

## بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر حافظه سازمانی با توجه به نقش میاجیگر انتقال دانش در ادارات ورزش و جوانان استان های یزد، گیلان و ایلام

دکتر مرتضی رضایی صوفی<sup>۱\*</sup> رضا شکاری<sup>۲</sup> جلال رستمی<sup>۳</sup>

۱. \*دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور

۲. دانشجوی دکترای مدیریت راهبردی در سازمانهای ورزشی پیام نور تهران

۳. دانشجوی دکترای مدیریت راهبردی در سازمانهای ورزشی پیام نور تهران

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر حافظه سازمانی با توجه به نقش میاجیگر انتقال دانش در ادارات ورزش و جوانان استان های یزد، گیلان و ایلام بود. نوع تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ استراتژی، همبستگی است و روش میدانی و کتابخانه‌ای انجام شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل مدیران، کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان های یزد، گیلان و ایلام که تعداد آن ها ۵۰۰ نفر بود. که با توجه به جدول مورگان ۲۱۷ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه مدیریت استعداد رفیعی (۱۳۹۰)، پرسشنامه حافظه سازمانی دانهام و بورت (۲۰۱۴) و پرسشنامه انتقال دانش هرنندی و همکاران (۱۳۹۳) بود. به منظور تحلیل داده ها از شاخص های آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، انحراف معیار، رسم نمودارها) و همچنین از آزمون کلموگروف- اسمیرنوف برای بررسی توزیع داده ها استفاده شد. در این پژوهش از دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. در بخش آمار توصیفی از جداول و نمودارهای توصیفی برای بیان ویژگی های دموگرافیک و توصیفی پژوهش استفاده شد. از شاخص های کشیدگی و چولگی به منظور بررسی توزیع داده ها (طبیعی و یا غیر طبیعی بودن) استفاده و برای بررسی و پاسخ به سؤالات پژوهش و رسم و تدوین مدل اندازه گیری و مدل ساختاری از نرم افزارهای SPSS نسخه ۲۰ و Smart PLS نسخه ۲/۰ استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت استعداد بر حافظه سازمانی و انتقال دانش و همچنین انتقال دانش بر حافظه سازمانی تأثیرگذار است و همچنین انتقال دانش برای رابطه مدیریت استعداد و حافظه سازمانی، نقش تعدیل گری دارد و از نوع میانجی جزئی است.

**واژگان کلیدی:** مدیریت استعداد، حافظه سازمانی، انتقال دانش، ادارات ورزش و جوانان

## مقدمه

ایجاد و بهبود حافظه سازمانی، یکی از شیوه های مدیریت منابع فکری است. سازمان ها باید راجع به تلاش های گذشته و شرایط محیطی خود دانشی را در حافظه نگهداری کنند. وقتی سازمان مطلبی را می آموزد، از آن پس بایستی نتیجه آن مطلب در دسترس باشد. ثبت و ضبط مطالب به صورت مکتوب تنها یک فرم از حافظه سازمانی است. آشکارترین محل در این زمینه گنجینه های اطلاعاتی همچون کتابچه شرکت، پایگاه های داده، دستگاه های نگهداری فایل ها و حتی داستان ها و حکایت ها است. علاوه بر این، افراد نیز یکی دیگر از محل های اصلی نگهداری و حفظ دانش سازمانی هستند (لی و همکاران، ۲۰۱۷).

حافظه سازمانی یا به عبارت دیگر مجموعه تجارب سازمان، یک ابزار رقابتی جدید و مهم در فرآیند توسعه سازمانی است، زیرا نقش مهمی در موضوعات مختلف سازمانی از جمله تصمیم گیری، آموزش، برنامه ریزی، انجام آزمایش ها و غیره دارد. حافظه سازمانی به دانش و معلوماتی اطلاق می شود که افراد از تجربیاتشان در سازمان به دست می آورند. هنگامی که کارکنان سازمان را ترک می کنند، حافظه سازمانی موجود با ارزشی است که برای حفظ آن باید تلاش کرد. حافظه سازمانی سهم مهمی در ایجاد درک و شناخت از موقعیت های گوناگونی دارد که سازمان ها و کارکنانشان با آن ها روبرو هستند. بنابراین حافظه سازمانی ابزاری برای انتقال دانشی کسب شده در گذشته به فعالیت های جاری است. به این ترتیب امکان فراگیری سازمانی و بهبود دائمی فرآیندها نیز به وجود می آید (رولینسون و همکاران، ۲۰۱۴).

از سویی در جهان پرشتاب و جهش مند امروز سازمانها و بنگاهای موفق برای بقاء و تداوم فعالیت خود و ورود به عرصه رقابت جهانی، از تحول سازمانی و مدیریتی استقبال

می کنند. بی تردید پذیرش تحول نیاز به ابزار مورد نیاز خود را دارد. یکی از این ابزارها بهره گیری از روشهای پیشرفته برای جذب استعدادها و پرورش مدیران آینده با رویکرد شایسته‌گزینی و نخبه‌پروری است. استفاده بهینه از منابع انسانی یکی از مهمترین نیازهای سازمان‌های امروز می باشد (گای و سیمز، ۲۰۰۹).

بسیاری از سازمان‌هایی که مستعد زوال و نابودی هستند، برای تأمین نیازهای آینده خود به مدیران، برنامه ای ندارند و امور را به دست حادثه و زمان می سپارند و در رویارویی با مسائل بصورت منفعلانه برخورد می کنند، لیکن سازمانهایی که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند، برنامه ریزیهای خود را بر شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریتی درون سازمانی (در ابتدا) و برون سازمانی متکی می کنند. پر واضح است افراد، مدیر متولد نمی شوند، بلکه بایستی برای مدیریت پرورش یابند برنامه مدیریت استعداد یکی از بهترین الگوهایی است که در کشف و شناسایی استعدادهای بالقوه مدیریتی مورد استفاده قرار می گیرد (فتحی مظلوم، ۱۳۹۱).

در دنیای پر رقابت امروزی که به سرعت در حال تغییر است و پویایی و عدم اطمینان از مشخصه‌های آن می‌باشد، رشد و توسعه سازمان‌ها که از ارکان مهم توسعه همه جانبه اجتماعی و اقتصادی هستند، خود مستلزم وجود افرادی توسعه‌یافته در سازمان‌ها می‌باشد. به گفته بارنی (۱۹۹۱) سازمان‌ها سرمایه‌های انسانی خود را با توجه به دانش، شایستگی‌ها و قابلیت‌های آنان، به عنوان یک مزیت رقابتی تلقی می‌کنند؛ بنابراین قرار دادن انسان در جایگاه شایسته، نخستین اولویت سازمان‌های امروز و رسالت و مسئولیتی است که هرگز نباید مورد غفلت قرار بگیرد (تاریکو و شولر، ۲۰۱۰). از طرفی تحقق سازمان توسعه‌یافته در گرو افراد توسعه‌یافته است و از الزامات بسیار مهم تحقق توسعه‌ی منابع، وجود بستر مناسب می‌باشد که خود مستلزم این است که فرد و سازمان هر دو به اهمیت به‌کارگیری قابلیت‌های نهفته در نیروی انسانی و به ضرورت فراهم

آوردن فرصت رشد و شکوفایی مستمر استعدادهای آنان واقف باشند (ایلی، ۱۳۸۹). در واقع سازمان‌ها به وسیله افراد حرکت می‌کنند و این استعداد افراد است که تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌هاست. از طرفی استعداد از مقوله‌هایی است که مانند همه فعالیت‌ها نیازمند مدیریت است و سازمان‌ها می‌بایست به نحوی فعال در قبال مدیریت استعدادهایی که به آنها سپرده شده است، پاسخگو باشند (وستال، ۲۰۱۰). مدیریت استعداد مفهومی نسبتاً جدید است که در دهه ۱۹۹۰ ظهور کرد و آن عبارت است از انجام یک سری فعالیت‌های یکپارچه به منظور تضمین شناسایی، جذب، توسعه و حفظ کارکنان با قابلیت‌ها و عملکرد بالا در حال حاضر و در آینده توسط سازمان (سازمان اسرپواستوا، ۲۰۱۲). نتایج تحقیقات از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده که همه آنها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد روبه‌رو هستند که نتیجه آن، کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌های استراتژیک سازمانی می‌باشد و همین امر به طور قابل توجهی توانایی شرکت‌ها را برای رشد محدود ساخته است (کالینگس و ملاحی، ۲۰۰۹، ردی و کانگر، ۲۰۰۷). در حال حاضر عمده‌ترین مشکل سازمان‌ها در سرتاسر جهان این است که میزان تقاضای استعداد از میزان عرضه آن سبقت جسته و سازمان‌ها خود متوجه هستند که جهت بهبود شایستگی‌هایشان باید به فکر شناسایی و پرورش افراد شایسته باشند. در حقیقت پیاده‌سازی مدیریت استعداد تأثیر مثبتی بر عملکرد کاری سازمانها دارد. این در حالی است که ۶۳/۷ درصد آمارها نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری مالی در مدیریت استعداد نخستین عامل کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها تلقی می‌گردد. این امر دال بر این واقعیت است که سازمان‌ها همچنان به توسعه سازمانی و آموزش و پرورش افراد که به ایجاد قابلیت‌هایی مطابق چشم‌انداز کمک می‌کند، نیاز دارند و در این رابطه نیز مدیریت استعداد می‌تواند راهگشا باشد (کهاینده، ۲۰۱۲).

تخصیص شغل مناسب و گمارش صحیح فرد در شغلی متناسب با توانایی‌های او از جمله وظایف مهم سازمان است. عدم تناسب شغل با شاغل، به عدم تحقق کامل وظایف شغلی و ناکامی شاغل منجر می‌شود که نهایتاً کاهش بهره‌وری در کل سازمان را موجب خواهد شد. ناتوانی فرد در انجام وظایف شغلی چنانچه انگیزه ارتقای توانایی او را فراهم نکند، به تخریب شغل و کاهش راندمان کار منجر می‌شود. همچنین توانمندی‌های فراتر از نیاز شغل فرد چنانچه در جهت توسعه کمی و کیفی شغل به کار گرفته نشود، به دلسردی و سرخوردگی شاغل خواهد انجامید (ایلی، ۱۳۸۹). امروزه در پیدا کردن، توسعه و نگهداشت کارکنان به خصوص آنهایی که استعداد تلقی می‌شوند، چندان موفق نیستند (وورال، واردارلیبر، و آیکایر، ۲۰۱۲)، این در حالی است که استعداد برای مدیریت سرمایه‌های انسانی یک تفاوت کلیدی محسوب می‌شود و به یک عامل مزیت رقابتی تبدیل شده است (ساهی و اسریواستاوا، ۲۰۱۲). از همین رو امروزه مدیریت استعداد نشان‌دهنده یکی از بزرگترین چالش‌های سازمانی است (بودریو و رامستد، ۲۰۰۵) و به اعتقاد لوییس و هکمن (۲۰۰۶) درعین حال به عنوان یک مفهوم توسعه‌نیافته، همچنان تحت پژوهش و بررسی قرار دارد (ساهی و اسریواستاوا، ۲۰۱۲) و با وجود مشارکت‌های اخیر هند و چین در این زمینه همچنان کمبود تحقیقات تجربی در مورد مدیریت استعداد مشهود است (ایلس، چوآی، و پرس، ۲۰۱۰). گروسمن (۲۰۰۷) استراتژی مدیریت استعداد را بخشی از تغییرات ضروری قرن بیست و یکم و جزء مکمل استقرار تحول در سازمان‌ها می‌داند. در واقع مدیریت استعداد برای سازمان‌هایی که در عرصه اقتصاد جهانی مهم تلقی می‌شوند به یک چالش تبدیل شده است (تیمون، استامف، و داه، ۲۰۱۰). اکنون شرکت‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب، توسعه و نگهداشت بهترین و بااستعدادترین کارکنان، می‌توانند به بالاترین سهم بازار رسیده و سود خود را افزایش دهند. به اعتقاد

فیلیپس و روپر (۲۰۰۹) در محیط رقابتی که امروز بوجود آمده، جذب و نگهداری استعدادها بسیار مشکل شده است؛ لذا تأکید سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب، برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب می‌باشد که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری و هوشمند است (دیچتوالد، اریکسون، موریسون، ۲۰۰۶)

از سوی دیگر، امروزه اهمیت به کارگیری مدیریت دانش بر هیچ سازمانی پوشیده نیست. مدیریت دانش به عنوان فرایند سیستماتیک کشف، انتخاب، سازماندهی، تلخیص و ارائه اطلاعات در روشی که درک کارکنان را در حوزه ای مشخص بهبود بخشد توصیف می‌شود (میهمای و میهمای، ۲۰۱۴). هر سازمانی برای ادامه حیات خود ناگزیر است که سه نوع اطلاعات را به طور مداوم دریافت نماید: اطلاعات درباره ی دنیای اطراف خود، اطلاعات درباره ی گذشته و بالاخره اطلاعات درباره ی درون سازمان و اجزای تشکیل دهنده ی خود. اگرچه سازمان‌ها در زمینه مدیریت سرمایه های فیزیکی و مالی تجربیاتی دارند و دارای ساز و کارهای رسمی و نیمه رسمی برای گرفتن، نگهداری و استفاده از سایر منابع هستند، اما در پیدا کردن ابزارهایی جهت در اختیار گرفتن، ایجاد، ذخیره، انتشار و استفاده از سرمایه های فکری دچار مشکل هستند. دانش موجود در مغز کارکنان، در سیستم‌های اطلاعاتی و دانش موجود در فرهنگ سازمانی، ارزشمندترین دارایی‌های سازمانی می‌باشند. می‌توان گفت رویارویی با انواع دشواری های مربوط به سرمایه‌های فکری به علاوه‌ی عوامل دیگری چون تغییر هرم سنی جمعیت، افزایش خارق العاده در حجم اطلاعات و تخصصی تر شدن فعالیت‌ها منجر به ظهور پدیده ی مدیریت دانش در دهه های پایانی قرن گذشته بوده است (صدوقی و همکاران، ۱۳۹۰). از سویی با توجه به آنکه تولید دانش در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران کمتر اتفاق می‌افتد و این کشورها به صورت گسترده از دانش تولیدی کشورهای توسعه یافته استفاده می‌کنند، لازم است ساز و کارهای

انتقال دانش در این کشورها تقویت شود. بنابراین می توان گفت که یکی از مهم ترین فرایندهای مدیریت دانش برای کشورهای در حال توسعه، فرایند انتقال دانش می باشد. از سوی دیگر با توجه به شدت گرفتن رقابت جهانی بین صنایع مختلف و همچنین لزوم وارد شدن سازمان های ایرانی به این عرصه و لزوم رقابت پذیری کالاهای داخلی با کالاهای ساخت خارج لازم است که سازمان های ایرانی به مدیریت دانش به عنوان یک ابزار استراتژیک نگاه کنند. در این راستا و با توجه به اهمیت انتقال و به اشتراک گذاری دانش، لازم است این فرایند به صورت ویژه ای از سوی مدیران ایرانی مورد توجه قرار گیرد. سازمان ها در حال حاضر به چگونگی انتقال دانش کارکنان در گستره سازمان بسیار اهمیت می دهند. فشار برای انتقال دانش در سازمان ها افزایش یافته است. شاید بتوان دلیل اصلی آنرا تلاش سازمان ها برای دست یابی به افراد متخصصی دانست که می توانند دانش های جدید را در مواقع مورد نیاز کسب نمایند. به ویژه با توجه به پیشرفت هایی که در سال های اخیر در تکنولوژی اطلاعات پدید آمده است و هزینه های بالای تحصیلات دانشگاهی و آموزش، اهمیت انتقال دانش به صورت روز افزون افزایش یافته است. درکنار هم قرار دادن این عوامل موجب شده است تا دستیابی، انتقال و افزایش دانش به یک فاکتور اساسی برای سازمان هایی با عملکرد بالا تبدیل گردد.

وزارت ورزش و جوانان که از وزارتخانه های نوظهور کشور است و به عنوان تنها متولی ورزش در سطح دولت است، دارای وظایف مهم و خطیری در امر ورزش و جوانان می باشد. این وزارتخانه دارای دو بخش کلی ورزش و جوانان است که برای بهره وری و کارایی مناسب تر و به نوعی به عنوان نماینده خود، دارای شعباتی در استان ها به عنوان ادارات کل ورزش و جوانان استان ها می باشد. به صورت کلی در امر ورزش، وزات ورزش و جوانان دارای وظایفی از جمله همگانی کردن ورزش همگانی، ارتقای سطح

ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، تعمیم ورزش روستاها و مناطق عشایری و ... می-باشد (سایت وزارت ورزش و جوانان، ۱۳۹۸). به طور قطع بهبود عملکرد هر یک از ادارات کل استانی منجر به بهبود عملکرد وزارت ورزش و جوانان و در نهایت موجب رشد کمی و کیفی ورزش در سطح استان‌ها خواهد شد. لذا به صرفه است که مدیران ادارات کل ورزش استان‌های کشور از روش‌های نوین مدیریتی به تناسب زمان، محیط و سایر امکانات خود استفاده نمایند.

با این در این پژوهش بر آن شدیم تا به عنوان یک بررسی مقدماتی مشخص نماییم که چه ارتباطی بررسی رابطه بین مدیریت استعداد با حافظه سازمانی و نقش میانجی انتقال دانش در ادارات ورزش و جوانان استان‌های منتخب کشور (یزد، گیلان و ایلام) دارد. نتایج حاصل از اجرای این پژوهش می‌تواند در مدیریت استعداد، به منظور فراهم آوردن فرصت‌هایی برای جذب، نگهداشت و توسعه افراد مناسب برای پست‌های کلیدی، در زمان مناسب، مورد استفاده قرار گیرد. لذا با توجه به کمبود منابع تحقیقاتی در حوزه مدیریت استعداد و همچنین ارتباط آن با حافظه سازمانی و مدیریت دانش، تحقق حاضر با هدف تعیین ارتباط رابطه بین مدیریت استعداد و حافظه سازمانی با توجه به نقش انتقال دانش در ادارات ورزش و جوانان استان‌های منتخب کشور (یزد، گیلان و ایلام) انجام می‌گیرد.

## روش تحقیق

نوع تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ استراتژی، همبستگی است و روش میدانی و کتابخانه‌ای انجام شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل مدیران، کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان‌های منتخب کشور (یزد، گیلان و ایلام) بودند که تعداد آن‌ها ۵۰۰ نفر بود. که با توجه به جدول مورگان ۲۱۷ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری تحقیق حاضر، تصادفی - طبقه‌ای است. به منظور



جمع آوری داده‌ها و اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است. بعد از تهیه پرسشنامه‌ها و انجام هماهنگی با حراست ادارات، در بین نمونه آماری توزیع شد و بعد از جمع‌آوری ابزار تحقیق، پاسخ‌های آنها به سؤالات مبنای نتیجه‌گیری محقق از این مطالعه قرار گرفت. به منظور بررسی مدیریت استعداد از پرسشنامه مدیریت استعداد که توسط عزیمه رفیعی به منظور آسیب شناسی مدیریت استعداد در شرکت رز پلیمر و ارائه راهکارها در سال ۱۳۹۰ ساخته شده استفاده شده است. این پرسشنامه شامل ۴۲ سوال و ۶ خرده مقیاس است که وضعیت مدیریت استعداد را در این ۶ خرده مقیاس بررسی می‌کند. این خرده مقیاس‌ها عبارتند از: جذب و شناسایی استعدادها، گزینش و استخدام استعدادها، توسعه استعدادها، بکارگیری استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها و نگرش و رویکرد به مدیریت استعداد. جهت سنجش متغیر حافظه سازمانی از پرسشنامه استاندارد تحقیق دانهام و بورت (۲۰۱۴) استفاده شد. پرسشنامه مذکور دارای ۵ عامل (دانش سیاسی - اجتماعی؛ دانش شغلی؛ شبکه خارجی؛ دانش صنعتی؛ پیشینه) با ۲۱ گویه می‌باشد. جهت سنجش انتقال دانش، از پرسشنامه هرندی و همکاران (۱۳۹۳) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۲۲ گویه است که به بررسی میزان اجرای انتقال دانش در سازمان‌ها پرداخت. این پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت است و هرندی و همکاران (۱۳۹۳) پایایی آن را ۰,۷۹ گزارش کردند. روایی و پایایی پرسشنامه‌ها توسط اساتید مدیریت ورزشی تأیید و پایایی آن در حد بالایی (جدول ۱) به وسیله آلفای کرونباخ بدست آمد.

جدول شماره (۱): میزان پایایی محاسبه شده در هر یک از پرسشنامه‌ها و مؤلفه‌های آن‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ

نوع پرسشنامه‌ها	ضریب پایایی
حافظه سازمانی	۰/۸۱
انتقال دانش	۰/۸۵
مدیریت استعداد	۰/۸۳

در این پژوهش از دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. در بخش آمار توصیفی از جداول و نمودارهای توصیفی برای بیان ویژگی های دموگرافیک و توصیفی پژوهش استفاده شد. از شاخص های کشیدگی و چولگی به منظور بررسی توزیع داده-ها (طبیعی و یا غیر طبیعی بودن) استفاده و برای بررسی و پاسخ به سؤالات پژوهش و رسم و تدوین مدل اندازه گیری و مدل ساختاری از نرم افزارهای SPSS نسخه ۲۰ و Smart PLS نسخه ۲/۰ استفاده شد.

### یافته ها

در ابتدا از طریق نرم افزار SPSS به تحلیل ویژگی های جمعیت شناختی نمونه های پژوهش و سپس به تحلیل نتایج حاصل از جمع آوری پرسشنامه ها با استفاده از نرم افزار Smart PLS به سؤالات پژوهش پاسخ داده خواهد شد.

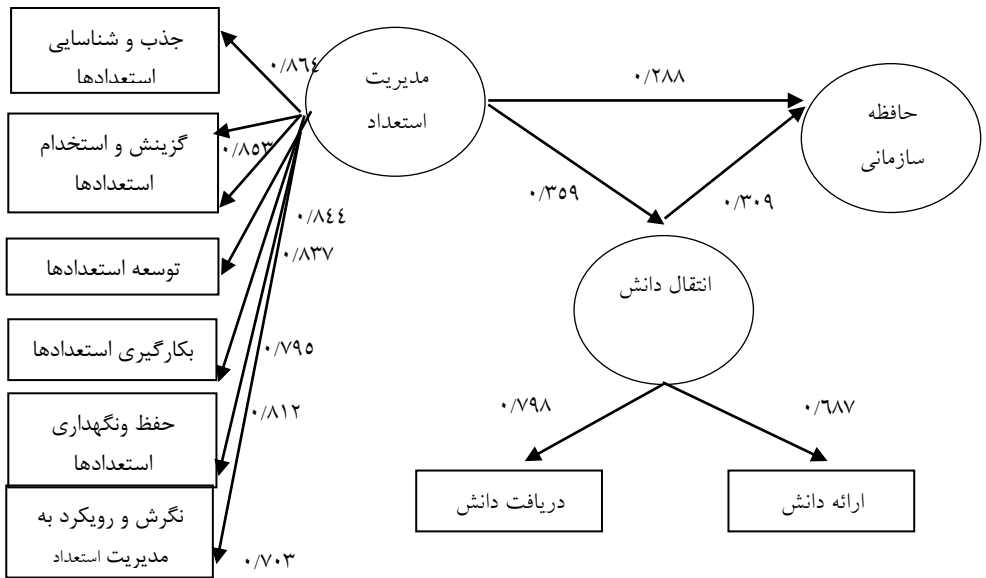
نتایج آمار توصیفی در خصوص نمونه آماری نشان می دهد که، ۷/۳ درصد از افراد شرکت کننده در تحقیق زیر ۳۵ سال، ۳۵/۳ درصد بین ۳۵ تا ۴۰ سال، ۲۰/۳ درصد بین ۴۱ تا ۴۵ سال، ۱۵/۲ درصد بالای ۴۶ تا ۵۰ سال، ۷/۵ درصد بین ۵۰ تا ۵۵ سال، ۱۰/۳ درصد بالای ۵۱ سال سن دارند و ۴/۱ درصد از افراد، سن خود را گزارش نمودند. ۷/۲ درصد از افراد شرکت کننده در تحقیق زیر ۵ سال، ۲۱/۵ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال، ۲۷/۷ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۹/۳ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۱۲/۱ درصد بین ۲۱ تا ۲۵ سال و ۱۰/۵ درصد بالای ۲۶ سال سابقه فعالیت دارند و ۱/۷ درصد گزارش نکردند. ۷۰/۱ درصد از افراد شرکت کننده در تحقیق مرد و ۲۹/۹ درصد زن می باشند.

بنابراسته هیر و همکاران (۲۰۱۲)، برای تعیین نرمالیده داده ها از چولگی و کشیدگی استفاده شد. نتایج نشان داد که چولگی بین ۳ و ۳- و کشیدگی بین ۵ و ۵- قرار دارد. بنابراین داده ها از توزیع نرمال برخوردارند. ولی با این وجود به دلیل تعداد کم نمونه-

ها (کمتر از ۲۰۰ نمونه) اجازه استفاده از نرم‌افزارهای کوواریانس محور وجود ندارد و باید از نرم‌افزار واریانس محور SmartPLS استفاده نمود. (هیر و همکاران، ۲۰۱۲).

برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود و پایایی خود از سه طریق بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و پایایی اشتراکی صورت می‌پذیرد. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی،  $0/5$  می‌باشد. برای تمامی سوال‌ها، ضرایب بارهای عاملی سوالات از  $0/5$  بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد. در اینجا هیچ یک از گویه‌ها حذف نگردید. مقدار مربوط به آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها در همه‌ی متغیرها، بالاتر از  $0/7$  می‌باشد که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. در این تحقیق پایایی متغیرها در حد مطلوب قرار دارد. از آنجا که پایایی تایید می‌شود می‌توان به بررسی فرضیات توسط معادلات ساختاری پرداخت و نتیجه قابل تعمیم به کل جامعه مورد نظر می‌باشد. معیار دوم از بررسی مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی همبستگی هر متغیر با سوالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد. با توجه به روش فورنل و لارکر که مقدار مناسب برای AVE را  $0/4$  به بالا معرفی کرده‌اند. برای تمامی متغیرها، مقدار AVE بیشتر یا مساوی  $0/4$  می‌باشد. روایی واگرا سومین معیار بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری است که در این پژوهش در هر دو بخش روش اول (سوالات مربوط به هرمتغیر نسبت به خود آن متغیر همبستگی بیشتری دارند تا نسبت به متغیرهای دیگر) و دوم (معیار مهم دیگری که با روایی واگرا مشخص می‌گردد، میزان رابطه یک متغیر با سوالاتش در مقایسه رابطه آن متغیر با سایر متغیرهاست، به طوری که روایی واگرای قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک متغیر در مدل تعامل بیشتری با سوالات خود دارد تا با متغیرهای دیگر. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر متغیر بیشتر از واریانس

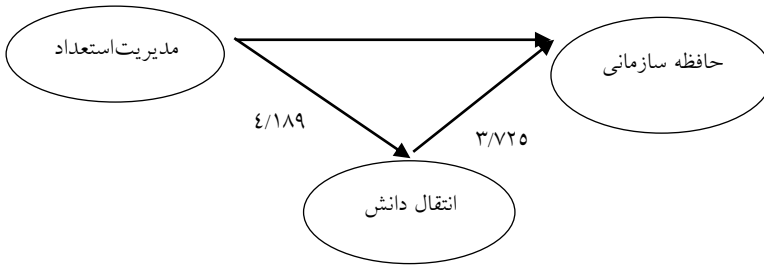
اشتراکی بین آن متغیر و متغیرهای دیگر در مدل باشد) مورد تأیید قرار گرفت. بعد از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. همانگونه که قبلاً اشاره شد، بخش مدل ساختاری بر خلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به سوالات (متغیرهای آشکار) کاری ندارد و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آنها بررسی می‌گردد.



شکل شماره ۱. مدل اندازه‌گیری

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معنی‌داری  $t$  یا همان مقادیر  $t$ -values می‌-

باشد. در صورتی که مقدار این اعداد از ۰/۹۵ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه‌ی بین متغیرها و در نتیجه تایید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۱/۹۶ است. البته باید توجه داشت که اعداد فقط صحت رابطه را نشان می‌دهند و شدت رابطه بین متغیرها را نمی‌توان با آن سنجید.



شکل ۲. ضرایب معنی داری t (مقادیر t-values)

مقدار  $R^2$  برای متغیر وابسته (حافظه سازمانی و انتقال دانش)، به ترتیب ۰/۹۷ و ۰/۸۵ به دست آمد که نشان از میزان بالای آن دارد. مقدار  $Q^2$ : این معیار قدرت پیش بینی مدل را مشخص می‌سازد و در صورتی که مقدار  $Q^2$  در مورد یکی از متغیرهای درون زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۲ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش بینی ضعیف، متوسط و قوی متغیر یا متغیرهای برون زای مربوط به آن دارد. این معیار برای متغیر درون‌زای حافظه سازمانی و انتقال دانش بیشتر از ۰/۳۲ می‌باشد که این نشان می‌دهد که متغیرهای برون‌زا (مستقل) در پیش بینی متغیرهای وابسته قوی هستند و برازش مناسب مدل ساختاری پژوهش را تا حدودی بار دیگر تایید می‌سازد.

### برازش مدل کلی: مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه گیری و

ساختاری می‌شود و با تایید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی

برای GOF معرفی شده است و حصول مقدار ۰/۵۳۸ برای GOF، نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

### جدول شماره (۲). بررسی سؤال‌های پژوهش

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضرب مسیر	مقدار T-VALUE
مدیریت استعداد	حافظه سازمانی	۰/۲۸۸	۳/۰۹۳
مدیریت استعداد	انتقال دانش	۰/۳۵۹	۴/۱۸۹
انتقال دانش	حافظه سازمانی	۰/۳۰۹	۳/۷۲۵

با توجه به جدول فوق، مقدار T-Value با توجه به اینکه همگی بیشتر از ۲/۵۸ می-باشند بنابراین در سطح ۰/۹۹ مدیریت استعداد بر حافظه سازمانی و انتقال دانش و همچنین انتقال دانش بر حافظه سازمانی تأثیرگذار است.

### جدول شماره (۳). بررسی اثر متغیر تعدیل‌گر در روابط بین متغیرها

اثر کل	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	متغیر وابسته	متغیر مستقل	متغیر تعدیل‌گر
۰/۴۲۸	۰/۱۴۰	۰/۲۸۸	حافظه سازمانی	مدیریت استعداد	انتقال دانش

بنابراین نتایج پژوهش نشان داد که:

انتقال دانش برای رابطه مدیریت استعداد و حافظه سازمانی، نقش تعدیل‌گری دارد و از نوع میانجی جزئی است.

### بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر حافظه سازمانی با توجه به نقش میانجیگر انتقال دانش در ادارات ورزش و جوانان استان تهران بود. بررسی نتایج

و تجزیه و تحلیل سوال‌های پژوهش و مقایسه آن با سایر پژوهش‌های انجام شده حاکی از ارتباط مثبت مدیریت استعداد با حافظه‌ی سازمانی و مدیریت دانش در ادارات ورزش و جوانان بود؛ با نتایج مطالعات زین الدینی بیدمشکی و همکاران (۱۳۹۳) با مضمون بررسی مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی کشور؛ صادقی و علی نسب (۱۳۹۳)، با مضمون تحلیل تاثیر مدیریت دانش در موفقیت مدیریت استعداد (تاثیر عوامل واسطه سازمانی)؛ شهبابی و فنجانچی (۱۳۹۳)، با مضمون نقش مدیریت دانش بر استعداد پروری سازمانی؛ صحرائیان و همکاران (۱۳۸۷)، با مضمون مدیریت استعداد و استعدادیابی منابع انسانی در شرکت توزیع نیروی برق شیراز؛ عمرانی نوش‌آبادی و همکاران (۱۳۸۹) با مضمون نقش مدیریت دانش در تقویت حافظه و دانش سازمانی در جهت ارتقای هوش سازمان؛ لی و همکاران (۲۰۱۷) با مضمون بررسی نقش حافظه سازمانی بر فرایند توسعه محصول جدید؛ میهمامی و میهمامی (۲۰۱۴) با مضمون نقش مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی در شرکت‌ها؛ دورست و ویلهلم (۲۰۱۲)، با مضمون مدیریت دانش و جانشین پروری در شرکت‌های کوچک و متوسط؛ ماتسو (۲۰۱۰) با مضمون بررسی رابطه بین مدیریت و برنامه ریزی استعداد در دانشگاه میدوسترن و تومی (۱۹۹۱) با مضمون مفاهیم سلسله مراتب دانش معکوس برای مدیریت دانش و حافظه سازمانی، همسو می‌باشد.

در تبیین نتایج پژوهش حاضر و نقش مدیریت استعداد بر مدیریت دانش و حافظه سازمانی می‌توان گفت انجام اقدامات مختلفی در ارتباط با ثبات شغلی کارکنان، روابط اجتماعی درون سازمانی و گروه‌های کاری، سبک رهبری مناسب، ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری و پیشرفت، اتخاذ سیستم‌های ارزیابی عملکرد کارآمد، در نظر گرفتن پاداش‌های مالی و غیر مالی، ایجاد غنا در مشاغل و چالش برانگیز کردن وظایف کاری، ارائه بازخورد به کارکنان در مواقع لزوم، دادن اختیارات لازم برای بروز استعداد افراد در مشاغل محوله و ایجاد شرایطی که فرد در سازمان وظایف خود را با اهمیت

تلقی نموده و به شغل خود افتخار کند، می تواند بر بهبود مدیریت دانش و حافظه سازمانی منجر شود.

استراتژی مدیریت استعداد ابزاری است که منابع انسانی سازمان را به عنوان عامل حیاتی در حفظ مزیت رقابتی پایدار، به اولویت استراتژیک سازمان مبدل می سازد. مدیریت استعداد حداقل به دو دلیل دارای اهمیت است: (۱) به وسیله مدیریت استعداد اثربخش، سازمان ها اطمینان می یابند که استعدادهاى مورد نیازشان را کسب کرده اند؛ (۲) میزان درگیری کارکنان در کار را افزایش می دهد (هاگس و راگ، ۲۰۰۸). پریژیوسو (۲۰۰۸)، معتقد است مدیریت استعداد، فرآیندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می آورد. از این راه آنها درمی یابند که از کارکنان خود باید چه انتظاراتی داشته باشند و این امر موجب بهبود روابط کاری می شود. در نتیجه سازمان با سرمایه گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می شود و از سوی دیگر، مجموعه استعدادهاى گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و باانگیزه بهره می برد. مدیریت استعداد تضمین کننده آن است که کارکنان در مشاغل موجود در سازمان بطور مناسب گردش نمایند و در نتیجه شخص مناسب، در زمان مناسب، و در شغل مناسب قرار بگیرد (لوییس و هکمن، ۲۰۰۶). در نهایت می توان گفت اینکه مدیریت دانش برای تمام شرکت ها به ویژه در محیط رقابتی کنونی به ابزاری استراتژیک و کلیدی تبدیل شده است علاوه براین اصلی ترین هدف هر سازمان دستیابی به مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی می باشد و مدیران برای دستیابی به این هدف اقدام به انجام وظائف متعددی می نمایند. از جمله آن فعالیت ها استفاده از مدیریت استعداد جهت مدیریت دانش سازمانی نحوه ایجاد انگیزه در کارکنان مدنظر قرار می گیرد. لذا دور از انتظار نیست که با توجه به نتایج حاصل از پژوهش حاضر فرایندهای مدیریت دانش و ابعاد مدیریت مدیریت استعداد در حافظه ی ادارات ورزش و جوانان استان های منتخب کشور (یزد، گیلان و ایلام) تاثیر مثبت داشته باشند.



## منابع

- اسلامی پور فایزه، قاسمی مسعود، (۱۳۹۳). بررسی میزان دانش، نگرش و عملکرد دندان‌پزشکان عمومی سطح شهر اصفهان نسبت به کاربرد رایانه و اینترنت در حیطه شغلی در سال ۱۳۹۲. مجله دانشکده دندانپزشکی اصفهان - ۱۳۹۳ - دوره : ۱۰ - شماره : ۴ - صفحه: ۲۹۹-۳۰۶
- خسروی راد زهرا، (۱۳۹۱). بررسی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در پارک علم و فناوری خراسان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی دکتر وجه الله قربانی زاده، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی.
- رضایی، علیرضا؛ کنعانی، مسعود؛ طهماسب پور، نیما. (۱۳۸۴). نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیریت دانش. (مطالعه موردی: شعب بانک پارسیان شهر تهران). مجله حسابداری و حسابرسی، شماره ۲۴۱.
- شاهقلیان، کیوان. (۱۳۸۴). طراحی الگوی ارزیابی سطح مدیریت دانش در سازمان های صنعتی ایران. رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران: واحد علوم تحقیقات.
- صحراییان سیدمحمدحسن، نگارش عبدالامیر، احمدزاده علی، صانعی محمود. (۱۳۸۷). مدیریت جانشین پروری و استعدادیابی منابع انسانی در شرکت توزیع نیروی برق شیراز. عنوان نشریه: کنفرانس بین المللی مدیریت: شماره ۸؛ از صفحه ۱ تا صفحه ۱۲.
- عاشق حسینی مهروانی، مجید، (۱۳۹۰). بررسی تاثیر پیاده سازی مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه در سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان)، پایان نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی دکتر محمد نوع پسند اصیل، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه گیلان
- عمرانی نوش آبادی؛ علیرضا احمدی و مصطفی سالاری، (۱۳۸۹)، نقش مدیریت دانش در تقویت حافظه و دانش سازمانی در جهت ارتقای هوش سازمان، اولین همایش هوش سازمانی و هوش کسب و کار، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- امیری، غلامرضا و علی نصیرنوزی، ۱۳۹۵، بررسی عوامل موثر بر تعهد سازمانی بر مدیریت استعداد، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت در قرن ۲۱، ایتالیا-رم، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.
- حاجی کریمی، عباسعلی، سلطانی، مرتضی. (۱۳۹۰). بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد (مطالعه موردی صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی ایران). مدیریت فرهنگ سازمانی، (۲۳)۹: ۱۱۶-۹۵.

طاهرآبادی، کبری و شیرکوه محمدی، ۱۳۹۵، مطالعه نقش میانجی عدالت سازمانی در رابطه بین مدیریت استعداد و تعهد کارکنان، پنجمین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت و دومین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری های باز، تهران، همایشگران مهر اشراق.

فتاحی، علی؛ مسیح بهراد و سمیه بابایی، ۱۳۹۵، بررسی اثر راهبردهای مدیریت استعداد بر رضایت شغلی کارکنان بانک: مطالعه موردی بانک ایران زمین، کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت، تهران، دبیرخانه دائمی کنفرانس.

فدایی، ندا؛ اکرم حجتی و معصومه پیریایی، ۱۳۹۵، بررسی رابطه مدیریت استعداد با یادگیری سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام خمینی (ره)، اولین کنفرانس بین المللی دستاوردهای نوین پژوهشی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد، تهران، دفتر کنفدراسیون بین المللی مخترعین جهان در ایران، دانشگاه جامع علمی کاربردی مینو.

محمودی قره باغلار، مینا و محمد فیضی زنگیر، (۱۳۹۴)، اولویت بندی ابعاد مدیریت استعداد در تاثیر بر سلامت سازمانی، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری با رویکرد ارزش آفرینی، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات فارس.

معروفی، آزاده؛ زهرا زاهدی و داود حسین پور، (۱۳۹۵)، تاثیر مدیریت استعداد و ویژگی های ساختار بر نوآوری سازمانی، کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت، تهران، دبیرخانه دائمی کنفرانس.

موغلی، علیرضا؛ اسماعیل محمدی و یاسر پارسایی، ۱۳۹۳، بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان نورآباد ممسنی، نخستین کنفرانس ملی آینده پژوهی، مدیریت و توسعه، تهران، مرکز توسعه آموزش های نوین ایران (متانا).

- Alavi, M., Leidner, D.E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, Vol. 25 No. 1, pp. 107-36.
- Chi Pie, C. (2006). Innovation systems, institutional change and the new knowledge market: implications for third world agricultural development. *Economics of Innovation and New Technology*, 11(4-5), 353–368.
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19. Pp. 304- 313.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford University Press.

- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers. *Journal of World Business*, 45(2). Pp. 179-189.
- Kehinde, J. (2012). Talent Management: Effect on Organization Performances. *Journal of Management Research*, 4(2). Pp. 178-186.
- Lee, K., Kim, Y., & Joshi, K. (2017). Organizational memory and new product development performance: Investigating the role of organizational ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*.
- Martín-de Castro, G. (2015). Knowledge management and innovation in knowledge-based and high-tech industrial markets: The role of openness and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 47, 143-146.
- Mohammadi, M., Naseri Jahromi, R., Jahleh, S., Rsekh Jahromi, A., Abedi, A., & Naseri Jahromi, R. (2016). Relationship Between Nurse's Innovation Networks and Organizational Memory in Jahrom University of Medical Sciences. *Journal of Nursing Education*, 5(5), 43-49.
- Sahai, S., & Srivastava, A. K. (2012). Goal/Target Setting and Performance Assessment as Tool for Talent Management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 37. Pp. 241- 246.
- Stein E., Zwass V.(1995). Actualizing Organizational Memory with Information Systems. *Information Systems Research* 6(2). 285-314.
- Tajuddina, D., Alib, R., Kamaruddinb, B.H.(2015). Developing Talent Management Crisis Model for Quality Life of Bank Employees in Malaysia. *Asian Conference on Environment-Behaviour Studies, AcE-Bs2015*, 20-22 February 2015, Tehran, Iran. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 201: 80 – 84.
- Tymon Jr, W. G., Stumpf, S. A., & Doh, J. P. (2010). Exploring Talent Management in India: The Neglected Role of Intrinsic Rewards. *Journal of World Business*, 45(2). Pp. 109- 121.
- Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. (2012). The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over



نموده تحقیقات کاربردی علوم ورزشی، آموزشی بدون مرز  
Journal of Sport Sciences & Educational Applied Researches Without Border  
دوره چهارم، شماره چهاردهم، سال ۱۳۹۸  
ISSN:5909-2538

Employee Commitment. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 58. Pp. 340-349.

Vural, Y., VARDARLIER, P., AYKIR, A.(2012). The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment. Procedia - Social and Behavioral Sciences. Volume 58, 12 October 2012, Pages 340-349.