

## تاثیر اقدامات مدیریت استعداد بر جانشین پروری معلمان با توجه به نقش میانجی حفظ استعداد در میان معلمان مدارس علوی

سید مهدی حسینی نژاد<sup>\*۱</sup>

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف تعیین تاثیر اقدامات مدیریت استعداد بر جانشین پروری معلمان با توجه به نقش میانجی حفظ استعداد در میان معلمان مدارس علوی انجام گرفته است.

**روش شناسی:** روش پژوهش پیمایشی تحلیلی و جامعه‌آماری آن شامل معلمان مدارس علوی در شهر تهران به تعداد ۱۱۲ نفر است. در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه استاندارد استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و Smart PLS انجام شده است.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش نشان داد که اقدامات مدیریت استعداد تاثیر معناداری بر جانشین پروری در معلمان دارد و حفظ استعداد این رابطه را میانجی می‌کند.

**نتیجه گیری:** امروزه مدیریت استعداد به موضوعی بسیار مهم و کلیدی در حوزه منابع انسانی تبدیل شده است و سازمان‌ها دریافته‌اند که جذب و نگهداشت بهترین افراد می‌تواند مزیت رقابتی اصلی محسوب شده و نقش موثری در ارتقای عملکرد افراد داشته باشد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت استعداد، حفظ استعداد، جانشین پروری، استخدام

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## مقدمه

نقش نیروی انسانی به عنوانی منبعی ارزشمند در سازمان ها موضوعی غیرقابل انکار است، انتخاب و جانشینی نیروی انسانی در هر سازمانی از مسائل بسیار مهم می باشد که سازمان ها باید در این زمینه مدیریت اساسی داشته باشند. بحث مدیریت استعداد در عصر حاضر از جانب سازمان ها مورد توجه می باشد. در واقع مدیریت استعداد موضوعی است که شامل امور کشف جذب، انتخاب، ارزیابی، پرورش، توسعه، استقرار، به کارگیری و نگهداشت استعدادهای شغلی می باشد. در کنار مفهوم مدیریت استعداد مبحث توانمندسازی مکمل مدیریت استعداد بوده و باعث ارتقای شغلی استعدادهای سازمانی می باشد. در توانمندسازی مدیران توانایی لازم برای تصمیم گیری را به کارکنان خود آموزش می دهند و در واقع از توانایی کارکنان در جهت منافع سازمان استفاده می نمایند. از مهمترین مصادیق توانمندسازی تفویض اختیار به پایین ترین سطوح سازمان می باشد (ساعتی زارعی و همکاران، ۱۳۹۹). اکنون سازمان ها بر پایه مهارت ها و استعداد کارکنان خود با هم رقابت می کنند و می دانند که با جذب و نگهداشت بهترین و با استعداد ترین کارکنان شرکت می تواند به بالا ترین جایگاه برسد و نیروی انسانی مهم ترین مزیت رقابتی برای هر شرکت محسوب می شود (قربانی و بهنیا، ۱۴۰۱).

در دنیای تجارت کنونی، بهترین استعدادهای نیاز هر سازمانی هستند و برنامه ریزی جانشین پروری ابزاری برای تضمین این امکان برای سازمان ها می شود. برنامه ریزی جانشین پروری نه تنها باعث صرفه جویی در هزینه های استخدام و زمان برای استخدام کارکنان جدید می شود (ادبولا، ۲۰۱۹)، بلکه باعث بهبود کارمند نیز می شود. برنامه ریزی جانشین پروری ممکن است به طور مستقیم همانند توسعه فعالیت های رهبری باشد، اما به طور غیرمستقیم بر روحیه و مشارکت کارکنان نیز تأثیر دارد. در نهایت برنامه ریزی جانشین پروری به توسعه رهبران و حفظ استعداد برای شرکت ها کمک می کند (بولاندر و همکاران، ۲۰۱۷). مدیریت استعداد نقش کلیدی در ایجاد، توسعه و حفظ مزیت رقابتی برای هر شرکت داروسازی ایفا می کند (باسط و همکاران، ۲۰۲۰). یک تحقیق نشان می دهد که مشارکت کارکنان به عنوان ابزار حفظ استعداد نیز استفاده می شود (جیندال و همکاران، ۲۰۱۷). برنامه ریزی برای مدیریت استعدادهای منابع انسانی در تمامی ابعاد جذب و گزینش، آموزش و بهسازی، جانشین پروری، و مهمتر از همه، نگهداشت نیروهای ارزشمند، یکی از راهکارهای توسعه و بقای سازمان هاست.

در عصر حاضر سازمان ها به ویژه سازمان های دولتی باید بتوانند وضعیت فعلی فرآیندهای مدیریت استعداد و مدیریت جانشین پروری را با دقت کافی موشکافی و جست و جو کرده و با شناخت قوت ها و ضعف های آنها در بهینه سازی این سیستم ها تلاش نموده تا بتوانند از حداکثر توان و ظرفیت استعدادهای خود در جهت دستیابی به اهداف سازمانی بهره گیرند (محفوظی و همکاران، ۱۳۹۷).

مطالعات نشان می دهد که برنامه ریزی جانشین پروری به یکی از استراتژی های مدیریت استعداد برای حفظ بهترین استعدادهای تبدیل شده است (علی و مهرین، ۲۰۱۹). جانشین پروری، شامل انتخاب و آموزش کارکنان داخلی به منظور اشتغال در پست های رهبری سازمانی است و به نوعی مدیریت استعداد محسوب می شود، مؤسسه یا سازمانی که به دنبال اجرای برنامه جانشین پروری است، استعدادهای و کارکنان مستعد داخلی سازمان را شناسایی می کند و برای ایشان فرصت هایی مهیا می کند تا استعداد و مهارت های خود را توسعه دهند؛ به ویژه توسعه مهارت های مدیریتی، سرپرستی و رهبری مورد تأکید قرار می گیرد (داودی و یعقوبی، ۱۳۹۷). در حقیقت جانشین پروری به عنوان یک ساز و کار ارزشمند در پیشرفت و بهبود سازمان ها از اهمیت فراوانی برخوردار است. پرورش مدیران را به صورتی برنامه ریزی می کند که توانایی و شایستگی مدیران همراستا با تحولات و تغییرات محیطی و همچنین پیشرفت سازمان باشد (فرخی و همکاران، ۱۴۰۰). چگونگی رهبری در فرایند برنامه ریزی جانشینی عاملی بسیار مهم است که می تواند در سازمان تأثیرگذار باشد. مداخله منابع انسانی در فرایند برنامه ریزی جانشینی در فرایندهای چندسطحی می تواند باعث افزایش استفاده از ظرفیت های استعدادی منابع انسانی گردد. برنامه ریزی جانشینی فرایندی معمولی در سازمان ها است که می تواند به سازمان ها در مدیریت استعدادهای خود یاری رساند (جکسون و جنسن، ۲۰۲۱). اما طبق اطلاعات موجود، ادبیات گذشته تأثیر استراتژی های مدیریت استعداد را بر برنامه ریزی جانشین پروری در میان معلمان بررسی نکرده است. همچنین حفظ استعداد در هیچ پژوهشی به عنوان متغیر میانجی مورد بررسی قرار نگرفته است. بر همین اساس در این پژوهش به تاثیر اقدامات مدیریت استعداد بر جانشین پروری معلمان با توجه به نقش میانجی حفظ استعداد در میان معلمان مدارس علوی پرداخته شده است. براین اساس مدل پژوهش و فرضیه های پژوهش به صورت شکل زیر ارائه می شوند.

فرضیه اصلی:

اقدامات مدیریت استعداد با توجه به نقش میانجی حفظ استعداد بر جانشین پروری معلمان تأثیرگذار است.

<sup>1</sup> Adebola

<sup>2</sup> Bolander et al

<sup>3</sup> Bassett et al

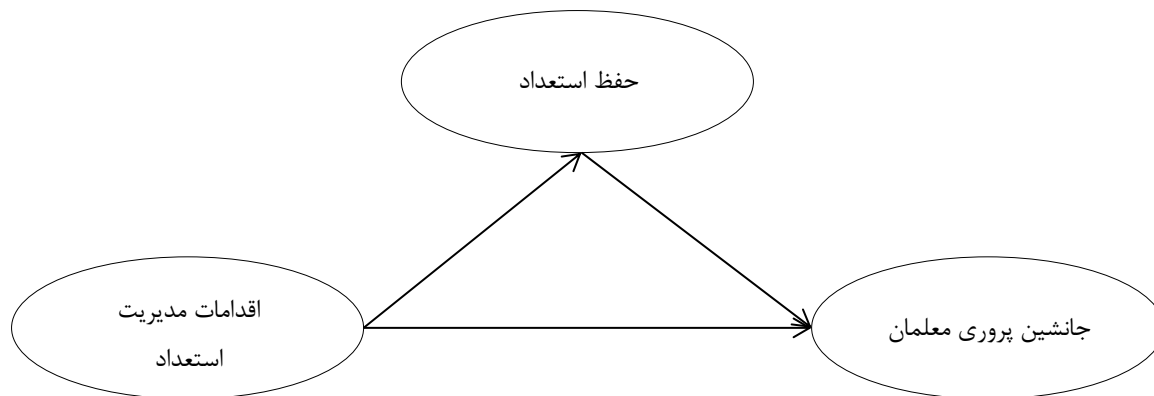
<sup>4</sup> Jindal et al

<sup>5</sup> Ali & Mehreen

<sup>6</sup> Jackson & Jensen

فرضیه‌های فرعی:

- اقدامات مدیریت استعداد بر جانشین پروری معلمان تاثیرگذار است.
- اقدامات مدیریت استعداد بر حفظ استعداد معلمان تاثیرگذار است.
- حفظ استعداد بر جانشین پروری معلمان تاثیرگذار است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر طرح پژوهش، جزو پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی است. همچنین، پژوهش حاضر از نظر زمانی، مقطعی است، زیرا داده‌ها در یک بازه زمانی معین گردآوری شده‌اند و با توجه به ماهیت داده‌ها نیز جزو طرح‌های کمی است. در این پژوهش جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد استفاده شد. این پرسشنامه جهت تایید روایی و پایایی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد ضریب آلفای کرونباخ و پایایی اشتراکی برای تمامی مولفه‌های مدل بیشتر از ۰٫۷ است، بر همین اساس پایایی ابزار تحقیق مورد تایید قرار گرفت. همچنین در بررسی روایی از روایی صوری بهره گرفته شد که مورد تایید خبرگان قرار گرفت. همچنین ضریب AVE برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰٫۵ محاسبه شد که مصداقی بر روایی ابزار تحقیق است.

جامعه آماری این پژوهش را کلیه معلمان مدارس علوی در شهر تهران تشکیل دادند. تعداد این افراد ۱۱۲ نفر است که با استفاده از روش سرشماری، این افراد به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند.

برای بررسی فرضیه‌های پژوهش، از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است.

#### الف) آمار توصیفی

برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی که داده‌های آن از پرسشنامه به دست آمد از درصد، فراوانی، جدول، اشکال و نمودار استفاده شد و همچنین به منظور توصیف متغیرهای پژوهش از میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی بهره گرفته شد. لازم به ذکر است که عملیات مربوط به آمار توصیفی با استفاده از نرم‌افزار SPSS-21 انجام شد.

#### ب) آمار استنباطی

در بخش استنباطی برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS-v21، Smart PLS-v2 بهره گرفته شده است.

### یافته‌ها

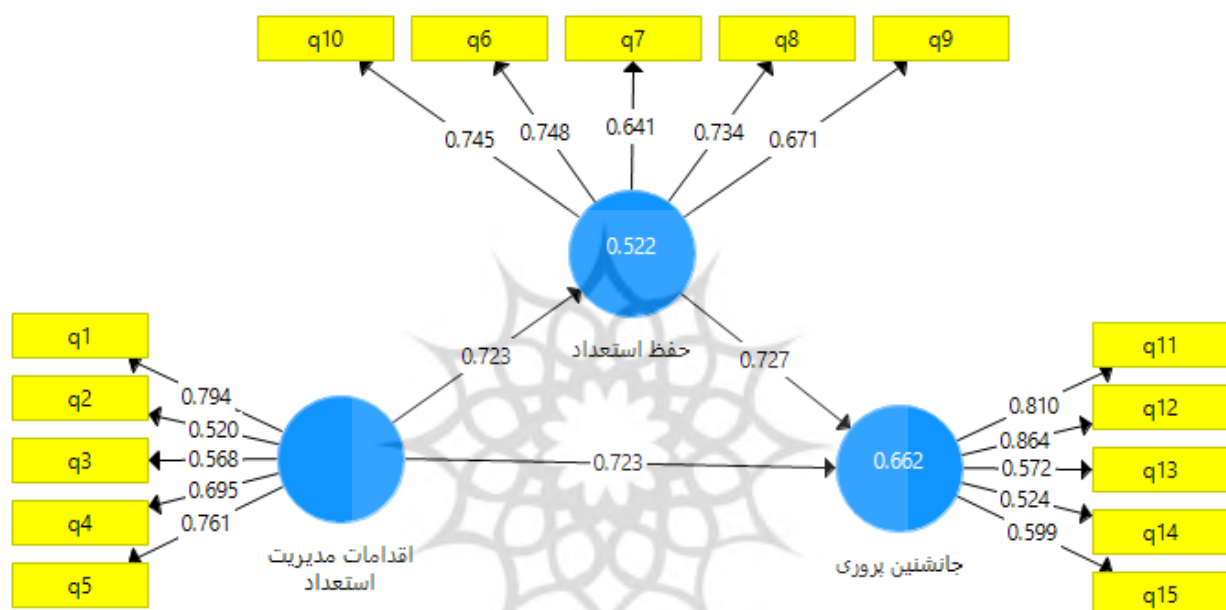
در بخش اول تجزیه و تحلیل‌ها به آمار توصیفی پرداخته شد. بررسی‌های حاصل از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان نشان داد ۳۴ درصد از پاسخ‌دهندگان را مردان و ۶۶ درصد را زنان تشکیل داده‌اند. همچنین ۱۲ درصد از پاسخ‌دهندگان را افرادی با تحصیلات فوق دیپلم، ۶۴ درصد را لیسانس و ۲۴ درصد را افرادی با تحصیلات فوق لیسانس تشکیل داده‌اند. همچنین از میان پاسخ‌دهندگان ۲۵ درصد دارای تجربه کاری زیر ۱۰ سال، ۳۵ درصد ۱۰ تا ۲۰ سال، ۱۵ درصد ۲۰ تا ۳۰ سال و ۲۰ درصد هستند.

در ادامه به توصیف متغیرها پرداخته شد. نتایج بررسی ها به شرح جدول زیر است. بر اساس نتایج، میانگین تمامی متغیرها به جز مزایای اجتماعی بالای ۳ قرار دارد.

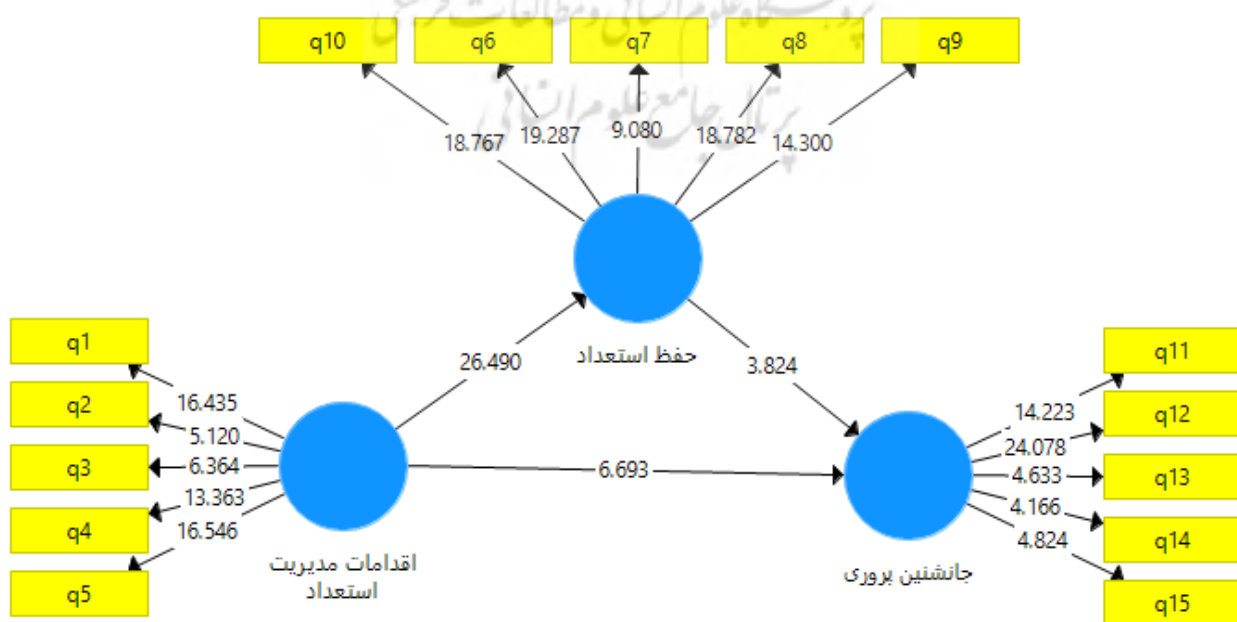
جدول ۱: آمار توصیفی متغیرها

	میانگین	انحراف معیار استاندارد	واریانس	چولگی	کشیدگی
اقدامات مدیریت استعداد	۳,۰۹۸	۰,۷۹۸	۰,۶۳۶	۰,۳۹۵	-۰,۴۹۸
جانشین پروری	۳,۰۴۱	۰,۹۳۵	۰,۸۷۴	۰,۲۵۳	-۰,۳۲۷
حفظ استعداد	۳,۲۹۲	۰,۸۵۶	۰,۷۳۳	۰,۳۲۰	-۰,۶۵۳

در ادامه و در بخش آمار استنباطی به بررسی فرضیه های پژوهش پرداخته شد. همانگونه که بیان شد، از روش حداقل مربعات جزئی در این زمینه بهره گرفته شد. نتایج به شرح شکل های ۲ و ۳ است.



شکل ۲: بارهای عاملی و ضرایب مسیر مدل



شکل ۳: معناداری مدل

مدل ساختاری، مدلی که در آن روابط بین متغیرهای مکنون مستقل (برون‌زا) و وابسته (درون‌زا) مدنظر است. مدل ساختاری تنها متغیرهای پنهان را به همراه روابط میان آنها بررسی می‌کند.

اعداد نوشته شده بر روی مسیرها ضرایب مسیر و همچنین بارهای عاملی را نمایش می‌دهد. برای آزمون معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بوت استراپ<sup>۱</sup> مقادیر آزمون تی-استیودنت محاسبه شده است. مقادیر آزمون تی-استیودنت اگر مقداری بزرگتر از ۲,۵۸ باشد، ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

شاخص ضریب تعیین ( $R^2$ ) متغیرهای وابسته

ضریب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زا (وابسته) است و تاثیر یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته را نشان می‌دهد که سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می‌شوند. مقدار  $R^2$  برای سازه‌های مدل، ۰,۵۲۲، ۰,۶۶۲ محاسبه شده است.

شاخص ارتباط پیش بین  $Q^2$

این معیار، قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را نشان می‌دهد. ملاک تفسیر  $Q^2$ ، سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی می‌باشد. اگر این شاخص مثبت باشد مطلوب است. مقدار  $Q^2$  برای متغیرهای تحقیق ۰,۲۶۵، ۰,۲۴۵، ۰,۲۹۸ است که مثبت و در سطح مطلوب است. بر همین اساس می‌توان گفت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد متغیرها مطلوب هستند.

شاخص GOF

شاخص که برای برازش توسط تنن هاوس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) معرفی شده است، ملاک کلی برازش (GOF) است که با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و  $R^2$  به صورت زیر محاسبه می‌شود.

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

$$GOF = \sqrt{communality \times R^2} = \sqrt{0.587 \times 0.592} = .589$$

متخصصان مدل‌یابی ساختاری به روش PLS شاخص GOF کمتر از ۰/۱ را کوچک، بین ۰/۱ تا ۰/۲۵ را متوسط و بیش از ۰/۳۶ را بزرگ قلمداد می‌کنند. با در نظر گرفتن این معیارها شاخص برازش مدل نمونه مورد بررسی ۰/۵۸۹ می‌باشد که جز اندازه‌های بزرگ است. با توجه به این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که مدل آزمون شده در نمونه مورد بررسی برازش مناسبی دارد. همچنین با توجه به اینکه بارهای عاملی تمامی متغیرهای آشکار مدل بیشتر از ۰,۵ و معناداری بیشتر از ۲,۵۸ است، می‌توان گفت سازه حاضر از روایی مطلوبی برخوردار است.

نتیجه‌گیری

همانگونه که بیان شده، هدف این پژوهش تاثیر اقدامات مدیریت استعداد بر جانشین پروری معلمان با توجه به نقش میانجی حفظ استعداد در میان معلمان مدارس علوی است. بررسی‌ها نشان داد امروزه مدیریت استعداد به موضوعی بسیار مهم و کلیدی در حوزه منابع انسانی تبدیل شده است و سازمان‌ها دریافته‌اند که جذب و نگهداشت بهترین افراد می‌تواند مزیت رقابتی اصلی محسوب شده و نقش موثری در ارتقای عملکرد افراد داشته باشد.

فرضیه اصلی: اقدامات مدیریت استعداد با توجه به نقش میانجی حفظ استعداد بر جانشین پروری معلمان تاثیرگذار است.

در بررسی رابطه میانجی، از بررسی روابط مستقیم و روابط کل استفاده شد. بررسی‌ها نشان داد میزان ضریب مسیر برای تاثیر مستقیم اقدامات مدیریت استعداد بر جانشین پروری ۰,۷۲۳. همچنین اثر کل برابر با ۱,۰۱ محاسبه شده که با توجه به اینکه بیشتر از میزان ۰/۵ است، می‌توان گفت اثر میانجی تایید می‌شود. همچنین شاخص VAF به شرح زیر محاسبه شد:

<sup>1</sup> Bootstrapping

<sup>2</sup> Tennen House et al

$$0.423 = \frac{0.723 * 0.727}{(0.723 * 0.727) + 0.723}$$

با توجه به میزان ضریب VAF می توان گفت ۴۲ درصد از اثر کل اقدامات مدیریت استعداد بر جانشین پروری از طریق حفظ استعداد تبیین می شود.

فرضیه فرعی اول: اقدامات مدیریت استعداد بر جانشین پروری معلمان تاثیرگذار است.

همانگونه که نتایج نشان داد، میزان ضریب مسیر فرضیه فرعی اول ۰,۷۲۳ است که بیشتر از ۰,۵ است. همچنین معناداری این رابطه برابر با ۰,۰۰۰ است که بیشتر از ۰,۰۵ است. بر همین اساس می توان گفت این رابطه معنادار است. در نتیجه می توان نتیجه گرفت اقدامات مدیریت استعداد بر جانشین پروری معلمان تاثیرگذار است. تاثیرگذار است و با افزایش اقدامات مدیریت استعداد، جانشین پروری معلمان بهبود داده می شود.

فرضیه فرعی دوم: اقدامات مدیریت استعداد بر حفظ استعداد معلمان تاثیرگذار است.

همانگونه که نتایج نشان داد، میزان ضریب مسیر فرضیه فرعی دوم ۰,۷۲۳ است که بیشتر از ۰,۵ است. همچنین معناداری این رابطه برابر با ۰,۰۰۰ است که بیشتر از ۰,۰۵ است. بر همین اساس می توان گفت این رابطه معنادار است. در نتیجه می توان نتیجه گرفت اقدامات مدیریت استعداد بر حفظ استعداد معلمان تاثیرگذار است. تاثیرگذار است و با افزایش اقدامات مدیریت استعداد، حفظ استعداد معلمان بهبود داده می شود.

فرضیه فرعی سوم: حفظ استعداد بر جانشین پروری معلمان تاثیرگذار است.

همانگونه که نتایج نشان داد، میزان ضریب مسیر فرضیه فرعی سوم ۰,۷۲۷ است که بیشتر از ۰,۵ است. همچنین معناداری این رابطه برابر با ۰,۰۰۰ است که بیشتر از ۰,۰۵ است. بر همین اساس می توان گفت این رابطه معنادار است. در نتیجه می توان نتیجه گرفت حفظ استعداد بر جانشین پروری معلمان تاثیرگذار است. تاثیرگذار است و با افزایش حفظ استعداد، جانشین پروری معلمان بهبود داده می شود.

براساس نتایج بدست آمده به مدیران مدارس علوی پیشنهاد می شود:

- اقدامات لازم را برای اجرای فرایند جانشین پروری در مدارس بکار گیرند.
- جهت بهبود جانشین پروری در مدارس، از افرادی که استعدادها و قابلیت های بیشتری دارند بهره گرفته شود.
- با آموزش صحیح و توانمندسازی کارکنان، از خروج افراد مستعد از سازمان جلوگیری شود.

## References

- Adebola, S. (2019). Why do organisations run talent programmes? Insights from UK organisations. In B. Adamsen & S. Swailes (Eds.), *Managing talent: Understanding critical perspectives* (pp. 187–213). Cham: Palgrave Macmillan.
- Ali, Z., & Mehreen, A. (2019). Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions. *Journal of Advances in Management Research*, 16(2), 216–233.
- Bassett, P., Buxton, C., Pathania, R., & Sharan, M. (2005). Talent management is key to India's pharma future (pp. 3–5). Los Angeles, CA: Korn/Ferry International.
- Bolander, P., Werr, A., & Asplund, K. (2017). The practice of talent management: A framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523–1551.
- Davoudi, Seyyed Ali; Yaqoubi, Noor Mohammad. (2017). A framework for talent identification and succession in the higher education system, *Human Resource Management Research Quarterly of Imam Hossein University (AS)*, 10(1), 161-185.
- Farkhi, Ehsan Bagherzadeh, Mohammad Reza Tabari, Mojtabi Mehrara, Asadaleh (1400). Challenges of implementing succession mechanism in public organization (case study: Tehran Municipality), *scientific research quarterly, new attitudes in human geography*, 13(3).
- Jackson, N. C., & Dunn-Jensen, L. M. (2021). Leadership succession planning for today's digital transformation economy: Key factors to build for competency and innovation. *Business Horizons*, 64(2), 273-284.
- Jindal, P., Shaikh, M., & Shashank, G. (2017). Employee engagement – Tool of talent retention: Study of a pharmaceutical company. *SDMIMD Journal of Management*, 8(2), 7–16.
- Mahfovi, Ali; Daoud Fozharan; Ghorbani, Mahmoud. (2017). Designing a comprehensive model of talent management with a succession approach in order to develop organizational productivity using the structural equation method (case study: government organizations). *Productivity Management*, 12(48), 275-249.
- Qarbani, Ghazaleh and Bahnia, Bardia (1401). Investigating the effect of talent management on the succession of talented human resources with regard to financial management: a case study of the General Directorate of Economic Affairs and Finance of Mazandaran, the 4th National Conference on Management, Economics and Islamic Sciences, Tehran.
- Saati Zarei, Akbar; Shabani Bahar, Gholamreza; Soleimani, Majid. (2019). Analysis of the effect of the talent management system on the process of empowering employees through organizational intelligence in the sports and youth departments of the country. *New Approaches in Sports Management*, 8(28), 101-118.

## The Effect of Talent Management Measures on the Succession of Teachers with Regard to the Mediating Role of Talent Retention among Alevi School Teachers

Seyed Mahdi Hoseininejad <sup>1\*</sup>

### Abstract

**Purpose:** The present study was conducted with the aim of determining the impact of talent management measures on teacher succession, considering the mediating role of talent retention among Alevi school teachers.

**Methodology:** Analytical and socio-statistical survey research method includes 112 Alevi school teachers in Tehran. In this research, a standard questionnaire was used to collect information. Data analysis has been done at the level of descriptive and inferential statistics using SPSS and Smart PLS statistical software.

**Findings:** The results of the research showed that talent management measures have a significant effect on teacher succession and talent retention mediates this relationship.

**Conclusion:** Today, talent management has become a very important and key issue in the field of human resources, and organizations have realized that attracting and retaining the best people can be considered as the main competitive advantage and play an effective role in improving people's performance.

**Keywords:** Talent Management, Talent Retention, Succession, Recruitment



<sup>1</sup> Member of the Management Board and Executive Vice President of Alavi Cultural Educational Institution, Tehran, Iran (Corresponding Author). md@alavi.ir