

## بررسی رابطه مدیریت استعداد هوشمند با جانشین پروری در آموزش عالی به

### منظور ارایه مدل

#### چکیده

هدف از این پژوهش بررسی رابطه مدیریت استعداد هوشمند با جانشین پروری به منظور اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی، سرمایه دانش برای آینده و تشویق افراد به توسعه است. روش تحقیق توصیفی با رویکرد پیمایشی است. اطلاعات مورد نیاز برای تحلیل از پرسشنامه محقق ساخته که روایی آن از منابع موجود و نظرات صاحب نظران و پایایی آن با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۸۲) تعیین گردید. جامعه آماری این پژوهش اعضای هیأت علمی استادیار به بالا و کارکنان با مدرک فوق لیسانس به بالا در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی که در مجموع ۱۲۰۰ نفر هستند. روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای و تعداد ۲۹۱ نفر به عنوان حجم نمونه آماری انتخاب گردید و یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی، استراتژی، جذب، ارزیابی و کشف استعداد را به عنوان مولفه‌های اصلی مدیریت استعداد و یادگیری سازمانی، بسط و تسهیم و خلق دانش را به عنوان مولفه‌های اصلی مدیریت دانش نشان داد و مولفه کاربرد با ضریب استاندارد (۰/۸۷) و مولفه حفظ استعداد با ضریب استاندارد (۰/۸۶) به ترتیب بیشترین تأثیر را دارند. همچنین تحلیل عاملی تأییدی رابطه مدیریت استعداد هوشمند و جانشین پروری با ضریب استاندارد (۰/۹۳) را تأیید کرده و آماره آزمون، شدت (ضریب همستگی) این رابطه را ۰/۳۹۴ ارزیابی کرده است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت استعداد هوشمند، جانشین پروری، آموزش عالی.

#### مریم تقوایی یزدی<sup>۱</sup>

دانشیار، دانشکده مدیریت، واحد  
ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری،  
ایران (نویسنده مسئول)

rezakashani74@gmail.com

DOI:

10.30495/JMEMIAU.2022.19  
63940.1212

تاریخ دریافت مقاله:

۰۱ مرداد ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش مقاله:

۰۴ مهر ۱۴۰۱

تاریخ چاپ مقاله:

۱۹ مهر ۱۴۰۱





## مقدمه

امروزه، سازمان‌ها باید برای تغییر به منظور انطباق، رشد و رسیدن به سطوح بالاتر در هر شرایطی آماده باشند. برای این منظور، آن‌ها باید به طور مداوم در محصولات و خدمات موجود خود نوآوری و خلاقیت داشته باشند. فناوری نوین تغییراتی عظیم به دنبال داشته است؛ بطوری که تنها محصولات و خدمات منحصر به فرد رشد و بقای کسب کار را تعیین می‌کنند. مسئله‌ای که مستلزم افراد خلاق و هوشمند است. خلاقان هوشمند همان استعدادها، نخبگان یا ستاره‌های سازمان‌اند و از این رو مدیریت استعداد یکی از سریع‌ترین حوزه‌های علمی در حال رشد است که در خصوص آن پژوهش‌های بسیاری صورت می‌گیرد (مرادی، ۱۳۹۹).

همچنین پیش‌نیاز یک جامعه توسعه یافته برخوردار از سازمان‌های توسعه یافته و قدرت و اقتدار سازمان‌های توسعه یافته بسته به وجود منابع انسانی متخصص به منزله سرمایه‌های استراتژیک است. این عصر زمان نوع جدیدی از دانشگاه‌هاست که باید خود را با مشتریان‌شان وفق دهند و یکی از ملزومات این توافق اشتراک استعدادهاست.

استعداد همه‌جا هست آنچه مهم است یافتن این استعدادها و تلفیق آنهاست. «مدیریت استعداد» رویکرد جدیدی است که می‌تواند تحولی در مدیریت منابع انسانی ایجاد نموده و نقاط ضعف و اشکالات وارد بر رویکردهای سنتی را مرتفع نماید (اسکولی، ۲۰۱۹)، از این رو می‌تواند به عنوان ابزار مناسبی در کنار مدیریت منابع انسانی سنتی در سازمان‌های ایرانی پیشنهاد شود (وحیدی و دانش، ۱۴۰۱). از طرفی از آن‌جا که سازمان‌های آموزشی بخش مهمی از سرمایه انسانی و توسعه اقتصادی-اجتماعی هر کشور محسوب می‌شوند، ناپایداری حضور کارشناسان کلیدی و خبره در این سازمان‌ها موجب می‌شود تا مدیران نسبت به بازگشت سرمایه‌گذاری بلندمدت در توسعه شغلی کارکنان دچار تردید شوند. بعلاوه با توجه به نقش خطیر نظام آموزشی در جامعه و تنوع خدمات و فعالیت‌های آن ضروری است که منابع انسانی عظیمی در اختیار این نظام قرار بگیرد، اما این منابع به شایستگی انتخاب نمی‌شوند و یا بطور مؤثر و کارآمد از آن‌ها بهره‌برداری نمی‌شود (الباد و همکاران، ۱۳۹۹).

این پژوهش در پی آن است با ارایه مدلی رابطه مدیریت استعداد هوشمند با جانشین‌پروری اعضای هیأت علمی استادیار به بالا و کارکنان با مدرک فوق لیسانس به بالا در دانشگاه‌های آزاد استان خراسان رضوی، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم آورد. به این ترتیب سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سوی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت و در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و با انگیزه بهره می‌برد.

## بیان مسأله

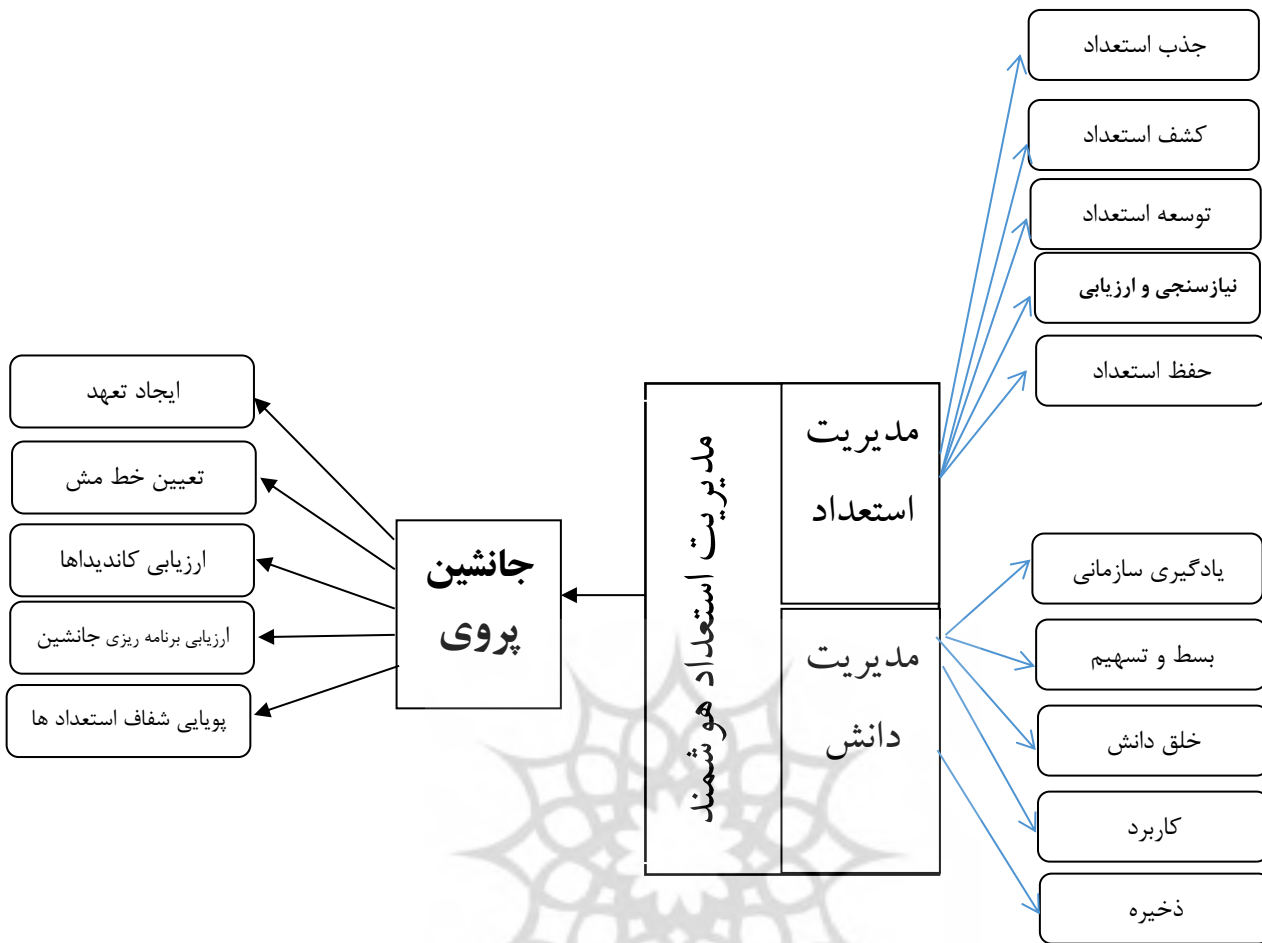
امروزه جانشین‌پروری در آموزش عالی نقشی مهمتر از آنچه در یک دهه قبل بوده است بر عهده دارد که این امر به واسطه حجم بالای بازنشستگی از یک طرف و توسعه کمی آموزش عالی بر حسب برنامه‌های اجرا شده و در حال اجرا از طرف دیگر و نیز این واقعیت که مدیریت آموزش عالی نیازمند مواجهه با روابط پیچیده‌ای است که باید با ذینفعان مختلف داخلی و خارجی صورت گیرد. آموزش عالی بطور جداگانه می‌تواند مجموعه استعدادها را با توجه دقیق‌تر در رتبه‌های خود توسعه دهند تا جانشینان بالقوه را با استفاده از یک فرایند مدیریت جانشین‌پروری شناسایی کنند (الباد و همکاران، ۱۳۹۹). در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌در پی و نو-آوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند. بدون جانشین‌پروری برنامه‌ریزی شده، جانشین‌پروری مدیران در بهترین حالت یک فرایند واکنشی و در بدترین حالت یک مسأله‌شناسی و تصادفی خواهد بود. توجه به جنبه‌های انسانی بین منابع موجود در هر سازمان اهمیت بسیار زیادی دارد؛ به ویژه در دانشگاه‌ها و موسسه‌های آموزش عالی که در آن تولید و انتشار دانش، تنها با مشارکت مؤثر استعدادها و فکری در موقعیت‌های مناسب امکان‌پذیر است (ویدو و همکاران، ۲۰۲۰).

سازمان‌ها زمانی قادر به ایجاد مزیت رقابتی برای آینده‌اند که در جهت خلق ارزش‌ها و راهبردهای جدید از استعداد و دانش کارکنان در تمام سطوح بهره‌گیرند و مزیت رقابتی هنگامی امکان‌پذیر می‌شود که کارهایی صورت گیرد که قابل تقلید توسط دیگران نباشد. مدیریت استعداد تبدیل به یکی از مسایلی کلیدی استراتژیک برای رهبران در سازمان‌های جهانی بوده و اکثر تحقیقات در زمینه شرکت‌های بزرگ چندملیتی بر این موضوع متمرکز شده است؛ اما با وجود اهمیت، پژوهش‌ها در حوزه مدیریت استعداد بسیار کم انجام شده است (کریشنا و اسکولین، ۲۰۱۹). مدیریت استعداد با ایجاد محیطی مناسب یک تعهد دوسویه بین کارکنان و سازمان بوجود می‌آورد که نتیجه آن جزء بهبود عملکرد فردی و سازمانی نیست. بنابراین در حوزه مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد تأکید می‌شود بدین منظور، سازمان‌ها باید بدانند با چه نیازهایی در حال حاضر و در آینده رو به رو هستند تا بتوانند طبق آن استعدادهای بالقوه و بالفعل را از میان کارکنان شناسایی و به عبارت دیگر، قادر باشند بر استعدادهای مدیریت کنند (احمدی و صباغ‌پور اذریان، ۱۴۰۱). همچنین از جمله چالش‌های جدید پیش‌روی مدیریت منابع انسانی دانش مفرط و دانش رقابتی سازمان‌هاست. از آن‌جا که دانشگاه‌ها را می‌توان به‌عنوان الگوهای اصلی سازمان‌های دانش‌برمرد، انتظار می‌رود که جوامع دانشگاهی روش‌های مبتنی بر مدیریت دانش را به گونه‌ای جدید بکار بندند.

تحقیقی با عنوان درک مدیریت دانش در دانشگاه‌ها به جهت بررسی چگونگی درک کارکنان از مدیریت دانش و چگونگی استفاده از ابزارهای مدیریت دانش و تکنیک‌های آن نشان داد گرچه جامعه دانشگاهی از مدیریت دانش آگاه و سپاسگزار از مزایای آن هستند؛ ولی مدیریت دانش سیستماتیک در دانشگاه اعمال نمی‌شود و علت آن به خاطر پیچیدگی دانش و همچنین به‌عنوان ماهیت چندوجهی از مدیریت دانش است (وحیدی و دانش، ۱۴۰۱).

از سوی دیگر جانشین‌پروری در سازمان به خصوص در دانشگاه‌ها که مکان اصلی جهت‌دهی به استعدادهای افراد است بسیار با اهمیت می‌نماید با شناسایی و جذب استعدادهای و تحلیل اثر آن در امر جانشین‌پروری، می‌توان یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران این بخش را تا حد زیادی مرتفع نمود؛ چرا که حتی در صورت وجود جو علمی عالی در دانشگاه در صورت نبود نیروی مدیریتی کارآمد که بتواند پذیرا و هادی این محیط علمی باشد، باز هم بخش دانشگاهی رشد و توسعه نخواهد یافت. برنامه‌ریزی جانشینی یک کلید رهایی در حالت فعلی بازار پرقابله امروز است که باعث تقویت استعداد و تأثیر مستقیم در رشد سازمانی است (پانندی و شارما، ۲۰۲۱). اهمیت این پژوهش از این‌روست که سازمان‌های هزاره‌ی سوم، از مفهومی به نام سرمایه‌ی انسانی یاد می‌کنند. توسعه‌ی منابع انسانی به‌عنوان راز ماندگاری بنگاه‌ها تلقی می‌شود و مهمترین چالش در عرصه‌ی کسب و کار، دیگر تنها موضوع فناوری نیست؛ بلکه بهره‌مندی از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه‌ی انسانی مستعد، راز اصلی رویارویی با چالش است.

پژوهش حاضر در پی سنجش رابطه مدیریت استعداد هوشمند با جانشین‌پروری در میان اساتید و کارکنان دانشگاه آزاد استان خراسان رضوی است تا با جایگزین شدن با روش‌های سنتی موجود، بهره‌وری در سازمان را بالا ببرد. پژوهش حاضر از این جهت که رابطه مدیریت استعداد هوشمند را با متغیر جانشین‌پروری در آموزش عالی مورد بررسی قرار می‌دهد و مدلی ارائه می‌کند جنبه نوآوری داشته و تاکنون پژوهشی در این راستا انجام نشده است. بر اساس هدف اصلی این پژوهش که سنجش رابطه مدیریت استعداد هوشمند (مدیریت استعداد و مدیریت دانش) با جانشین‌پروری است، با مطالعه پژوهش‌های گذشته و پس از اخذ دیدگاه صاحب‌نظران و اساتید خبره مدل مفهومی ارائه و سوالات زیر بررسی گردید شکل (۴).



شکل (۴) - مدل مفهومی تحقیق

سوال اول: ابعاد مدیریت استعداد هوشمند در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی چیست؟  
 سوال دوم: آیا بین مدیریت استعداد هوشمند با جانشین پروی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی رابطه معنی داری وجود دارد؟  
 سؤال سوم: مدل مدیریت استعداد هوشمند و ارتباط آن با جانشین پروی در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی چگونه است؟

## پیشینه پژوهش

احمدی و صباغ پور اذریان (۱۴۰۱)، در پژوهشی با عنوان "شناسایی و تحلیل راهبردها و بسترهای مدیریت استعداد در آموزش عالی ایران (یک مطالعه موردی)" به نتایج زیر دست یافتند: یافته‌ها نشان داد مقوله‌های جو سازمانی (منزلت اجتماعی و حرفه‌ای، مدیریت مشارکتی)، تسهیلات سازمانی (فیزیکی، انسانی) و ساختار پویا (استقرار شایسته‌سالاری، روابط سازمانی مناسب) از بسترهای مورد نیاز و مقوله‌های توسعه آموزش (فرصت‌های مطالعاتی کافی، آموزش اعضای هیأت علمی)، تمرکززدایی (آزادسازی نقد علمی، تفویض اختیار، حمایت مادی و معنوی)، طرح مدیریت استعداد (پرورش مدیران دانشگاه، آینده‌نگری) از راهبردهای مورد نیاز برای اجرای مدیریت استعداد می‌باشند. نتایج یافته‌های دیگر پژوهش نشان داد که عوامل ساختار پویا، تسهیلات سازمانی، جو سازمانی تاثیر معنی داری بر راهبردهای مدیریت استعداد دارد.

بنابراین عملکرد دانشگاه‌ها را می‌توان با شکوفایی استعداد‌های اعضای هیأت علمی در زمینه آموزش، پژوهش و فناوری و فراهم کردن فرصت‌هایی برای توسعه و رشد آنها بهبود بخشید. بر این اساس تهیه یک طرح جامع مدیریت استعداد اعضای هیأت علمی در نظام آموزش عالی، تسهیل زیرساخت‌های مطالعاتی و پژوهشی کشور، ساماندهی فرصت‌های مطالعاتی و بورس تحصیلی خارج از کشور از جمله پیشنهادات سیاستی این پژوهش است. وحیدی و دانش (۱۴۰۱) در پژوهشی تحت عنوان "چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی، یافته‌ای مبتنی بر فراترکیب" به نتایج زیر دست یافتند: با شناسایی و دسته‌بندی چالش‌های پیش‌روی سازمان‌های ایرانی جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش بر اساس مطالعه پژوهش‌های پیشین بین سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۰ به روش فراترکیب است. در پژوهش حاضر از روش هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو استفاده شده است. بدین منظور به جست‌وجو، بررسی و شناسایی پژوهش‌های مرتبط با موضوع از طریق سامانه جستجوی کتابخانه‌ای در وبگاه‌هایی چون جهاد دانشگاهی (SID)، مرکز پژوهش‌های علوم رایانه‌ای اسلامی- (NOORSOFT)، مقالات علمی فراهمایی‌های کشور (CIVILICA)، پایگاه نشریات کشور (MAGIRAN) و علم نت (ELMNET) پرداخته شد و ۱۸۸ مقاله مرتبط استخراج گردید، سپس بر اساس عنوان، چکیده و متن پژوهش‌های مرتبط به اولویت‌بندی و حذف موارد ناخواسته و یا کمتر مرتبط پرداخته شد و در آخر ۳۱ مقاله نهایی انتخاب گردید. شیوه تحلیل داده‌ها بر اساس کدگذاری باز است و نتایج تحقیق شامل ۵۹ کد (چالش) ذیل ۴ مؤلفه اصلی: عوامل مدیریتی و ساختاری (۲۸ کد)، عوامل اجرایی (۱۷ کد)، عوامل فرهنگی (۱۰ کد) و عوامل فناوری و زیرساختی (۴ کد) دسته‌بندی گردیدند. مرادی (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی نقش مدیریت استعداد از طریق سرمایه فکری در عملکرد سازمان و مدیریت دانش شرکت پست تهران" به نتایج زیر دست یافتند: که مدیریت استعداد بر عملکرد سازمان با میانجی‌گری سرمایه فکری تأثیر معنی‌داری دارد. مدیریت استعداد بر مدیریت دانش با میانجی‌گری سرمایه فکری تأثیر معنی‌داری دارد. مدیریت استعداد بر سرمایه فکری تأثیر معنی‌داری دارد. سرمایه فکری بر مدیریت دانش تأثیر معنی‌داری دارد.

سرمایه فکری بر عملکرد سازمان تأثیر معنی‌داری دارد. مدیریت دانش بر عملکرد سازمان تأثیر معنی‌داری دارد. مدیریت استعداد بر مدیریت دانش تأثیر معنی‌داری دارد. مدیریت استعداد بر عملکرد سازمان تأثیر معنی‌داری دارد. صحت و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی تحت عنوان "الگوی برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان" به نتایج زیر دست یافتند: که سه عامل از قبیل: برند کارفرما، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان عوامل زمینه‌ساز و مؤثر بر پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان، مورد شناسایی قرار گرفتند. بر اساس نتایج پژوهش حاضر، در میان عوامل مذکور، سبک رهبری تحول‌آفرین بیشترین تأثیر را بر پیاده‌سازی موفق مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان داشته است. همچنین، برند کارفرما و فرهنگ سازمانی نیز به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. مهرتک و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی تحت عنوان "تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین-پروری: مطالعه موردی در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی" به نتایج زیر دست یافتند: با بررسی تعداد ۲۶۸ نفر از مدیران کل، روسای دفاتر، معاونین مدیران کل، روسای گروه‌های کارشناسی، کارشناسان مسئول و کارشناسان توزیع‌گزارش نمودند که وضع موجود سازمان در محورهای شش‌گانه برنامه‌ریزی، فرهنگ سازمانی، رویکرد سیستمی، الگوی شایستگی، مسیر ارتقاء شغلی و نقش مدیران ارشد، در محیط پژوهش از امتیاز قابل قبول بالای ۵۰ درصد برخوردار است. در عین حال شکاف بین وضع موجود و مطلوب در تمامی ابعاد، معنی‌دار بود. با توجه به کسب امتیاز قابل قبول در وضع موجود و معنی‌داری شکاف بین وضع موجود و مطلوب سازمان برای استقرار جانشین‌پروری، به نظر می‌رسد ماهیت و ویژگی‌های خاص سازمان مورد مطالعه، سطوح بالایی از توجه به مسئله حیاتی جانشین‌پروری را طلب می‌کند.

وایتینگن کیبوی و همکاران (۲۰۲۱)، در پژوهشی با عنوان "نقش مدیریت استعداد در نگهداشت کارمندان در کنیا: مطالعه مروری شرکت‌های دولتی در کنیا" با هدف بررسی ادبیات مربوط به اثرات مدیریت استعداد در حفظ کارکنان در شرکت‌های دولتی در کنیا برای ارزیابی راهکارهای لازم در این خصوص، گزارش نمودند که در کشور کنیا، بسیاری از سازمان‌ها هنوز مفهوم مدیریت استعداد را نپذیرفته‌اند و در نتیجه با چالش‌های مهمی در استخدام و حفظ کارکنان با استعداد روبرو هستند.

در کنیا، در بخش دولتی بر مدیریت استعداد تأکید زیادی نشده است. کاپلی و کلر (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان "مدیریت استعداد: رویکردها و چالش‌های عملی"، عمده چالش‌های عملی در مدیریت استعداد شامل موارد زیر است: (الف) چالش بازار کار باز، (ب) مدل‌های جدید برای گردش شغلی کارکنان در همان سازمان، و (ج) مشاغل استراتژیک که سرمایه‌گذاری در استعداد به احتمال زیاد بزرگترین



## فصلنامه مهندسی مدیریت نوین - دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان

بازگشت را نشان می‌دهد. فیلیپس<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، در پژوهشی به بررسی عوامل رفتاری جانشین‌پروری پرداخته و چنین نتیجه گرفت که بهترین جانشین‌پرور همان مدیر است، همچنین به تناسب رفتار جانشین‌پرور با شخصیت جانشین اشاره کرده است. از نظر فیلیپس، سبک رهبری مدیران به‌عنوان بهترین جانشین‌پروران مهمترین رفتار سازمانی مدیران در نظر گرفته شد. ماتسو (۲۰۱۹)، در پژوهشی با عنوان "درک برنامه-ریزی جانشینی و تلاش‌های مدیریت در دانشگاه مایدوسترن" بیان داشت که جانشین‌پروری و استعدادیابی در سازمان‌های آموزشی از اهمیتی مضاعف برخوردار است؛ چراکه از برون‌داد سازمان‌های آموزشی به‌عنوان درون‌داد سازمان‌های دیگر استفاده می‌شود. در سازمان‌های آموزشی هر چند بحث تجارت و رقابت صنعتی وجود ندارد؛ اما رقابت در زمینه جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارت‌های آنان وجود دارد.

همچنین، خروج افراد از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند: استعفاء، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت امری اجتناب‌ناپذیر است و در صورتی که برای پر کردن خلأ ناشی از نبود این افراد به صورت نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده چاره‌ای اندیشیده نشده باشد، سازمان‌ها و مؤسسات با مسائلی چون خالی ماندن پست‌های کلیدی یا پر شدن این پست‌ها با افرادی که استعداد و شایستگی لازم را ندارند، رو به رو خواهند بود. بنابراین، با توجه به شرایط کنونی، در سازمان‌های آموزشی از جمله آموزش عالی برنامه‌ای منسجم برای جانشین ساختن افراد در پست‌های کلیدی و یافتن استعدادهای موجود در این زمینه ضروری است.

### روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی بارویکرد پیمایشی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری و اریانس محور است. جامعه آماری این پژوهش اعضاء هیأت علمی استادیار به بالا و کارکنان با مدرک فوق لیسانس به بالا که ۱۲۰۰ نفر هستند. بازه زمانی پژوهش در سال تحصیلی ۱۳۹۹ - ۱۴۰۰ بوده است.

روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۹۱ نفر به‌عنوان حجم نمونه آماری انتخاب گردید. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته که جهت بررسی روایی پرسشنامه‌ها بعد از تایید اساتید و صاحب‌نظران امر از روش تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش واریماکس و شاخص KMO استفاده شد.

پایایی پرسشنامه با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۸۲) تعیین گردید. پرسش‌نامه مدیریت استعداد هوشمند دارای سوال در دو بعد (مدیریت استعداد و مدیریت دانش) و ۱۰ مؤلفه‌ی (استراتژی، جذب استعداد، نظام ارزیابی و کشف استعداد، توسعه استعداد، حفظ استعداد، یادگیری سازمانی، بسط و تسهیم، خلق دانش، ذخیره دانش، کاربرد دانش) می‌باشد و پرسشنامه جانشین‌پروری با سوال در ۵ بعد (تعیین خط-مشی، پویایی شفاف استعدادها، ارزیابی کاندیداها، ایجاد تعهد مدیران به برنامه‌ریزی جانشینی نظام‌مند، ارزیابی سیستم مدیریت جانشین-پروری) و ۱۲ مؤلفه (شناسایی منصب‌های کلیدی، تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین‌پروری، پویایی استعداد از طریق آموزش، پویایی استعداد از طریق ساختار سازمانی، شناسایی کاندیداها، تعیین شایستگی‌های مورد نیاز منصب‌های کلیدی، توسعه کاندیداها، تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد تکلیفی، ارزیابی منابع موجود، ارزیابی فرایند) می‌باشد که در طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد) طراحی و تنظیم شده که به ترتیب از ۱ تا ۵ نمره‌گذاری می‌شود جدول (۲۰۱). کلیه پرسشنامه‌ها توسط جامعه آماری تکمیل گردید. نرمال بودن متغیرها با استفاده از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف بررسی و مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی اکتشافی-تأییدی) با استفاده از نرم‌افزار لیزرل انجام و رابطه متغیرها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون بررسی گردید.

<sup>۱</sup> - Phillips N.



جدول (۱)-اطلاعات مربوط به پرسشنامه مدیریت استعداد هوشمند

مفهوم	ابعاد	موقفه	اطلاعات پرسشنامه
مدیریت استعداد	مدیریت استعداد	استراتژی	۱-۲
		جذب استعداد	۳-۵
		نظام ارزیابی و کشف استعداد	۶-۷
		توسعه استعداد	۸-۱۰
		حفظ استعداد	۱۱-۱۳
	مدیریت دانش	یادگیری سازمانی	۱۴-۱۵
		بسط و تسهیم	۱۶-۱۷
		خلق دانش	۱۹-۲۰
		ذخیره	۲۱-۲۳
		کاربرد	۲۴-۲۶

جدول (۲)-اطلاعات مربوط به پرسشنامه جانشین پروری

مفهوم	ابعاد	موقفه	اطلاعات پرسشنامه
جانشین پروری	تعیین خط مشی	شناسایی منصب‌های کلیدی	۱-۳
		تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین پروری	۳-۶
	پویایی شفاف استعدادهای	پویایی استعداد از طریق ساختار سازمانی	۷-۸
		پویایی استعداد از طریق آموزش	۹-۱۰
	ارزیابی کاندیدها	شناسایی کاندیدها	۱۱-۱۳
		تعیین شایستگی‌های مورد نیاز منصب‌های کلیدی (شرایط احراز)	۱۴-۱۶
		توسعه کاندیدها	۱۷-۱۹
	ایجاد تعهد مدیران به برنامه‌ریزی جانشینی نظام مند	تعهد عاطفی	۲۰-۲۱
		تعهد مستمر	۲۲-۲۳
		تعهد تکلیفی (هنجاری)	۲۴-۲۵
	ارزیابی سیستم مدیریت جانشین- پروری	ارزیابی منابع موجود	۲۶-۲۷
		ارزیابی فرایند	۲۸-۲۹-۳۰



## یافته‌های پژوهش

**یافته‌های جمعیت‌شناختی:** یافته‌های حاصل از تحلیل توصیفی داده‌ها با توجه به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان از حیث جنسیت، سن، میزان تحصیلات، گروه علمی و رتبه علمی نشان داد تعداد ۱۶۱ نفر از پاسخگویان معادل ۵۵/۳ درصد از کل پاسخگویان مرد و دارای بیشترین فراوانی و تعداد ۱۳۰ نفر معادل ۴۴/۷ درصد از پاسخگویان زن و دارای کمترین فراوانی و دارای میانگین ۱/۴۴ و انحراف استاندارد ۰/۴۹۸ می‌باشند. همچنین تعداد ۱۱۹ نفر از پاسخگویان معادل ۴۰/۹ درصد از کل پاسخگویان دارای سن بین ۳۰ تا ۴۰ سال و بیشترین فراوانی و میانگین ۲/۵۴ و انحراف استاندارد ۰/۸۶۷ می‌باشند. بعلاوه این که تعداد ۵۰ نفر از پاسخگویان معادل ۷۱/۲ درصد از کل پاسخگویان دارای تحصیلات کارشناسی ارشد که دارای کمترین فراوانی و تعداد ۲۴۱ نفر معادل ۸۲/۸ درصد از پاسخگویان دارای تحصیلات دکتری و بیشترین فراوانی و میانگین ۱/۸۳ و انحراف استاندارد ۰/۳۷۷ می‌باشند. همچنین تعداد ۱۲۳ نفر از پاسخگویان معادل ۴۲/۳ درصد از کل پاسخگویان در گروه علوم انسانی و دارای بیشترین فراوانی، تعداد ۲ نفر از پاسخگویان معادل ۰/۷ درصد از کل پاسخگویان در گروه هنر که دارای کمترین فراوانی و میانگین ۲/۷۷ و انحراف استاندارد ۱/۴۷۶ می‌باشند و در نهایت این که تعداد ۱۶۰ نفر از پاسخگویان معادل ۵۵/۰ درصد از کل پاسخگویان دانشیار دارای بیشترین فراوانی و تعداد ۱۳۱ نفر از پاسخگویان معادل ۴۵/۰ درصد از کل پاسخگویان استادیار که دارای کمترین فراوانی و میانگین ۱/۷۹ و انحراف استاندارد ۱/۰۰۲ می‌باشند.

**آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف (KS):** برای بررسی نرمال بودن توزیع جامعه از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف (KS) استفاده گردید. نتیجه این آزمون در جدول (۳) گزارش شد که به ترتیب تعداد داده‌ها، پارامترهای مورد نظر در بررسی وجود توزیع (مانند میانگین و انحراف معیار در توزیع نرمال)، مقدار آماره Z و مقدار sig را ارائه می‌کند. چون sig محاسبه شده بیشتر از ۵ درصد است،  $H_0$  تایید شده و رد نمی‌شود. بنابراین ادعای نرمال بودن توزیع‌های مربوطه پذیرفته می‌شود.

جدول (۳) - نتایج آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف (K. S)

مدیریت استعداد هوشمند	
تعداد	۲۹۱
مقدار آماره Z کولموگوروف اسمیرنوف	۲/۱۵۰
سطح معناداری (Sig. (2-tailed)	۰/۳۳۱

**سوال اول پژوهش: ابعاد مدیریت استعداد هوشمند در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی چیست؟**  
به منظور بررسی ابعاد مدیریت استعداد هوشمند در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی و پاسخ به سوال اول پژوهش از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. در ابتدا برای اجرای تحلیل عاملی لازم است، آزمون کایزرمایر اولکین و آزمون بارتلت انجام گیرد تا از کفایت نمونه‌گیری و این که ماتریس همبستگی در جامعه برابر صفر نیست، مطمئن شد که شرح آن در جدول (۴) ارائه گردیده است.

جدول (۴) آزمون کایزرمایر اولکین و بارتلت

دقت نمونه	۰/۳۹۶
با تقریب	۱/۳۳۰
درجه آزادی df	۷۸
سطح معناداری sig	۰/۰۰۰

همان‌گونه که جدول (۴) نشان می‌دهد، با توجه به این که سطح معناداری در آزمون کایزرمایر اولکین کمتر از ۰/۵ به دست آمده، پس آزمون معنی‌دار است و می‌توان تحلیل عاملی را انجام داد. همچنین ۰/۳۹۶. اندازه کفایت نمونه‌گیری (KMO) را نشان می‌دهد که آزمون مقدار واریانس درون داده‌هاست و به وسیله عوامل تبیین می‌شود و قابل پذیرش است. به منظور آگاهی از نحوه توزیع متغیرها در بین عامل‌ها و نام-

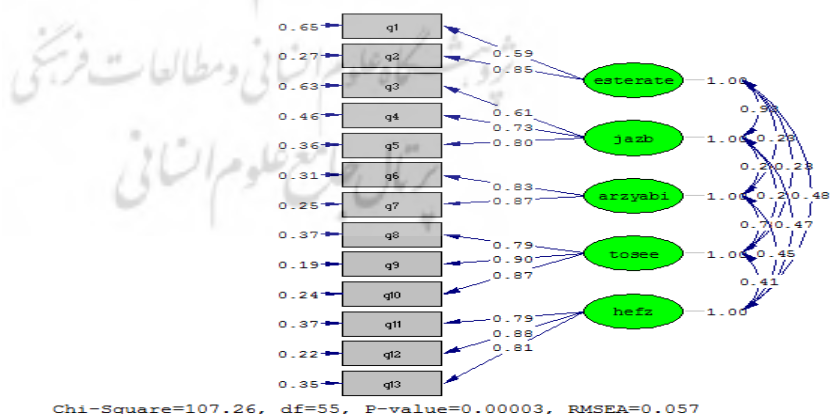


گذاری عامل‌ها، ماتریس نحوه توزیع متغیرها بین عوامل مختلف محاسبه و در جدول شماره (۵) نشان داده شده است. به منظور توزیع متناسب‌تر واریانس، تحلیل عاملی با چرخش داده‌ها به روش واریماکس انجام شد و نحوه توزیع واریانس بین عامل‌ها متعادل بودن و اختلاف کم بین آن‌ها را نشان می‌دهد. ۶ عامل به عنوان ابعاد مدیریت استعداد می‌تواند ۱/۳۳۰ درصد واریانس متغیرها را نشان دهند.

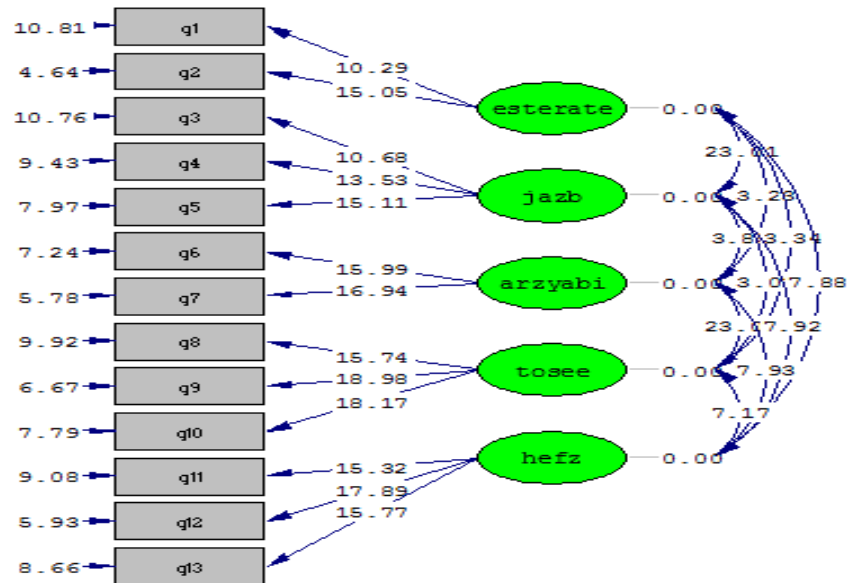
جدول (۵) ماتریس مقادیر واریانس تبیین شده توسط عامل‌ها قبل و بعد از چرخش واریماکس

عناصر استخراج شده بعد از چرخش			عناصر استخراج شده			عامل
درصد تجمعی	درصد واریانس	کل	درصد تجمعی	درصد واریانس	کل	
۳۴۸.۲۳	۳۴۸.۲۳	۰.۳۵.۳	۳۴۸.۲۳	۳۴۸.۲۳	۰.۳۵.۳	۱
۷۸۱.۳۷	۴۳۳.۱۴	۸۷۶.۱	۸۲۵.۲۱	۴۳۳.۱۴	۸۷۶.۱	۲
۶۳۷.۴۹	۸۵۵.۱۱	۵۴۱.۱	۳۵۹.۲۹	۸۵۵.۱۱	۵۴۱.۱	۳
۱۲۷.۶۰	۴۹۰.۱۰	۳۶۴.۱	۱۱۴.۳۶	۴۹۰.۱۰	۳۶۴.۱	۴
۴۵۳.۶۸	۳۲۶.۸	۰.۸۲.۱	۳۹۸.۴۲	۳۲۶.۸	۰.۸۲.۱	۵
۲۶۱.۷۶	۸۰۹.۷	۰.۱۵.۱	۲۴۸.۴۸	۸۰۹.۷	۰.۱۵.۱	۶

که با توجه به ماهیت سؤالات و ادبیات تحقیق؛ نام عامل مشخص و نام‌گذاری شدند. با توجه به نتایج تحلیل عاملی اکتشافی عامل‌های بدست آمده به ترتیب استراتژی، جذب استعداد و نظام ارزیابی و کشف استعداد به عنوان گویه‌های مدیریت استعداد در نظر گرفته شدند؛ همچنین برای ارابه الگویی به عنوان عوامل اصلی مدیریت استعداد با توجه به عوامل و مؤلفه‌های شناسایی شده ایجاد اعتبار سازه ۱، عوامل و مؤلفه‌ها بر مبنای یافته‌های بخش کیفی و تحلیل اکتشافی از تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌شود و با استفاده از نرم‌افزار LISREL، ۱۳ گویه پرسشنامه به تفکیک عامل‌های اصلی و فرعی که آمده بود، وارد تحلیل عاملی تأییدی شدند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی در شکل (۵) ضرایب استاندارد مستقیم، روابط بین مؤلفه‌های موجود در متغیر مدیریت استعداد و شکل (۶) مدل اندازه‌گیری در حالت ضرایب معناداری (آماره‌های T) به ترتیب نشان داده شده است.



شکل (۵) ضرایب استاندارد مستقیم روابط بین ابعاد موجود در مدیریت استعداد



Chi-Square=107.26, df=55, P-value=0.00003, RMSEA=0.057

شکل (۶) ضرایب تی ویو، روابط بین ابعاد موجود در مدیریت استعداد

در شکل (۵)، نتایج ضرایب استاندارد مولفه‌های مدیریت استعداد، حاکی از آن است که در میان ۱۳ بعد مدیریت استعداد، گویه Q9 با ضریب استاندارد (۰/۹۰) و گویه Q12 با ضریب استاندارد (۰/۸۸) به ترتیب بیشترین اثرگذاری را در مولفه‌های مدیریت استعداد در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی دارند. شکل (۶)، معناداری ضرایب و ابعاد مدیریت استعداد را نشان می‌دهد. تمامی ضرایب به دست آمده در سطح خطای ۵٪، معنادار بوده؛ زیرا مقدار آزمون معناداری تک تک آنها در بازه (۱/۹۶، -۱/۹۶) قرار نمی‌گیرد. بنابراین می‌توان گفت، ۱۳ گویه موجود در مولفه‌های مدیریت استعداد، تبیین‌کننده نقش این گویه‌ها در مدیریت استعداد در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی می‌باشند.

جدول (۶) آزمون کایزرمایر اولکین و بارتلت

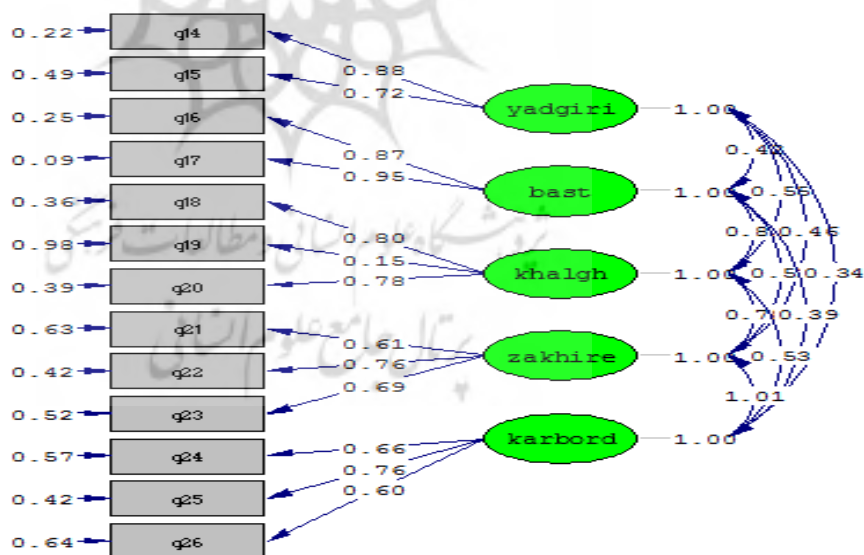
دقت نمونه	۰/۴۳۴
با تقریب	۵۵۰/۸۸۰
درجه آزادی (df)	۷۸
سطح معناداری (sig)	۰/۰۰۰

همان‌گونه که جدول (۶) نشان می‌دهد، با توجه به اینکه سطح معناداری در آزمون کایزرمایر اولکین کمتر از ۰/۵ به دست آمده، پس آزمون معنی‌دار است و می‌توان تحلیل عاملی را انجام داد. همچنین ۰/۴۳۴ اندازة کفایت نمونه‌گیری (KMO) را نشان می‌دهد که قابل پذیرش است، به منظور آگاهی از نحوه توزیع متغیرها در بین عامل‌ها و نام‌گذاری عامل‌ها، ماتریس نحوه توزیع متغیرها بین عوامل مختلف محاسبه و در جدول شماره (۸) نشان داده شده است. به‌منظور توزیع متناسب‌تر واریانس، تحلیل عاملی با چرخش داده‌ها به روش واریماکس انجام شد و نحوه توزیع واریانس بین عامل‌ها متعادل بودن و اختلاف کم بین آنها را نشان می‌دهد. ۶ عامل به عنوان ابعاد مدیریت دانش می‌توانند ۵۵۰/۸۸۰ درصد واریانس متغیرها را نشان دهند.

جدول (۷) ماتریس مقادیر واریانس تبیین شده توسط عامل ها قبل و بعد از چرخش واریماکس

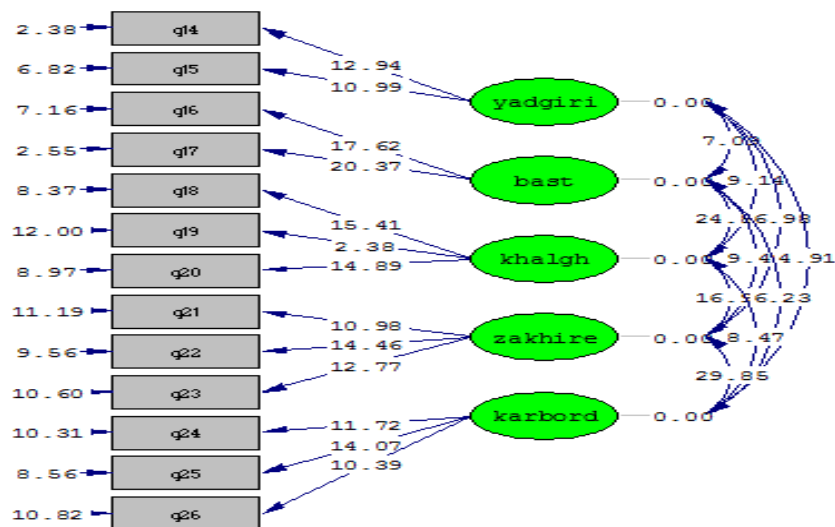
عناصر استخراج شده بعد از چرخش			عناصر استخراج شده			عامل
درصد تجمعی	درصد واریانس	کل	درصد تجمعی	درصد واریانس	کل	
۶۵۸.۱۵	۶۵۸.۱۵	۰۳۶.۲	۶۵۸.۱۵	۶۵۸.۱۵	۰۳۶.۲	۱
۱۸۵.۲۹	۵۲۷.۱۳	۷۵۹.۱	۱۸۵.۲۹	۵۲۷.۱۳	۷۵۹.۱	۲
۸۰۰.۴۰	۶۱۵.۱۱	۵۱۰.۱	۸۰۰.۴۰	۶۱۵.۱۱	۵۱۰.۱	۳
۴۷۰.۵۰	۶۷۰.۹	۲۵۷.۱	۴۷۰.۵۰	۶۷۰.۹	۲۵۷.۱	۴
۰۵۱.۵۹	۵۸۲.۸	۱۱۶.۱	۰۵۱.۵۹	۵۸۲.۸	۱۱۶.۱	۵
۰۶۸.۶۷	۰۱۶.۸	۰۴۲.۱	۰۶۸.۶۷	۰۱۶.۸	۰۴۲.۱	۶

همان طور که در جدول (۷) نشان داده شده است، با در نظر گرفتن بارهای عاملی بالاتر از ۰.۳، و بررسی گویه‌های مربوطه، جمعا شش عامل استخراج شد که با توجه به ماهیت سؤالات و ادبیات تحقیق؛ نام عامل مشخص و نام‌گذاری شدند. با توجه به نتایج تحلیل عاملی اکتشافی عامل‌های بدست آمده به ترتیب یادگیری سازمانی، بسط و تسهیم و خلق دانش به‌عنوان گویه‌های مدیریت دانش در نظر گرفته شدند؛ همچنین برای ارایه الگویی به‌عنوان عوامل اصلی مدیریت دانش با توجه به عوامل و مؤلفه‌های شناسایی شده از تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌شود؛ که با استفاده از نرم افزار LISREL، ۱۳ گویه پرسشنامه به تفکیک عامل‌های اصلی و فرعی وارد تحلیل عاملی تأییدی شدند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی در شکل (۷) ضرایب استاندارد مستقیم، روابط بین مؤلفه‌های موجود در متغیر مدیریت دانش و شکل (۸)، مدل اندازه‌گیری در حالت ضرایب معناداری (آماره‌های T) به ترتیب نشان داده شده است.



Chi-Square=271.37, df=55, P-value=0.00000, RMSEA=0.116

شکل (۷) ضرایب استاندارد مستقیم روابط بین ابعاد موجود در مدیریت دانش



Chi-Square=271.37, df=55, P-value=0.00000, RMSEA=0.116

شکل (۸) ضرایب تی ولیو، روابط بین ابعاد موجود در مدیریت دانش

در شکل (۷)، نتایج ضرایب استاندارد مولفه‌های مدیریت دانش، حاکی از آن است که در میان ۱۳ بعد مدیریت دانش، گویه Q17 با ضریب استاندارد (۰/۹۵) و گویه Q14 با ضریب استاندارد (۰/۸۸) به ترتیب بیشترین اثرگذاری را در مولفه‌های مدیریت دانش در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی دارند. شکل (۸)، معناداری ضرایب و ابعاد مدیریت دانش را نشان می‌دهد. تمامی ضرایب به دست آمده در سطح خطای ۵٪، معنادار بوده، زیرا مقدار آزمون معناداری تک تک آنها در بازه (۱/۹۶، -۱/۹۶) قرار نمی‌گیرد. بنابراین می‌توان گفت، ۱۳ گویه موجود در مولفه‌های مدیریت دانش، تبیین‌کننده نقش این گویه‌ها در مدیریت دانش در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی می‌باشند.

سؤال دوم: آیا بین مدیریت استعداد هوشمند با جانشین پروری واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی رابطه معنی داری وجود دارد؟

$$H_0: \rho = 0 \quad H_1: \rho \neq 0$$

جدول (۸) آزمون همبستگی پیرسون میان مدیریت استعداد هوشمند و جانشین پروری

جانشین پروری		متغیرها
$r = ۰/۳۹۴$	شاخص‌ها	مدیریت استعداد هوشمند
$sig = ۰/۰۰۱$		
$n = ۲۹۱$		

یافته‌های جدول (۸) نشان داد که بین مدیریت استعداد هوشمند و جانشین پروری واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی رابطه معناداری وجود دارد؛ چرا که سطح معنی داری مشاهده شده ( $sig=0/001$ ) از مقدار خطای پیش‌بینی شده (۰/۰۵) کوچکتر می‌باشد؛ لذا با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان قضاوت نمود که فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  تایید می‌گردد. آماره آزمون، شدت (ضریب همبستگی) این رابطه را ۰/۳۹۴ ارزیابی کرده است.

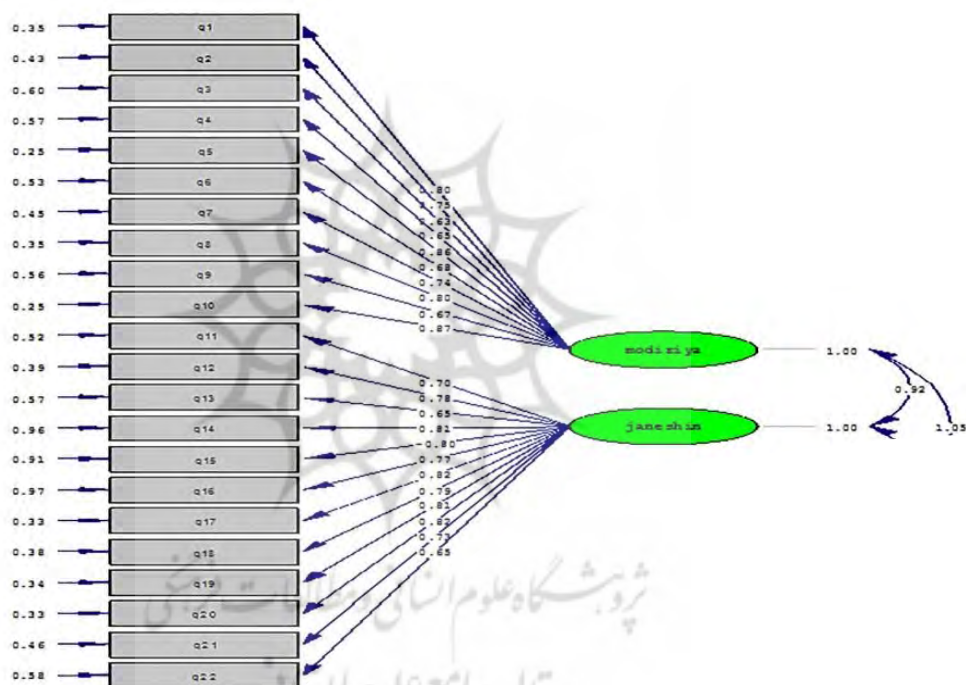
سؤال سوم پژوهش: مدل مدیریت استعداد هوشمند و ارتباط آن با جانشین پروری در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی چگونه است؟ در ابتدا برای اجرای تحلیل عاملی لازم است؛ آزمون کایز مایر اولکین و آزمون بارتلت انجام گیرد.

<sup>1</sup>Bartlett's Test

جدول (۹) آزمون کایزمایر اولکین و بارتلت

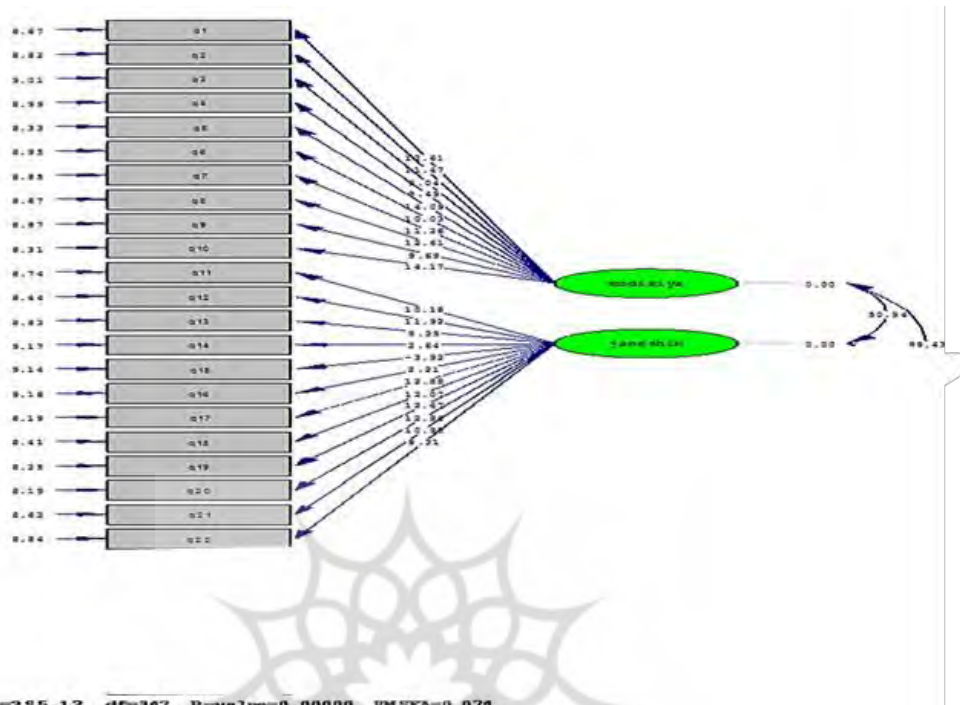
۰/۵۸۰	دقت نمونه
۱/۵۹۹	با تقریب
۳۴۸۶	درجه آزادی df
۰/۰۰۰	سطح معناداری sig

همان گونه که جدول (۹) نشان می‌دهد، با توجه به این که سطح معناداری در آزمون کایزمایرالکین کمتر از ۰/۵ به دست آمده، پس آزمون معنی‌دار است و می‌توان تحلیل عاملی را انجام داد. همچنین ۰/۵۸۰ اندازه کفایت نمونه‌گیری (KMO) را نشان می‌دهد. در ادامه به منظور ارایه مدل مناسب مدیریت استعداد هوشمند و ارتباط آن با جانشین‌پروری، با استفاده از نرم‌افزار لیزرل، گویه‌های پرسشنامه به تفکیک مولفه‌های پژوهش، وارد تحلیل عاملی تأییدی شدند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی در شکل (۹) ضرایب استاندارد مستقیم و شکل (۱۰) ضرایب تی ولیو، روابط بین مدیریت استعداد هوشمند با جانشین‌پروری در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی را نشان داده شده است.



Chi-Square=295.12 , df=347, P-value=0.00000, RMSEA=0.074

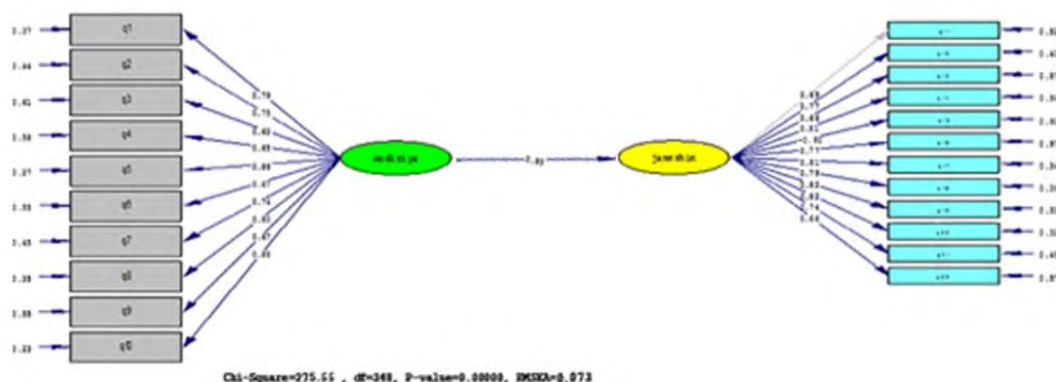
شکل (۹) - ضرایب استاندارد مستقیم، روابط بین مدیریت استعداد هوشمند با جانشین‌پروری



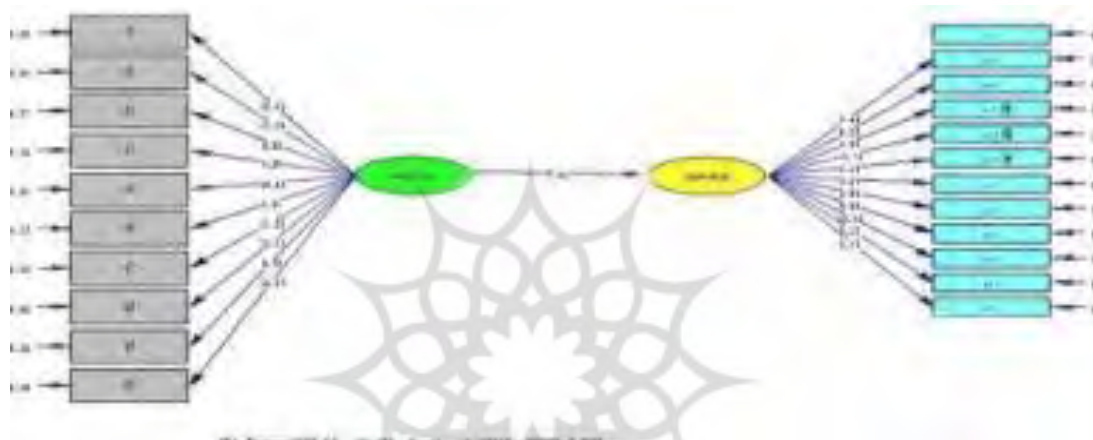
شکل (۱۰) ضرایب تی ویو، روابط بین مدیریت استعداد هوشمند با جانشین پروری در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی

در شکل (۹) نتایج ضرایب استاندارد حاکی از آن است که مولفه کاربرد با ضریب استاندارد (۰/۸۷) و مولفه حفظ استعداد با ضریب استاندارد (۰/۸۶) به ترتیب بیشترین تأثیر در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی دارند. همچنین در شکل (۱۰)، تمامی ضرایب به دست آمده در سطح خطای ۵٪، معنادار بوده و می‌توان گفت مؤلفه‌های موجود در مدل پژوهش، تبیین‌کننده نقش این گویه‌ها در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی می‌باشند. در ادامه مقدار مسیر ارتباطی مدیریت استعداد هوشمند و نقش آن در ایجاد جانشین پروری واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی مربوط به متغیرهای آشکار (مشهود) و پنهان (نامشهود) و همچنین ضرایب استاندارد شکل (۱۱) و تی ویوی معادله اندازه‌گیری شکل (۱۲) نشان داده شده است.





شکل (۱۱) ضرایب استاندارد مستقیم و نتایج فرضیه‌ها



شکل (۱۲) ضرایب تی ویلیو و نتایج فرضیه‌ها در حالت ضرایب تی ویلیو

جدول (۱۰) متغیرها و ضرایب مستقیم مسیر ارتباطی پژوهش

متغیر	مسیر ارتباط	ضریب استاندارد	T مقدار معنی داری	نتیجه	رتبه
جانشین پروری	مدیریت استعداد هوشمند	۰/۹۳	۹/۵۸	تایید	۱

همان گونه که در جدول (۱۰) مشاهده می‌گردد، روابط مستقیم، جانشین پروری (۰/۹۳) در مدیریت استعداد هوشمند مورد تأیید قرار گرفته است.

## بحث و نتیجه گیری

از آنجایی که سازمان‌های آموزشی بخش مهمی از سرمایه انسانی و توسعه اقتصادی - اجتماعی هر کشور محسوب می‌شوند، ناپایداری حضور کارشناسان کلیدی و خیره در این سازمان‌ها موجب می‌شود تا مدیران نسبت به بازگشت سرمایه گذاری بلندمدت در توسعه شغلی کارکنان دچار تردید شوند؛ به علاوه با توجه به نقش خطیر نظام آموزشی در جامعه و تنوع خدمات و فعالیت‌های آن ضروری است که منابع انسانی عظیمی در اختیار این نظام قرار بگیرد اما این منابع به شایستگی انتخاب نمی‌شوند و یا به طور مؤثر و کارآمد از آنها بهره‌برداری نمی‌شود. دانشگاه‌ها طی سال‌ها مطابق با اصول ارزشمندی، سازماندهی شده و توسعه یافته‌اند. نظام آموزش عالی و دانشگاهی کشور ما که در چشم انداز ۱۴۰۱ یعنی ۱۰ سال دیگر قرار است رتبه اول علم و فناوری در منطقه باشد لازم است ابعاد مهم توسعه دانشگاهی که به طور حتم در بلوغ و توانمندسازی دانشگاه‌های کشور و در نوع توسعه و سازگاری آنها مؤثر است را مورد توجه ویژه قرار دهد. بر این اساس، آموزش



## فصلنامه مهندسی مدیریت نوین - دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان

عالی و نظام دانشگاهی ما نیازمند مرحله‌ای دیگر با عنوان بازتعریف و سازماندهی در نقش و مأموریت های خود در فرایند توسعه با رویکردی علمی است تا بتواند وضعیت آن را با توجه به شرایط پیرامونی و درونی آن، در جهت اثربخشی و موفقیت بیشتر بهبود بخشد. یکی از این برنامه‌ها باور عمیق مدیران به این که کارکنان مستعد و شایسته می‌توانند مشا مزیت رقابتی باشند که مستقیماً بر عملکرد سازمان تاثیر دارند. در پاسخ به سوال اول تحقیق و در رابطه با بررسی ابعاد مدیریت استعداد هوشمند در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و با در نظر گرفتن بارهای عاملی و بررسی گویه‌های مربوطه استراتژی، جذب استعداد و نظام ارزیابی و کشف استعداد به‌عنوان عوامل مدیریت استعداد و شاخص‌های مدیریت دانش، به ترتیب یادگیری سازمانی، بسط و تسهیم و خلق دانش شناسایی شدند، می‌باشند. همچنین ضرایب استاندارد مؤلفه‌های مدیریت استعداد و مدیریت دانش، نشان داد که در میان ۱۳ بعد مدیریت استعداد، توسعه استعداد با ضریب استاندارد (۰/۹۰) و حفظ استعداد با ضریب استاندارد (۰/۸۸) به ترتیب بیشترین اثرگذاری و در میان ۱۳ بعد مدیریت دانش، بسط و تسهیم با ضریب استاندارد (۰/۹۵) و یادگیری سازمانی با ضریب استاندارد (۰/۸۸) به ترتیب بیشترین اثرگذاری را دارند. یافته‌های پژوهش با پژوهش‌های احمدی و صباغ‌پور اذریان (۱۴۰۱)، وحیدی و دانش (۱۴۰۱)، مرادی (۱۳۹۹)، صحت و همکاران (۱۳۹۸)، مهرتک و همکاران (۱۳۹۵)، وایتینگن کبیوی و همکاران (۲۰۲۱)، کاپلی و کلر (۲۰۲۰)، فیلیس (۲۰۲۰)، ماتسو (۲۰۱۹) همخوانی دارد. در پاسخ به سوال دوم یافته‌های پژوهش نشان داد که بین مدیریت استعداد هوشمند و جانشین‌پروری واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به جدید بودن موضوع پژوهش و فقدان وجود منابع و پیشینه تحقیق در خصوص مدیریت استعداد هوشمند در داخل و خارج از کشور یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعات در حوزه مدیریت استعداد و رابطه آن با جانشین‌پروری مورد بررسی قرار گرفته که نشان می‌دهد نتایج این پژوهش با یافته‌های وحیدی و دانش (۱۴۰۱)، مرادی (۱۳۹۹)، صحت و همکاران (۱۳۹۸)، وایتینگن کبیوی و همکاران (۲۰۲۱)، کاپلی و کلر (۲۰۲۰)، فیلیس (۲۰۲۰)، ماتسو (۲۰۱۹) همخوانی دارد.

محقق بر اساس نتایج پژوهش پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه نمود:

با توجه به اهمیت مدیریت استعداد هوشمند در جانشین‌پروری و با توجه به جدید بودن موضوع مدیریت استعداد هوشمند پیشنهاد می‌گردد به منظور بسط و توسعه ادبیات مفهومی و آشنا نمودن مدیران منابع انسانی سازمانها خصوصاً واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی همایش‌های علمی، کارگاه‌های آموزشی، سمینارها و نشست‌های علمی در این خصوص برگزار گردد و شیوه‌های نوین تلفیق عالمانه مدیریت دانش و مدیریت استعداد بعنوان یکی از محورهای حفظ و توسعه منابع انسانی سازمان مورد بحث و بررسی قرار گیرد. با توجه به رابطه مدیریت استعداد هوشمند و جانشین‌پروری واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی، پیشنهاد می‌شود، سازمانهای مذکور به جانشین‌پروری بعنوان یک عنصر حیات سازمان نگریسته و با یک نگرش استراتژیک و عمیق به جذب، پرورش استعدادها و پرورش جانشینان کارآمد در کلیه سطوح مدیریتی سازمان اهتمام ویژه داشته باشند. همچنین به مدیران توصیه می‌شود جانشین‌پروری را نه به عنوان عنصر حیات خود و حزب خود بلکه به عنوان عنصر حیات و پویایی سازمان مد نظر قرار دهند و مسیر ارتقای شغلی نیروهای دلسوز، متعهد و کارآمد را در سازمان فراهم نمایند.

پیشنهادهایی برای آیندگان به شرح زیر ارائه می‌شود: ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر مدیریت استعداد هوشمند در سازمانها به‌صورت جداگانه مورد مطالعه قرار گیرد. عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد هوشمند در برندها و سازمان‌های موفق مورد مطالعه قرار و مقایسه تطبیقی انجام داد. پژوهش‌های مشابهی با تعداد نمونه بیشتر انجام شود و نتایج آن با پژوهش حاضر مقایسه گردد. مشابه این پژوهش با طرح پژوهشی متفاوت و نیز استفاده از ابزارهای متفاوت بر روی همین جامعه آماری یا جوامع آماری مشابه تکرار شود. همچنین می‌توان در پژوهش‌های آتی نیز به بررسی همین موضوع در سایر استانها پرداخت.

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان موارد زیر را مطرح کرد: به منظور جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده گردید، در نتیجه ممکن است برخی از افراد پاسخگو به هر دلیل ممکن به سؤالات مطرح شده پاسخ نادرست داده باشند و یا اینکه پاسخ‌ها چندان منطبق بر واقعیت نباشند. با توجه به شرایط بحران کرونا تعدادی از اساتید و کارمندان تمایلی برای پر کردن پرسشنامه و مشارکت در پژوهش نداشتند. پراکندگی خبرگان و پاسخگویان سبب شده است که جمع‌آوری اطلاعات و توزیع پرسشنامه با صرف بالای زمان همراه باشد، در این خصوص سعی شد تا حد امکان پرسشنامه‌ها به موازات هم و با کمک همکاران در شکل چند کارگروه توزیع شود که تا حدود زیادی در رفع این محدودیت مؤثر واقع شد.

منابع و مأخذ

- Ahmadi, H; Sabbaghpour Azrian, Z. (2022). Identifying and analyzing the strategies and platforms of talent management in Iran's higher education, Strategic Studies of Public Policy Quarterly, Spring, Volume 12, Number 42. (in Persian)
- Cappelli, Peter., Keller, JR.(2020). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges, The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior is online at orgpsych.annualreviews.org This article's doi, Pp: 1-29.
- Elbad, Astari, S. and Namour, Y. (2020). Presenting a model for succession in higher education (case study of Tehran Islamic Azad Universities), Human Capital Empowerment Journal, Volume 3, Number 3, Fall, pp. 217-241. (in Persian)
- Krishnan, TN, Scullion, Hugh, (2019), Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises, Human Resource Management Review, Available online 7 November.
- Mateso, E.E.P. (2019). Understanding succession planning and management efforts at Midwestern university. Doctoral dissertation. Retrieved from <http://etd.ohiolink.edu>.
- Mehrtak, M.; Habibzadeh, S.; Watan Khah, S; Jafari Auri, M.; Gedlgoshhai, b; Azari, A. (2016). Analysis of the gap between the current and desired status of sedentary farming, Health Management Quarterly, 19 (63), pp. 91-100. (in Persian)
- Moradi, A. (2020). Investigating the role of talent management through intellectual capital in the performance of the organization and knowledge management of Tehran Post Company, National Conference on the Improvement and Reconstruction of Organizations and Businesses, Tarbiat Modares University. (in Persian)
- Pandey, Suruchi, Sharma, Deepesh, (2021), Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations, Procedia Economics and Finance, Volume 11, 11, Pages 152-165.
- Phillips, R. (2020), The Impact of Substitute Behavioral Factors on Managers' Talent; Central Bank of Barbados, Research and Economic Analysis Department, Work Paper.
- Sahet, Q; Taqivifard, M.T.; Salami, R. and Afsharian, M. (2019). A model for the successful implementation of talent management in knowledge-based companies. Journal of Strategic Management Studies, Spring, Volume 10, Number 37, pp. 41-60. (in Persian)
- Schooley, C. (2019). The four pillars of talent management. Forrester research Inc. pp. 4-5.
- Vahidi, H. and Danesh, Z. (2022). The challenges of implementing knowledge management in Iranian organizations, a finding based on metacomposition, Organizational Knowledge Management Journal, fifth year, serial number 16, pp. 73-106. (in Persian)
- Vaiman, Vlad and Vance, Charles (2008). " Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage", Edward Elgar Publishing, 1st edition, pp. 15-35.
- Waithieni Kibui, Alice., Gachunga, Hazel., Namusonge, G. S. (2021). Role of Talent Management on Employees Retention in Kenya: A Survey of State Corporations in Kenya: Empirical Review, International Journal of Science and Research (IJSR), Volume 3 Issue 2, PP: 414-424.
- Wobodo, F.G. Mateso, E.E.P. Toomas, K.L. (2020). Understanding Succession Planning and Management Efforts at Midwestern University. Doctoral Dissertation. Retrieved from <http://etd.ohiolink.edu>.



## Investigating the relationship between smart talent management and surrogacy in higher education in order to present a model

Maryam Taghvaei yazdi

Associate Professor, Department of Educational Management, Faculty of Humanities, Sari Azad University, Sari, Iran

M\_taghvaeeyazdi@yahoo.com

### Abstract

The purpose of this study is to investigate the relationship between smart talent management and surrogacy in order to ensure continuity of leadership in key positions, retention and development of spiritual capital, knowledge capital for the future, and encouraging people to develop. The research method is descriptive with survey approach. The data needed for analysis of the researcher-made questionnaire whose validity from existing sources and the opinions of experts and its reliability were determined by calculating Cronbach's alpha coefficient (0.882). The statistical population of this study was faculty members of the faculty of higher education and postgraduate staff in the Islamic Azad University of Khorasan Razavi. The stratified random sampling method and 291 individuals were selected as the statistical sample size and the findings of exploratory factor analysis, strategy, recruitment, evaluation and discovery as key components of talent management and organizational learning, development and He identified knowledge sharing and creation as the main components of knowledge management and the application component with standard coefficient (0.87) and talent retention component with standard coefficient (0.86) had the most impact. Confirmatory factor analysis confirmed the relationship between intelligent talent management and surrogacy with standard coefficient (0.93) and the test statistic estimated the severity (correlation coefficient) of this relationship as 0.394.

**Keyword:** Smart talent management, Substitution, Higher education.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی