

بررسی نقش تعدیلگر متغیر سرمایه اجتماعی بر رابطه بین مدیریت استعداد و تسهیم دانش در سازمان: حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابع مستقر در تهران

سید محسن علامه^۱، فرزانه سلطانی^{۲*}، مهدی نریمانی^۳

۱. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
۲. دانشجوی دکتری رفتار سازمانی و منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
۳. دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

پذیرش: ۹۳/۲/۷

دریافت: ۹۱/۱۱/۲۴

چکیده

هدف این مقاله بررسی رابطه تسهیم دانش در سازمان بر موفقیت سیستم مدیریت استعداد با در نظر گرفتن سرمایه اجتماعی در صنعت نفت می‌باشد. سؤال اصلی مقاله این است که چگونه می‌توان تسهیم دانش و مدیریت استعداد را با استفاده از این رابطه‌ها در سازمان پیاده‌سازی کرد. نتایج نشان داده است که این امر از طریق فعالیت‌هایی است که سرمایه اجتماعی را افزایش می‌دهند، به این منظور سه پرسشنامه برای سنجش مدیریت استعداد، تسهیم دانش و سرمایه اجتماعی در جامعه‌ای شامل ۱۷۴ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی در حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه مستقر در تهران با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده، توزیع شد. ۶۲ نفر از آنها براساس فرمول نمونه‌گیری به عنوان نمونه انتخاب شدند. از میان آن‌ها ۵۷ پرسشنامه بازگردانده شد که ۳۵ درصد کل جامعه را تشکیل داده است. پردازش حاصل از داده‌ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که نقش تعدیلگری متغیر مطالعه شده بر رابطه بین ابعاد دو متغیر تسهیم



دانش و مدیریت استعداد مورد تأیید است. این یافته به آن معناست که تأکید بر سرمایه اجتماعی و رعایت آن از سوی سازمان‌ها می‌تواند منجر به تأثیر هر کدام از متغیرهای تسهیم دانش و مدیریت استعداد در پیاده‌سازی موفق دیگری در سازمان باشد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت استعداد، تسهیم دانش، سرمایه اجتماعی.

۱- مقدمه

صدها کتاب، مقاله و طرح‌های تحقیقاتی درباره مدیریت دانش وجود دارد. همین طور تعاریف بسیاری در این مورد موجود است که هیچ کدام به صورت جهان‌شمول پذیرفته نشده‌اند.

در این مقاله مدیریت دانش «استراتژی‌ها و فرایندهایی از شناسایی، کسب به کارگیری دانش برای افزایش رقابتی بودن» [۱] و «توانایی توسعه، به اشتراک گذاشتن، ذخیره کردن، استخراج کردن و انتقال دانش که در تصمیم‌گیری یا حمایت از فرایندهای سازمانی مورد استفاده قرار گیرند» [۲، صص ۵۳۶۰]، تعریف شده است. این عنوان امروزه به دلیل رقابتی‌تر شدن سازمان‌ها مورد علاقه بسیاری از کارشناسان و مدیران می‌باشد که سبب تصمیم‌گیری بهتر [۳، صص ۲۱۱-۲۲۲]، بهبود خدمات به مشتریان [۴، صص ۵۲۳-۵۵۵]، کاهش هزینه‌های معامله [۵، ص ۳۰۹] و افزایش نوآوری [۶، صص ۴۶۴-۴۷۶] می‌شود.

مدیریت استعداد نیز اصطلاح رایج دیگری است که در ادبیات مدیریت نامفهوم است. البته هنوز به اندازه مدیریت دانش بر روی آن کار نشده است. مدیریت استعداد در بیشتر مقاله‌ها به عنوان به‌کارگیری و پیاده‌سازی استراتژی‌ها یا سیستم‌های یکپارچه که برای جذب، توسعه، حفظ و استفاده از افراد با مهارت و استعدادهای بالا برای مواجه با نیازهای فعلی و آینده سازمان تعریف شده است [۷]. پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت استعداد مؤثر، رقابتی بودن سازمان را افزایش داده و از راه آن نرخ ترک خدمت کارکنان را کاهش داده و سبب افزایش رضایت شغلی کارکنان و تعهد آن‌ها به سازمان می‌شود [۸، صص ۴-۹]. یک سؤال جالبی که از بررسی این دو عنوان مطرح می‌شود، این است که آیا ارتباطی بین مدیریت دانش و مدیریت استعداد وجود دارد؟ آیا به کارگیری یکی از این دو در سازمان، بر دیگری تأثیرگذار خواهد بود؟

یک بازنگری عمیق در ادبیات موجود در مدیریت بیانگر راهی است که مدیریت استعداد بر مدیریت دانش تأثیر داشته باشد که این از طریق فعالیت‌هایی است که سرمایه اجتماعی را افزایش می‌دهند و به عنوان «دارایی‌هایی ناشی از روابط و شبکه‌های اجتماعی» [۹، صص ۵۳۸-۵۵۵] تعریف می‌شود.

در این مقاله ما به معرفی اجمالی سه مفهوم (مدیریت استعداد، مدیریت دانش و سرمایه اجتماعی) و چگونگی ارتباط آن‌ها با سازمان خواهیم پرداخت و مراحل عملیاتی را که مدیران منابع انسانی بتوانند برای استفاده بهینه در جهت کسب مزیت رقابتی از آن‌ها استفاده کنند، مطرح خواهیم کرد.

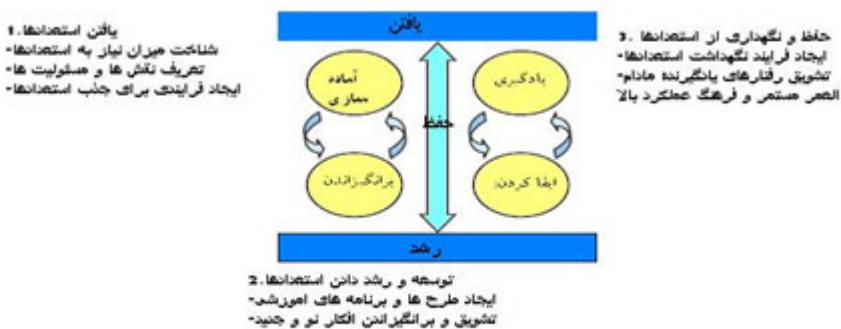
۲- بررسی مبانی نظری و فرضیه‌های پژوهش

۲-۱- مدیریت استعداد

مدیریت استعداد می‌تواند معانی متفاوتی داشته باشد و تعریف استاندارد برای آن وجود ندارد. مدیریت استعداد را می‌توان اداره، هدایت و کنترل کارکنان ستاره^۱ در سازمان که دارای توانایی یا استعدادهای طبیعی خاص می‌باشند، تعریف کرد. در کاربرد روزانه مدیریت استعداد به معنای تلاش‌های یکپارچه برای استخدام، توسعه و نگهداری از بهترین و با استعدادترین افراد در سازمان تعریف شده است [۱۰]. سازمان‌هایی که از مدیریت استعداد استفاده می‌کنند، استراتژیک بوده و چگونگی جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، ارتقا و انتقال کارکنان در سازمان را پیش‌بینی می‌کنند [۱۱، صص ۷۳۰-۷۴۲]. هانس استرابرگ^۲ مدیر اجرایی الکستروکس^۳ می‌گوید: در صنعت بسیار رقابتی ما، داشتن افراد مناسب در جایگاه مناسب، روشی برای تضمین آن است که ما فرصت‌های خود را بشناسیم تا افرادمان بهترین عملکرد را داشته باشند، زیرا ما معتقدیم که مدیریت پویا و توسعه استعداد ما- که همان توسعه افراد و توانایی‌ها و مهارت‌های آنان است- یک پیش‌نیاز برای موفقیت است. ما مدیریت استعداد را یک اولویت استراتژیک و بخشی از کار هر روز خود می‌دانیم [۱۲، صص ۲۵-۳۵]. با به کارگیری مدیریت استعداد این اطمینان حاصل می‌شود که هریک از کارکنان، با استعدادها و توانایی‌های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند. مدیریت استعداد به عنوان یک ابزار مدیریتی سبب توانمند شدن مدیران می‌شود، انعطاف‌پذیری را به وجود



می‌آورد که با شرایط در حال تغییر بازار مطابق باشد. مدل های متنوعی برای مدیریت استعداد ارائه شده است که ما در اینجا به معرفی مدل اویی^۴ خواهیم پرداخت [۱۳].
براساس شکل ۱ این مدل از سه مرحله شناسایی، توسعه و حفظ استعدادها تشکیل شده است. استعدادها به عنوان دارایی‌های نامشهود سازمانی به عنوان یک موجودی می‌تواند کسب شده، واجد شرایط شده و در دسترس قرار گیرد. مدل‌های مفهومی در این زمینه می‌تواند در ایجاب یک چشم‌انداز مشترک از مدیریت استعداد مفید باشد [۱۳].



شکل: چارچوب مدیریت استعداد در ۳ مرحله: یافتن استعدادها، توسعه دادن استعدادها و نگهداری از استعدادها

شکل ۱ سیستم مدیریت استعداد [۱۳]

۱. مرحله دوم شناسایی استعدادها: اولین مرحله در یافتن استعدادها پی بردن به نیاز به استعدادها در سازمان و اطمینان از اینکه استعدادهای مناسبی برای سازمان پیدا خواهیم کرد، می‌باشد و یا حداقل مناسب‌ترین مکان‌ها و نوع تلاش‌هایی را که برای یافتن استعدادها مورد نیاز است، تعیین می‌کند. این نیازها به وسیله اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان تعیین می‌شود. این نیازها شامل کمبود استعدادها، مورد نیاز در حال و آینده در قسمت‌های مختلف سازمان می‌باشد. مورد مهم دیگر در یافتن استعدادها شناسایی انواع استعدادها می‌باشد اینکه چه نقش و مسئولیت‌هایی را در سازمان ایفا خواهند کرد. این نقش‌ها و مسئولیت‌ها تعیین می‌کنند که ما به چه نوع از استعدادها برای سازمان نیاز داریم. پس از

شناسایی مسئولیت‌ها و استعدادهای مورد نیاز برای سازمان نوبت ایجاد فرایند و معیارهایی برای انتخاب کاندیداهای با پتانسیل بالا است [۱۴، صص ۷-۱۶]. فاکتورهای زیر به‌عنوان استراتژی‌های جذب کردن افراد با استعداد برای استخدام در سازمان بیان شده است:

- رقابت بر پایه پرداخت
- تعادل میان کار و زندگی
- فرصت‌های پیشرفت شغلی
- مزایای رقابتی
- کار چالشی
- افزایش حقوقی بر پایه عملکرد فردی
- فرصت‌های توسعه و یادگیری
- مزایای بازنشستگی رقابتی
- شهرت سازمان به داشتن کارفرمای خوب [۱۵، صص ۷۴۳-۷۵۷].

۲. مرحله دوم توسعه استعدادهای: وقتی استعدادهای انتخاب شدند، زمان توسعه و رشد آنها فرا می‌رسد. اولین و مهم‌ترین وظیفه در این مرحله تعیین مکانیسم‌های آموزشی است. در این مرحله آموزش‌دهندگان، فرایند آموزشی و برنامه‌های ارزیابی آموزش‌شوندگان تعیین می‌شود.

در تحقیقاتی که در بین کارکنان صورت گرفته است "فرصت برای یادگیری، رشد و امتحان موارد جدید" سومین مورد از موارد باقی ماندن افراد نخبه در سازمان طبقه‌بندی شده است؛ یعنی توسعه کارکنان بالاتر از پرداخت اضافی، مرخصی بیشتر، برنامه کاری و محیط کار منعطف، کار انگیزش برانگیز و حتی از نشاط‌آور بودن محیط کار شناخته شده است [۱۴، صص ۷-۱۶].

مرحله سوم نگهداری از استعدادهای: مرحله آخر حفظ استعدادهای است. در مرحله آخر فرایند مدیریت استعداد این سؤال برای مدیران پیش می‌آید که "حال که ما افراد را آموزش دادیم و کارکنان با استعداد ما توسعه داده شدند، چگونه آنها را در سازمان نگه داریم؟" در این مرحله برای حفظ استعدادهای، چهار اصل هدایت‌کننده وجود دارد. اولین اصل ایجاد حس تعهد و متعلق بودن کارکنان به سازمان است. این موضوع سبب کاهش اشتباهات و



تصمیم‌گیری‌های صحیح می‌شود. انگیزش، اصل دیگری در این مرحله است. این که افراد در سازمان احساس راحتی کنند. یکی دیگر از اصولی که سبب باقی ماندن افراد در سازمان می‌شود، امکان یادگیری مستمر افراد می‌باشد. یکی از روش‌ها، برنامه‌های توسعه فردی است باشد (IDPs)^۵. اصل دیگر در کنار حمایت‌های مالی سازمان می‌تواند از دیگر مزایا برای افراد نیز استفاده کند. سازمان‌ها باید محیط و جو مناسبی برای افراد با استعداد ایجاد کنند [۱۴]، صص ۷-۱۶]. در محیط رقابتی که امروزه به وجود آمده، جذب و نگهداری این استعدادها بسیار مشکل شده است و تأکید سازمان‌ها امروزه براساس جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب در زمان مناسب می‌باشد که این به علت انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری و هوشمند می‌باشد [۱۶]. بسیاری از کارشناسان این عصر را عصر کارکنان دانش می‌نامند. اکنون شرکت‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداشت بهترین و با استعدادترین کارکنان، شرکت می‌تواند به بالاترین سهم بازار رسیده و سود خود را افزایش دهند [۱۷].

۲-۲- تسهیم دانش

دانش محصولی ناشی از تجربیات و اندیشه انسانی است. دانش به عنوان یکی از راه‌های بقای سازمان محسوب می‌شود. همچنین با تغییرات سریع که در جهان رقابتی امروز مشاهده می‌شود، یک الزام برای سازمان‌ها جهت افزایش توانایی آن‌ها در کسب، سازماندهی و انتشار دانش، به منظور حفظ مزیت رقابتی محسوب می‌شود. در اقتصاد جهانی امروز که به وسیله چرخه زندگی کوتاه‌تر محصولات، نرخ ترک خدمت بالاتر کارکنان و تکنولوژی‌های اطلاعات که در همه جا حاضر است، شناخته می‌شود، توانایی سازمان در اداره دانش ممکن است تنها منبع حفظ مزیت رقابتی در سازمان‌ها باشد [۱۸]. اینکه سازمان‌ها تنها از طریق سرمایه‌گذاری روی سرمایه مالی و دارایی‌های مشهود سازمانی به مزیت رقابتی دست پیدا کنند غیر ممکن است، به جای آن یک سازمان باید روی منابع نامشهود (مثل سرمایه انسانی) برای برتر بودن نسبت به رقبا تمرکز داشته باشد [۱۹]. اگر به مدیریت دانش از منظر پویایی، رابطه‌ای و وابسته به عوامل انسانی نگاه کنیم نه بعد ایستا، بنابراین افراد و روابط اجتماعی کلیدی برای یک مدیریت دانش مؤثر و کارا خواهند بود [۱۹]. انتقال و تسهیم دانش در سطوح مختلف یک سازمان اتفاق می‌افتد: بین افراد، از

افراد به منابع آشکار، از افراد به گروه‌ها، بین گروه‌ها، در میان گروه‌ها و از گروه به سازمان. بنابراین یک فرایند مهم مدیریت دانش در محیط‌های سازمانی انتقال دانش به مکان‌های مورد نیاز برای به‌کارگیری است. فرایندهای ارتباطات و جریان‌های اطلاعاتی انتقال دانش در سازمان‌ها را تسهیل می‌کنند [۲۰]. حالت‌های مختلفی برای انتقال دانش در سازمان‌ها مطرح شده است. در این مقاله از مدل دیکسون (۲۰۰۰) که سازوکارهایی برای انتقال دانش ارائه داده، استفاده شده است. وی با استفاده از سه معیار دریافت‌کننده، ماهیت کار و نوع دانش قابل انتقال، حالت‌های زیر را تعریف کرده است.

۱. انتقال ترتیبی: فرایندی است که دانش منحصر به فردی که هر فرد به دست آورده است در درون یک گروه منتقل می‌کند، به طوری که دانش می‌تواند برای کل گروه معنا و مفهوم پیدا کند. ماهیت کار غیر یکنواخت و تکراری است و نوع دانشی که منتقل می‌شود می‌تواند هم آشکار و هم پنهان باشد.

۲. انتقال آشکار: زمانی رخ می‌دهد که گروهی از کارکنان دانشی همان کاری را انجام می‌دهند که گروهی پیش از این با به‌کارگیری دانش گروهی دیگر انجام داده است. دانش گروه دیگر به طور آشکار به صورت واژگان و عدد منتقل می‌شود و به شکل داده، فرمول علمی، مشخصات، راهنما و مانند آن تسهیم می‌شود.

۳. انتقال پنهان: زمانی اتفاق می‌افتد که گروهی از کارکنان دانشی کار مشابهی را با به‌کارگیری دانش گروهی دیگر در بافتی دیگر انجام دهد. دانش گروه دیگر از راه فعالیت اجتماعی به صورت دانش پنهان منتقل می‌شود.

۴. انتقال استراتژیک: زمانی رخ می‌دهد که گروه یک طرح استثنایی یا مسئولیت کاری را که به ندرت اتفاق می‌افتد، بر عهده گیرد و می‌خواهد از تجربه دیگران در درون سازمان که کار مشابهی را انجام داده‌اند، استفاده کند.

۵. انتقال کارشناسی: زمانی رخ می‌دهد که دانش عمومی و آشکار از یک منبع کارشناسی درون یا بیرون سازمان به منظور توانمند کردن گروه برای حل مسائل جدید با روش‌ها و دانش جدید منتقل شود.

به طور خلاصه مدیریت برای انتقال ترتیبی باید بین اعضای گروه، جلسه‌ها و ارتباط‌هایی را برقرار کند، در حالی که برای انتقال آشکار باید گروه قبلی را به مستندسازی کار تشویق



کند. همچنین مدیریت برای انتقال پنهان باید تماس‌هایی را بین دو گروه برقرار کند، درحالی که برای انتقال استراتژیک، باید دانش استراتژیک و شکاف‌های دانش را مشخص کند. مدیریت برای انتقال کارشناسی باید شبکه‌های ارتباطی که کارشناسان بتوانند دانش خود را منتقل کنند، به وجود آورد.

۲-۳- سرمایه اجتماعی

محققان به تازگی سرمایه اجتماعی را به عنوان یک فاکتور مهم در درک تلاش‌های مدیریت دانش مطرح کرده‌اند [۲۱، صص ۲۴۲-۲۶۶]. سرمایه اجتماعی به عنوان شبکه‌های اجتماعی پدیده جدیدی نیست [۲۲]. با وجود این، کاربرد واژه سرمایه اجتماعی فقط از دو دهه پیش در ادبیات دانشگاهی ظاهر شده است [۲۳]. سازمان‌ها قابلیت‌های خاصی برای خلق و تسهیم دانش دارند که به آن‌ها در مقایسه با دیگر سازمان‌ها، مزیت مشخصی می‌دهد. سرمایه اجتماعی یکی از قابلیت‌ها و دارایی‌های مهم سازمانی است که می‌تواند به سازمان‌ها در خلق و تسهیم دانش کمک بسیاری کند [۲۱، صص ۲۴۲-۲۶۶].

پونتام معتقد است ویژگی‌های سازمان اجتماعی عبارت است از: شبکه‌ها، هنجارها و اعتماد اجتماعی که همکاری و هماهنگی را برای منافع متقابل تسهیل می‌کنند. به تازگی کاهن و پروساک (۲۰۰۱) مطرح کرده‌اند که سرمایه اجتماعی شامل موجودی تعاملات فعال میان افراد است؛ یعنی اعتماد، درک متقابل، رفتارها و ارزش‌های مشترک که اعضای شبکه‌های انسانی گروه‌ها را به هم پیوند می‌دهد و امکان فعالیت‌های همکارانه را در سازمان ایجاد می‌کند [۲۳]. ناهابیت و گوشال با رویکرد سازمانی جنبه‌های مختلف سرمایه اجتماعی را در سه طبقه جای می‌دهند: ساختاری، رابطه‌ای و شناختی^۶ که با هم روابط متقابل دارند.

۲-۳-۱- بعد ساختاری

این بعد اشاره به ارتباط‌های بین افراد دارد؛ یعنی شما به چه کسانی و چگونه دسترسی دارید [۲۴]. مهم‌ترین جنبه‌های این بعد عبارتند از روابط شبکه‌ای^۷، ساختاردهی شبکه^۸ و سازمان مناسب^۹.

به باور کلمن روابط شبکه‌ای امکان دسترسی به منابع (مثل دانش) را فراهم می‌سازند. این روابط کانال‌های اطلاعاتی ایجاد می‌کنند که بر میزان زمان، دسترسی و ارجاعات برای گردآوری اطلاعات تأثیر می‌گذارند [۲۳]. اگرچه روابط، کانال‌های انتقال اطلاعات را فراهم می‌کنند، ساختاردهی آن می‌تواند بر توسعه آن تأثیر گذارد. سه ویژگی ساختاردهی شبکه مثل تراکم، پیوند و سلسله مراتب همگی از طریق تأثیر بر میزان تماس یا قابلیت دسترسی اعضای شبکه باعث انعطاف‌پذیری و سهولت تبادل اطلاعات می‌شوند [۱]. همچنین سازمان‌های اجتماعی مناسب می‌توانند شبکه بالقوه دسترسی به افراد و منابع از جمله اطلاعات و دانش را فراهم و از طریق ابعاد شناختی و رابطه‌ای سرمایه اجتماعی، انگیزش و قابلیت تبادل اطلاعات و دانش را تضمین کنند [۲۳].

۲-۳-۲- بعد شناختی

این بعد به منابعی اشاره دارد که فراهم‌کننده مظاهر، تعبیر و تفسیرها و نظام‌های معانی مشترک در میان گروه‌ها هستند [۲۰]. از دیدگاه ناهابیت و گوشال مهم‌ترین جنبه‌های این بعد زبان و کدهای مشترک^۱ و داستان‌های مشترک^۲ است.

زبان مشترک بر شرایط ترکیب و تبادل دانش تأثیر می‌گذارد. اینکه تا چه میزان افراد زبان مشترکی دارند، در توانایی دسترسی آن‌ها به افراد و اطلاعات مهم است. هر قدر زبان و کدهای افراد با یکدیگر تفاوت بیشتری داشته باشند، جدایی آن‌ها از یکدیگر بیشتر و دسترسی آنان به هم محدودتر می‌شود. محققان معتقدند علاوه بر زبان و کدهای مشترک، همچنین اسطوره‌ها، داستان‌ها و استعاره‌ها ابزارهای قدرتمندی در اجتماعات برای ایجاد، تبادل و نگهداری مجموعه‌های غنی معانی فراهم می‌کنند. آر بیان می‌کند، ظهور حکایت‌های مشترک در درون یک اجتماع باعث خلق و انتقال تفسیرهای جدیدی از رویدادها می‌شود و ترکیب اشکال مختلف دانش را که عموماً به صورت پنهان هستند، تسهیل می‌کند [۲۳].

۲-۳-۳- بعد رابطه‌ای

این بعد نوعی روابط شخصی را توصیف می‌کند که افراد با یکدیگر به خاطر سابقه تعاملات خود برقرار می‌کنند [۲۵]. این مفهوم بر روابط خاصی که افراد دارند، مثل احترام و دوستی،

تمرکز دارد که بر رفتار آن‌ها تأثیر می‌گذارد. مهم‌ترین جنبه‌های این بعد عبارتند از اعتماد^{۱۲} و قابلیت اعتماد، هنجارها، الزامها، انتظارها^{۱۳} و هویت یا همانداندگاری^{۱۴} [۲۳].

در حال حاضر مجموعه‌ای از تحقیقات قابل توجه نشان می‌دهد در جایی که روابط مبتنی بر اعتماد در سطح بالایی وجود دارد، افراد تمایل زیادی به تبادل اجتماعی و تعامل همکارانه دارند [۱]. براساس نظر کلمن (۱۹۹۰) یک هنجار وقتی به وجود می‌آید که به لحاظ اجتماعی حق کنترل یک عمل نه فقط توسط یک فرد، بلکه به وسیله دیگران نیز حفظ شود. بنابراین نشان‌دهنده میزان اتفاق نظر در نظام اجتماعی است [۲۳]. الزامها نیز بیانگر تعهد یا وظیفه برای انجام فعالیت در آینده‌اند. کلمن (۱۹۹۰) الزامها را از هنجارهای عمومی متمایز می‌سازد و آن را به عنوان انتظاراتی ایجاد شده در درون روابط شخصی خاص در نظر می‌گیرد. همانداندگاری نیز فرایندی است که در آن افراد احساس می‌کنند با فرد یا گروهی از افراد دیگر، عضو یک گروه واحدند. کرامر و همکاران (۱۹۹۶: ۳۵۷) دریافته‌اند که احساس همانندی کردن با یک گروه، نگرانی درباره فرایندها و نتایج جمعی را افزایش می‌دهد که به این ترتیب احتمال اینکه فرصت تبادل اطلاعات ایجاد شود، افزایش پیدا می‌کند.

۳- روش‌شناسی تحقیق

۳-۱- مدل مفهومی و فرضیه‌های تحقیق

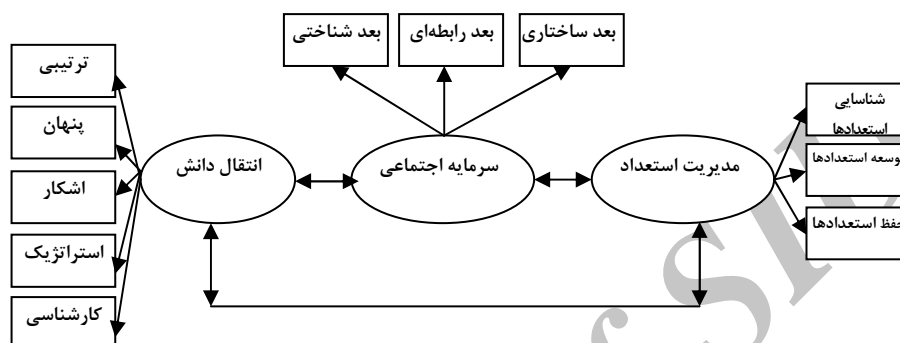
فرضیه اصلی ۱: بین مدیریت استعداد و انتقال دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
فرضیه اصلی ۲: بین سرمایه اجتماعی و انتقال دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه اصلی ۳: بین مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه اصلی ۴: سرمایه اجتماعی در رابطه مدیریت استعداد و انتقال دانش نقش میانجی بازی می‌کند.

براساس آنچه تاکنون بیان شده و فرضیه‌های طراحی شده در این مقاله، شکل زیر روابط میان متغیرهای پژوهش را به خوبی نشان می‌دهد. در همین راستا مدل زیر به عنوان مدل

مفهومی این پژوهش انتخاب شده است (شکل ۲).



شکل ۲ مدل مفهومی تحقیق

۳-۲- روش پژوهش

شرکت ملی نفت ایران از لحاظ پیاده‌سازی مدیریت دانش و مدیریت استعداد جزء معدود سازمان‌های ایرانی موفق در این زمینه محسوب می‌شود و توانسته است گام‌های موفق و مؤثری را نیز در زمینه توسعه این سیستم‌ها بردارد. از این رو شرکت موردنظر به عنوان جامعه آماری این پژوهش انتخاب شد و از آن جایی که متخصصان واحد منابع انسانی درگیری و مشغولیت بیشتری با سیستم‌های مدیریت استعداد و مدیریت دانش داشته‌اند، مدیران و کارشناسان این حوزه به عنوان نمونه انتخاب شدند. نمونه آماری مناسب برای پژوهش براساس فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود ۱۷۴ نفر و در سطح خطای ۰/۰۵، تعداد ۶۲ نفر محاسبه شد. از میان آن‌ها ۵۷ پرسشنامه بازگردانده شد که ۳۵ درصد کل جامعه را تشکیل داده است. به دلیل ناهمگن بودن جامعه از لحاظ حوزه‌های تخصصی و همچنین شرکت‌ها از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است.

پرسشنامه این پژوهش از ۳ متغیر که عبارتند از مدیریت استعداد، سرمایه اجتماعی و تسهیم دانش تشکیل شده و شامل ۴۷ گویه (سؤال) بوده است. در این پرسشنامه از پاسخ‌دهندگان خواسته شده است تا میزان تطابق سازمان خود با هر کدام از گویه‌ها را براساس طیف پنج مقیاسی لیکرت مشخص کنند. برای اطمینان از اعتبار محتوا، از نظر استادان و خبرگان در حوزه مدیریت بهره گرفته شده است. علاوه بر این با استفاده از

ارزیابی بخش اندازه‌گیری مدل این موضوع نیز مورد سنجش قرار گرفته شده است. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه نیز از آلفای کرونباخ بهره گرفته شده است که میزان آن برای پرسشنامه مورد استفاده، ۷۸ درصد می‌باشد و در حد خوبی است. بنابراین یافته‌ها نشان از قابلیت اعتماد لازم برای ابزار پژوهش است.

۳-۳- آزمون فرضیه‌ها

۳-۳-۱- تحلیل همبستگی

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها از آزمون آماری ضریب همبستگی استفاده شده است. جدول زیر میانگین، میزان انحراف معیار متغیرها و میزان همبستگی میان متغیرهای اصلی پژوهش را نمایش می‌دهد. براساس جدول ۱ روابط زیر را می‌توان نتیجه گرفت.

جدول ۱ تحلیل همبستگی

انتقال دانش	سرمایه اجتماعی	مدیریت استعداد	کارشناسی	استراتژیک	پیمان	آشکر	ترتیبی	شناختی	رابطه‌ای	ساختاری	حفظ	توسعه	شناسایی	
														شناسایی
													۰.۵۶۵**	توسعه
												۰.۷۱۴*	۰.۶۱۶**	حفظ
											۰.۶۱۶**	۰.۴۴۴*	۰.۴۳۴*	ساختاری
										۰.۳۱۱	۰.۳۴۰	۰.۱۰۰	۰.۱۳۳	رابطه‌ای
									۰.۳۱۸	۰.۴۹۹**	۰.۴۸۷**	۰.۴۳۳**	۰.۳۸۵*	شناختی

ادامه جدول ۱

انتقال دانش	سرمایه اجتماعی	مدیریت استعداد	کارشناسی	استراتژیک	پنهان	آشکار	ترتیبی	شناختی	رابطه‌ای	ساختاری	حفظ	توسعه	شناسایی	
								.۷۸۴ **	.۴۰۱ *	.۵۳۴ **	.۳۸۳ *	.۳۷۸	.۳۱۶	ترتیبی
							.۹۲۳ **	.۹۵۶ **	.۳۷۱ *	.۵۴۰ **	.۴۶۱ **	.۳۷۸*	.۳۳۷	آشکار
						.۴۹۰ **	.۴۱۶ *	.۵۰۰ **	.۳۶۹	.۶۵۳ **	.۷۸۸ **	.۵۶۳* *	.۶۷۵**	پنهان
					.۵۵۹* *	.۷۹۱ **	.۶۸۴ **	.۷۹۸ **	.۳۳۳	.۴۸۱ **	.۵۰۳ **	.۳۱۹	.۳۶۷*	استراتژیک
				.۸۹۷* *	.۸۶۳* *	.۷۳۸ **	.۶۳۵ **	.۷۴۸ **	.۳۷۸	.۶۳۷ **	.۷۳۳ **	.۴۹۱* *	.۵۸۰**	کارشناسی
			.۶۴۱* *	.۵۱۸* *	.۸۰۸* *	.۵۷۳ **	.۴۹۴ **	.۵۸۰ **	.۴۸۴ **	.۷۳۸ **	.۸۷۸ **	.۷۷۴* *	.۷۶۵**	مدیریت استعداد
		.۵۰۹* *	.۹۰۷* *	.۸۵۱* *	.۷۴۰* *	.۹۰۱ **	.۸۱۷ **	.۸۸۰ **	.۳۵۶ *	.۶۳۳ **	.۶۷۰ **	.۵۱۳* *	.۵۵۶**	سرمایه اجتماعی
	.۵۴۵* *	.۵۱۴* *	.۲۸۰	.۱۶۱	.۳۴۵	.۳۴۳	.۳۱۹	.۳۳۶	.۳۱۳	.۳۸۷	.۴۷۱ **	.۴۱۴* *	.۴۰۳*	انتقال دانش
۳۸۴۴۱	۴۰۷۷	۴۳۱۰۸	۴۳۳۸	۴۰۲۱۵	۴۰۱۶۱	۴۰۷۱	۴۱۶۱۳	۳۹۸۰۶	۳۶۵۵۹	۴۶۷۷۳	۴۴۶۲۴	۴۰۸۶	۴۰۳۸۷	means
۰۰۷۹۴۸۸	۰۰۸۵۹۷۷	۰۰۷۷۰۴۶	۰۰۹۳۸	۱۰۱۳۰ ۸	۰۰۹۹۳۶	۰۰۹۲۳ ۷۵	۰۰۸۷۲ ۹۳	۱۰۰۷۹ ۹۴	۱۰۰۰۹ ۱۶	۰۰۸۲۴ ۱۶	۰۰۹۰۹ ۵۳	۰۰۹۲۵۸	۰۰۹۶۹۴۳	

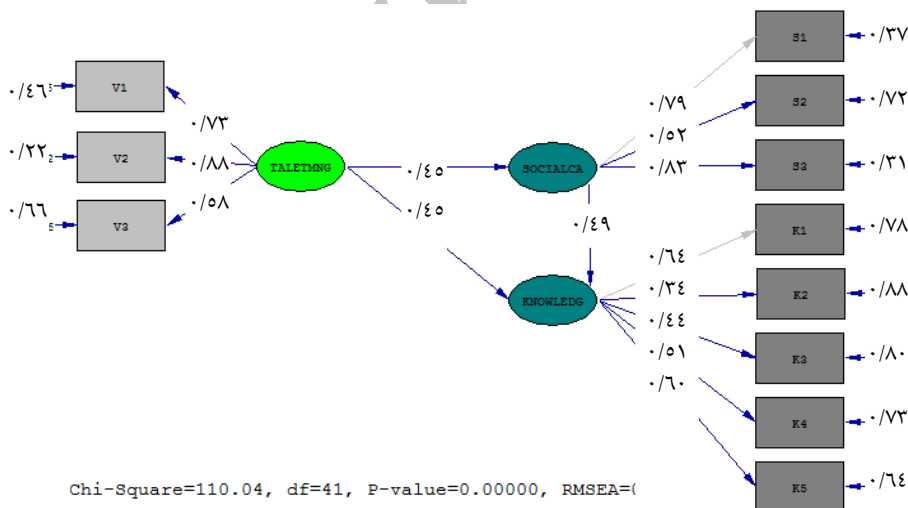
براساس جدول ۱، روابط میان متغیرهای پژوهش تأیید می‌شود و به عبارت بهتر مشخص می‌گردد که سه متغیر انتقال دانش، سرمایه اجتماعی و سیستم مدیریت استعداد رابطه مثبت و معناداری با یکدیگر دارند و میانگین بالاتر در یکی به احتمال بیشتری منجر به میانگین بالاتر در دیگری می‌شود، به عنوان مثال براساس جدول ۱ می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری کرد که میانگین بالاتر در سیستم مدیریت استعداد، احتمال بیشتری را برای انتقال دانش فراهم می‌کند. همبستگی تنها درجه



رابطه میان سازه‌ها را مشخص می‌کند و به منظور درک بهتر آثار مستقیم و غیر مستقیم و همچنین اثر متغیر میانجی در میان سازه‌ها باید از مدل معادلات ساختاری بهره گرفت.

۳-۴- مدل اندازه‌گیری

به منظور اطمینان یافتن از وجود داشتن و یا نبود وجود رابطه علی میان متغیرهای پژوهش و بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با مدل‌های مفهومی پژوهش و بررسی برازش مدل، فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل معادله‌های ساختاری نیز آزمون شد. در مدل معادله‌های ساختاری از یک طرف میزان انطباق داده‌های پژوهش و مدل مفهومی پژوهش بررسی خواهد شد که آیا از برازش مناسب برخوردار است و از طرف دیگر معناداری روابط در این مدل برازش یافته آزمون می‌شود. شاخص‌های برازش مناسب مدل شامل χ^2 ، GFI (شاخص نکویی برازش)، AGFI (شاخص تعدیل شده نکویی برازش)، CFI (شاخص برازش مقایسه‌ای) و RMR (ریشه میانگین توان دوم باقیمانده) می‌باشد. به این صورت که مدلی از برازش مناسب برخوردار است که نسبت χ^2 به درجه آزادی (df) کمتر از ۳ باشد، مقدار CFI بیشتر از ۹۰ درصد، مقدار GFI، AGFI بیشتر از ۸۰ درصد و مقدار RMR کمتر از ۰/۰۷ باشد.



شکل ۳ مدل معادلات ساختاری

پس از اجرای مدل با استفاده از نرم‌افزار لیزرزل ۸/۵ و انجام اصلاحات مربوطه، اعداد معناداری و پارامترهای اصلی حاصل شد (جدول ۲). جدول زیر اعداد معناداری و پارامترهای اصلی مدل را نشان می‌دهد. جدول ۲، مهم‌ترین شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد. این جدول نشان می‌دهد که داده‌های مشاهده شده با مدل مفهومی پژوهش تناسب داشته است و مدل در جامعه مورد بررسی از برازش مناسب برخوردار می‌باشد.

جدول ۲ شاخص‌های برازش مدل

Goodness of Fit Statistics	نمره
Chi-Square	۱۱۰/۰۴
Degrees of Freedom	۴۱
Chi-Square/df	۳>۲/۶۸۰
Comparative Fit Index (CFI)	۰/۹۶
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	۰/۸۳
\Goodness of Fit Index (GFI)	۰/۸۷
Standardized RMR	۰/۰۶۴

تحلیل مدل ساختاری نشان داد که مدیریت استعداد یک تأثیر مستقیم و معناداری بر سرمایه اجتماعی دارد. همچنین یک رابطه معناداری بین سرمایه اجتماعی و تسهیم دانش وجود دارد. در نتیجه مداخله سرمایه اجتماعی در رابطه میان مدیریت استعداد و تسهیم دانش با توجه به جدول ۳ مورد حمایت قرار گرفت.

جدول ۳

فرضیه‌ها	مسیرها	Standardized coefficients	t-Value	نتیجه
فرضیه ۱	مدیریت استعداد ← تسهیم دانش	۰/۴۵*	۳/۲۹	حمایت شده
فرضیه ۲	مدیریت استعداد ← سرمایه اجتماعی	۰/۵۴*	۲/۸۶	حمایت شده
فرضیه ۳	سرمایه اجتماعی ← تسهیم دانش	۰/۴۹*	۲/۵۵	حمایت شده
*Significant at $p < .001$				

جدول ۴ آثار مستقیم و غیر مستقیم مدیریت استعداد بر سایر سازه‌های مدل را نشان می‌دهد. پس از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش دریافت شد که اثر مستقیم مدیریت استعداد بر تسهیم دانش، ۰/۴۵ بوده و اثر غیر مستقیم آن ۰/۴۹ می‌باشد. بر همین اساس فرضیه چهارم پژوهش مبنی بر نقش میانجی سرمایه اجتماعی در مدیریت استعداد و تسهیم دانش، مورد حمایت و پذیرش قرار می‌گیرد.

جدول ۴ آثار مستقیم و غیر مستقیم مدیریت استعداد بر دو متغیر دیگر

تسهیم دانش	سرمایه اجتماعی	مدیریت استعداد
۰/۴۵	۰/۵۴	مستقیم
۰/۲۶	---	غیر مستقیم
۰/۷۱		کلی

۴- نتیجه‌گیری

بخش نتیجه‌گیری از مهم‌ترین بخش‌های هر کار پژوهشی به حساب می‌آید و اصولاً هر کار پژوهشی در همین بخش خلاصه می‌شود. علی‌رغم افزایش کمی در تحقیقات مربوط به مدیریت دانش، سرمایه اجتماعی و مدیریت استعداد بر متغیرهای سازمانی، هنوز ارتباط بین این متغیرها مورد بررسی قرار نگرفته‌اند و بسیاری از پیامدهای آن‌ها به خوبی برای مدیران و کارگزاران سازمانی روشن نشده است؛ بعلاوه توجه به تأثیرات متقابلی که این متغیر می‌تواند با سایر متغیرهای سازمانی داشته باشد، نیز به خوبی مورد بحث و بررسی قرار نگرفته است. به این ترتیب در این پژوهش، سعی بر آن بوده که به روشن شدن برخی از این روابط کمک شود. آنچه در این پژوهش به آن پرداخته شد، اثر مدیریت استعداد بر تسهیم دانش بوده، اما نقطه متمایزکننده این پژوهش از سایر مطالعات انجام شده در این حوزه، ارتباط دادن این دو متغیر به یکدیگر و در نظر گرفتن نقش میانجی متغیر سرمایه اجتماعی در این رابطه بوده است.

به منظور رسیدن به هدف بالا، نخست با استفاده از آزمون همبستگی معناداری روابط

میان متغیرهای پژوهش بررسی شد و سپس با استفاده از مدل معادلات ساختاری روابط علی میان متغیرها و همچنین برازش مدل نیز مورد بررسی قرار گرفت. نکته جالب توجه، همخوانی و همراستایی نتایج آزمون فرضیه‌ها در هر دو تحلیل همبستگی و مدل معادلات ساختاری می‌باشد که این امر اعتبار تحقیق را دو چندان می‌کند. هر چهار فرضیه اصلی پیشنهاد شده در این پژوهش براساس نتایج آزمون همبستگی و همچنین، نتایج مدل معادلات ساختاری مورد تأیید قرار گرفته است.

براساس فرضیه اول مقاله بین مدیریت استعداد و انتقال دانش در سازمان رابطه مثبت معناداری وجود دارد. هدف از مدیریت استعداد، جذب، حفظ، برانگیختن و توسعه افراد با استعداد در سازمان می‌باشد که منجر به افزایش اثربخشی و کارایی در سازمان می‌شود [۱۹]. برای رسیدن به این هدف وجود روابط دانشی بین کارکنان و سازمان و بین همه کارکنان با یکدیگر نیاز می‌باشد [۱۹].

همان طور که تأیید فرضیه سوم نشان می‌دهد، مدیریت استعداد بر تمام عوامل سرمایه اجتماعی تأثیرگذار است؛ به این معنا که با سرمایه‌گذاری بر افراد و افزایش سرمایه انسانی آنان توان سرمایه اجتماعی سازمان را نیز افزایش داد [۲۶] و از این راه علاوه بر بهره‌مندی از افرادی با سرمایه انسانی بالا، از مزیت گسترش سرمایه اجتماعی سازمان خود نیز بهره‌مند شوند؛ چرا که نقش سرمایه اجتماعی، به منزله یک عامل قدرتمند برای تشریح موفقیت نسبی عاملان، از نظر تعداد زیادی از دانشمندان به اثبات رسیده است که از آن جمله می‌توان به برت^۵، گابای و زوکرمن^۶، پادونلی و بارون^۷ اشاره کرد. آنان معتقدند سرمایه اجتماعی مبادله منابع میان واحدها را تسهیل کرده و یک عامل مؤثر در تسهیل یادگیری سازمانی به شمار می‌آید [۲۷]. براساس فرضیه دوم سرمایه اجتماعی در سازمان به تسهیم دانش کمک می‌کند.

بنابراین می‌توان براساس فرضیه چهارم این‌گونه نتیجه‌گیری کرد که سیستم مدیریت استعداد شامل (شناسایی استعدادها، توسعه و حفظ آن‌ها) از طریق سرمایه اجتماعی می‌تواند اثر مثبتی بر تسهیم دانش در سازمان بگذارد. بر همین اساس می‌توان با توسعه برنامه‌های آموزشی نوین، استفاده از آزمون‌های شخصیتی، پیاده‌سازی ارزیابی عملکرد فردی و بررسی سابقه و تحصیلات افراد برای شناسایی استعدادها و همچنین دادن اختیارات کافی و



لازم به نیروی انسانی، وجود پیشرفت شغلی و فرصت‌های رشد شخصی کارکنان در راستای حفظ استعدادها در سازمان، در پیاده‌سازی چنین سیستم‌هایی و آگاه‌سازی آن‌ها از نتایج پیاده‌سازی این سیستم‌ها- پس از پیاده‌سازی آن‌ها- تسهیم دانش در سازمان را با اطمینان بیشتری پیش‌بینی کرد [۱۹].

نتایج در مجموع حکایت از تأثیر مثبت مدیریت استعداد بر تسهیم دانش از طریق سرمایه اجتماعی دارد. بر همین اساس پیشنهاد می‌شود که مدیران سیستم مدیریت استعداد را به عنوان یکی از مهم‌ترین متغیرهای اثرگذار بر تسهیم دانش در سازمان در نظر گرفته و در جهت توسعه این سیستم کوشا باشند. ضمن اینکه بر آموزش‌های نوین و توسعه نیروی انسانی، توانمندسازی آن‌ها و همچنین توسعه روش‌های ارزیابی برای شناسایی افراد با استعداد و روش‌های حفظ آن‌ها در سازمان نیز حرکت کرده و این متغیرها را نیز جزء عوامل اثرگذار بر تسهیم دانش در نظر بگیرند. به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آینده خود در این حوزه، جامعه‌های وسیع‌تری را در نظر گرفته و به صورت مقایسه نتایج خود را مورد تحلیل قرار دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود که از مؤلفه‌های دیگری که در حوزه مدیریت دانش معرفی شده است، نیز استفاده کنند و متغیرهای بیشتری را در این حوزه در نظر بگیرند.

۵- پی‌نوشت‌ها

1. Star Performers
2. Hans Straberg
3. Elextroux
4. Ooi, Christina S.S., 2010
5. Individual Development Plans
6. Structural, Relational & Cognitive
7. Network Ties
8. Network Configuration or Morphology
9. Appropriable Organization
10. Shared Language and Codes
11. Shared Narratives
12. Trust
13. Obligations and Expectations
14. Identification

15. Burt
16. Gabbay & Zukerman
17. Podonly & Baron

۶- منابع

- [1] University of California B.; *University of California, Berkeley*. Retrieved, from http://www2.sims.berkeley.edu/course/is_213/s99/projects/p9/web-site/glossary.htm: glossary, No. 9, 2006.
- [2] Nakra P.; "Knowledge management: The magic is in the culture"; *Competitive Intelligence Review Journal*, Vol. 11, No. 2, pp. 53-60, 2000.
- [3] Kridan A.A.; "A case study on knowledge management implementation in the banking sector"; *Information and Knowledge Management Systems Journal*, Vol. 36, No. 2, 211-222, 2006.
- [4] Laycock M.; "Collaborating to compete: Achieving effective knowledge sharing in organizations"; *The learning Organization Journal*, Vol. 12, No. 6, pp. 523-555, 2005.
- [5] Silvi R.A.; "Investigating the management of knowledge for competitive advantage : A strategic cost management perspective"; *Intellectual Capital Journal*, Vol. 7, No. 3, p. 309, 2006.
- [6] Tsai W. A. ; "Social capital and value creation: The role of intrafirm networks"; *Academy of management Journal*, Vol. 41, No.4, pp. 464-476, 1998.
- [7] Lockwood N.; Talent management overview ; Retrieved November 9, 2006, from http://www.shrm.org/research/briefly-published/talent_Management_20series, 2005.
- [8] Mc Cauley, C. A. ; "Talent management in the 21st century: Help your compant find, develop and keep its strongest workers"; *Quality and Participation Journal*, Vol. 29, No. 4, pp. 4-9, 2006.
- [9] Leana C.; "Organizational social capital and employment practices"; *Academy of Management Review Journal*, Vol. 24, No. 3, pp. 538-555, 1999.



- [10] Rothwell W.; The manager's guide to maximizing employee potential : Quick and easy strategies to develop talent every day; United States of America, 2010.
- [11] Barron P.; "Education and talent management: Implications for the hospitality industry"; *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, No. 7, pp. 730-742, 2008.
- [12] Pollitt D.; "Talent management puts the shine on Electrolux"; *Human Resource Management International Digest*, Vol. 12, No. 5, pp. 23-35, 2004.
- [13] Ooi Christina S.S.; *Surviving the War for Talent in Asia*; Prentice Hall, 2010.
- [14] Phillips R.A.; "A framework for talent management in real estate"; *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 11, No. 1, pp. 7-16, 2009.
- [15] Hughes J. A.; 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, 2008.
- [16] Dychtwald K.E.; *Workforce crisis: How to beat the coming shortage of skills and talent*; Boston: Harvard Business School Press, 2006.
- [17] Smith J. F.; "Talent paradox, high employee turnover"; *Alexandria: Society for Human Resource Management: Headline News*, 2007.
- [18] Vincent C.; "Leadership in knowledge society: An examination of relationship between perception of leadership and knowledge management actions using social action theory approach"; *Dissertation Abstract International Journal*, 2006.
- [19] Vaiman V., Vance C.M.; "Smart talent management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage"; Northampton: Edward Elgar Publishing, 2008.
- [20] Cicourel A.V.; *Cognitive sociology*; Harmondsworth, England: Penguin Books, 1973.
- [21] Nahapiet J., Ghoshal S.; "Social capital, intellectual capital and organizational

- advantage"; *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, pp. 242-266, 1998.
- [22] Gabby S. M., Leenders R. A.; *The Structure of Advantage & Disadvantage*; Amsterdam: Kluwer Academic Publisher, 1999.
- [23] Ghelichli B.; Knowledge management: The process of creating, sharing and application of intellectual capital in businesses, organizations, reading and editing of Social Sciences Books of Universities (SAMT), 5 May, 2011.
- [24] Burt R.S.; *Structural Holes: The Social Structure of Competition*; Cambridge: Harvard University Press, 1992.
- [25] Granovetter M.S.; Problems of explanation in economic sociology; N. Nohria & R. Eccles: *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, 1992.
- [26] Amir khani A.; "Development of social capital in the light of human capital: National Petrochemical Company"; *Management Research in Iran*, 1389.
- [27] Adler P.S., Seok-woo K.; "Social capital: Prospects for a new concept"; *Academy of Management Review*; Vol. 27, No. 1, 2002.