



## تبیین نقش میانجی مدیریت استعداد در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش

فخرالسادات نصیری ولیک بنی<sup>۱\*</sup>، سید رسول عمادی<sup>۲</sup> و زهرا سرچهانی<sup>۳</sup>

۱- دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه بوعلی سینا همدان

۲- دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه بوعلی سینا همدان

۳- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه بوعلی سینا همدان

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۶/۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۲/۶

### چکیده

**هدف:** هدف از پژوهش حاضر، بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش با نقش میانجی مدیریت استعداد بود. **روش‌شناسی:** روش تحقیق، توصیفی و طرح پژوهش همبستگی، از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری شامل، کلیه دبیران تربیت بدنی شهر شیراز بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و با توجه به جدول کرجسی و مورگان، تعداد ۲۸۵ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش، از سه پرسشنامه فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و مدیریت استعداد استفاده شد. پایایی و روایی پرسشنامه‌ها بررسی و مورد تایید قرار گرفت. **یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد، بین فرهنگ سازمانی با مدیریت استعداد، بین مدیریت استعداد با مدیریت دانش و بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش، رابطه معناداری وجود دارد. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نیز نشان داد، مدیریت استعداد در رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش، می‌تواند نقش میانجی داشته باشد. **نتیجه‌گیری:** سازمان برای اینکه بتواند به طور موثر نظام دانش را بهبود ببخشد و در کل سازمان اشاعه دهد، ابتدا باید به فرهنگ سازمانی و مدیریت استعداد توجه کند و هر اندازه مدیریت استعداد و فرهنگ سازمانی قوی تر باشد، پیاده‌سازی مدیریت دانش با موفقیت بیشتری انجام خواهد شد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، مدیریت استعداد، دبیران تربیت بدنی.

## مقدمه

بی‌تردید جهان امروز از ویژگی‌های خاصی برخوردار است؛ تغییرات پرشتاب، جابجایی شدید در قدرت، رقابت روزافزون و پیشرفت‌های سریع علمی و فناوری، از ویژگی‌های بارز آن به شمار می‌آید. در اقتصادهای دانش محور امروزی، دانش به عنوان منبع اصلی قدرت شناخته شده، موفقیت هر سازمانی بیش از آنکه وابسته به ارزش منابع فیزیکی، سرمایه و دارایی‌های ملموس و عینی آن باشد، منوط به سرمایه‌های فکری سازمان است (والزاک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). در چنین شرایطی تنها سازمان‌هایی می‌توانند عملکرد موفقیت آمیزی داشته باشند که بتوانند از دانش به عنوان عامل قدرت و مزیت رقابتی پایدار بهره گیرند (تریو و چتزوگلو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). مدارس به عنوان جایگاه اصلی تعلیم و تربیت بیش از دیگر سازمان‌ها به مدیریت صحیح و اصولی دانش نیازمند است. مدیریت دانش، روش‌های جدیدی را برای تفکر و تسهیم منابع فکری و خلاق سازمان پیش روی مدیران سازمان ها قرار می‌دهد و به فعالیت‌هایی اشاره دارد که به طور سیستماتیک به ساماندهی، تقویت فرهنگ یادگیری مستمر، تسهیم دانش و قابل دسترس ساختن سرمایه‌های فکری سازمان برای تمامی افراد آن منتهی می‌شود. برخلاف سازمان‌های گذشته، سازمان‌های امروزی، دارای تکنولوژی پیشرفته بوده، نیازمند کسب مدیریت و بهره برداری از دانش و اطلاعات به منظور بهبود کارایی، مدیریت و پیگیری تغییرات پایان ناپذیر هستند. سازمان‌هایی که می‌دانند چگونه اطلاعات را به طور مؤثر کسب، توزیع و مدیریت کنند، رهبران صنعت خود خواهند بود (دوستدار، ۱۳۹۱). عوامل و متغیرهای متعددی مانند، فرهنگ سازمانی، حمایت مدیران ارشد از طریق تیم سازی، توانمندسازی کارکنان و سنجش عملکرد، آموزش و درگیری فکری افراد از طریق زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی و در نهایت، ساختار دانش می‌توانند فرایند پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در یک سازمان را تسریع و تسهیل کنند که در این میان، فرهنگ سازمانی عاملی اساسی است و در واقع، زیربنای مدیریت دانش محسوب می‌شود (بالتزارد و کوک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴).

فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمانی تاثیر گذاشته، بر اساس اعتقادات و ارزش‌های مشترک، به سازمان‌ها قدرت می‌بخشد. تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف پذیر است که می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت (امیر اسماعیلی و همکاران، ۱۳۹۳). فرهنگ سازمانی، چارچوبی است که ارزش‌های سازمانی، رفتار افراد و گرایش‌های مختص آن سازمان را تعریف می‌کند و هویت مشخصی برای سازمان تعیین می‌نماید (کمرن و کوئین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). فرهنگ سازمانی، یک متغیر محیطی است که به میزان متفاوت بر تمام اعضای سازمان اثر می‌گذارد و هر تغییری در سازمان از آن نشأت می‌گیرد (هافر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). دنیسون<sup>۶</sup> (۲۰۰۰)، چهار ویژگی فرهنگ سازمانی را درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری، مأموریت یا رسالت عنوان می‌کند. سازمان‌های اثربخش، افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند، اعضای سازمان به کارشان متعهد شده، خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند، افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد (رحیم‌نیا و علی‌زاده، ۱۳۸۸). تحقیقات نشان داده است، سازمان‌های اثربخش با ثبات و یکپارچه بوده، رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت‌های سازمانی به‌خوبی هماهنگ و پیوسته شده

1. Walczak
2. Theriou and Chatzoglou
3. Balthazard and Cook
4. Cameron and Quinn
5. Haffer
6. Denison

است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌ها، دارای فرهنگ قوی و متمایز هستند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند (اردلان و همکاران، ۱۳۸۷). شاید بتوان گفت، مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی، رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بی‌راهه می‌روند. سازمان‌های موفق، درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف راهبردی را تعریف کرده، چشم انداز سازمان را ترسیم می‌کنند (رحیم‌نیا و علی‌زاده، ۱۳۸۸).

در وضعیت رقابتی موجود، در محیطی که تغییرات پی در پی و نوآوری‌های مداوم، اصلی‌ترین ویژگی آن است، در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند، نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شود، بلکه می‌تواند فقدان یا نقص دیگر منابع را نیز جبران کند. در این چنین فضایی، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب برتری خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده، دارای منابع انسانی ماهر، دانش محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸)، مدیریت استعداد شامل، تشخیص، توسعه و جابه‌جایی شغلی کارکنان و رهبران داخل سازمان، به منظور نگهداری بهتر استعدادهای کلیدی و آماده کردن رهبران از طریق افزایش دانش و مهارت‌های میان وظیفه‌ای آنان است (بابیو و رودریگوز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). مدیریت استعداد، یک وظیفه نیست که تنها با جذب افراد مستعد میسر شود، بلکه جذب افراد مستعد، آغاز تلاش سازمان در فرایند مدیریت استعداد است (خالوندی و عباسپور، ۱۳۹۲). اکنون سازمان‌ها در حال جذب و نگهداری بهترین‌ها هستند. کارکنان با استعداد، بزرگترین مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها در عصر دانش محور خواهند بود، مزیت رقابتی که به سادگی قابل تقلید نخواهد بود و سرمایه‌ای مطمئن در دنیای پرتلاطم امروزی به حساب می‌آید (جواهری زاده و همکاران، ۱۳۹۳). سازمان‌ها بر پایه، مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداشت بهترین و با استعدادترین کارکنان، می‌توانند به بالاترین درجه موفقیت برسند (اسمیت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷).

حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹)، در پژوهشی به بررسی عوامل تاثیرگذار بر مدیریت استعداد پرداخته و به این نتیجه رسیدند که عوامل فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی، اهداف و راهبردهای سازمان، سبک مدیریت و قوانین و مقررات، بر مدیریت استعداد در سازمان‌ها تاثیر گذار می‌باشند. شوهانی و همکاران (۱۳۹۳) نشان دادند، بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش کارکنان وزارت ورزش و جوانان، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و نیز مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، قادر به پیش بینی معنی‌دار مدیریت دانش می‌باشند.

ریچیو<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) با انجام پژوهشی نتیجه گرفت، فرهنگ سازمانی فاکتوری بسیار مهم در ساخت و تقویت مدیریت دانش در سازمان است.

تیلچین و اساوی<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) در تحقیقی پیرامون مطالعه رابطه فرهنگ سازمانی و فعالیت‌های مدیریت دانش نتیجه گرفتند، بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش، رابطه معنادار وجود دارد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی ۷۱ درصد از واریانس مدیریت دانش را تبیین می‌کنند. علامه و همکاران (۱۳۹۳)، با انجام پژوهشی دریافته‌اند که مدیریت استعداد با تسهیم دانش در سازمان ارتباط دارد.

تخصص‌گرایی در ورزش و نفوذ ورزش و سازمان‌های ورزشی در لایه‌های مختلف زندگی جوامع بشری، انطباق‌پذیری با شرایط مختلف و متغیر فعلی را امری اجتناب ناپذیر ساخته است. توجه به مدیریت دانش، می‌تواند فراهم کننده حضور و عملکرد پویای ورزش و سازمان‌های ورزشی در عرصه‌های گوناگون باشد (شوهانی و همکاران، ۱۳۹۳). به کارگیری مدیریت دانش در

1. Armstrong
2. Babio and Rodriguez
3. Smith
4. Richio
5. Tilchin and Essawi

آموزش و پرورش به طور عام و مدارس به طور خاص، از اهمیت بالایی برخوردار است، مدارس سازمان‌هایی هستند دانش محور، که با توجه به ماهیت، بیشترین نیاز را به جذب و نگهداری افراد مستعد دارند، لذا توجه به مدیریت استعداد در آموزش و پرورش و مدارس، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و از آنجا که رشته تربیت بدنی توانایی خاصی در زمینه نظری و عملی می‌طلبد، دبیران تربیت بدنی باید در زمره مستعدترین افراد باشند و سازمان نیز برنامه‌های آموزش و رشد آنان را مد نظر قرار دهد. با توجه به مطالب گفته شده، مبانی نظری و پیشینه پژوهش نقش مدیریت استعداد در فرآیند مدیریت دانش چندان مورد توجه قرار نگرفته است و اکثر تحقیقات، رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش را بررسی کرده‌اند، لذا با توجه به اهمیت مدیریت استعداد، پژوهشگران در صدد یافتن پاسخ این سوال بودند که آیا مدیریت استعداد می‌تواند نقش میانجی بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش داشته باشد؟

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر، از نوع پژوهش‌های همبستگی با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری شامل، دبیران تربیت بدنی نواحی چهارگانه شهر شیراز بود (۱۰۵۰ نفر) که در سال ۱۳۹۳ در مدارس این شهر مشغول فعالیت بودند. با توجه به جدول کرجسی و مورگان از بین آن‌ها به شیوه تصادفی طبقه‌ای (با توجه به حجم جامعه به تفکیک جنسیت در چهار ناحیه)، ۲۸۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد، برای جمع‌آوری داده‌ها از سه پرسشنامه استاندارد استفاده شد: ۱- پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) که دارای ۶۰ سوال بود و چهار بعد، درگیر شدن در کار (۱ تا ۱۵)، انطباق پذیری (سوال ۱۶ تا ۳۰)، ثبات (۳۱ تا ۴۵) و رسالت (سوال ۴۶ تا ۶۰) را می‌سنجد. ۲- پرسشنامه مدیریت استعداد (احمدی و همکاران، ۲۰۱۲) که دارای ۲۸ سوال و چهار مولفه جذب استعدادها (سوال ۱ تا ۹)، ارزیابی و کشف استعدادها (سوال ۱۰ تا ۱۴)، توسعه و آموزش استعدادها (سوال ۱۵ تا ۲۲) و حفظ استعدادها (سوال ۲۳ تا ۲۸) است و احمدی و همکاران، پایایی ۰/۹۶ را برای آن گزارش نموده‌اند. ۳- پرسشنامه مدیریت دانش (مقیمی، ۱۳۹۰) که شامل، ۳۶ سوال و دارای پنج مولفه اکتساب دانش (سوال ۱ تا ۸)، ایجاد دانش (سوال ۹ تا ۱۶)، ذخیره دانش (سوال ۱۷ تا ۲۳)، توزیع دانش (سوال ۲۳ تا ۲۹) و نگهداری دانش (سوال ۳۰ تا ۳۶) است. برای به دست آوردن روایی پرسشنامه‌ها از روش روایی محتوایی، با استفاده از نظر خبرگان، استفاده شد و پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه گردید که به ترتیب مقادیر ۰/۹۲، ۰/۸۸ و ۰/۸۶ به دست آمد.

### یافته‌ها

با توجه به این که ماتریس همبستگی مبنای تجزیه و تحلیل مدل‌های علی است، ماتریس همبستگی متغیرهای مورد بررسی در پژوهش، در جدول ۱ ارائه شده است. بر اساس این جدول، مقدار ضریب همبستگی در تمامی موارد مثبت و در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ معنادار شده است؛ لذا ارتباط مستقیم و معنادار به صورت دو به دو بین متغیرهای پژوهش وجود دارد.

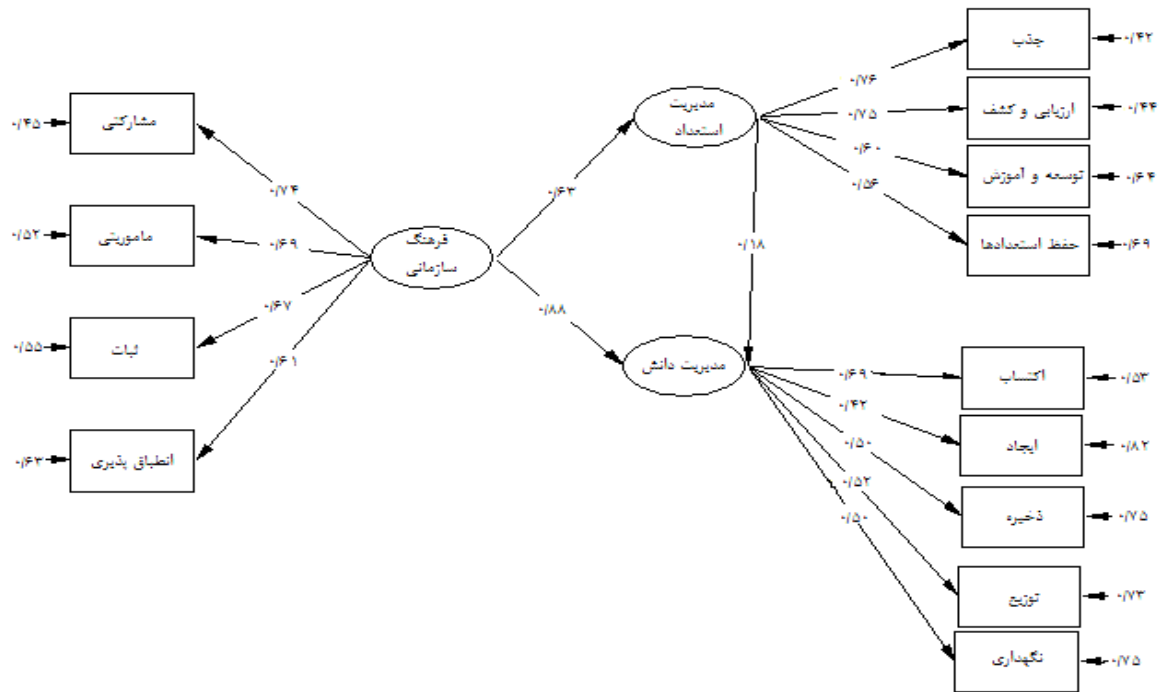
جدول ۱ - همبستگی بین متغیرهای پژوهش

مدیریت دانش	مدیریت استعداد	فرهنگ سازمانی	
		۱	فرهنگ سازمانی
	۱	۰/۴۷۷**	مدیریت استعداد
۱	۰/۴۸۳**	۰/۶۸۵**	مدیریت دانش

\*\* در سطح  $P \leq 0/01$  معنادار است.

سوال اصلی پژوهش این بود که آیا مدیریت استعداد بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش نقش میانجی دارد؟ جهت پاسخ به این سوال، از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. در شکل ۱، مدل معادلات ساختاری همراه با مقادیر استاندارد حاصل از

تجزیه و تحلیل داده‌های آماری ارائه شده است. در این شکل، ضرایب استاندارد شده بتا و مقادیر خطا برای متغیرهای پژوهش مشخص شده است که بر اساس آن کلیه روابط بین متغیرها معنی‌دار بوده، مدل نظری پژوهش تأیید و به عنوان مدل نهایی پژوهش پذیرفته می‌شود؛ یعنی مدیریت استعداد می‌تواند بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش نقش میانجی را ایفا کند.



Chi-Square= ۱۵۳/۲۵ df= ۵۷ P-value= ۰/۰۰۰۰۰ , RMSEA= ۰/۰۷۶

شکل ۱ - مدل معادلات ساختاری در حالت استاندارد

در ادامه جهت بررسی برازش مدل و نیز بررسی قابلیت تعمیم آن، شاخص‌های نیکویی برازش و مدل معادلات ساختاری در حالت معنی‌داری آزمون  $t$  ارائه شده است. بررسی شاخص‌های نیکویی برازش (جدول ۲) نشان می‌دهد که مقدار مجذور کای (۱۵۳/۲۵) در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ معنی‌دار بوده است، از آن‌جا که مقدار آماره مجذور کای ( $\chi^2$ ) نسبت به تعداد نمونه‌ها دارای حساسیت بوده و با افزایش تعداد نمونه‌ها افزایش می‌یابد، بنابراین لازم است تا نسبت مجذور کای به درجه آزادی محاسبه شود، تا از این طریق رابطه آن با تعداد نمونه‌ها کنترل شود. چنان‌چه نسبت مجذور کای به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ ) بین ۱ تا ۳ قرار داشته باشد، حاکی از برازش مناسب مدل است. از آن‌جا که این مقدار در پژوهش حاضر ۲/۵۸ بود، لذا بر اساس این شاخص، مدل پژوهش از برازش خوبی برخوردار است. نتایج همچنین نشان داد که مقادیر به دست آمده در مورد شاخص‌های برازش هنجار شده<sup>۱</sup>، برازش هنجار نشده<sup>۲</sup>، شاخص برازندگی تطبیقی<sup>۳</sup>، شاخص نیکویی برازندگی<sup>۴</sup>، شاخص برازندگی فزاینده<sup>۵</sup> همگی بالاتر از ۰/۹ بوده، لذا مدل بر اساس این شاخص‌ها نیز از برازش مناسبی برخوردار است. فقط مقدار شاخص تعدیل

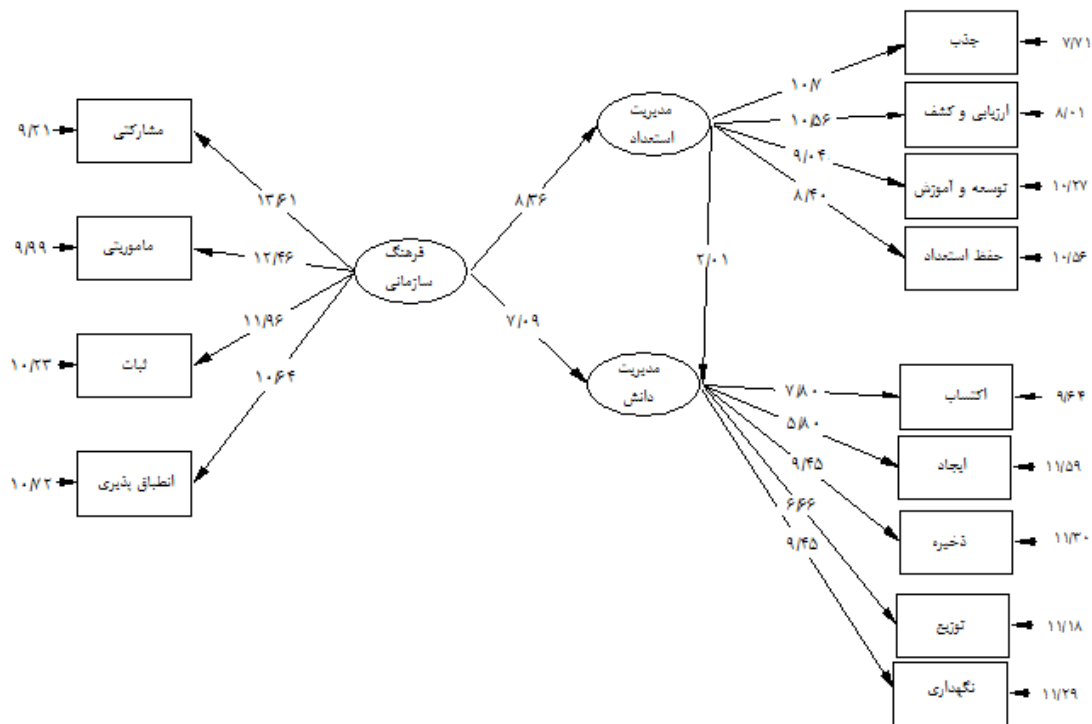
1. NFI
2. NNFI
3. CFI
4. GFI
5. IFI

برازندگی<sup>۱</sup>، کمتر از ۰/۹ بود. شاخص ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب<sup>۲</sup>، کمتر از ۰/۰۸ و ریشه میانگین مجذور پس ماندها<sup>۳</sup>، کمتر از ۰/۰۱ بود که بر اساس این دو شاخص نیز مدل از برازش مناسب برخوردار است (هومن، ۱۳۹۳).

جدول ۲ - شاخص‌های نیکویی برازش پیرامون آزمون برازندگی مدل مفهومی پژوهش

RMR	IFI	NFI	NNFI	CFI	AGFI	GFI	RMSEA	$\chi^2/df$	$\chi^2$
۰/۰۰۸	۰/۹۷	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۸۸	۰/۹۲	۰/۰۷۶	۲/۵۸	۱۴۷/۶۲

همچنین بر اساس مدل معادلات ساختاری در حالت معنی‌داری آزمون t (شکل ۲)، مقدار t برای تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت استعداد برابر با ۸/۳۶، مقدار t برای تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش برابر با ۷/۰۹، مقدار t برای تأثیر مدیریت استعداد بر مدیریت دانش (۲/۰۱) بود؛ بنابراین از آنجا که همه این مقادیر و نیز سایر مقادیر معنی‌داری موجود در مدل، بالای ۱/۹۶ می‌باشند، لذا نقش میانجی مدیریت استعداد در رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش تایید می‌شود.



Chi-Square= ۱۵۳/۲۵ . df= ۵۷ , P-value= ۰/۰۰۰۰ , RMSEA= ۰/۰۷۶

شکل ۲: مدل معادلات ساختاری در حالت معنی‌داری آزمون تی

نتایج اثرات رگرسیونی مدل پذیرفته شده (شکل ۱) نشان داد که به ازای یک انحراف استاندارد افزایش در متغیر فرهنگ سازمانی، می‌توان پیش‌بینی کرد که ۰/۶۳ انحراف استاندارد افزایش در مدیریت استعداد اتفاق بیافتد؛ با توجه به معنی‌دار بودن مقدار t (۸/۳۶) می‌توان گفت، فرهنگ سازمانی پیش‌بینی‌کننده معنادار مدیریت استعداد است؛ همچنین نتایج اثرات رگرسیونی مدل پذیرفته شده (شکل ۱) نشان داد که به ازای یک انحراف استاندارد افزایش در متغیر فرهنگ سازمانی، می‌توان

1. AGFI
2. RMSEA
3. RMR

پیش‌بینی کرد که ۰/۸۸ انحراف استاندارد افزایش در مدیریت دانش اتفاق بیافتد؛ با توجه به معنی‌دار بودن مقدار  $t(۷/۰۹)$  می‌توان گفت، فرهنگ سازمانی پیش‌بینی‌کننده معنی‌دار مدیریت دانش است.

نتایج اثرات رگرسیونی مدل پذیرفته شده (شکل ۱) نیز نشان داد که به ازای یک انحراف استاندارد افزایش در متغیر مدیریت استعداد می‌توان پیش‌بینی کرد که ۰/۱۸ انحراف استاندارد افزایش در مدیریت دانش اتفاق بیافتد؛ با توجه به معنی‌دار بودن مقدار  $t(۲/۰۱)$  می‌توان گفت، مدیریت استعداد پیش‌بینی‌کننده معنی‌دار مدیریت دانش است.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام تحقیق حاضر، بررسی نقش میانجی مدیریت استعداد در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بود. تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان داد، مدیریت استعداد می‌تواند به عنوان میانجی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش را تحت تاثیر قرار دهد، از آنجا که جامعه آماری پژوهش، دبیران تربیت بدنی بودند، انتخاب، جذب، پرورش و نگهداری مستعدترین افراد در رشته تربیت بدنی در آموزش و پرورش، می‌تواند در فرایند مدیریت دانش، مدارس را یاری کند. رابطه قوی فرهنگ سازمانی با هر دو متغیر، نشان از اهمیت آن دارد که به عنوان عاملی تعیین‌کننده می‌تواند نقش اساسی در تمام فرآیندهای رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی ایفا نماید. پژوهشی با عنوان پژوهش حاضر، در هیچ سازمانی انجام نشده است تا نتایج مقایسه شود، اما پژوهش‌هایی مانند پژوهش رضایی و صلاحی مقدم (۱۳۹۴)، امیر اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۳)، شافعی و لاه (۱۳۹۱)، امین بیدختی (۱۳۹۰)، حقیقت منفرد (۱۳۸۹)، و قلتاش (۱۳۸۹)، رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش را تایید کرده‌اند. پژوهش علامه و همکاران (۱۳۹۳) نیز، رابطه مدیریت دانش و مدیریت استعداد را تایید نموده است. با وجود یک فرهنگ قوی و منسجم، افراد ضمن کسب آگاهی بیشتر پیرامون اهداف و استراتژی‌های سازمان نسبت به ارزش‌ها و هنجارها، احساس مسئولیت، تعهد از کار و احساس رضایت می‌کنند که این در کنار مدیریت قوی و دانش محور، موجب انگیزه کاری بیشتر و در نهایت لذت از کار و حفظ و نگهداشت کارکنان می‌شود. از آنجا که محیط فرهنگی سازمان، عمیق‌ترین، پر دامنه‌ترین و بلند مدت‌ترین تأثیر را بر رفتار اجتماعی اعضای یک سازمان می‌گذارد و از طرف دیگر، تغییرات در سازمان نیز یک پدیده اجتماعی بوده که مستلزم وجود بسترهای مناسب و حمایت‌کننده است؛ لذا در تضمین جریان بهینه مدیریت تغییر وجود یک فرهنگ پشتیبان و متناسب عامل مهمی است (بالتازارد و کوک، ۲۰۰۴). یافته‌ها رابطه معناداری بین فرهنگ سازمانی و مولفه‌های آن را با مدیریت استعداد و مولفه‌های آن نشان می‌دهد. در تبیین این یافته باید گفت، مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار، تعریف شده است. با توجه به تعریف مدیریت استعداد و در نظر گرفتن چرخه حیات کارکنان به عنوان الگویی برای یکپارچه سازی و مهم‌ترین فرایندهای توسعه منابع انسانی، می‌توان دریافت که مباحث مرتبط به مدیریت استعداد در تمامی فرایندهای چرخه، قابل استقرار و تسری است. از طرفی دیگر، بیشتر متخصصان حوزه منابع انسانی بی تردید فرهنگ سازمانی را اساس و پایه اولیه پشتیبانی و حمایت از چرخه‌های گوناگون سازمان از جمله مدیریت استعداد به شمار می‌آورند، پس مدیریت استعداد می‌تواند در کنار فرهنگ سازمانی نقش مهمی در فرآیند مدیریت دانش در مدارس ایفا نماید. مدارس به عنوان پایگاه‌های اصلی آموزش و پرورش در فرایند تعلیم و تربیت باید با مدیریتی دانش مدار اداره گردند تا بتوانند در زمینه کسب، ایجاد، ذخیره، نگهداری و توزیع دانش پیشقدم باشند. در واقع باید دانش از مدارس به دیگر نهادها تسری یابد.

در زمینه یافته‌های فرعی، توصیف مناسب فرهنگ سازمانی به واسطه چهار مؤلفه درگیر شدن در کار، انطباق پذیری، ثبات (سازگاری) و ماموریتی (رسالتی) تأیید می‌گردد. البته از میان ابعاد فرهنگ سازمانی، مؤلفه فرهنگ مشارکتی (درگیر شدن)، بیشترین نقش را در توصیف فرهنگ سازمانی دارد؛ همچنین چهار مؤلفه جذب استعدادها، ارزیابی و کشف استعدادها، توسعه و آموزش استعدادها و حفظ استعدادها، می‌توانند توصیف‌کننده متغیر مدیریت استعداد در مدارس باشند. در این میان،

مؤلفه جذب استعدادها، بیش از مؤلفه‌های دیگر می‌تواند توصیف کننده مدیریت استعداد باشد. سازمان‌های پیشرو بهره‌گیری از مدیریت استعداد را در فرایندهای سازمانی خود ترسیم و به آن اصرار دارند. این فرایند از یک سو برای سازمان و از سوی دیگر برای کارکنان و مدیران سودمند است. زمانی که سازمان از مدیریت استعداد در فرایندهای سازمانی بهره می‌گیرد، کارکنان مطمئن هستند که از مهارت‌ها و توانایی‌های آنان به خوبی استفاده می‌شود و در این مورد استثمار نمی‌شوند و از مزایای جبران خدمت، منصفانه برخوردارند و ضمناً مسیر توسعه شغلی آنان نیز مشخص است. سازمان نیز خرسند است که جهت تحقق اهداف خود، از فرد مناسب با بهترین عملکرد بهره‌مند است (چناری و صائمیان، ۱۳۸۷). علاوه بر این ریچیو (۲۰۱۰) در پژوهش خود بیان می‌کند که اجرا و بکارگیری استراتژی‌های مدیریت استعداد، نتایج مطلوبی را برای سازمان‌ها در پی خواهد داشت و موجب ارتقای سطح کیفی خدمات سازمان می‌شود، ضمن اینکه نتایج مطلوبی نیز برای موفقیت برنامه‌های استراتژیک سازمان دارد؛ همچنین نتایج نشان داد، مولفه‌های اکتساب دانش، ایجاد دانش، ذخیره دانش، توزیع دانش و نگهداری دانش، توصیف کننده مدیریت دانش می‌باشند. البته مؤلفه اکتساب دانش، بیش از مؤلفه‌های دیگر می‌تواند توصیف کننده مدیریت دانش باشد. از این‌رو، بر اساس نتایج و یافته‌های این تحقیق، پیشنهادات ذیل ارائه می‌شود:

- به مدیران ادارات و مدارس پیشنهاد می‌شود با در نظر گرفتن تخصص افراد به جذب و حفظ و نگهداشت منابع انسانی توجه نموده تا بتوانند فرایند مدیریت دانش را رهبری کنند. همچنین توجه به فرهنگ سازمانی و تقویت جنبه‌های مثبت آن، سبب تقویت مدیریت دانش در مدارس خواهد شد.
- مدیریت استعداد، یکی از مهمترین مباحثی است که در سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد، همان‌طور که در ادبیات موضوع نیز تاکید شده است، مدیریت استعداد نیاز به عزم جدی و حمایت همه جانبه از سوی کارکنان و مدیران سازمان دارد (فرهنگ سازی) که می‌تواند در این خصوص راه‌گشا باشد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که در سازمان فرهنگ مدیریت استعداد در سخنان و اعمال کارکنان و مدیران جاری گردد تا همه به این باور برسند که مدیریت استعداد، اثری عمیق بر عملکرد سازمان خواهد گذاشت و برای این امر، باید به عوامل زمینه‌ای تحقق آن توجه جدی شده، در سطح فرا سازمانی نیز از دولتمردان کمک بگیرند تا این بحث مهم را به عنوان یکی از شاخص‌های توسعه و پیشرفت کشور در نظر گیرند.

## منابع

- اردلان، محمدرضا؛ سلیمی، قربان‌علی؛ رجائی‌پور، سعید؛ و مولوی، حسین. (۱۳۸۷). بررسی رابطه یگانگی فرد - سازمان با فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های دولتی غرب کشور (همدان، کرمانشاه و کردستان). فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۴۷، ۹۷-۱۳۱.
- امیراسماعیلی، محمدرضا؛ نکویی مقدم، محمود؛ خسروی، سجاد؛ میرزایی سعید؛ و ارومیه‌ای، نادى. (۱۳۹۳). رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش، مطالعه موردی دانشگاه علوم پزشکی کرمان. مدیریت اطلاعات سلامت، ۱۱(۶)، ۷۷۰-۷۷۸.
- امین بیدختی، علی اکبر؛ حسینی، شاهرخ؛ و احسانی، زهرا. (۱۳۹۰). رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش سمنان. فصلنامه راهبرد، ۵۹، ۱۹۱-۲۱۶.
- جوهری‌زاده، ابراهیم؛ مقیمی، سید محمد؛ قلی‌پور، آرین؛ و طهماسبی، رضا. (۱۳۹۳). مدیریت استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی. نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۲(۳)، ۱۴۹-۱۷۱.
- چناری، علی؛ و صائمیان، صمد. (۱۳۸۷). مدیریت دانش و استعدادها. فصلنامه مدیریت، ۱۹(۱۸۲ و ۱۹۱)، ۱۸-۱۹.



حاجی کریمی، عباسعلی؛ و حسینی، ابوالحسن. (۱۳۸۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد. مجله مطالعات مدیریت راهبردی، ۲، ۵۵-۷۱.

حقیقت منفرد، جلال. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش: مورد مطالعه شرکت ملی نفت ایران. مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۴(۱۲)، ۶۵-۸۷.

خالوندی، فاطمه؛ و عباسپور، عباس. (۱۳۹۲). طراحی مدل بهینه سازی فرایند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۶(۱۹)، ۱۲۸-۱۰۳.

دوستار، محمد؛ ابراهیم‌پور ازبری، مصطفی؛ و هاشمی، سید حامد. (۱۳۹۱). تأثیر سرمایه اجتماعی بر توسعه مدیریت دانش در دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در استان گیلان. فصلنامه بهبود مدیریت، ۶(۵)، ۳-۳۰.

رحیم نیا، فریبرز؛ و علیزاده، مسعود. (۱۳۸۸). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد. مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، ۱۰(۱)، ۱۴۷-۱۷۰.

رضایی، روح الله؛ و صلاحی مقدم، نفیسه. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش در شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی استان زنجان. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳(۳)، ۷۸۵-۸۰۵.

شافعی، رضا؛ و شبینم، لاهه. (۱۳۹۱). مطالعه میزان تأثیرپذیری مدیریت دانش از فرهنگ سازمانی و رابطه آن با پرورش کارکنان دانشی در ادارات دولتی آذربایجان غربی. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۶(۳)، ۱۳۱-۱۵۱.

شوهانی، محمدحسین؛ محمدی، سردار؛ و نوربخش، پریش. (۱۳۹۳). رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش کارکنان وزارت ورزش و جوانان. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۲(۱)، ۲۳-۳۳.

علامه، سید محسن؛ سلطانی، فرزانه؛ و نریمانی، مهدی. (۱۳۹۳). بررسی نقش سرمایه اجتماعی در رابطه بین مدیریت استعداد و تسهیم دانش در سازمان. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۸(۲)، ۱۲۷-۱۴۷.

قلتاش، عباس؛ صالحی، مسلم؛ جاودانی، مریم؛ و سینا، حمید. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، ۷(۱)، ۶۹-۸۷.

مقیم، سید محمد. (۱۳۹۰). سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی. نشر ترمه، تهران.

هومن، حیدرعلی. (۱۳۹۳). مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل (با اصلاحات). نشر سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، تهران.

Ahmadi, S. A., Sarlak, M. A., Mahdavi, M., Daraei, M. R., & Vahidi, T. (2012). The role of social capital on improving the talent management at the southern khorasan electric energy distribution company. *International business management Journal*, 6(2), 233-241.

Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management: a guide to action*. Fourth edition, Published: London, Kogan Page Limited.p:18.

Babio, N., & Rodriguez, A. (2010). Talent management in professional services firms: a HR issue? *International Journal of Organization Analysis*, 3(7), 392-411.

Balthazard, P. A., & Cook, R. A. (2007). *Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing the Behavior Performance Continuum*. Proceedings of the 37 Hawaii International Conferences on System Sciences.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2009). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Ompeting Values Framework*. Addison: Wesley Publishing Company.

Denison, D. R. (2000). Organizational Culture: can it be a key lever for driving organizational change? *International Institute for Management Development, Journal of Organization Science*, 6(2), 204-223.

- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., & Ghoneim, A. (2014). An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 5-22.
- Richio, S. (2011). Talent management in higher education: Developing Emerging Leaders with in the Administration at Private Colleges and Universities. Dissertation, University of Nebraska-Lincoln.
- Smith, J. F. (2007). Talent paradox, high employee turnover. Alexandria: Society for Human Resource Management: Headline News.
- Theriou, G. N., & Chatzoglou, P. D. (2008). Enhancing performance through best HRM practices, Organizational learning and knowledge management. *European Business Review*, 20(3), 185-207.
- Tilchin, O., & Essawi, M. (2013). Knowledge management through organizational culture change. *International Journal of Business Administration*, 4(5), 121- 132.
- Walczak, S. (2008). Knowledge management and organizational learning: international research perspective. *The Learning Organization Journal*, 5(6), 486-494.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

نصیری، فخرالسادات؛ عمادی، سید رسول و سرچهنایی، زهرا. (۱۳۹۵). تبیین نقش میانجی مدیریت استعداد در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۳(۲)، ۲۲۱ - ۲۳۰.

---



## Role Clarification of Talent Management Intermediation in Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management

Fakhrossadat Nasiri<sup>1</sup>, Seyed Rasoul Emadi<sup>2</sup>, and Zahra Sarchahani<sup>3</sup>

1- Associate Professor, Bu-Ali Sina University, Hamadan

2- Associate Professor, Bu-Ali Sina University, Hamadan

3- PhD Student, Bu-Ali Sina University, Hamadan

Received: 25 February 2016

Accepted: 28 August 2016

### Abstract

**Objective:** The aim of this study was to investigate the relationship between the organizational culture and the knowledge management with the role of talent management intermediation.

**Methodology:** The research method implemented was a descriptive and correlational research design, and it was a kind of structural equation modeling. The statistical population included all the physical education teachers in the city of Shiraz using the stratified random sampling method, and was based upon the Kergcie and Morgan table. 285 teachers were selected as the sample. To collect the data, we used three standard questionnaires: 1. organizational culture, 2. knowledge management, and 3. talent management questionnaires. Aliability and validity of the questionnaires were examined and approved. The research data obtained was analyzed using the LISREL and SPSS statistical software.

**Results:** The research findings showed there was a significant relationship between the organizational culture and the talent management among talent management, knowledge management, and between organizational culture and knowledge management. The results of the structural equation modeling showed that talent management in the relationship between organizational culture and knowledge management can be a mediator.

**Conclusions:** For the organization to be able to effectively improve a knowledge system and promote the organization, we must first pay attention to the organizational culture and talent management. And whatever is more powerful talent management and organizational culture, the implementation of knowledge management will be done more successfully.

**Keywords:** Organizational culture, Talent management, Knowledge management, Physical education teachers.

### To cite this article:

Nasiri, F., Rasouli, S. E., & Sarchahani, Z. (2016). Role Clarification of Talent Management Intermediation in Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 3(2), 221-230.