و بکارگماری افراد با استعداد در موقعیت‌های مناسب است. در حالی که گلن<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) یک مدل

---

1. Cascio & Boudreau  
2. Uren  
3. Glen

چهار مرحله برای مدیریت استعداد ارائه کرده است که عبارتند از: تجزیه و تحلیل مهارت‌های مورد نیاز آینده، تجزیه و تحلیل شکاف و ارزیابی شایستگی، آموزش و توسعه، انگیزه و نگهداری استعداد. هر یک از این فرآیندها باید طوری طراحی شوند تا متناسب با نیازهای استراتژیک کسب کار باشند و همچنین با یکدیگر ادغام و یکپارچه شوند (آل‌جانابی و کومار<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

### مدیریت استعداد و تاب‌آوری سازمانی

اصطلاح تاب‌آوری سازمانی به عنوان یک مفهوم مهم در ادبیات مدیریت بحران پدید آمد و به ظرفیت سازمان‌ها برای انطباق با اختلالات و بهره‌برداری از فرصت‌های پدید آمده در محیط متغیر اشاره دارد (اورچيستون و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). سامرز<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) بیان می‌کند که تاب‌آوری سازمانی می‌تواند فعال یا انفعالی باشد. تاب‌آوری انفعالی، تاب‌آوری که بعد از وقوع حوادث نشان داده می‌شود و منعکس می‌کند که چگونه سازمان به سرعت بدون تحمل خسارت، آسیب یا از هم گسستگی به حالت اولیه خود بازمی‌گردد. تاب‌آوری فعال بیانگر یک تلاش آگاهانه برای بهتر شدن توانایی برای مقابله با سختی‌های آینده است، آن شامل شناسایی خطرات بالقوه، توسعه سیستم‌های هشداردهنده خطر، و انجام اقدامات فعال می‌باشد (ساوالها<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). بر طبق پژوهش کانتر و سی<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) تاب‌آوری در سازمان در یک ساختار سه بعدی توسعه یافت. بعد اول سرسختی<sup>۶</sup>، که اشاره به ظرفیت سازمان برای مقاومت و بازبایی به حالت اولیه در شرایط نامطلوب دارد. بعد دوم، چابکی<sup>۷</sup> شامل داشتن قابلیت انطباق سریع است و در نهایت، بعد یکپارچگی<sup>۸</sup> که برابر با انسجام کارکنان در مواجهه با شرایط نامطلوب می‌باشد (کانتر و سی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). بنابر پژوهش اکتیو<sup>۹</sup> (۲۰۱۵)، رفتار تاب‌آوری شرکتها در نتیجه تقویت ظرفیت سازگاری شرکتها توسط مدیریت استعداد مؤثر است به این معناست که شرکت‌هایی که استعداد کارکنان را بهره‌برداری می‌کنند تمایل به بهبود آمادگی سازگاری خود به منظور حفظ بقا در

1. Aljanabi & Kumar
2. Orchiston
3. Somers
4. Sawalha
5. Kantur & Say
6. Robustness
7. Agility
8. Agility
9. Eketu

برابر تهدیدات مرتبط با کسب و کار دارند (اِکتی‌یو، ۲۰۱۵). منیپر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) نیز در بررسی‌های خود در شرکت‌های فعال تولیدی دریافتند که مدیریت استعداد تأثیر قابل توجهی در تاب‌آوری سازمان دارد. بدین منظور شرکت‌ها باید قادر به جستجوی افراد با استعداد در میان کارکنان خود و حفظ آنها باشند (منیپر و همکاران، ۲۰۱۶). لذا فرضیه اول پژوهش حاضر بیان می‌کند:

فرضیه ۱: مدیریت استعداد رابطه مثبت و معنی‌داری با تاب‌آوری سازمان دارد.

### مدیریت استعداد و تحقق قرارداد روانشناختی

مفهوم قرارداد روانشناختی برای اولین بار توسط آرجریس<sup>۲</sup> در سال ۱۹۶۰ در توصیف رابطه بین کارکنان و شیوه رهبری سرپرستان آنها معرفی شد. او قرارداد روانشناختی را به عنوان ادراک دو طرف از روابط کاری خود و نیز درک متقابل در محتوای این ادراکات توصیف کرد (سانبرگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۱۰). لوینسون و همکاران<sup>۴</sup> (۱۹۶۲) قرارداد روانشناختی را به این صورت تعریف کردند: "مجموعه‌ای از انتظارات متقابل که طرفین روابط ممکن است خودشان نسبت به آن کمتر آگاه باشند، اما با این وجود رابطه خود را با یکدیگر کنترل می‌کنند" (کاسکینا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). یکی از ویژگی‌های اصلی قرارداد روانشناختی باور فرد است که یک توافق دوجانبه است یعنی یک درک مشترکی وجود دارد که طرفین قرارداد را به الگوی خاصی از رفتار مقید می‌کنند (روسو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱). از طرفی روسو (۲۰۰۴) بیان می‌کند، سازمان‌ها باید به طور عمد قرارداد روانشناختی تنظیم کنند که بین طرفین ایجاد اعتماد کرده و موجب ترویج تعهدات کارکنان برای تسهیم دانش و ایجاد انگیزه در آنها نسبت به انواع مبادله دانش شود که برای موفقیت متقابل کارکنان و سازمان ضروری است (گوپتا و همکاران، ۲۰۱۲). چنانکه، شیوه‌های مدیریت استعداد می‌تواند نیت‌های آینده کارفرما را که حاکی از ایجاد فرصت‌های آینده برای کارکنان با پتانسیل بالا است، را انتقال دهد. کارکنان با پتانسیل بالا زمانی که سرمایه‌گذاری

- 
1. Mienipre, et al.
  2. Argyris
  3. Sonnenberg
  4. Levinson, et al.
  5. Koskina
  6. Rousseau

سازمان را در رابطه اشتغال درک کنند ممکن است در قبال آن تعهدی برای بازپرداخت این سرمایه‌گذاری احساس کنند و در طرز احساس و رفتار آنها نسبت به سازمان از طریق تحقق قرارداد روانشناختی تاثیر بگذارد (کورو و همکاران، ۲۰۱۷). سانبرگ (۲۰۱۱) در مطالعه خود در شش سازمان بین‌المللی دریافت، سازمانی که فعالیت‌های مدیریت استعداد بیشتری را بکار می‌گیرد موجب تحقق بیشتر قرارداد روانشناختی کارکنان می‌شود و به نوبه خود منجر به افزایش سطح تعهد، رفاه، عدالت و سطوح پایین‌تر تمایل به ترک خدمت می‌شود (فستینگ و شافر، ۲۰۱۳). نوتاکی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در تحقیقات تجربی خود و نیز پریسلو<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود نشان دادند که اجرای شیوه‌های مدیریت استعداد، قرارداد روانشناختی کارکنان را تقویت می‌کند. با توجه به این اطلاعات، انتظار می‌رود:

فرضیه ۲: مدیریت استعداد رابطه مثبت و معنی‌داری با تحقق قرارداد روانشناختی دارد.

### تحقق قرارداد روانشناختی و تسهیم دانش

دانش به مهمترین فاکتور برای رقابت و بقا در محیط کسب‌وکار امروز تبدیل شده است (گوپتا و همکاران، ۲۰۱۲). اهمیت ایجاد دانش و مدیریت دانش توسط نوناکا<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) برجسته‌تر شد هنگامی که او اشاره کرد "شرکت‌های موفق آن‌هایی هستند که به طور دائم دانش جدیدی را ایجاد می‌کنند، و به طور گسترده‌ای در سراسر سازمان گسترش می‌دهند و به سرعت در فن‌آوری‌ها و محصولات جدید آن را به تصویر می‌کشند" (کاروسو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). بنابراین، توانایی یک سازمان در استفاده مؤثر از دانش متکی به افرادش است که عملاً دانش را ایجاد، تسهیم و بکار ببرند (هنتون و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). تسهیم دانش فرایندی است که در آن افراد متقابلاً دانش آشکار و نهان خود را مبادله و به طور مشترک دانش جدید خلق می‌کنند (ون‌دین‌هوف و دی‌ریدر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴). مطالعات نشان داد که کارکنان اغلب در برابر تسهیم دانش و آگاهی خود مقاومت می‌کنند و به راحتی آن را انتقال نمی‌دهند حتی اگر سازمان تلاش‌های

- 
1. Nutakki, et al.
  2. Prinsloo
  3. Nonaka
  4. Caruso
  5. Henttonen, et al.
  6. Van den Hooff & De Ridder

هماهنگی برای تسهیل تبادل دانش انجام دهد (گوپتا و همکاران، ۲۰۱۲). براون و وودلند<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) استدلال می‌کنند که اهداء دانش مستلزم درک افراد از قرارداد روانشناختی آنان است که به نوبه خود رفتار شهروندی آنان را تعیین می‌کند. این ادراک تحت تاثیر مزایا و هزینه‌های مورد انتظار از تسهیم دانش‌شان قرار می‌گیرد و می‌تواند تعیین کند آیا دانش را نزد خود حفظ کنند یا با دیگران به اشتراک بگذارند (شارکی، ۲۰۰۵).

یافته‌های پژوهش گوپتا و همکاران (۲۰۱۲) نشان داد که برای افزایش تسهیم دانش در سازمان‌ها، نیاز به ایجاد محیطی است که کارکنان درک کنند اگر دانش خود را تسهیم کنند هزینه‌ای برای آنان نخواهد داشت این اتفاق زمانی رخ می‌دهد که کارکنان قرارداد روانشناختی رابطه‌ای را که شامل تعهدات درک شده با ماهیت درونی و عاطفی برای مدت زمان نامحدود است را درک کنند (گوپتا و همکاران، ۲۰۱۲). مطالعات یوسفی و همکارانش (۱۳۸۹) نیز بیانگر این است که نگرش‌ها و رفتارهای مثبت تسهیم دانش ناشی از قرارداد روانشناختی مثبتی است که کارکنان از آن برخوردار هستند. قرارداد روانشناختی مثبت کارکنان نیز نشأت گرفته از اقدامات مدیریت منابع انسانی، فرهنگ و جو سازمانی است (فرزانه و همکاران، ۱۳۹۵). به موازات آن، تحقیقات وو و چن<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) و لو<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) نیز تایید کرد که تحقق قرارداد روانشناختی رابطه مثبتی با تبادل دانش و عملکرد کارکنان دارد. لذا فرض سوم پژوهش این است که:

فرضیه ۳: تحقق قرارداد روانشناختی رابطه مثبت و معناداری با تسهیم دانش دارد.

## ۲-۵. تسهیم دانش و تاب‌آوری سازمانی

سازمان‌هایی که تلاش می‌کنند تا تاب‌آور باشند، به طور طبیعی منابع دانش خود را برای ارتقاء سازگاری سازمانی، ارزش و رقابت‌پذیری جمع‌آوری می‌کنند (مافابی و همکاران، ۲۰۱۲). ووگاس و ساتکلیف<sup>۴</sup> (۲۰۰۳)، تسهیم دانش و روابط را به عنوان شرایط ایجاد تاب‌آوری در سطح سازمانی توصیف کردند. این شرایط توانمند، فرایندهایی هستند که ذهنیت آگاه؛

---

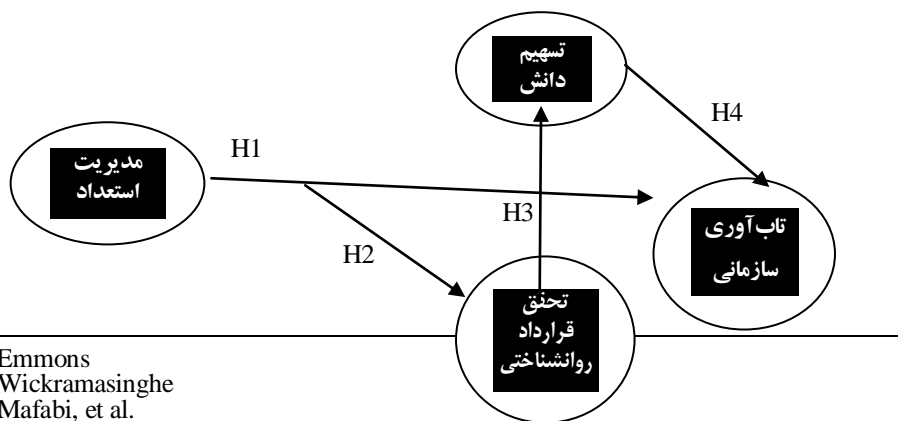
1. Brown & Woodland  
2. Wu & Chen  
3. Luu  
4. Vogus & Sutcliffe



دیدگاه‌های تحلیلی متنوع در مورد فرایندهای سازمان و تعامل احترام‌آمیز را که موجب غنی‌سازی مبادله و پردازش اطلاعات می‌شود، تشویق می‌کنند (امانس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۱۹۵). در واقع تسهیم دانش می‌تواند به صورت همزمان بر توانمندی‌های فردی و شایستگی‌های سازمانی اثر گذاشته و به تقویت توانمندی سرمایه‌های فکری سازمان در حوزه سرمایه‌های انسانی و سازمانی منجر می‌شود (علامه و همکاران، ۱۳۹۵). لذا، تعامل میان افراد با دانش متفاوت، توانایی سازمان را در نوآوری بهبود می‌بخشد (ویکراماسینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵)، و از روند سازگاری مثبت حمایت می‌کند. بنابر پژوهش مافابی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) حمایت از سازگاری مثبت و نوآوری عملیات کسب و کار به عنوان راهی برای تاب‌آوری سازمانی است (مافابی و همکاران، ۲۰۱۲). تحقیقات امانس<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) نیز مشخص کرد ۸ نوع مختلف از ارتباطات تسهیم دانش (مانند رابطه‌ها، همکاران<sup>۵</sup>، تسهیل‌کننده‌ها<sup>۶</sup>، مربیان<sup>۷</sup>، تأثیرگذاران<sup>۸</sup>، متحدین<sup>۹</sup>، اشاعه‌دهندگان<sup>۱۰</sup> و سخنگویان<sup>۱۱</sup>) در هنگامی که با یک فرآیند سازگار مثبتی ترکیب و بکار روند، پتانسیل توانایی فرد را برای تاثیرگذاری بر عملکرد، پایداری و تاب‌آوری سازمانی توسعه می‌دهد.

فرضیه ۴: تسهیم دانش رابطه مثبت و معنی‌داری با تاب‌آوری سازمانی دارد.

طبق فرضیه‌های این پژوهش، مدل مفهومی تحقیق حاضر در شکل شماره ۱ ارائه شده است.



1. Emmons
2. Wickramasinghe
3. Mafabi, et al.
4. Emmons
5. Connectors
6. Collaborators
7. Facilitators
8. Mentors
9. Influencers
10. Allies
11. Disseminators
12. Narrators

شکل ۱ مدل مفهومی تحقیق

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کاربردی بوده که به صورت توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی اجرا شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه شرکت‌های فعال با بیش از ۵۰ نفر نیروی کار واقع در شهرک‌های صنعتی آمل، بابل و بابلسر می‌باشد، که از طریق اطلاعات بدست آمده از شرکت شهرک‌های صنعتی استان مازندران، تعداد ۷۷ شرکت که خصوصیات استعداد هم در صنعت آن مهم است در نهایت به عنوان جامعه آماری این پژوهش انتخاب شده است. با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران حداقل نمونه مورد نیاز ۶۴ شرکت فعال تعیین شد. روش نمونه‌گیری به کار برده شده در این تحقیق، روش تصادفی طبقه‌ای است. بدین ترتیب که شهرک‌های صنعتی شهرهای بابل، آمل و بابلسر در ۹ طبقه تقسیم شده و بر اساس فراوانی نسبی تعداد واحدهای تولیدی انتخاب شده در طبقات ۹ گانه، حجم نمونه در هر طبقه مشخص شد و در نهایت شرکت‌های مورد نظر به صورت تصادفی از این طبقات انتخاب گردیدند. داده‌های پژوهش به وسیله پرسشنامه گردآوری شد که توسط مدیر ارشد یا منابع انسانی و کارکنان بااستعداد شرکت‌ها تکمیل گردیدند. کارکنان بااستعداد توسط مدیر شرکت خود شناسایی و برای تکمیل پرسشنامه انتخاب گردیده‌اند، بدین دلیل که تجربه‌های خاص هر سازمان بر چگونگی تعریف استعداد تاثیر می‌گذارد (فیتزجرالد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). فردی که به عنوان استعداد در یک سازمان در نظر گرفته می‌شود ممکن است در سازمان دیگری مستعد شناخته نشود. از طرفی در تحقیقات سانبرگ و همکاران (۲۰۱۳) و تانیسن<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) نیز کارکنان بااستعداد توسط مدیران خود برای گردآوری جمع‌آوری داده‌ها شناسایی و انتخاب گردیدند. در این پژوهش پرسشنامه - ها به تعداد ۴۳۵ عدد به صورت حضوری توزیع شد که در مجموع تعداد ۳۷۵ پرسشنامه از ۶۴ شرکت فعال قابلیت تحلیل داشتند. پرسشنامه‌های قابل تحلیل در هر شرکت برای تجزیه و تحلیل

1. Fitzgerald  
2. Thunnissen

با هم ترکیب و میانگین پاسخ‌های آن‌ها به عنوان نظرسنجی هر شرکت در نظر گرفته شد. در سنجش متغیرها از سنج‌های مورد استفاده در مطالعات پیشین استفاده شد. برای سنجش متغیر مدیریت استعداد از پرسشنامه حسین‌پور و همکاران (۱۳۹۴)، برای متغیر تاب‌آوری سازمانی از پرسشنامه ویکر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، برای متغیر تسهیم دانش از پرسشنامه هوانگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) و در نهایت برای سنجش تحقق قرارداد روانشناختی از پرسشنامه راینسون و موریسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) استفاده شده است. پاسخ‌های مربوط به گویه‌های تمامی سنج‌ها با استفاده از مقیاس لیکرت در محدوده‌ای از «کاملاً موافق» تا «کاملاً مخالف» مورد سنجش قرار گرفت. جهت تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. مقدار این ضریب برای کل پرسشنامه ۰/۹۵ محاسبه شد، که نشان‌دهنده قابلیت اطمینان آن می‌باشد. برای روایی پرسشنامه نیز علاوه بر بهره‌گیری از نظرات اساتید و متخصصان در حوزه مدیریت، توسط دو معیار روایی همگرا و واگرا که مختص مدل سازی معادلات ساختاری است، بررسی شد. و نتایج آن در بخش برازش مدل اندازه‌گیری ارائه گردید. برای تحلیل داده‌های تحقیق در قسمت آمار توصیفی، از نرم‌افزار SPSS ۱۶ و برای آزمون مدل و تاثیرگذاری متغیرها از روش مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS استفاده گردید، دلیل استفاده از این روش، قابلیت تحلیل مدل‌های پیچیده با حجم اندک و عدم حساسیت به توزیع نرمال سازه‌ها می‌باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵).

### یافته‌های تحقیق

#### اطلاعات جمعیت‌شناختی

بر اساس نتایج آماری به دست آمده از میان ۳۷۵ نفری که به پرسشنامه پاسخ دادند، ۲۵۶ نفر معادل ۶۸/۳ درصد مرد و ۱۱۵ نفر معادل ۳۰/۷ درصد زن و ۴ نفر نیز بی‌پاسخ بوده است. بیشتر این پاسخگویان حدود ۳۱/۷ درصد، سابقه خدمت کمتر از ۵ سال دارند. بیشترین فراوانی از شرکت کنندگان این پژوهش مربوط به سنین بین ۲۵ تا ۳۰ برابر با ۳۰/۱ درصد و بین ۳۱ تا ۳۵ سال برابر ۲۹/۶ درصد می‌باشد. در این میان ۱۹۸ نفر معادل ۵۲/۸ درصد از پاسخ‌دهندگان

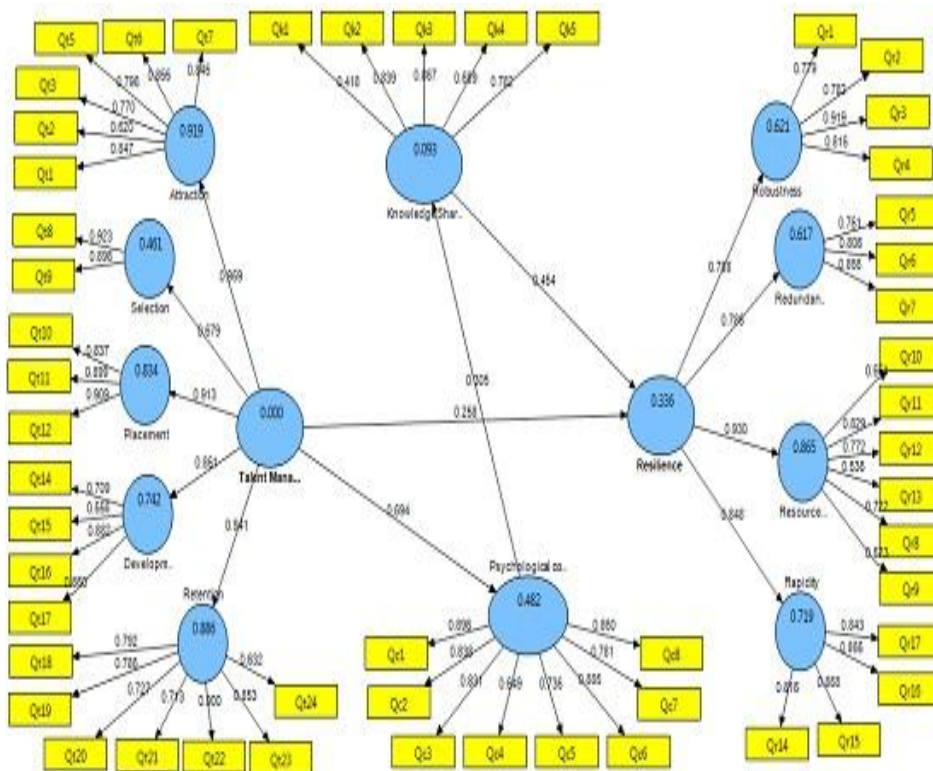
1. Wicker  
2. Huang  
3. Robinson & Morrison

مربوط به افرادی با تحصیلات لیسانس بوده است. بر حسب پست سازمانی ۱۷/۱ درصد در سمت مدیر ارشد یا مدیر منابع انسانی و ۸۲/۹ درصد در سمت کارکنان مستعد مشغول به خدمت هستند.

### آزمون مدل مفهومی

برای آزمون مدل مفهومی در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار Smart PLS دو مرحله وجود دارد؛ مرحله اول بررسی برازش مدل (اندازه‌گیری، ساختاری و کلی) و مرحله دوم آزمون فرضیه‌های پژوهش است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵: ۶۸). در ذیل نتایج بررسی آزمون برازش مدل اندازه‌گیری، ساختاری و مدل کلی به تفصیل ارائه شده است.

برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری از پایایی شاخص، روایی واگرا و روایی همگرا استفاده شده است. پایایی شاخص با سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و ضرایب بارهای عاملی مورد سنجش قرار می‌گیرد. به این صورت که آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی باید بیشتر از ۰/۷ باشد و ضرایب بار عاملی بیشتر از ۰/۴ باشد تا مدل از پایایی مناسب برخوردار باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵: ۷۹).



شکل ۲ مدل مفهومی بعد از حذف سوالات Qt4 و Qt13

پس از آزمون مدل و خروجی نرم افزار PLS مشخص شد که بار عاملی سوالات Qt4 (۰/۳۱۵) و Qt13 (۰/۲۰۳) از متغیر مدیریت استعداد کمتر از ۰/۴ می‌باشند، از این رو حذف این سوالات لازم است تا بررسی سایر معیارها تحت تاثیر آنها قرار نگیرد. شکل ۲ بارهای عاملی شاخص‌ها را بعد از حذف سوالات مربوطه نشان می‌دهد که تمامی آنها از ۰/۴ بیشتر است و نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

جدول ۱- پایایی و روایی همگرا متغیرهای مدل نهایی

متغیر	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ	AVE	CR
مدیریت استعداد	۲۴	۰/۹۵	۰/۷۶	۰/۹۴
تسهیم دانش	۵	۰/۷۸	۰/۵۴	۰/۸۵
تاب‌آوری سازمانی	۱۷	۰/۹۱	۰/۷۰	۰/۹۰

تحقق قرارداد روانشناختی	۸	۰/۹۲	۰/۶۶	۰/۹۴
-------------------------	---	------	------	------

با توجه به جدول ۱ ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) تمامی متغیرها بالای ۰/۷ می‌باشند که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. علاوه بر این جدول فوق نشان می‌دهد که روایی همگرا (AVE)، که نشان از میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود است، برای تمامی متغیرهای مدل پژوهش بالای ۰/۵ می‌باشد در نتیجه مدل از روایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۲- روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

مدیریت استعداد	تاب‌آوری سازمانی	قرارداد روانشناختی	تسهیم دانش
			۰/۷۳۷
		۰/۸۱۳	۰/۳۰۴
	۰/۶۵۸	۰/۳۶۹	۰/۵۲۴
۰/۷۲۶	۰/۳۸۰	۰/۶۹۴	۰/۲۷۰

روایی واگرا در PLS از دو طریق سنجیده می‌شود: (۱) روش بارهای عاملی متقابل (۲) روش فورنل و لارکر که از طریق مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵: ۱۳۹). در پژوهش حاضر از روش فورنل و لارکر<sup>۱</sup> برای سنجش روایی واگرا استفاده شده است. مطابق با جدول ۲، مقدار جذر AVE (قطر اصلی ماتریس) تمامی متغیرهای از مقدار همبستگی میان آنها بیشتر است که این امر روایی واگرای مناسب و برازش خوب مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد. در این بخش نتایج معیارهای برازش بخش ساختاری مدل در جدول ۳ مشاهده می‌شود.

جدول ۳- آزمون مدل ساختاری

متغیرها	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	f <sup>2</sup>
قرارداد روانشناختی	۰/۴۸	۰/۲۷	-
تسهیم دانش	۰/۰۹	۰/۰۱	۰/۲۸
تاب‌آوری سازمانی	۰/۳۳	۰/۱۳	-

#### 1. The Fornell- Larcker Criterion

مدیریت استعداد	-	-	۰/۰۹
----------------	---	---	------

ضرایب  $R^2$  نشان از تاثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا دارد و مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳، ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته شده است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵: ۱۴۶). مطابق با جدول ۳ مقدار  $R^2$  متغیرهای درونزای تحقق قرارداد روانشناختی ۰/۴۸، تاب‌آوری سازمانی ۰/۳۳ و متغیر تسهیم دانش ۰/۰۹ است که با توجه به سه مقدار ملاک، به ترتیب برازش قوی تا ضعیف مدل را تایید می‌سازد. همچنین مقدار  $Q^2$  مربوط به متغیرهای قرارداد روانشناختی ۰/۲۷، تاب‌آوری سازمانی ۰/۱۳ و تسهیم دانش ۰/۰۱ را نشان می‌دهد و طبق سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵، برای این معیار، مقادیر فوق نشان از قدرت پیش‌بینی متوسط تا ضعیف مدل می‌باشند. معیار اندازه تاثیر ( $f^2$ )، شدت رابطه میان سازه‌های مدل را تعیین می‌کند. حاصل شدن مقدار ۰/۲۸ و ۰/۰۹ برای اندازه تاثیر دو متغیر برونزای تسهیم دانش و مدیریت استعداد بر متغیر درونزای تاب‌آوری سازمانی به ترتیب نشان از تاثیر تا حد قوی و ضعیف دو متغیر برونزا و برازش مناسب مدل ساختاری پژوهش است.

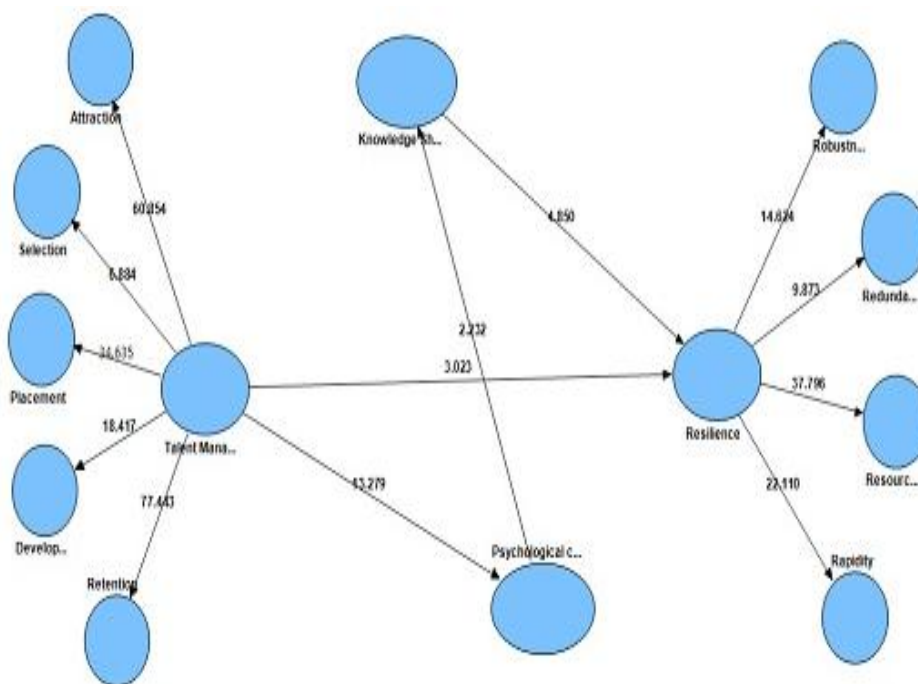
برای بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند، از معیار  $GOF^1$  استفاده می‌شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ بعنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای  $GOF$  معرفی شده است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵: ۱۸۳). این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{\overline{Communalities} \times R^2} = \sqrt{0.65 \times 0.631} = 0.64$$

میزان *Communalities* که نشانه میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان مرتبه اول می‌باشد، برابر است با: ۰/۶۵ و نیز مقدار  $\overline{R^2}$  سازه‌های درونزای مدل ۰/۶۳۱ است. در نتیجه حصول مقدار ۰/۶۴ برای معیار  $GOF$  نشان از برازش بسیار مناسب مدل کلی تحقیق حاضر می‌باشد.

بررسی الگوی ساختاری PLS و فرضیه‌های پژوهش با استفاده از ضرایب Z امکان‌پذیر است

که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشد تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آنها را تایید کرد. شکل (۳) خروجی نرم افزار در حالت استاندارد جهت تحلیل مسیر و بررسی فرضیه‌ها است:



شکل ۳: ضرایب معناداری Z

با توجه به مدل آزمون شده شکل شماره ۳، T-Value همه متغیرها بالا ۱/۹۶ می‌باشد که نشان‌دهنده معناداری روابط میان متغیرها است. در ادامه مطابق با جدول ۴ ضرایب مسیر، آماره تی (T) فرضیه‌ها، آورده شده است.

جدول ۴- بررسی نتیجه آزمون فرضیه‌های پژوهش

شماره	فرضیه	ضریب مسیر	آماره تی	نتیجه فرضیه
H <sub>1</sub>	مدیریت استعداد رابطه مثبت و معنی‌داری با تاب‌آوری سازمانی دارد.	۰/۲۵۸	۳/۰۲۳	تأیید
H <sub>2</sub>	مدیریت استعداد رابطه مثبت و معنی‌داری با تحقق قرارداد روانشناختی دارد.	۰/۶۹۴	۱۳/۲۷۹	تأیید
H <sub>3</sub>	تحقق قرارداد روانشناختی رابطه مثبت و	۰/۳۰۵	۲/۲۳۲	تأیید



			معنی‌داری با تسهیم دانش دارد.	
تأیید	۴/۸۵۰	۰/۴۵۴	تسهیم دانش رابطه مثبت و معنی‌داری با تاب‌آوری سازمانی دارد.	H <sub>4</sub>

طبق نتایج بدست آمده از جدول ۴، فرضیه اول با شدت تاثیر ۰/۲۵۸ و آماره تی ۳/۰۲۳، فرضیه دوم با شدت تاثیر ۰/۶۹۴ و آماره تی ۱۳/۲۷۹، همچنین فرضیه سوم با شدت تاثیر ۰/۳۰۵ و آماره تی ۲/۲۳۲ و نهایتاً فرضیه چهارم با شدت تاثیر ۰/۴۵۴ و آماره ۴/۸۵۰ مورد تایید قرار گرفتند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

به طور کلی، این مطالعه برخی از مباحث مربوط به مفهوم تاب‌آوری سازمانی و نیز چگونگی نقش مدیریت کارکنان بااستعداد در ایجاد و توسعه آن‌ها را ارائه داده است. با این تفاسیر که تاب‌آوری سازمانی بخشی از توسعه قابلیت‌ها و منابعی است که سازمان‌ها به آن وابسته هستند. چنین توانایی‌ها وابسته به سرمایه انسانی و شیوه‌های مدیریتی سازمان هستند. چرا که تغییرات سریع محیطی به طور فزاینده‌ای نیاز سازمان‌ها را برای یافتن، توسعه و بکارگیری از استعداد‌های کارکنان تشدید می‌کند. از اینرو در سازمان بر طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد تاکید می‌شود (کالینگر و ملاحی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). مطابق نتایج این پژوهش، رابطه میان مدیریت استعداد و تاب‌آوری سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. این نتیجه سازگار با یافته‌های اوکوا و همکاران (۲۰۱۶) است، آنها در پژوهش خود بیان کردند آموزش کافی کارکنان در تمامی وظایف سازمانی به طوری که بتوانند هر فعالیتی که نیاز به آن‌ها باشد را انجام دهند، موجب آمادگی آنها در غلبه بر هر گونه چالش محیطی می‌شود. همچنین با یافته‌های گزارش شده اکتیو (۲۰۱۵) و منیپر و همکاران (۲۰۱۶) همسو می‌باشد. نتیجه فرضیه دوم نیز رابطه مدیریت استعداد را با تحقق قرارداد روانشناختی مثبت و معنادار تایید کرد. فعالیت‌های مدیریت استعداد منعکس کننده سرمایه‌گذاری در یک رابطه بلندمدت و پایدار با کارکنان است و سیگنال‌هایی به کارکنان خود ارسال می‌کند که افراد بااستعداد باارزش هستند و سازمان برای تحقق انتظارات افراد بااستعداد تلاش می‌کند این امر خود موجب تحقق قرارداد روانشناختی آنها می‌شود.

یافته‌های این پژوهش با تحقیقات تجربی کوروا و همکاران (۲۰۱۷)، نوتاکی و همکاران (۲۰۱۵) و سانبرگ و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی دارد. افزون بر این فرضیه رابطه تحقق قرارداد روانشناختی کارکنان مستعد با تسهیم دانش آنها به طور معناداری تایید شد. زمانی که تعهدات قراردادی کارکنان تحقق یابد کارکنان به احتمال زیاد به سازمان و سرپرستان خود اعتماد کرده و تعهد بیشتری نسبت به سازمان و واحد خود نشان می‌دهند. تامتا و راثو<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در مقاله خود دریافتند که تحقق قرارداد روانشناختی از طریق ادراک از عدالت سازمانی بر تعهد کاری و رفتار تسهیم دانش تأثیر مثبتی دارد (تامتا و راثو، ۲۰۱۶). لذا نتیجه این فرضیه با یافته‌های تحقیقاتی گوپتا (۲۰۱۲)، وو و چن (۲۰۱۵)، فرزانه و همکاران (۱۳۹۵) و لو (۲۰۱۶) مطابقت دارد. از دیگر نتایج این پژوهش وجود ارتباط معنادار تسهیم دانش بر تاب‌آوری سازمانی است. این نتیجه همراستا با تحقیقات ایلی و همکاران (۱۳۹۴) است که دریافتند تسهیم دانش از یک طرف به صورت مستقل باعث چابکی سازمان و از طرف دیگر به واسطه هوش سازمانی باعث این امر می‌شود. این نتیجه نیز با یافته‌های مطالعات امانس (۲۰۱۳) و مافی و همکاران (۲۰۱۲) همسو است. پیشنهادهایی که بر اساس یافته‌های این پژوهش می‌توان به سازمان‌ها ارائه کرد، شامل:

- ۱- مدیران سازمان برای اجرا و پیاده‌سازی برنامه‌ها و استراتژی‌های مدیریت استعداد، حمایت و مشارکت همه‌جانبه و مداومی داشته باشند، از جمله این برنامه‌ها شامل: طراحی و توسعه نظام مبتنی بر شایسته سالاری منطبق با سازمان، طراحی شغل متناسب با توانایی و شخصیت استعداد، برنامه‌های پیشرفت مسیر شغلی استعدادها، ایجاد محیط کاری لذت‌بخش و غیره است. ۲- دادن آموزش به کارکنان در مشاغل حیاتی سازمان از طریق سناریوسازی‌های مختلف، تاکید بر یادگیری از اشتباهات و در نهایت تشویق کارکنان به عمل و تعامل در روش‌هایی که ظرفیت تاب‌آوری سازمانی را توسعه می‌دهد. ۳- ایجاد سیستم پاداش و قدرشناسی آشکار برای تلاش‌های کارکنان توانمند در سازمان به منظور پیدایش حس احترام، خودکارآمدی و در نهایت تحقق انتظارات و تعهدات سازمان از منظر کارکنان با استعداد شود. ۴- ایجاد فضای ارتباطی غیررسمی و چهره به چهره در سازمان، واگذاری اختیارات لازم در مشاغل محوله به استعدادها و نیز مشارکت کارکنان دانش محور در تصمیم‌گیری‌ها و هدف-

1. Khoreva, et al.  
2. Tamta & Rao

گذارای‌های شرکت توصیه می‌شود. زیرا اگر کارکنان درک کنند که سازمان به توانایی‌های آنها باور دارد و ارج می‌نهد آنها تمایل بیشتری برای افزایش رفتارهای تبادل دانش برای بهبود تاب‌آوری سازمان می‌کنند.

از جمله محدودیت‌های مربوط به مطالعه حاضر این است که پژوهش در شرکت‌های مستقر در شهرک‌های صنعتی محصور بوده و ممکن است ویژگی‌های سایر سازمان‌ها در خارج از شهرک‌ها در آن لحاظ نشده باشد. و دیگر اینکه تحقیقات کمی در زمینه نقش مدیریت منابع انسانی در پیشبرد تاب‌آوری سازمان وجود داشته است این امر، دانش و اطلاعات ما را نسبت به چگونگی تأثیرات این متغیرها محدود کرده است. بنابراین، نیاز به بررسی بیشتر در این حوزه احساس می‌شود.

## منابع و ماخذ

- ایلی، خدایار؛ رومیانی، یونس و صحرائی بیرانوند، مهدی (۱۳۹۴). تأثیر تسهیم دانش بر چابکی سازمانی کارکنان آموزشی و پژوهشی با نقش میانجی هوش سازمانی (مورد: دانشگاه علوم پزشکی تهران)، *مجله مدیریت بهداشت و درمان*، ۶(۳): ۶۵-۵۵.
- اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران (۱۳۹۶). هشدارهای سونامی رکود، کد خبر: ۱۲۷۴۶، قابل دسترس در <http://otaghiranonline.ir/news/>.
- احمدی، علی اکبر؛ فراهانی، ابوالفضل؛ بهمنی چوبستی، اکبر و شهبازی، مهدی (۱۳۹۱). نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعدادها در سازمان تربیت بدنی، *مطالعات مدیریت ورزشی*، شماره ۱۳: ۲۶۰-۲۳۷.
- حسین پور، داود؛ منطقی، منوچهر و ملک محمدی، سحر (۱۳۹۴). بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمان (مطالعه موردی: سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران-پنها)، *نشریه علمی-پژوهشی مدیریت نوآوری*، سال چهارم، شماره ۳، ۱۱۸-۹۷.
- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۵). *مدلسازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS*، انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران، چاپ سوم.
- روزنامه دنیای اقتصاد (۱۳۹۴). صنعت و معدن در اقتصاد کشور چه جایگاهی دارد؟، شماره خبر: ۳۲۶۴۷۶۶، قابل دسترس در <https://donya-e-eqtasad.com>.
- علامه، سید محسن؛ طبائیان، ریحانه السادات و توکلی، هدی (۱۳۹۵). تأثیر سرمایه اجتماعی بر تسهیم دانش و سرمایه فکری، *فصلنامه علمی و پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال بیست و پنجم، شماره ۸۰: ۱۱۸-۱۰۱.
- علامه، سید محسن؛ عسکری، نوربخش و خزائی پول، جواد (۱۳۹۵). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی: تأکید بر نقش تسهیم دانش و چابکی سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۴، شماره ۲: ۴۷۴-۴۵۳.
- فرزانه، محمد؛ عبدالحی، بیژن و عزیزی، مهدی (۱۳۹۵). بررسی نقش واسطه‌ای قرارداد روانشناختی در ارتباط میان رهبری توزیعی و تسهیم دانش، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال پنجم، شماره ۴: ۷۳-۴۷.
- مرتضایی، اشرف (۱۳۹۵). *شناسایی و دسته‌بندی موانع و چالش‌های تولید و رقابت پذیری در بنگاه‌های زنجیره غذا و ارزیابی قانون رفع موانع تولید رقابت‌پذیر و ارتقای نظام مالی کشور*، اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، صص ۱-۱۳۴.

- Aljanabi, A. R. A., & Kumar, M. (2013). Talent Management Strategy and Absorptive Capacity as Antecedences of Innovation Capability: A Conceptual Framework. *Research Journal of Social Science & Management (RJSSM)*, 2(9), 115-123.
- Boxtel, J. V., (2011). *Psychological Contract Fulfillment & Intention To Leave Among Nurses Of Mmc*. Master thesis, Faculty of Economics and Business administration, Tilburg.
- Burnard, K., Bhamra, R., & Tsinopoulos, C. (2018). Building organisational resilience: four configurations. *IEEE transactions on engineering management*, 1-42.
- Caruso, S. J. (2017). A Foundation For Understanding Knowledge Sharing: Organizational Culture, Informal Workplace Learning, Performance Support, And Knowledge Management. *Contemporary Issues in Education Research (Online)*, 10(1), 45-52.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2015). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 1-12.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Eketu, C. A. (2015). Talent Management and Sustainable Enterprise Resilience Among Travel Agencies in Port Harcourt. *The International Journal of Business & Management*, 3(8), 268-275.
- Emmons, C. B. (2013). *Improving organizational performance: Building organizational resilience and sustainability through knowledge-sharing relationships*. Doctoral dissertation, Walden University, College of Management and Technology.
- Festing, M., & Schäfer, L. (2013). Generational Challenges to Talent Management: A Framework for Talent Retention Based on the Psychological-Contract Perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 1-10.
- Fitzgerald, M. (2014). Talent and Talent Management Insights. *NHS Leadership Academy*, 1-22.
- Gupta, B., Agarwal, A., Samaria, P., Sarda, P., & Bucha, R. (2012). Organizational commitment & psychological contract in knowledge sharing behaviour. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(4), 737-749.
- Henttonen, K., Kianto, A., & Ritala, P. (2016). Knowledge Sharing and Individual Work Performance: An Empirical Study of a Public Sector Organisation. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 2-39.
- Huang, C. C. (2009). Knowledge Sharing and Group Cohesiveness on Performance: An Empirical Study of Technology R&D Teams in Taiwan. *Technovation*, 29(11): 786-797.
- Kantur, D., & Say, A. I. (2015). Measuring Organizational Resilience: A Scale Development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3), 456-472.
- Khoreva, V., Vaiman, V., & Van Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Employee Relations*, 39(1), 19-33.
- Koskina, A. (2013). What Does the Student Psychological Contract Mean? Evidence From a UK Business School. *Studies in Higher Education*, 38(7): 1020-1036.

- Luu, T. T. (2016). Psychological contract and knowledge sharing: CSR as an antecedent and entrepreneurial orientation as a moderator. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(1), 2-19.
- Mafabi, S., Munene, J., & Ntayi, J. (2012). Knowledge Management and Organisational Resilience: Organisational Innovation as a Mediator in Uganda Parastatals. *Journal of Strategy and Management*, 5(1), 57-80.
- Mienipre, A., Nwuche, C. A., & Anyanwu, S. A. C. (2016). Talent Management and Organizational Resilience in Manufacturing Firms in Port Harcourt. *The International Journal Of Business & Management*, 4(3), 135-145.
- Nutakki, L. P., Reddy, M. S., & Balan, S. (2015). A Study of the Relationship Between Talent Management And Psychological Contract. *International Journal of Science Technology and Management*, 4(1), 330-336.
- Okuwa, J. A., Nwuche, C. A., & Anyanwu, S. A. C. (2016). Human Capital Development and Organizational Resilience in Selected Manufacturing Firms in Rivers State. *International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences*, 3(2), 43-50.
- Orchiston, C., Prayag, G., & Brown, C. (2016). Organizational resilience in the tourism sector. *Annals of Tourism Research*, 56, 145-148.
- Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147, 410-428.
- Prinsloo, L. (2012). *Talent management and the psychological contract*. Prof Karel Stanz, Doctoral dissertatio, University of Pretoria, Faculty of Economic and Management Sciences.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior*, 21(5): 525-546.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 511-541.
- Sawalha, I. H. S. (2015). Managing Adversity: Understanding Some Dimensions of Organizational Resilience. *Management Research Review*, 38(4), 1-15.
- Sharkie, R. (2005). Precariousness under the new psychological contract: the effect on trust and the willingness to converse and share knowledge. *Knowledge Management Research & Practice*, 3(1), 37-44.
- Sonnenberg, M. (2006). *The signalling effect of HRM on psychological contracts of employees: A multi-level perspective*. Doctoral Dissertation, Erasmus University / Erasmus School of Economics.
- Sonnenberg, M., van Zijderveld, V., & Brinks, M. (2013). The Role of Talent-Perception Incongruence in Effective Talent Management . *Journal of World Business*, 49(2), 1-9.
- Tamta, V., & Rao, M. K. (2016). The effect of psychological contract fulfilment on organisational justice, work engagement and knowledge sharing behaviour. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 9(4), 283-305.
- Thunnissen, M. (2016). Talent Management: For What, How and How Well? An

Empirical Exploration of Talent Management in Practice. *Employee Relations*, 38(1), 57-72.

Van den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 8(6), 117-130.

Wicker, P., Filo, K., & Cuskelly, G. (2013). Organizational Resilience of Community Sport Clubs Impacted by Natural Disasters. *Journal of Sport Management*, 27(6), 510-525.

Wickramasinghe, V. (2015). Knowledge Sharing and Service Innovativeness in Offshore Outsourced Software Development Firms. *VINE*, 45(1), 2-21.

Wu, C. M., & Chen, T. J. (2015). Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 27-38.