



Quarterly Scientific Journal of Human Resources  
& Capital Studies

Online ISSN: 2783-3984

<http://ensani.ir/fa/article/journal/1568>

<http://civilica.com/1/87979/#>

<http://magiran.com/8116>

Structural equation modeling of the relationship of  
hybrid governance with value creation mechanisms  
in Azadegan plain education

Reza Najjari<sup>1, 2</sup>, Maryam Saidipour<sup>2</sup>

1. Associate Professor, College of Management, Payam  
Noor university, Tehran, Iran

2. Ph.D. Student, College of Management, Payam Noor  
university, Tehran, Iran

Date of receipt: 22/Nov/2022

Date of acceptance: 21/Dec/2022

Review

The main goal of this research is to model the structural equations of the relationship of hybrid governance with value creation mechanisms in Azadegan Plain education. In this research, the research method is applied and in terms of implementation time and implementation logic, cross-sectional and inductive respectively. And in terms of nature, it is descriptive-correlative. In the current research, the statistical population includes all the employees working in the education department of Azadegan Plain, which is equal to 10,000 people. By simple random method, 373 people were selected using Morgan's table as a statistical sample, and for data collection, a researcher-made hybrid governance questionnaire with a reliability of 0.87 and a researcher-made questionnaire for value creation with a reliability of 0.79 were used. Data analysis was done using spss26 and smart pls software. The results of the research show that there is a positive and significant relationship between hybrid governance with compromise in values, mixing values and legitimizing values.

**Key words:** hybrid governance, compromise in values, mixing values, legitimizing value

## بررسی رابطه مدیریت استعداد با مدیریت دانش با نقش میانجی انگیزه شغلی (مورد مطالعه: پتروشیمی پردیس عسلویه)

محمد حیدری گوجانی ۱، تقی رحیمی ۲

۱. دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲، دانشجوی دکترا، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۱۴

### چکیده:

هدف این پژوهش تعیین تاثیر مدیریت استعداد بر مدیریت دانش با نقش میانجی انگیزه شغلی می باشد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر روش توصیفی-همبستگی و از نظر جمع آوری داده ها میدانی است. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان مجتمع پتروشیمی پردیس عسلویه (۲۱۰۰ نفر) بودند که از بین آنها که با توجه به متغیرهای پژوهش (سه متغیر اصلی با ۱۴ مولفه) به ازاء هر متغیر و مولفه های آن (۱۹ نفر) یعنی جمعا ۲۷۰ نفر به عنوان نمونه تعیین و به شیوه تصادفی طبقه ای انتخاب گردیدند. ابزارهای پژوهش پرسشنامه ی مدیریت استعداد اوهرلی (۲۰۰۷)، پرسشنامه مدیریت دانش فونگ و چی (۲۰۰۹) و پرسشنامه انگیزش شغلی هاگمن و اولدهام (۱۹۸۰) بودند. روایی پرسشنامه ها توسط متخصصان تایید و ضریب پایایی، با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مدیریت استعداد ۰,۹۲۶ و پرسشنامه مدیریت دانش ۰,۹۶۷ و پرسشنامه انگیزش شغلی ۰,۷۱۶ برآورد شد. جهت بررسی فرضیات پژوهش از مدل معادلات ساختاری و رویکرد کمترین مربعات جزئی استفاده گردید. نتایج به دست آمد نشان داده است که مدیریت استعداد بر مدیریت دانش تأثیر داشته است. همچنین مدیریت استعداد بر انگیزش شغلی نیز تاثیر داشته و تاثیر انگیزش شغلی بر مدیریت دانش نیز معنادار بوده است. نقش میانجی انگیزش شغلی نیز تایید می گردد یعنی انگیزش شغلی تاثیر مدیریت استعداد بر مدیریت دانش را تسهیل می نماید.

کلیدواژه: مدیریت استعداد، انگیزش شغلی، مدیریت دانش

### ۱. مقدمه

در عصر حاضر، پاسخگویی به نیازهای مشتریان و کارکنان تنها با اتکاء به دانش روز و همگام با اطلاعات جهانی، استفاده از فناوری های جدید و صرفه جویی در زمان و منابع امکان پذیر است. نیاز کارکنان در به همراه شدن با دانش روز دنیا و استفاده از پیشرفت های نوین



علمی شرط ماندگاری سازمان در دنیای متلاطم امروز است. چنانچه سازمان‌ها از اطلاعات و دانش نوین و مطابق با پیشرفت‌های جهانی برخوردار نباشند قادر به اتخاذ تصمیمات درست و به هنگام نیز نخواهند بود. دانش به عنوان نیروی محرکه پیشبرد کارها در سازمان موجب شده است که مدیران به جای تکیه بر توان بدنی کارکنان به قدرت دانش در سازمان تاکید نمایند. در چنین شرایطی خلق و ایجاد دانش در سازمان به تنهایی نمی‌تواند راهکاری برای دستیابی به اهداف و مأموریت‌های سازمان باشد، در واقع دانش ایجاد شده باید در بدنه سازمان به گردش درآمده و به تمامی سطوح انتقال یابد (خوشدل و همکاران، ۱۳۹۹). دنیای امروز، دنیای سازمان‌هاست و نیروی انسانی به عنوان مهمترین منابع سازمانی محسوب می‌شود؛ به گونه‌ای که می‌توان گفت، حتی با فناور شدن سازمان‌ها و تبدیل آنها به توده‌ای از سخت افزار، همچنان نقش انسان به عنوان عاملی حیاتی و راهبردی در بقای سازمان، کاملاً مشهود است. از سوی دیگر، به دلیل جهانی شدن، سازمان‌ها نیاز مبرمی به منابع انسانی حرفه‌ای پیدا کرده‌اند. کارکنان واجد شرایطی که توانایی‌ها، دانش، مهارت و قابلیت‌های بالای دیگری را دارا هستند، نقش بسیار مهمی را در موفقیت یک سازمان بازی می‌کنند؛ اما از طرف دیگر، داشتن کارکنان نامناسب می‌تواند مشکلات زیادی را به همراه داشته باشد و تأثیری منفی بر روی بهره‌وری، دقت، انعطاف‌پذیری و کیفیت محصولات و خدمات بگذارد؛ از این رو، امروزه سازمان‌ها سعی می‌کنند تا متخصص‌ترین افراد را در سطوح مدیریتی به کار گیرند. مدیریت استعداد نیز به عنوان مفهومی جدید در این زمینه، به بررسی انواع موقعیت‌های دخیل در این زمینه می‌پردازد. مدیریت استعداد و مدیریت دانش از جمله مفاهیم جدیدی هستند که طی سالهای اخیر توسط نظریه پردازان به عنوان ابزاری جهت مدیریت هرچه بهتر منابع انسانی و دانش و استعداد ایشان در سازمان‌ها معرفی شده‌اند. مدیریت استعداد و مدیریت دانش می‌توانند به عنوان مکمل یکدیگر سازمان را در جهت افزایش عملکرد سازمانی و فردی و همچنین رسیدن به مزیت رقابتی بیشتر یاری رسانند. اما در این بین متغیرهایی هستند که می‌توانند شدت ارتباط بین مدیریت استعداد و مدیریت دانش را تحت تاثیر قرار دهند. بنابراین مدیران سازمان‌ها به ویژه مجموعه پتروشیمی عسلویه می‌توانند با شناخت متغیرهای میانجی (در این پژوهش انگیزه شغلی) و دستکاری آنها سطح مدیریت دانش را در این مجموعه تقویت نموده که منجر به ارتقاء سطح علمی مجموعه و در نتیجه بهبود عملکرد خواهد شد.



## مدیریت استعداد

مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار تعریف شده است (صیادی، محمدی و نیک پور، ۱۳۹۰). طبق تعریف موچا<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) مدیریت استعداد عبارتست از: شناسایی و هم‌نوا کردن آن با نقش‌های شغل به منظور بیشینه کردن درگیری (عجین شدن) فرد با نقشی که با قوت‌های ذاتی او منطبق است. از نظر عریفات<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۰) مدیریت استعداد تضمین می‌کند که افراد مناسب با مهارت مناسب در محل‌های مناسب قرار گرفته‌اند و برفعالیت‌های مناسب متمرکز و نسبت به آن عجین شده‌اند (حاجی کریمی و سلطانی، ۱۳۹۰). درخصوص مدیریت استعداد صاحب‌نظران تعاریف متفاوتی ارائه نموده‌اند که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌گردد:

آرمسترانگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) مدیریت استعداد را مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی هماهنگ برای کسب اطمینان از جذب سازمانی، حفظ انگیزش و توسعه افراد با استعداد در سازمان که در حال و آینده مورد نیاز است و با در نظر گرفتن این مطلب که استعداد یک منبع بزرگ سازمانی است (ولی پوری و رضایی، ۱۳۹۷).

- مدیریت استعداد شامل استراتژی و تفکر مبتنی بر منابع جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، نگهداری، ارتقاء و انتقال کارکنان در درون سازمان می‌باشد (بیاتی، ۱۳۹۸).

مدیریت استعداد عبارت است از جذب، شناسایی، حفظ، توسعه، مشارکت و به کارگیری سیستماتیک افرادی که پتانسیل بالایی دارند و کسانی که برای سازمان ارزش خاصی دارند. بنابراین، مدیریت استعداد به عنوان سیستم ترکیب کارکنان جدید، توسعه و حفظ کارکنان موجود و جلب توجه به کارکنان بسیار ماهر برای کار در یک سازمان شناخته می‌شود (وادهاوا و تریپاتی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸).

مدیریت استعداد شامل شیوه‌های منابع انسانی برای جذب، انتخاب، توسعه و حفظ کارمندان

1 - mocha

2 - Arifat

3 - Armstrong

4 - Wadhwa and Tripathi



با پتانسیل بالا در موقعیت‌های کلیدی سازمان می‌باشد (کالینز و ملاهی، ۲۰۱۹).

- مدیریت استعداد برای جایگزینی پست‌های کلیدی و مسئولیت‌های مهم به ایجاد استخر استعداد در جهت توسعه سازمانی و پایداری اشاره دارد (مختاری، ۱۳۹۰).

- مدیریت استعداد فعالیتی مثبت و مفید برای سرمایه‌گذاری و رشد افراد دارای توانایی بالا می‌باشد.

- همچنین مدیریت استعداد به افراد دارای توانایی بالا کمک کرده آنها را در جهت توسعه بوسیله افراد توانمند یاری رسانده، افراد دارای عملکرد ضعیف حذف می‌گردند (علی محمدلو، ۱۳۸۸).

از مدیریت استعداد به صورت ابزاری برای توسعه و استخدام نیرو استفاده شده توسعه افراد با مهارت و توانایی مورد نیاز را برای سازمان‌ها موجب می‌گردد (مختاری، ۱۳۹۰).

مدیریت دانش

دالکر<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) طی بررسی تعاریف متعددی که در باره مدیریت دانش ارائه شده است آنها را در سه دیدگاه کسب و کار؛ علم شناختی یا دانش و دیدگاه فرآیند فن آوری تقسیم نمود.

۱- دیدگاه کسب و کار<sup>۳</sup>، تعاریفی که در این دیدگاه قرار گرفته اند مدیریت دانش را فعالیتی تجاری قلمداد کرده که دو بعد اصلی دارد: *پژوهش‌های انسانی و مطالعات فرهنگی*

- توجه به عنصر دانش در کسب و کار به عنوان جزء آشکار آن که در اتخاذ استراتژی، خط مشی و رویه‌های سازمان منعکس می‌شود؛ *منابع علوم انسانی*

- ایجاد رابطه مستقیم بین سرمایه‌های فکری و نتایج مثبت کسب و کار بنابراین با توجه به این عنصر، مدیریت دانش یک رویکرد ترکیبی به منظور خلق، کسب، سازماندهی، دسترسی و استفاده از سرمایه‌های فکری سازمان تلقی می‌شود.

۲- دیدگاه علم شناختی یا علم دانش<sup>۴</sup>، دانش، بینش، ادراکات، و دانش فنی کاربردی منبع اعمال هوشمندانه ما تلقی می‌شوند اصلی است که به ما امکان می‌دهد به طور هوشمندانه عمل

<sup>1</sup> - Collings & Mellahi

<sup>2</sup> - Dalkar

<sup>3</sup> - Business perspective

<sup>4</sup> - Cognitive Science perspective or knowledge science perspective

کنیم. از نقطه نظر این دیدگاه دانش در قالب کتاب، فناوری، رویه‌ها، و سنن در همه سازمان‌ها و در نهایت در جامعه به کار گرفته می‌شود. در واقع دانش عامل اصلی رفتار هوشمندانه شخصی، سازمانی، و اجتماعی تلقی می‌شود (قربان‌پور، ۱۴۰۰).

دیدگاه فرایند فن‌آوری<sup>۱</sup>، از نقطه نظر این دیدگاه مدیریت دانش مفهومی است که در آن اطلاعات به دانش قابل کاربرد تبدیل شده و با تلاشی اندک برای افرادی قابل استفاده شده و می‌توانند آن را به کار بگیرند.

مدیریت دانش موضوعی وسیع و در حال رشد در سازمان‌ها می‌باشد و تعریف جامع و مانع از آن کار بسیار مشکلی است که با در نظر گرفتن رویکردها و کاربردهای متفاوتی که از مدیریت دانش وجود دارد این کار دشوارتر نیز به نظر می‌رسد. نویسندگان مختلف از دیدگاه‌های مختلف و با رویکردهای متفاوت و انگیزه‌های گوناگون تعاریف متفاوتی را از مدیریت دانش ارائه نموده‌اند.

نوناکا و تاکئوچی<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) فرایندی که طی آن سازمان به تولید ثروت و ارزش از دانش و یا سرمایه فکری خود می‌پردازد مدیریت دانش است.

داونپورت<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) مدیریت دانش، عملیات کشف، سازماندهی و خلاصه کردن دارایی اطلاعات است به شکلی که معلومات کارکنان را بهبود بخشد.

سیمن<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) مدیریت دانش، طراحی هوشمندانه فرایندها، ابزارها، ساختار، و غیره با قصد افزایش، نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش است.

لندزن<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) مدیریت دانش به معنای سازماندهی جریان دانش بین دو قطب است: تولید دانش و استفاده از دانش.

بولیسانی و براتیانو<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) مدیریت دانش فرایندی است که استفاده کارکنان سازمان از اطلاعات مناسب در زمان مناسب و به شکل مناسب و درست را تضمین می‌کند.

<sup>1</sup> -Process / technology perspective

<sup>2</sup> -Nonaka & Takeuchi

<sup>3</sup> - Davenport

<sup>4</sup> - Seemann

<sup>5</sup> - Lenzion

<sup>6</sup> - Bolisani & Bratianu

## انگیزش

تعریف انگیزه عبارت است از عامل درونی به وجود آورنده انگیزش؛ و در لغت به معنی آنچه که کسی را به کاری برانگیزد، آمده است. انگیزه و با انگیزش غالباً به صورت مترادف به کار می‌روند. با این حال، می‌توان انگیزه را دقیق‌تر از انگیزش دانست. به این صورت که انگیزش را عامل کلی مولد رفتار، اما انگیزه را علت اختصاصی یک رفتار خاص به حساب آورد. انگیزه را چرایی رفتار گویند؛ به عبارت دیگر هیچ رفتاری فرد انجام نمی‌دهد که انگیزه‌ای یا نیازی محرک آن نباشد. به عبارت دیگر انگیزه‌ها "چراهای" رفتار هستند، آنها موجب آغاز و ادامه فعالیت می‌شوند و جهت کلی رفتار هر فرد را معین می‌سازند (اعتباریان و کشت کار رجبی، ۱۳۹۷). انگیزه محرک اساسی برای تمام اعمال ما است. انگیزه اشاره به پویایی رفتار ما دارد که شامل نیازهای ما، تمایلات و جاه طلبی‌های ما در زندگی می‌باشد.

- انگیزه به نیرویی اطلاق می‌شود که از درون یک فرد را به سمت یک هدف سوق می‌دهد (گنجی، ۱۳۹۷).

- انگیزه یا نیاز عبارت است از حالتی درونی و کمبود یا محرومیتی که انسان را به انجام یک سری فعالیت وا می‌دارد (جلیلیان و سید جوادین، ۱۴۰۰).

از نظر سازمانی انگیزه عبارت است از فرایندهای درونی که رفتار را تحریک کرده و آن را به سوی راه‌هایی که سازمان به عنوان یک مجموعه از آن سود می‌برد هدایت می‌کند (قربانی، ۱۳۹۳).

## انواع انگیزه

### ۱- انگیزه‌های بیرونی<sup>۱</sup>

انگیزش بیرونی بدین معناست که فرد فعالیت را به خاطر نفس عمل انجام نمی‌دهد بلکه آن عمل وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف دیگر نظیر جوایز و پاداش‌ها است. در انگیزه بیرونی، عامل خارجی فرد را به انجام دادن کاری خاص بر می‌انگیزد. به عبارت دیگر، منبع انگیزش بیرونی در پاداش و لذتِ خارج از فرد قرار دارد (گنجی، ۱۳۹۷). به زعم امیدیان و همکاران (۱۳۹۸) انگیزش اگر بر اساس مشوق‌ها و تنبیه باشد بیرونی است.

<sup>1</sup> - Extrinsic motivation

## ۲- انگیزه های درونی<sup>۱</sup>

در حالی که انگیزش درونی، مبتنی بر نیازهای ذاتی برای شایستگی و خودمختاری است و باعث می شود که انسان پیوسته در جستجو و تلاش برای غلبه بر چالش ها است و فعالیتی نظیر یادگیری، به خاطر خشنودی و رضایت درونی انجام می شود. به عبارتی انگیزه درونی به انگیزه-ای اشاره دارد که افراد به صورت خودجوش و درون یای به انجام تکالیف خاص به حرکت و می دارد و سوای پاداش های بیرونی انجام خود تکالیف برای فرد ارزشمند و رضایت بخش است (گنجی، ۱۳۹۷). به زعم امیدیان و همکاران (۱۳۹۸) انگیزش اگر بر پایه خود تعیین گری، کنجکاوی و چالش باشد درونی است.

### پیشینه تحقیق

سهرابی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر عوامل فردی بر به اشتراک گذاری دانش در سازمان: فراتحلیل مطالعات ایران نتیجه گرفتند که از بین عوامل فردی موثر بر اشتراک گذاری دانش در سازمان خودآگاهی با ۰,۶۳۸، نوع دوستی ۰,۵۱۷، نگرش ۰,۵۰۷ و رفتار تمرکز یافته ۰,۶۰۹ بیشترین اندازه اثر و رابطه معنادار با تسهیم دانش سازمانی را داشته اند.

شامانی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان ارائه مدلی جامع برای مدیریت استعداد در شرکت های دانش بنیان نتیجه گرفتند که متغیرهای استراتژی کسب و کار، قوانین استخدامی و شناسایی فرصت ها دارای بیشترین قدرت نفوذ و تأثیرگذاری است، همچنین مشخص شد که عوامل زمینه ای بر مدیریت استعداد و مدیریت استعداد بر عملکرد تأثیر مثبت و معنی داری دارد. درگاهی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر توانمندسازی و بهره وری نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی تهران نتیجه گرفتند میانگین متغیرهای مدیریت استعداد، توانمندسازی کارکنان و بهره وری نیروی انسانی در حد متوسط رو به بالا بود. بین مولفه های هر یک از متغیرها همبستگی وجود داشت و در نتیجه مدل ساختاری هر یک از متغیرها و مولفه های مربوط به آن تایید گردید. در نهایت وجود همبستگی بین متغیرهای مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان و بهره وری نیروی انسانی و همچنین بین متغیر توانمندسازی کارکنان با بهره وری نیروی انسانی به اثبات رسید.

<sup>1</sup> - Intrinsic motivation





بناری<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان تجزیه و تحلیل تأثیر مدیریت استعداد و مدیریت دانش بر عملکرد کارکنان از طریق حفظ کارکنان به عنوان متغیر مداخله‌گر در اندونزی نشان دادند که مدیریت استعداد تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش و حفظ کارکنان، مدیریت دانش تأثیر مثبت و معنادار بر حفظ کارکنان، حفظ کارکنان تأثیر مثبت و معنادار بر عملکرد کارکنان، مدیریت استعداد تأثیر مثبت و معنادار بر عملکرد کارکنان داشته است. مدیریت دانش بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنادار، مدیریت استعداد از طریق حفظ کارکنان بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنادار و مدیریت دانش از طریق حفظ کارکنان بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری داشتند. مدیریت دانش بیشترین تأثیر را بر حفظ کارکنان دارد و حفظ کارکنان بیشترین تأثیر را بر عملکرد کارکنان دارد.

رامادیتیا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان مروری سیستماتیک ادبیات مدیریت استعداد و مدیریت دانش در بهبود عملکرد آموزش عالی نتیجه گرفتند که عناصر اصلی افزایش موفقیت در آموزش عالی در کشورهای نوظهور، مدیریت استعداد و مدیریت دانش است. این امر بسیار مهم است زیرا در آموزش عالی کشورهای توسعه نیافته احتمالاً استعدادهای بسیار جذاب و فرصت‌های مدیریت دانش دارد. با توسعه مدیریت استعداد، دانشگاه‌ها در موقعیت بهتری برای آماده سازی مکانیسم‌های مدیریت دانش موثر مانند ایجاد شبکه‌هایی برای تعامل اجتماعی بین استعدادهای فردی قرار می‌گیرند تا بتوانند رقابت کنند. بنابراین، دانشگاه‌ها علاقه‌مند به تمرکز بر روی شیوه‌های مدیریت دانش مبتنی بر استعداد برای به دست آوردن مزیت رقابتی برای رشد و توسعه نهادی در محیط آموزش عالی هستند.

بوتو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان عوامل مؤثر بر مدیریت دانش: مطالعه ای در دانشگاه بین المللی المدینه، مالزی نتیجه گرفتند که عوامل انگیزشی مانند تعامل اجتماعی، اعتماد، حمایت مدیریت، جهت گیری یادگیری و انگیزه شغلی می‌توانند تسهیم دانش در دانشگاه را تبیین کنند. این مطالعه نشان می‌دهد که زمانی که دانش ساخته می‌شود و به اشتراک گذاشته می‌شود، تأثیر مثبتی بر کارکنان سازمان ایجاد می‌کند.

<sup>1</sup> - Banuari

<sup>2</sup> - Ramaditya

<sup>3</sup> - Bhutto

### فرضیه های تحقیق

- ۱- مدیریت استعداد بر انگیزه شغلی کارکنان پتروشیمی پردیس عسلویه تاثیر دارد.
- ۲- انگیزه شغلی کارکنان پتروشیمی پردیس عسلویه بر مدیریت دانش تاثیر دارد.
- ۳- مدیریت استعداد در پتروشیمی پردیس عسلویه بر مدیریت دانش تاثیر دارد.
- ۴- انگیزش شغلی کارکنان پتروشیمی پردیس عسلویه در رابطه بین مدیریت استعداد با مدیریت دانش نقش میانجی را دارد.

### روش تحقیق

پژوهش از نظر هدف در زمره تحقیقات کاربردی است. از نظر نوع پژوهش توصیفی-همبستگی می باشد. از نظر شیوه جمع آوری اطلاعات جزء تحقیقات میدانی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان مجتمع پتروشیمی پردیس عسلویه هستند که بنابر اعلام واحد کارگزینی این مجتمع تعداد آنها ۲۱۰۰ نفر می باشد. در معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) حجم نمونه باید بر اساس تعداد متغیرهای تعیین گردد و تعداد کل نمونه نیز نباید از ۲۵۰ مورد کمتر باشد (رامین مهر و چارستاد، ۱۳۹۲). به زعم هومن (۱۳۸۴) در روش شناسی مدل یابی معادلات ساختاری تعیین حجم نمونه می تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازاء هر متغیر اندازه گیری شده تعیین شود.

$$5q < n < 15q$$

با توجه به مطالب ذکر شده و از آنجایی که در این پژوهش سه متغیر مدیریت استعداد (۴ بعد)، مدیریت دانش (۵ بعد) و انگیزش شغلی (۵ بعد) با ۱۴ بعد وجود دارد لذا به ازاء هر بعد پرسشنامه ها تعداد ۱۵ نفر در نظر گرفته شد (۲۱۰ نفر) اما از آنجایی که در پژوهش های تحلیل مسیر تعداد نمونه نباید از ۲۵۰ نفر کمتر باشد بنابراین تعداد نمونه به ۲۵۰ نفر ارتقاء داده شد. بنابراین حجم نمونه در این پژوهش ۲۷۰ نفر در نظر گرفته شد که سهم پرسنل رسمی از این حجم ۱۰۳ نفر و سهم پرسنل پیمانکاری ۱۶۷ نفر بوند.

### روش گردآوری اطلاعات

با توجه به نقش داده های پژوهش در پاسخ به فرضیه های پژوهش داده های مورد نیاز این پژوهش در دو مرحله مطالعات نظری و میدانی جمع آوری شدند. در مرحله مطالعات نظری با بررسی کتب، مقالات و مباحث نظری و پیشینه های موجود در زمینه موضوع پژوهش مطالب لازم فیش برداری و سپس دسته بندی و در نهایت در قالب مباحث نظری و پیشینه پژوهش آورده شد.

در مرحله میدانی هم پژوهشگر پس از تهیه ابزار و بررسی روایی و پایایی آن و نیز تعیین و انتخاب نمونه پژوهش، ابزار مورد نظر تکثیر و با اخذ مجوز از دانشگاه و ارائه به واحد حراست مجتمع پتروشیمی شخصا اقدام به توزیع و تکمیل پرسشنامه ها نمود که پس از جمع آوری جهت انجام تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت.



ابزارهای گردآوری داده ها

ابزارهای متفاوتی در انجام پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرند. نوع ابزار مورد استفاده به روش پژوهش و اهداف آن بستگی دارد. در این پژوهش، از پرسشنامه که یکی از پرکاربردترین ابزارهای پژوهش است استفاده شده است که در ادامه معرفی شده‌اند.

الف) پرسشنامه مدیریت استعداد

این پرسشنامه توسط اوهلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) تهیه شده است. پرسشنامه مزبور شامل ۳۱ گویه و به صورت بسته پاسخ در قالب طیف پنج درجه‌ای لیکرت در چهار بعد کشف استعداد، توسعه استعداد، ارزیابی و تطبیق استعداد، نگهداشت استعداد تهیه شده است.

ب) پرسشنامه مدیریت دانش فونگ و چی (۲۰۰۹)

پرسشنامه مدیریت دانش توسط فونگ و چی در سال ۲۰۰۹ ساخته شده است. این پرسشنامه شامل ۴۸ گویه بصورت بسته پاسخ و در قالب طیف پنج درجه‌ای لیکرت در پنج مولفه ایجاد دانش، ثبت دانش، پالایش دانش، انتشار دانش، کاربرد دانش تهیه شده است.

ج) پرسشنامه انگیزش شغلی

این پرسشنامه توسط هاگمن و اولدهام (۱۹۸۰) تهیه شده است و شامل ۱۵ گویه می‌باشد. این پرسشنامه بسته پاسخ بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت در پنج بعد تنوع مهارت، هویت وظیفه، اهمیت وظیفه، استقلال، بازخورد در نتایج تهیه شده است.

روایی و پایایی

آنجایی که پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش استاندارد بوده بنابراین به دفعات توسط پژوهشگران استفاده شده و روایی و پایایی آنها نیز به تایید رسیده است. در این پژوهش نیز با توجه به جامعه آماری آن روایی و پایایی ابزارهای مورد بررسی قرار گرفت. برای سنجش روایی پرسشنامه‌ها از روایی وابسته به محتوا استفاده شد. بدین ترتیب که پرسشنامه‌ها به همراه اهداف پژوهش در اختیار استاد راهنما و ۵ نفر متخصص (مدیریت) قرار گرفت و پس از بررسی نظرات اصلاحی آنها اعمال گردید.

<sup>1</sup> - Oehley

پس از تأیید روایی پرسشنامه‌ها در یک مطالعه مقدماتی پرسشنامه مذکور بر روی ۳۰ نفر از افراد جامعه اجرا و با استفاده از نرم افزار SPSS و فرمول آلفای کرونباخ ضریب پایایی آن برآورد گردید. جدول ۱ ضرایب پایایی پرسشنامه‌ها را نشان داده است.

جدول (۱): شاخص‌ها و ضرایب پایایی ابزارها

ابعاد	ضرایب پایایی	ابعاد	ضرایب پایایی	ابعاد	ضرایب پایایی
کشف استعداد	۰,۷۰۱	تنوع مهارت	۰,۸۱۶	ایجاد دانش	۰,۹۲
توسعه استعداد	۰,۸۵۵	هویت وظیفه	۰,۷۶۱	ثبت دانش	۰,۷۸۷
ارزیابی و تطبیق استعداد	۰,۷۹	اهمیت وظیفه	۰,۸۷	پالایش دانش	۰,۸۵۸
نگهداشت استعداد	۰,۹۴	استقلال	۰,۸۰۴	انتشار دانش	۰,۹۰۴
مدیریت استعداد	۰,۹۲۶	بازخورد در نتایج	۰,۸۱	کاربرد دانش	۰,۹۱۶
		انگیزش شغلی	۰,۷۱۶	مدیریت دانش	۰,۹۶۷

شیوه تجزیه و تحلیل اطلاعات جهت تجزیه و تحلیل متغیرهای پژوهش از آمار توصیفی و استنباطی استفاده می‌گردد در سطح توصیفی از جداول فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و نمودار و در سطح استنباطی از آزمون کلموگراف (نرمالیته) و آلفای کرونباخ (نرم افزار SPSS25) و برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار پی ال اس استفاده خواهد شد.

آزمون نرمال بودن توزیع داده‌های پژوهش

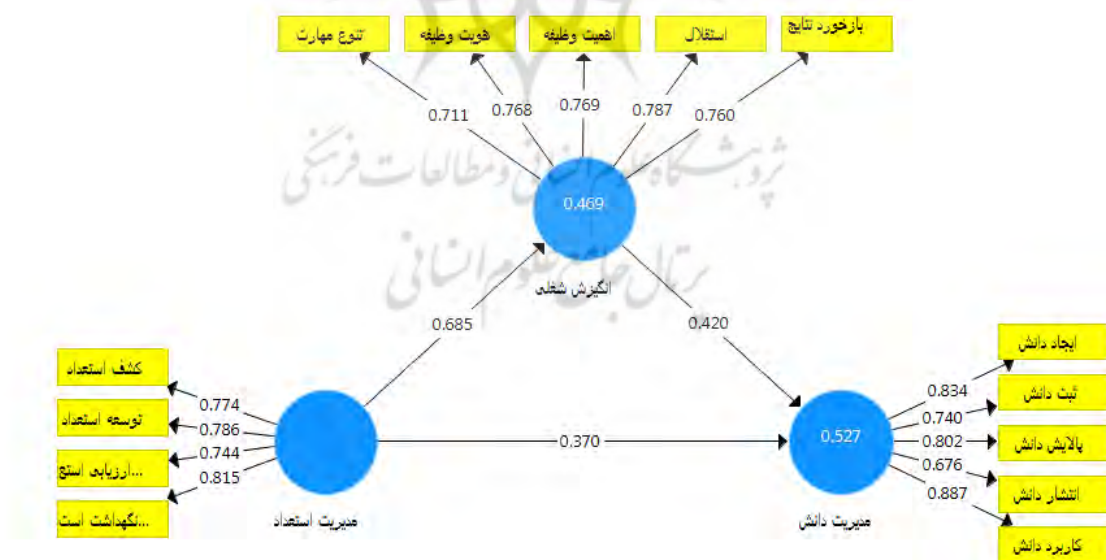
جهت بررسی نرمالیته متغیرهای پژوهش از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول (۲): آزمون نرمال بودن داده‌های پژوهش

متغیرهای پژوهش	آزمون کلموگروف اسمیرنوف
----------------	-------------------------

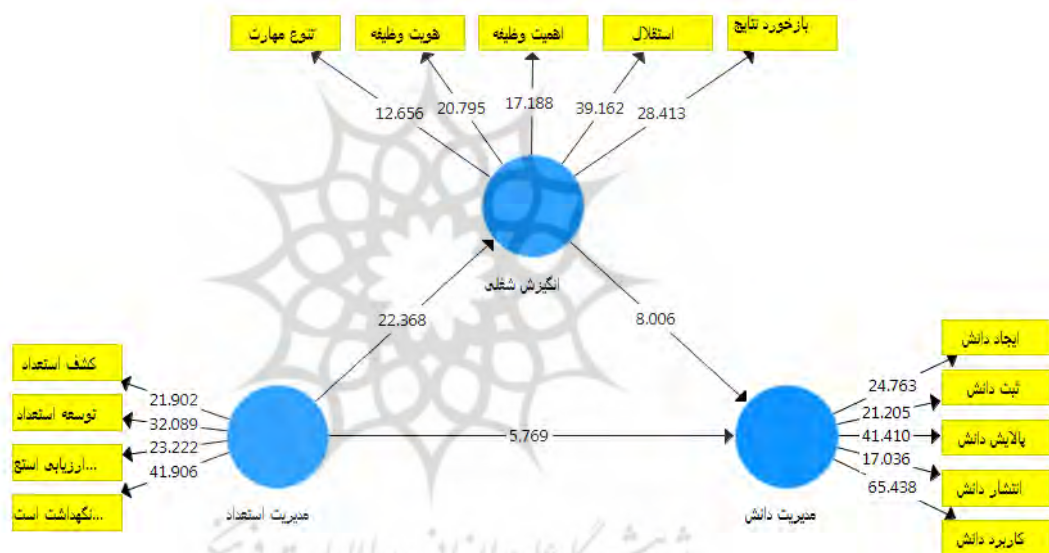
سطح معنی داری	KS (آماره)	
مدیریت استعداد	۰,۱۰۱	۰,۰۶۱
مدیریت دانش	۰,۰۵۱	۰,۰۲
انگیزش شغلی	۰,۰۹۸	۰,۰۵۸

همانطور که نتایج جدول (۲) سطح معناداری آزمون کلموگروف اسمیرنوف در متغیرهای مدیریت استعداد، مدیریت دانش و انگیزش شغلی در سطح  $P < 0,05$  معنادار نمی‌باشد، لذا فرضیه صفر مبنی بر تبعیت داده‌ها از منحنی نرمال در سطح اطمینان ۹۵ درصد، رد می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که توزیع داده‌ها در متغیرها از توزیع نرمال پیروی نمی‌کند.



شکل (۱): بارهای عاملی مدل پژوهش

همانطور که شکل (۱) نشان داده شده، بارهای عاملی مدل پژوهش، حاکی از آن است که در مسیر مدیریت استعداد بر مدیریت دانش ضریب مسیر ۰,۳۷؛ مدیریت استعداد بر انگیزش شغلی ضریب مسیر ۰,۶۸۵ و انگیزش شغلی بر مدیریت دانش ضریب مسیر ۰,۴۲ بوده است.



شکل (۲): ضرایب معناداری t در برازش ساختاری مدل پژوهش

شکل (۲) مقادیر t مربوط به مسیرهای مدل را نشان می‌دهد. با توجه به اینکه مقادیر آماره t در همه مسیرها، از ۱,۹۶ بزرگتر می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت مقادیر آماره t معنادار بوده و مدل ساختاری نیز مناسب است.

جدول (۳): نتایج فرضیات پژوهش

نتیجه	معناداری (t-values)	ضریب مسیر	روابط علی بین متغیرهای پژوهش
تایید	۲۲,۳۶	۰,۶۸۵	(۱) مدیریت استعداد با انگیزه شغلی
تایید	۸	۰,۴۲	(۲) انگیزه شغلی با مدیریت دانش
تایید	۵,۷۶	۰,۳۷	(۳) مدیریت استعداد با مدیریت دانش

جدول (۴): نتایج فرضیات پژوهش متغیر میانجی (اثرات غیرمستقیم)

مسیرها	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	کل اثر	آماره سوبل	شمول واریانس	نتیجه فرضیه
۴) انگیزه شغلی در تاثیر مدیریت استعداد بر مدیریت دانش	۰,۳۷۳	۰,۲۸۷	۰,۶۶	۲,۱۲۸	۰,۴۳۹	تایید

#### بحث

با بررسی تحلیل آماری برای فرضیات تحقیق این نتایج بدست آمد:

۱- مدیریت استعداد بر انگیزه شغلی کارکنان پتروشیمی پردیس عسلویه تاثیر دارد. یافته‌های پژوهش نشان داده است که مدیریت استعداد بر انگیزه شغلی کارکنان پتروشیمی پردیس عسلویه تاثیر معناداری داشته است، زیرا ضریب تاثیر مشاهده شده معنادار بوده و از مقدار بالایی نیز برخوردار می‌باشد. بنابراین این فرضیه تحقیق تایید می‌گردد. یافته‌های پژوهش با یافته‌های حاج‌ملک و الحسینی المدرسی (۱۳۹۴) همخوانی دارد آنها طی پژوهش خود نتیجه گرفتند که بین مدیریت استعداد و ابعاد آن با انگیزش شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد به نحوی که مدیریت استعداد و ابعاد آن می‌توانند انگیزش شغلی و مشارکتی کارکنان را پیش‌بینی کنند. حسن‌نژاد (۱۴۰۰) نیز نشان داد که بین مدیریت استعداد و توسعه سازمانی با انگیزش شغلی کارکنان رابطه معنادار بوده است. انگیزش، سهم قابل ملاحظه‌ای در ادراکات، امیال، سلیقه‌ها، کنش‌های متقابل محیط و عملکرد افراد دارد و یکی از مشکلات سازمان‌ها روش‌هایی است که اراده و علاقه به توفیق را در نیروی انسانی شاغل در سازمان پدید آورد.

۲- انگیزه شغلی کارکنان پتروشیمی پردیس عسلویه بر مدیریت دانش تاثیر دارد.

با توجه به یافته‌های پژوهش فرضیه تاثیر انگیزه شغلی بر مدیریت دانش در بین کارکنان پتروشیمی پردیس عسلویه تایید می‌گردد زیرا ضریب مسیر بین این دو معنادار می‌باشد. به عبارت دیگر می‌توان نتیجه گرفت که انگیزه شغلی کارکنان در گرایش به مدیریت دانش تاثیر دارد. این یافته پژوهش با یافته‌های شیرالی و همکاران (۱۳۹۱) همخوانی دارد آنها در پژوهشی خود نتیجه گرفتند که مدیریت دانش و مولفه‌های آن با انگیزش شغلی همبستگی مثبت دارند. عظیم‌زاده و همکاران (۱۳۹۳) نیز نتیجه گرفتند که انگیزش کارکنان و ابعاد آن با مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری دارد. خراسانی و زمانی منش (۱۳۹۶) نیز تایید نموده‌اند که انگیزش شغلی ۳۹٪ واریانس یادگیری سازمانی و ۱۲,۲٪ واریانس توانمند سازی روانشناختی را تبیین می‌کند بنابراین انگیزش شغلی بر یادگیری سازمانی و توانمند سازی روان‌شناختی کارکنان شهرداری تاثیر دارد.

۳- مدیریت استعداد در پتروشیمی پردیس عسلویه بر مدیریت دانش تاثیر دارد. یافته‌های پژوهش نشان داده است که تاثیر مدیریت استعداد بر مدیریت دانش در بین کارکنان پتروشیمی پردیس عسلویه معنادار بوده است. زیرا ضریب مسیر محاسبه شده معنادار بوده و از شدت قابل توجهی نیز برخوردار است. یافته‌های پژوهش با یافته‌های درگاهی و همکاران (۱۴۰۱) همخوانی دارد آنها طی پژوهش خود نتیجه گرفتند همبستگی بین متغیرهای مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی و همچنین بین متغیر توانمندسازی کارکنان با بهره‌وری نیروی انسانی معنادار بوده است. ویلان و کارکاری (۲۰۱۱) معتقدند به کمک مدیریت استعداد می‌توان نگرانی‌های مدیریت دانش را مرتفع ساخت. ونگ-کوهام (۲۰۱۲) نتیجه گرفتند که هر دو موضوع (مدیریت استعداد و مدیریت دانش) زیربنای مشترکی دارند. استعداد به عنوان یک منبع ارزشمند برای سازمان تلقی شده و می‌تواند به عنوان دانش کارکنان در مدیریت دانش تلقی شود. آنچه که استعداد نام دارد را می‌توان به عنوان دانش مهم، صریح یا ضمنی، که کارگران دارند تعبیر کرد. احمد (۲۰۱۶) نتیجه گرفت مدیریت استعداد شامل تمرین مستمر کشف، توسعه، استفاده و حفظ آن دسته از افرادی در سازمان است که پتانسیل‌های بالایی برای آینده سازمان دارند. از آنجایی که سیستم مدیریت دانش فرآیند ایجاد دانش، ارزیابی دانش، استفاده از دانش و به اشتراک‌گذاری دانش را برعهده دارد می‌توان از اصول مدیریت دانش به منظور ارتقای مدیریت استعداد سازمان استفاده کرد.

۴- رابطه بین مدیریت استعداد با مدیریت دانش نقش میانجی را دارد. یافته‌های پژوهش نشان داده است که چون مقدار آماره آزمون سوبل در بررسی نقش میانجی انگیزه شغلی در تاثیر مدیریت استعداد بر مدیریت دانش معنادار است. بنابراین نقش میانجی انگیزه شغلی در تاثیر مدیریت استعداد بر مدیریت دانش تایید می‌شود. مقدار شمول واریانس VAF نشان می‌دهد که ۴۳,۹٪ واریانس مدیریت دانش به کمک نقش میانجیگری انگیزه شغلی تبیین می‌گردد و این مقدار شمول واریانس نشان می‌دهد که نقش میانجی‌گری حمایت سازمانی قابل توجه است. وجود انگیزه شغلی ارتباط مدیریت استعداد با مدیریت دانش را تسهیل می‌کند. وقتی کارکنان سازمان از انگیزه لازم برخوردار باشند. از استعداد‌های و توانایی‌های خود در راستای بهبود عملکرد سازمان و ارتقاء سطح توانمندی‌ها استفاده می‌کنند عدم وجود انگیزه در واقع به معنای نداشتن میل کسب دانش، توسعه حرفه‌ای و توانمندی وظایف شغلی می‌باشد.

نتیجه‌گیری

هدف پژوهش تعیین رابطه مدیریت استعداد با مدیریت دانش با نقش میانجی انگیزه شغلی (مورد مطالعه: پتروشیمی پردیس عسلویه) بود. تغییرات سریع در دنیای امروز، سازمان‌ها را با چالش‌های مختلفی روبرو کرده





است. سازمان‌های پیشرو به کمک ابزارهای مدیریتی و فناوری‌های نوین از فرصت‌های ایجاد شده در جهت نیل به اهداف سازمانی بهره‌برداری می‌نمایند. مدیریت دانش یکی از این ابزارهاست. مدیریت دانش، فرایند ایجاد ارزش از دارایی‌های نامرئی سازمان است. این دارایی ناملموس، یا دانش به عنوان یک عامل اساسی منبع حیاتی سازمان‌ها محسوب می‌شود و مزیت‌های رقابتی آینده به شکل توانایی سازمان‌ها در مدیریت دانش جلوه‌گر می‌شود و سرمایه‌های فیزیکی و مالی، جای خود را به سرمایه‌های فکری و ذهنی می‌دهند. امروزه سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که با پیاده سازی مدیریت دانش می‌توانند از ظرفیت‌های فکریشان در جهت بهبود عملکرد سازمانی استفاده کنند. البته اجرای اثربخش مدیریت دانش مستلزم توجه به زیرساخت‌ها یا عوامل کلیدی است که نقش شتاب‌دهنده دارند و موجب تسهیل و توانمندی آن می‌گردند. بنابراین، سازمان‌ها هنگام طراحی و اجرای مدیریت دانش بایستی از زیرساخت‌های موردنیاز آن اطمینان حاصل کنند. این زیرساخت‌ها، عوامل توانمندساز، تسهیل‌کننده و متغیرهایی هستند که در پیاده‌سازی مدیریت دانش حیاتی تلقی می‌شوند و این پژوهش نشان داد که مدیریت استعداد به صورت مستقیم بر پیاده سازی مدیریت دانش تاثیر داشته و انگیزه شغلی به صورت غیرمستقیم این تاثیر را تسهیل می‌نماید.

#### منابع

- بیاتی، زهرا. (۱۳۹۹). بررسی رابطه مدیریت استعداد و جانشین پروری با توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس شهرستان بروجن، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد.
- حاجی کریمی، عباسعلی و سلطانی، ابوالحسن. (۱۳۹۰). تاثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد، مطالعات مدیریت راهبردی، (۲): ۵۱-۷۱.
- حاج ملک، سمیه و الحسینی المدرسی، مهدی. (۱۳۹۴). بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر انگیزش شغلی و مشارکتی کارکنان شهرداری کرمان، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت اقتصاد و حسابداری.
- خراسانی، اباصلت و زمانی منش، حامد. (۱۳۹۶). نقش انگیزش شغلی در یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی در راستای بهبود عملکرد اقتصادی کارکنان شهرداری، اقتصاد و مدیریت شهری، ۵(۳): ۹۷-۱۱۱.
- درگاهی، حسین؛ بیگلر، محمود و مهدی، مهناز. (۱۴۰۱). بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی تهران، پایش، ۲۱(۳): ۲۵۶-۲۷۲.
- رضائیان، علی و سلطانی، فرزانه. (۱۳۸۸). معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت (۸): ۷-۵۰.



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۳، شماره ۱، پاییز ۱۴۰۲  
ISSN : 2783-3984

بررسی رابطه مدیریت استعداد با مدیریت دانش با...

کدمقاله: HRC-2312-1110

شیرالی، مریم؛ نعیمی، عبدالزهرا و شاهی، سکینه. (۱۳۹۱). بررسی رابطه مدیریت دانش با انگیزش شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی اهواز، اولین همایش ملی راهکارهای ارتقاء مباحث مدیریت، حسابداری و مهندسی صنایع در سازمانها

معالی، مرجان و تاج الدین تفتی، محمد. (۱۳۸۷). جنگ استعدادها، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۲.

مختاری، محمدعلی. (۱۳۹۰). مدیریت استعداد، کتاب ماه، کتاب علوم اجتماعی، ۱۲۴-۱۲۹.

نوع پسند اصیل، سید محمد و عاشق حسینی مهروانی، مجید. (۱۳۹۳). تاثیر فرآیندهای مدیریت استعداد بر کیفیت خدمات و نوآوری کارکنان، فصلنامه بهبود و تحول، ۲۳(۷۵): ۱۰۲-۱۲۸.

Ahmed. H.K.(2016).The Role of Knowledge Management in Developing the Talents Performance in Organizations, International Journal of Management and Applied Science, ISSN: 2394-7926 Volume-2, Issue-1289-95.

Armstrong, M. (2006). Operation management: Key strategies and action learning. Tehran: Tehran's University Publication (in Persian).

Armstrong, M. (1994). " Performance Management, Key Strategies and Practical Guidelines". Great Britain: Kogan Page Limited

Banuari. N, Absah. Y and Siahaan. E.(2021). Analyze the Influence of Talent Management and Knowledge Management on Employee Performance through Employee Retention as Intervening Variable at PT Bhandha Ghara Reksa Divre I Medan, International Journal of Research and Review Vol.8; Issue: 9; September 2021

Bhutto. S.A, Khoso. U and Mehmood. K.(2022).Factors Affecting Knowledge Management: A Study in Al-Madinah International University, Malaysia, Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol. 28, No. 01, 2022:515-530.

Ramaditya, M., Maarif, M. S. ., Affandi, M. J., & Sukmawati, A. (2022). A Systematic Literature Review of Talent Management And Knowledge Management In Improving Higher Education Performance. International Journal of Indonesian Business Review, 1(1), 117-128.

Oehley, A.M. (2007). The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model, Thesis presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters of Arts at Stellenbosch University

Wang, S, And Neo, R. A. (2010). Knowledge sharing a review an directions for futurer research, Human Research Management Review, 2: 115-131.