

## بررسی تأثیر ابتکارات مدیریت دانش و توانمندسازی نیروی انسانی بر مدیریت استعداد

شادی زارع<sup>۱</sup>

عباس ثابت<sup>۲\*</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۱۶ تاریخ چاپ: ۱۳۹۹/۰۶/۲۶

### چکیده

بدلیل اینکه کشورما بافت جمعیتی بسیار جوانی دارد و بویژه بدلیل نیاز اقتصادی جوانان، سازمانها با گزینه های استخدامی بیشتری مواجه هستند و حق انتخاب گسترده تری از میان متقاضیان دارند، یکی از بهترین راهها برای گزینش از میان متقاضیان، در وحله اول انتخاب آنها بر اساس شایستگی آنها است و اما تنها انتخاب براساس شایستگی کافی نیست و کارکنان احتیاج به آموزش دارند که منجر به افزایش بهره‌وری آنها می‌شود. هرچا سخن از آموزش در میان باشد، ناخودآگاه مفهوم دانش در ذهن تجسم می‌شود. گاهی برای افزایش مزیت رقابتی و افزایش علاقمندگی کارکنان نسبت به امر آموزش، از ابتکاراتی در مدیریت دانش استفاده می‌گردد که البته میتواند یکی از راه حل‌های توانمندسازی کارمندان نیز باشد اما نهایتا در نتیجه‌ی این اقدامات، بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری سازمان را شاهد خواهیم بود بنابراین بطور کلی هدف از این پژوهش بررسی تأثیر ابتکارات مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان بر مدیریت استعداد می‌باشد. در این تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده گردید. روش تحقیق توصیفی و پیمایشی است و تعداد نمونه آماری ۳۰ نفر از کارکنان شعبات تجدید نظر دادگستری شیراز است و از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده. نتایج تحقیق بیانگر ارتباط و تأثیر معنادار بعد مدیریت برتر و بعد فناوری اطلاعات بر مدیریت استعداد است. بنابر نتایج حاصل شده چند راه حل کلی پیشنهاد میگردد: آموزش‌ها باید در سازمان دادگستری به روز و مطابق با نیاز کارکنان طراحی و اجرا شوند و باید در نظر داشت که تبادل تجربیات موفق کاری کارمندان میزان خطا را کاهش میدهد و نتایج خوبی دربردارد که البته در کنار این تبادل تجربیات نیاز به حمایت همه‌جانبه از سوی سازمان و مدیران است و باید فضای کار مناسب تری توسط آنان برای کارمندان مهیا گردد علاوه بر این جهت‌گیری سازمان همواره باید با روند تکنولوژی همراه باشد و نیز بهتر است تمامی اظهارات ارباب رجوع‌ها در تمامی مراحل بصورت الکترونیک ثبت شود.

### واژگان کلیدی

مدیریت دانش، مدیریت استعداد، تواناسازی کارکنان، توانمندسازی

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، موسسه آموزش عالی آپادانا، شیراز، ایران (shadanzare74@gmail.com)

<sup>۲</sup> مربی گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی آپادانا، شیراز، ایران (نویسنده مسئول: dr.sabet@apadana.ac.ir)

## مقدمه

بدلیل اینکه کشور ما بافت جمعیتی بسیار جوانی دارد و بدلیل مسائل پیچیده اقتصاد کنونی کشور همچنین افزایش نیاز به ایجاد درآمد از سوی خانوارها، به تبع تعداد متقاضیان برای استخدام در سازمان‌ها و عرضه نیروی انسانی در جامعه رو به افزایش است، در این حالت سازمان‌ها با گزینه‌های استخدامی بیشتری مواجه هستند و حق انتخاب گسترده‌تری از میان متقاضیان دارند و یکی از بهترین راه‌ها برای گزینش از میان متقاضیان، در حله‌ی اول انتخاب آنها بر اساس شایسته‌سالاری است و در مراتب بعدی آموزش حرفه‌ای به استخدام شدگان برای افزایش میزان بهره‌وری و هنگامی که صحبت از آموزش به میان می‌آید بطور حتم پای دانش در میان است و چه بهتر است که در این شرایط توانایی مدیریت بر دانش سازمانی بیشتر گردد و همچنین برای افزایش مزیت رقابتی از ابتکاراتی در مدیریت دانش استفاده گردد که البته میتواند یکی از راه‌حل‌های توانمندسازی کارمندان نیز باشد. البته باید در نظر داشت که توانمندسازی نیروی انسانی یا قدرت بخشی به آنان از طرق مختلفی انجام می‌شود اما نهایتاً در نتیجه‌ی این دو اقدام، بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری سازمان را شاهد خواهیم بود. در این مقاله قصد داریم تاثیر ابتکارات مدیریت دانش و توانمندسازی نیروی انسانی بر مدیریت استعداد را بررسی کنیم و از نتایج حاصل از آن برای نیل به اهداف والای سازمان بهره خواهیم برد.

دانش، استنتاج کردن و شناخت الگوهای غیرمعمول، روندهای پنهان و استثنائات داده‌ها و اطلاعات تعریف میشود (اخباری آزاد و همکاران، ۱۳۹۷) می‌توان گفت دانش نیروی حیاتی هر سازمان است و آن‌را به عنوان عنصری حیاتی برای بقای سازمان در عصر پر رقابت امروزی در نظر می‌گیرند (سلامی و همکاران، ۱۳۹۷) و همچنین ترکیب سیالی از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌بردن از تجربیات و اطلاعات جدید بدست می‌دهد (رجب بیگی و همکاران، ۱۳۹۸). امروزه اهمیت دانش از منابع سنتی مانند کار، زمین و سرمایه مالی بالاتر رفته (پایدار و رجبی کیایی، ۱۳۹۸). گرچه تعاریف زیادی از دانش وجود دارد اما هیچ توافق کلی برای مناسب‌ترین تعریف آن وجود ندارد درعین حال همه‌ی این تعاریف در این مهم مشترک هستند که دانش ظرفیت کارایی موثر را افزایش خواهد داد<sup>۱</sup> (سازمان بهره‌وری آسیا، ۲۰۱۳).

مزیت اصلی و رقابتی سازمان‌ها در عصر حاضر که عصر اطلاعات و دانش نام دارد، در سرمایه دانش آن‌ها قرار دارد بنابراین سازمان‌ها برای حفظ این مزیت رقابتی باید به مدیریت منابع و فعالیت‌های فکری خود پرداخته و توجه ویژه‌ای نسبت به مدیریت دانش داشته باشند (قاضی زاده فرد و عطائی، ۱۳۹۲). هر سازمان برای نیل به هدف‌های خود از مجموعه دانشی که نزد تک تک افراد و در ذهنشان انباشته شده، استفاده می‌کند (هاتفی و روستا، ۱۳۹۸) به این طریق که سازمان‌های پیشرو اقدام به جمع‌آوری دانش نهفته نزد کارکنان و کارمندان می‌کنند که به آن سرمایه دانشی گفته می‌شود (هاتفی و روستا، ۱۳۹۸). توجه به این نکته حائز اهمیت است که امروزه سرمایه‌های واقعی یک سازمان تنها سرمایه‌های مالی و فیزیکی نیست بلکه سرمایه دانش افراد امری مهم‌تر است و باید بیشتر مورد توجه واقع گردد<sup>۲</sup> (گوتشالک، ۲۰۰۷). مدیریت دانش

<sup>1</sup> Asian Productivity Organization

<sup>2</sup> Gottschalk

موفق به عاملی تعیین کننده و موثر در کارایی و عملکرد هر سازمان مبدل شده است<sup>۳</sup> (شارما و همکاران، ۲۰۱۲). در این حالت بدیهی است که شکل گیری سازمان‌ها بر پایه‌ی یادگیری به یکی از ویژگی‌های اصلی سازمان تبدیل شده است (حاجی زاده و حسین پور، ۱۳۹۵). پیتر سنگه نیز به اهمیت یادگیری پی برده بود و در کتاب "پنجمین فرمان" خود به نوع جدیدی از سازمان‌ها تحت عنوان سازمان یادگیرنده اشاره کرده است (پیران نژاد، ۱۳۹۵).

از مدیریت دانش به عنوان فرایندی از ایجاد، بدست آوردن و انتقال دانش یاد میشود که در رفتار سازمانی منعکس شده است<sup>۴</sup> (لیم و همکاران، ۲۰۱۷). مدیریت دانش علمی است که تبادل سریع و ساده اطلاعات و تبدیل اطلاعات در سازمان را پشتیبانی می‌نماید (اخباری آزاد و همکاران، ۱۳۹۷) و مجموعه‌ای از فرایندهاست که داده‌های خام و اطلاعات موجود در سازمان و سیستم را به دانشی قابل استفاده مبدل میکند<sup>۵</sup> (دافی، ۲۰۰۰). مدیریت دانش باید منجر به فراهم شدن مزیت رقابتی برای سازمان گردد بنابراین باید میان مدیریت دانش و اهداف سازمان و استراتژی‌های سازمان هماهنگی ایجاد کرد (قربانی زاده و همکاران، ۱۳۹۷) و باید در نظر گرفت که رفتار انسان کلیدی برای موفقیت یا عدم موفقیت مدیریت دانش است<sup>۶</sup> (بولینگر و اسمیت، ۲۰۰۱).

برخی سازمان‌ها، علی‌الخصوص سازمان‌های دانش بنیان، برای بهره برداری از دارایی‌های دانش خود، از ابتکارات مختلف و روش‌های مبتکرانه استفاده میکنند<sup>۷</sup> (متیو و همکاران، ۲۰۱۱). ابتکارات مدیریت دانش ایجاد پیشرفت در استفاده از منابع دانش سازمان را نوید داده است<sup>۸</sup> (مایاساندرا و پن، ۲۰۰۴).

بطور کلی منابع تولید ثروت در هر سازمان را می‌توان در چند دسته بندی شامل: زمین، سرمایه، نیرو و منابع انسانی، ماشین آلات و تجهیزات و همچنین اطلاعات و ارتباطات قرار داد (جزنی و رستمی، ۱۳۹۰) از میان این منابع، سرمایه انسانی مهم‌ترین و نادرترین منبع است<sup>۹</sup> (دانش فرد و سوری، ۲۰۱۷). نیروی انسانی توانمند عاملی است که فعالیت‌های سازمان بدون آن مقدور نیست وی می‌تواند از تمامی منابع مذکور برای دستیابی به بهترین مزایا به راحتی استفاده کند<sup>۱۰</sup> (اسکات، ۱۹۹۱). نیروی انسانی در موقعیت‌های مبهم دارای ابتکار عمل هستند و نوع نگرش آنان نسبت به مشکلات به طریقی است که آنها قادر به تجزیه تحلیل‌های بهتر و دستیابی به تصمیمات بیشتر خواهند شد (اقدسی و نوروز زاده، ۱۳۹۲) آنها عاملی مهم برای تعالی سازمانی محسوب می‌شود (سرلند، ۱۳۹۶) بنابراین سازمان باید برای مهم‌ترین مزیت رقابتی خود که همان منابع انسانی است برنامه‌های بلندمدت و دقیقی ارائه کند (روشندل اربطانی و همکاران، ۱۳۹۶). برای نیل به این هدف یکی از وظایفی که مدیران دارند این است که استعدادهای بالقوه کارکنان سازمان را شناسایی کنند و به هدف توانمند شدن رواشناختی کارکنان، زمینه‌های رشد و شکوفایی آن‌ها را فراهم کنند (دیناروند، ۱۳۹۲). سرمایه انسانی نقش پررنگی در رفاه مردم، بهبود

<sup>3</sup> Sharma et al

<sup>4</sup> Lim et al

<sup>5</sup> Duffy

<sup>6</sup> Bollinger & Smith

<sup>7</sup> Mathew et al

<sup>8</sup> Mayasandra & Pan

<sup>9</sup> Daneshfard & Souri

<sup>10</sup> Scotte

سطح زندگی و درآمد، افزایش دانش و مهارت، ظرفیت‌ها، تولید، رشد اقتصادی و کاهش فقر دارد<sup>۱۱</sup> (دانش فرد و سوری، ۲۰۱۷).

در گذشته اصطلاح توانمندسازی در رشته‌های دیگری عمومیت داشت و به معنی فراهم کردن امکانات و ابزار برای افراد و استفاده از آن‌ها در جهت منافع و مصالح خودشان بود (مهرعلی زاده و همکاران، ۱۳۹۰)؛ اما امروزه توانمندسازی کارکنان مجموعه روش‌ها و اقداماتی که از راه توسعه شایستگی و قابلیت افراد است که در مسیر بهبود و بالا بردن بهره‌وری، بالندگی و شکوفایی و رشد سازمان و منابع انسانی با توجه به هدف‌های سازمان بکار می‌رود<sup>۱۲</sup> (کارت، ۲۰۰۱). توانمندسازی به حس درونی افراد اشاره می‌کند و موجب اخذ تصمیم مستقلانه در فرایند کاری آنها می‌گردد<sup>۱۳</sup> (جانگ و بارتول، ۲۰۱۰). بطور کلی توانمندسازی یا تواناسازی کارکنان همان قدرت بخشی به افراد است (حسینیان و عیسی آبادی، ۱۳۹۶). نقش مدیران و سرپرستان در سازمان‌های توانمند نقشی متفاوت نسبت به سایر سازمان‌هاست، مدیران سازمان‌های توانمند قدرت و اختیار خود را با کارمندان تقسیم می‌کنند زیرا معتقدند که کارکنان توانمند موجب قدرتمند شدن آنها می‌گردند (آقایار، ۱۳۸۱). دونس معتقد است توانمندسازی ترکیبی از دو عنصر است:

- ۱) ایجاد سازمان‌هایی که صفاتی از قبیل استقلال، کنترل، انتخاب و مسئولیت پذیر بودن را در افراد می‌پروراند.
- ۲) به افراد برای بروز شایستگی‌هایشان و یادگیری توانایی‌های جدید اجازه داده شود که بدین وسیله موجب بهبود یا تقویت عملکرد آن‌ها گردد<sup>۱۴</sup> (مورلی، ۱۹۹۵).

توانمندسازی کارکنان با آموزش مدیران با انگیزه و توانمند امکان‌پذیر خواهد بود<sup>۱۵</sup> (دانش فرد و سوری، ۲۰۱۷). از آنجایی که انسان‌ها اصلی‌ترین عامل در بقای سازمان‌ها در عرصه رقابت هستند و با توجه به نیاز سازمان‌ها به نیروهای خلاق، انعطاف‌پذیر و پاسخگو سازمان‌ها به فکر چاره‌اندیشی برای جذب و نگهداری این نخبگان در سازمان خود افتادند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱). تقریباً دو دهه از زمان تحقیقات مدیریت استعداد به عنوان راهی برای ایجاد و افزایش ظرفیت انسانی گذشته است<sup>۱۶</sup> (کراواریتی و جانسون، ۲۰۱۹). از میان تمامی سازمان‌های هوشمند که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خود هستند، فقط تعداد کمی از آن‌ها، ابتدا برنامه‌ریزی‌های خود را بر شناسایی، پرورش، بکارگیری و حفظ و نگهداری استعدادهای مدیریتی درون سازمان و پس از آن استعدادهای مدیریتی خارج از سازمان متکی می‌کنند در واقع اینگونه سازمان‌ها به دنبال ساخت آینده هستند و به این دلیل آن‌ها را سازمان‌های آینده ساز یا پیشرو می‌نامند (خان بابائی، ۱۳۹۲) با این حال یافتن افرادی که احتمال تبدیل شدنشان به یک استعداد وجود دارد و قرارگیری این افراد مستعد در زمان مناسب و پست‌های مناسب، دغدغه‌ی اصلی مدیریت استعداد است<sup>۱۷</sup> (بریان، ۲۰۰۷). همچنین مدیریت استعداد دارای مزایای اقتصادی فراوانی در سطوح انفرادی و در سطح شرکت‌هاست (کریمی و حسینی، ۱۳۸۹). مدیریت استعداد را میتوان فرایندی متشکل

<sup>11</sup> Daneshfard & Souri

<sup>12</sup> Karter

<sup>13</sup> Zhang & Bartol

<sup>14</sup> Morley

<sup>15</sup> Daneshfard & Souri

<sup>16</sup> Kravariti & Johnston

<sup>17</sup> Bryan

از جذب سیستماتیک، شناسایی، تعامل، حفظ و استقرار آن استعدادها بیست که برای ایجاد موفقیت پایدار استراتژیک برای سازمان دارای ارزش بخصوصی است<sup>۱۸</sup> (بودرو و رامستد، ۲۰۰۵؛ کالینگر و ملاهی، ۲۰۰۹؛ اسکالین و همکاران، ۲۰۱۰). استعدادها به عنوان منابع استراتژیک منحصربفرد، به منزله‌ی محوری برای نیل به مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شوند<sup>۱۹</sup> (دریس، ۲۰۱۳) و سازمان از مدیریت استعداد به عنوان اهرمی برای محافظت از این منابع بهره می‌گیرد<sup>۲۰</sup> (اسپارو و ماکرام، ۲۰۱۵). در دسترس بودن کارمندان بااستعداد به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که بتوانند به مزیت و رشد پایدار و رقابتی دست پیداکنند<sup>۲۱</sup> (آنلسینیا و آمپونساه-تاویا، ۲۰۱۹).

بنابراین هدف کسب و کار از حداکثر سازی عملکرد در قلب مدیریت استعداد نهفته است (بریش و همکاران، ۱۳۹۵). در سال‌های اخیر بدلیل اعتقاد به اهمیت استعداد در دستیابی به برتری سازمانی، مدیریت استعداد در دستورکار سازمان‌های متعددی قرار گرفته است (بریش و همکاران، ۱۳۹۵). سازمان‌هایی که قادر هستند با کارکنان خود از طریق یک راهبرد مدیریت استعداد موثر در تعامل باشند، از مزیت رقابتی بهره خواهند برد<sup>۲۲</sup> (هیوز و راگ، ۲۰۰۸). علیرغم اینکه استعداد یکی از مفاهیم اصلی در مدیریت استعداد است ولی سازمان‌های مختلف آنرا بطور یکسان تعریف نمی‌کنند بنابراین تعریف استعداد باید با سازمان سازگار گردد (قدر دان و همکاران، ۱۳۹۶) پس بطور کلی هیچ توافق جمعی در مورد تعریف مدیریت استعداد وجود ندارد (انارکی اردکانی و همکاران، ۱۳۹۶).  
باتوجه به مطالب بیان شده پژوهش حاضر بدنبال یافتن پاسخ برای این پرسش است: آیا ابتکارات مدیریت دانش و توانمندسازی نیروی انسانی بر مدیریت استعداد تاثیر دارد؟

### پیشینه تحقیق

پایدار و رجبی کیایی (۱۳۹۸)، در مقاله‌ای تحت عنوان نقش مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان در اثربخشی سازمانی ناجا، به این نتیجه رسیدند که بین مدیریت دانش با اثربخشی کارکنان سازمان ناجا رابطه مستقیم وجود دارد همچنین بین توانمندسازی با اثربخشی کارکنان سازمان ناجا رابطه مستقیم وجود دارد. بین مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان سازمان ناجا رابطه مستقیم وجود دارد. مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان قدرت پیش بینی کنندگی اثربخشی سازمانی سازمان ناجا را دارد.

هاتفی و روستا (۱۳۹۸)، در مقاله‌ای با عنوان بررسی رابطه مدیریت دانش با عملکرد سازمانی، به این نتیجه رسیدند که از بین متغیرهای مستقل در نظر گرفته شده یادگیری سازمانی بیشترین تأثیر را بر عملکرد سازمان دارد و در ارتباط بین فرایند ایجاد دانش و عملکرد سازمان سبک مدیریتی کارآمد بیشترین تأثیر را دارد.

<sup>18</sup> Boudreau & Ramstad- Collings & Mellahi- Scullion et al

<sup>19</sup> Dries

<sup>20</sup> Sparrow & Makram

<sup>21</sup> Anlesinya & Amponsah-Tawiah

<sup>22</sup> Hughes & Rog

بریش و همکاران (۱۳۹۵)، در مقاله‌ای تحت عنوان چارچوبی برای مدیریت استعداد که با روش نمونه‌گیری هدفمند انجام شد، به این نتیجه رسیدند که چارچوب منسجم مدیریت استعداد باید بر پایه عوامل زمینه‌ای تاثیرگذار بر مدیریت استعداد، جذب استعداد، ماندگاری، بالندگی و خزانه استعداد ارائه شود.

دانش فرد و سوری (۲۰۱۷)، در مقاله‌ای با عنوان رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی با توانمندسازی کارمندان، به این نتیجه رسیدند که میان کلیه مولفه‌های مدیریت استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی با عملکرد رابطه معناداری وجود دارد.

متیو و همکاران (۲۰۱۱)، در مقاله‌ای تحت عنوان نقش ابتکارات مدیریت دانش در نوآوری سازمانی، به این نتیجه رسیدند که ابتکار عمل شرکت‌ها برای تقویت دارایی دانشی خود در زیرسیستم‌های فرهنگ، ساختار و فناوری قرار می‌گیرند که هر سه آنها رابطه همبستگی بالایی دارند.

### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی:

ابتکارات مدیریت دانش و توانمندسازی نیروی انسانی بر مدیریت استعداد تاثیر دارد.

فرضیات فرعی:

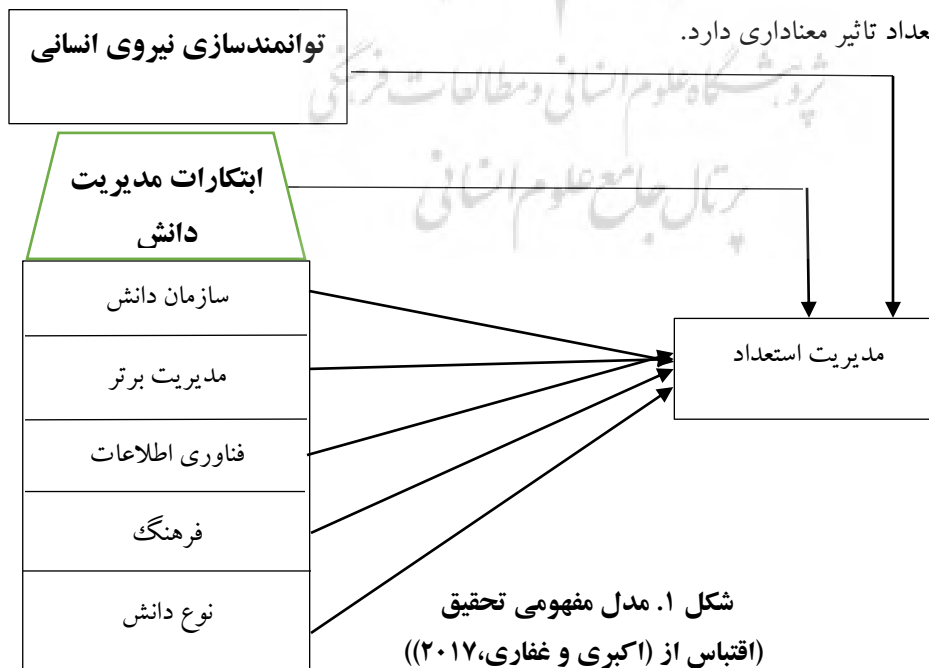
نوع دانش بر مدیریت استعداد تاثیر معناداری دارد.

فناوری اطلاعات بر مدیریت استعداد تاثیر معناداری دارد.

سازمان دانش بر مدیریت استعداد تاثیر معناداری دارد.

فرهنگ بر مدیریت استعداد تاثیر معناداری دارد.

مدیریت برتر بر مدیریت استعداد تاثیر معناداری دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق  
(اقتباس از (اکبری و غفاری، ۲۰۱۷))

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی است. در این پژوهش، ابتکارات مدیریت دانش و ابعاد آن و توانمندسازی کارکنان، متغیر مستقل و مدیریت استعداد متغیر وابسته می باشد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شعبات تجدید نظر دادگستری شیراز بودند که نمونه از طریق جدول مورگان، ۳۰ نفر در نظر گرفته شد. شیوه‌ی نمونه‌گیری بصورت تصادفی انجام شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از یک پرسشنامه استاندارد برای متغیرهای مستقل ابتکارات مدیریت دانش و توانمندسازی نیروی انسانی (اکبری و غفاری، ۲۰۱۷) با ۴۰ گویه و یک پرسشنامه برای متغیر وابسته یا همان مدیریت استعداد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱) با ۱۹ گویه استفاده شد. برای سنجش روایی پرسشنامه از روایی محتوایی استفاده شد و در اختیار پاسخ دهندگان قرار گرفت و برای سنجش پایایی از آلفای کرونباخ استفاده گردید که نتایج در جدول زیر آمده است.

جدول ۱: شاخص پایایی پرسشنامه

متغیرها	آلفای کرونباخ
ابتکارات مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان	۰/۹۷۹
مدیریت استعداد	۰/۸۹۶

همانطور که از نتایج جدول بر می آید همه اعداد بالای ۰/۷ می باشند که در این حالت می توان گفت ابزار اندازه‌گیری از پایایی فوق‌العاده خوبی برخوردار است. در این پژوهش از شاخص‌های آماری زیر برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده. برای آزمون فرضیه‌ها از رگرسیون خطی استفاده شده و نیز برای تجزیه تحلیل از نرم افزار SPSS نسخه ۲۱ بهره بردیم.

## یافته‌ها

آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، آزمونی آماری است برای بررسی نرمال بودن داده‌ها. در این آزمون در صورتی که مشخص شود داده‌ها نرمال هستند، پژوهشگر اجازه دارد از آزمون‌های پارامتریک برای ادامه‌ی فرایند تجزیه و تحلیل خود استفاده کند.

جدول ۲: آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش

متغیر	آماره کولموگروف-اسمیرنوف	سطح معناداری (Sig)
دانش‌سازمانی	۰/۹۸	۰/۲۹۱
مدیریت برتر	۰/۷۴	۰/۶۴۴
فناوری اطلاعات	۰/۶۹	۰/۷۱۷
فرهنگ	۰/۹۹	۰/۲۷۱
نوع دانش	۰/۹۰	۰/۳۸۸
مدیریت استعداد	۰/۵۷	۰/۸۹۱

باتوجه به اینکه مقدار سطح معناداری برای متغیرهای پژوهش بالاتر از ۰/۰۵ می باشد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، فرض نرمال بودن توزیع جوامع مورد نظر تایید می شود. در ادامه به ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش می پردازیم.

**جدول ۳: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش**

مدیریت استعداد	نوع دانش	فرهنگ	فناوری اطلاعات	مدیریت برتر	دانش سازمانی	متغیرها
					۱	دانش سازمانی
				۱	**۰/۸۶۸	مدیریت برتر
			۱	**۰/۸۵۵	**۰/۸۸۷	فناوری اطلاعات
		۱	**۰/۸۹۵	**۰/۷۸۰	**۰/۸۹۴	فرهنگ
	۱	**۰/۹۳۰	**۰/۸۸۱	**۰/۷۶۵	**۰/۹۱۳	نوع دانش
۱	**۰/۸۳۷	**۰/۸۳۶	**۰/۹۴۸	**۰/۹۰۰	**۰/۸۵۹	مدیریت استعداد

باتوجه به جدول شماره ۳ می بینیم که از میان متغیرها بالاترین ضریب همبستگی با متغیر وابسته مربوط به فناوری اطلاعات (۰/۹۴۸) و پایین ترین ضریب همبستگی با متغیر وابسته مربوط به فرهنگ (۰/۸۳۶) می باشد. در ادامه با استفاده از آزمون رگرسیون خطی به بررسی فرضیه های پژوهش می پردازیم.

**جدول ۴: جدول رگرسیون خطی ابتکارات مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان (متغیر مستقل) بر مدیریت استعداد (متغیر وابسته)**

وضعیت	sig	متغیرها
رد	۰/۳۵۳	دانش سازمانی
تایید	۰/۰۰۳	مدیریت برتر
تایید	۰/۰۰۰	فناوری اطلاعات
رد	۰/۴۲۱	فرهنگ
رد	۰/۳۳۴	نوع دانش

نتایج جدول ۴ نشان می دهند که ۳ بعد از متغیر مستقل، دانش سازمانی و فرهنگ و نوع دانش، با داشتن سطح معناداری بیشتر از ۰/۰۵ ارتباط معناداری با مدیریت استعداد ندارند و تنها مدیریت برتر و فناوری اطلاعات بر مدیریت استعداد موثرند.

### بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی تاثیر ابتکارات مدیریت دانش و توانمندسازی نیروی انسانی بر مدیریت استعداد کارکنان دادگستری شیراز بود. یافته های پژوهش نشان داد که مدیریت برتر و فناوری اطلاعات بر مدیریت استعداد تاثیر معناداری دارد و این به این معناست که با پیاده سازی و اجرای روش های مدیریت برتر و بهبود و افزایش استفاده از فناوری



اطلاعات (IT) میتوان استعداد های کارکنان را مدیریت کرد. بطور کلی مدیریت برتر را میتوان رفتار حمایتگرانه‌ای دانست که برای ایجاد فضای کار مفید و محیط کار ضروری است که این رفتار سطح و کیفیت اشتراک و تبادل دانش از طریق افزایش تعهد کارمندان را افزایش می‌دهد<sup>۲۳</sup> (وانگ و نوه، ۲۰۱۰).

در رابطه با بعد فناوری اطلاعات باید گفته شود که یک تسهیل کننده غیر قابل انکار و یک مولفه مهم در مدیریت دانش در نظر گرفته شده است<sup>۲۴</sup> (اکبری و غفاری، ۲۰۱۷). در طول سال‌های اخیر کامپیوترها زندگی انسانها را بطور شگفت انگیزی تحت تاثیر قرار داده‌اند و به همین ترتیب فناوری اطلاعات نیز می‌تواند زندگی افراد را تغییر دهد و کیفیت زندگی آنها را بهبود بخشد<sup>۲۵</sup> (آرمی و هسمن، ۲۰۱۵). سازمان‌هایی که شیوهی مدیریتی برتر دارند و از فناوری اطلاعات به خوبی بهره‌مند شده‌اند نسبت به سایر سازمان‌ها مزیت رقابتی دارند و کارکنانشان رضایتمندی بالاتری دارند. علیرغم این نتایج باید به یکی از دست و پا گیر ترین محدودیت ها نیز اشاره کرد تعداد زیاد پرسش های پرسشنامه ها به طولانی شدن زمان اجرای آن انجامید که می‌توان گفت این امر بدلیل شلوغ بودن فضای دادگستری و حجم بالای فعالیت‌های آنها، بر مقدار دقت پاسخ های شرکت کنندگان بی تاثیر نبوده است لذا برای تحقیقات آتی پیشنهاد میشود پژوهشگران بجای استفاده از ابزار پرسشنامه از روش های مصاحبه و روش تحقیق کیفی بهره گیرند.

### پیشنهادات:

در زمینه‌ی مدیریت استعداد ایجاد آموزش‌هایی به روز و موثر از سوی سازمان‌های مسئول برای مدیران و کارمندان سازمان دادگستری در زمینه‌های مختلف از جمله کار کردن با وسیله‌های الکترونیک پرکاربرد، گوشی هوشمند و سیستم کامپیوترشان و همچنین نرم افزارهای مورد استفاده و کاربردی آنها با توجه به موقعیت شغلی کارکنان، می‌تواند برای آنها و سیستمشان کمک بزرگی محسوب شود و پس از آن نظارت مدیران بر کارکنان و کمک مدیران به کارکنان در استفاده از آموخته‌هایشان در زمینه‌های مختلف در محیط کار.

تبادل اطلاعات کارکنان در رابطه با تجربیات موفق کاری و ایده‌های خوب با یکدیگر و در قبال آن حمایت همه‌جانبه مدیران و داشتن رفتاری حمایت‌گرایانه از سوی مدیران و ایجاد فضایی مناسب برای کار؛ مخصوصاً اینکه در سازمان مورد بررسی ما که سازمان دادگستری است، فشار کاری و فشار روحی پرونده‌ها بشدت بالاست که کارکنان برای رسیدگی به وظایفشان دچار کمبود انرژی و ضعف ذهنی و عدم تمرکز حواس میشوند بنابراین ایجاد فضایی مناسب برای کارکنان چنین سازمانی حتی از کارکنان سازمان‌های دیگر حائز اهمیت بالاتری است کارکنان علاقمندند جو کاری آنها اعتماد محورتر و احترام محور تر باشد و علیرغم اینکه هر کدام از آنها بابت زمانی که به کارشان اختصاص می‌دهند حقوق و دستمزد دریافت می‌کنند اما بسیاری از آنها هستند که حجم بالایی از کار و پرونده‌ها را به منزل منتقل می‌کنند و بصورت دلسوزانه به ارباب

<sup>23</sup> Wang & Noe

<sup>24</sup> Akbari & Ghaffari

<sup>25</sup> Armev & Hosman

رجوع‌ها زمان و ذهن خود را اختصاص می‌دهند و واقعا زحمات آنان صرفا با پرداخت دستمزد قابل جبران نیست و باید بصورت معنوی خود و خانواده‌هایشان را حمایت کرد. برای مثال از طریق تنظیم بهتر برنامه‌های مرخصی برای آنها یا ارائه بلیط و تخفیف‌های برنامه‌ها و سمینارهای آموزشی و یا برنامه‌های تفریحی، ورزشی یا تورهای نیم بهای ایرانگردی و طبیعت گردی.

علاوه بر آن در بعد فناوری اطلاعات، سازمان باید همواره جهت‌گیری همراه با روند و پیشرفت تکنولوژی داشته باشد و سنت‌گرایی به سمت مدرن‌گرایی حرکت کند برای مثال در سازمان دادگستری بسیاری از فعالیت‌ها همچنان بصورت دستی و کاغذی صورت می‌گیرد و ثبت اطلاعات دقیق برای تمامی پرونده‌ها و رعایت تمامی نکات و جزئیات آن‌ها واقعا دشوار است کما اینکه گاهی پرونده‌ها باید از شعبه‌ای به شعبه‌ی دیگر انتقال داده شوند و ممکن است برخی از جزئیات از چشم برخی کارکنان و مسئولان پرونده مخفی و یا دور بماند و در حق ارباب رجوع و یا شکات ناحقی گردد. مسئله‌ی قابل توجه دیگر در این سازمان جمع بندی آمار پایان ماه پرونده‌هاست که بدلیل کاغذی بودن برخی از بخش‌های ثبتی پرونده‌ها در دسرها بسیاری بوجود می‌آورد.

همچنین در ابتدای مراجعات ارباب رجوع به دادگستری، بسیاری از اظهارات بصورت کاملا دستی و حتی دست‌نوشته‌هایی با خطوط ناخوانای مراجعه‌کنندگان ثبت می‌گردند که در زمان تبدیل این اظهارات از حالت دستی به حالت الکترونیک، کارمندان دادگستری بسیار دچار مشکل می‌شوند و چه بهتر است اگر تمام مراحل انجام کار و اظهارات از ابتدا بصورت سیستمی و الکترونیک، مطابق با فناوری و تکنولوژی اطلاعات ثبت گردند.

### منابع:

- احمدی، علی اکبر، فراهانی، ابوالفضل، بهمنی چوبستی، شهبازی، مهدی. (۱۳۹۱). نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعدادها در سازمان تربیت بدنی، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۳، ۲۶۰-۲۳۷.
- اخباری آزاد، مینا، ابطحی، آسیه، پورشجاعی، محمدحسین. (۱۳۹۷). توانمندسازی مدیریت دانش و سنجش ارتباط آن با عملکرد سازمان، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال دهم، شماره ۳۸، ۱۸۸-۱۵۹.
- اسکات، س، ژافه، د. (۱۹۹۱). توانا سازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- آقایار، سیروس. (۱۳۸۱). من توانمندم، تو توانمندی، او توانمند است، بحثی پیرامون مدل تواناسازی کارکنان و تقسیم و تفویض اختیارات مدیران، مشعل.
- اقدسی، سمانه، نوروز زاده، رضا. (۱۳۹۲). عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی، دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال پنجم، شماره ۱، ۱۹۷-۲۲۲.

- انارکی اردکانی، داود، حسن پور، اکبر، عبدالهی، بیژن، عباسیان، حسین. (۱۳۹۶). فهم شناختی مفهوم مدیریت استعداد (کاربرد ساخت گرایي شبکه خزانه)، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال نهم، شماره ۴ (شماره پیاپی ۳۰)، ۲۹-۱.
- بریش، رقیه، سالارزهی، حبیب اله، موغلی، علی رضا، روشن، علیقلی. (۱۳۹۵). چارچوبی برای مدیریت استعداد در صنعت گردشگری، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال هشتم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۲۵)، ۲۹-۱.
- پایدار، فرانک، رجبی کیایی، مرتضی. (۱۳۹۸). نقش مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان در اثربخشی سازمانی ناجا، فصلنامه مدیریت راهبردی ناجا، سال چهارم، شماره ۱۱، ۱۴۰-۱۱۵.
- پیران نژاد، علی. (۱۳۹۵). فرا تحلیلی بر پژوهش های مدیریت دانش در سازمانهای دولتی ایران، مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۵، شماره ۲، ۳۲۴-۲۹۹.
- جزنی، نسرين، رستمی، علی. (۱۳۹۰). طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان های دانش محور، پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۱، شماره ۳، ۵۴-۲۳.
- حاجی زاده، کیامرث، حسین پور، محمد. (۱۳۹۵). کاربست مولفه های سازمان یادگیرنده و رابطه آن با مدیریت دانش، فصلنامه مرکز مطالعات آموزش علوم پزشکی، سال هفتم، شماره ۱، ۱۱۶-۱۰۶.
- حاجی کریمی، عباسعلی، حسینی، ابوالحسن. (۱۳۸۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲، ۷۱-۵۱.
- حسینیان، شهمت، عیسی آبادی، مجید. (۱۳۹۶). ابعاد استراتژی توانمندسازی منابع انسانی معاونت نیروی انسانی ناجا، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال پنجم، شماره ۳، ۱۲۸-۹۹.
- خان بابائی، پریسا. (۱۳۹۲). نقش مدیریت استعداد بر عملکرد کادر پژوهشی و آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.
- دیناروند، غلام. (۱۳۹۲). توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، فصلنامه علمی ترویجی منابع انسانی، دوره ۱، شماره ۴، ۸۲-۶۱.
- رجب بیگی، مجتبی، گلرد، پروانه، ابطحی نژاد، علی. (۱۳۹۸). مدل مفهومی مدیریت دانش از دیدگاه منابع انسانی، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال دهم، شماره ۴۰، ۱۸۶-۱۶۷.
- روشندل اربطانی، طاهر، فرهنگی، علی اکبر، ربیعی، علی، رادفر، سودابه. (۱۳۹۶). شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان های ارتباطی و رسانه ای دولتی، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۹، شماره ۳، ۵۳۸-۵۱۷.

سربلند، خیراله. (۱۳۹۶). ارائه الگوی بهینه سازی استراتژی های توانمندسازی منابع انسانی، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال هشتم، ۱۷۴-۱۶۳.

سلامی، مریم، علی پور، امیر، حقیرالسادات، جمال. (۱۳۹۷). تحلیل پژوهش های بین المللی مدیریت دانش در کتابخانه ها، فصلنامه مدیریت اطلاعات و روانشناسی، سال پنجم، شماره ۱، ۹۶-۸۵.

قاضی زاده فرد، سیدضیاءالدین و عطائی، شکور (۱۳۹۲). مدیریت دانش عامل اثربخشی سازمان ها (تحلیلی بر نقش اکتساب دانش و تجربه در سازمان ها)، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، سال هشتم، شماره ۲۷، ۱۳۷-۱۵۸.

قدردان، کامران، بختیاری، حسن، جان نثاری، حبیب الله. (۱۳۹۶). رابطه مدیریت استعدادها با بهبود عملکرد، فصلنامه پژوهش های مدیریت انتظامی، سال دوازدهم، شماره ۳، ۴۲۶-۴۰۵.

قربانی زاده، وجه الله، رودساز، حبیب، شریف زاده، فاتح، صادقی، محمد. (۱۳۹۷). تاثیر مدیریت دانش فردی بر عملکرد سازمانی شهرداری تهران، فصلنامه علمی-پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، ۷(۲۶) (پیاپی ۴۵-۵۸).

مهرعلی زاده، یدالله، رعدی افسوران، تقی، پارسا، عبدالله، معتمدی، محمدعلی. (۱۳۹۰). بررسی ابعاد توانمند سازی نیروی انسانی در سازمان های دولتی، مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز، سال ۱۸-۲، دوره ۶، شماره ۶، ۹۶-۷۵.

هاتفی، محمدمهدی، روستا، علیرضا. (۱۳۹۸). بررسی رابطه مدیریت دانش با عملکرد سازمانی، پژوهش نامه نظم و امنیت انتظامی، سال دوازدهم، شماره ۱ (پیاپی ۴۵)، ۲۵۲-۲۳۱.

Akbari, N. and Ghaffari, A. (2017), "Verifying relationship of knowledge management initiatives and the empowerment of human resources", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21 No. 5, pp. 1120-1141.

Anlesinya, Alex, Amponsah-Tawiah, Kwesi, 2020, *European Journal of Training and Development*, Vol.44, No. 2/3, 279-303.

Armeý, L. E., & Hosman, L. (2015). "The centrality of electricity to ICT use in low income countries", *Telecommunications Policy*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.telpol.2015.08.005i>.

Asian Productivity Organization (2013). *Knowledge Management for the Public Sector, Report on the APO Research on Knowledge Management for Public-Sector Productivity (11-RP-09-GE-RES-B)*.

Bollinger, A. S., Smith, R. D., 2001. *Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset*. In *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, n. 1, p. 818.

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Where's your pivotal talent? *Harvard Business Review*, 83(4), 23-24.

Bryan, L. (2007). The new metrics of operate performance: profit per employees, the *McKinsey Quarterly*, Number 1, Retrieved, Available at: [www.Mackensyquarterly.com/article-page.aspx1924&12](http://www.Mackensyquarterly.com/article-page.aspx1924&12).

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.

Daneshfard, Kamramolla, Souri, Ali Reza, 2017, *UCT Journal of management and Accounting Studies*, 5(1), 12-17.

Dries, N. (2013a). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.

- Duffy, J. (2000). Knowledge management: to be or not to be?. *Information Management Journal*, 34 (1), 64-67.
- Gottschalk Petter, (2005). *Strategic Knowledge Management Technology*. Idea Group Publishing.
- Hughes, J. C., Rog, E. (2008), Talent management A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, No. 7, pp. 743-757.
- Kravariti, Foteini, Johnston, Karen, 2019, *Public management Review*, 1-21.
- Lim, Ming K, Ming-Lang Tseng, Kim Hua Tan, Tat Dat Bui (2017), "Knowledge Management in Sustainable Supply Chain Management: Improving Performance Through an Interpretive Structural Modelling Approach", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 162.
- Mathew, Mary, Kumar, Devaraj, Perumal, Santhi, 2011, *Vikalpa*, vol. 36, No. 2, 31-43.
- Mayasandra N, R.S, Pan, S. L, 2004, *Journal of Information & Knowledge Management*, Vol. 3, No. 1, 81-96.
- Morley, L. (1995). Theorizing empowerment in the UK public services, *Empowerment in Organization*, 3(3), 35-41.
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 105-108.
- Sharma, B. P., Singh, M. D., Neha., 2012. Knowledge sharing barriers: An Approach of Interpretive structural modeling. In *IUP Journal of Knowledge Management*, vol. 10, n. 3, p. 35-52.
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249-263.
- Wang, S. and Noe, R.A. (2010). "Knowledge sharing: A review and directions for future research", *Human Resource Management Review*, Vol. 20 No. 2, pp. 115-131.
- Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee Creativity: the influence of psychological Empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

## Investigating the impact of knowledge management initiatives and human resource empowerment on talent management

Shadi Zare<sup>1</sup>  
Abbas Sabet<sup>\*2</sup>

Date of Receipt: 2020/09/069 Date of Issue: 2020/09/16

### Abstract

Because our country has a very young population, and especially because of the economic needs of young people, organizations are faced with more employment options and a wider choice of applicants, one of the best ways to select from among applicants, in the first place to select them based on merit. They are, but selection alone is not enough, and employees need training, which leads to increased productivity. Wherever there is talk of education, the concept of knowledge is subconsciously visualized in the mind. Sometimes, in order to increase the competitive advantage and increase the employees' interest in training, knowledge management initiatives are used, which of course can be one of the solutions to empower employees, but eventually as a result of these measures, we will see improved performance and increased productivity. In general, the purpose of this study is to investigate the impact of knowledge management initiatives and staff empowerment on talent management. In this study, a questionnaire was used. The research method is descriptive and survey and the number of statistical sample is 30 employees of Shiraz Judicial Appeals Branches and simple random sampling method is used. The results show a significant relationship and impact of the top management dimension and information technology dimension on talent management. Based on the results, several general solutions are suggested: Trainings should be designed and implemented in the justice organization in accordance with the needs of employees and it should be considered that the exchange of successful work experiences of employees reduces the error rate and has good results. And it is the managers and they should provide a more suitable work environment for the employees. In addition, the orientation of the organization should always be accompanied by the technology process and it is also better to record all the statements of the client in all stages electronically.

### Keyword

Knowledge management, talent management, staff empowerment, empowerment

1.M.Sc., Business Management, Apadana Institute of Higher Education, Shiraz, Iran (shadanzare74@gmail.com).

2. Instructor, Department of Management, Apadana Institute of Higher Education, Shiraz, Iran (Corresponding Author: dr.sabet@apadana.ac.ir).