Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020

نوع مقاله: پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۰۳

نقش مدیریتِ استعداد در بُروز قابلیت‌های نوآورانه در شرکت نفت وگاز پارس

سیده مونا حجازی[۱] – معصومه اولادیان[۲] – سید رسول حسینی[۳]

چکیده

هدف این تحقیق، مطالعه نقش مدیریت استعداد در بُروز قابلیت‌های نوآورانه بود. روش‌شناسی این تحقیق از نظرهدف، بنیادی و بر حسب روش گردآوری داده‌ها و ماهیت پژوهش، توصیفی- پیمایشی به شمار می‌رود. برای جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه، روش دلفی و تکمیل پرسش‌نامه استفاده شد. جامعه آماری پژوهش را خبرگان آگاه و متخصصان حوزه مدیریت استعداد و شایستگی حرفه‌ای کارکنان تشکیل داده است که از سوابق بالایی در سطوح تصمیم‌گیری و اجرایی و همین طور سابقه آکادمیک در این حوزه برخوردار بودند. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۱۰۳ نفر تعیین شد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. روایی صوری پرسش‌نامه با نظر خبرگان و پایایی با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ با مقدار ۰/۸۸۶ مورد تأیید قرار گرفت. برای بررسی و آزمون فرضیه‌ها و بررسی روابط علّیِ متغیرهای موجود در تحقیق، از مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار PLS2 استفاده شد. در این پژوهش، سازوکارهای اجرایی، موانع و تسهیل گرهای اجرای مدل نیز مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که مدیریت استعداد با در نظر گرفتن متغیرهای تعدیل گر (فردی، محیطی، سازمانی، انسانی، بافتاری و فرهنگی) در بُروز قابلیت‌های نوآورانه تأثیرگذار هستند.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، قابلیت‌های نوآورانه، شرکت نفت و گاز پارس.

[۱] دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند، دماوند، ایران.(mh_22066@yahoo.com)
[۲] دکترای فلسفه تعلیم و تربیت گرایش برنامه ریزی درسی، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند، دماوند، ایران. (m.oladian@yahoo.com)
[۳] استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران نویسنده مسئول: (hosseinirasual@csu.ac.ir)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020

مقدمه

یکی از عوامل تعیین‌کننده‌ی موفقیت سازمان‌ها، مدیریت استعداد است. مدیریت استعداد، استراتژی‌ها و اقداماتی است که به جذب و حفظ کارکنان متعهد و توانمند کمک می‌کند و هدفش پیش‌بینی مهارت‌های موردنیاز سازمان و برآورده نمودن این نیازهاست (Odunayo, Adewale, Adeniji, Oludayo, & Ogueyungbo, 2018). مدیریت استعداد درسطح گسترده‌ای ازسازمان‌ها اهمیت فزاینده‌ای داشته است و به عنوان یکی از چالش‌های کلیدی در مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود (Scullion, Collings, & Vaiman, 2016). سازمان‌ها در محیط پویا و پُررقابت امروزی که چالش‌هایی چون منابع کمیاب و کمبود نیروی متخصص و متعهد از شاخصه‌های آن است، جهت مقابله با پیچیدگی‌های محیطی و کسب آرامش در محیط پُرتنش، نیازمند توجه و به کارگیری مدیریت استعداد هستند (Broek, Boselie, & Paauwe, 2018).

مدیریت استعداد نظامی است که تلاش دارد تا بر اساس قاعده‌ی ۲۰-۸۰، حداکثر بهره‌برداری ممکن از منابع انسانی کارآمد سازمان را انجام دهد. از این رو بسیاری از سازمان‌های بزرگ دنیا تلاش می‌کنند تا آن را در سازمان خود اجرایی کنند (رجب‌پور، چرختاب مقدم و ملایی، ۱۳۹۸). توجه به این مقوله در کشورهای در حال توسعه بیش‌تر احساس می‌شود. این کشورها متقاضی نیروهای متخصص، با استعداد و متعهد هستند و این امر می‌تواند به شناسایی، برنامه‌ریزی و بهره‌برداری جهت استفاده بهینه از منابع انسانی بیانجامد و زمینه ساز نوآوری، خلاقیت و خلق ارزش در سازمان‌ها باشد.

نوآوری، توانمندی ویژه بشر است که در طول تاریخ عامل مهم بقا و پیشرفت در سطح کلان و خُرد بوده و می‌تواند در هر عرصه‌ای مطرح باشد. اصطلاح امروزین نوآوری تا حد زیادی متأثر از دیدگاه‌های اقتصادی است؛ به این معنی که اغلب صاحب‌نظران معتقدند هنگامی یک ایده نو، ابتکار و یا اختراع به نوآوری تبدیل می‌شود که نتیجه‌ای اقتصادی در بر داشته و به عنوان محصولی در بازار، خرید و فروش شود (فضلی و نظرزاده، ۱۳۹۶).

استفاده از نیروهای با استعداد و توانمند در زمان و مکان مناسب دغدغه‌ی اکثر کشورها

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020

وسازمان هاست (Oludayo, Akanbi, Obot, Popoola, & Atayero, 2018). رهبران و مدیران ارشد نقش مهمی در این فرایند دارند. آن‌ها رانندگان اصلی در مسیر موفقیت سازمان‌ها بوده و در به کارگیری شیوه‌های مناسب مدیریت استعداد، بسیار مهم هستند (Kerem, Sabuncua, & Karacay, 2016). استعداد منبع اصلی و عمده سازمان است و مدیریت استعداد بهره‌گیری از مجموعه‌ای یکپارچه از فعالیت هاست که به منظور حصول اطمینان از این که سازمان بتواند منابع انسانی با استعداد موردنیاز خویش را در حال و آینده جذب و بر انگیخته کند و پرورش دهد اجرا می‌شود (احمدی، منصوری، درویش و رجب بیگی، ۱۳۹۸).

در سال‌های اخیر اهمیت مفهوم نوآوری به شدت احساس می‌شود. محققان، نوآوری را عاملی ضروری برای رشد اقتصادی کشورها می‌دانند. این مسئله تا حدی ناشی از نقش دانش و یادگیری در سازمان هاست (Margaret, 2019). به علاوه، نوآوری، یک عنصر ضروری در عصر جهانی شدن است و موجب کسب مزیت رقابتی و توانایی‌های نوآورانه می‌شود که در همه‌ی شرایط برای سازمان‌ها مفید بوده و حائز اهمیت می‌باشد (Jingtao Yi, Wang, & Kafouros, 2013). قابلیت نوآوری در سازمان اجازه می‌دهد تا یک سازمان برای دستیابی به عملکرد برتر، تمامی نیروها و استعداد خود را برای بهبود عملکرد و خلق محصول جدید و ارائه‌ی خدمات نوین به کار گیرد. این موضوع موجب کسب مزیت رقابتی سازمان می‌شود (Ndubisia, Dayan, Yeniarasc, & Al-hawari, 2019). نقش رو به رشد رقابت مبتنی بر نوآوری، سازمان‌های معاصر را مجبور به تمرکز بر استفاده از منابع داخلی و خارجی و نیز مشارکت برای ایجاد ارزش برتر می‌کند (Baker, Grinstein, & Harmancioglu, 2016). توسعه محصول و نوآوری، عاملی حیاتی برای بقا و موفقیت شرکت‌ها محسوب می‌شود که از آن طریق می‌تواند نیازهای مشتریان را اعم از خارجی یا داخلی تأمین کند (Lisboa, Skarmeas, & Lages, 2011). لذا این تحقیق بر آن است که نقش مدیریت استعداد را در بُروز قابلیت‌های نوآورانه در شرکت نفت و گازپارس مورد بررسی قرار دهد.

کریستوفر و هارسول (۲۰۱۹) در تحقیقی به مدیریت استعداد جهانی در رابطه با تعامل

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

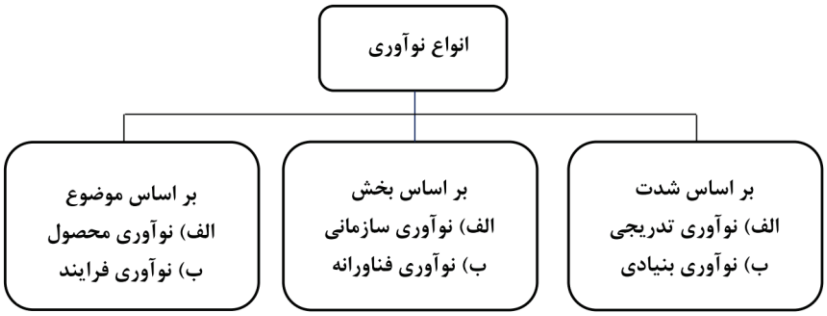
Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020

بین سرمایه انسانی و اجتماعی پرداختند و به این سؤال پاسخ دادند که چگونه این منابع می‌توانند با یکدیگر همکاری کنند، تا بر توسعه استعدادهای جهانی تأثیر بگذارند. نتایج تحقیق حاکی از آن بود که ارتباط ملل و تعامل آن‌ها در سرمایه‌ی انسانی و اجتماعی می‌تواند به بهبود فرایند مدیریت استعداد کمک کند.

میرز و همکاران (۲۰۱۹) به نقش و سبک مدیران اشاره کردند و مطرح نمودند، مدیران منابع انسانی، اعتقادات متفاوتی درباره طبیعت، ارزش و ابزارهای استعداد دارند که به عنوان فلسفه استعداد شناخته می‌شوند. اسکرودر و همکاران (۲۰۱۹) مدیریت استعداد را عاملی مؤثر در ایجاد ارزش، با قرار دادن استعدادهای برتر در موقعیت‌های کلیدی دانستند. جودیس وان در تحقیقی عنوان کردند که سازمان‌ها حتی با داشتن رقابت می‌توانند در تأمین نیروی انسانی مستعد، مشارکت نموده و از منابع با استعداد خود جهت افزایش بهره‌وری استفاده کنند. اولومویوا و همکاران (۲۰۱۸) مطرح کردند، عواملی چون پاداش، تشویق کارگروهی، آموزش، تفکر مثبت و ارتباطات، به حفظ و کاربرد استعدادها در سازمان کمک می‌کند. آیمان و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان مدیریت استعداد ناب، یک رویکرد جدید جهت افزایش خلاقیت در شرکت‌های طراحی و معماری مطرح نموده‌اند. این پژوهش یک روش نوآورانه را از طریق بحث در رابطه با انسجام مفاهیم ناب در مدیریت استعداد در جهت افزایش خلاقیت و نوآوری در شرکت‌های طراحی و معماری ارائه داده است. استعداد، معانی مختلفی را در بر می‌گیرد اما مفهوم ابتدایی آن این است که استعداد داشتن توانایی هوش و توانایی در برخی از حرفه هاست که اجازه انجام اقدامات خاص را به انسان می‌دهد. به‌طورکلی، استعداد عمدتاً سطح هوش انسانی یا توانایی شخص را نشان می‌دهد که به راحتی و با مهارت‌های خاص و با توجه به شرایط انجام می‌شود (Kerem, Sabuncua, & Karacay, 2018).

مدیریت استعداد یعنی شناسایی، استخدام و انتخاب استعداد از بازار کار خارجی، کارکنان داخلی، مدیریت جریان استعدادها و اطمینان از حفظ کارکنان با استعداد (Collingsa, Scullionb, &Vaimanc, 2015). نوآوری، فرایند مهار خلاقیت برای خلق ارزش جدید به شیوه‌های جدید در محصول، خدمت یا در کل کسب و کار است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]



شکل ۱- انواع نوآوری (الیاس جی و همکاران، ۱۳۹۶)

فعالیتِ خلق ارزش، منحصر به محصول و خدمت نبوده، در فرایندها و استراتژی‌ها نیز معنادارست. در تعریفی دیگر، نوآوری به معنای ایجاد، جذب و پیاده‌سازی یک ایده جدید یا فعالیتی تازه است (سخته و کریمی، ۱۳۹۷). مؤسسه مشهور رند عنوان می‌دارد که نوآوری عموماً به معنی خلق و به کارگیری محصولات، خدمات و فرایندهای جدید می‌باشد و شامل فناوری جدید و شیوه‌های جدید انجام امور است. نوآوری فراتر از خلق ایده‌های جدید است و شامل فرایند اختراع نیز می‌باشد. با این حال نوآوری گامی فراتر هم رفته و ضمن کاربردی کردن ایده‌های جدید، از آن‌ها منافعی برای کاربر نهایی ایجاد می‌کند (Jon, Hellgren, Mastroeni, Paoli, Robertson, & Black, 2015). در واقع، نوآوری اشاره به پدیده‌ای دارد که:

- توأم با مقداری جدید بودن است.
- مستلزم حدی از تغییر یا ناپیوستگی است.
- خلاقیت و ابتکاری را به کار می‌گیرد تا آن را پیاده‌سازی و عملی کند.
- مبتنی بر فرایند هدفمند است که منجر به خروجی و خلق ارزش می‌شود (فضلی و نظری زاده، ۱۳۹۶).

نوآوری انواع متنوعی دارد که بر اساس بخشی که به آن اشاره می‌کند، حوزه و شدت آن قابل تفکیک است. این موارد از یکدیگر مستقل نیستند، اگرچه ویژگی‌های قابل تشخیص و البته بدون نیاز به خطوط تقسیم وجود دارد. انواع نوآوری در سه گروه به شرح شکل (۱) طبقه‌بندی شده است:

Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

در گروه اول، این دسته‌بندی بر اساس موضوعی است که نوآوری به آن اشاره دارد. نوآوریِ محصول و خدمات به حالت زمانی‌ای اشاره می‌کند که یک شرکت محصول جدیدی را معرفی کرده و خدمات جدیدی را فراهم می‌کند. نوآوری فرایند در مکانی است که در آن، زمان یک شرکت عناصر جدیدی را در فرایند تولید و بهره‌برداری آن معرفی می‌کند که برای تولید محصول و یا ارائه فرایند استفاده می‌شود. در برخی از موارد خط تقسیم بین این دو نوع مشخص نیست. جدایی بستگی به نقش سازمان (به سازمان درگیر شده) دارد. تأکیدی را که شرکت بر هر نوع از نوآوری می‌کند با توجه به مرحله‌ی توسعه‌ی شرکت با هم متفاوت است. در مراحل اولیه، زمانی که شرکت، کوچک است، اساساً نوآوری‌های محصول را می‌پذیرد. زمانی که شرکت رشد کرد و پیچیده شد، نوآوری فرایند را می‌پذیرد. توسعه محصولات جدید سرمایه‌گذاری پُرمخاطره‌ای است، زیرا اگر سرمایه‌گذاری موفق و نتیجه بخش باشد، ممکن است سود بزرگی را به شرکت تزریق کند، در غیر این صورت می‌تواند به شکست منجر شود. در مقایسه با نوآوری‌های فرایند که به موجب آن، هزینه تولیدِ پایین‌تر و حجم تولید و فروش بالاتر پی در پی دنبال می‌شود، این نوآوری‌ها کمتر بنیادی است. بدین ترتیب شرکت‌هایی که آن‌ها را قبول می‌کنند، متضمن خطر کمتری هستند (الیاس جی و همکاران، ۱۳۹۶).

نوآوری اداری یا سازمانی در بخش اداری به نظر می‌رسد و بر سیستم سازمانی یک شرکت، شامل مدیران کسب و کار و روابط بین آنها، تأثیر می‌گذارد؛ به عبارت دیگر، نوآوریِ اداری معرف یک سیستم اجرایی اداری جدید و یا یک فرایند اجرایی اداری جدید می‌باشد. در واقع این نوآوری محصول یا خدمت جدیدی را معرفی نمی‌کند، بلکه به‌طور غیرمستقیم بر معرفی خودشان و یا فرایند تولید متعلق به آن تأثیر می‌گذارد.

نوآوری فناورانه مربوط به بخش‌های فناورانه یک شرکت بوده که شامل تجهیزات و روشی برای مواد اولیه و تبدیل اطلاعات به تولید یا خدمات است. نوآوری فناورانه به تصویب ایده‌ای جدید که به محصول یا خدمت جدیدی مربوط می‌شود یا به معرفی عناصر جدید در فرایندهای تولید و یا ارائه‌ی خدمات از سوی یک شرکت اشاره می‌کند.

نوآوری اداریِ اجرایی در درجه اول از سوی شرکت‌های بزرگ با ساختارهای پیچیده‌تر

Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

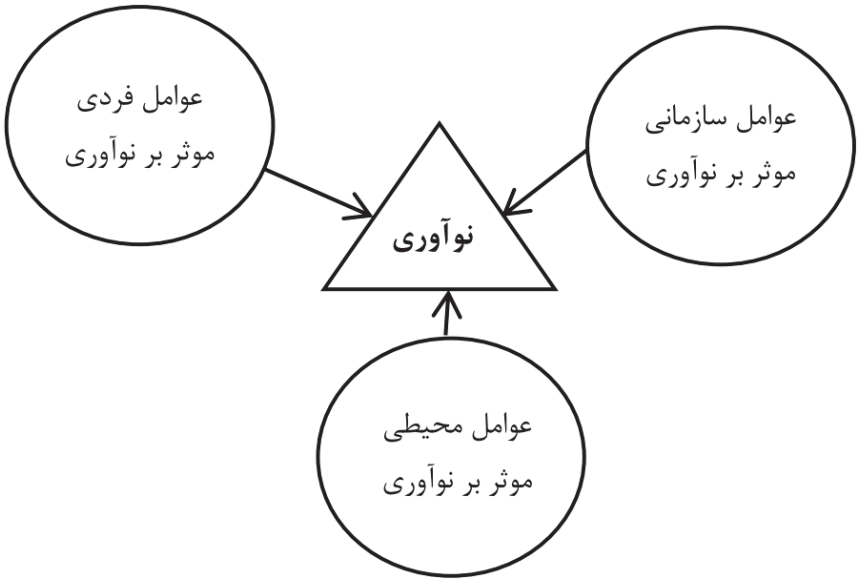
پذیرفته می‌شود. این شرکت‌ها در حسابرسی و هماهنگیِ بخش‌های مختلف با مشکلات بزرگ‌تری مواجه می‌شوند و تلاش می‌کنند تا از طریق نوآوری‌های اجرایی چنین مشکلاتی را برطرف کنند. با این حال به نظر می‌رسد که تعداد فرایندهایی از شرکت‌های کوچک، نوآوری فناورانه را انجام می‌دهند و در این راه برای به دست آوردن مزیت رقابتی تلاش می‌کنند (الیاس جی و همکاران، ۱۳۹۶).

در گروه سوم، طبقه‌بندی بر اساس شدت و دامنه‌ی نوآوری است. نوآوری تدریجی یک نوآوری است که نسبتاً به انحراف کوچکی از شیوه‌های فعلی منجر می‌شود. این نوآوری معرفی می‌شود تا بدون دخالتی در ساختار موجود و راهبرد شرکت، محصولات و روش‌های قدیمی را بهبود بخشد. نوآوری بنیادی تقریباً تغییرات اساسی را در فعالیت‌های یک شرکت به ارمغان می‌آورد و بیانگر انحراف قابل توجهی از شیوه‌های فعلی است. نوآوری رادیکال به فعالیت‌های کسب و کار جدید، به راهبردها، به ساختارها و در مجموع به معرفی محصولات جدید تکانی حرکتی می‌دهد. به‌طور متوسط، نوآوری رادیکالی معمولاً در مقایسه با نوآوری تدریجی خیلی کمتر پذیرفته می‌شود. با توجه به تعیین وظایف مدیران و به علت واکنش‌های شدید نسبت به کاربرد وابسته به آن، آن‌ها یک چالش بزرگ‌تری را برای ساختار موجود تشکیل می‌دهند. نوآوری رادیکالی برای اعضای یک شرکت پیچیده‌تر به نظر می‌رسد، زیرا بیش‌تر ابتکاری هستند و محرّکی برای مرحله‌ی بالاتری از نااطمینانی برای شرایط توسعه و کاربرد خودشان می‌باشد. معمولاً شرکت‌های بزرگ نوآوری بنیادی را با سرعت‌های موفقیتِ بالاتر نسبت به شرکت‌های کوچک تر، معرفی می‌کنند، زیرا این نوع از نوآوری‌ها نیاز به دانش فنی و سهام از منابع دارد. علاوه بر این، شرکت‌های بزرگ دارای منابع مالی قادر به جذب بیش‌ترین بخش از هزینه می‌باشند و به همین دلیل در صورت شکست شرکت‌های بزرگ، در این روش قاطع‌تر عمل می‌کنند (الیاس جی و همکاران، ۱۳۹۶).

یکی از اصلی‌ترین دسته‌بندی‌ها در تبیین عوامل مؤثر بر نوآوری، مدل سه شاخه‌ای است که بر مجموعه عوامل فردی، سازمانی و محیطی اشاره دارد. استوری به نقل از محققان مختلف مطرح می‌سازد که عوامل مؤثر بر نوآوری، شامل عوامل فردی، سازمانی و

Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]



شکل ۲- دسته‌بندی عوامل مؤثر بر نوآوری؛عوامل فردی، سازمانی و محیطی (Storey, 2004)

محیطی بوده و البته اشاره دارد که تأثیر متغیرهای سازمانی بیش از سایر عوامل مورد تأکید است. برخی از نویسندگان مانند کیم[1] (۱۹۸۰) کیمبرلی و اوانیسکو[2]و دمانپور[3] (۱۹۸۷) نیز بر سه دسته عوامل«فرد، محیط و سازمان» به عنوان مهم‌ترین عوامل مؤثر بر نوآوری تأکید می‌کنند (Story, 2004). نمای کلی دسته‌بندی استوری از متغیرهای مؤثر بر نوآوری در شکل (۲) به نمایش در آمده است. یکی دیگر از مطالعات صورت گرفته در این زمینه که توسط مور[4] (۱۹۶۹) انجام شده، عوامل مؤثر بر نوآوری را در قالب عوامل فردی، سازمانی و محیطی به شرح جدول (۱) تشریح نموده است (فضلی و نظری زاده، ۱۳۹۶).

[1]Kim
[3]Damanpur
[2]Kimberly & Evanisko

[4] Mohr

Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

دو محقق عوامل مؤثر بر نوآوری را در سه دسته عوامل ساختاری، بافتاری (زمینه‌ای) و نگرش فردی خلاصه می‌کند که در جدول (۲) تشریح شده است.

در بسیاری از مطالعات تأکید شده که نقطه شروع مطالعات در سطح سازمانی، معمولاً ساختار، فرهنگ، کنترل و مدیریت فعالیت‌های نوآوری است؛ یعنی عواملی که موجب ایجاد تفاوت در میزان موفقیت نوآوری می‌شوند. زکی در تحقیق خود به این نتیجه رسیده که متغیرهای ساختاری، متغیرهای فرهنگی و متغیرهای انسانی، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر نوآوری محسوب می‌شوند. مؤلفه‌ها یا اجزای مرتبط با این عوامل در ادامه به شرح جدول (۳) ارائه شده است (زکی، ۱۳۸۰).

جدول ۱- عوامل مؤثر بر نوآوری از نظر مور (فضلی و نظری زاده، ۱۳۹۶)

عوامل مؤثر	اجزای مرتبط
عوامل فردی	- نگرش شخص نسبت به تغییر - جهان بینی شخص که ممکن است هرگونه نوآوری را تحت تأثیر قرار دهد. - میزان توسعه یافتگی و جهانی بودن - شایستگی‌های شخص (مهارت‌های فردی در اختراع یا نوآوری) - تمایلات مادی و علاقه اشخاص به مقام و شهرت - جهت‌گیری تخصصی شخص - نوع نگاه به جایگاه یک رهبر در شبکه ارتباطی
عوامل سازمانی	- ساختار رسمیت، پیچیدگی، عدم تمرکز - وسعت اهداف سازمانی - فقدان استیلای جهان بینی تخصصی - اندازه سازمان
عوامل محیطی	- میزان تغییر در محیط - شرایط بازار - تغییرات فناورانه - نیازها و تقاضای مُراجعین - بازار کار - هنجارهای اجتماعی حامی تغییر (سنتی-مدرن)

Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

جدول ۲- عوامل مؤثر برنوآوری درقالب عوامل فردی، ساختاری و بافتاری از نظر مور (فضلی و نظری زاده، ۱۳۹۶)

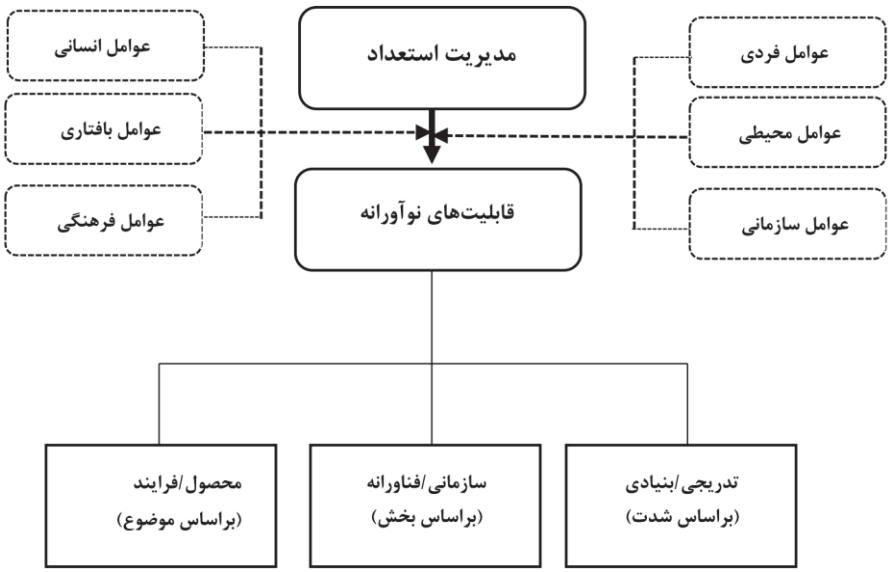
عوامل مؤثر	اجزای مرتبط
متغیرهای ساختاری	- تمایز (ناهمگونی در نوع مشاغل) - تخصصی بودن - عدم تمرکز - رسمیت - رضایتمندی در جابه‌جایی سازمانی
متغیرهای بافتاری (زمینه‌ای)	- عدم قطعیت محیطی - اندازه بنگاه - سن بنگاه - وابستگی بین سازمانی
نگرش‌های فردی	- رضایت شغلی و عجین شدن با شغل - رضایت عملکردی - برانگیزاننده‌های درونی - ارزش‌های تصمیم گیران راهبردی در جهت تغییر

جدول ۳- عوامل محرک مؤثر بر نوآوری (زکی، ۱۳۸۰).

عوامل مؤثر	اجزای مرتبط
عوامل ساختاری	- ساختارهای نظام‌مند - منابع قابل دسترس - ارتباط زیاد میان واحدهای سازمانی
عوامل فرهنگی	- پذیرش نوآوری - تحمل موضوعات غیر علمی - حداقل کنترل‌های نیرویی - ریسک پذیری - تحمل اختلافات - تمرکز و تأکید بر نتایج و مقاصد
عوامل انسانی	- میزان بالای آموزش و توسعه - امنیت شغلی - افراد خلاق

Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]



شکل ۳- مدل مفهومی تحقیق (تنظیم از پژوهشگران)

استعداد یک وظیفه نیست که تنها با جذب افراد مستعد میسر شود، بلکه جذب افراد مستعد، آغاز تلاش سازمان درفرایند مدیریت استعداد است. حقوق و مزایای بالا نیز نمی‌تواند به تنهایی کاری از پیش ببرد. افراد مستعد دوست دارند بخشی از سازمانی باشند که آن را قبول دارند؛ سازمانی که در همه حال آنان را به هیجان آورد و محیط کاری انعطاف‌پذیری ایجاد کند. دراین حالت است که انتظار می‌رود کارکنان تمامی تلاش خود را معطوف درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی نمایند. در سال‌های اخیر، مدیریت استعداد به دلیل توانایی خود در ایجاد و حفظ مزیت رقابتیِ سازمان، توجه بیش‌تری به تحقیقات داشته است. اساساً مدیریت استعداد مربوط به ایجاد یا به کارگیری یک استعداد از منابع خارجی و داخلی است که به‌طور مناسب استفاده از این منابع در موقعیت‌های محوری و بیشتر، برانگیزه کار آنها، تعهد سازمانی، اضافه کاری و عملکرد سازمانی کمک می‌کند (Scullion, Collings, &Vaiman, 2016). چنین درکی از مدیریت استعداد، بدان معنی است که سازمان مایل است که با استعداد در زندگی سازمانی فعال آن‌ها درگیر باشد. روش‌های سرمایه‌گذاری در شایستگی‌های آن‌ها را تشریح می‌کنند و ساختارها، استراتژی‌ها

Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020

و محیط را برای تشویق کارمندان خود در موقعیت‌های محوری برای کمک به موفقیت سازمانی آماده می‌کنند (Ingram & Gloda, 2016).

بر اساس مرور ادبیات تحقیق در ارتباط با قابلیت‌های نوآورانه و مدیریت استعداد و عوامل تعدیل گر (شامل عوامل فردی، محیطی، سازمانی، انسانی، بافتاری و فرهنگی)، مدل مفهومی تحقیق مطابق با شکل (۳) ارائه می‌گردد.

بر این اساس فرضیه‌های اصلی زیر برای پژوهش حاضر در نظرگرفته شده است:

مدیریت استعداد در بُروز قابلیت‌های نوآورانه تأثیرگذار است.

مدیریت استعداد در بُروز قابلیت‌های نوآورانه تدریجی تأثیرگذار است.

مدیریت استعداد در بُروز قابلیت‌های نوآورانه بنیادی تأثیرگذار است.

مدیریت استعداد در بُروز قابلیت‌های نوآورانه سازمانی تأثیرگذار است.

مدیریت استعداد در بُروز قابلیت‌های نوآورانه فناورانه تأثیرگذار است.

مدیریت استعداد در بُروز قابلیت‌های نوآورانه در محصول تأثیرگذار است.

مدیریت استعداد در بُروز قابلیت‌های نوآورانه در فرایند تأثیرگذار است.

فرضیه‌های فرعی تحقیق نیز به صورت زیر تدوین شده است:

عوامل فردی، تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت‌های نوآورانه را تعدیل می‌کند.

عوامل محیطی، تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت‌های نوآورانه را تعدیل می‌کند.

عوامل سازمانی، تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت‌های نوآورانه را تعدیل می‌کند.

عوامل انسانی، تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت‌های نوآورانه را تعدیل می‌کند.

عوامل بافتاری، تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت‌های نوآورانه را تعدیل می‌کند.

عوامل فرهنگی، تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت‌های نوآورانه را تعدیل می‌کند.

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی بوده و رویکرد کمّی دارد و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی و پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق را مدیران و معاونان شرکت نفت و گازپارس شامل ۱۴۲ نفر تشکیل داد. با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه آماری ۱۰۳

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

نفر تعیین گردید و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده پرسش‌نامه توزیع شد. پایایی و روایی پرسش‌نامه مورد بررسی قرار گرفت. بدین منظور از روش بازآزمایی و روش آلفای کرونباخ استفاده شد. در روش بازآزمایی، ابتدا پرسش‌نامه تحقیق بر روی یک گروه ۲۰ نفری و در فاصله زمانی ۱۰ روز به صورت آزمایشی اجرا شد و درمرحله بعدی مقدار هم‌بستگی این دو مرحله محاسبه گردید. مقدار هم‌بستگی برابر با ۰/۸۶۲ محاسبه شد که مقدار قابل قبولی است. مقدار آلفای کرونباخ نیز، برای یک نمونه ۲۰ تایی ۰/۸۸۶ محاسبه شد که مقدار قابل قبولی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است.

جدول ۴- مقادیر شاخص‌های توصیفی و نتایج آزمون کولموگروف- اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	کمترین	بیش‌ترین	آماره k-s	سطح معناداری
مدیریت استعداد	۲/۸۲	۰/۹۰۰	۱	۵	۲/۰۷۵	۰/۰۰۱
نوآوری بنیادی	۳/۰۳	۰/۸۴۹	۱	۵	۲/۱۰۹	۰/۰۰۱
نوآوری تدریجی	۳/۲۵	۰/۶۹۰	۱	۵	۲/۱۴۱	۰/۰۰۱
نوآوری سازمانی	۳/۲۱	۰/۷۸۵	۱	۵	۲/۱۳۸	۰/۰۰۱
نوآوری فناورانه	۳/۳۴	/۷۶۲	۱/۲۵	۵	۲/۰۸۵	۰/۰۰۱
نوآوری محصول	۳/۶۷	۰/۸۹۲	۱	۵	۲/۱۲۹	۰/۰۰۱
نوآوری فرایند	۳/۴۴	۰/۹۷۲	۱	۵	۲/۱۲۶	۰/۰۰۱
عوامل انسانی	۳/۷۸	۰/۹۱۱	۱	۵	۲/۱۷۳	۰/۰۰۱
عوامل بافتاری	۳/۲۱	۰/۸۲۷	۱	۵	۲/۰۷۷	۰/۰۰۱
عوامل فرهنگی	۳/۰۶	۰/۹۰۹	۱/۱۷	۵	۲/۰۸۱	۰/۰۰۱
عوامل فردی	۳/۲۲	۰/۸۵۴	۱	۵	۲/۰۷۶	۰/۰۰۱
عوامل محیطی	۳/۳۳	۰/۸۴۹	۱	۵	۲/۰۷۹	۰/۰۰۱
عوامل سازمانی	۳/۴۵	۰/۹۶۶	۱	۵	۲/۰۸۹	۰/۰۰۱

Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

ابتدا با استفاده از آمار توصیفی از وضعیت و ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان با استفاده از نرم‌افزار SPSS22 آگاهی یافته و در ادامه برای بررسی و آزمون فرضیه‌ها و بررسی روابط علّیِ متغیرهای موجود در تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار PLS2 استفاده شده است.

جنسیت ۷۴/۸ درصد پاسخ دهندگان مرد و ۷/۸ درصد زن هستند. سن اکثر پاسخ دهندگان (۵۸/۳ درصد) ۳۰ تا ۴۰ سال و کمترین آن‌ها (۷/۸ درصد) بالای ۵۰ سال است. سابقه کار اکثر افراد (۴۳/۷ درصد) بالای ۱۵ سال و میزان تحصیلات اکثر آن‌ها (۶۳/۱ درصد) کارشناسی‌ارشد است.

همان‌گونه که در جدول (۴) نشان داده شده است، بیش‌ترین امتیاز کسب شده مربوط به متغیر عوامل انسانی با میانگین ۳/۷۸، کمترین امتیاز کسب شده مربوط به متغیر مدیریت استعداد با میانگین ۲/۸۲ و سطح معناداری آزمون کولموگروف- اسمیرنوف برای تمامی متغیرهای پژوهش کوچک‌تر از مقدار ۰/۰۵ می‌باشد. در نتیجه، تمامی متغیرهای پژوهش دارای توزیع غیرنرمال می‌باشند.

الف-روش بازآزمایی: برای این منظور ابتدا پرسش‌نامه تحقیق بر روی یک گروه ۲۰ نفری و در فاصله زمانی ۱۰ روز به صورت آزمایشی اجرا شد و در مرحله بعدی، مقدار هم‌بستگی این دو مرحله محاسبه گردید. مقدار هم‌بستگی برابر با ۰/۸۶۲ محاسبه شد که مقدار قابل قبولی است.

ب-روش آلفای کرونباخ: روش دیگری که برای سنجش و برآورد پایایی پرسش‌نامه از آن استفاده شد، محاسبه ضریب آلفای کرونباخ بود. مقدار آلفای کرونباخ برای یک نمونه ۲۰ تایی ۰/۸۸۶ محاسبه شد که مقدار قابل قبولی است.

همان‌طور که از نتایج خروجی سیستم مشخص است، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی در تمامی مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از مقدار ۰/۷ است. بنابراین پایایی پرسش‌نامه پژوهش مورد تأیید است. هم‌چنین مقدار AVE تمامی شاخص‌های پژوهش بالاتر از مقدار ۰/۵ می‌باشد. بنابراین روایی همگرای سوالات پرسش‌نامه مورد قبول است.

هرگاه یک یا چند خصیصه اندازه‌گیری شوند، هم‌بستگی بین این اندازه‌گیری‌ها دو

Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

شاخص مهم روایی را فراهم می‌سازد. اگر هم‌بستگی بین بارهای عاملی بالا باشد، پرسش‌نامه دارای روایی همگراست. این هم‌بستگی برای اطمینان از این که آزمون آنچه را که باید سنجیده شود می‌سنجد، ضروری است. برای روایی همگرا باید میانگین واریانس استخراج شده AVE و پایایی ترکیبی CR محاسبه می‌شود. روایی همگرا زمانی وجود دارد که پایایی ترکیبی از ۰/۷ و AVE از ۰/۵ بزرگ‌تر باشند. هم‌چنین پایایی ترکیبی باید از AVE بزرگ‌تر باشد. در اینصورت شرط روایی همگرا وجود خواهد داشت. با توجه به جدول (۴) هر سه شرط فوق برقرار بوده، بنابراین شاخص‌های پرسش‌نامه از روایی همگرا برخوردار هستند.

یافته‌ها

در این مرحله به آزمون روابط بین سازه‌های تحقیق می‌پردازیم. برای این منظور، مدل پژوهش در نرم‌افزار PLS پیاده‌سازی شد. بررسی و تحلیل مدل‌های اندازه‌گیری در مراحل اولیه‌ی مطالعات، تأیید مفیدی بوده، چراکه می‌تواند به ارزیابی ابزار پژوهش و توسعه‌ی سازه‌ها کمک کند. هم‌چنین تحلیل مدل‌های ساختاری می‌تواند روشنگر نقاط ضعف نظری بوده و به تفسیر یافته‌های پژوهش کمک نموده و در طرح مطالعات آینده سهم عمده‌ای داشته باشد؛ براین اساس مدل‌سازی معادلات ساختاری شامل دو مرحله عمده تدوین مدل و آزمون مدل می‌باشد. در تدوین مدل، محقق با استفاده ازکلیه‌ی نظریات مرتبط، پژوهش و اطلاعات در دسترس به طرح مدل پرداخته و روابط علّی بین متغیرها را توصیف می‌نماید. ارتباطات بین متغیرها می‌تواند مبین فرضیه‌هایی باشد که روابط علّی بین متغیّرهای مشهود و مکنون را از فضای تئوریک استنتاج نموده‌اند. مرحله‌ی بعدی، آزمون برازندگی و میزان انطباق این نظریه‌ها با داده‌های تجربی است که از جامعه‌ای معین گردآوری شده‌اند (کلانتری، ۱۳۸۸). هدف از ارزیابی برازش کل مدل این است که مشخص شود تا چه حد کل مدل با داده‌های تجربی مورد استفاده سازگاری و توافق دارد. مجموعه‌ی وسیعی از معیارها و شاخص‌های برازندگی وجود دارند که می‌توانند برای اندازه‌گیری برازش کل مدل مورد استفاده قرار گیرند. متأسفانه هیچکدام از اینها در تمام

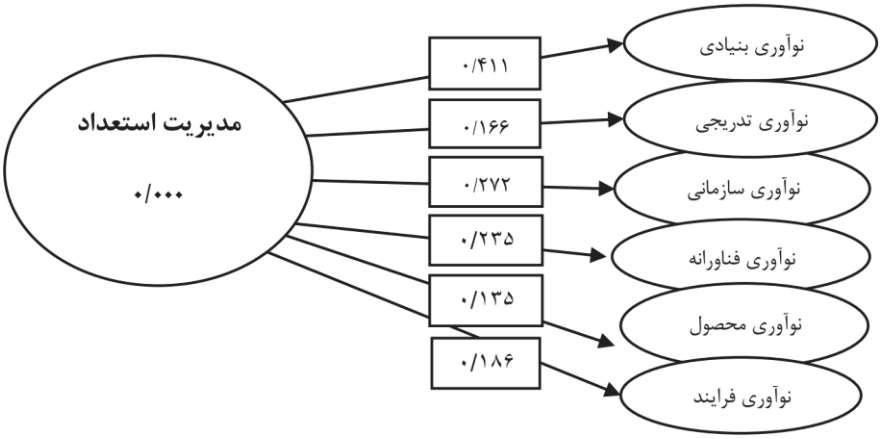
Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

جهات نسبت به بقیه برتری ندارند، زیرا یک شاخص برازندگی خاص بسته به حجم نمونه، روش تخمین، پیچیدگی مدل و مفروضات مربوط به نرمال بودن یا ترکیبی از شرایط فوق به‌طور متفاوت عمل می‌کند. از این رو افراد مختلف بسته به شرایط مدل ممکن است شاخص‌های مختلفی را برای برازش مدل مورد استفاده قرار دهند (کلانتری، ۱۳۸۸).

در این بخش، الگوی مفهومی پژوهش در قالب دیاگرام مسیر، ترسیم شده و با استفاده از روش‌های مختلف، برازش آن سنجیده می‌شود. یک مدلِ کاملِ معادلات ساختاری در حقیقت بیانگر آمیزه‌ای از نمودار مسیر و تحلیل عاملیِ تأییدی است. در شکل (۴) ضرایب تخمین استاندارد و در شکل (۵) اعداد معنا داری مدل ساختاری پژوهش نشان داده شده است.

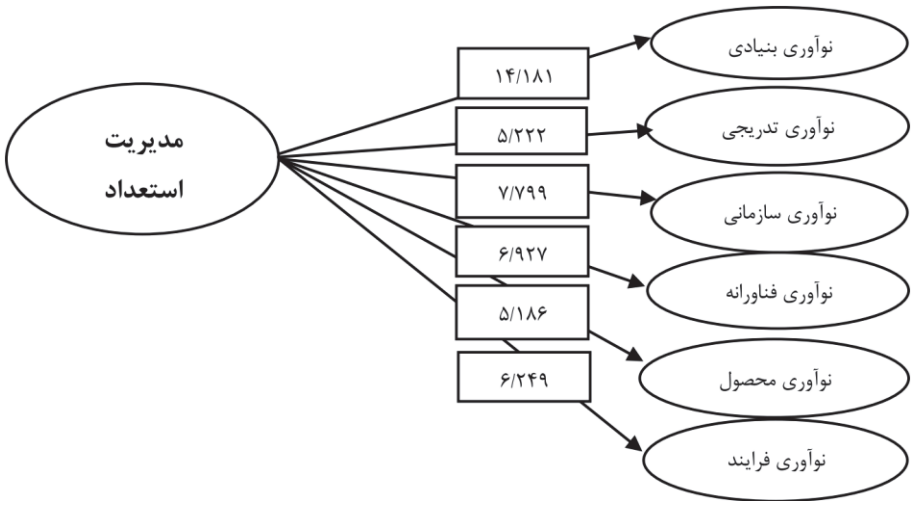
قبل از این که به بحث و نتیجه‌گیری از مدلِ استخراج شده بپردازیم، نیکویی برازش مدل را مورد بررسی قرار خواهیم داد. معیار R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون زای (وابسته) مدل است. R^2 معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون زا بر یک متغیر دورن زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شود. مطابق با شکل (۱)، مقدار R^2 برای سازه‌های



شکل ۴- ضرایب تخمین استاندارد مدل ساختاری پژوهش (یافته‌های پژوهشگران)

Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]



شکل ۵- اعداد معناداری (T-value) مدل ساختاری پژوهش (یافته‌های پژوهشگران)

درون زای نوآوری بنیادی ۰/۱۸۶، نوآوری تدریجی ۰/۱۳۵، نوآوری سازمانی ۰/۲۳۵، نوآوری فناورانه ۰/۲۷۲، نوآوری محصول ۰/۱۶۶ و نوآوری فرایند ۰/۴۱۱ محاسبه شده است که با توجه به مقدار ملاک، تقریباً مناسب بودن برازش مدلِ ساختاری را تأیید می‌نماید.

معیار Q^2 قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند و در صورتی که مقدار آن در مورد یک سازه‌ی درون زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قویِ سازه یا سازه‌های برون زای مربوط به آن را دارد. معیار Q^2 نشان از قدرت پیش‌بینی مناسب مدل در خصوص سازه‌های درون زای پژوهش دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌نماید. مقدار Q^2 برای سازه‌های درون زای نوآوری بنیادی ۰/۳۲۵، نوآوری تدریجی ۰/۱۱۶، نوآوری سازمانی ۰/۲۳۴، نوآوری فناورانه ۰/۱۱۴، نوآوری محصول ۰/۰۸۸ و نوآوری فرایند ۰/۲۲۱ محاسبه شده که با توجه به مقدار ملاک، تقریباً مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌نماید.

شاخص دیگری که برای برازش توسط تنن هاوس و همکاران (۲۰۰۵) معرفی شده، ملاک کلی برازش (GOF) است که با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و R^2 به

Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

صورت زیر محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\overline{communality} \times \overline{R^2}}$$

این شاخص نیز همانند شاخص‌های برازش مدل لیزرل عمل می‌کند و بین صفر تا یک قرار دارد. مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. البته باید توجه داشت این شاخص همانند شاخص‌های مبتنی بر خی دو (Chi-squar) در مدل‌های لیزرل به بررسی میزان برازش مدل نظری با داده‌های گردآوری شده نمی‌پردازد. بلکه توانایی پیش‌بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد و این که آیا مدل آزمون شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنونِ درون زا موفق بوده است یا خیر.

$$GOF = \sqrt{\overline{communality} \times \overline{R^2}} = \sqrt{۰/۶۳۸ \times ۰/۲۳۴} = ۰/۴۸۶$$

مقدار GOF برای مدل پژوهش مطابق با جدول (۵) مقدار ۰/۴۸۶ محاسبه گردیده که نشان از توان متوسط مدل در پیش‌بینی متغیرهای مکنونِ درون زای مدل دارد.

جدول ۵- میزان communality و R^2 متغیرهای تحقیق (یافته‌های پژوهشگران)

متغیر	communality	R^2
نوآوری بنیادی	۰/۶۰۰	۰/۱۸۶
نواوری تدریجی	۰/۷۲۷	۰/۱۳۵
نوآوری سازمانی	۰/۵۲۱	۰/۲۳۵
نواوری فناورانه	۰/۵۲۴	۰/۲۷۲
نوآوری محصول	۰/۷۵۸	۰/۱۶۶
نوآوری فرایند	۰/۷۲۹	۰/۴۱۱
مدیریت استعداد	۰/۶۰۵	---
	۰/۶۳۸	۰/۲۳۴

Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

فرضیه اصلی ۲: مدیریت استعداد در بُروز قابلیت‌های نوآورانه‌ی تدریجی تأثیرگذار است.

مطابق با شکل‌های (۴) و (۵)، سطح معناداری بین متغیر مدیریت استعداد و نوآوری تدریجی برابر۵/۲۲۲ می‌باشد که بزرگ‌تر از مقدار ۱/۹۶ بوده و نشان دهنده این است که ارتباط میان مدیریت استعداد و نوآوریِ تدریجی در سطح اطمینان۹۵ درصد معنادار است. هم‌چنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر ۰/۴۰۸ است و میزان اثرگذاری متغیر مدیریت استعداد بر نوآوری تدریجی را نشان می‌دهد؛ بنابراین فرضیه پژوهش تأیید می‌شود.

فرضیه اصلی ۳: مدیریت استعداد در بُروز قابلیت‌های نوآورانه بنیادی تأثیرگذار است.

مطابق با شکل‌های (۴) و (۵)، سطح معناداری بین متغیر مدیریت استعداد و نوآوری بنیادی برابر۱۴/۱۸۴ می‌باشد که بزرگ‌تر از مقدار ۱/۹۶ بوده و نشان دهنده این است که ارتباط میان مدیریت استعداد و نوآوریِ بنیادی در سطح اطمینان۹۵ درصد معنادار است. هم‌چنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر ۰/۶۴۱ است و میزان اثرگذاری متغیر مدیریت استعداد بر نوآوری بنیادی را نشان می‌دهد؛ بنابراین فرضیه پژوهش تأیید می‌شود.

فرضیه اصلی ۴: مدیریت استعداد در بُروز قابلیت‌های نوآورانه سازمانی تأثیرگذار است.

مطابق با شکل‌های (۴) و (۵)، سطح معناداری بین متغیر مدیریت استعداد و نوآوری سازمانی برابر۷/۷۹۹ می‌باشد که بزرگ‌تر از مقدار ۱/۹۶ بوده و نشان دهنده این است که ارتباط میان مدیریت استعداد و نوآوریِ سازمانی در سطح اطمینان۹۵ درصد معنادار است. هم‌چنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر ۰/۵۲۱ بوده و میزان اثرگذاری متغیر مدیریت استعداد بر نوآوری سازمانی را نشان می‌دهد؛ بنابراین فرضیه پژوهش تأیید می‌شود.

فرضیه اصلی ۵: مدیریت استعداد در بُروز قابلیت‌های نوآورانه فناوری تأثیرگذار است.

مطابق با شکل‌های (۴) و (۵)، سطح معناداری بین متغیر مدیریت استعداد و نوآوری فناورانه برابر۶/۹۲۷ می‌باشد که بزرگ‌تر از مقدار ۱/۹۶ بوده و نشان دهنده این است که ارتباط میان مدیریت استعداد و نوآوری فناورانه در سطح اطمینان۹۵ درصد معنادار است.

Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020

هم‌چنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر ۰/۴۸۵ است و میزان اثرگذاری متغیر مدیریت استعداد بر نوآوری فناورانه را نشان می‌دهد؛ بنابراین، فرضیه پژوهش تأیید می‌شود.

فرضیه اصلی ۶: مدیریت استعداد در بُروز قابلیت‌های نوآورانه در محصول تأثیرگذار است.

مطابق با شکل‌های (۴) و (۵)، سطح معناداری بین متغیر مدیریت استعداد و نوآوری در محصول برابر۵/۱۸۶ می‌باشد که بزرگ‌تر از مقدار ۱/۹۶ بوده و نشان دهنده این است که ارتباط میان مدیریت استعداد و نوآوری در محصول در سطح اطمینان۹۵ درصد معنادار است. هم‌چنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر ۰/۳۶۸ بوده و میزان اثرگذاری متغیر مدیریت استعداد بر نوآوری در محصول را نشان می‌دهد؛ بنابراین فرضیه پژوهش تأیید می‌شود.

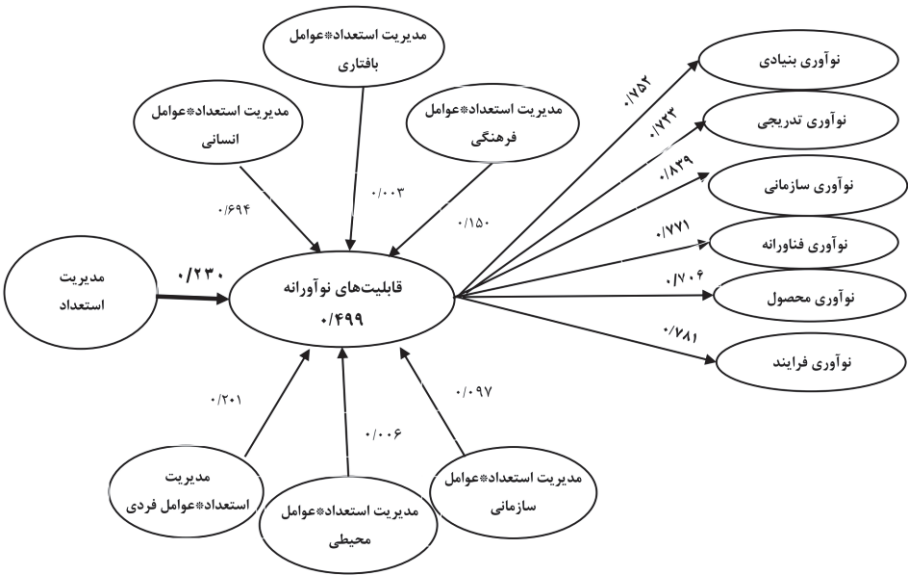
فرضیه اصلی ۷: مدیریت استعداد در بُروز قابلیت‌های نوآورانه در فرایند تأثیرگذار است.

مطابق با شکل‌های (۴) و (۵)، سطح معناداری بین متغیر مدیریت استعداد و نوآوری در فرایند برابر ۶/۲۴۹ می‌باشد که بزرگ‌تر از مقدار ۱/۹۶ بوده و نشان دهنده این است که ارتباط میان مدیریت استعداد و نوآوری در فرایند در سطح اطمینان۹۵ درصد معنادار است. هم‌چنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر ۰/۴۳۲ بوده و میزان اثرگذاری متغیر مدیریت استعداد بر نوآوری در فرایند را نشان می‌دهد؛ بنابراین فرضیه پژوهش تأیید می‌شود.

در این بخش برای بررسی اثر تعدیلگری عوامل انسانی، بافتاری، فرهنگی، فردی، محیطی و سازمانی در اثرگذاری مدیریت استعداد در بُروز قابلیت‌های نوآورانه، مدل مجدد اجرا گردیده است. خروجی گرافیکی نرم‌افزار در شکل‌های (۶) و (۷) ارائه شده است.

مقدار R^2 برای متغیر درون زای قابلیت نوآوری ۰/۴۹۹ و مقدار Q^2 نیز ۰/۲۹۱ محاسبه شده است. هم‌چنین مقدار GOF برابر با ۰/۵۴۱ محاسبه شده که نشان‌دهنده کفایت مناسب مدل می‌باشد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]



شکل ۶- ضرایب تخمین استاندارد مدل ساختاری پژوهش برای بررسی اثر تعدیلگری (یافته‌های پژوهشگران)

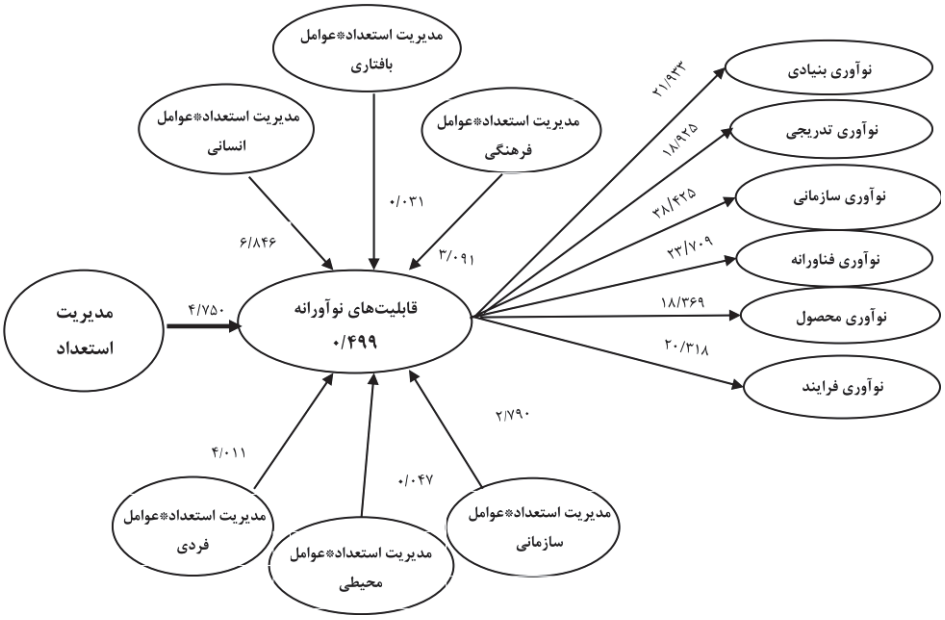
در ادامه، با توجه به نتایج بالا به بیان و بررسی فرضیه اصلی اول و فرضیه‌های فرعی پرداخته خواهد شد.

فرضیه اصلی ۱: مدیریت استعداد در بُروز قابلیت‌های نوآورانه تأثیرگذار است.

مطابق با شکل‌های (۶) و (۷)، سطح معناداری بین متغیر مدیریت استعداد و نوآوری برابر (۴/۷۵۰) می‌باشد که بزرگ‌تر از مقدار ۱/۹۶ بوده و نشان دهنده این است که ارتباط میان مدیریت استعداد و نوآوری در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. هم‌چنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر ۰/۲۳۰ بوده و میزان اثرگذاری متغیر مدیریت استعداد بر نوآوری را نشان می‌دهد؛ بنابراین فرضیه پژوهش تأیید می‌شود.

فرضیه فرعی ۱: عوامل انسانی، تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت‌های نوآورانه را تعدیل می‌کند.

Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]



شکل ۷- اعداد معناداری (T-value) مدل ساختاری پژوهش برای بررسی اثر تعدیلگری (یافته‌های پژوهشگران)

مطابق با شکل‌های (۶) و (۷)، آماره معناداری بین متغیر «مدیریت استعداد× عوامل انسانی» و «قابلیت‌های نوآورانه» برابر ۶/۸۴۶ می‌باشد که بزرگ‌تر از مقدار ۱/۹۶ است. بنابراین اثر تعدیلگری «عوامل انسانی» بر رابطه « مدیریت استعداد» و «قابلیت‌های نوآورانه» پذیرفته می‌شود. هم‌چنین با توجه به مقدار ضریب مسیر ۰/۶۹۴ نتیجه می‌شود که «عوامل انسانی» بر رابطه «مدیریت استعداد» و «قابلیت‌های نوآورانه» اثر تعدیلگری مثبت دارد. بدین معنا که در سطوح بالای عوامل انسانی، رابطه مدیریت استعداد و قابلیت‌های نوآورانه قوی‌تر می‌باشد و بالعکس.

فرضیه فرعی ۲: عوامل بافتاری، تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت‌های نوآورانه را تعدیل می‌کند.

مطابق با شکل‌های (۶) و (۷)، آماره معناداری بین متغیر «مدیریت استعداد× عوامل بافتاری» و «قابلیت‌های نوآورانه» برابر ۰/۰۳۱ می‌باشد که کوچک‌تر از مقدار ۱/۹۶ است.

Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

بنابراین اثر تعدیلگری «عوامل بافتاری» بر رابطه « مدیریت استعداد» و «قابلیت‌های نوآورانه» پذیرفته نمی‌شود.

فرضیه فرعی ۳: عوامل فرهنگی، تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت‌های نوآورانه را تعدیل می‌کند.

مطابق با شکل‌های (۶) و (۷)، آماره معناداری بین متغیر «مدیریت استعداد× عوامل فرهنگی» و «قابلیت‌های نوآورانه» برابر۳/۰۹۱ می‌باشد که بزرگ‌تر از مقدار۱/۹۶ است. بنابراین اثر تعدیلگریِ «عوامل فرهنگی» بر رابطه « مدیریت استعداد» و «قابلیت‌های نوآورانه» پذیرفته می‌شود. هم‌چنین با توجه به مقدار ضریب مسیر (۰/۱۵۰) نتیجه می‌شود که «عوامل فرهنگی» بر رابطه «مدیریت استعداد» و «قابلیت‌های نوآورانه» اثر تعدیلگری مثبت دارد. بدین معنا که در سطوح بالای عوامل فرهنگی، رابطه مدیریت استعداد و قابلیت‌های نوآورانه قوی‌تر می‌باشد و بالعکس.

فرضیه فرعی ۴: عوامل فردی، تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت‌های نوآورانه را تعدیل می‌کند.

مطابق با شکل‌های (۶) و (۷)، آماره معناداری بین متغیر «مدیریت استعداد× عوامل فردی» و «قابلیت‌های نوآورانه» برابر۴/۰۱۱ می‌باشد که بزرگ‌تر از مقدار۱/۹۶ است. بنابراین اثر تعدیلگری «عوامل فردی» بر رابطه « مدیریت استعداد» و «قابلیت‌های نوآورانه» پذیرفته می‌شود. هم‌چنین با توجه به مقدار ضریب مسیر۰/۲۰۱ نتیجه می‌شود که «عوامل فردی» بر رابطه «مدیریت استعداد» و «قابلیت‌های نوآورانه» اثر تعدیلگری مثبت دارد. بدین معنا که در سطوح بالای عوامل فردی، رابطه مدیریت استعداد و قابلیت‌های نوآورانه قوی‌تر می‌باشد و بالعکس.

فرضیه فرعی ۵: عوامل محیطی، تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت‌های نوآورانه را تعدیل می‌کند.

مطابق با شکل‌های (۶) و (۷)، آماره معناداری بین متغیر «مدیریت استعداد× عوامل محیطی» و «قابلیت‌های نوآورانه» برابر ۰/۰۴۷ می‌باشد که کوچک‌تر از مقدار۱/۹۶ است. بنابراین اثر تعدیلگریِ «عوامل محیطی» بر رابطه «مدیریت استعداد» و «قابلیت‌های

Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020

نوآورانه » پذیرفته نمی‌شود.

فرضیه فرعی ۶: عوامل سازمانی، تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت‌های نوآورانه را تعدیل می‌کند.

مطابق با شکل‌های (۶) و (۷)، آماره معناداری بین متغیر «مدیریت استعداد× عوامل سازمانی» و «قابلیت‌های نوآورانه» برابر۲/۷۹۰ می‌باشد که بزرگ‌تر از مقدار۱/۹۶ است. بنابراین اثر تعدیلگریِ «عوامل سازمانی» بر رابطه «مدیریت استعداد» و «قابلیت‌های نوآورانه» پذیرفته می‌شود. هم‌چنین با توجه به مقدار ضریب مسیر۰/۰۹۱ نتیجه می‌شود که «عوامل سازمانی» بر رابطه «مدیریت استعداد» و «قابلیت‌های نوآورانه» اثر تعدیلگری مثبت دارد؛ بدین معنا که در سطوح بالای عوامل سازمانی، رابطه مدیریت استعداد و قابلیت‌های نوآورانه قوی‌تر می‌باشد و بالعکس.

در جدول (۶) نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری نشان داده شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

در محیط کسب و کار فعلی که با افزایش رقابت در بازار، جهانی شدن، تغییر در مقررات دولتی، رشد سریع و پیشرفت در فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی، جذب و مدیریت نیروهای با استعداد ابزاری مهم برای دستیابی به اهداف رقابتی سازمان‌ها می‌باشد. در واقع، در این محیط پویا، شرکت‌ها در سرتاسر جهان تلاش می‌کنند تا افراد موفق و بهترین افراد را برای به دست آوردن مزیت رقابتی، با به کارگیری اقدامات مدیریت استعداد به دست آورند (Julie, 2017). مدیریت استعداد به عنوان سیستمی جهت شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار تعریف شده است. به ویژه مدیریت استعداد یک فرایند کسب و کار است که به صورت نظام‌مند شکاف بین استعدادهای فعلی سازمان و استعدادهای موردنیاز را جهت پاسخگویی به چالش‌های کسب و کار جاری و آتی سازمان پوشش می‌دهد. مایکل آرمسترانگ مدیریت استعداد را مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی هماهنگ برای کسب اطمینان از جذب سازمانی، حفظ انگیزش و توسعه افراد با استعداد در سازمان که درحال و آینده مورد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020

جدول ۶- نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری (یافته‌های پژوهشگران)

ردیف	مسیر		ضریب مسیر (β)	عدد معناداری (t-value)	سطح معناداری	نتیجه آزمون
	از متغیر	به متغیر				
۱	مدیریت استعداد	نوآوری بنیادی	۰/۶۴۱	۱۴/۱۸۴	<۰/۰۰۱	تأیید
۲		نوآوری تدریجی	۰/۴۰۸	۵/۲۲۲	<۰/۰۰۱	تأیید
۳		نوآوری سازمانی	۰/۵۲۱	۷/۷۹۹	<۰/۰۰۱	تأیید
۴		نوآوری فناورانه	۰/۴۸۵	۶/۹۲۷	<۰/۰۰۱	تأیید
۵		نوآوری محصول	۰/۳۶۸	۵/۱۸۶	<۰/۰۰۱	تأیید
۶		نوآوری فرایند	۰/۴۳۲	۶/۲۴۹	<۰/۰۰۱	تأیید
۷	عوامل انسانی تأثیرگذار بر مدیریت استعداد	قابلیت‌های نوآورانه	۰/۶۹۴	۶/۸۴۶	<۰/۰۰۱	تأیید
۸	مدیریت استعداد × عوامل بافتاری		۰/۰۰۳	۰/۰۳۱	۰/۳۰۸	رد
۹	مدیریت استعداد × عوامل فرهنگی		۰/۱۵۰	۳/۰۹۱	<۰/۰۰۱	تأیید
۱۰	مدیریت استعداد × عوامل فردی		۰/۲۰۱	۴/۰۱۱	<۰/۰۰۱	تأیید
۱۱	مدیریت استعداد × عوامل محیطی		-۰/۰۰۶	۰/۰۴۷	۰/۲۹۵	رد
۱۲	مدیریت استعداد × عوامل سازمانی		۰/۰۹۷	۲/۷۹۰	۰/۰۰۶	تأیید

نیاز است، تعریف کرده و مدیریت استعداد را یک منبع بزرگ سازمانی دانسته است. لذا در تحقیق حاضر که به صورت پیمایشی انجام شد، نقش مدیریت استعداد در بُروز قابلیت‌های نوآورانه در شرکت نفت و گاز پارس مورد مطالعه قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مدیریت استعداد با در نظر گرفتن متغیرهای تعدیلگر (فردی، محیطی، سازمانی، انسانی، بافتاری و فرهنگی) دربُروز قابلیت‌های نوآورانه تأثیرگذار هستند.

با توجه به نظریه‌ی پورتر، توجه به مدیریت استعداد و استفاده از چینش مناسب افراد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

در سازمان، موجب بُروز بیش‌تر توانمندی‌های کارکنان می‌گردد. تیمی متشکل از اعضا با مجموعه‌ای متفاوت از استعدادها و مهارت‌های منحصربه فرد، اثربخشی تیم‌ها و محدوده مشارکت آن‌ها را افزایش می‌دهد. درتحقیقی که کارولینو (۲۰۱۸) در بخش مدیریتی و ستادی یک بیمارستان انجام داد، نشان داد که مدیریت استعداد و به کارگیری ترکیب مناسبی از افراد به بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی سازمان کمک می‌کند. براساس این نتایج ارزیابی، یک طرح استراتژیک آگاهانه جهت به کارگیری افراد توانمند، برای ساختن یک سازمان موفق با عملکرد بالا امری ضروری است Carolyn & Harmon, (2018). بر این اساس نتایج این تحقیق نیز نشان می‌دهد که مدیریت استعداد به فرایند نوآوری در سازمان کمک می‌کند (زکی، ۱۳۸۱). این تحقیق نشان داد که متغیرهای ساختاری، متغیرهای فرهنگی و متغیرهای انسانی، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر نوآوری محسوب می‌شوند.

یکی دیگر از مطالعات صورت گرفته در این زمینه که توسط مور (۱۹۶۹) انجام شده، عوامل مؤثر بر نوآوری را درقالب عوامل فردی، سازمانی و محیطی تشریح نموده است (فضلی و نظری زاده، ۱۳۹۶). الیاس جی و همکاران (۱۳۹۶) نیز انواع نوآوری را متنوع و وابسته به شدت (بنیادی، تدریجی)، بخش (فناورانه و سازمانی) و موضوع (محصول، فرایند) نوآوری دانسته‌اند. لذا بر اساس نتایج تحقیقات و تحقیق پیش رو، مدیریت استعداد با در نظر گرفتن عوامل تعدیلگر شامل (عوامل فردی، محیطی، سازمانی، انسانی، بافتاری و فرهنگی) می‌تواند بر انواع نوآوری بر اساس شدت (بنیادی، تدریجی)، بخش (فناورانه و سازمانی) و موضوع (محصول، فرایند) تأثیرگذار باشد.

منابع

احمدی، سیدعلی اکبر، صدر منصوری، سعید، درویش، حسن و رجب‌بیگی، مجتبی (۱۳۹۸). شناسایی شایستگی‌های مدیریتی در فرایند استعدادیابی؛ مورد مطالعه صنعت نفت ایران. *مدیریت منابع انسانی درصنعت نفت*. سال ۱۰، شماره۳۹، صص ۹۶-۶۳.

Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

الیاس جی، کارایانیس، اپیدا تی، سامارا و یانیس ال، بیکورياس(۱۳۹۶). *نوآوری و کارآفرینی و نظریه، سیاست عمل* . مترجمان : مرتضی اکبری، ابوالقاسم عربیون، حسین یکه و حمید خلجی. تهران : انتشارات ادیبان روز.

رجب‌پور، ابراهیم، چرختاب مقدم و جهانشاه، ملایی، امیرحمزه (۱۳۹۸). تأثیر مولفه‌های مدیریت استعداد بر رضایت شغلی و تعهد سازمانیِ کارکنان دانشی؛ مورد مطالعه: پژوهشگاه صنعت نفت. *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*. سال۱۰، شماره۳۹، صص ۱۹۶-۱۷۵.

زکی، محمدعلی (۱۳۸۰). بررسی نقش عوامل شخصیتی، سازمانی و اجتماعی در نوآوری مدیران آموزشی. *فصل‌نامه علمی و پژوهشی رهیافت*، شماره ۲۶، صص۳۷-۳۵.

سخته، شقایق و کریمی، آصف(۱۳۹۷). عوامل موثر بر نوآوری باز در کارآفرینی دیجیتال. *توسعه کارآفرینی*. سال۴، شماره۱۱، صص۷۳۷-۷۱۹.

فضلی، صفرعلی و نظری‌زاده، فرهاد(۱۳۹۶). *آینده‌پژوهی و نوآوری پایدار*، چاپ دهم، تهران: انتشارات دانشکده بین‌المللی امام خمینی .

کلانتری، خلیل(۱۳۸۸). *پردازش و تحلیل داده‌ها در تحقیقات اجتماعی- اقتصادی*. چاپ سوم. تهران: انتشارات فرهنگ سبز.

Ahmed Ezzat Othman, A. & Madbouly Khalil, M. H. (2018). Lean talent management: a novel approach for increasing creativity in architectural design firms, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 54, 117-119.

Baker, W. E., Grinstein, A., & Harmancioglu, N. (2016). Whose innovation performance benefits more from external networks: Entrepreneurial or conservative firms*? Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 104–120.

Broek, J. D., Boselie, P., & Paauwe, J. (2018). Cooperative innovation through a talent management pool: A qualitative study on coopetition in healthcare, *European Management Journal,* 46, 89-109.

BretCrane, C. & Hartwell, J. (2019). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital, *Journal of World Business,* 54(2), 82-92.

Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020

Carolyn, S. & Harmon, D. N. P. (2018). Inside a Strategic Plan for a Dysfunctional Senior Leadership Team, *Nurse Leader*, 16(2), 142-146.

Collingsa, D., Scullionb, H., & Vaimanc, V. (2015). Talent management: Progress and prospects, *Human Resource Management Review*, 25(3), 233-235.

Ekrem Tatoglu, A., Alison, J., Glaister, B., & Demirbag, M. (2015). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms*, Journal of World Business,* 56(2)*,* 148-151.

Ingram, M. & Gloda, W. (2016). Talent management in healthcare organizations - qualitative research results, 3rd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism, 45, 26-28.

Jon, F., Hellgren, T., Mastroeni, M., Paoli, G., Robertson, K., & Black, J. (2015). *Innovation Models*: *Enabling New Defense Solution and Enhanced Benefits from Science and Technology. Santa Monica, CA: RAND Corporation, https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR840.html.*

Jingtao YI, J., Wang, C., & Kafouros, M. (2013). The effects of innovative capabilities on exporting: Do institutional forces matter? , *International Business Review*, 22, 392–406.

Julie, N. (2017). Contribution of talent analytics in change management within project management organizations. The case of the French aerospace sector, *Computer Science*, 121, 625-629.

Kerem, U. & Karacay, S. G. (2016). Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey, *12th International Strategic Management Conference*, 89, 28-30.

Lisboa, A., Skarmeas, D., & Lages, C. (2011). Innovative capabilities: Their drivers and effects on current and future performance*, Journal of Business Research,* 64 (11), 1157–1161.

Meyers, M. C., Van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2019). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices, International *Journal of Human Resource Management*.

Ndubisia, N., Dayan, M., Yeniarasc, V., & Al-hawari, M. (2019). The effects of complementarity of knowledge and capabilities on joint innovation capabilities and service innovation: The role of competitive intensity and demand uncertainty, *Industrial Marketing Management.*

Odunayo, S., Adewale, O., Adeniji, A., Oludayo, O., & Ogueyungbo, H. (2018). *Data regarding talent management practices and innovation*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

performance of academic staff in a technology-driven private university, 19 (2), 1040–1045.

Oludayo, O. A., Akanbi, C. O., Obot, B. M., Popoola, S. I., & Atayero, A. A. (2018). Influence of talent retention strategy on employees′ attitude to work: Analysis of survey data. *Data in brief*, *20*, 698–705. https :// doi. org/ 10. 1016/ j.dib.2018.08.103

Osborne, S. & Brown, B. K. (2005). *Management Change and Innovation* in *Public Service organizations*, Routledge.

Sparrow, P.R. & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture, *Human Resource Management Review*. 25(3), 249-263

Schutte, N. & Barkhuizen, M. (2016). The reciprocal relationship between human resource management professionalism and a diverse South African workplace context, *Journal of Applied Business Research,* 32(2), 493-506.

Schreuder, R. & Noorman, S. (2019). Strategic talent management: creating strategic value by placing top talents in key positions, *Development and Learning in Organizations*, 33(1), 1-4

Scullion, H., Collings, D. G., & Vaiman, V. (2016). Guest editorial: Strategic talent management. *Employee Relations Today*, 38(1), 1–5.

Sheng, M. (2019). Foreign tacit knowledge and a capabilities perspective on MNEs' product innovativeness: Examining source-recipient knowledge absorption platforms, *International Journal of Information Management,* 44 (9), 54–163.

Tafti, M., Mahmoudsalehi, M., & Amiri, A. (2017). Critical success factors, challenges and obstacles in talent management, Ind. Commer. Train, 49 (2), 15–21.

Downloaded from iieshrm.ir at 10:06 +0430 on Sunday July 5th 2020

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]