

## مدیریت مسیر شغلی سازمانی و مدیریت استعداد آینده‌محور: تحلیل نقش میانجی معماری دانش سازمانی

تاریخ دریافت: ۹۸/۱۱/۱۷

تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۲/۲۰

رضا سپهوند\*

راضیه فعلی\*\*

### چکیده:

مدیریت استعداد آینده‌محور، سازمان را در ایجاد ساختاری متفاوت برای منابع انسانی یاری داده و نیاز سازمان به افراد شایسته و متعهد برای پست‌های سازمانی آینده را تسهیل می‌کند. مدیریت مسیر شغلی سازمانی و معماری دانش سازمانی می‌تواند نقش مؤثر در بهبود مدیریت استعداد آینده‌محور داشته باشد. هدف این پژوهش مطالعه تأثیر مدیریت مسیر شغلی سازمانی بر مدیریت استعداد آینده‌محور با نقش میانجی معماری دانش سازمانی است. جامعه آماری تحقیق، تمامی کارکنان رسته‌های تخصصی فرماندهی نیروی انتظامی استان لرستان بود. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۲۸۵ نفر برآورد گردید که این افراد به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود که پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. فرضیه‌های تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار اموس مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که مدیریت مسیر شغلی سازمانی، دو متغیر معماری دانش سازمانی و مدیریت استعداد آینده‌محور را به طور مثبت و معناداری تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین معماری دانش سازمانی بر مدیریت استعداد آینده‌محور تأثیر مثبت و معناداری دارد. در نهایت نقش میانجی این متغیر در تأثیر مدیریت مسیر شغلی سازمانی بر مدیریت استعداد آینده‌محور مورد تأیید قرار گرفت.

**واژگان کلیدی:** مدیریت مسیر شغلی سازمانی، معماری دانش سازمانی، مدیریت استعداد آینده‌محور، مدل معادلات ساختاری.

---

\* استاد گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، لرستان.  
\*\* دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، لرستان. (نویسنده مسئول)

## مقدمه

مدیریت منابع انسانی یکی از مهم‌ترین فرآیندها در هر سازمانی است. هیچکدام از سازمان‌های موجود در دنیای کسب و کار، نمی‌توانند بدون متخصصان مناسب و شایسته به اهداف خود دست یابند (سی‌آی‌زاینین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). در عصر جهانی شدن، مدیریت و توسعه استعداد مبتنی بر آینده، عاملی اساسی در موفقیت هر سازمانی است. در این عصر رقابتی یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران منابع انسانی جذب استعداد مناسب و حفظ آنها برای رسیدن به اهداف سازمان است (سائیانارایانا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). هر زمانی که سازمان‌ها به بهینه‌سازی نیروی کاری خود نیاز پیدا کرده‌اند، اهمیت استراتژیک مدیریت استعداد بیشتر برای آنها مشخص شده است (لیریا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). سازمان‌ها باید جریان‌های استعداد را به صورت استراتژیک مدیریت نمایند تا افراد دارای شایستگی‌های مورد نیاز، هر زمانی که مورد نیاز بوده و با مشاغل مناسب براساس اهداف سازمان هماهنگ هستند، در دسترس باشند (وهلن و کارکاری<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). در واقع، مدیریت استعداد آینده محور منبع مزیت رقابتی سازمان‌ها و کلید موفقیت در دنیای رقابتی امروزه است (تیسکابو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). مدیریت استعداد آینده‌محور، کلید موفقیت سازمان‌های کارآمد در دوره پسامدرن بوده که در نتیجه، نوعی سرمایه‌گذاری را در افراد مدنظر به عنوان منبع اصلی نوآوری و توسعه اجتماعی، انجام می‌دهد (محمد<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). مدیریت استعداد آینده باید به طور اساسی سه چالش کلیدی پیش‌رو را حل نماید. این چالش‌ها عبارتند از تعدیل تغییرات محیط کاری، درک تفاوت‌های کارکنان آینده و تغییر فرایندها از مدیریت استعداد سنتی به مدیریت مبتنی بر آینده افراد (تاگر<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). کارالر و آتای<sup>۸</sup> (۲۰۰۹) بر اهمیت مدیریت استعداد تأکید داشته و ادعا کردند که برنامه‌ریزی و توسعه مسیر شغلی باید همراه با مدیریت استعداد می‌تواند افزایش عملکرد سازمان را در پی داشته باشد (آرار و اونرین<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸). مدیریت مسیر شغلی و مدیریت استعداد هر دو برای رقابت‌پذیری سازمان از اهمیت بالایی برخوردارند (اچلنگانیپای و موسارا<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۶). براساس مطالعات صورت گرفته، افرادی که مسیر پیشرفت شغلی آنها با نیازها و ظرفیت‌هایشان متجانس است، تلاش افزون‌تری دارند تا دانش و مهارت خود را در طول

کارراهه و مسیر ترقی شغلی خود بهبود بخشند (شیخ اسماعیلی و حزباوی، ۱۳۹۵). برنامه‌ریزی مسیر شغلی رشد و توسعه مؤسسه را تسهیل نموده، کارکنان مورد نیاز برای پرکردن جاهای خالی مشاغل را شناسایی و در طول زمان توسعه داده و سطح بالاتری از استعداد را در درون سازمان فراهم می‌آورد (لیریا و همکاران، ۲۰۱۷). سازمان‌ها، منعطف‌تر و به دنبال آن کارکنان نیز منعطف‌تر می‌شوند. با پیشرفت وضعیت کاری افراد، مسیر شغلی آنها نیز تغییر می‌کند. تحت تأثیر مدیریت دانش، شیوه‌های کاری جدید تغییر کرده که باعث ایجاد انتخاب‌های شغلی برای کارمند شده و این کار موجب تنوع اساسی در مسیر شغلی می‌شود (شانی و دیویاپریا، ۲۰۱۳). یک شرکت ممکن است توانایی ایجاد، به اشتراک‌گذاری و استفاده از منابع دانش را داشته باشد اما چنانچه نتواند از منابع دانشی به صورت مؤثری استفاده نماید، این قابلیت‌ها بی‌اهمیت می‌شوند (وهبا<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۴). سازمان‌هایی که سطح بالایی از مدیریت دانش را داشته، شاهد اثر یادگیرنده‌ای در سازمان خواهند بود که منجر به توانمندی آنها در کاهش انباشتگی اطلاعات زائد، پاسخگویی به تغییر و توسعه ایده‌ها و تفکر خلاق می‌شود (اسکاربراگ<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۳).

سازمان پلیس یکی از سازمان‌هایی است که نقش بسیار مهمی در تأمین امنیت و حفاظت از شهروندان در کشور دارد. این سازمان حل امنیتی، پیشگیری از وقوع جرم، تلاش برای احساس امنیت و استفاده بهینه از استعداد و توانایی نیروهای جوان را مأموریت خود دانسته و تلاش‌های خود را بر این موضوع متمرکز کرده است. رسیدن به این اهداف نیازمند داشتن کارکنان مناسب و کارآمد است؛ کارکنان بااستعدادی که توانایی تشخیص مسائل مختلف در حوزه‌ها و رسته‌های تخصصی مرتبط با امنیت را داشته باشند. سازمان باید با استخدام نیروی انسانی با استعداد که توانایی حل مشکلات تخصصی سازمان را دارند، ریسک‌های مختلف منابع انسانی را کاهش داده و از این طریق مأموریت خود را تحقق بخشد. مدیریت صحیح مسیر شغلی کارکنان می‌تواند نیاز آینده سازمان را به کارکنان با استعدادی که توانایی انجام وظایف مهم و راهبردی را دارند، برآورده سازد. تحقیقات بسیار در ارتباط با مدیریت مسیر شغلی و مدیریت استعداد صورت گرفته است، اما مدلی که نقش مدیریت مسیر شغلی کارکنان را بر مدیریت استعداد آینده‌محور مورد بررسی قرار دهد تاکنون انجام نگرفته است. نتایج این

تحقیق می‌تواند برای جامعه مورد بررسی و سازمان‌های مشابه جهت داشتن برنامه استراتژیک در حوزه منابع انسانی بسیار مفید باشد؛ به طوری که سازمان‌ها را به مدیریت صحیح مسیر شغلی و نقشی که در بهبود معماری دانش سازمانی و مدیریت استعداد آینده‌محور دارد، آگاه نموده و در استفاده از آن ترغیب نماید. بنابراین هدف تحقیق حاضر بررسی تأثیر مدیریت مسیر شغلی بر مدیریت استعداد آینده‌محور به واسطه معماری دانش سازمانی در فرماندهی انتظامی لرستان می‌باشد.

### مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

#### مدیریت استعداد آینده‌محور

استعداد منبعی است که ارزشمند، نادر و دشوار برای تقلید است (هاتام و پرئو، ۲۰۱۵). به زعم ویلیامز<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۰) استعدادها افرادی هستند که به طور مرتب، توانایی‌های چشمگیر و موفقیت‌آمیزی را در طیفی از فعالیت‌ها و موقعیت‌ها از خود نشان می‌دهند یا در یک حوزه تخصصی خاص، اغلب شایستگی بالایی را نشان می‌دهند که به تحول‌های چشمگیری منجر می‌شود (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۴). معماری مدیریت استعداد عبارت است ترکیبی از سیستم‌ها، فرایندها و شیوه‌های توسعه‌داده‌شده و به‌کارگیری‌شده توسط سازمان، تا اطمینان حاصل شود که چرخه استعداد به شکل اثربخشی در سازمان به مرحله اجرا در آمده است (اسپارو و ماکرام<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۵). مدیریت استعداد فرایندی است که به‌واسطه آن کارفرمایان نیاز به سرمایه انسانی را در خصوص افراد مناسب با مهارت‌های مناسب در شغل مناسب در زمان مناسب پیش‌بینی و برآورده می‌کنند (گلاستر<sup>۱۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). مدیریت استعداد آینده‌نگر به عنوان مهارت شناسایی، ایجاد ارتباط و تعامل با داوطلبان حتی قبل از استخدام در سازمان تعریف می‌شود. مدیریت استعداد آینده‌نگر فراتر از ابزارهایی است که منابع استعداد را توانمند می‌سازد. مدیریت استعداد آینده‌نگر نیازمند پیش‌بینی، تغییرات داخلی و برنامه‌ریزی استراتژیک محل کار است (محمد و همکاران، ۲۰۱۷). در مدیریت استعداد مبتنی بر آینده، تصمیمات مهم به صورت دموکراتیک گرفته می‌شود، مدیران بر نتایج خروجی کارکنان تمرکز کرده و یاد می‌گیرند که چگونه کارکنان را برانگیخته و چه چیزی باعث انگیزش در آنها می‌شود. همچنین مدیران مطمئن می‌شوند که نیازهای خاص کارکنان برآورده

شود. کارگران برنامه کاری خود را تعیین کرده و زمانی به کار می‌پردازند که خودشان بخواهند (تاگر و همکاران، ۲۰۰۵).

### معماری دانش سازمانی

کسب و کارها تنها به علت دانش رقابتی کارکنانشان در بازارهای بسیار رقابت‌محور و تکنولوژی‌محور بقا می‌یابند (اکرم<sup>۱۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). لفت<sup>۱۷</sup> و همکاران (۲۰۰۸) بیان می‌دارند که یک سازمان هوشمند از مدیریت دانش به عنوان ابزاری سازگار برای مقابله با محیط دائماً در حال تغییر به وسیله شناسایی فرصت‌ها و جلوگیری از خطرات، استفاده می‌کند (دی‌آنجلیس، ۲۰۱۳). ارتباط میان مدیریت دانش و معماری دانش را می‌توان بدین صورت مطرح نمود که مدیریت دانش، مدیریت دانش مورد نیاز سازمان بوده و تمامی فرآیندهای مورد نیاز برای خلق، سازماندهی، انتشار، به کارگیری و جاری‌نمودن دانش در سازمان را در راستای اهداف آن فراهم می‌کند، در حالی که معماری دانش در سازمان به کار برده می‌شود تا فرآیندهای مدیریت دانش مورد استفاده قرار گیرند (دالکیر<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۳). معماری دانش ساختار کلی و کلان دانش یک سازمان است که مؤلفه‌ها، روابط درونی، روابط بیرونی و سیاست‌های طراحی و توسعه آن‌ها را بیان می‌نماید. بنابراین، چارچوب معماری دانش را می‌توان فراهم‌آورنده یک ساختار منطقی برای دسته‌بندی مسئله‌های معماری دانش تصور نمود که از طریق آن جامعیت و تعامل‌پذیری میان محصولات معماری دانش از یک سو و همسویی دانش با اهداف سازمانی از سوی دیگر، تضمین خواهد شد (ورعی و همکاران، ۱۳۹۵). معماری دانش بیانگر مکان و چگونگی استخراج و انتقال دانش سازمانی است. معماری دانش هم دانش آشکار و هم دانش پنهان را در بر گرفته و با هدف حمایت از معماری اطلاعات و کسب و کار طراحی می‌شود. معماری دانش علاوه بر اینکه چگونگی خلق دانش و به کارگیری آن در سازمان را در برمی‌گیرد، یادگیری دانش در سازمان را نیز شامل می‌شود (لسنیک<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۰). مؤلفه‌های شکل‌دهنده معماری دانش، مردم (کارکنان سازمان خصوصاً کارکنان واحد دانش، نویسندگان و دارندگان دانش)، فرایندها (فرایندهایی که کارکنان دانشی از آن‌ها به منظور دستیابی به اهداف و مأموریت‌های سازمانی بهره می‌برند)، رفتارها (رفتارهای کارکنان دانشی در محیطی که فرایندهای مدیریت دانش باید

در آن رخ دهد)، فناوری (فناوری اطلاعات که شناسایی، ایجاد و اشتراک دانش میان عناصر درون و برون سازمانی را تسهیل می‌نماید) و محتوا (پایگاه دانش مشارکتی که به صورت الکترونیکی استخراج شده است) تصور می‌شوند (ورعی و همکاران، ۱۳۹۵).

### مدیریت مسیر شغلی

اقدامات مرتبط با مسیر شغلی به عنوان اقدامات اجرا شده توسط سازمان برای کمک به کارکنان در برنامه‌ریزی و توسعه مسیر شغلی بلندمدت آنها تعریف می‌شود (شمس‌دین<sup>۲۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). اورین<sup>۲۱</sup> (۱۹۹۴) خاطر نشان کرد که مدیریت مسیر شغلی معمولاً به سیاست‌های متنوع و اقدامات مختلف اشاره دارد. این سیاست‌ها و اقدامات معمولاً توسط سازمان‌ها به منظور تقویت و بهبود اثربخشی مسیر شغلی کارکنان ایجاد و اجرا می‌شود (سولیمانوا<sup>۲۲</sup>، ۲۰۱۶). مدیریت مسیر شغلی سازمانی به معنای سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی بوده که به زمان و پول نیاز دارد؛ هرچند ممکن است که این سرمایه‌گذاری به شما بازگردانده نشود، مانند زمانی که کارمند شرکت را زود ترک می‌کند (دی‌وس و کامبرئه<sup>۲۳</sup>، ۲۰۱۶). چندین عنصر مدیریت مسیر شغلی شامل توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی وجود دارد که بر برنامه‌ریزی رشد و پیشرفت کارمند تأکید دارد (لیریا و همکاران، ۲۰۱۷). از دیدگاه شرکت، شکست در انگیزش کارکنان در راستای برنامه‌ریزی مسیر شغلی‌شان، به کمبود کارکنان برای پرکردن مناصب خالی، تعهد سازمانی پایین‌تر و استفاده نامناسب از بودجه تخصیصی برای برنامه‌های آموزش و توسعه منجر می‌شود. با استفاده از رویکرد توسعه مسیر شغلی، کارفرمایان می‌توانند کارکنان را در برنامه‌ریزی مسیر شغلی فردی‌شان هدایت کرده و با تحقق برنامه‌های کارکنان می‌توانند تخصیص منابع انسانی را به درستی برنامه‌ریزی نمایند (لیریا و همکاران، ۲۰۱۷).

روابط مدیریت مسیر شغلی با معماری دانش سازمانی و مدیریت استعداد آینده‌محور مدیریت مسیر شغلی، فرصت‌هایی را برای افراد ایجاد می‌کند تا مسیر شغلی خود را توسعه دهند. این متغیر همچنین از سازمان برای حفظ فرهنگ و استعداد در سازمان پشتیبانی می‌کند (سما و سوجااتا<sup>۲۴</sup>، ۲۰۱۳). محققان به طور کلی توافق دارند که

مدیریت مسیر شغلی بخش مهمی از مدیریت استعداد سازمان است. در دهه‌های اخیر، تغییر محیط اجتماعی - اقتصادی مفهوم مسیر شغلی را تغییر داد و به توسعه مدل‌های جدید مدیریت مسیر شغلی کمک کرده است. برای موفقیت در چالش‌های پیش روی سازمان، آنها به رویکرد مدیریت استعداد نیاز دارند تا فرآیندها و سیستم‌های مختلف منابع انسانی را یکپارچه کرده و به طور فعالانه کارکنان را در مدیریت مسیر شغلی خود مشارکت دهد. برای این کار نیاز به حمایت‌های لازم از سوی مدیریت مسیر شغلی سازمان است (دی‌ووس و سوئنز<sup>۲۵</sup>، ۲۰۰۸). عوامل تعیین‌کننده مدیریت استعداد عبارتند از: جذب استعداد، حفظ استعداد، یادگیری و توسعه و مدیریت مسیر شغلی. هر کدام از این فرآیندها باید متناسب با نیازهای استراتژیک کسب و کار طراحی شوند (لیریا و همکاران، ۲۰۱۷). همچنین مدیریت مسیر شغلی، دانش سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مسیر شغلی به عنوان مخزن دانش شناخته شده و به عنوان انباشت اطلاعات و دانش نسبت به افزایش تجربیات کاری در نظر گرفته می‌شود. با این حال، تلاش چندانی برای بررسی فرضیاتی که زمینه‌ساز تخصیص دانش در مفهوم مسیر شغلی هستند، انجام نگرفته است؛ حتی اگر مسیر شغلی، ابزار مهمی برای ایجاد و به دست آوردن دانش باشد (کاموچه<sup>۲۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). شمس‌دین و همکاران (۲۰۱۶) نقش اقدامات مرتبط با مسیر شغلی را بر رفتارهای تسهیم دانش در عمان را مورد بررسی قرار دادند. ۱۲۹ کارمند در دو سطح مدیریتی و متخصصان در صنایع مختلف شهر مسقط مورد بررسی قرار داده شد. نتایج تحقیق نشان داد که اقدامات مرتبط با مسیر شغلی کارکنان (امنیت شغلی درک‌شده، کیفیت استخدامی و فرصت‌های ارتقا) بر رفتارهای گردآوری دانش و نه رفتارهای تسهیم دانش تأثیر داشتند. کلاس<sup>۲۷</sup> و همکاران (۲۰۱۳) به بررسی ارتباط میان مدیریت استعداد و مدیریت مسیر شغلی پرداختند. در این مقاله ۷۰۰۳ ارتقا در سطح مدیران میانی و ۳۱۴۷ ارتقا در سطح مدیریت ارشد مورد مطالعه گسترده قرار گرفت تا مهارت‌های مدیریتی برای ارتقا شغلی مشخص گردد. یافته‌های تحقیق بر این موضوع دلالت دارد که توسعه مسیر شغلی افراد و برنامه‌های مدیریت استعداد ارتباط نزدیکی با یکدیگر داشته و در ارتقا شغلی کارکنان مؤثر هستند.

با توجه به این مطالب، فرضیه‌های زیر ارائه می‌گردد:

فرضیه اول: مدیریت مسیر شغلی سازمانی بر معماری دانش سازمانی تأثیر معناداری دارد.

فرضیه دوم: مدیریت مسیر شغلی سازمانی بر مدیریت استعداد آینده‌محور تأثیر معناداری دارد.

### معماری دانش سازمانی به عنوان واسطه مدیریت مسیر شغلی و مدیریت استعداد آینده-محور

با توجه به دیدگاه مبتنی بر منبع، یک شرکت رقابت‌پذیری خود را از منابعی که کمیاب، غیرقابل جایگزین، غیرقابل تقلید و غیر قابل انتقال هستند، به دست می‌آورد. در ادبیات موجود توافقی وجود دارد که دانش و سرمایه انسانی، منابع و قابلیت‌هایی هستند که دارای معیارهای مذکور برای رقابت‌پذیری هستند. بحث‌های مربوط به سهم منابع انسانی در عملکرد سازمانی، از منابع انسانی سنتی که منبع رقابت‌پذیری محسوب می‌شدند به تمرکز بیشتر بر مدیریت استعداد (به عنوان منبع جدید رقابت‌پذیری) تغییر یافته است. بر این اساس، از آنجاییکه منابع و قابلیت‌های که پایه و اساس مزیت رقابتی را شکل می‌دهند به طور مستقیم به استعداد افراد گره خورده است، بنگاه‌ها می‌توانند با تمرکز ویژه بر مدیریت استعداد آینده‌محور و فعالانه در سازمان، سود ببرند (چاده<sup>۲۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). استعداد نوع خاصی از دانش است که در افرادی (کارگران و استعدادهای دانشی) به وجود می‌آید که به عنوان ارزش افزوده برای عملیات تجاری شناخته می‌شوند. این کارگران دانشی با استعداد، دارای مجموعه خاصی از مهارت‌ها، تجربیات و نگرش‌ها هستند. دانش این افراد تا زمانیکه ایده‌های نوآورانه جدید خلق نکرده یا پرورش ندهند، تخصصی نخواهد بود (وانگ-کووهام<sup>۲۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). دانش می‌تواند به وسیله داشتن کارکنان با استعدادی که می‌توانند دانش ضمنی را از طریق روش‌هایی که به نفع سازمان باشد، شناسایی، ارزیابی و استفاده نمایند، به عملکرد برتر تبدیل شود (چاده و همکاران، ۲۰۱۲). در یک مطالعه انجام شده توسط وهلن و کارکاری<sup>۳۰</sup> (۲۰۱۱) تأیید شد که مدیریت دانش می‌تواند برای سیستم مدیریت استعداد در پنج حوزه مفید باشد: (۱) شناسایی کارگران دانش، (۲) ایجاد دانش، (۳) توسعه شایستگی‌های دانش، (۴) اشتراک دانش و (۵) حفظ دانش (وهلن و کارکاری، ۲۰۱۱).



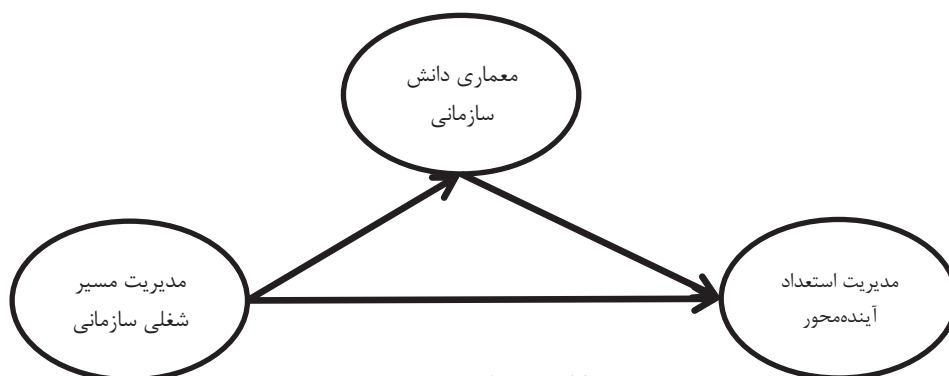
دارایی، وحیدی و کریمی (۲۰۱۴) و بلاس<sup>۳۱</sup> (۲۰۰۹) مشاهده کردند که وقتی سازمان‌ها استعداد خود را از دست می‌دهند، دانش خود را نیز از دست می‌دهند، زیرا سهم قابل توجهی از دانش در یک سازمان به صورت ضمنی است و به همین علت وقتی کارمندی سازمان را ترک می‌کند، سازمان‌ها حجم قابل توجهی از دانش و استعداد خود را از دست می‌دهند. محمد و همکاران (۲۰۱۷) روابط میان مدیریت استعداد و مدیریت دانش را در محیط کسب و کاری مورد بررسی قرار دادند. در این پژوهش مفاهیم، دیدگاه‌ها و شکاف در ادبیات در حوزه روابط میان مدیریت استعداد و مدیریت دانش در سازمان‌های کسب و کاری بررسی شد. براساس نتایج این پژوهش، حوزه مدیریت دانش بر خلق، به کارگیری، ذخیره دانش، انتقال و جذب دانش تمرکز کرده است. اما این تحقیق بر وابستگی نزدیک مدیریت دانش و مدیریت استعداد تأکید کرد و بیان نمود که متخصصان منابع انسانی می‌تواند به درک عمیق‌تر از مدیریت استعداد از طریق دانش برسند. چادته و رامن (۲۰۱۲) به بررسی رابطه دانش و عملکرد به واسطه مدیریت استعداد در شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات فناوری اطلاعات در هند پرداختند. در این تحقیق ۶۸ شرکت ارائه‌دهنده خدمات IT در هند مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این تحقیق نشان داد که هر دو متغیر دانش خارجی و مدیریت استعداد بر عملکرد سازمان دارای تأثیر مثبت هستند. همچنین در این تحقیق، تأثیر دانش خارجی بر مدیریت استعداد مورد تأیید قرار گرفت.

با توجه به این مطالب فرضیه‌های زیر مطرح می‌شوند:

فرضیه سوم: معماری دانش سازمانی بر مدیریت استعداد آینده‌محور تأثیر معناداری دارد.

فرضیه چهارم: معماری دانش سازمانی در تأثیر مدیریت مسیر شغلی سازمانی بر مدیریت استعداد آینده‌محور تأثیر مثبت و معناداری دارد.

براین اساس مدل مفهومی تحقیق به صورت زیر ارائه می‌گردد:



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق

### روش تحقیق

با استناد به کتاب روش تحقیق اجتماعی نوشته نیومن (۱۳۹۵)، این تحقیق از لحاظ مخاطب استفاده از پژوهش بنیادی (به لحاظ دانش جدید در ارتباط برخی متغیرها) است. این تحقیق از بعد هدف از نوع پژوهش‌های توصیفی و از لحاظ بعد زمان مقطعی است. در نهایت از نظر روش گردآوری داده‌ها این پژوهش از نوع پژوهش‌های کمی و پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق را تمامی پرسنل رسته‌های تخصصی فرماندهی انتظامی استان لرستان تشکیل دادند که با استفاده از جدول مورگان حجم نمونه ۲۸۵ نفر برآورد شد. روش نمونه‌گیری تحقیق تصادفی طبقه‌ای می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود که برای سنجش متغیر مدیریت مسیر شغلی سازمانی از ۱۱ گویه «ارزیابی عملکرد اساسی برای برنامه‌ریزی شغلی، ارزیابی‌ها رو به بالا و ارزیابی موازی، مشاوره شغلی توسط سرپرست مستقیم، مشاوره مسیر شغلی توسط مرکز منابع انسانی، مربیگری رسمی، وجود مسیر شغلی مشترک، برنامه‌ریزی مسیر شغلی کتبی، برنامه‌ریزی آمادگی بازنشستگی، برنامه‌ریزی موفقیت، آموزش رسمی به عنوان بخشی از پیشرفت شغلی و اقدامات جانبی به منظور ایجاد تجربه کاربردی چندگانه» برگرفته از تحقیق باروچ و پیپرل (۲۰۰۰)، برای سنجش متغیر معماری دانش سازمانی از سه بعد معماری منابع دانش (۴ گویه)، معماری فرآیند دانش (۴ گویه) و معماری فضای دانش (۴ گویه) برگرفته از تحقیق لی<sup>۳۲</sup> و همکاران (۲۰۰۷) و برای سنجش متغیر مدیریت استعداد آینده‌محور از ۱۰ گویه «تعیین اهداف روشن در زمینه نیازهای سازمانی و

استعدادهای مورد نیاز جهت برآورده ساختن آنها، شناسایی کارکنان با پتانسیل بالا، فراهم آوردن امکان توسعه تجارب، مشارکت رهبران ارشد در فرآیند مدیریت استعداد، ایجاد مشاغل چالشی، فراهم نمودن فرصت رشد و شکوفایی، توجه به توازن کار و زندگی، توجه به تناسب شغل و شاغل، بررسی و نظارت بر نیازهای استعدادی آینده و ارزیابی برنامه‌های مدیریت استعداد» به صورت محقق ساخته، استفاده شد. برای سنجش سوالات پرسشنامه در هر سه متغیر مورد بررسی از طیف لیکرت پنج گزینه‌ای (از کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵) استفاده شد. برای سنجش پایایی این پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد؛ بدین صورت که قبل از توزیع گسترده پرسشنامه در جامعه مورد بررسی، ۲۵ پرسشنامه به صورت پیش آزمون توزیع و آلفای کرونباخ متغیرها اندازه‌گیری شد. براساس نتایج به دست آمده مقدار آلفای کرونباخ برای سه متغیر مدیریت مسیر شغلی سازمان، معماری دانش سازمانی و مدیریت استعداد آینده‌محور به ترتیب برابر با ۰/۸۷۲، ۰/۸۲۱ و ۰/۷۳۲ بوده که مقادیری بیش از ۰/۷ هستند. لذا می‌توان بیان کرد که پرسشنامه تحقیق از پایایی لازم برخوردار است. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از نرم‌افزار AMOS استفاده شد. آزمون‌های تکمیلی با استفاده از نرم‌افزار اسپاس انجام گرفت. آزمون‌های آماری شامل آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها، آزمون همبستگی و آزمون مدل معادلات ساختاری می‌باشند.

### یافته‌های تحقیق

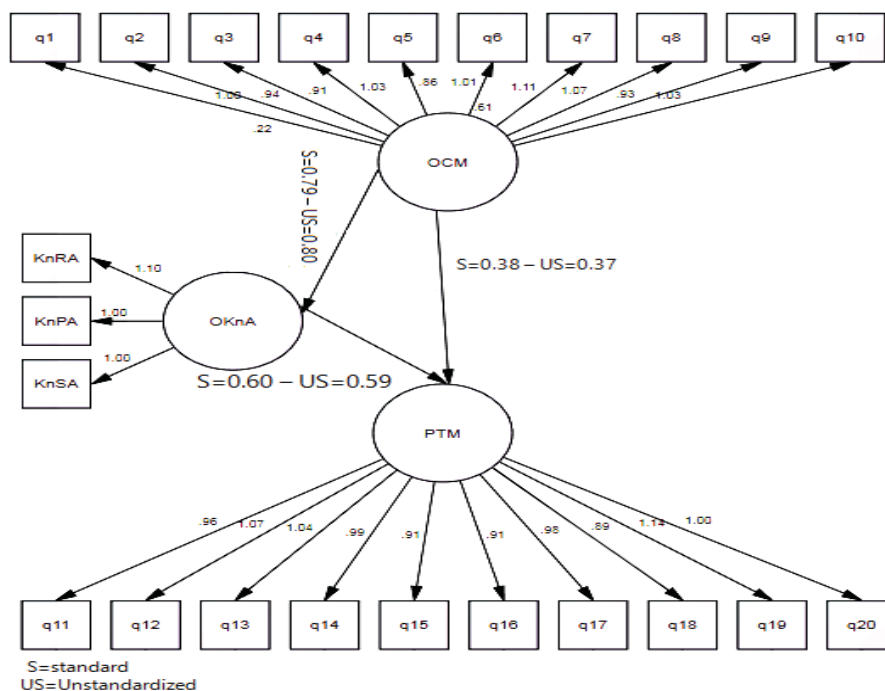
یکی از پیش‌فرض‌های اصلی مدل معادلات ساختاری آزمون نرمال بودن توزیع متغیرهای مورد بررسی است. یکی از این آزمون‌ها، آزمون کولموگروف-اسمیرنوف می‌باشد که به بررسی نرمال بودن متغیرها می‌پردازد. نتایج این آزمون برای نمونه ۱۱۳ نفری نشان داد که تمامی متغیرهای تحقیق یعنی مدیریت مسیر شغلی سازمانی (با  $KS=0/728$  و  $sig=0/664$ )، معماری دانش سازمانی (با  $KS=0/597$  و  $sig=0/868$ ) و مدیریت استعداد آینده‌محور (با  $KS=0/473$  و  $sig=0/978$ ) دارای توزیع نرمال هستند ( $sig>0/05$ ). بنابراین برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، از آزمون‌های پارامتریک استفاده می‌شود.

برای بررسی وجود یا عدم وجود رابطه و همچنین میزان شدت رابطه بین دو متغیر

کمی، از آزمون ضریب همبستگی استفاده شده است و با توجه به نرمال بودن داده‌ها از همبستگی پیرسون استفاده گردید. گرچه در پژوهش حاضر تأثیر متغیرها مورد بررسی قرار گرفته است، اما با توجه به اینکه در رابطه، تأثیر دوجانبه متغیرها مد قرار می‌گیرد، تأیید وجود رابطه در آزمون همبستگی می‌تواند نشان‌دهنده تأثیر متغیرها برهم باشد. نتایج آزمون همبستگی نشان داد که برای تمامی روابط مورد بررسی مقدار سطح معناداری (sig) برابر با صفر (۰/۰۰) و کمتر از ۰/۰۵ بوده که نشان‌دهنده وجود ارتباط میان متغیرهای تحقیق است. همچنین ضریب همبستگی برای این متغیرها بیش از ۰/۵ بوده که نشان‌دهنده رابطه معنادار میان متغیرهای مورد بررسی است. این ضرایب به ترتیب برای روابط مدیریت مسیر شغلی سازمانی - معماری دانش سازمانی، مدیریت مسیر شغلی سازمانی - مدیریت استعداد آینده‌محور و معماری دانش سازمانی - مدیریت استعداد آینده‌محور برابر با ۰/۵۷۴، ۰/۶۵۴ و ۰/۵۳۲ می‌باشد. با توجه نتایج آزمون همبستگی پیرسون، میان متغیرهای تحقیق رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در نهایت برای تأیید یا رد فرضیه‌های تحقیق از مدل معادلات ساختاری استفاده گردیده است. این مدل به وسیله نرم‌افزار آموس برآورد شده است. برای بررسی مناسب بودن مدل‌های فوق، ابتدا باید برازش مدل معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گیرد. برطبق جدول زیر شاخص‌های برازندگی مدل در در دامنه‌ی قابل قبولی قرار دارند در نتیجه می‌توان گفت مدل مورد بررسی از برازندگی مناسبی برخوردار است.

جدول (۱): شاخص‌های برازندگی مدل

شاخص	CFI	NFI	TLI	AGFI	GFI	CMIN/DF	IFI	PNFI	PCFI	RMSEA
مقدار	0/822	0/766	0/802	0/693	0/748	3/323	0/824	0/687	0/738	0/089



شکل (۲): مدل معادلات ساختاری در حالت غیراستاندارد و استاندارد

پس از بررسی و تایید الگوی پیشنهادی تحقیق برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از شاخص P-Value استفاده شده است. براساس سطح معناداری ۵ درصد مقدار نسبت بحرانی باید بیشتر از  $1/96$  یا کمتر از  $-1/96$  باشد. مقدار پارامتر بین دو دامنه در الگو مهم شمرده نمی‌شود. برای آزمون معناداری فرضیه‌ها، اکنون از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی CR و P استفاده شده است. براساس سطح معناداری  $0/05$  مقدار بحرانی باید بیشتر از  $1/96$  باشد، مقدار پارامتر کمتر از این، در الگو مهم شمرده نمی‌شود، همچنین مقادیر کوچکتر از  $0/05$  برای مقدار P، حاکی از تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح  $0/95$  است. علامت منفی نشان‌دهنده تأثیر منفی متغیر مستقل بر وابسته است.

جدول (۲): خلاصه نتایج مدل معادلات ساختاری برای فرضیه‌ها بدون نقش میانجی

نتیجه	سطح معناداری	CR	خطای استاندارد	ضریب مسیر	فرضیه‌ها
تأیید	0/000	8/019	0/098	0/789	مدیریت مسیر شغلی سازمانی - معماری دانش سازمانی
تأیید	0/000	3/808	0/098	0/373	مدیریت مسیر شغلی سازمانی - مدیریت استعداد آینده‌محور
تأیید	0/000	5/369	0/110	0/593	معماری دانش سازمانی - مدیریت استعداد آینده-محور

برای بررسی نقش میانجی معماری دانش سازمانی در تأثیر مدیریت مسیر شغلی سازمانی بر مدیریت استعداد آینده‌محور، از آزمون سوبل استفاده شد. در این فرمول،  $a$ : مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی؛  $b$ : مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته؛  $S_a$ : خطای استاندارد مربوط به مسیر میان مستقل و میانجی؛  $S_b$ : خطای استاندارد مربوط به مسیر میانجی و وابسته؛ نتیجه این آزمون در زیر آمده است:

$$Z\text{-value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_p^2) + (a^2 \times s_m^2) + (s_p^2 \times s_m^2)}} = \frac{0.789 \times 0.593}{\sqrt{(0.593^2 \times 0.098^2) + (0.789^2 \times 0.110^2) + (0.098^2 \times 0.110^2)}} = 4.48$$

با توجه به اینکه قدر مطلق مقدار  $Z$  برای آزمون سوبل برابر با  $4/48$  و بیش از  $1/96$  است، لذا اثر غیرمستقیم مدیریت مسیر شغلی سازمانی بر مدیریت استعداد آینده‌محور به واسطه معماری دانش سازمانی مورد تأیید قرار می‌گیرد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر به بررسی تأثیر مدیریت مسیر شغلی سازمانی بر مدیریت استعداد آینده-محور با نقش میانجی معماری دانش سازمانی پرداخت. در راستای این هدف ۴ فرضیه مطرح شد که برای بررسی آن‌ها از آزمون مدل معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار آموس استفاده شد. نتایج این آزمون در شکل‌های (۲) و (۳) و جداول (۶) و (۷) آمده است. فرضیه اول به بررسی تأثیر مدیریت مسیر شغلی سازمانی بر معماری دانش سازمانی پرداخت. با توجه به اینکه مقدار ضریب مسیر برای این فرضیه برابر با  $0/78$  و

عدد معناداری برای آن برابر با  $۸/۰۱$  بود، لذا این فرضیه مورد تأیید قرار می‌گیرد. بنابراین می‌توان بیان کرد که مدیریت صحیح مسیر شغلی سازمانی باعث بهبود معماری دانش سازمانی می‌شود. نتایج این فرضیه با مطالعات شمس‌دین و همکاران (۲۰۱۶) هم‌راستا می‌باشد. مرزهای سازمانی در هم تنیده شده‌اند و واقعیت‌های جدیدی از مسیر شغلی فراروی کارکنان قرار گرفته است که اعتقاد و باور فرد را نسبت به سازمان تحت تاثیر قرار می‌دهد. اجرای موفقیت‌آمیز فرآیندهای معماری دانش در چنین وضعیتی، نیازمند اجرای فعالیت‌های منابع انسانی برای حفظ و نگهداری کارکنان است. یکی از مواردی که در مدیریت مسیر شغلی سازمانی باید مورد توجه قرار گیرد ایجاد و توسعه دانش در کارکنان است. هنگامی که سازمان برنامه صحیحی برای مسیر شغلی افراد تدوین و پیاده‌سازی می‌کند، بهبود دانش از نتایج آن خواهد بود. امروز صرفاً پیمودن مسیر نردبانی در سازمان مد نظر نبوده و بیش از پیش بر مدیریت مسیرهای شغلی چندگانه و متغیر تأکید می‌شود که افراد را در حرفه خود متخصص می‌کند. افزایش تخصص افراد حاکی از بهبود دانش در آنهاست. معماری دانش سازمانی نیز در پی ایجاد منابع دانش، پردازش دانش و گسترش و توزیع دانش می‌باشد. بنابراین مدیریت مسیر شغلی سازمانی می‌تواند کمک‌کننده سازمان‌ها در معماری صحیح دانش سازمانی باشد. هنگامی که افراد از طریق مدیریت مسیر شغلی‌شان به مهارت و دانش دست می‌یابند، در مرحله بعد پایه‌های دانشی سازمان را ایجاد و منبعی برای خلق دانش، حفظ دانش و گسترش دانش خواهند بود. فرضیه دوم به بررسی تأثیر مدیریت مسیر شغلی سازمانی بر مدیریت استعداد آینده‌محور پرداخت. از آنجاییکه ضریب مسیر برای این فرضیه برابر با  $۰/۳۷$  و عدد معناداری برای آن برابر با  $۳/۸۰$  بود، لذا فرضیه دوم مورد تأیید قرار می‌گیرد. بنابراین مدیریت مسیر شغلی سازمانی بر مدیریت استعداد آینده‌محور تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتیجه این فرضیه با مطالعات کلاسن و همکاران (۲۰۱۳) هم‌راستا می‌باشد. توسعه منابع انسانی به‌عنوان راز ماندگاری سازمان‌ها تلقی می‌شود و مهم‌ترین چالش در عرصه کسب و کار، دیگر تنها موضوع فناوری نیست؛ بلکه بهره‌مندی از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه‌انسانی مستعد، راز اصلی رویارویی با چالش‌هاست. مدیریت توسعه منابع انسانی دیگر تنها مرکز هزینه‌کردن نیست؛ بلکه هم‌راستا با محیط رقابتی، سازمان‌ها، برای سود بیشتر و کاهش هزینه‌ها با بهره‌مندی از رویکرد مدیریت استعداد

آینده‌محور، تنوع کارکنان و تنوع آموزش‌ها، سعی در ایجاد ارزش افزوده برای سرمایه خود دارند. در گذشته، کارکنان سالیان متمادی به فعالیت خود در یک سازمان ادامه می‌دادند و با افزایش سنوات خدمت به‌طور مستمر نردبان ترقی را طی می‌کردند، اما امروزه توسعه شغلی پیچیدگی بیشتری دارد. آماده‌سازی مدیران و نگهداری کارکنان با استعداد در سازمان، به استراتژی‌های استعدادیابی سازمان و به حرکت مستمر حول توسعه دانش و مهارت نیاز دارد. مدیریت مسیر شغلی سازمانی با فراهم آوردن موجبات رشد و شکوفایی کارکنان در سازمان می‌تواند به بهره‌ور بودن فعالیت‌های مدیریت استعداد آینده‌محور که بر جذب، پرورش و حفظ استعدادهای مورد نیاز آینده سازمان تمرکز دارد، کمک نماید. فرماندهی انتظامی استان لرستان در زمینه بهبود عملکرد خود مبتنی بر پرسنل تخصصی، نیاز به برنامه‌ریزی برای آینده دارد و مدیریت استعداد آینده‌محور می‌تواند گره‌گشای مشکلات منابع انسانی آن که زمینه‌ساز مشکلات سایر حوزه‌ها است، باشد. در این ارتباط مدیریت صحیح مسیر شغلی کارکنان در زمینه داشتن چشم‌اندازی روشن و اهداف والا برای کارکنان یاری‌دهنده بوده و کارکنان را در مسیر کشف استعدادهای خود با توجه به چالش‌های روبه‌رو و نیازهای آتی کسب و کار هدایت خواهد کرد. در فرضیه سوم تأثیر معماری دانش سازمانی بر مدیریت استعداد آینده‌محور مورد بررسی قرار گرفت. ضریب مسیر برای این فرضیه برابر با ۰/۵۹ و عدد معناداری برای آن برابر با ۵/۳۶ بود، لذا این فرضیه نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد. بنابراین معماری دانش سازمانی می‌تواند مدیریت استعداد آینده‌محور را به‌طور مثبت و معناداری تحت تأثیر قرار دهد. نتیجه این فرضیه با مطالعات وهلن و کارکاری (۲۰۱۱)، دارایی و همکاران (۲۰۱۴) و محمد و همکاران (۲۰۱۷) هم‌راستا می‌باشد. مدیریت استعداد در سازمان‌ها به دو دلیل دارای اهمیت است: اول اینکه اجرای مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادهای می‌شود و دوم اینکه این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب می‌شوند. با توجه به این موضوع که یک فرد با استعداد، ترکیبی از دانش، مهارت، قابلیت و تعهد لازم برای حرکت در جهت تحقق اهداف سازمان را داراست، بنابراین تمایل کارکنان به اعطا و جمع‌آوری دانش و در نهایت تسهیم دانش، سازمان را قادر ساخته تا فرآیندهای مدیریت استعداد را بهتر انجام دهد. همانگونه که بیان شد، افراد با استعداد از دانش برخوردارند. حتی اگر فردی



استعدادهای فراوانی هم داشته باشد اما دانش به کارگیری آنها را نداشته باشد، این استعدادها خاموش خواهند شد. بنابراین دانش پیش‌نیازی ضروری برای مدیریت استعداد و به ویژه استعدادهای آینده می‌باشد. بنابراین سازمان‌هایی که معماری دانش را به خوبی انجام می‌دهند، می‌توانند انتظار داشته باشند استعدادهای بهتری برای نیازهای آینده خود پرورش دهند. بنابراین همانطور که نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد معماری دانش سازمانی بر مدیریت استعداد آینده‌محور تأثیر می‌گذارد و انجام درست معماری دانش سازمانی منجر به جذب، پرورش و حفظ استعدادهای فعلی و آتی سازمان خواهد شد. نقش میانجی معماری دانش سازمانی در تأثیر مدیریت مسیر شغلی سازمانی بر مدیریت استعداد آینده‌محور در فرضیه چهارم مورد بررسی قرار گرفت. نتیجه آزمون سوبل برای این فرضیه نشان داد که مقدار عدد معناداری برای آن برابر با  $4/48$  است و چون این مقدار بیش از  $1/96$  است، لذا این فرضیه مورد تأیید قرار می‌گیرد. با توجه به اینکه هم تأثیر مستقیم و هم نقش غیرمستقیم مدیریت مسیر شغلی سازمانی بر مدیریت استعداد آینده‌محور مورد تأیید قرار گرفت، در نتیجه می‌توان بیان کرد که معماری دانش سازمانی دارای نقش میانجی جزئی در تأثیر مدیریت مسیر شغلی سازمانی بر مدیریت استعداد آینده‌محور است.

با بررسی تحقیقات انجام شده در ارتباط با متغیرهای تحقیق در داخل و خارج از کشور می‌توان دریافت که مدیریت استعداد آینده‌محور مفهومی بسیار جدید بوده که تاکنون در کشور مورد مطالعه قرار نگرفته است. بیشتر تحقیقات انجام شده بر مدیریت استعداد تأکید داشته و نه مدیریت استعداد آینده‌محور. همچنین با بررسی مطالعات داخلی و خارجی می‌توان دید که بیشتر این پژوهش‌ها بر نقش مدیریت استعداد در مدیریت و برنامه‌ریزی مسیر شغلی تأکید داشته‌اند و کمتر به نقشی که مدیریت مسیر شغلی می‌تواند در مدیریت استعداد آینده‌محور داشته باشد، پرداخته‌اند. تحقیقات انجام شده از سوی اچلنگانیپای و موسارا (۲۰۱۶) و آزار و اونرین (۲۰۱۸) از جمله این تحقیقات هستند. تحقیقات داخلی مانند تحقیق انجام شده از سوی درویش و عباس-آبادی (۱۳۹۷) و قوسی و همکاران (۱۳۹۴) بیشتر بر نقش مدیریت استعداد بر اثربخشی و عملکرد داخلی تأکید داشته و تحقیقی که ارتباط مدیریت مسیر شغلی را با مدیریت استعداد و به طور ویژه مدیریت استعداد آینده‌محور مورد بررسی قرار دهد،

تاکنون انجام نگرفته است. در ارتباط با معماری دانش سازمانی نیز تحقیقات بسیار محدودی انجام شده است؛ بیشتر تحقیقات انجام گرفته بر ارتباط مدیریت دانش سازمانی و ابعاد آن با مدیریت مسیر شغلی و مدیریت استعداد تأکید داشته که برخی از این پژوهش‌ها عبارت است از: تحقیق صورت گرفته از سوی شانی و دیویاپریا (۲۰۱۳)، علامه و همکاران (۱۳۹۳) و وانگ-کوهام<sup>۳۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲).

با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه‌ها و در راستای این نتایج پیشنهادهای کاربردی زیر مطرح می‌شوند: شناخت ارزش‌های هر فرد، درک انگیزه‌های انسان، اختصاص افراد به موقعیت‌هایی که می‌توانند در آن موفق باشند و گوش دادن به نظرات و نیازهای کارکنان پیش‌نیازی برای مدیریت مسیر شغلی آنهاست. تا سازمان از نیازهای کارکنان اطلاعاتی دقیقی کسب نکند نمی‌تواند مسیر شغلی سازمانی آنها را جهت مدیریت صحیح استعدادهای مبتنی بر آینده، برنامه‌ریزی نماید. جهت رشد و شکوفایی احساس شایستگی در کارکنان توصیه می‌شود که تا حد امکان کلیه عزل و نصب‌ها در مجموعه کارمندان داخل سازمان صورت گیرد و از جذب نیروی خارج از سازمان جهت تصدی پست‌های مدیریتی جلوگیری شود. همچنین واگذاری وظایف و مسئولیت‌های مختلف کاری در روند افزایش احساس شایستگی کارکنان بسیار مؤثر خواهد بود. مدیریت مسیر شغلی سازمانی کارکنان باید به گونه‌ای باشد که نیازهای کارکنان (چه مادی و چه معنوی) و قابلیت‌ها و پتانسل‌های آنها را در نظر گرفته و براساس آنها بهترین مسیر شغلی در هر دوره از زندگی سازمانی فرد طراحی و اجرا گردد. برای این کار لازم است به مسائلی مثل رعایت عدالت سازمانی و ایجاد انصاف و برابری در همه ابعاد سازمان بین کارکنان، استفاده از مدیریت مشارکتی در سازمان و شرکت‌دادن افراد در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی، پیاده‌سازی یک سیستم ارزشیابی عملکرد اثربخش در سازمان، پرهیز از استخدام‌های غیرعلمی و مبتنی بر آشنابازی که سبب جذب افراد ناکارآمد می‌شود، ارائه انگیزه‌های درونی و بیرونی به افراد هنگام کسب موفقیت و ارائه بازخورد مناسب به کارمند، توجه شود. سازمان‌ها باید رفتارها و مهارت‌های کلیدی مورد نیاز خود را به دقت شناسایی نمایند، از فرآیندهای علمی و سیستماتیک در شایسته‌گزینی استعدادهای مؤثر استفاده کنند، برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای فعلی و آینده کسب و کار را ارائه دهند و مسیر پیشرفت

شغلی کارکنان را به درستی طراحی نمایند و به کارکنان اجازه دهند به توانمندی‌های لازم دست پیدا کنند. فرهنگ سازمان باید تقویت‌کننده یادگیری و رشد افراد باشد به طوری که کارکنان برای پیشرفت ترغیب و تشویق شوند. فرماندهی انتظامی استان لرستان و سازمان‌های مشابه باید در نظر داشته باشند که راز بقا و حیات آنها در برآوردن نیازها و خواسته‌های ارباب رجوع/ مشتریان به صورتی با کیفیت و مناسب است و دانش در این ارتباط، ابزاری مناسب است که سازمان را قادر به شناخت صحیح و پاسخگویی صحیح می‌کند. پیشنهاد می‌شود جهت اثرگذاری بهتر معماری دانش در سازمان، چشم‌انداز و استراتژی سازمان در حوزه دانش کاملاً مشخص باشد، کار تیمی در سازمان به خوبی رواج یابد، اعتماد کافی در سازمان برای ارائه دانش افراد به کل سازمان به وجود آید، جلسات منظم و مستمر برای تبادل اطلاعات میان مسئولین و کارکنان برگزار شود، تصمیم درست و مطمئن با توجه به دانش موجود در سازمان اخذ گردد و حلقه‌های بازخورد بین رفتار و نتایج آن در سازمان به وجود آید. با توجه به نتایج تحقیق و بحث صورت گرفته پیشنهاد می‌شود در فرماندهی انتظامی استان لرستان زمینه بهره‌گیری از برنامه‌هایی همچون آموزش مدیران ارشد، مدیران میانی، سرپرستان و کارشناسان سازمان نسبت به مفاهیم و رویکردهای جدید در مورد معماری دانش، طراحی و اجرای سازوکارهای مستندسازی از یافته‌ها، دانش و تجربه‌های کارکنان سازمان در طول انجام فعالیت‌ها اقداماتی صورت گیرد. در جهت افزایش انگیزش استعدادهای نیروی انسانی به یادگیری و فراهم‌سازی بسترهای یادگیری چون فناوری، محیط کاری، تیم‌های تخصصی و ... توجه ویژه شود. طراحی و ایجاد شبکه‌های یادگیری و تسهیم دانش می‌تواند فرآیندهای معماری دانش را در جهت مدیریت استعداد تسهیل نماید.

#### پی‌نوشت‌ها

1. Čižiūnienė
2. Sathyanaarayana
3. Lyria
4. Whelan and Carcary
5. Tyskbo
6. Mohammed
7. Tucker
8. Karalar & Atay
9. ARAR & ÖNEREN
10. Hlanganipai & Musara
11. Wahba
12. Skarbrag

- |                     |                        |
|---------------------|------------------------|
| 13. Williams        | 14. Sparrow & Makram   |
| 15. Glaister et al  | 16. Akram              |
| 17. Lefter          | 18. Dalkir             |
| 19. Lasnik          | 20. Shamsudin          |
| 21. Orpen           | 22. Suleymanova        |
| 23. De Vos & Cambré | 24. Seema & Sujatha    |
| 25. De Vos & Soens  | 26. Kamoche            |
| 27. Claussen        | 28. Chadee             |
| 29. Wang-Cowham     | 30. Whelan and Carcary |
| 31. Blass           | 32. Li                 |
| 33. Wang-Cowham     |                        |

### منابع

- درویش، حسن . عباس آبادی، معصومه. (۱۳۹۷)، بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس)، *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۸(۲۸)، ۱۹-۴۲.
- شیخ اسماعیلی، سامان و حزباوی، سنا. (۱۳۹۵)، ارائه الگوی عوامل مؤثر بر جهت گیری‌های کارراهه شغلی، *پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، ۵(۱)، ۵۵-۷۸.
- طهماسبی، رضا، قلی‌پور، آریـن، ضیایی، محمدصادق. و قالیباف اصل، حسن. (۱۳۹۴)، «مدیریت استعدادها: یک نظریه داده بنیان»، *مدیریت دولتی*، ۷(۱)، ۱۵۱-۱۳۳.
- علامه، سید محسن، سلطانی، فرزانه. و نریمانی، م. (۱۳۹۳)، بررسی نقش تعدیل‌گر متغیر سرمایه اجتماعی بر رابطه بین مدیریت استعداد و تسهیم دانش در سازمان: حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابع مستقر در تهران، *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۸(۲)، ۱۴۷-۱۲۷.
- قوسی، صدیقه، مهرآرا، اسدا... و شاکری نوایی، غلامرضا. (۱۳۹۴)، نقش مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه ساری، *فصلنامه فرآیند نو*، ۵۲، ۲۷۵-۲۵۲.
- نیومن، ویلیام لارسن، (۱۳۹۵)، *روش‌های پژوهش اجتماعی: رویکرد کیفی و کمی*، ترجمه دکتر ابوالحسن فقیهی و عسل آغاز، تهران: انتشارات ترمه، جلد اول.
- ورعی، تورج، حبیبی، جعفر و محقر، علی. (۱۳۹۵)، پیشنهاد چارچوبی مفهومی جهت معماری دانش سازما نه‌ای کلان مقیاس، *فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران*، ۳۲(۲)، ۴۶۶-۴۳۹.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., Hussain, S. T., & Puig, L. C. M. (2016). The effect of organizational justice on knowledge sharing: Empirical evidence from the Chinese telecommunications sector. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(3), 134-145.

- Alicja, M. (2007). Theory and practice of talent management in an organization. *Cracow University of Economics*.
- Arar, T., & Öneren, M. (2018). Role of Talent Management in Career Development of Generation Z: A Case Study of a Telecommunication Firm. *International Academic Journal of Social Sciences*, 5(1), 28-44.
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human resource management*, 39(4), 347-366.
- Basmacı Karalar, E., & Atay, S. (2009). *The effects of talent management on the employee performance: A study in a multinational company in manufacturing sector*.
- Blass, E. *Talent management: cases and commentary*. Palgrave Macmillan, London, 2009.
- Chadee, D., & Raman, R. (2012). External knowledge and performance of offshore IT service providers in India: the mediating role of talent management. *Asia pacific journal of human resources*, 50(4), 459-482.
- Čiziūnienė, K., Vaičiūtė, K., & Batarlienė, N. (2016). Research on Competencies of Human Resources in Transport Sector: Lithuanian Case Study. *Procedia Engineering*, 134, 336-343.
- Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J., & Probst, G. (2013). Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business*, 49(2), 2014.
- Dalkir, K. 2013. *Knowledge management in theory and practice*. Routledge, MA, USA: Butterworth- Heinemann.
- Daraei, M. R., Karimi, O. and Vahidi, T. An analysis on the relation between Strategic Knowledge Management and Talent Management Strategy in Profitability of the Southern Khorasan Electric Distribution Company (SKEDC). *Global Journal of Management and Business*, 1, 2 (2014), 021-035.
- De Angelis, C. T. (2013). A knowledge management and organizational intelligence model for public administration. *International Journal of Public Administration*, 36(11), 807-819.
- De Vos, A., & Cambré, B. (2016). Career management in high-performing organizations: A set-theoretic approach. *Human Resource Management*, 56(3), 501-518.
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). The power of career counseling for enhanced talent and knowledge management. *Smart Talent Management—Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*, 119-38.
- Glaister, Alison J. Al Amri, Rayya and David P. Spicer (2019) Talent management: managerial sense making in the wake of Omanization. *The International Journal Of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1496128>.

- Hatum, A., & Preve, L. A. (2015). "Managing Talent Risk". Harvard Deusto Business Research, 4(1), 34-45.
- Hlanganipai, N., & Musara, M. (2016). Training and development for career management and talent development in wholesale and retail industry in South Africa. *Journal of Psychology in Africa*, 26(2), 164-166.
- Kamoche, K., Pang, M., & Wong, A. L. (2011). Career development and knowledge appropriation: A genealogical critique. *Organization Studies*, 32(12), 1665-1679.
- Lasnik, V. E. 2000. *Architects of knowledge: an emerging hybrid profession for educational communications*, in: STC's 50th Annual Conference, Dallas TX. pp.: 132-136.
- Li, J., Sun, J., & Chen, H. (2007, September). Organizational Knowledge Architecture: in the Perspective of Knowledge Ecology. In *2007 International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing* (pp. 5419-5422). IEEE.
- Lyria, R. K., Namusonge, G. S., & Karanja, K. (2017). The effect of career management on organizational performance of firms listed in the Nairobi Securities Exchange. *Journal of Human Resource and Leadership*, 1(3), 31-42.
- Mohammed, A. A., Gururajan, R., & Hafeez-Baig, A. (2017, August). Primarily investigating into the relationship between talent management and knowledge management in business environment. In *Proceedings of the International Conference on Web Intelligence* (pp. 1131-1137). ACM.
- Sathyanarayana, S., & Harsha, H. (2019). Effectiveness of Talent Management Strategies: Evidence from Indian Manufacturing Sector. *International Journal of Management Studies*. ISSN (Print), 2249-0302.
- Seema, A., & Sujatha, S. (2013). Conceptual work on career management strategies from an organization perspective. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 3(7), 184.
- Shamsudin, F. M., Al-Badi, S. H., Bachkirov, A., & Alshuaibi, A. S. (2016). Perceived career-related practices and knowledge sharing behavior: a preliminary study in Oman. *Asian Academy of Management Journal*, 21.
- Shani, N. & Divyapriya, P. (2013), study on impact of knowledge management for career development among IT professionals, *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*, 9, 19-34.
- Skarbrag, J. (2013). Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821-830.
- Sparrow, P. R. & Makram, H. (2015). "What is the value of talent management? Building valuedriven processes within a talent management architecture". *Human Resource Management Review*, 25(3), 249-263.
- Suleymanova, S. (2016). *The Effects of Organizational Career Management and*

- High-Performance Work Practices on Frontline Employees Performance Outcomes. The Mediating Role of Work Engagement* (Master's thesis, Eastern Mediterranean University (EMU)-Doğu Akdeniz Üniversitesi (DAÜ)).
- Tucker, E., Kao, T., & Verma, N. (2005). Next-generation talent management. *Business Credit*, 107, 20-27.
- Tyskbo, Daniel. (2019). Competing institutional logics in talent management: talent identification at the HQ and a subsidiary. *THE INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579248>.
- Wahba, M. (2014). *The impact of organizational structure dimensions' on knowledge management processes comparative study between manufacturing & service sectors in Egypt*. In Proceedings of the Australian Academy of Business and Social Sciences Conference (in partnership with The Journal of Developing Areas).
- Wang-Cowham, C., Kamoche, K., Tansley, C., & Iles, P. (2012). Talent management and knowledge management: Toward a critique and theoretical integration. In *OLKC conference in Valencia*.
- Whelan, E. and Carcary, M. Integrating talent and knowledge management: where are the benefits? *Journal of Knowledge Management*, 15, 4 (2011), 675-687.

## **Organizational career management and proactive talent management: The analysis of the mediating role of organizational knowledge architecture**

**Reza Sepahvand**

**Razieh Feli**

### **Abstract**

Proactive talent management has helped organizations to create a human resources structure for meeting the needs of qualified and committed individuals for future organizational positions. Organizational career path management and organizational knowledge architecture can play an effective role in improving Proactive talent management. The purpose of this study was to investigate the impact of organizational career path management on Proactive talent management with mediating role of organizational knowledge architecture. The statistical population of the study consisted of all staff of the Lorestan Province Specialized Command staff. The sample size was estimated 285 persons that were selected by stratified random sampling. Questionnaire was used for data collection and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha test. The research hypotheses were tested using structural equation modeling through Amos software. The results of the data analysis showed that organizational career management positively and significantly affects two variables of organizational knowledge architecture and Proactive talent management. Also, organizational knowledge architecture has a positive and significant effect on Proactive talent management. Furthermore, the impact of organizational knowledge architecture as a mediating variable impact Proactive talent management.

**Keywords:** Organizational Career Management, Organizational Knowledge Architecture, Proactive Talent Management, Structural Equation Modeling.