

تعیین تاثیر انعطاف پذیری منابع انسانی بر مدیریت دانش با نقش تعدیلگر تبادل رهبر و پیرو

نسرين خدابخشي هفشجانی^{۱*}، محمد کاظم زحمتکش^۲

تاریخ دریافت: ۱۰ فروردین ۱۴۰۲ تاریخ پذیرش: ۲۰ خرداد ۱۴۰۲

چکیده

انعطاف پذیری به معنی همه کاره و چند منظوره بودن کارکنان است؛ به عبارت دیگر این الگو به معنی تطبیق پذیری کارکنان و توانایی آنها برای انجام وظایف گوناگون و جابجایی در مشاغل است، هدف از تحقیق حاضر بررسی تاثیر انعطاف پذیری منابع انسانی بر مدیریت دانش با نقش تعدیلگر تبادل رهبر و پیرو است، جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان شرکت نفت مناطق مرکزی است، که حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه برابر با به دست آمد. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسش نامه مدیریت دانش لاوسن می باشد که این پرسشنامه شامل ۲۶ سوال با پاسخ بسته بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت می باشد. پرسشنامه سه بعد درونی سازی دانش، بیرونی سازی دانش و اجتماعی سازی دانش را مورد سنجش قرار میدهد، پایایی پرسش نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰.۸۱ درصد به دست آمد؛ که شامل سه پرسش نامه مدیریت دانش، انعطاف پذیری منابع انسانی و تبادل رهبر و پیرو بود، که به صورت تصادفی بین حجم نمونه پخش شد. روایی پرسش نامه توسط اساتید و پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تایید شد. نتایج تحقیق نشان داد که انعطاف پذیری منابع انسانی بر مدیریت دانش در شرکت نفت مناطق مرکزی تاثیر دارد ($R2=0.44, T=10.19$)، همچنین تاثیر تبادل رهبر پیرو بر مدیریت دانش مثبت و معنادار است ($R2=0.50, T=14.14$). آنالیز آماری مبتنی بر معادلات ساختاری نشان داد که انعطاف پذیری منابع انسانی با نقش تعدیلگر تبادل رهبر پیرو بر مدیریت دانش تاثیر دارد ($R2=0.56, T=11.90$).

کلید واژه ها: انعطاف پذیری، منابع انسانی، مدیریت دانش، تبادل رهبر و پیرو.

۱- استادیار مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خلخال، ایران
۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۱- مقدمه

سرعت بالای توسعه تکنولوژی های جدید و ارتباطات دیجیتال منجر به افزایش اهمیت مدیریت دانش به عنوان یک منبع حیاتی برای کسب مزیت رقابتی گردیده است. نبود فضای رقابتی در بین سازمانهای دولتی دلیلی برای عدم توجه به مقوله مدیریت دانش نیست. سازمان های دولتی باید با مقایسه بین وضعیت کنونی و گذشته خود سعی در بهبود ارائه خدمات خود به ارباب رجوع بوده و تلاش کنند تا فرایندهای درونی خود را به نحو اثربخشی انجام دهند. مدیریت دانش با تسهیم دانش در سازمان و به حافظه سپردن دانش افراد در حافظه سازمانی می تواند کارکنانی دانشی بار آورد که پاسخگوی نیاز مراجعین خود باشند. مراجعینی که روز به روز آگاه تر می شوند و توقعات بالاتری را از سازمان ها دارند. در چنین فضایی خلق و مبادله دانش یک فاکتور اساسی در سازمان های مختلف برای ارائه خدمات بهتر و تصمیم گیری های منطقی تری باشد. از طرفی انعطاف پذیری به معنی همه کاره و چند منظوره بودن کارکنان است؛ به عبارت دیگر این الگو به معنی تطبیق پذیری کارکنان و توانایی آنها برای انجام وظایف گوناگون و جابجایی در مشاغل است، پرداختن به بحث انعطاف پذیری منابع انسانی در سازمان های مختلف مانند شرکت های حوزه انرژی ها به این دلیل است که نیروی کار انعطاف پذیر عامل حیاتی موفقیت برای مقابله با برخی عدم انعطاف پذیری های سازمانی و تضمین قابلیت سازمانی در محیطهای چالش برانگیز ظاهر میشود. امروزه با توجه به افزایش سریع رقابت و پیچیدگیهای عصر اطلاعات، سازمان ها به خصوص سازمان های حوزه انرژی به آموزش مهارت هایی نیازمند هستند که بتوانند با علم روز پیشرفت کنند، داشتن سازمان انعطاف پذیر، نیازمند داشتن منابع انسانی انعطاف پذیر است، زیرا داشتن انعطاف در رو به رو شدن با مسائل لازمه تمامی دستگاه های دولتی و غیر دولتی و به خصوص شرکت های حوزه انرژی که نسبت به سایر سازمان ها دارای پویایی بیشتری هستند، انعطاف پذیر بودن سازمان و نیروی انسانی به عنوان شرط بقای هر محیط تبدیل گردیده است. یکی از ویژگی های مورد انتظار از کارکنان در محیط پویای امروزی، داشتن رفتار و عملکرد خلاق و انعطاف پذیری است. همه سازمان ها برای رشد و بقاء، نیازمند اندیشه های نو، نظرات بدیع و به عبارتی، خلاقیت و انعطاف پذیری هستند (Cramer, 2020). بر اساس مطالب بیان شده، هدف از تحقیق حاضر تعیین تاثیر انعطاف پذیر منابع انسانی بر مدیریت دانش با نقش تعدیلگر تبادله رهبر و پیرو است، و سوال اصلی این است که آیا انعطاف پذیر منابع انسانی بر مدیریت دانش با نقش تعدیلگر تبادله رهبر و پیرو تاثیر دارد؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهشی

۲-۱- انعطاف پذیری

انعطاف پذیری یک مفهوم چند بعدی است که می تواند با اجزای زیادی در سازمان در ارتباط باشد. الفاظ مختلفی نظیر ظرفیت، انطباق، حساسیت، ارتجاعی و چابکی ممکن است به عنوان مترادف آن مورد توجه قرار گیرند. انعطاف پذیری همچنین به عنوان قابلیت پویایی مد نظر قرار گرفته است. انعطاف پذیری توانایی

سازگاری، ایستادگی کردن یا اداره عدم اطمینان است اما انعطاف پذیری واژه‌ای است که بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد حال آنکه تعاریف زیادی از آن وجود ندارد (Farhudiyan, 2005; Campbell et al, 2005). رایت و اسنل^۱ (۱۹۹۸)، انعطاف پذیری منابع انسانی را به این صورت تعریف نمودند: «میزان بهره‌مندی منابع انسانی سازمان‌ها از مهارت‌ها و الگوهای رفتاری لازم برای اتخاذ بهترین تصمیمات در محیط رقابتی و همچنین بهره‌گیری سازمان‌ها از مناسب‌ترین کارکردهای مدیریت منابع انسانی برای مدیریت بهینه‌ی این منابع» (Wright & Snell, 1998; Abbasi et al, 2013).

انعطاف‌پذیری نیروی انسانی به عنوان ابزاری برای ارتقای عملکرد تولید شناخته شده است. زیرا چندین مزیت راهبردی فراهم می‌کند. استفاده از نیروی انسانی چند وظیفه‌ای به شرکت اجازه می‌دهد تا به سرعت به تقاضاهای پیش‌بینی نشده و نامتعادل که ممکن است در بخش‌ها بوجود آید، پاسخ دهد. چنین انعطاف‌پذیری به شرکت‌ها کمک می‌کند تا زمان‌گردش تولید و موجودی کار در جریان را کاهش و خدمات مشتری را ارتقاء دهد، در حالیکه استفاده کار از نیروی انسانی و تجهیزات را فراهم می‌کنند (Fraser & Hvolby, 2010).

۲-۲- مدیریت دانش

جونز^۲ (۲۰۱۷) مدیریت دانش را رویکردی بپارچه و نظام‌مند در جهت تشخیص، مدیریت و تسهیم کلیه دارایی‌های فکری شامل پایگاه‌های داده، مستندات، رویه‌ها و سیاست‌ها و تجارت موجود در ذهن افراد می‌داند. فرایند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، تسهیم، نگهداری، ارزیابی و به‌کارگیری دانش مناسب در زمان مناسب در سازمان است که از طریق ایجاد پیوند بین منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت می‌پذیرد (Qavi Panjeh and Soleimani, 2015). دانش به عنوان یک منبع راهبردی و یک شایستگی کلیدی برای سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است از این رو امروزه برای استفاده از این منبع پر ارزش موضوع مدیریت دانش در دستور کار سازمان‌های پیشرو قرار گرفته است. دانش بر اساس منبع ایجاد در سه دانش فردی، گروهی و سازمانی طبقه‌بندی می‌شود. دانش فردی به طور ساده دانش تحصیل شده توسط فرد است که معمولاً ضمنی است (Hatch, 2021). دانش گروهی عبارت از دانش فردی است که افراد دیگری به صحت و حقانیت آن اعتماد می‌کنند، آن را بین هم به اشتراک می‌گذارند و آن را درک می‌کنند. باید توجه داشت که دانش گروهی فقط یکپارچه‌سازی و حاصل ضرب تغییرهای افراد نیست بلکه تفسیرها و برداشت‌های افراد از حقیقت است (Richter, 2003). دانش سازمانی دانش گروهی چندین واحد یا گروه است که برای تولید دانش جدید ترکیب می‌شوند و به صورت ضمنی یا آشکار هستند (Hatch, 2021).

مدیریت دانش دارای دو نوع استراتژی است:

¹ Wright & Snell

² Jones

استراتژی کدگذاری دانش: در این استراتژی که بر کامپیوتر تمرکز دارد، دانش در پایگاه اطلاعات ذخیره و به رمز در آورده می شود تا افراد سازمان نتوانند در موقع نیاز به سرعت به این اطلاعات دسترسی پیدا کرده و آن را مورد استفاده قرار دهند. در پنج سال اخیر، این شرکت ها راه های بسیاری را برای کدگذاری (به رمز در آوردن) ذخیره سازی و استفاده مجدد از دانش توسعه داده اند. یکی از این روش ها، روش انتقال اطلاعات از فرد به مستندات است. در این روش، دانش از شخصی که در آن نقش داشته استخراج و سپس به منظور استفاده مجدد فرد ساخته می شود.

استراتژی شخصی سازی: این شرکت ها به منظور استراتژی دانش خود بر گفتگوی بین افراد تاکید دارند نه موضوع های دانش در پایگاه اطلاعاتی، دانشی که کدگذاری نشده و یا احتمال کدگذاری آن وجود ندارد در جلسات طوفان فکری و مکالمات فرد با فرد مقابل، بین افراد رد و بدل می گردد. در استراتژی شخصی سازی مشاوران به طور دسته جمعی از طریق برگشت به مشکل و مورد توجه قرار دادن آن به منظور یافتن راه حل، بینش عمیق تری را نسبت به مشکل بدست می آورند. به طور خلاصه در این استراتژی دانش با افرادی که در توسعه آن نقش داشته گره خورده و افراد در ارتباط با یکدیگر از آن اطلاعات سهم می برند (Aghayi, 2014).

۳-۲- تبادل رهبر-پیرو

تئوری تبادل رهبر-پیرو، رهبری را به عنوان یک فرآیند، مفهوم سازی کرده و تمرکز آن، بر رابطه تعاملی بین رهبر با پیرو با تاکید بر فرآیند ارتباط دو پیروی است. این تئوری بر این باور است که رهبری، یک فرآیند تبدالی بین رهبر و پیروان او است. یعنی تأثیر فرودستان بر رهبران و رفتار آنها، به همان اندازه تأثیر رهبران بر رفتار فرودستان است (خلیلی شورینی، ۱۳۹۸). تئوری مبادله رهبر-پیرو که تئوری تبادل رهبر-پیرو یا تئوری مراوده رهبر-پیرو نیز نامیده می شود و در گذشته مدل ارتباط عمودی دوتایی^۱ (دو پیروی) نامیده می شد، بر اهمیت روابط متغیر بین سرپرست و هر یک از زیردستانش تأکید می کند و به هر دو نفر رئیس و مرئوس به اصطلاح یک جفت عمودی گفته می شود. (Alvani, 2021) تئوری مبادله رهبر-پیرو، رابطه اجتماعی میان رهبران و پیروان را نقطه مرکزی توجه خود در فرآیند رهبری قرار می دهد. (Afjaei, 2015)

در الگوهای دیگر رهبری، چنین فرض می شد که رفتار رهبر با تمام کارکنان یکسان است؛ ولی الگوی تبادل رهبر-پیرو بر پایه این فرضیه قرار دارد که رهبران، رابطه منحصر به فردی با یکایک زیردستانشان برقرار و با هر کدام به گونه ای خاص رفتار می کنند (Kreitner and Kinicki, 1998).

¹ -Vertical-Dyad Linkage Model

تبادل درون گروهی^۱

در این رابطه، رهبران و پیروان، مشارکتی را که به واسطه نفوذ متقابل، اعتماد دو جانبه، احترام، تمایل و احساس مشترک نسبت به سرنوشت نمایان می‌گردد توسعه می‌بخشند.

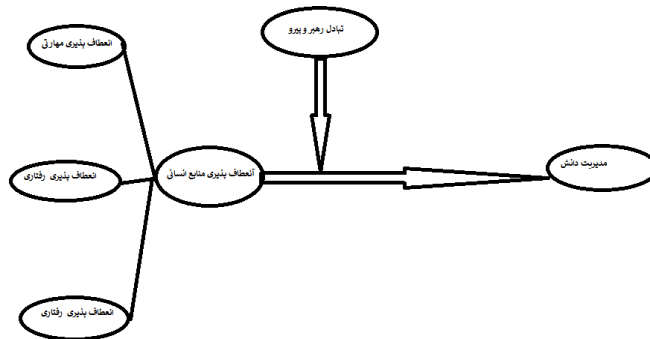
تبادل برون گروهی

در این نوع تبادل، رهبران به‌عنوان ناظرانی در نظر گرفته می‌شوند که در ایجاد احساس اعتماد دوجانبه، احترام یا سرنوشت مشترک شکست خورده‌اند.

اعضای درون گروه یا گروه «غیر رسمی و خودمانی»، مورد اعتماد رهبر هستند و از امتیازات ویژه‌ای برخوردارند. رهبر، وقت چندان زیادی را صرف اعضای برون گروه یا گروه «رسمی» نمی‌کند و از پاداش‌ها یا امتیازاتی که به‌صورت کامل در اختیار رهبر است، چیزی نصیب آن‌ها نخواهد شد. همچنین، رابطه بین آنان و رهبر، براساس مقررات رسمی گذاشته می‌شود (Robbins, 2019). با توجه به تئوری تبادل رهبر-پیرو، می‌توان پیش‌بینی کرد که اعضای گروه "خودمانی" عملکرد بسیار بهتری دارند، جابه‌جایی آنان کمتر است و نسبت به رئیس خود، رضایت بیشتری دارند (Robbins, 2019).

۳-مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی این تحقیق شامل یک متغیر مستقل، تعدیلگر و یک متغیر وابسته می‌باشد. انعطاف پذیری منابع انسانی متغیر مستقل، مدیریت دانش متغیر وابسته و تبادل رهبر پیرو نقش متغیر تعدیلگر را دارد که در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

^۱-In-group Exchang

^۲- out-group Exchang

۴- روش تحقیق

روش تحقیق با توجه به ماهیت موضوع توصیفی از نوع پیمایشی می باشد و با توجه به هدف تحقیق، در پژوهش حاضر از نوع کاربردی است که به روش مقطعی انجام خواهد گرفت و با توجه به نحوه گرد آوری داده ها توصیفی از نوع پیمایشی است

و شیوه جمع آوری اطلاعات مورد نیاز از جامعه مورد مطالعه نیز بصورت انفرادی که در شرکت نفت و گاز مناطق مرکزی ایران صورت خواهد گرفت و همچنین ابزار گرد آوری داده ها و اطلاعات پرسشنامه‌ی خواهد بود.

جامعه آماری اول شامل کلیه کارکنان شرکت نفت و گاز مناطق مرکزی می باشد. گفتنی است که تعداد کارکنان ۱۲۸۰ نفر است.

توجه به حجم جامعه تعداد حجم نمونه در تحقیق حاضر برابر با ۲۹۸ نفر خواهد بود. نمونه گیری در این تحقیق به صورت نمونه گیری تصادفی طبقه ای خواهد بود. پرسش نامه بین حجم نمونه پخش گردید و از آن ها درخواست می شود که بر اساس سوالات به آن پاسخ دهند. در صورت مخدوش بودن پاسخ ها دوباره پرسش نامه ها در بین جامعه پخش میگردد تا مطالعه بر اساس حجم نمونه تعیین شده انجام پذیرد.

ابزار مورد استفاده برای سنجش متغیرها پرسشنامه بوده که شرح هر کدام در ذیل آمده است: پرسش نامه های مورد استفاده در این تحقیق شامل

پرسش نامه مدیریت دانش لاوسن (۲۰۰۸): این پرسش نامه شامل ۲۶ سوال با پاسخ بسته بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت می باشد. پرسش نامه سه بعد درونی سازی دانش، بیرونی سازی دانش و اجتماعی سازی دانش را مورد سنجش قرار میدهد، پایایی پرسش نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰.۸۱ درصد به دست آمد.

پرسش نامه تبادل رهبر پیرو. لیدن و ماسلین (۱۹۹۸): بر اساس پرسشنامه توسط لیدن و ماسلین (۱۹۹۸) ساخته شده که داری ۱۱ سوال است. پاسخگویی بر اساس طیف لیکرت ۵ گزینه ای مورد استفاده قرار گرفت (کامالا موافقم = ۵، موافقم = ۴، نظری ندارم = ۳، مخالفم = ۲، کامالاً مخالفم = ۱). پایایی پرسش نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰.۸۲ به دست آمد.

پرسشنامه انعطاف پذیری منابع انسانی: این پرسشنامه دارای ۱۱ سوال می باشد. ابعاد پرسشنامه شامل انعطاف پذیری وظیفه ای (۳ سوال)؛ انعطاف پذیری مهارتی (۴ سوال) و انعطاف پذیری رفتاری (۴ سوال) می باشد. پایایی پرسش نامه با استفاده از ضریب روایی پرسش نامه

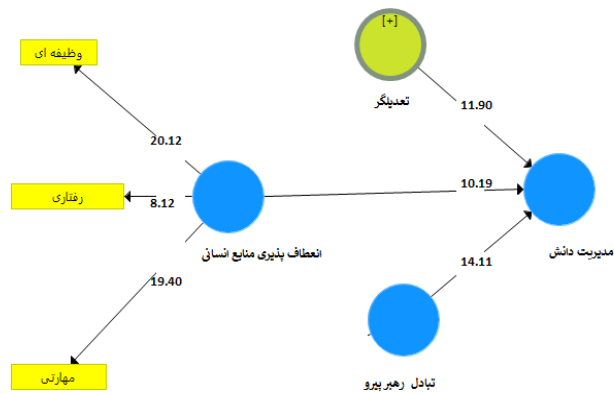
تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از تحقیق حاضر شامل دو بخش به شرح زیر می باشد: به منظور توصیف یافته‌ها، از جداول و نمودارهای فراوانی استفاده خواهد شد. ضمن این که به منظور توصیف بهتر داده‌ها از شاخص‌های مرکزی و همچنین شاخص‌های پراکندگی بهره گرفته خواهد شد. تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از تحقیق حاضر شامل دو بخش به شرح زیر می باشد:

در این تحقیق نرمال بودن داده ها با استفاده از خطای استاندارد ضریب کشیدگی و خطای استاندارد ضریب چولگی آزمون خواهد شد. برای تحقق آزمون مدل پیشنهادی تحقیق و آزمون فرضیه های تحقیق از مدل یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار smart pls بهره گرفته خواهد شد. در این آزمون شاخص اثر R2 تعیین کننده ضریب اثر و شاخص T تعیین کنند ضریب معنا داری است.

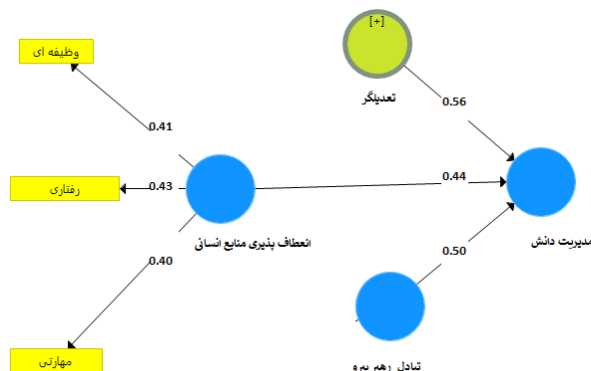
۵- یافته‌ها

در شکل ۲ و ۳، ضرایب مربوط به بار عاملی فرضیه های تحقیق و همچنین ضرایب معنا داری T، نشان داده شده است.

شکل ۲ ضرایب R2 فرضیه های تحقیق



شکل ۳ ضرایب معنا داری T فرضیه های تحقیق



آزمون فرضیه فرعی ۱ تحقیق

H0: انعطاف پذیری منابع انسانی بر مدیریت دانش تاثیر دارد.

H1: انعطاف پذیری منابع انسانی بر مدیریت دانش تاثیر ندارد.

برای آزمون این فرضیه از داده های به دست آمده مبتنی بر معادلات ساختاری در شکل ۲ و ۳ استفاده خواهد شد، بر اساس معادله ساختاری میزان ضریب اثر R2 برای تاثیر انعطاف پذیری منابع انسانی بر مدیریت دانش برابر با ۰,۴۴ است، همچنین میزان ضریب معنا داری T برابر با ۱۰,۱۹، که از مقدار بحرانی ۱,۹۶ بیشتر است. بنابراین میتواند ادعا کرد که انعطاف پذیری منابع انسانی بر مدیریت دانش تاثیر دارد، با توجه به ضریب اثر میزان تائی گذاری متغیر مستقل بر متغیر وابسته مثبت است، بنابراین با افزایش متغیر انعطاف پذیری منابع انسانی میزان مدیریت دانش نیز افزایش پیدا خواهد کرد.

جدول ۱ نتایج آزمون فرضیه فرعی ۱ تحقیق

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب اثر	ضریب معنا داری	نتیجه آزمون
		R2	T	
انعطاف پذیری	مدیریت دانش	۰,۴۴	۱۰,۱۹	تایید فرضیه
منابع انسانی				

آزمون فرضیه فرعی ۱-۱

H0: انعطاف پذیری وظیفه ای بر مدیریت دانش تاثیر دارد.

H1: انعطاف پذیری وظیفه ای بر مدیریت دانش تاثیر ندارد.

برای آزمون این فرضیه از داده های به دست آمده مبتنی بر معادلات ساختاری در شکل ۲ و ۳ استفاده خواهد شد، بر اساس معادله ساختاری میزان ضریب اثر R2 برای تاثیر انعطاف پذیری وظیفه ای بر مدیریت دانش برابر با ۰,۴۱ است، همچنین میزان ضریب معنا داری T برابر با ۲۰,۱۲، که از مقدار بحرانی ۱,۹۶ بیشتر است. بنابراین میتواند ادعا کرد که انعطاف پذیری وظیفه ای بر مدیریت دانش تاثیر دارد، با توجه به ضریب اثر میزان تائی گذاری متغیر مستقل بر متغیر وابسته مثبت است، بنابراین با افزایش متغیر انعطاف پذیری وظیفه ای میزان مدیریت دانش نیز افزایش پیدا خواهد کرد.

جدول ۲ نتایج آزمون فرضیه فرعی ۱-۱ تحقیق

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب اثر	ضریب معنا داری	نتیجه آزمون
		R2	T	
انعطاف پذیری	مدیریت دانش	۰,۴۱	۲۰,۱۲	تایید فرضیه
وظیفه ای				

آزمون فرضیه فرعی ۱-۲

H0: انعطاف پذیری رفتاری بر مدیریت دانش تاثیر دارد.

H1: انعطاف پذیری رفتاری بر مدیریت دانش تاثیر ندارد.

برای آزمون این فرضیه از داده های به دست آمده مبتنی بر معادلات ساختاری در شکل ۲ و ۳ استفاده خواهد شد، بر اساس معادله ساختاری میزان ضریب اثر R2 برای تاثیر انعطاف پذیری رفتاری بر مدیریت دانش برابر با ۰,۴۳ است، همچنین میزان ضریب معنا داری T برابر با ۸,۱۲، که از مقدار بحرانی ۱,۹۶ بیشتر است. بنابراین میتواند ادعا کرد که انعطاف پذیری رفتاری بر مدیریت دانش تاثیر دارد، با توجه به ضریب اثر میزان تائی گذاری متغیر مستقل بر متغیر وابسته مثبت است، بنابراین با افزایش متغیر انعطاف پذیری رفتاری میزان مدیریت دانش نیز افزایش پیدا خواهد کرد.

جدول ۳ نتایج آزمون فرضیه فرعی ۱-۲ تحقیق

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب اثر	ضریب معنا داری	نتیجه آزمون
		R2	T	
انعطاف پذیری رفتاری	مدیریت دانش	۰,۴۳	۸,۱۲	تایید فرضیه

آزمون فرضیه فرعی ۱-۳

H0: انعطاف پذیری مهارتی بر مدیریت دانش تاثیر دارد.

H1: انعطاف پذیری مهارتی بر مدیریت دانش تاثیر ندارد.

برای آزمون این فرضیه از داده های به دست آمده مبتنی بر معادلات ساختاری در شکل ۲ و ۳ استفاده خواهد شد، بر اساس معادله ساختاری میزان ضریب اثر R2 برای تاثیر انعطاف پذیری مهارتی بر مدیریت دانش برابر با 0.40 است، همچنین میزان ضریب معنا داری T برابر با ۱۹,۴، که از مقدار بحرانی ۱,۹۶ بیشتر است. بنابراین میتواند ادعا کرد که انعطاف پذیری مهارتی بر مدیریت دانش تاثیر دارد، با توجه به ضریب اثر میزان تائی گذاری متغیر مستقل بر متغیر وابسته مثبت است، بنابراین با افزایش متغیر انعطاف پذیری مهارتی میزان مدیریت دانش نیز افزایش پیدا خواهد کرد.

جدول ۴ نتایج آزمون فرضیه فرعی ۱-۳ تحقیق

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب اثر	ضریب معنا داری	نتیجه آزمون
		R2	T	
انعطاف پذیری مهارتی	مدیریت دانش	۰,۴۰	۱۹,۴۰	تایید فرضیه

آزمون فرضیه فرعی ۲

H0: تبادله رهبر پیرو بر مدیریت دانش تاثیر دارد.

H1: تبادله رهبر پیرو بر مدیریت دانش تاثیر ندارد.

برای آزمون این فرضیه از داده های به دست آمده مبتنی بر معادلات ساختاری در شکل ۲ و ۳ استفاده خواهد شد، بر اساس معادله ساختاری میزان ضریب اثر R2 برای تاثیر تبادله رهبر پیرو بر مدیریت دانش برابر با 0.50 است، همچنین میزان ضریب معنا داری T برابر با 14.11، که از مقدار بحرانی ۱,۹۶ بیشتر است. بنابراین میتواند ادعا کرد که تبادله رهبر پیرو بر مدیریت دانش تاثیر دارد، با توجه به ضریب اثر میزان تاثیری گذاری متغیر مستقل بر متغیر وابسته مثبت است، بنابراین با افزایش متغیر تبادله رهبر پیرو میزان مدیریت دانش نیز افزایش پیدا خواهد کرد.

جدول ۵- نتایج آزمون فرضیه فرعی ۲ تحقیق

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب اثر	ضریب معنا داری	نتیجه آزمون
		R2	T	
تبادله رهبر پیرو	مدیریت دانش	۰,۵۰	۱۴,۱۱	تایید فرضیه

آزمون فرضیه اصلی

H0: انعطاف پذیری منابع انسانی با نقش تعدیلگر تبادله رهبر پیرو بر مدیریت دانش تاثیر دارد.

H1: انعطاف پذیری منابع انسانی با نقش تعدیلگر تبادله رهبر پیرو بر مدیریت دانش تاثیر ندارد.

برای آزمون این فرضیه از داده های به دست آمده مبتنی بر معادلات ساختاری در شکل ۲ و ۳ استفاده خواهد شد، بر اساس معادله ساختاری میزان ضریب اثر R2 برای تاثیر انعطاف پذیری منابع انسانی با نقش تعدیلگر تبادله رهبر پیرو بر مدیریت دانش برابر با 0.56 است، همچنین میزان ضریب معنا داری T برابر با 11.90، که از مقدار بحرانی ۱,۹۶ بیشتر است. بنابراین میتواند ادعا کرد که انعطاف پذیری منابع انسانی با نقش تعدیلگر تبادله رهبر پیرو بر مدیریت دانش در شرکت نفت مناطق مرکزی تاثیر دارد، با توجه به ضریب اثر میزان تاثیری گذاری متغیر مستقل بر متغیر وابسته مثبت است، بنابراین با افزایش متغیر انعطاف پذیری منابع انسانی با نقش تعدیلگر تبادله رهبر پیرو میزان مدیریت دانش نیز افزایش پیدا خواهد کرد.

جدول ۶ نتایج آزمون فرضیه اصلی تحقیق

متغیر مستقل	متغیر تعدیلگر	متغیر وابسته	ضریب اثر	ضریب معنا	نتیجه آزمون
			R2	T	

انعطاف پذیری منابع پیرو انسانی	تبادل رهبر مدیریت دانش	۰,۵۶	۱۱,۹۰	تایید فرضیه
--------------------------------	------------------------	------	-------	-------------

۶- بحث و نتیجه گیری

هدف نتیجه گیری از یافته های پژوهش و ارائه پیشنهادات از بخش های اصلی و اساسی پژوهش محسوب می گردد که به توانایی پژوهشگر در تحلیل و بحث در نتایج پژوهش بر می گردد. لذا در این فصل ابتدا ضمن بحث در نتایج توصیفی و تحلیلی داده های تحقیق به تفسیر آنها پرداخته می شود و در پایان پیشنهاداتی بر اساس یافته های پژوهش و برای پژوهشگران آینده ارائه خواهد شد.

بر اساس نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه اصلی تحقیق، انعطاف پذیری منابع انسانی با نقش تعدیلگر تبادل رهبر پیرو بر مدیریت دانش در شرکت نفت مناطق مرکزی تاثیر دارد، به صورتی که آنالیز معادلات ساختار نشان میدهد، میزان ضریب اثر R2 برای تاثیر انعطاف پذیری منابع انسانی با نقش تعدیلگر تبادل رهبر پیرو بر مدیریت دانش برابر با 0.56 است، همچنین میزان ضریب معنا داری T برابر با 11.90، که از مقدار بحرانی ۱,۹۶ بیشتر است. بنابراین میتواند ادعا کرد که انعطاف پذیری منابع انسانی با نقش تعدیلگر تبادل رهبر پیرو بر مدیریت دانش در شرکت نفت مناطق مرکزی تاثیر دارد، مقایسه بین تاثیر مستقیم و به واسطه نقش تعدیلگر دو متغیر مدیریت دانش و انعطاف پذیری منابع انسانی نشان میدهد در حالت مستقیم ضریب اثر انعطاف پذیری منابع انسانی برابر با ۰,۴۴ و تبادل رهبر پیرو برابر با ۰,۵۰ است، حال آنکه در حالت نقش تعدیلگر ضریب اثر به ۰,۵۶ می رسد. نتایج این تحقیق نشان میدهد که برای رسیدن به مدیریت دانش مناسب در شرکت نفت مناطق مرکزی باید علاوه بر منعطف نمودن نیرو انسانی از لحاظ وظیفه ای، مهارتی و رفتاری باید میزان تبادل بین رهبر و کارکنان در حد مناسبی وجود داشته باشد.

هرچند تا کنون مطالعه ای که تاثیر نقش تعدیلگر تبادل رهبر و پیرو بین دو متغیر انعطاف پذیری منابع انسانی و را مورد ارزیابی قرار نداده است، ولی از نظر تاثیر مثبت و معنا دار انعطاف پذیری منابع انسانی بر مدیریت دانش، نتایج این بخش از تحقیق را میتوان با مطالعه رحیمی و همکاران (۱۴۰۰)، تابان و همکاران (۱۴۰۰)، صالحی و همکاران (۱۳۹۹) هخوان دانست، همچنین ژو و همکاران (۲۰۲۱)، کرینو و همکاران (۲۰۲۰) و سراجو و همکاران (۲۰۱۹) به نتایجی مشابهی دست یافته بودند.

بر اساس نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه فرعی ۱ تحقیق، انعطاف پذیری منابع انسانی بر مدیریت دانش تاثیر دارد، به صورتی که معادلات ساختاری نشان داد که، میزان ضریب اثر R2 برای تاثیر انعطاف پذیری منابع انسانی بر مدیریت دانش برابر با ۰,۴۴ است، همچنین میزان ضریب معنا داری T برابر با ۱۰,۱۹، که از مقدار بحرانی ۱,۹۶ بیشتر است. بنابراین میتواند ادعا کرد که انعطاف پذیری منابع انسانی بر مدیریت دانش در شرکت نفت مناطق مرکزی تاثیر دارد. انعطاف پذیری نیروی انسانی به عنوان ابزاری برای ارتقای عملکرد شناخته شده است. چنین انعطاف پذیری به شرکت ها کمک می کند تا زمان گردش دانش را کاهش

و خدمات را ارتقاء دهد، در حالیکه استفاده کار از نیروی انسانی و تجهیزات را فراهم می کنند و زمینه مناسب مدیریت دانش را فراهم خواهد کرد.

نتایج این بخش از تحقیق را میتوان با مطالعه رحیمی و همکاران (۱۴۰۰)، تابان و همکاران (۱۴۰۰)، صالحی و همکاران (۱۳۹۹) هخوان دانست، همچنین ژو و همکاران (۲۰۲۱)، کرینو و همکاران (۲۰۲۰) و سراجو و همکاران (۲۰۱۹) به نتایجی مشابهی دست یافته بودند.

بر اساس نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه فرعی ۱-۱ تحقیق، انعطاف پذیری وظیفه ای منابع انسانی بر مدیریت دانش در شرکت نفت مناطق مرکزی تاثیر دارد، به صورتی که میزان ضریب اثر R^2 برای تاثیر انعطاف پذیری وظیفه ای بر مدیریت دانش برابر با ۰,۴۱ است، همچنین میزان ضریب معناداری T برابر با ۲۰,۱۲، که از مقدار بحرانی ۱,۹۶ بیشتر است. بنابراین میتوان ادعا کرد که انعطاف پذیری وظیفه ای بر مدیریت دانش در شرکت نفت مناطق مرکزی تاثیر دارد، با توجه به ضریب اثر میزان تائی گذاری متغیر مستقل بر متغیر وابسته مثبت است، بنابراین با افزایش متغیر انعطاف پذیری وظیفه ای میزان مدیریت دانش نیز افزایش پیدا خواهد کرد. انعطاف پذیری وظیفه ای به معنی همه کاره و چند منظوره بودن کارکنان است. به کارگیری این الگو، این امکان را برای شرکت نفت مناطق مرکزی فراهم می کند تا با ایجاد تغییر در مهارت ها و وظایف محوله به افراد گوناگون، توانایی آن ها برای کسب مهارت های مختلف و بدنبال آن، توانایی شرکت را برای مدیریت دانش افزایش دهد.

نتایج این بخش از تحقیق را میتوان با مطالعه رحیمی و همکاران (۱۴۰۰)، تابان و همکاران (۱۴۰۰)، صالحی و همکاران (۱۳۹۹) هخوان دانست، همچنین ژو و همکاران (۲۰۲۱)، کرینو و همکاران (۲۰۲۰) و سراجو و همکاران (۲۰۱۹) به نتایجی مشابهی دست یافته بودند.

بر اساس نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه فرعی ۱-۲ این تحقیق، انعطاف پذیری رفتاری بر مدیریت دانش در شرکت نفت مناطق مرکزی تاثیر دارد، به صورتی که نتایج تحلیل مسیر مبتنی بر معادلات ساختاری نشان میدهد. میزان ضریب اثر R^2 برای تاثیر انعطاف پذیری رفتاری بر مدیریت دانش برابر با ۰,۴۳ است، همچنین میزان ضریب معناداری T برابر با ۸,۱۲، که از مقدار بحرانی ۱,۹۶ بیشتر است. بنابراین میتوان ادعا کرد که انعطاف پذیری رفتاری بر مدیریت دانش در شرکت نفت مناطق مرکزی تاثیر دارد. مهارت انعطاف پذیری رفتاری، قابلیت سازگاری در برابر رفتارهای غیر تکراری را نشان می دهد؛ این نوع انعطاف پذیری میزانی است که کارکنان مجموعه گسترده ای از الگوهای رفتاری دارا باشند که می تواند با تقاضاهای موقعیت های خاص سازگار شوند و این الگوی رفتاری میتواند منجر به افزایش و بهبود مدیریت دانش گردد.

نتایج این بخش از تحقیق را میتوان با مطالعه رحیمی و همکاران (۱۴۰۰)، تابان و همکاران (۱۴۰۰)، صالحی و همکاران (۱۳۹۹) هخوان دانست، همچنین ژو و همکاران (۲۰۲۱)، کرینو و همکاران (۲۰۲۰) و سراجو و همکاران (۲۰۱۹) به نتایجی مشابهی دست یافته بودند.

بر اساس نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه فرعی ۱-۳ این تحقیق، انعطاف پذیری رفتاری بر مدیریت دانش در شرکت نفت مناطق مرکزی تاثیر دارد، به صورتی که، میزان ضریب اثر R2 برای تاثیر انعطاف پذیری مهارتی بر مدیریت دانش برابر با 0.40 است، همچنین میزان ضریب معنا داری T برابر با ۱۹,۴، که از مقدار بحرانی ۱,۹۶ بیشتر است. بنابراین میتواند ادعا کرد که انعطاف پذیری مهارتی بر مدیریت دانش در شرکت نفت مناطق مرکزی تاثیر دارد. این نوع انعطاف پذیری میزانی است که کارکنان مجموعه گسترده ای از الگوهای رفتاری دارا باشند که می‌تواند با تفاضهای موقعیت های خاص سازگار شوند. این گونه الگوی رفتاری در شرکت نفت مناطق مرکزی میتواند منجر به مدیریت دانش گردد،

نتایج این بخش از تحقیق را میتوان با مطالعه رحیمی و همکاران (۱۴۰۰)، تابان و همکاران (۱۴۰۰)، صالحی و همکاران (۱۳۹۹) هخوان دانست، همچنین ژو و همکاران (۲۰۲۱)، کرینو و همکاران (۲۰۲۰) و سراجو و همکاران (۲۰۱۹) به نتایجی مشابهی دست یافته بودند.

آنالیز صورت پذیرفته برای آزمون فرضیه فرعی ۲ نشان میدهد که، تبادل رهبر پیرو بر مدیریت دانش تاثیر دارد، به صورتی که میزان ضریب اثر R2 برای تاثیر تبادل رهبر پیرو بر مدیریت دانش برابر با 0.50 است، همچنین میزان ضریب معنا داری T برابر با 14.11، که از مقدار بحرانی ۱,۹۶ بیشتر است. بنابراین میتواند ادعا کرد که تبادل رهبر پیرو بر مدیریت دانش در شرکت نفت مناطق مرکزی تاثیر دارد. رهبری را به‌عنوان یک فرآیند، مفهوم‌سازی کرده و تمرکز آن، بر رابطه تعاملی بین رهبر با پیرو با تأکید بر فرآیند ارتباط دو پیروی است، زمانی که این فرآیند در بهترین شکل ممکن خود باشد باعث تاثیر مثبت و معنا دار بر جنبه های مثبت سازمان از جمله مدیریت دانش خواهد بود.

نتایج این بخش از تحقیق را میتوان با مطالعه رحیمی و همکاران (۱۴۰۰)، تابان و همکاران (۱۴۰۰)، صالحی و همکاران (۱۳۹۹) هخوان دانست، همچنین ژو و همکاران (۲۰۲۱)، کرینو و همکاران (۲۰۲۰) و سراجو و همکاران (۲۰۱۹) به نتایجی مشابهی دست یافته بودند.

پیشنهادهای کاربردی

- بر اساس نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه اصلی تحقیق پیشنهاد میگردد مدیران شرکت نفت مناطق مرکزی، علاوه بر بهبود توانایی و مهارت های انعطاف پذیری منابع انسانی، زمینه تبادل مناسب بین کارکنان و مدیران سازمان را فراهم سازند؛ تا زمینه مدیریت دانش مناسب برقرار گردد
- بر اساس نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه ۱ تحقیق، پیشنهاد می گردد با بهره گیری از ظرفیت اساتید و نخبگان شرکت نفت، دانش و مهارت انعطاف پذیری کارکنان بهبود یابد.
- بر اساس نتایج فرضیه فرعی ۱-۱، برای تقویت انعطاف پذیری وظیفه ای کارکنان شرکت نفت مناطق مرکزی، مدیران جهت توسعه انعطاف پذیری منابع انسانی روابط صمیمانه ای برقرار سازند و یکدیگر را در حل مشکلات یاری نمایند. مدیران باید حضور افراد در سازمان‌ها را پر رنگ تر کند و تصویر مثبتی از سازمان در آنان به وجود آورد

- بر اساس نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه فرعی ۱-۲، پیشنهاد می گردد، شرکت نفت مناطق مرکزی برنامه ای جامع جهت بهبود مهارت انعطاف پذیری رفتاری، قابلیت سازگاری در برابر رفتارهای غیر تکراری تهیه کنند.
- بر اساس نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه فرعی ۱-۳، پیشنهاد می گردد، با استفاده از کلاس های مهارتی و روانشناختی، سطح انعطاف پذیری مهارتی کارکنان ارتقا یابد
- بر اساس نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه فرعی ۲، پیشنهاد می گردد، با به کارگیری روش های و متدهای نوین میزان ارتباط سازمانی و دخیل کردن کارکنان در امر تصمیم گیری بهبود یابد، تا با بهبود تبادل رهبر پیرو، مدیریت دانش بهتر صورت پذیرد

References

- Abbasi, Rasool, Babashahi, Jabar, Afkhami Ardakani, Mahdi, and Farahani, Dawood. (2013). Investigating the impact of human resource flexibility on organizational entrepreneurship: explaining the mediating role of adaptability culture. *Organizational Culture Management*, 11(1 (27)), 87-106.
- Afjehai Seyyed Ali Akbar (2014) Philosophical foundations and theories of leadership and organizational behavior, Tehran, published by: Samit
- Alvani, Seyyed Mehdi; Khairandish, Mehdi, (2021) The relationship between leadership style and organizational climate with organizational citizenship behavior, *Human Resources Studies*, second year, sixth issue, pp. 2-30.
- Campbell-Sills, L., Cohan, S., & Stein, M. (2005). Relationship of resilience to personality, coping, and psychiatric symptoms in young adults. *Behaviour, Research and Therapy*, 44 (4), 585-599.
- Cramer, D, (۲۰۲۰) Job Satisfaction and Organizational Continuance Commitment: A Tow – Wave Panel Study”, *Journal Of Organizational Behavior*, VOL 17. NO 4.
- Farhoudian, Ali. (2005). Flexibility, adaptability and psychiatric symptoms. *Cognitive Science News*, 7(1 (series 25)), 74-75
- Fraser, K. & Hvolby, H.-H. (2010). Effective team working: can functional flexibility act as an enhancing factor? *Team Performance Management*, (16):74-94.
- Hatch, T. (2021). Expanding the boundaries of learning. *Phi Delta Kappan*, 102(8), 8–13.
- Jones, G. R. (1983), Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective, *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 454–467.
- Khalili Shurini, Sohrab (2010) Theories of leadership and organization and their application in the management system. Tehran: Ghaem publication.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (1998) *Organizational Behavior*. Mcgraw-Hill, Boston.
- Qovi Panjeh, Mehdi, and Soleimani Rozbahani, Fatemeh. (2014). The role and impact of knowledge management in creating sustainable competitive advantage in

organizations. International Conference on New Researches in Management and Industrial Engineering.

- Richter Michael (January 2003) Knowledge Containers, Conference: Readings in Case-Based Reasoning
- Robbins Stephen P. (2019) The book Fundamentals of Organizational Behavior, translated by Dr. Ali Parsaian and Dr. Seyed Mohammad, published by Dofter Pozhoheshhai
- Samad Aghaei, Jalil, (2013), Entrepreneurial Organizations, second edition, Tehran, Public Management Training Center, Higher Institute of Management and Planning Education and Research.
- Seyyed Naqvi, Mir Ali; Haqiqi Kafash, Mahdiunjafi Keliani, Vahid (2013), Flexibility of human resources and organizational performance in the insurance industry, Scientific Research Quarterly of Management Studies: 17-123
- Wright, P. M. , and Snell, S. A. (1998), Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management, Academy of Management Review, 23, pp. 756-772

Determining the effect of flexibility of human resources on knowledge management with the moderator role of leader and follower exchange

Nasreen Khodabakhshi Hefeshjani, Mohammad Kazem Zahtakash

Abstract

Flexibility means versatile and multi-purpose employees; In other words, this model means the versatility of employees and their ability to perform various tasks and move in jobs, the purpose of this research is to investigate the impact of flexibility of human resources on knowledge management with the role of moderator of leader and follower exchange, the statistical population of this research is all The employees of the oil company in the central regions, the sample size was obtained using the Cochran formula. The main data collection tool included three questionnaires of knowledge management, flexibility of human resources and leader-follower exchange, which were randomly distributed among the sample size. The validity of the questionnaire was confirmed by the professors and the reliability was confirmed using Cronbach's alpha coefficient. The results of the research showed that the flexibility of human resources has an effect on knowledge management in the Central Regions Oil Company ($R^2 = 0.44$, $T = 10.19$), and the effect of leader-follower exchange on knowledge management is positive and significant ($R^2 = 0.50$, $T = 14.14$). . Statistical analysis based on structural equations showed that the flexibility of human resources with the moderator role of leader-follower exchange has an effect on knowledge management ($R^2=0.56$, $T=11.90$).

Keywords: flexibility of human resources, knowledge management, leader and follower exchange