

# رابطه بین زیرساخت های مدیریت استراتژیک منابع انسانی با قابلیت ایجاد دانش سازمانی (مطالعه موردی: شرکت مدیریت تولید برق استان هرمزگان)

فاطمه برنا ۱

## چکیده

امروزه بسیاری از مدیران، نقش اساسی دانش را در کسب مزیت رقابتی و دنبال کردن اهداف استراتژیک سازمان درک کرده اند و مدیریت دانش به صورت یک الزام رقابتی در سازمان ها درآمده است. هدف از این پژوهش شناخت و توصیف ارتباط میان زیرساخت های مدیریت استراتژیک منابع انسانی و قابلیت ایجاد دانش سازمانی است. بدین منظور یک تست تجربی در شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان صورت گرفت که اثبات می کند زیرساخت های مدیریت استراتژیک منابع انسانی با قابلیت ایجاد دانش سازمانی رابطه دارد. روش تحقیق حاضر، توصیفی- همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش بالغ بر ۱۸۰ نفر از کارکنان شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان می باشد که از این تعداد، نمونه ای ۱۲۳ تایی با استفاده از روش نمونه برداری احتمالی نامحدود انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از روش های میدانی استفاده شده است. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه است. داده های پژوهش با استفاده از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن و تحلیل معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفتند. نتایج بدست آمده حاکی از آن است که بین زیرساخت های مدیریت استراتژیک منابع انسانی و قابلیت ایجاد دانش سازمانی رابطه وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت استراتژیک منابع انسانی، زیرساخت اکتساب، زیرساخت توسعه، زیرساخت تعهد، زیرساخت حفظ، قابلیت ایجاد دانش سازمانی

های منابع انسانی بر مقاصد خاص سازمان، درباره آنچه که باید انجام بشود و تغییری که باید اعمال بشود، تمرکز خواهد کرد. [۱۳]

از آنجا که منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و منبع راهبردی برای سازمانها محسوب می شود لذا برنامه ریزی منابع انسانی جزء برنامه ریزی استراتژیک است و سنگ زیربنای برنامه ریزی منابع انسانی شناخت مفروضاتی است که تصمیمات در آن اتخاذ می شود و در صورت پیش بینی و قضاوت مناسب، اهداف مورد انتظار تحقق می یابد. [۲]

ضرورت بهره ور ساختن اطلاعات از یک سو و اولویت خاص دانش که به قول پیتر دراگر نخستین منبع در اقتصاد و تولید مطرح است، ایجاب می کند که بیشتر به مقوله مدیریت دانش پرداخته شود. زیرا ممکن است در صورت عدم اعمال صحیح مدیریت دانش، تمام دستاوردهای حاصل از دانش را به راحتی نصیب رقبا نماید. بعلاوه تعدیل های خواسته یا ناخواسته نیروی کار که همواره در پس هر بحران سیاسی، اقتصادی و یا اجتماعی گریبان مراکز دانش را نیز می گیرد و همچنین قوانین مربوط به بازنشستگی و بازرخندهای زودتر از هنگام و نقل و انتقال های سریع و وسیع که ناشی از رقابت شدید بخشهای مختلف اقتصادی و صنعتی است نیز به ضرورت اعمال مدیریت دانش قوت می بخشد. [۱۴]

## ۲-۱- مدیریت استراتژیک منابع انسانی

طی دهه های گذشته محققان منابع انسانی توجه خود را روی سوالات مهمی قرار داده اند. اول اینکه چه چیزی باعث می شود تا سازمان ها رویکردی استراتژیک به مدیریت منابع انسانی داشته باشند و استراتژی منابع انسانی چگونه شکل می گیرد؟ و جالب اینکه چه شرکت هایی رویکردی استراتژیک نسبت به مدیریت منابع انسانی دارند؟ آیا رابطه مثبتی بین ویژگی ها و شایستگی های خارجی و داخلی و پذیرش مدیریت استراتژیک منابع انسانی وجود دارد؟ مفهوم اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر این فرضیه استوار است که استراتژی منابع انسانی موجب ارتقای استراتژی شرکت می شود. از طرفی از آن نیز تأثیر می پذیرد. اگر چنین فرضیاتی را بپذیریم، در نتیجه روائی و اعتبار مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی به میزان اعمال آن در سازمان و نتایج حاصله وابسته خواهد شد. این مطلب به معنای توجه به فرآیند مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روش های طراحی استراتژی و وجوه خاص استراتژی منابع انسانی می باشد. [۱۱] زیر ساختهای عمده مدیریت استراتژیک منابع انسانی

با ورود به سده بیست و یکم، از نیروی انسانی به عنوان شریک استراتژیک و با ارزش ترین سرمایه سازمان یاد می شود. بدیهی است سرمایه به خودی خود حاصل نمی شود و صرف داشتن آن کفایت نمی کند. [۱۵] بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند و استفاده هر چه موثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند. [۱۶] حرکت به سوی جامعه های مبتنی بر دانش مقوله ای است که امروزه در همه جا مورد بحث واقع می شود. سازمان ها نیز در عصر تحولات روز افزون و شتابان، به منظور کسب مزیت رقابتی و جهت ادامه بقا و حیات و مقابله با شرایط متغیر محیطی، به استفاده از ابزارهای مدیریتی نوین، تکنیکها و اصول نو رو آورده اند. [۱۷] ذخیره موجود دانش سازمان به تنهایی برای تضمین اینکه سازمان با تغییرات محیط سازگار گردد ناکافی است. بر این اساس بحث محوری در دیدگاه دانش محور سازمان این است که توانایی سازمان در ایجاد دانش جدید تعیین کننده توانمندی آن در توسعه مستمر منابع موجود و ترکیب آنها با قابلیت های ایجاد مزیت رقابتی پایدار است. [۶] از آنجائیکه ایجاد دانش بطور اساسی به دانش و انگیزش افراد در سازمان وابسته است. [۷] به نظر می رسد که خط مشی ها و اقدامات سازمانی که منابع انسانی را تحت تاثیر قرار می دهد، یکی از مهمترین عواملی است که قابلیت ایجاد دانش را در سازمان متاثر می سازد. [۱۲] بنابراین بدیهی است که عملکرد منابع انسانی دارای پتانسیل مناسبی برای حرکت سازمان به سمت ایجاد دانش می باشد. پس لازم است جهت استفاده بهتر از تکنولوژی و ایجاد دانش در جهت به کارگیری بهتر منابع در شرکت ها اهتمام بیشتری به مقوله مدیریت استراتژیک منابع انسانی و ایجاد دانش سازمانی نمائیم. در واقع به دلیل محدودیت هایی که در منابع سازمانی وجود دارد سازمان هایی می توانند کارا تر عمل نمایند که دارای استراتژی مناسب در ایجاد دانش و به کارگیری آن باشند.

## ۲- مبانی نظری تحقیق

اغلب واژه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی منابع انسانی به جای یکدیگر استفاده می شوند، اما بین این دو واژه تفاوتی وجود دارد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی را می توان به عنوان روشی کلی برای مدیریت کارکنان و هماهنگی با مقاصد سازمان در آینده در نظر گرفت. استراتژی

عبارتند از زیر ساخت تعهد، زیر ساخت اکتساب، زیر ساخت توسعه و زیر ساخت حفظ. [۴]

اهمیت محیط بعنوان تعیین کننده استراتژی منابع انسانی با بعضی از مدل ها یکپارچه شده است. بامبرگر و فیلیپس (۱۹۹۱) توسعه مفاهیم مدیریت استراتژیک را پیوند میان سه نقطه محیط، استراتژی منابع انسانی و استراتژی کسب و کار می دانند. [۱] سیاست های مدیریت منابع انسانی باید با استراتژی هایش و محیط رقابتی که در آن قرار دارد و با شرایط ناگهانی که کسب و کار با آن رو به رو می شود هماهنگی داشته باشد. [۱۱] استراتژی های منابع انسانی برای معنابخشی به الگوهای تصمیماتی است که در ارتباط با سیاست های منابع انسانی توسط مدیران برای طراحی محیط کاری، انتخاب، آموزش و توسعه، تشویق، انگیزه و کنترل کارگران مورد استفاده قرار می گیرد. [۱]

## ۲-۲- دانش سازمانی

قابلیت ایجاد دانش سازمانی- توانایی سازمان برای ایجاد دانش جدید از طریق کارمندان- یکی از منابع نامشهود است که توجه ویژه ای را می طلبد. [۳] این قابلیت حیاتی است زیرا به سازمان ها اجازه می دهد تا نوآور باشند؛ بنابراین به آنان کمک می کند تا مزایای استراتژیک خود را در طول زمان حفظ نموده و گسترش دهند. دانش جدید در ذهن افراد ایجاد می شود. اگر سازمان ها مشوق ایجاد دانش جدید هستند باید توزیع و جریان اطلاعات در بین افراد را نیز تشویق کنند. [۱۰] به منظور پا گرفتن مدیریت دانش، سازمان باید مجموعه ای از وظایف و مهارت ها را در زمینه دریافت، توزیع و استفاده از دانش ایجاد کنند. [۴]

نظریه پردازان سازمانهای یادگیرنده صرفاً بر بعد عملی دانش تاکید دارند؛ آنها دانش را توانایی یا ظرفیت اقدام اثربخش تعریف می کنند و اطلاعات را داده ای می دانند که ممکن است در اقدام اثربخش به ما کمک کند. [۹]

به هرحال اگر سازمانها بر مبنای قابلیت ایجاد دانش سازمانی رقابت کنند، نمی توانند تنها به یک فرد خاص متکی باشند. سازمان ها قادرند تا به سطوح پایدار عملکرد دست یابند به دلیل اینکه آنها می توانند دانش افراد چندگانه را با هم ترکیب کنند و آنها را به شیوه ای که موثرترین روش را برای ایجاد و توسعه دانش جدید ارائه می کنند سازماندهی کنند. سازمانها بیشتر از افراد قابلیت ایجاد دانش را دارند، زیرا آنها یک محیط اجتماعی را به وجود می آورند که مبادله دانش بین افراد را هدایت می کند. [۵] سازمانها بطور مستمر دانش جدید را با

ساخت دهی مجدد نگرش ها، چارچوب ها و تعهدات موجود بر مبنایی دائمی ایجاد می کنند. [۸] بنابراین دیدگاه دانش محور سازمانی، توانایی ایجاد دانش در نتیجه توانایی جمعی کارکنان برای مبادله و ترکیب دانش و یادگیری از یکدیگر است. [۴]

## ۳- فرضیه های تحقیق

با توجه به روند رو به رشد ایجاد دانش سازمانی در ایران و عدم وجود تحقیقات همزمان بر روی زیرساخت های مدیریت استراتژیک منابع انسانی و قابلیت ایجاد دانش سازمانی، محقق بر آن شد تا در پژوهش حاضر به بررسی روابط میان این متغیرها مبتنی بر ارتباط میان متغیرهای مکنون بپردازد.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عنوان یک فعالیت کلیدی در سازمان به انتخاب و پرورش نیروی انسانی کلیدی با سطوح بالای دانش، مهارت و توانایی منجر می شود، بنابراین مزایای استراتژیک زیادی را برای سازمان به دنبال دارد. یکی از مهمترین مزیت های رقابتی در محیط کنونی توانایی ایجاد دانش در سازمان می باشد. با توجه به اینکه دانش جدید معمولاً در ذهن افراد متخصص و دارای دانش و مهارت بالا بوجود می آید، بنظر می رسد که میان زیر ساختهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی با قابلیت ایجاد دانش سازمانی ارتباط معناداری وجود داشته باشد که این ارتباط به عنوان فرضیه اصلی این تحقیق مورد بررسی قرار می گیرد.

سازمانها می توانند از طریق برنامه ریزی و ارزشیابی دانش، مهارتها و توانایی های ضروری و استخدام گسترده متقاضیانی که دارای دانش، مهارتها و توانایی های مطلوب هستند، افرادی را جذب سازمان نمایند که عملکرد کاری بالاتر و اثربخش تری را برای سازمان به ارمغان آورند. از آنجائیکه ایجاد و تقویت دانش سازمانی به توانایی ها و مهارتهای افراد وابسته است، به نظر می رسد که هر چه سازمان در جذب افراد با مهارت و دانش عملکرد موفق تری داشته باشد، بتواند زمینه مناسبتری را برای ایجاد دانش در سازمان فراهم نماید. لذا بر اساس آن فرضیه نخست تحقیق شکل گرفت. بدین صورت که:

H<sub>1</sub>: میان زیر ساخت اکتساب مدیریت استراتژیک منابع انسانی و قابلیت ایجاد دانش سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؛

سازمان پس از استخدام کارمندان بایستی به منظور توسعه مداوم سطح دانش ومهارتهای کلیدی آنان برنامه جامع و منظمی را تدوین نماید. زیرا با توجه به محیط متغیر و دگرگون سازمانهای امروزی باید دانش و مهارتهای کارکنان نیز

#### ۴- متدولوژی تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیر آزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می آید؛ همچنین به دلیل سنجش رابطه از نوع همبستگی می باشد. روش انجام تحقیق نیز به صورت پیمایشی بوده که از مهمترین مزایای آن قابلیت تعمیم نتایج می باشد. تحلیل داده های تحقیق با استفاده از نرم افزار آماری SPSS18 و LISREL انجام شده است.

جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و کارشناسان شرکت مدیریت تولید برق استان هرمزگان در سال (۱۳۹۲) است. روش نمونه گیری مورد استفاده، طرح نمونه برداری احتمالی نامحدود (تصادفی ساده) است. در این پژوهش، از بین مدیران و کارشناسان شرکت مدیریت تولید برق استان هرمزگان به شیوه نمونه برداری احتمالی نامحدود از جامعه آماری محدود، بر اساس فرمول کوکران تعداد نمونه آماری (n)، تخمین زده شد.

$$n = \frac{NZ\alpha/2 pq}{\delta^2(N-1) + Z\alpha/2 pq} \quad \text{رابطه (۱)}$$

با لحاظ نمودن میزان خطای ۰/۰۵، احتمال موفقیت ۰/۵ و جامعه هدف به حجم ۱۸۰ نفر، تعداد نمونه مورد نیاز برای این پژوهش با تقریب ۱۲۳ نفر تعیین شده است.

به منظور گردآوری داده های تحقیق از ابزار پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. دو پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش مجموعاً دارای ۴۸ سوال می باشد. سوالات ۱ تا ۳۲ از پرسشنامه اول برای سنجش شاخص های مدیریت استراتژیک منابع انسانی طراحی شده است. برای تعیین شاخص های اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی از بین مولفه های موجود در ادبیات علمی، آن هایی که بیشترین کاربرد و فراوانی را داشتند برای استفاده در این پژوهش انتخاب شدند که عبارتند از: زیرساخت اکتساب، زیرساخت توسعه، زیرساخت تعهد و زیرساخت حفظ. سوالات ۱ تا ۱۶ از پرسشنامه دوم برای سنجش متغیر قابلیت ایجاد دانش سازمانی طراحی شده است. طراحی و تدوین سوالات پرسشنامه، بر اساس اهداف و فرضیه های تحقیق صورت گرفت. در طراحی سوالات پرسشنامه دقت لازم به عمل آمده تا سوالات از سادگی و وضوح کافی برخوردار باشد. به منظور سنجش پایایی سوالات پرسشنامه، یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون شده است، سپس با استفاده از داده

بطور مداوم به روز شود تا بتواند خود را با شرایط جدید سازگار نمایند. ایجاد دانش نیز فرآیندی مستمر و همیشگی است و هر چه دانش و مهارت های کلیدی کارکنان توسعه بیشتری داشته باشد، به نظر می رسد که بتواند در قابلیت ایجاد دانش سازمان نیز تأثیر داشته باشد. بنابراین بر این اساس فرضیه دوم تحقیق به این صورت بیان می شود:

H2: میان زیر ساخت توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی و قابلیت ایجاد دانش سازمانی رابطه معنا داری وجود دارد؛

کارکنان سازمان به منظور مشارکت در فعالیت های سازمانی و بکارگیری تمام توان خود در راستای رسیدن به اهداف سازمان، بایستی خود را نسبت به سازمان متعهد بدانند. از سوی دیگر سازمان نیز به منظور ایجاد حس تعهد و وابستگی در کارکنان بایستی به نیازهای آنان توجه نموده و برای ایجاد انگیزه در آنان تلاش نماید. کارکنان تا زمانی که انگیزه لازم برای فعالیت نداشته باشند، از تمام توان و مهارت خود در سازمان بهره نخواهند گرفت. لذا به نظر می رسد که ایجاد تعهد و انگیزه در کارکنان با تمایل آنان برای مشارکت دادن دانش و مهارت های خود در سازمان ارتباط داشته باشد. بر این اساس فرضیه سوم پژوهش اینگونه شکل می گیرد:

H3: میان زیر ساخت تعهد مدیریت استراتژیک منابع انسانی و قابلیت ایجاد دانش سازمانی رابطه معنا داری وجود دارد؛

یکی از مهمترین جنبه های فعالیت سازمان نگهداشتن و حفظ نیروی کاری با دانش و مهارت های تخصصی بالا است. زیرا سازمان برای جذب و توسعه نیروی انسانی در سازمان فعالیت زیادی را انجام می دهد و هزینه های زیادی نیز صرف می کند، بنابراین بایستی برای حفظ این سرمایه انسانی نیز برنامه استراتژیکی را تدوین نماید. از سوی دیگر ایجاد دانش جدید در زمینه فعالیت های سازمان، نیازمند آشنایی کامل افراد و کارکنان با روشها، استراتژیها و رویه های کاری در سازمان است. این تحلیل اساس فرضیه آخر تحقیق را فراهم می کند:

H4: میان زیر ساخت حفظ مدیریت استراتژیک منابع انسانی و قابلیت ایجاد دانش سازمانی رابطه معنا داری وجود دارد.

بنابراین در این پژوهش بر مبنای مطالعات و نظریات موجود، یک چارچوب نظری توسعه داده شده است که روشن می سازد چگونه سازمانها از طریق استفاده از مجموعه اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی، قابلیت ایجاد دانش سازمانی را تسهیل می کنند.

دهندگان مرد و ۱۴/۶۳ درصد پاسخ دهندگان زن؛ در خصوص تحصیلات ۰/۸۱ درصد دارای مدرک کاردانی و پایین تر، ۹۱/۰۵ درصد دارای مدرک کارشناسی و ۸/۱۳ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد؛ در مورد رده سنی ۴۱/۴۶ درصد پاسخ دهندگان کمتر از ۳۰ سال، ۳۷/۳۹ درصد بین ۳۱ تا ۳۵ سال، ۷/۳۱ درصد بین سنین ۳۶ تا ۴۰ و ۱۳ درصد در رده سنی بیش از ۴۰ سال قرار داشتند. توزیع سابقه خدمت پاسخ دهندگان نیز بدین شرح است: ۴۴/۷۱ درصد کمتر از ۵ سال، ۳۴/۱۴ بین ۶ تا ۱۰ سال، ۶/۵ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال و ۱۴/۶۳ درصد نیز بیش از ۱۵ سال سابقه کار داشتند.

## ۵-۲- آمار استنباطی

به منظور بررسی رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته و بررسی فرضیه های تحقیق، با استفاده از نرم افزار SPSS، از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده که نتایج آزمون ها و ضریب همبستگی بین هر یک از متغیرها در سطح تشخیص ۵ درصد خطا و اطمینان ۹۵ درصد در نگاره [۲] نشان داده شده است.

$$H_0: P(A \cap B) = P(A) \cdot P(B) \quad \text{رابطه (۲)}$$

$$H_1: P(A \cap B) \neq P(A) \cdot P(B) \quad \text{دو متغیر باهم رابطه ندارند.}$$

نگاره [۲]: ضریب همبستگی اسپیرمن

فرضیه	متغیر وابسته	متغیر مستقل	ضریب همبستگی	Sig	نتیجه
اصلی	قابلیت ایجاد دانش سازمانی	مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۰/۹۳	۰/۰۰۰	تائید فرضیه
اول	قابلیت ایجاد دانش سازمانی	زیرساخت اکتساب	۰/۶۱	۰/۰۰۰	تائید فرضیه
دوم	قابلیت ایجاد دانش سازمانی	زیرساخت توسعه	۰/۷۴	۰/۰۰۰	تائید فرضیه
سوم	قابلیت ایجاد دانش سازمانی	زیرساخت تعهد	۰/۹۳	۰/۰۰۰	تائید فرضیه
چهارم	قابلیت ایجاد دانش سازمانی	زیرساخت حفظ	۰/۶۲۷	۰/۰۰۰	تائید فرضیه

همانطور که نگاره [۲] نشان می دهد نتیجه آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن در مورد همه فرضیه ها، در سطح تشخیص ۰/۰۵ معنادار است، یعنی فرض صفر آماری در مورد آن ها رد شده است بنابراین با احتمال ۹۵ درصد این فرضیه ها تایید می شوند.

های به دست آمده از این پرسشنامه ها میزان ضریب اعتماد با استفاده از نرم افزار SPSS، محاسبه شد که ضریب آلفای کرونباخ در مورد مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۰/۷۹۰ و قابلیت ایجاد دانش سازمانی ۰/۷۷۰ تعیین گردید. در کل آلفای به دست آمده بالاتر از ۰/۷ است که نشان می دهد پرسشنامه مورد استفاده از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. شاخص های مورد مطالعه در این دو پرسشنامه همراه با پایایی هر یک از این شاخص ها در نگاره شماره [۱] ارائه گردیده است.

نگاره [۱]: شاخص های مورد استفاده در پرسشنامه محقق ساخته

ردیف	شاخص	سوالات پرسشنامه	ضریب پایایی
۱	زیرساخت اکتساب	۱-۸	۰/۸۵۰
۲	زیرساخت توسعه	۹-۱۷	۰/۷۰۵
۳	زیرساخت تعهد	۱۸-۲۵	۰/۷۵۸
۴	زیرساخت حفظ	۲۶-۳۲	۰/۷۵۶
۵	مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۱-۳۲	۰/۷۹۰
۶	قابلیت ایجاد دانش سازمانی	۱-۱۶	۰/۷۷۰

همچنین جهت آزمون روایی سوالات پرسشنامه، هم از اعتبار محتوا و هم از اعتبار عاملی استفاده شد. به منظور کنترل اعتبار محتوا که کفایت تعداد و محتوای سوالات برای سنجش همه ابعاد مفهوم مورد بررسی را می سنجد، ابتدا تعداد ۳۰ پرسشنامه بین جمعی از متخصصین توزیع گردید؛ در این مرحله با انجام مصاحبه های مختلف و کسب نظرات افراد یاد شده، اصلاحات لازم بعمل آمده و کلیه ابهامات در رابطه با سوالات مشخص شد و سپس گویه های طراحی شده مورد بازبینی قرار گرفت. بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محقق را می سنجد. بدلیل اینکه اکثر مطالعات در حوزه متغیرهای پژوهش از طیف ۵ گزینه ای لیکرت استفاده کرده بودند ابزار این پژوهش نیز یک طیف لیکرت ۵ گزینه ای را پذیرفت.

## ۵- یافته های تحقیق

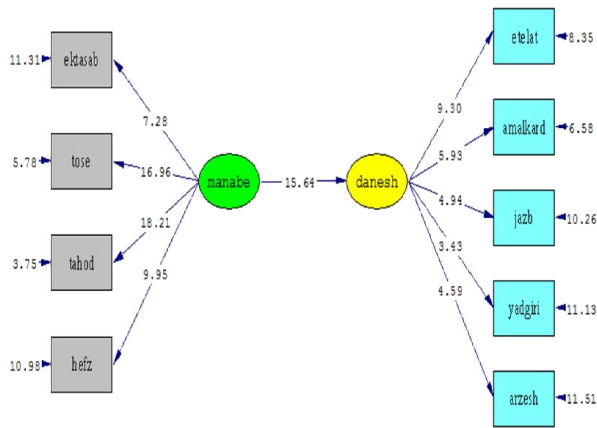
در این بخش ابتدا از آمار توصیفی به منظور بررسی ویژگی های جامعه آماری استفاده شده است، سپس به آزمون فرضیه ها با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن و مدل معادلات ساختاری پرداخته شد.

### ۵-۱- آمار توصیفی

نتایج به دست آمده از آمار جمعیت شناختی پاسخ دهندگان در خصوص جنسیت عبارت است از ۸۵/۳۶ درصد پاسخ

### ۵-۳- مدل یابی معادلات ساختاری پژوهش

با استفاده از مدل ساختاری می توان به بررسی فرضیه های تحقیق پرداخت. نمودار زیر مدل اندازه گیری کلی پژوهش در حالت تخمین استاندارد را نشان می دهد.



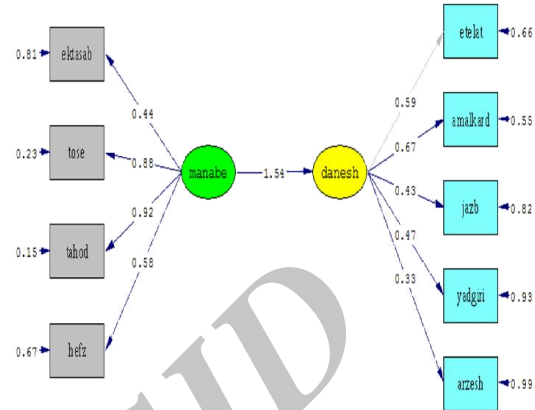
Chi-Square=187.76, df=126, P-value=0.00000, RMSEA=0.05

نمودار [۲]: بارهای عاملی آماره t-value مدل پژوهش

برای بررسی میزان معنادار بودن ضرایب مدل لازم است تا مقدار t هر مسیر نشان داده شود. با توجه به آزمون t تمامی مقدار آماره t یا همان معناداری همبستگی های مشاهده شده در این مدل بالاتر از ۱/۹۶ بدست آمده است؛ اکنون می توان نتیجه گیری کرد که با توجه به اعداد معناداری روابط بین متغیرها، کلیه فرضیات تحقیق مورد تایید قرار گرفتند.

### ۶- بحث و نتیجه گیری

آنچه که در سالهای اخیر در برنامه ریزی منابع انسانی مطرح نظر قرار گرفته و برای آن برنامه ریزی استراتژیک انجام می گیرد، شناخت از وضعیت موجود داخلی و خارجی شرکت به منظور مواجهه با آینده است، چرا که آن جنبه ای از برنامه ریزی شرکت است که به جای توجه به مسائل مالی یا دیگر منابع به نیروی انسانی توجه دارد و تجزیه و تحلیل قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها باتوجه به عوامل داخلی و خارجی تاثیرگذار بر فعالیتهای موسسه صورت می گیرد. همچنین با افزایش رقابت و کمیابی پرسنل ماهر با احتیاجات مناسب بازار، برنامه ریزی و مدیریت منابع، تلاش بسیاری را در راستای برنامه ریزی منابع انسانی می طلبد. از این رو، بررسی الگوها و مدل های مختلف برنامه ریزی منابع انسانی و استفاده بهینه از آنها در شرکت ها و سازمانها جهت برنامه ریزی و بهسازی منابع انسانی مثمرتر خواهد بود. از طرفی، توسعه سریع و اعجاب انگیز فن آوریهای ارتباطات و اطلاعات و گرایش عمومی دانش به سمت چند رشته ای شدن باعث گردیده که دانش و یادگیری جمعی به عنوان تنها مزیت رقابتی پایدار مورد توجه روزافزون قرار گیرد. بنابراین سازمان هایی درجهان



Chi-Square=187.76, df=126, P-value=0.00000, RMSEA=0.05

نمودار [۱]: بارهای عاملی استاندارد مدل پژوهش

باتوجه به خروجی نرم افزار لیزرل، مقادیر شاخص تناسب بدست آمده، مناسب بوده و کلیه اعداد و بار عاملی ها چون بالاتر از ۰/۳ بودند قابل قبول و مطلوب است.

نگاره [۳]: شاخص های برازندگی مدل پژوهش

شاخص	$\chi^2/df$	SRMR	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI
برازندگی مدل	۴.۳۷	۰.۰۳	۰.۰۳۴	۰.۹۳	۰.۹۱	۰.۹۳	۰.۹۲	۰.۷۴

نتایج نگاره [۳] نشان می دهد که مدل از نظر شاخص های برازش در وضعیت مناسبی قرار دارد. خروجی بعدی قسمت معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده مدل اندازه گیری کلی پژوهش را نشان می دهد که تمامی ضرایب بدست آمده معنادار شده اند. زیرا مقدار آزمون معناداری تک تک آن ها از عدد ۱/۹۶ بزرگتر است. معناداری این اعداد نشان دهنده معنادار بودن مدل است. به عبارت دیگر قرار گرفتن هر کدام از مولفه ها در قالب هر کدام از عوامل معنادار است.

متحول و پیچیده قرن حاضر موفق خواهند بود که بتوانند فرایند یادگیری و کسب دانش را با استفاده از ساز و کارهای حاصل از تکنولوژی اطلاعات مانند گروههای مجازی، سازمانهای شبکه ای و ... به سمت دانش جمعی و گروهی سوق دهند و بسترها و فضایی را خلق نمایند که کارکنان دانش ضمنی خود را که حاصل تجربه و اندوخته های شخصی است به اشتراک گذارند. در غیر این صورت دانش فردی نمی تواند پاسخگوی نیاز توسعه علوم جدید که حاصل چندرشته و منشا مزیت رقابتی است باشد. مدیریت سازمانها خود بایستی با توسعه دانش فردی در علوم مختلف قابلیت ویژه ای کسب نمایند تا ضمن ترغیب گروههای کاری یادگیرنده که آمادگی به اشتراک گذاشتن دانش خود را دارند سازمان را طوری هدایت نمایند تا با یکپارچه نمودن نتایج حاصل از دانش جمعی مزیت رقابتی خود را پایدار نمایند و حتی بتوانند با تعامل با رقبا به نوآوری تکنولوژی جدید و نهایتاً خلق ثروت مبادرت ورزند.

سازمان ها باید هدایت معماری استراتژیک کسب و کار را به عهده متولیان منابع انسانی بگذارند. بنابراین لازم است متولیان منابع انسانی توانایی ارزیابی پرتفولیوی سازمان و آنچه کسب و کار را در چشم مشتری متمایز می سازد داشته باشند و این امر میسر نخواهد بود جز از طریق ایجاد دانش سازمانی؛ پژوهش حاضر نیز با موضوع «رابطه میان زیرساخت های مدیریت استراتژیک منابع انسانی و قابلیت ایجاد دانش سازمانی» با هدف بررسی رابطه زیرساخت های چهارگانه اکتساب، توسعه، تعهد و حفظ مدیریت استراتژیک منابع انسانی با قابلیت ایجاد دانش سازمانی بنا نهاده شد. بنابراین فرضیه هایی تدوین شد که با استفاده از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن و معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفتند. تجزیه و تحلیل داده های حاصل از پژوهش نشان داد که میان زیرساخت های مدیریت استراتژیک منابع انسانی با قابلیت ایجاد دانش سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش حاضر، پیشنهادات و اشارات صریحی برای دست اندرکاران امر دارد:

✓ مدیران سازمان ها می توانند از طریق ساختن (پرورش استعدادهای موجود)، خریدن (آوردن استعداد جدید)، قرض کردن (دسترسی به رهبران اندیشمند از طریق اتحاد یا مشارکت)، کنار نهادن (استعدادهای ضعیف)، دلبسته کردن (نگهداشتن بهترین استعداد)، ترقی دادن (ارتقای استعداد مناسب) به استعدادهای شایستگی های مهم دسترسی یابند؛

✓ در دسترس بودن آسان کارشناسان اطلاعاتی/ موضوعی در هیئت دانشمندان اطلاعات و کارگزاران دانش، موجب تقویت فعالیت های جمع آوری و استفاده موثر از دانش می شود. همچنین، این ابتکارها، باعث به وجود آمدن شبکه های غیر رسمی دانش می شود که این شبکه ها موازی با شبکه های رسمی درون سازمان هستند.

✓ سازمان ها باید فرایند شناسایی، جذب و بازنگری استعداد را مورد توجه قرار داده و سیاست ها و فعالیت های خود را بر اساس آن طرح ریزی کنند تا بتوانند موفق به ایجاد دانش سازمانی گردند؛

✓ سازمان ها بایستی با تقویت اصول رهبری، افزایش قابلیت های سازمانی، افزایش نرخ ماندگاری افراد در سازمان به بهره ورتر شدن کارکنان کمک نمایند؛ عبارتی از طریق توسعه مهارت های کارکنان قابلیت ایجاد دانش سازمانی را اعتلاء بخشند.

✓ سازمان ها و مدیران آن ها باید قابلیت های تمایز خود را شناخته و بدون هدر دادن انرژی و توان خود در فعالیت های کم بازده، تمرکز خود را بر توسعه آن ها قرار دهند تا از طریق حصول به اهداف سازمانی به دانش سازمانی دست یابند؛

✓ سازمان ها باید در فعالیت های بهبود سازمانی نقش پررنگ تری را ایفا نموده و از طریق تمرکز بر تیم های کاری، به خلق شایستگی های مهم و تاثیرگذار بر عملکرد کمک نمایند.

✓ سازمان ها بایستی قابلیت های خود را تعیین نمایند، پس از آن متولیان منابع انسانی باید سیستم ها و فرایندها را همسو کنند تا مطمئن شوند که اطلاعات، افراد، عملکرد و کار به گونه ای جریان می یابد که این قابلیت ها حفظ می شود؛ همچنین فرصت های مشارکت افراد در وظایف و کارهای سازمانی چالش انگیز و دارای ارزش افزوده را فراهم آورند تا زمینه ایجاد دانش سازمانی را تسریع نمایند؛

✓ سازمان ها بایستی شایستگی هایی را که کمبود یا وفور دارند تعیین کرده و تصمیم بگیرند چه کارهایی باید انجام شوند تا این وضعیت اصلاح شود. همچنین مخزنی از کارها و تجربیات اصلی توسعه ای ایجاد شود تا به عنوان یک منبع عظیم دانشی، سازمان را پشتیبانی نماید.

## تشکر و قدردانی

با تقدیر و تشکر از استاد فاضل و اندیشمند جناب آقای دکتر مهدی باقری که از راهنمایی ها و خزانه علمشان برخوردار بوده ام و در راه کسب علم و معرفت مرا یاری نمودند. از درگاه خداوند متعال برای ایشان سلامتی، سربلندی و توفیق روز افزون آرزومندم.

از کلیه کارکنان شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان که نهایت همکاری را نسبت به بنده مبذول داشتند تشکر و قدردانی می نمایم.

## مراجع

- [1] Allani, N., 2003, Impact of strategic human resource management on innovation, 12<sup>th</sup> international conference on management of technology: IAMOT. Nancy-France.
- [2] Connelly, C. E. and Kelloway, E. K., 2003, Predictors of employees' perceptions of knowledge-sharing culture, *Leadership & Organization*
- [3] Grant, R. M., 1996, toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 14(4), 109-22.
- [4] Kaystevens, C. and Smith, G., 2000, Strategic human resource management and knowledge creation capability: examining the black box between hr and firm performance, *Personnel and human resource management*, 43(5), 54-65.
- [5] Kogut, B. and Zander, U., 1992, what do firms do? Coordination, identity and learning, *Organizational Science*, 7(4), 502-518.
- [6] Nahapiet, J. and Ghoshal, S., 1998, Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.
- [7] Nonaka, I., 1994, a dynamic theory of organizational knowledge creation, *organizational science*. 8(1), 14-37.
- [8] Nonaka, I. and Takeuchi, H., 1995, *the Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press. Oxford.
- [9] Senge, P., 1990, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Currency/Doubleday., New York, NY.
- [10] Simon, H., 1991, Bounded rationality and organizational learning, *Organizational Science*, 2(18), 125-134.
- [11] Truss, C. and Gratton, L., 2008, Strategic Human Resource Management, *The International Journal of HRM*., 13(43), 35-49.
- [12] Ulrich, D. and Lake, D., 1990, Organizational capability: Creating competitive advantage, *Academy of Management Executive*, 1(23), 77-92.

[۱۳] آرمسترانگ، م.، ۱۳۸۱، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه اعرابی و ایزدی، چاپ دوم، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران.

[۱۴] افشارزنجانی، ا. و نوذری، س.، ۱۳۸۳، مدیریت دانش و چون و چرایی درباره آن، فصلنامه کتاب، شماره ۲۷، صص ۴۴-۴۵.

[۱۵] صیادی، س.، محمدی، م.، ۱۳۸۸، رویکرد نظری استراتژی منابع انسانی، فصلنامه مدیریت (پژوهشگر)، سال ششم، شماره ۱۳، صص ۴۶-۵۵.

[۱۶] فرهی بیلویی، رضا، ۱۳۸۷، رویکردهای نوین در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۸، صص ۱۴-۱۹.

[۱۷] نوروزیان. میثم، ۱۳۸۵، دانش مدیریت دانش، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۶، صص ۲۶-۲۹.



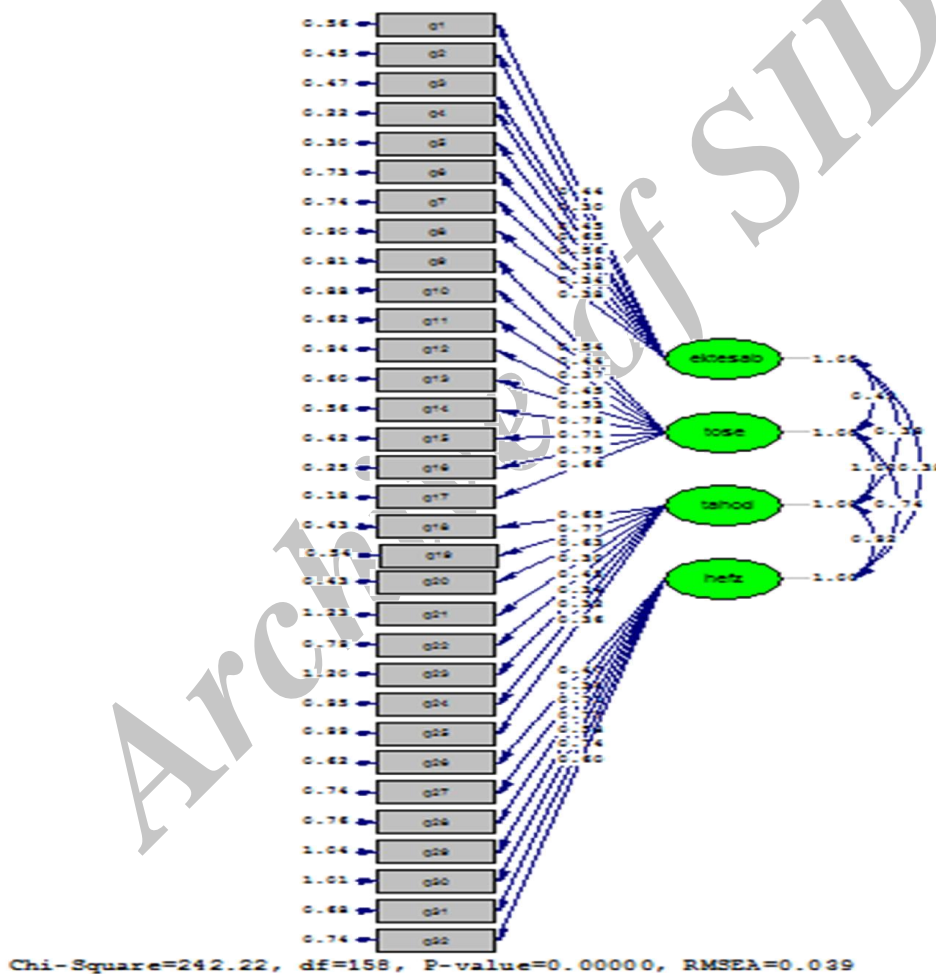
## پیوست

### نتایج تحلیل عاملی تاییدی<sup>۱</sup>

در تحلیل عاملی تاییدی<sup>۱</sup> پژوهشگر به دنبال تهیه مدلی است که فرض می شود داده های تجربی را بر پایه چند پارامتر نسبتاً اندک، توصیف تبیین یا توجیه می کند. این مدل مبتنی بر اطلاعات پیش تجربی درباره ساختار داده ها است که می تواند به شکل یک تئوری یا فرضیه، یک طرح طبقه بندی کننده معین برای گویه ها در انطباق با ویژگی های عینی شکل و محتوا، شرایط معلوم تجربی و یا دانش حاصل از مطالعات قبلی درباره داده های وسیع باشد. روش های تاییدی (آزمون فرضیه) تعیین می کنند که داده ها با یک ساختار عاملی معین (که در فرضیه آمده) هماهنگ هستند یا نه.

#### • مدل اندازه گیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی

لازم است تا از صحت مدل های اندازه گیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی و قابلیت ایجاد دانش سازمانی اطمینان حاصل شود. از این رو در ادامه، مدل های اندازه گیری این دو متغیر به ترتیب آورده می شود که این کار توسط تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نرم افزار لیزرل صورت گرفته است.



نمودار [۱]: بارهای عاملی استاندارد تحلیل عاملی تاییدی زیرساخت های مدیریت استراتژیک منابع انسانی

<sup>۱</sup>. CFA

<sup>۲</sup>. Confirmatory factor analysis

با توجه به خروجی نرم افزار لیزرل، مقادیر شاخص تناسب به دست آمده، مناسب بوده و کلیه اعداد و بار عاملی ها چون بالاتر از ۰/۳ بودند قابل قبول و مطلوب است.

نگاره [۱]: شاخص های برازندگی زیرساخت های مدیریت استراتژیک منابع انسانی

IFI	CFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	SRMR	$\chi^2/df$	شاخص برازندگی
۰.۳۹	۰.۹۳	۰.۹۵	۰.۹۷	۰.۹۶	۰.۰۴۱	۰.۰۴	۱.۸۴	برازندگی زیرساخت های مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۰-۱	>۰.۹	>۰.۹	>۰.۹	>۰.۹	<۰.۵	<۰.۰۵	۱-۵	دامنه پذیرش

نتایج نگاره [۱] با توجه به دامنه پذیرش نشان می دهد که مدل اندازه گیری زیرساخت های مدیریت استراتژیک منابع انسانی از نظر شاخص های برازش در وضعیت مناسبی قرار دارد.

از شاخص های برازندگی برای تعیین برازندگی و اعتبار مدل های طراحی شده استفاده می شود. لازم به تذکر است درباره این آزمون ها توافق همگانی وجود ندارد و شاخص های متعددی برای سنجش برازندگی مدل استفاده می شود. معمولاً برای تأیید مدل، استفاده از سه تا پنج شاخص کافی است.

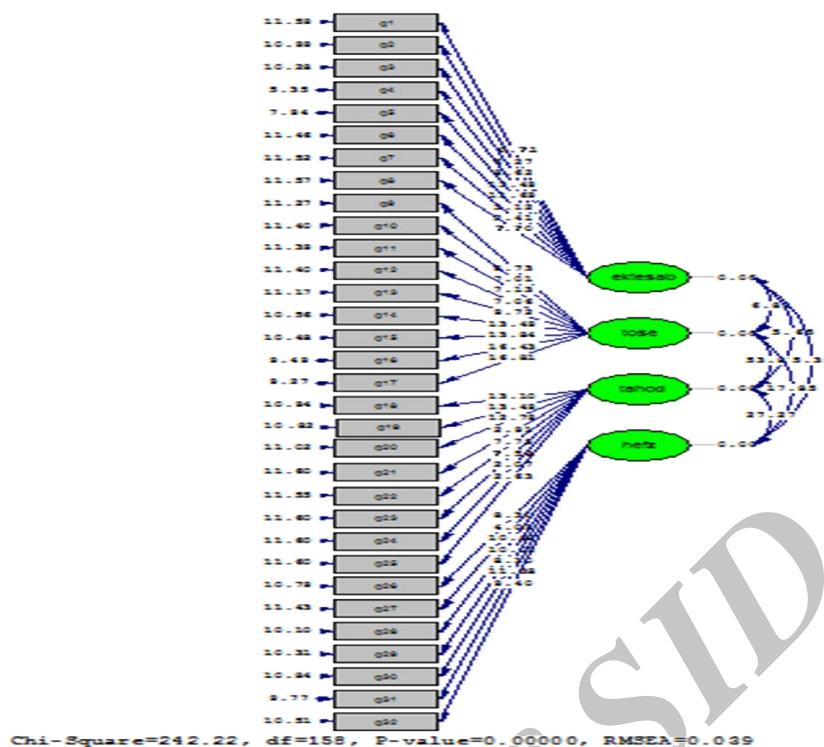
یکی از شاخص های عمومی برای به حساب آوردن پارامترهای آزاد در محاسبه شاخص های برازش شاخص خی- دو بهنجار است که از تقسیم ساده خی- دو بر درجه آزادی مدل محاسبه می شود. چنانچه این مقدار بین ۱ تا ۵ باشد مطلوب است. آماره خی- دو و درجه آزادی در خروجی گرافیکی نرم افزار لیزرل قابل مشاهده است. شاخص SRMR هم باید کمتر از ۰/۰۵ باشد تا مورد پذیرش قرار گیرد.

شاخص RMSEA در بیشتر تحلیل های عاملی تأییدی و مدل های معدلات ساختاری استفاده می شود. اگر مقدار این شاخص کوچکتر از ۰/۱ باشد برازندگی مدل بسیار عالی است، اگر بین ۰/۱ و ۰/۵ باشد برازندگی مدل خوب است و اگر بین ۰/۵ و ۰/۸ باشد برازندگی مدل متوسط است. به طور کلی اگر این شاخص کوچکتر از ۰/۵ باشد مطلوب است. این شاخص در خروجی گرافیکی نرم افزار لیزرل قابل مشاهده است.

شاخص های AGFI و GFI بستگی به حجم نمونه ندارند؛ از مهم ترین آزمون های برازندگی مدل های معدلات ساختاری هستند. دامنه تغییرات GFI بین صفر و یک است و مقدار آن باید برابر یا بزرگتر از ۰/۹ باشد. مقدار شاخص AGFI نیز بین صفر و یک می باشد.

شاخص NFI برای مقادیر بالای ۰/۹ قابل قبول و نشانه برازندگی مدل است. شاخص CFI بزرگتر از ۰/۹ قابل قبول و نشانه برازندگی مدل است. شاخص CFI از لحاظ معنا مانند NFI است با این تفاوت که برای حجم گروه نمونه جریمه می دهد. دامنه پذیرش شاخص IFI بین صفر تا یک می باشد.

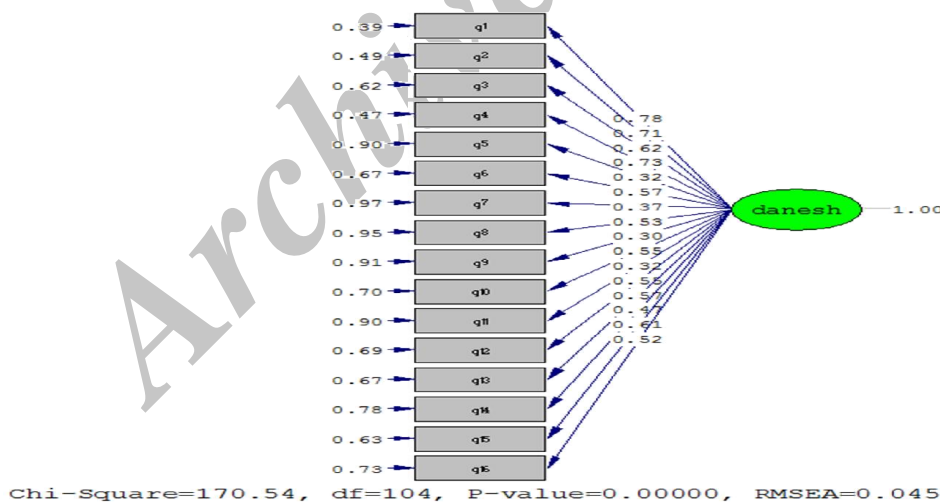
<sup>۱</sup>. Fitting indexes



نمودار [۲]: بارهای عاملی آماره **t-value** تحلیل عاملی تأییدی زیرساخت های مدیریت استراتژیک منابع انسانی

با توجه به آزمون  $t$  مقدار آماره  $t$  یا همان معناداری همبستگی های مشاهده شده، چون در این مدل بالاتر از  $1/96$  به دست آمده پذیرفته شده است.

- مدل اندازه گیری قابلیت ایجاد دانش سازمانی



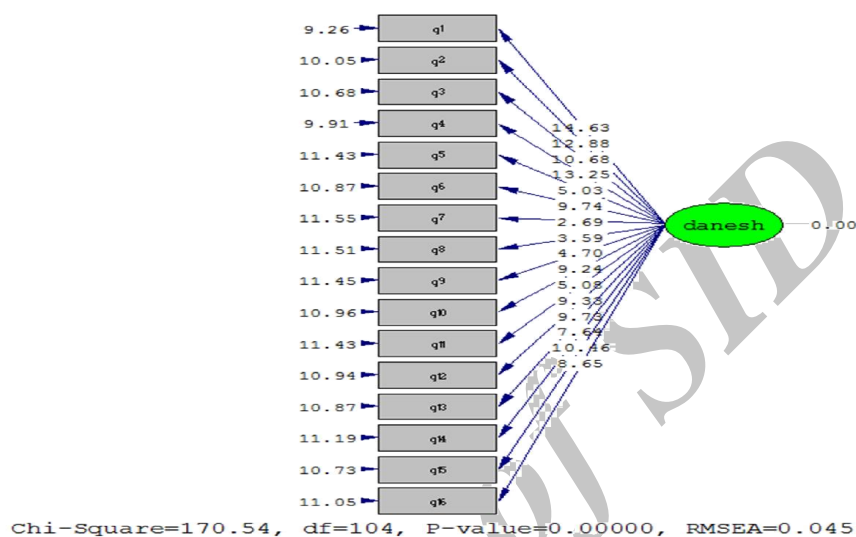
نمودار [۳]: بارهای عاملی استاندارد تحلیل عاملی تأییدی قابلیت ایجاد دانش سازمانی

با توجه به خروجی نرم افزار لیزرل، مقادیر شاخص تناسب بدست آمده، مناسب بوده و کلیه اعداد و بار عاملی ها چون بالاتر از  $0/3$  بودند قابل قبول و مطلوب است.

نگاره [۲]: شاخص های برازندگی قابلیت ایجاد دانش سازمانی

IFI	CFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	SRMR	$\chi^2/df$	شاخص برازندگی
۰.۶۲	۰.۹۸	۰.۹۸	۰.۹۴	۰.۹۶	۰.۰۴۹	۰.۰۱	۳.۹۵	برازندگی قابلیت ایجاد دانش سازمانی

نتایج نگاره [۲] نشان می دهد که مدل اندازه گیری قابلیت ایجاد دانش سازمانی از نظر شاخص های برازش در وضعیت مناسبی قرار دارد.



نمودار [۴]: بارهای عاملی آماره t-value تحلیل عاملی تأییدی قابلیت ایجاد دانش سازمانی

با توجه به آزمون t مقدار آماره t یا همان معناداری همبستگی های مشاهده شده، چون در این مدل بالاتر از ۱/۹۶ بدست آمده پذیرفته شده است.