

## بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر جانشین پروری و خودکارآمدی کارکنان در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان همدان

علیرضا طهوری<sup>۱\*</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۱۰ تاریخ چاپ: ۱۳۹۹/۰۶/۲۲

### چکیده

این پژوهش با موضوع بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر جانشین پروری و خودکارآمدی کارکنان در سازمان صنعت و معدن و تجارت استان همدان با بهره‌گیری از روش تحقیق توصیفی و پیمایشی، در جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان صنعت و معدن و تجارت استان همدان برابر ۲۳۰ نفر بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و جدول مورگان، تعداد نمونه‌ای برابر ۱۵۰ نفر در نظر گرفته شده است. در این پژوهش پرسشنامه مهمترین ابزار گردآوری اطلاعات بوده است و از پرسشنامه استاندارد هریس فاستر برای مدیریت استعداد و پرسشنامه استاندارد سلن برای جانشین پروری و پرسشنامه استاندارد شماعتی زاده برای خودکارآمدی استفاده شده است. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز از آمار توصیفی شامل جداول فراوانی و نمودارهای ستونی و هیستوگرام و پراکنش و آمار استنباطی شامل رگرسیون خطی ساده برای آزمون فرضیات استفاده شده است. بررسی نتایج آزمون فرضیات نشان داد که کلیه فرضیات پذیرفته شده است که در سه فرضیه اصلی، مدیریت استعداد کارکنان بر جانشین پروری کارکنان تأثیری برابر ۰/۴۷۹، مدیریت استعداد بر خودکارآمدی کارکنان تأثیری برابر ۰/۳۹۷ و خودکارآمدی کارکنان بر جانشین پروری کارکنان تأثیری برابر ۰/۴۱۳ داشته است.

### واژگان کلیدی

مدیریت استعداد، جانشین پروری، خودکارآمدی کارکنان

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش تجارت الکترونیک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان، همدان، ایران. (\* نویسنده مسئول:

(ali09705@gmail.com)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## ۱. مقدمه

از آنجا که سازمان‌ها در آینده با چالش رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها نیاز به مدیران شایسته‌تر و اثر بخش‌تر از مدیران امروز خواهند بود، لذا مدیریت استعداد هر روز از اهمیت بیشتری در سازمان‌ها برخوردار می‌شود. در واقع مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی؛ استخدام؛ پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار تعریف شده است. از طرف دیگر، با بالا رفتن سن اکثر مدیران امروز و نزدیک شدن به سن بازنشستگی، سازمان‌ها با چالش کمبود مهارت و دانش مواجه می‌شوند (سلن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵، ۱۱۹). شماعتی زاده (۱۳۸۴) خودکارآمدی را باور فرد به توانایی انجام دادن عملی در موقعیتی مشخص تعریف کرده است. زمانی که عملکرد فرد با هنجارهای فردی هماهنگ و یا فراتر از آن باشد، به حفظ و افزایش خودکارآمدی منجر می‌شود، در حالی که عملکرد ضعیف و پایین تر از هنجارهای فردی موجب کاهش خودکارآمدی می‌شود. باور به خودکارآمدی بر بسیاری از جنبه‌های زندگی مثل گزینش اهداف، تصمیم‌گیری، میزان تلاش، سطح استمراری و پایداری و رویارویی با مسائل چالش برانگیز تاثیر دارد (شماعتی زاده، ۱۳۸۴). دانش رفتار و روابط در سازمان را باید عصاره و چکیده‌ی همه‌ی علوم رفتاری دانست که می‌خواهد همه‌ی آن علوم را به طور علمی و در تعامل با دیگران به کار گیرد. این علم، در راه رسیدن به اهداف خود، از روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، انسان‌شناسی، علم سازمان و مدیریت، علم معانی و بیان و ارزش‌شناسی بهره می‌گیرد (میرکمالی، ۱۳۸۷).

از سوی دیگر گسترش سریع جهانی شدن، فشارهای زیادی بر سازمان‌ها وارد می‌آورد و بسیاری از مدیران می‌آموزند که یکی از ویژگی‌های سازمان‌های موفق، توانایی آنها در شناسایی، پرورش و استفاده بهینه از افراد مستعد رهبری است (برنتهال، ۲۰۰۵، ۱).

سازمان‌ها برای حل بحران استعداد، نگاه خود را معطوف به دوران سازمان ساخته و استراتژی‌های جانشین‌پروری را اتخاذ کرده‌اند که روی توسعه و پرورش استعدادهای موجودشان تمرکز دارند. به صورت تاریخی موفق‌ترین سازمان‌ها در اجرا آن‌هایی هستند که سرمایه‌گذاری بلندمدت بر روی کارکنانشان انجام داده‌اند. با سرمایه‌گذاری در وقت و هزینه برای توسعه استعدادهای داخلی، این سازمان‌ها قادر خواهند بود هنگامی که استعدادهای اصلی آن‌ها بازنشسته می‌شوند یا به هر دلیل دیگری از سازمان خارج می‌شوند، بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کنند. اتخاذ استراتژی مدیریت جانشین‌پروری به سازمان‌ها اجازه می‌دهد که مشاغل کلیدی، جانشین‌های بالقوه و شکاف‌های مهارتی را شناسایی کرده، به کارکنان، گزینه‌های شغلی موجود و ابزارهایی برای برنامه‌ریزی و دستیابی به اهداف شغلی‌شان ارائه کنند. به کارگیری رویکردی جامع و یکپارچه، مزایای ایجاد شده برای کارکنان، مدیران و سازمان را در مجموع بهینه می‌کند (معالی و همکاران، ۱۳۸۷). ثابت شده است که برنامه‌های جانشین‌پروری که با مسیر شغلی افراد گره خورده است، روحیه کارکنان و بهره‌وری آن‌ها را افزایش می‌دهد. سازمان‌هایی که توسعه شغلی را پشتیبانی می‌کنند با دادن اجازه به کارکنان برای یافتن فرصت‌های جدید در درون سازمان و تشویق به تحرک شغلی به احتمال بسیار قوی آن‌ها را در توسعه شغلی خود سهیم می‌کنند. از آنجایی که این کارکنان به احتمال زیاد فرصت‌هایی در سازمان جستجو می‌کنند، بنابراین فرایند نگه‌داشت به خوبی شکل می‌گیرد که روی هم رفته منجر به افزایش رضایت و خودکارآمدی کارکنان می‌شود (سرمد و همکاران، ۱۳۸۱). در این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سوال هستیم که آیا مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری و

خودکارآمدی کارکنان تاثیر دارد؟ بنابراین سطح اهمیت و سطوح استقرار آنها در سازمان مورد بررسی قرار گرفته نیازمندیها شناسایی و سپس پیشنهاداتی برای پر کردن شکافها ارائه می‌گردد. لذا با عنایت به تغییرات در ساختار سازمانی، تغییر در تکنولوژی بایستی به شیوه ای عمل نمود که کارکنان خود تنظیم و با سازوکارها نفوذ بر خود برانگیخته و کنترل شوند و در میان مکانیسم‌های نفوذ برخوردار هیچکدام مهم‌تر و فراگیرتر از باور به خودکارآمدی شخصی نیست.

## ۲. ادبیات تحقیق

### مدیریت استعداد

مدیریت استعداد فرآیندی است که در دهه ۱۹۹۰ پدیدار شد و کماکان مسیر تحول را می‌پیماید. در سال ۱۹۹۷ واژه جنگ استعداد برای اولین بار توسط شرکت مشاوره ای مکینزی<sup>۲</sup> ارائه شد. در بررسی شرکت مکینزی مشاهده شد که سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران با استعداد موفق‌تر هستند، میزان سود دهی بیشتری دارند. همین امر سبب شد نگرش به افراد با استعداد برای سازمان‌ها تغییر کرده و به آنها به دید یک منبع ایجاد مزیت رقابتی نگریسته شود (کارت، ۱۳۸۷). در دهه ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ مدیریت استعداد به عنوان یک مسئولیت جنبی به دپارتمان پرسنلی محول شده بود، در حالی که امروزه مدیریت استعداد به عنوان یک وظیفه سازمانی که مسئولیت آن به عهده تمام دپارتمان‌هاست، بسیار جدی‌تر از گذشته مورد نظر قرار گرفته است (معالی و تاج‌الدین، ۱۳۸۷). مدیریت استعداد، تسهیل و توسعه پیشرفت مسیر شغلی افراد بسیار با استعداد و ماهر در سازمان، با استفاده از دستورالعمل‌های تدوین شده، منابع، سیاست‌ها و فرآیندها می‌باشد (کارت، ۱۳۸۷).

مدیریت استعداد، تسهیل و توسعه پیشرفت مسیر شغلی افراد بسیار با استعداد و ماهر در سازمان، با استفاده از دستورالعمل‌های تدوین شده، منابع، سیاست‌ها و فرآیندها می‌باشد (گای و دیگران، ۱۳۸۸). مدیریت استعداد یا مدیریت استعدادیابی را سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان، شناسایی جانشین‌ها و افراد با استعداد در سازمان و بالنده کردن آنان برای ایفای نقش‌های گوناگون رهبری تعریف می‌کنند (گای و دیگران، ۱۳۸۸). مدیریت استعداد لوئیس و هاگمن<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) بر اساس تعاریف موجود از نویسندگان و محققان حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت، سه مفهوم پایه ای برای واژه مدیریت استعداد پیدا نمودند.

در اولین مفهوم، مدیریت استعداد را مجموعه‌ای از وظایف منابع انسانی مانند استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه تعریف کردند. از این منظر، آنها استدلال می‌کنند که مدیریت استعداد ممکن است کمی فراتر از یک واژه مد روز یا حسن تعبیری از مدیریت منابع انسانی باشد. آنها در متون مورد بررسی به این امر اشاره داشتند که مدیریت استعداد یک روش سیستمی جهت اجرای وظایف مدیریت منابع انسانی است اما نه به نحو سنتی آن بلکه با نگاهی گسترده‌تر و با عملکردی دقیق‌تر با استفاده از وسایل فناوری جدید مثل اینترنت و نرم افزارهای مربوطه و با هدف اجرا در کلیه سطوح و قسمت‌های سازمان.

2- Mckinsey

3- Louise & Hackman

مفهوم دوم لوئیس و هاگمن از مدیریت استعداد به طور خاص تمرکز بر پیش بینی یا مدل سازی فرآیند منابع انسانی در حیطه سازمان بر اساس عواملی مانند مهارت‌های نیروی کار، عرضه و تقاضا و رشد و فرسایش نیروی کار دارد. از این دیدگاه، مدیریت استعداد کم و بیش مترادف با منابع انسانی یا برنامه ریزی نیروی کار است.

مفهوم سوم لوئیس و هاگمن متمرکز بر افراد با استعداد از لحاظ عملکرد و پتانسیل است. افراد پتانسیل بالا در جریان استفاده از نیروی کار در سازمان‌ها بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند و سازمان در جذب آنها کوشش بیشتری می‌نماید (گای و دیگران، ۱۳۸۸، ۳۸).

همچنین می‌توان مدیریت استعداد را چنین تعریف نمود: کلیه فعالیت‌ها و فرآیندهای مرتبط با پست‌های اصلی و کلیدی که منجر به رقابتی با دوام برای سازمان شده و نیز توسعه نیروی کار با پتانسیل بالا را سبب می‌شود (گای و دیگران، ۱۳۸۸، ۲۴). مدیریت استعداد دارای ۴ مولفه‌ی شناسایی و به رسمیت شناختن مدیریت استعداد، انگیزش نیروهای رسمی، حمایت شغلی ویژه از نیروهای مستعد و خلاقیت و نوآوری می‌باشد:

**شناسایی و به رسمیت شناختن مدیریت استعداد:** شناسایی استعدادهای موثر بر موفقیت سازمان - شناسایی و تحلیل نیازها و سطوح انگیزش نیروهای مستعد - حمایت استراتژی کلان سازمان از اجرای نظام مدیریت استعداد - قدردانی رسمی از نیروهای مستعد بخاطر نقش ویژه آن‌ها در موفقیت سازمان

**انگیزش نیروهای رسمی:** جبران خدمات نیروهای مستعد متناسب با سهم آنان در ارزش آفرینی سازمان - مشارکت ویژه نیروهای مستعد در تصمیم‌گیری سازمان

**حمایت شغلی ویژه از نیروهای مستعد:** طراحی مسیر پیشرفت شغلی ویژه نیروهای مستعد در سازمان - افزایش ضریب امنیت شغلی نیروهای مستعد - اعطای حداکثر آزادی عمل و استقلال ممکن در انجام کارها به نیروهای مستعد

**خلاقیت و نوآوری:** فراهم آوردن زمینه بروز خلاقیت و نوآوری برای نیروهای مستعد

#### مدیریت جانشین پروری

کاران<sup>۴</sup> و همکاران: مدیریت جانشین پروری، مزیت رقابتی برای سازمان به وسیله پر کردن مسیر ارتقاء شغلی سازمانی از طریق افراد با استعداد برای اطمینان از وجود این افراد، برای زمان حال و آینده. بایهام و همکاران: فرآیندی که به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد با تجربه و توانا برای پر کردن منصب‌های مدیریتی و ارشد موجود است. دولت آلبرتا: مدیریت جانشین پروری، یک نگرش نظام‌مند برای اطمینان از داشتن ذخیره همیشگی از بهترین استعدادهای از طریق کمک به توسعه این افراد است. روزول: فرآیند آماده نمودن افراد برای پذیرش مسئولیت بیشتر شایستگی‌ها و توانایی کلیدی، انتخاب کاندیدها، توسعه کار مبنای شایستگی، ارتباطات باز و بازنگری مداوم (هارتلی، ۲۰۰۹). مدیریت جانشین پروری دارای ۴ مولفه‌ی تاکید بر ارتقای کیفیت، حمایت و مشارکت مدیریت کلان، فرهنگ سازی، تاکید ارشدیت می‌باشد

**تاکید بر ارتقای کیفیت:** زمانی که سازمان یکی از پرسنل کارآمد خود را از دست می‌دهد برخی هزینه‌ها مانند هزینه پرداخت مزد و جای خالی او تا زمانی که کارمندی جدید بیاید، هزینه آگهی استخدام، هزینه‌های ناشی از کم شدن تولید و بازدهی در طول دورانی که کارمند جدید در کار خود جا نیفتاده است (سلن، ۲۰۰۵).

**حمایت و مشارکت مدیریت کلان:** متخصصان منابع انسانی عقیده دارند که برای دست یافتن به تعادل واقعی بین منافع فردی و سازمانی، می‌بایست تغییراتی در مفروضات اساسی از قبیل چگونگی انجام کار، پاسخگویی، ابزارهای کنترلی، ارزش‌های مرتبط با نقش‌های سازمانی صورت پذیرد (سلن، ۲۰۰۵).

**فرهنگ سازی:** فرهنگ سازی را برنامه‌ریزی جمعی ذهن بیان می‌کند که افراد یک سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند (سلن، ۲۰۰۵).

**تاکید ارشدیت:** برخی از صاحب نظران علم مدیریت معتقدند که در یک دوره زمانی یادگیری از طریق تجربه قابل دستیابی است؛ زیرا با گذشت زمان و دست و پنجه نرم کردن با مشکلات نوعی یادگیری در وی ایجاد می‌گردد. لذا انتخاب کارکنان در فرایند جانشین پروری بر اساس ارشدیت - تجربه و تخصص وظیفه‌ای موفقیت بیشتری را بوجود می‌آورد (سلن، ۲۰۰۵، ۵۲).

### خودکارآمدی

منشأ پیدایش خودکارآمدی پژوهش و نظریه‌ی شناختی - اجتماعی بندورا است. مطابق دیدگاه شناختی - اجتماعی، انسان‌ها موجوداتی فعال در نظر گرفته می‌شوند که قادر به خود نظم دهی و تنظیم رفتار خودند، نه موجودات منفعلی که نیروهای ناشناخته‌ی محیطی یا تکانه‌های درونی کنترل کنند. آن‌ها به طور فعال در تحول خویش‌ترکت می‌کنند و می‌توانند با رفتارشان وقایع و رویدادها را کنترل کنند. به باور بندورا، خودکارآمدی باعث ترغیب انگیزش و منابع شناختی فرد می‌شود و عاملی برای اعمال کنترل بر رویدادی معین است. باور خودکارآمدی پایه‌ای برای انگیزش، بهزیستی و دستاوردهای فردی در همه حیطه‌های زندگی است (سیمار اصل و دیگران، ۱۳۸۹). در پژوهشی با عنوان «رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی» نشان داده شد بین فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعداد و کیفیت خدمات و نوآوری در ارائه خدمات رابطه معنادار وجود دارد. همچنین اقدامات لازم در راستای حفظ استعدادها در سازمان بیشترین تاثیر مثبت را بر افزایش توان نوآوری را دارا می‌باشد (نوع پسند و همکاران، ۱۳۹۲). در پژوهشی تحت عنوان «روش نوین جانشین پروری» نشان داده شد که کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمانها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی، درسالهای آینده دارد و حقیقت این است که شناسایی بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمانها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. به همین منظور، بسیاری از سازمان‌های آینده‌نگر، به دنبال طراحی برنامه‌های جدی و منظم جانشین پروری برای برآورد و تامین نیازمندی‌های آینده خود در این زمینه هستند (عیدی و دیانتی، ۱۳۹۰). خودکارآمدی دارای ۵ مؤلفه‌ی مدیریت، ارتباطات، ریسک پذیری، نوآوری و خود شناسی است:

**مدیریت:** فراهم نمودن اطلاعات - تفویض اختیار - دادن استقلال - مدیریت مشارکتی

**ارتباطات:** بهره‌مندی از مهارت‌های ارتباطی در برخورد با دیگران

**ریسک پذیری:** انجام فعالیت در شرایط استرس، فشار و تعارض - اتخاذ تصمیم در شرایط مبهم - افزایش بهره‌وری با استفاده از شیوه مدیریت زمان

**نوآوری:** فراهم آوردن زمینه بروز خلاقیت و نوآوری و ایجاد فرصت‌های نو برای ارائه خدمات

**خود شناسی:** احساس موثر بودن - احساس معناداری - احساس اعتماد - احساس شایستگی

### ۳. روش تحقیق

پژوهش حاضر بر حسب هدف جزء تحقیقات کاربردی است و بر حسب روش گردآوری داده های پژوهش جزء تحقیقات توصیفی-پیمایشی می باشد. در تحقیقات توصیفی هدف توصیف شرایط یا پدیده های مورد بررسی است و بر اساس زمان جمع آوری داده ها از نوع پژوهش های تک مقطعی می باشد. پژوهش، تحقیق کمی و از نوع پیمایشی می باشد، چون کنترل متغیرها در دست پژوهشگر نیست و اطلاعات به صورت میدانی جمع آوری می گردد. جامعه آماری این پژوهش، کلیه کارکنان سازمان صنعت و معدن و تجارت استان همدان می باشد که تعداد آنها ۲۳۰ نفر می باشد. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان برای جامعه آماری ۲۳۰ نفر، ۱۵۰ نفر می باشد. در این پژوهش روش نمونه گیری از نوع نمونه گیری تصادفی ساده می باشد. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه است. از پرسشنامه استاندارد هریس فاستر برای مدیریت استعداد و پرسشنامه استاندارد سلن برای جانشین پروری و پرسشنامه استاندارد شمعی زاده برای خودکارآمدی استفاده شده است. نحوه نمره گذاری آن در طیف پنج گزینه ای لیکرت؛ خیلی زیاد (۵)، زیاد (۴)، تاحدی (۳)، کم (۲) و خیلی کم (۱) می باشد. بدلیل اینکه پرسشنامه استاندارد می باشد و در چندین پژوهش و تحقیق بکار گرفته شده است نشانگر این است که روایی (ظاهری) این پرسشنامه در سطح قابل قبولی است. ولی برای اطمینان خاطر نظر اساتید محترم در این زمینه گرفته شد. پایایی پرسشنامه های این پژوهش را به وسیله ضریب آلفای کرونباخ می سنجیم. اگر ضریب آلفا بزرگتر از مقدار ۰/۷ باشد، پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است. بر این اساس ضریب آلفا برای سوالات مربوط به متغیر "مدیریت استعداد" برابر ۰/۹۵۰ است. در نتیجه می توانیم بگوییم که پرسشنامه مدیریت استعداد از پایایی بالا و قابل قبولی برخوردار است. ضریب آلفا برای سوالات مربوط به متغیر "جانشین پروری" برابر ۰/۸۵۲ است. در نتیجه می توانیم بگوییم که پرسشنامه جانشین پروری از پایایی بالا و قابل قبولی برخوردار است. ضریب آلفا برای سوالات مربوط به متغیر "خودکارآمدی کارکنان" برابر ۰/۸۹۴ است. در نتیجه می توانیم بگوییم که پرسشنامه خودکارآمدی کارکنان از پایایی بالا و قابل قبولی برخوردار است.

### ۴- تجزیه و تحلیل داده ها

جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از پرسشنامه با استفاده از نرم افزاری آماری SPSS، از آمار توصیفی برای متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق و از آمار استنباطی شامل آزمون کولموگروف- اسمیرنوف جهت تعیین نرمال بودن داده ها استفاده شده و جهت آزمون فرضیات تحقیق از رگرسیون خطی ساده استفاده شد.

### ۴-۱- نتایج آزمون رگرسیون

فرضیه اصلی اول: مدیریت استعداد کارکنان سازمان صنعت و معدن و تجارت استان همدان بر جانشین پروری کارکنان تاثیر معناداری دارد.

جدول ۱: خلاصه مدل رگرسیون

مد بع	ضریب همبستگی چند گانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار بر آورد
۱	۰/۴۷۹	۰/۲۲۹	۰/۲۲۴	۰/۶۵۷۴۷

جدول ۲: تحلیل واریانس

منبع	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
رگرسیون	۱۹/۰۰۶	۱	۱۹/۰۰۶	۴۳/۹۶۷	۰/۰۰۰
مانده	۶۳/۹۷۶	۱۴۸	۰/۴۳۲		
کل	۸۲/۹۸۲	۱۴۹			

از آنجا که سطح معناداری مدل رگرسیون، از مقدار مفروض  $\alpha=0/05$  کوچکتر است،  $H_0$  رد شده و فرض خطی بودن رابطه دو متغیر تایید می شود و مدل رگرسیونی مورد نظر معنادار می باشد.

جدول ۳: ضرایب مدل رگرسیونی

سطح معناداری	آماره t	ضرایب استاندارد نشده		متغیرها
		B	انحراف استاندارد	
۰/۰۰۰	۹/۸۸۴	۰/۱۷۵	۱/۷۲۹	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۶/۶۳۱	۰/۰۵۳	۰/۳۵۴	مدیریت استعداد

با توجه به نتایج جدول فوق، به علت کوچکتر بودن سطح معناداری آزمون از مقدار  $0/05$ ، فرض  $H_1$  مبنی بر تاثیر معنادار داشتن مدیریت استعداد بر جانشین پروری کارکنان تایید می شود. بر اساس مقادیر ستون B می توان معادله رگرسیون این فرضیه را به صورت زیر در نظر گرفت:  $\hat{Y} = 1/729 + 0/354x$

## فرضیات فرعی مربوط به فرضیه اول:

۱- بعد شناسایی و به رسمیت شناختن مدیریت استعداد کارکنان سازمان صنعت و معدن و تجارت استان همدان بر جانشین پروری کارکنان تاثیر معناداری دارد.

جدول ۴: خلاصه مدل رگرسیون

منبع	ضریب همبستگی چند گانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار برآورد
۱	۰/۴۱۸	۰/۱۷۵	۰/۱۶۹	۰/۶۸۰۱۳

جدول ۵: تحلیل واریانس مدل رگرسیونی

منبع	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
رگرسیون	۱۴/۵۲۱	۱	۱۴/۵۲۱	۳۱/۳۹۲	۰/۰۰۰
مانده	۶۸/۴۶۱	۱۴۸	۰/۴۶۳		
کل	۸۲/۹۸۲	۱۴۹			

از آنجا که سطح معناداری مدل رگرسیون، از مقدار مفروض  $\alpha=0/05$  کوچکتر است،  $H_0$  رد شده و فرض خطی بودن رابطه دو متغیر تایید می شود و مدل رگرسیونی مورد نظر معنادار می باشد.

جدول ۶: ضرایب مدل رگرسیونی

سطح معناداری	آماره t	ضرایب استاندارد نشده		متغیرها
		B	انحراف استاندارد	
۰/۰۰۰	۱۱/۴۸۵	۰/۱۶۹	۱/۹۳۹	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۵/۶۰۳	۰/۰۵۲	۰/۲۹۱	بعد شناسایی و به رسمیت شناختن مدیریت استعداد

با توجه به نتایج جدول فوق، به علت کوچکتر بودن سطح معناداری آزمون از مقدار  $0/05$ ، فرض  $H_1$  مبنی بر تاثیر معنادار داشتن بعد شناسایی و به رسمیت شناختن مدیریت استعداد بر جانشین پروری کارکنان تایید می شود. بر اساس مقادیر ستون  $B$  می توان معادله رگرسیون این فرضیه را به صورت زیر در نظر گرفت:  $\hat{y} = 1/939 + 0/291x$

۲- بعد انگیزش نیروهای مستعد مدیریت استعداد کارکنان سازمان صنعت و معدن و تجارت استان همدان بر جانشین پروری کارکنان تاثیر معناداری دارد.

جدول ۷: خلاصه مدل رگرسیون

منبع	ضریب همبستگی چند گانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار برآورد
۱	۰/۴۷۳	۰/۲۲۴	۰/۲۱۹	۰/۶۵۹۷۱

جدول ۸: تحلیل واریانس مدل رگرسیونی

منبع	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
رگرسیون	۱۸/۵۷۰	۱	۱۸/۵۷۰	۴۲/۶۶۹	۰/۰۰۰
مانده	۶۴/۴۱۱	۱۴۸	۰/۴۳۵		
کل	۸۲/۹۸۲	۱۴۹			

از آنجا که سطح معناداری مدل رگرسیون، از مقدار مفروض  $\alpha=0/05$  کوچکتر است،  $H_0$  رد شده و فرض خطی بودن رابطه دو متغیر تایید می شود و مدل رگرسیونی مورد نظر معنادار می باشد.

جدول ۹: ضرایب مدل رگرسیونی

سطح معناداری	آماره t	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		متغیرها
		Beta	انحراف استاندارد	B	
۰/۰۰۰	۱۱/۶۲۸		۰/۱۵۹	۱/۸۵۳	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۶/۵۳۲	۰/۴۷۳	۰/۰۵۰	۰/۳۲۴	بعد انگیزش نیروهای مستعد مدیریت استعداد

با توجه به نتایج جدول فوق، به علت کوچکتر بودن سطح معناداری آزمون از مقدار  $0/05$ ، فرض  $H_1$  مبنی بر تاثیر معنادار داشتن بعد انگیزش نیروهای مستعد مدیریت استعداد بر جانشین پروری کارکنان تایید می شود. بر اساس مقادیر ستون  $B$  می توان معادله رگرسیون این فرضیه را به صورت زیر در نظر گرفت:  $\hat{y} = 1/853 + 0/324x$

۳- بعد حمایت شغلی ویژه از نیروهای مستعد مدیریت استعداد کارکنان سازمان صنعت و معدن و تجارت استان همدان بر جانشین پروری کارکنان تاثیر معناداری دارد.

جدول ۱۰: خلاصه مدل رگرسیون

منبع	ضریب همبستگی چند گانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار برآورد
۱	۰/۴۵۶	۰/۲۰۸	۰/۲۰۳	۰/۶۶۶۲۹



جدول ۱۱: تحلیل واریانس مدل رگرسیونی

منبع	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
رگرسیون	۱۷/۲۷۸	۱	۱۷/۲۷۸	۳۸/۹۱۹	۰/۰۰۰
مانده	۶۵/۷۰۴	۱۴۸	۰/۴۴۴		
کل	۸۲/۹۸۲	۱۴۹			

از آنجا که سطح معناداری مدل رگرسیون، از مقدار مفروض  $\alpha=0/05$  کوچکتر است،  $H_0$  رد شده و فرض خطی بودن رابطه دو متغیر تایید می شود و مدل رگرسیونی مورد نظر معنادار می باشد.

جدول ۱۲: ضرایب مدل رگرسیونی

سطح معناداری	آماره t	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		متغیرها
		Beta	انحراف استاندارد	B	
۰/۰۰۰	۱۰/۶۱۵		۰/۱۷۱	۱/۸۱۹	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۶/۲۳۸	۰/۴۵۶	۰/۰۵۱	۰/۳۱۸	بعد حمایت شغلی ویژه از نیروهای مستعد مدیریت استعداد

با توجه به نتایج جدول فوق، به علت کوچکتر بودن سطح معناداری آزمون از مقدار  $0/05$ ، فرض  $H_1$  مبنی بر تاثیر معنادار داشتن بعد حمایت شغلی ویژه از نیروهای مستعد مدیریت استعداد بر جانشین پروری کارکنان تایید می شود. بر اساس مقادیر ستون B می توان معادله رگرسیون این فرضیه را به صورت زیر در نظر گرفت:  $\hat{y} = 1/819 + 0/318x$

۴- بعد خلاقیت و نوآوری مدیریت استعداد کارکنان سازمان صنعت و معدن و تجارت استان همدان بر جانشین پروری کارکنان تاثیر معناداری دارد.

جدول ۱۳: خلاصه مدل رگرسیون

منبع	ضریب همبستگی چند گانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار برآورد
۱	۰/۴۴۰	۰/۱۹۴	۰/۱۸۸	۰/۶۷۲۳۹

جدول ۱۴: تحلیل واریانس مدل رگرسیونی

منبع	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
رگرسیون	۱۶/۰۷۰	۱	۱۶/۰۷۰	۳۵/۵۴۴	۰/۰۰۰
مانده	۶۶/۹۱۲	۱۴۸	۰/۴۵۲		
کل	۸۲/۹۸۲	۱۴۹			

از آنجا که سطح معناداری مدل رگرسیون، از مقدار مفروض  $\alpha=0/05$  کوچکتر است،  $H_0$  رد شده و فرض خطی بودن رابطه دو متغیر تایید می شود و مدل رگرسیونی مورد نظر معنادار می باشد.

جدول ۱۵: ضرایب مدل رگرسیونی

سطح معناداری	آماره t	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		متغیرها
		Beta	انحراف استاندارد	B	
۰/۰۰۰	۱۳/۰۹۲		۰/۱۵۲	۱/۹۸۹	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۵/۹۶۲	۰/۴۴۰	۰/۰۴۳	۰/۲۵۶	بعد خلاقیت و نوآوری مدیریت استعداد

با توجه به نتایج جدول فوق، به علت کوچکتر بودن سطح معناداری آزمون از مقدار  $0/05$ ، فرض  $H_1$  مبنی بر تاثیر معنادار داشتن بعد خلاقیت و نوآوری مدیریت استعداد بر جانشین پروری کارکنان تایید می شود. بر اساس مقادیر ستون  $B$  می توان معادله رگرسیون این فرضیه را به صورت زیر در نظر گرفت:  $\hat{Y} = 1/989 + 0/256x$

فرضیه اصلی دوم: مدیریت استعداد کارکنان سازمان صنعت، معدن و تجارت استان همدان بر خودکارآمدی کارکنان تاثیر معناداری دارد.

جدول ۱۶: خلاصه مدل رگرسیون

منبع	ضریب همبستگی چند گانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار برآورد
۱	۰/۳۹۷	۰/۱۵۸	۰/۱۵۲	۰/۵۷۴۲۷

جدول ۱۷: تحلیل واریانس مدل رگرسیونی

منبع	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
رگرسیون	۹/۱۴۳	۱	۹/۱۴۳	۲۷/۷۲۴	۰/۰۰۰
مانده	۴۸/۸۰۸	۱۴۸	۰/۳۳۰		
کل	۵۷/۹۵۱	۱۴۹			

از آنجا که سطح معناداری مدل رگرسیون، از مقدار مفروض  $\alpha=0/05$  کوچکتر است،  $H_0$  رد شده و فرض خطی بودن رابطه دو متغیر تایید می شود و مدل رگرسیونی مورد نظر معنادار می باشد

جدول ۱۸: ضرایب مدل رگرسیونی

متغیرها	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	آماره t	سطح معناداری
	B	انحراف استاندارد			
مقدار ثابت	۲/۵۸۲	۰/۱۵۳		۱۶/۸۹۸	۰/۰۰۰
مدیریت استعداد	۰/۲۴۶	۰/۰۴۷	۰/۳۹۷	۵/۲۶۵	۰/۰۰۰

با توجه به نتایج جدول فوق، به علت کوچکتر بودن سطح معناداری آزمون از مقدار  $0/05$ ، فرض  $H_1$  مبنی بر تاثیر معنادار داشتن مدیریت استعداد بر خودکارآمدی کارکنان تایید می شود. بر اساس مقادیر ستون  $B$  می توان معادله رگرسیون این فرضیه را به صورت زیر در نظر گرفت:  $\hat{Y} = 2/582 + 0/246x$

#### فرضیات فرعی مربوط به فرضیه دوم:

۱- بعد شناسایی و به رسمیت شناختن مدیریت استعداد کارکنان سازمان صنعت و معدن و تجارت استان همدان بر خودکارآمدی کارکنان تاثیر معناداری دارد.

جدول ۱۹: خلاصه مدل رگرسیون

منبع	ضریب همبستگی چند گانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار برآورد
۱	۰/۳۵۹	۰/۱۲۹	۰/۱۲۳	۰/۵۸۴۰۶

جدول ۲۰: تحلیل واریانس مدل رگرسیونی

منبع	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
رگرسیون	۷/۴۶۳	۱	۷/۴۶۳	۲۱/۸۷۸	۰/۰۰۰
مانده	۵۰/۴۸۷	۱۴۸	۰/۳۴۱		
کل	۵۷/۹۵۱	۱۴۹			

از آنجا که سطح معناداری مدل رگرسیون، از مقدار مفروض  $\alpha=0/05$  کوچکتر است،  $H_0$  رد شده و فرض خطی بودن رابطه دو متغیر تایید می شود و مدل رگرسیونی مورد نظر معنادار می باشد.

جدول ۲۱: ضرایب مدل رگرسیونی

سطح معناداری	آماره t	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		متغیرها
		Beta	انحراف استاندارد	B	
۰/۰۰۰	۱۸/۶۶۶		۰/۱۴۵	۲/۷۰۷	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۴/۶۷۷	۰/۳۵۹	۰/۰۴۵	۰/۲۰۹	بعد شناسایی و به رسمیت شناختن مدیریت استعداد

با توجه به نتایج جدول فوق، به علت کوچکتر بودن سطح معناداری آزمون از مقدار  $0/05$  فرض  $H_1$  مبنی بر تاثیر معنادار داشتن بعد شناسایی و به رسمیت شناختن مدیریت استعداد بر خودکارآمدی کارکنان تایید می شود. بر اساس مقادیر ستون B می توان معادله رگرسیون این فرضیه را به صورت زیر در نظر گرفت:  $\hat{y} = 2/707 + 0/209x$

۲- بعد انگیزش نیروهای مستعد مدیریت استعداد کارکنان سازمان صنعت و معدن و تجارت استان همدان بر خودکارآمدی کارکنان تاثیر معناداری دارد.

جدول ۲۲: خلاصه مدل رگرسیون

منبع	ضریب همبستگی چند گانه	ضریب تعیین شده	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار برآورد
۱	۰/۳۴۴	۰/۱۱۸	۰/۱۱۲	۰/۵۸۷۶۴

جدول ۲۳: تحلیل واریانس مدل رگرسیونی

منبع	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
رگرسیون	۶/۸۴۳	۱	۶/۸۴۳	۱۹/۸۱۸	۰/۰۰۰
مانده	۵۱/۱۰۷	۱۴۸	۰/۳۴۵		
کل	۵۷/۹۵۱	۱۴۹			

از آنجا که سطح معناداری مدل رگرسیون، از مقدار مفروض  $\alpha=0/05$  کوچکتر است،  $H_0$  رد شده و فرض خطی بودن رابطه دو متغیر تایید می شود و مدل رگرسیونی مورد نظر معنادار می باشد.

جدول ۲۴: ضرایب مدل رگرسیونی

سطح معناداری	آماره t	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		متغیرها
		Beta	انحراف استاندارد	B	
۰/۰۰۰	۱۹/۳۹۰		۰/۱۴۲	۲/۷۵۳	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۴/۴۵۲	۰/۳۴۴	۰/۰۴۴	۰/۱۹۷	بعد انگیزش نیروهای مستعد مدیریت استعداد

با توجه به نتایج جدول فوق، به علت کوچکتر بودن سطح معناداری آزمون از مقدار  $0/05$ ، فرض  $H_1$  مبنی بر تاثیر معنادار داشتن بعد انگیزش نیروهای مستعد مدیریت استعداد بر خودکارآمدی کارکنان تایید می شود. بر اساس مقادیر ستون  $B$  می توان معادله رگرسیون این فرضیه را به صورت زیر در نظر گرفت:  $\hat{Y} = 2/753 + 0/197x$

۳- بعد حمایت شغلی ویژه از نیروهای مستعد مدیریت استعداد کارکنان سازمان صنعت و معدن و تجارت استان همدان بر خودکارآمدی کارکنان تاثیر معناداری دارد.

جدول ۲۵: خلاصه مدل رگرسیون

منبع	ضریب همبستگی چند گانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار برآورد
۱	۰/۳۸۶	۰/۱۴۹	۰/۱۴۳	۰/۵۷۷۲۳

جدول ۲۶: تحلیل واریانس مدل رگرسیونی

منبع	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
رگرسیون	۸/۶۳۷	۱	۸/۶۳۷	۲۵/۹۲۳	۰/۰۰۰
مانده	۴۹/۳۱۳	۱۴۸	۰/۳۳۳		
کل	۵۷/۹۵۱	۱۴۹			

از آنجا که سطح معناداری مدل رگرسیون، از مقدار مفروض  $\alpha=0/05$  کوچکتر است،  $H_0$  رد شده و فرض خطی بودن رابطه دو متغیر تایید می شود و مدل رگرسیونی مورد نظر معنادار می باشد.

جدول ۲۷: ضرایب مدل رگرسیونی

سطح معناداری	آماره t	ضرایب استاندارد نشده		متغیرها
		B	انحراف استاندارد	
۰/۰۰۰	۱۷/۷۱۹	۲/۶۳۱	۰/۱۴۸	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۵/۰۹۱	۰/۲۲۵	۰/۰۴۴	بعد حمایت شغلی ویژه از نیروهای مستعد مدیریت استعداد

با توجه به نتایج جدول فوق، به علت کوچکتر بودن سطح معناداری آزمون از مقدار  $0/05$ ، فرض  $H_1$  مبنی بر تاثیر معنادار داشتن بعد حمایت شغلی ویژه از نیروهای مستعد مدیریت استعداد بر خودکارآمدی کارکنان تایید می شود. بر اساس مقادیر ستون  $B$  می توان معادله رگرسیون این فرضیه را به صورت زیر در نظر گرفت:  $\hat{Y} = 2/631 + 0/225x$

۴- بعد خلاقیت و نوآوری مدیریت استعداد کارکنان سازمان صنعت و معدن و تجارت استان همدان بر خودکارآمدی کارکنان تاثیر معناداری دارد.

جدول ۲۸: خلاصه مدل رگرسیون

منبع	ضریب همبستگی چند گانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار برآورد
۱	۰/۳۸۱	۰/۱۴۵	۰/۱۳۹	۰/۵۷۸۵۴

جدول ۲۹: تحلیل واریانس مدل رگرسیونی

منبع	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
رگرسیون	۸/۴۱۵	۱	۸/۴۱۵	۲۵/۱۴۰	۰/۰۰۰
مانده	۴۹/۵۳۶	۱۴۸	۰/۳۳۵		
کل	۵۷/۹۵۱	۱۴۹			

از آنجا که سطح معناداری مدل رگرسیون، از مقدار مفروض  $\alpha=0/05$  کوچکتر است،  $H_0$  رد شده و فرض خطی بودن رابطه دو متغیر تایید می شود و مدل رگرسیونی مورد نظر معنادار می باشد.

جدول ۳۰: ضرایب مدل رگرسیونی

سطح معناداری	آماره t	ضرایب استاندارد نشده		متغیرها
		Beta	انحراف استاندارد	
۰/۰۰۰	۲۰/۹۳۹		۰/۱۳۱	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۵/۰۱۴	۰/۳۸۱	۰/۰۳۷	بعد خلاقیت ونوآوری مدیریت استعداد

با توجه به نتایج جدول فوق، به علت کوچکتر بودن سطح معناداری آزمون از مقدار  $0/05$ ، فرض  $H_1$  مبنی بر تاثیر معنادار داشتن بعد خلاقیت ونوآوری مدیریت استعداد بر خود کارآمدی کارکنان تایید می شود. بر اساس مقادیر ستون B می توان

$$\hat{y} = 2/736 + 0/185x$$

معادله رگرسیون این فرضیه را به صورت زیر در نظر گرفت: فرضیه اصلی سوم: خود کارآمدی کارکنان سازمان صنعت و معدن و تجارت استان همدان بر جانشین پروری کارکنان تاثیر معناداری دارد.

جدول ۳۱: خلاصه مدل رگرسیون

منبع	ضریب همبستگی چند گانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار برآورد
۱	۰/۴۱۳	۰/۱۷۰	۰/۱۶۵	۰/۶۸۲۰۴

جدول ۳۲: تحلیل واریانس مدل رگرسیونی

منبع	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
رگرسیون	۱۴/۱۳۵	۱	۱۴/۱۳۵	۳۰/۳۸۷	۰/۰۰۰
مانده	۶۸/۸۴۶	۱۴۸	۰/۴۶۵		
کل	۸۲/۹۸۲	۱۴۹			

از آنجا که سطح معناداری مدل رگرسیون، از مقدار مفروض  $\alpha=0/05$  کوچکتر است،  $H_0$  رد شده و فرض خطی بودن رابطه دو متغیر تایید می شود و مدل رگرسیونی مورد نظر معنادار می باشد.

جدول ۳۳: ضرایب مدل رگرسیونی

سطح معناداری	آماره t	ضرایب استاندارد نشده		متغیرها
		Beta	انحراف استاندارد	
۰/۰۰۰	۳/۸۶۷		۰/۳۰۵	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۵/۵۱۲	۰/۴۱۳	۰/۰۹۰	خود کارآمدی

با توجه به نتایج جدول فوق، به علت کوچکتر بودن سطح معناداری آزمون از مقدار ۰/۰۵، فرض  $H_1$  مبنی بر تاثیر معنادار داشتن خود کارآمدی بر جانشین پروری کارکنان تایید می شود.

بر اساس مقادیر ستون  $B$  می توان معادله رگرسیون این فرضیه را صورت زیر در نظر گرفت:  $\hat{y} = 1/180 + 0/494 X$

### فرضیات فرعی مربوط به فرضیه سوم:

۱- خود کارآمدی کارکنان سازمان صنعت و معدن و تجارت استان همدان بر بعد حمایت و مشارکت مدیریت کلان تاثیر معناداری دارد.

جدول ۳۴: خلاصه مدل رگرسیون

منبع	ضریب همبستگی چند گانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار برآورد
۱	۰/۳۵۰	۰/۱۲۳	۰/۱۱۷	۰/۷۸۶۱۵

جدول ۳۵: تحلیل واریانس مدل رگرسیونی

منبع	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
رگرسیون	۱۲/۸۱۰	۱	۱۲/۸۱۰	۲۰/۷۲۶	۰/۰۰۰
مانده	۹۱/۴۶۹	۱۴۸	۰/۶۱۸		
کل	۱۰۴/۲۷۹	۱۴۹			

از آنجا که سطح معناداری مدل رگرسیون، از مقدار مفروض  $\alpha=0/05$  کوچکتر است،  $H_0$  رد شده و فرض خطی بودن رابطه دو متغیر تایید می شود و مدل رگرسیونی مورد نظر معنادار می باشد.

جدول ۳۶: ضرایب مدل رگرسیونی

متغیرها	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	آماره t	سطح معناداری
	B	انحراف استاندارد			
مقدار ثابت	۱/۰۹۹	۰/۳۵۲		۳/۱۲۶	۰/۰۰۲
خود کارآمدی	۰/۴۷۰	۰/۱۰۳	۰/۳۵۰	۴/۵۵۳	۰/۰۰۰

با توجه به نتایج جدول فوق، به علت کوچکتر بودن سطح معناداری آزمون از مقدار ۰/۰۵، فرض  $H_1$  مبنی بر تاثیر معنادار داشتن خود کارآمدی بر بعد حمایت و مشارکت مدیریت کلان تایید می شود.

بر اساس مقادیر ستون  $B$  می توان معادله رگرسیون این فرضیه را صورت زیر در نظر گرفت:  $\hat{y} = 1/099 + 0/470 X$

۲- خود کارآمدی کارکنان سازمان صنعت و معدن و تجارت استان همدان بر بعد فرهنگ سازمانی تاثیر معناداری دارد.

جدول ۳۷: خلاصه مدل رگرسیون

منبع	ضریب همبستگی چند گانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار برآورد
۱	۰/۴۱۰	۰/۱۶۸	۰/۱۶۲	۰/۷۲۳۵۹

جدول ۳۸: تحلیل واریانس مدل رگرسیونی

منبع	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
رگرسیون	۱۵/۶۴۷	۱	۱۵/۶۴۷	۲۹/۸۸۵	۰/۰۰۰
مانده	۷۷/۴۹۰	۱۴۸	۰/۵۲۴		
کل	۹۳/۱۳۷	۱۴۹			

از آنجا که سطح معناداری مدل رگرسیون، از مقدار مفروض  $\alpha=0/05$  کوچکتر است،  $H_0$  رد شده و فرض خطی بودن رابطه دو متغیر تایید می شود و مدل رگرسیونی مورد نظر معنادار می باشد.

جدول ۳۹: ضرایب مدل رگرسیونی

متغیرها	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	آماره t	سطح معناداری
	B	انحراف استاندارد			
مقدار ثابت	۱/۲۴۲	۰/۳۲۴	۰/۴۱۰	۳/۸۳۹	۰/۰۰۰
خودکارآمدی	۰/۵۲۰	۰/۰۹۵		۵/۴۶۷	۰/۰۰۰

با توجه به نتایج جدول فوق، به علت کوچکتر بودن سطح معناداری آزمون از مقدار  $0/05$ ، فرض  $H_1$  مبنی بر تاثیر معنادار داشتن خودکارآمدی بر بعد فرهنگ سازمانی تایید می شود.

بر اساس مقادیر ستون B می توان معادله رگرسیون این فرضیه را صورت زیر در نظر گرفت:  $\hat{y} = 1/242 + 0/520x$

۳- خودکارآمدی کارکنان سازمان صنعت و معدن و تجارت همدان بر بعد تاکید ارشدیت کارکنان تاثیر معناداری دارد.

جدول ۴۰: خلاصه مدل رگرسیون

منبع	ضریب همبستگی چند گانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار برآورد
۱	۰/۳۸۹	۰/۱۵۲	۰/۱۴۶	۰/۷۴۸۰۶

جدول ۴۱: تحلیل واریانس مدل رگرسیونی

منبع	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
رگرسیون	۱۴/۷۹۳	۱	۱۴/۷۹۳	۲۶/۴۳۵	۰/۰۰۰
مانده	۸۲/۸۱۹	۱۴۸	۰/۵۶۰		
کل	۹۷/۵۱۲	۱۴۹			

از آنجا که سطح معناداری مدل رگرسیون، از مقدار مفروض  $\alpha=0/05$  کوچکتر است،  $H_0$  رد شده و فرض خطی بودن رابطه دو متغیر تایید می شود و مدل رگرسیونی مورد نظر معنادار می باشد.

جدول ۴۲: ضرایب مدل رگرسیونی

متغیرها	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	آماره t	سطح معناداری
	B	انحراف استاندارد			
مقدار ثابت	۱/۲۴۰	۰/۳۳۵	۰/۳۸۹	۳/۷۰۸	۰/۰۰۰
خودکارآمدی	۰/۵۰۵	۰/۰۹۸		۵/۱۴۲	۰/۰۰۰

با توجه به نتایج جدول فوق، به علت کوچکتر بودن سطح معناداری آزمون از مقدار ۰/۰۵، فرض  $H_1$  مبنی بر تاثیر معنادار داشتن خودکارآمدی بر بعد تاکید ارشدیت تایید می شود.

بر اساس مقادیر ستون  $B$  می توان معادله رگرسیون این فرضیه را صورت زیر در نظر گرفت:  $\hat{Y} = 1/240 + 0/505 X$   
۴- خودکارآمدی کارکنان سازمان صنعت و معدن و تجارت همدان بر بعد تاکید ارتقای کیفیت تاثیر معناداری دارد.

جدول ۴۳: خلاصه مدل رگرسیون

منبع	ضریب همبستگی چند گانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار بر آورد
۱	۰/۳۳۱	۰/۱۱۰	۰/۱۰۴	۰/۸۶۰۴۰

جدول ۴۴: تحلیل واریانس مدل رگرسیونی

منبع	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
رگرسیون	۱۳/۴۹۷	۱	۱۳/۴۹۷	۳۰/۳۸۷	۰/۰۰۰
مانده	۱۰۹/۵۶۲	۱۴۸	۰/۷۴۰		
کل	۱۲۳/۰۵۹	۱۴۹			

از آنجا که سطح معناداری مدل رگرسیون، از مقدار مفروض  $\alpha=0/05$  کوچکتر است،  $H_0$  رد شده و فرض خطی بودن رابطه دو متغیر تایید می شود و مدل رگرسیونی مورد نظر معنادار می باشد.

جدول ۴۵: ضرایب مدل رگرسیونی

سطح معناداری	آماره t	ضرایب استاندارد نشده		متغیرها
		Beta	انحراف استاندارد	
۰/۰۰۴	۲/۹۳۵		۰/۳۸۵	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۴/۲۷۰	۰/۳۳۱	۰/۱۱۳	خودکارآمدی

با توجه به نتایج جدول فوق، به علت کوچکتر بودن سطح معناداری آزمون از مقدار ۰/۰۵، فرض  $H_1$  مبنی بر تاثیر معنادار داشتن خودکارآمدی بر بعد تاکید ارتقای کیفیت تایید می شود.

بر اساس مقادیر ستون  $B$  می توان معادله رگرسیون این فرضیه را صورت زیر در نظر گرفت:  $\hat{Y} = 1/130 + 0/483 X$

### ۵- نتیجه گیری

در فرضیه اصلی اول: نتایج حاصل از جدول خلاصه مدل رگرسیون نشان داد که مقدار ضریب تعیین مدل برابر ۰/۲۲۹ است، یعنی حدود ۲۳ درصد تغییرات متغیر جانشین پروری کارکنان توسط متغیر مدیریت استعداد توضیح داده می شود. بر اساس مقادیر ستون  $B$  می توان معادله رگرسیون این فرضیه را به صورت زیر در نظر گرفت:  $\hat{Y} = 1/729 + 0/354 X$ ؛ بنابراین به ازای یک واحد افزایش در این متغیر، ۰/۴۷۹ واحد افزایش در متغیر جانشین پروری کارکنان ایجاد می شود. در فرضیه اصلی دوم: نتایج حاصل از جدول خلاصه مدل رگرسیون نشان داد که مقدار ضریب تعیین مدل برابر ۰/۱۵۸ است، یعنی حدود ۱۶ درصد تغییرات متغیر خودکارآمدی کارکنان توسط متغیر مدیریت استعداد توضیح داده می شود. همچنین ضریب همبستگی چندگانه مدل برابر ۰/۳۹۷ است. بر اساس مقادیر ستون  $B$  می توان معادله رگرسیون این فرضیه را به



صورت زیر در نظر گرفت:  $X = ۰/۲۴۶ + ۲/۵۸۲ \hat{Y}$ ؛ بنابراین به ازای یک واحد افزایش در این متغیر،  $۰/۳۹۷$  واحد افزایش در متغیر خود کارآمدی کارکنان ایجاد می‌شود. در فرضیه اصلی سوم: نتایج حاصل از جدول خلاصه مدل رگرسیون نشان داد که مقدار ضریب تعیین مدل برابر  $۰/۱۷۰$  است، یعنی حدود ۱۷ درصد تغییرات متغیر جانشین پروری کارکنان توسط متغیر خود کارآمدی توضیح داده می‌شود. همچنین ضریب همبستگی چندگانه مدل برابر  $۰/۴۱۳$  است. بر اساس مقادیر ستون B می‌توان معادله رگرسیون این فرضیه را به صورت زیر در نظر گرفت:  $X = ۰/۴۹۴ + ۱/۱۸۰ \hat{Y}$ ؛ بنابراین به ازای یک واحد افزایش در این متغیر،  $۰/۴۱۳$  واحد افزایش در متغیر جانشین پروری کارکنان ایجاد می‌شود.

## ۶- پیشنهاد های پژوهش

با توجه به نتایج فرضیه اصلی اول پیشنهاد می‌شود مدیران در بحث مدیریت استعداد به لزوم شناسایی و توجه جهت شکوفایی استعدادهای درونی کارکنان، توجه کافی را داشته باشند و اهمیت برنامه ریزی جهت مدیریت بهینه استعداد کارکنان را درک نموده و در تصمیمات خود متجلی نمایند. مدیران می‌توانند از طریق پیاده سازی مدیریت استعداد در سازمان، اطمینان حاصل نمایند که از طریق ایجاد خزانه استعداد لازم، در مواقع مورد نیاز محتاج جایگزین برای کارکنان کلیدی خود نباشند و هر زمانی که نیاز داشته باشند، می‌توانند به نیروهای کیفی و کارآمد دسترس داشته تا از این حیث سازمان با بحران مواجه نشود.

با توجه به نتایج فرضیه اصلی دوم پیشنهاد می‌شود جایگاهی در قوانین و مقررات، جهت لزوم استفاده از نظرات و پیشنهادات کارکنان با استعداد جهت جذب آنها در گروه‌های تصمیم‌گیری و کارگروه‌های سازمانی در نظر گرفته شود و جهت ایجاد و افزایش تعهد و تعلق درونی کارکنان جدید الاستخدام مستعد جهت بهبود کارایی و اثربخشی نیروهای آنان تلاش گردد.

با توجه به نتایج فرضیه اصلی سوم پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های مدون و کارشناسانه در زمینه آموزش کارکنان جهت توانمندی و مسئولیت‌پذیری با شرایط پست‌های کلیدی و آماده سازی کارکنان برای تصدی این پست‌ها تدوین و طراحی گردد. حمایت مدیران از بکارگیری روش‌ها و سبک‌های علمی و کارا در انتخاب و گزینش متقاضیان ورود به سازمان و مشارکت بی‌طرفانه در انتخاب و ارتقاء کارکنان در پست‌های کلیدی و حساس و همچنین شناسایی پست‌های کلیدی و بااهمیت در چارت سازمانی و حمایت و تشویق کارکنان این پست‌ها موجب ارتقاء سطح خودکارآمدی و جانشین پروری کارکنان می‌گردد.

## منابع

۱. سرمد، ز. بازرگان، ع. حجازی، ا. (۱۳۸۱) روش تحقیق و علوم رفتاری، تهران، انتشارات نگاه.
۲. سیمار اصل، ن. فیاضی، م. قلی‌پور، آ. (۱۳۸۹) تبیین پیامدهای عوامل روان‌شناختی مثبت در سازمان، علوم مدیریت ایران، سال پنجم، شماره ۱۷.
۳. شمعی زاده، م. (۱۳۸۴) بررسی تاثیر مشاوره مسیر شغلی - شناختی بر افزایش خودکارآمدی کارکنان دانشجویان دانشگاه اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مشاوره مسیر شغلی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
۴. عیدی، ا. دیانتی، م. (۱۳۹۰) روش نوین جانشین پروری، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۵، شهریور ماه، صص ۸۱ - ۸۶.

۵. کارت رایت، ر. (۱۳۸۷) مدیریت استعداد نگاهی نو بر توسعه سرمایه انسانی، ترجمه محمد علی گودرزی، تهران انتشارات رسا، چاپ اول.
۶. معالی، م. تاج الدین، م. (۱۳۸۷) مدیریت استعداد، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۱.
۷. میر کمالی، س. م. حسینی، س. ر. (۱۳۸۷) بررسی رابطه بین روحیه و خودکارآمدی مدرسان مراکز تربیت معلم، آموزش عالی، دوره جدید، سال اول، شماره ۴.
۸. نوع پسند اصیل، س. م. ملک اخلاق، ا. (۱۳۹۲) بررسی رابطه مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی، فصلنامه پژوهشی های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ششم، شماره ۱، صص ۳۱-۵.
9. Bernthal, P. R., & Wellins, R. S. (2005). Leadership forecast 2005-2006: Best practices for tomorrow s global leaders. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.
10. Hartley, D. (2009). Tools for Talent”. Training and Development,58(4),20-23.
11. S. Slan, R. (2005). Leadership succession: The justice perceptions of high potential, identification practices”, Dissertation for MA degree, University of Guelgh.



# The effect on succession planning and talent management Self-employees and mine industry trade Hamedan Province

Alireza Tahoori<sup>\*1</sup>

Date of Receipt: 2020/09/12 Date of Issue: 2020/08/31

## Abstract

The aim of this study was to investigate the effect of talent management on succession breeding and self-efficacy of employees in Hamadan Province Industry, Mining and Trade Organization using descriptive and survey research method in the statistical population of the study including all employees of Hamadan Industry, Mining and Trade Organization equal to 230 people. Using simple random sampling method and Morgan table, the number of samples is 150. In this study, the questionnaire was the most important data collection tool and the standard Harris Foster questionnaire for talent management and the standard Selen questionnaire for succession and the standard questionnaire of Shamaeizadeh for self-efficacy were used. To analyze the data, descriptive statistics including frequency tables and bar graphs and histograms and distribution and inferential statistics including simple linear regression were used to test the hypotheses. Examination of hypothesis test results showed that all hypotheses have been accepted that in the three main hypotheses, employee talent management has an effect of 0.479 on employee succession, talent management has an effect of 0.397 on employee self-efficacy and employee self-efficacy has an effect on employee succession. Had 0.413.

## Keyword

Talent Management, Succession Planning, Employee Self-Efficacy

1. Master of Business Administration, Electronic Commerce, Islamic Azad University, Hamedan Branch, Iran (\* Corresponding Author: ali09705@gmail.com).

