

پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش

دوره ۱۴، شماره ۲، پاییز ۱۴۰۱

ص ص: ۲۵-۹

نقش مدیریت استعداد در جانشین‌پروری سازمانی مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش شهر تهران

احمد محمودی*^۱ - شهرام نظری^۲ - محمدحسین قربانی^۳ - مهدی محمودی یکتا^۴

۱. استاد یار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. ۲. استادیار گروه ورزش پردیس شهید چمران تهران، دانشگاه فرهنگیان، ایران، تهران. ۳. دانش‌آموخته دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. ۴. دکتری مدیریت ورزشی، مدرس گروه علوم ورزشی، دانشگاه غیردولتی - غیرانتفاعی ایوان کی، سمنان، ایران
(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۰۱، تاریخ تصویب: ۱۳۹۸/۰۹/۱۳)

چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش مدیریت استعداد در جانشین‌پروری سازمانی در مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش شهر تهران است. روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی بود و جامعه آماری پژوهش شامل تمامی مدیران و مدیر مسئولان معاونت تربیت بدنی و سلامت اداره کل آموزش و پرورش استان تهران است که بر اساس اطلاعات ۵۵ نفر بودند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اندازه‌گیری متغیرهای مدل از پرسشنامه مدیریت استعداد جوکار (۱۳۹۴) و پرسشنامه جانشین‌پروری راثول (۲۰۰۲) استفاده شد. پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی آن نیز با استفاده از روایی همگرا (تأیید بارهای عاملی و مقدار AVE) و روایی تشخیصی تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی (جداول و نمودارهای توزیع فراوانی) و آمار استنباطی (همبستگی پیرسون) و تحلیل عاملی تأییدی و برای ارائه مدل، تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. در نهایت یافته‌های تحقیق نشان داد بین مدیریت استعداد و ابعاد آن (جذب و شناسایی استعدادها، گزینش و استخدام استعدادها، توسعه استعدادها، به‌کارگیری استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها، نگرش و رویکرد مدیریت استعداد با عملکرد جانشین‌پروری) ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بر اساس نتایج مدل تحقیق به‌کارگیری استعداد پیش‌بین قوی‌تری بر جانشین‌پروری بود. به‌طور کلی نتایج مدل نشان‌دهنده ارتباط مطلوب بین متغیر مدیریت استعداد و جانشین‌پروری است.

واژه‌های کلیدی

آموزش و پرورش، جانشین‌پروری، مدیریت استعداد.

مقدمه

تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر و تمایل کارکنان مستعد برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل باارزش، سبب شده است تا سازمان‌ها برای جذب بهترین استعدادها به رقابت با یکدیگر بپردازند. راهبرد مدیریت استعداد، ابزاری است که سازمان را برای دستیابی به این مهم یاری می‌کند و درصدد ایجاد شرایطی است که در آن مهارت‌های کارکنان مستعد شناسایی و از آنها در حوزه‌های مناسب استفاده شود (۱). رقابت برای جذب کارکنان مستعد، کمبود استعداد و تغییر در الگوهای جمعیت‌شناختی، سازمان‌ها را به اخذ رویکردهای راهبردی برای مدیریت استعداد ترغیب کرده است (۲). بسیاری از سازمان‌ها برای جلوگیری از ایجاد اخلاف در روند پیشرفت خود، برنامه‌هایی را به منظور تأمین نیروهای مستعد در مشاغل مختلف سازمان به کار می‌گیرند. ادامه بقای سازمان‌ها و موفقیت آنها، به وجود کارکنان مناسب در زمان وابسته است (۳). مدیریت استعداد برای کارکنان، مدیران و سازمان مفید است. معیارهای جامع و صحیح مدیریت استعداد تضمین می‌کند که کارکنان با توانایی‌ها و استعدادهای خاص خود به شغل‌های متناسب منصوب شوند (۴).

ورزش می‌تواند سلامت و رفاه، انسجام اجتماعی، تأثیرات اقتصادی و شکل‌گیری هویت‌های فرهنگی و ملی را تحت تأثیر قرار دهد (۵). یکی از مراکزی که راه را برای رسیدن به این اهداف هموار می‌سازد، آموزش و پرورش است. تربیت نیروی انسانی مورد نیاز جامعه و تضمین سلامتی و نشاط آنها، اغلب از وظایف نظام آموزشی هر کشور است (۶). تربیت بدنی در نظام آموزش و پرورش جایگاهی بس مهم و پراهمیت یافته است، زیرا آموزش و پرورش صحیح و به روش علمی می‌تواند نیازهای اساسی

دانش‌آموزان را برآورده کند. تربیت بدنی بخشی از برنامه آموزش و پرورش است که سهم عظیمی در تربیت و تندرستی نسل جوان دارد. آموزش و پرورش از آرمانی‌ترین و راهبردی‌ترین نهادهای هر نظام است و نقشی مهم و سهمی تأثیرگذار در تربیت منابع انسانی آن نظام دارد. در این میان، مدیران و رهبران آموزشی نقش مهم و اساسی دارند که اگر نقش خود را به‌درستی ایفا کنند، اهداف نظام محقق می‌شود (۷).

به‌نظر می‌رسد که خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت امری اجتناب‌ناپذیر است. به‌وجود آمدن خلأ و ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمان، به‌ویژه در مشاغل کلیدی مانند مشاغل مدیریتی و حساس می‌تواند در روند حرکت یک سازمان اخلاف جدی ایجاد کند (۸). امروزه سازمان‌ها نگاه خود را معطوف به درون سازمان کرده و راهبردهای جانشین‌پروری را اتخاذ کرده‌اند که بر روی توسعه و پرورش استعدادهای موجود در سازمان تمرکز دارند. سازمان‌ها دریافته‌اند که جانشین‌پروری، هدف ایستا نیست، بلکه فرایندی پویا و مستمر است. در دنیای پرقابته امروزی برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. راهبردهای مدیریت جانشین‌پروری همان‌گونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی خود توانمند سازد، باید روی توسعه کارکنان برای دستیابی به هدف‌های سازمانی نیز متمرکز شود (۹). پرورش قابلیت‌ها و مدیریت استعدادهای بخش جدایی‌ناپذیر راهبرد و چشم‌انداز سازمان‌های پیشروی امروز است (۱۰).

از دیدگاه سامبروک^۱ (۲۰۰۵) برنامه‌ریزی جانشینی برای تضمین کیفیت مناسب مدیران و کارمندان بامهارت است. جانشین‌پروری کوشش سنجیده و سامان‌مندی است

نظام‌مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه شناخته شد. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده ضرورت وجود برنامه‌هایی برای جانشین‌پروری کارکنان آموزش عالی و همچنین، ضرورت تعهد و توجه مدیران ارشد در خصوص فراهم‌سازی مقدمات اجرای این برنامه مانند آگاه ساختن کارکنان از مسئولیت‌های شغل فعلی و آینده آنها در مؤسسات آموزشی است (۱۵). نوروزی سید حسینی و همکاران (۱۳۹۶) در با تحقیقی با عنوان «طراحی مدل ساختاری ارتباط مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان تهران» نشان دادند که جذب و حفظ کارکنان همراستا با هدف‌های سازمانی در ادارات ورزشی می‌تواند به توانمندی کارکنان کمک کند، در نتیجه توانمندی کارکنان نیز، اثربخشی سازمانی را افزایش خواهد داد (۱۶). سارکار و اوسیوسکی^۱ (۲۰۱۷) در تحقیقی در زمینه پارادوکس موجود در سازمان‌ها در زمان تغییرات به این نتیجه رسیدند که کارکنان توانمند که بر اساس مدیریت استعداد پرورش یافته‌اند، می‌توانند تأثیرات بحرانی تغییرات را به حداقل ممکن برسانند، عملکرد و اثربخشی مطلوبی در چنین شرایطی داشته باشند (۱۷). بیموند^۲ و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد نقش تعیین‌کننده‌ای در بهره‌وری اقتصادی سازمان‌ها و اثربخشی آنها دارد (۱۸). تاتوگلو^۳ و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد می‌تواند به افزایش فروش و ارائه خدمات مطلوب‌تر از سوی کارکنان در سازمان‌ها منجر شود و در اثربخشی و غرور اجتماعی آنها نیز مؤثر است (۱۹). کاسایو و بودریو^۴ (۲۰۱۷) در تحقیقی مروری به بررسی تحقیقات صورت‌گرفته در مورد مدیریت منابع انسانی بین‌المللی و مدیریت استعداد

که یک سازمان برای اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت‌های کلیدی، نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و عملی برای پیشرفت و تشویق افراد به ارتقا انجام می‌دهد (۱۱). مدیریت استعداد اغلب به معنای کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی، به‌کارگیری و بازسازی نیروی کار است (۱۲). سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی آموزش و پرورش رسالت و وظیفه‌های مهم در توسعه و تعمیم ورزش و پرورش نیروی بدنی و تقویت روحیه سالم در افراد کشور به‌ویژه در بین نسل جوان جامعه دارند. اتخاذ شیوه کارآمد برای اینکه تمام منابع سازمان اعم از انسانی و مادی را برای دسترسی به اهداف موردنظر به‌کار گیرد، ضروری و مهم است (۱۳).

حاجی کریمی و سلطانی (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان «بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد» نشان دادند که با ۱۷ عامل می‌توان مدیریت استعداد را سنجید و عوامل اصلی سنجش مدیریت استعداد عبارت‌اند از: به رسمیت شناختن مدیریت استعداد، انگیزش نیروهای مستعد، حمایت شغلی نیروهای مستعد و خلاقیت و نوآوری نیروهای مستعد (۴). محمدحسینی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «تأثیر مدیریت استعداد بر بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان نخبه و ارتقای عملکرد آنها» نشان داد که متغیر مدیریت استعداد اثر غیرمستقیم (با واسطه کیفیت زندگی کاری) بر ارتقای عملکرد دارد (۱۴). نتایج تحقیق زین‌الدینی بیدمشکی و همکاران (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان «مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی» نشان داد که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، در همه ابعاد، تفاوت معناداری وجود دارد و بعد تعهد نسبت به جانشینی

انجام گرفته پرداختند که مدیریت صحیح منابع و کارکنان می‌تواند به توانمندی آنها کمک کند و از طریق مدیریت استعداد میسر است (۲۰).

در زمینه مدیریت استعداد و جانشین‌پروری تحقیقاتی صورت گرفته است که بیشتر آنها نشان‌دهنده اهمیت توجه به موضوع جانشین‌پروری و مدیریت استعداد است. اما در زمینه مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش و نیز در زمینه این دو مؤلفه و ارتباط آنها در حوزه جامعه تحقیق پژوهشی صورت نگرفته است. موضوع مهم دیگر موج بازنشستگی معلمان در سال‌های اخیر است که نیازمند وجود مدیران تربیت بدنی شایسته و مستعد برای عبور از این سونامی بازنشستگی است. باید توجه داشت که مدیریت استعداد مدیران و معلمان آموزش و پرورش در نهایت به شکوفایی استعداد دانش‌آموزان منجر خواهد شد. علاوه بر این مدیریت استعداد مدیران می‌تواند سبب ارتقای انگیزش و علاقه‌مندی، ترویج همکاری و تقویت ارتباطات انسانی و اخلاقی در بین کارکنان سازمان آموزش و پرورش شود (۲۱). فعالیت‌های ورزشی مدارس در سلامت جسمی و روانی جامعه نقش بسزایی دارد و در این زمینه کشور نیازمند مدیران مستعد و جانشین‌های مناسب برای این افراد است. با وجود این اثربخشی مدیریت استعداد و ارزش‌آفرینی آن، این مؤلفه در مدیران تربیت بدنی سازمان‌های آموزشی هنوز به‌درستی مطرح نشده است.

مسئله جانشین‌پروری و استعدادیابی در سازمان‌های آموزشی از اهمیت مضاعف برخوردار است، چراکه از برون‌داد سازمان‌های آموزشی به‌عنوان درون‌داد سازمان‌های دیگر استفاده می‌شود. با توجه به کاربردی که برنامه جانشین‌پروری دارد، در سازمان‌های مختلف می‌تواند راهبردی برای منابع انسانی و کارکنان موجود تعیین کند، نیروی انسانی جدید را توجیه و روش‌ها و گزینه‌های جدیدی را در محیط جدید پیشنهاد کند. لازمه

جانشین‌پروری، مدیریت استعداد است. مدیران عالی استعدادها را شناسایی کرده و ضمن توسعه آنها، حفظ می‌کنند و در فرایند جانشین‌پروری قرار می‌دهند. در سازمان آموزش و پرورش با توجه به موج بازنشستگی زیاد معلمان در سال‌های اخیر و همچنین تحولات سریع و گسترده در صنعت آموزش اهمیت توجه به مدیریت استعداد و تأثیر آن بر جانشین‌پروری را دوچندان می‌کند. از سوی دیگر در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش هم فراهم آوردن زمینه جذب استعداد‌های برتر به‌عنوان یکی از راهکارهای مهم برای دستیابی به اهداف کلان سازمان اشاره شده است. توسعه هر کشور در گرو توجه به موضوع آموزش است و زمانی که سازمان‌های آموزشی یک کشور از نیروهای انسانی مستعد برخوردار نباشند، پیشرفت و توسعه یک کشور بسیار دور از ذهن به‌نظر می‌رسد. این پژوهش درصدد پاسخگویی به این پرسش است که مدیریت استعداد در جانشین‌پروری سازمانی در مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش شهر تهران چه نقشی را ایفا می‌کند.

روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و به لحاظ گردآوری داده‌ها، توصیفی-همبستگی است. جامعه مورد بررسی شامل تمامی مدیران و مدیر مسئولان معاونت تربیت بدنی و سلامت اداره کل آموزش و پرورش استان تهران است که پس از استعلام از واحد مربوط ۵۵ نفر اعلام شد. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در توزیع پرسشنامه‌ها به‌منظور اطمینان از کفایت تعداد نمونه تحقیق، با توجه به تعداد نمونه که برابر ۵۵ نفر تعیین شد، ۵۵ پرسشنامه در بین مدیران تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش توزیع شد. ۵۵ پرسشنامه در بین مدیران توزیع و در نهایت ۴۹ پرسشنامه تجزیه و تحلیل شد.

در این پژوهش‌های پیشین تأیید شده بود. به‌منظور تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شد. از روش‌های آماری توصیفی برای تعیین فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد استفاده شد و در سطح آمار استنباطی از آزمون کولموگروف اسمیرنوف^۱ به‌منظور نرمال بودن داده‌ها استفاده شد. از آزمون پیرسون^۲ به‌منظور همبستگی بین متغیرها و برای طراحی مدل ارتباطی بین متغیرهای پژوهش از نرم‌افزار آموس^۳ استفاده شد.

یافته‌ها

بر اساس یافته‌ها از ۴۹ نفر نمونه تحقیق، ۲۱ نفر زن و ۲۸ نفر مرد بودند. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که بیشترین تعداد نمونه‌ها در دامنه سنی ۴۱ تا ۴۵ سال (۱۹ نفر) و بیشتر آنها (۲۶ نفر) دارای مدرک کارشناسی بودند.

در این پژوهش از دو پرسشنامه به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. از پرسشنامه مدیریت استعداد جوکار (۱۳۹۴) که شامل ۳۴ سؤال است و در ۶ عامل جذب و شناسایی استعدادها (۶ سؤال)، گزینش و استخدام استعدادها (۵ سؤال)، توسعه استعدادها (۶ سؤال)، به‌کارگیری استعدادها (۶ سؤال)، حفظ و نگهداری استعدادها (۶ سؤال)، نگرش و رویکرد مدیریت استعداد (۵ سؤال) تنظیم شده است.

از پرسشنامه راثول (۲۰۰۲) به‌منظور بررسی متغیر جانشین‌پروری استفاده شد. این ابزار شامل ۴۲ سؤال است که در ۳ عامل عوامل سازمانی (۱۹ سؤال)، عوامل فردی (۸ سؤال) و عوامل فرایندی (۱۵ سؤال) است. به‌منظور محاسبه پایایی درونی سؤالات پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب آن بالای ۰/۷ است و نشان از پایایی قابل قبول پرسشنامه‌های مورد استفاده دارد و روایی ابزار

جدول ۱. توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌ها

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۲۸
	زن	۲۱
رده سنی	۲۵ تا ۳۰ سال	۲
	۳۱ تا ۳۵ سال	۴
	۳۶ تا ۴۰ سال	۱۲
	۴۱ تا ۴۵ سال	۱۹
سطح تحصیلات	بیش از ۴۵ سال	۱۲
	کارشناسی	۲۶
	کارشناسی ارشد	۱۹
	دکتری	۴

پیش از انجام آزمون‌های آماری به‌منظور استفاده یا عدم استفاده از آزمون‌های پارامتریک یا ناپارامتریک از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد.

جدول ۲. آماره‌های آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (مدیریت استعداد، جانشین‌پروری و ابعاد آن)

آماره‌ها					متغیرهای پژوهش	ابعاد مدیریت استعداد
نوع توزیع	P	Test Statistic	انحراف استاندارد	میانگین		
نرمال	۰/۲۰۰	۰/۱۰۱	۰/۷۱۵	۲/۷۲۵	جذب و شناسایی استعدادها	ابعاد مدیریت استعداد
نرمال	۰/۰۸۶	۰/۱۷۲	۰/۶۴۵	۲/۹۴۲	گزینش و استخدام استعدادها	
نرمال	۰/۰۶۴	۰/۲۳۰	۰/۶۹۸	۲/۵۳۶	توسعه استعدادها	
نرمال	۰/۳۰۸	۰/۰۹۴	۰/۷۸۶	۲/۶۰۰	به‌کارگیری استعدادها	ابعاد جانشین‌پروری
نرمال	۰/۴۰۲	۰/۱۳۵	۰/۶۶۷	۲/۲۹۱	حفظ و نگهداری استعدادها	
نرمال	۰/۳۱۷	۰/۱۴۹	۰/۷۶۸	۳/۲۹۲	نگرش و رویکرد مدیریت استعداد	
نرمال	۰/۲۴۰	۰/۱۲۹	۰/۵۱۲	۲/۶۰۲	مدیریت استعداد	ابعاد جانشین‌پروری
نرمال	۰/۱۷۰	۰/۰۷۹	۰/۵۴۴	۲/۷۱۹	عوامل سازمانی	
نرمال	۰/۲۰۰	۰/۱۲۱	۰/۷۴۰	۲/۵۷۲	عوامل فردی	
نرمال	۰/۲۵۷	۰/۰۹۱	۰/۷۹۰	۲/۶۶۸	عوامل فرایندی	
نرمال	۰/۰۹۴	۰/۱۲۱	۰/۵۶۳	۲/۶۷۳	جانشین‌پروری	

بدان معنا که توزیع مشاهده‌شده این متغیرها با توزیع مورد انتظار محقق یکسان است، یعنی توزیع متغیرهای مذکور توزیع نرمال است (جدول ۲).

با توجه به مقادیر سطح معناداری در مورد مدیریت استعداد، جانشین‌پروری و ابعاد آن مشاهده می‌شود که در این متغیرها مقادیر سطح معناداری بیشتر از ۰/۰۵ است؛

جدول ۳. همبستگی پیرسون (ابعاد مدیریت استعداد)

جانشین‌پروری		تعداد	متغیرها
سطح معناداری	همبستگی پیرسون		
۰/۰۰۱	۰/۷۰۰**	۴۹	جذب و شناسایی استعدادها
۰/۰۰۱	۰/۵۳۷**	۴۹	گزینش و استخدام استعدادها
۰/۰۰۱	۰/۴۷۸**	۴۹	توسعه استعدادها
۰/۰۰۱	۰/۷۰۷**	۴۹	به‌کارگیری استعدادها
۰/۰۰۱	۰/۵۰۱**	۴۹	حفظ و نگهداری استعدادها
۰/۴۶۵	۰/۰۸۱	۴۹	نگرش و رویکرد مدیریت استعداد

** = معناداری در سطح $P \leq 0/05$ ؛ *** = معناداری در سطح $P \leq 0/01$

با جانشین‌پروری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش با جانشین‌پروری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش (Sig=۰/۰۰۱، $r=0/700$) رابطه مثبت معناداری وجود دارد.

نتایج به‌دست‌آمده از آزمون همبستگی پیرسون در جدول ۳ نشان می‌دهد که بین جذب و شناسایی استعداد

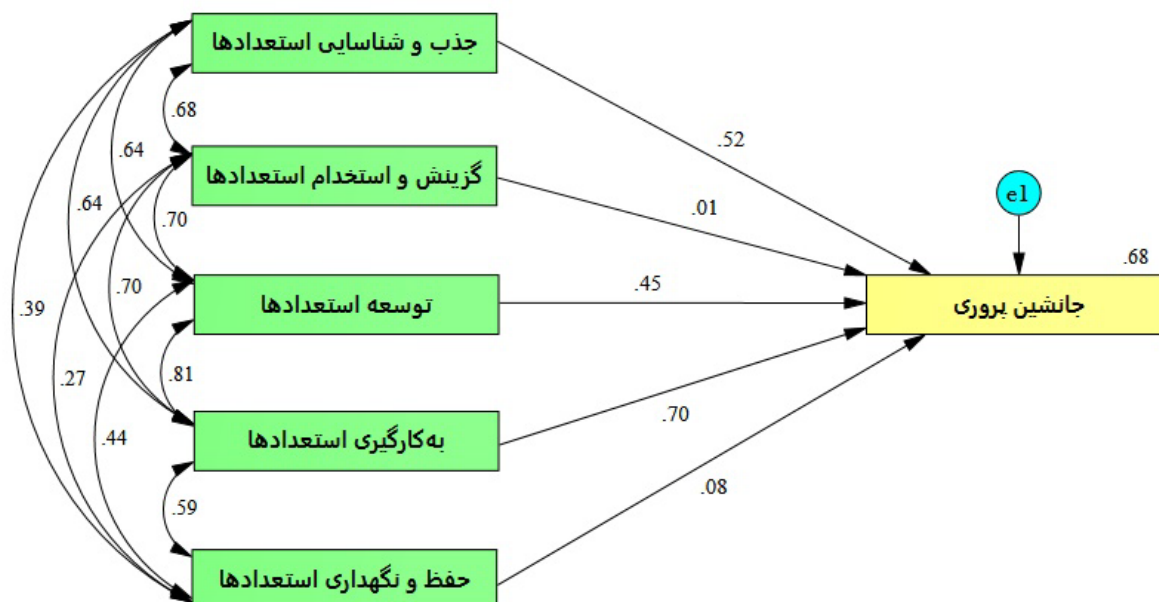
تربیت بدنی آموزش و پرورش رابطه معناداری مشاهده نشد ($r=0/081$, $Sig=0/465$).

با توجه به بالا بودن مقادیر اغماض (چون بالاتر از $0/1$ و به 1 نزدیک است) و پایین بودن مقادیر عامل تورم واریانس VIF^2 (چون از 10 کوچک‌ترند) در تحقیق احتمال وجود هم‌خطی چندگانه بین جذب و شناسایی استعدادها، گزینش و استخدام استعدادها، توسعه استعدادها، به‌کارگیری استعدادها و حفظ و نگهداری استعدادها کم است. بنابراین با توجه به رعایت مفروضه‌های مذکور اجرای آزمون تحلیل مسیر خطی امکان‌پذیر است. در ادامه نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل مسیر گزارش شده است.

همچنین بین گزینش و استخدام استعداد و جانشین‌پروری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش رابطه مثبت معناداری مشاهده شد ($r=0/537$, $Sig=0/001$) و رابطه مثبت و معناداری بین توسعه استعدادها و جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش مشاهده شد ($r=0/478$, $Sig=0/001$). بر اساس نتایج جدول ۳ می‌توان گفت که بین به‌کارگیری استعدادها و جانشین‌پروری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش ($r=0/707$, $Sig=0/001$) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بین حفظ و نگهداری استعدادها و جانشین‌پروری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش رابطه مثبت معناداری وجود دارد ($r=0/501$, $Sig=0/001$) و بین نگرش و رویکرد مدیریت استعداد و جانشین‌پروری مدیران

جدول ۴. ضرایب رگرسیونی استاندارد شده و مقادیر t مدل تحلیل مسیر

ضریب تعیین	سطح معناداری	مقدار t	ضرایب رگرسیونی استاندارد شده (β)	ضرایب رگرسیونی استاندارد نشده (B)	مسیرها
	۰/۰۰۱	۵/۶۱۶	۰/۵۲۰	۰/۴۰۹	← جانشین‌پروری شناسایی استعدادها جذب و
	۰/۹۱۹	۰/۱۰۲	۰/۰۱۱	۰/۰۰۹	← جانشین‌پروری استعدادها گزینش و استخدام
۰/۶۷۸	۰/۰۰۱	۳/۹۳۸	۰/۴۵۲	۰/۳۶۴	← جانشین‌پروری استعدادها توسعه
	۰/۰۰۱	۵/۴۲۵	۰/۶۹۹	۰/۵۰۰	← جانشین‌پروری استعدادها به‌کارگیری
	۰/۳۱۲	۱/۰۱۱	۰/۰۸۲	۰/۰۶۹	← جانشین‌پروری استعدادها حفظ و نگهداری



شکل ۱. مدل تحلیل مسیر (حالت ضرایب رگرسیونی استاندارد شده)

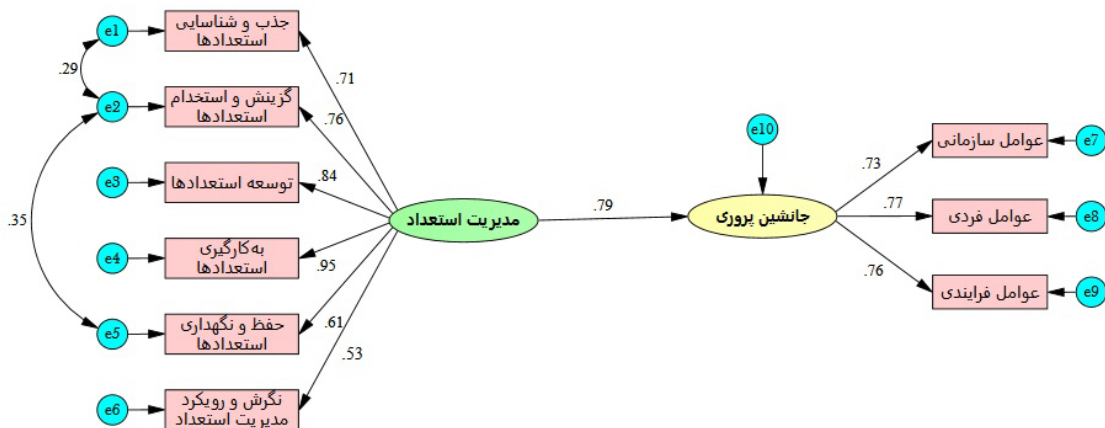
استاندارد در جانشین‌پروری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش می‌شود. همچنین با توجه به مقدار ضریب تعیین در جدول ۴ مشاهده می‌شود که ۶۷/۸ درصد از واریانس کل تغییرات جانشین‌پروری به مؤلفه‌های به‌کارگیری استعدادها، جذب و شناسایی استعدادها و توسعه استعدادها مربوط می‌شود. در نهایت معادله رگرسیونی بر اساس مقادیر ضرایب رگرسیون استاندارد نشده (B) در جدول ۵ به این صورت خواهد بود:

$$Y = 0/409 (X_1) + 0/364 (X_2) + 0/500 (X_3)$$

با توجه به مقادیر به‌دست‌آمده از مدل تحلیل مسیر در جدول ۴ می‌توان گفت که متغیرهای جذب و شناسایی استعدادها ($t=5/616$, $Sig=0/001$)، توسعه استعدادها ($t=3/938$, $Sig=0/001$) و به‌کارگیری استعدادها ($t=5/425$, $Sig=0/001$) تأثیر مثبت معناداری بر جانشین‌پروری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش دارند. همچنین بر اساس یافته‌های تحقیق تأثیر مؤلفه‌های گزینش و استخدام استعدادها ($t=0/102$, $Sig=0/919$) و حفظ و نگهداری استعدادها ($t=1/011$, $Sig=0/312$) بر جانشین‌پروری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش معنادار نبود. بر اساس ضرایب به‌دست‌آمده با توجه مقادیر ضرایب بتا (Beta) می‌توان گفت به‌کارگیری استعدادها ($\beta=0/699$) نسبت به جذب و شناسایی استعدادها ($\beta=0/520$) و توسعه استعدادها ($\beta=0/452$) تأثیر بیشتری بر جانشین‌پروری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش دارد. با توجه به مقدار بتای به‌دست‌آمده می‌توان گفت که تغییر یک واحد انحراف استاندارد در مؤلفه‌های به‌کارگیری استعدادها، جذب و شناسایی استعدادها و توسعه استعدادها به‌ترتیب سبب افزایش ۰/۶۹۹، ۰/۵۲۰ و ۰/۴۵۲ انحراف

جدول ۵. ضرایب رگرسیونی استاندارد شده و مقادیر t مدل ارتباطی تحقیق

مسیر	بار عاملی	مقدار t	سطح معناداری
← جذب و شناسایی استعدادها	۰/۷۱۴	-	-
← گزینش و استخدام استعدادها	۰/۷۶۱	۷/۹۴۵	۰/۰۰۱
← توسعه استعدادها	۰/۸۴۰	۷/۳۸۶	۰/۰۰۱
← به‌کارگیری استعدادها	۰/۹۴۸	۸/۱۳۶	۰/۰۰۱
← حفظ و نگهداری استعدادها	۰/۶۰۶	۵/۳۰۹	۰/۰۰۱
← نگرش و رویکرد مدیریت استعداد	۰/۵۳۳	۴/۱۷۷	۰/۰۰۱
← عوامل سازمانی	۰/۷۳۲	-	-
← عوامل فردی	۰/۷۶۶	۶/۲۰۴	۰/۰۰۱
← عوامل فرایندی	۰/۷۶۰	۶/۱۶۳	۰/۰۰۱



شکل ۱. مدل ارتباطی تحقیق بر اساس ضرایب رگرسیونی استاندارد شده

اندازه‌گیری شده به‌خوبی انعکاسی از متغیرهای پنهان (مدیریت استعداد و جانشین‌پروری) بودند. در ادامه تأثیر مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری بر اساس نتایج بررسی شده است.

بر مبنای یافته‌های حاصل از مدل معادلات ساختاری در جدول ۵ مشاهده می‌شود تمامی بارهای عاملی (ضرایب رگرسیونی استاندارد شده) و آماره t از مقادیر قابل قبولی در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ برخوردار بوده و این شاخص‌ها نشان می‌دهند که متغیرهای مشاهده‌ای

جدول ۶. مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری

مسیر	بار عاملی	مقدار t	سطح معناداری
← مدیریت استعداد	جانشین‌پروری	۰/۷۹۰	۵/۲۷۲

بر اساس یافته‌های تحقیق (جدول ۶) مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش اثر مثبت معناداری ($t=5/272$, $Sig=0/001$) با ضریب تأثیر ($\beta=0/790$) دارد.

جدول ۷. شاخص برازش مدل ارتباطی (تأثیر مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری)

شاخص‌های برازش	مقدار مطلوب	مقادیر شاخص‌ها	تفسیر
کای اسکوار (کای دو)	-	۱۰/۱۶۵	-
درجه آزادی ^۲	-	۲۴	-
نسبت کای اسکوار به درجه آزادی (χ^2/df)	کمتر از ۵	۴/۲۲۵	مطلوب
شاخص نیکویی برازش (GFI) ^۳	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۱۰	مطلوب
شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده (AGFI) ^۴	بیشتر از ۰/۸	۰/۸۴۰	مطلوب
ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA) ^۵	کمتر از ۰/۱	۰/۰۹۶	مطلوب
ریشه دوم میانگین مجزورات باقیمانده (RMR) ^۶	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۴۶	مطلوب
شاخص برازش تطبیقی (CFI) ^۷	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۳۷	مطلوب
شاخص برازش هنجار شده (NFI) ^۸	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۲۳	مطلوب
شاخص برازش افزایشی (IFI) ^۹	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۳۹	مطلوب

یعنی اگر سازمان از بیشترین سرمایه و بهترین فناوری و امکانات برخوردار باشد، اما فاقد نیروی انسانی مولد و اثربخش باشد، به هدف خود نخواهد رسید (۶).

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از آزمون همبستگی پیرسون بین جذب و شناسایی استعداد با جانشین‌پروری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این یافته با نتایج تحقیقات خالوندی (۱۳۹۲)، طهماسبی و قلی‌پور (۱۳۹۲)، جواهری‌زاده و همکاران (۱۳۹۳) و بابایی شلمانی (۱۳۹۴) همسو بود و با پژوهش کالینز و ملاهی (۲۰۰۹) همسو نیست (۲۲، ۲۳، ۲۴، ۲۵، ۲۶). این مرحله شامل تمام موضوع‌های مرتبط شناخت افراد با مجموعه مهارت‌های سطح بالا، برای مشاغل مورد نیاز سازمان است. مسئولیت استخدام بالاترین استعدادها نه تنها زمان بر، بلکه نیازمند به سرمایه‌گذاری

نتایج جدول ۷ برازش مدل اندازه‌گیری نشان می‌دهد شاخص نیکویی برازش (GFI) و شاخص برازش تطبیقی (CFI) به‌عنوان شاخص‌های اصلی برازش بالاتر ۰/۹ است که نشان از برازش مطلوب مدل دارد. همچنین سایر شاخص برازش (IFI، NFI، AGFI) از مقادیر قابل قبولی برخوردارند. درنهایت بر اساس مقادیر ریشه میانگین مجذور باقیمانده (RMR=۰/۰۴۶) و ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA=۰/۰۹۶) می‌توان گفت که مدل از برازش کافی برخوردار است.

بحث و نتیجه‌گیری

بی‌شک نیروی انسانی ماهر و کارآمد از مهم‌ترین ابزارها برای رسیدن به هدف‌های سازمان است، زیرا نقش مهمی در افزایش اثربخشی و در نتیجه بهره‌وری سازمان دارد،

1. Chi-Square
2. Degrees of Freedom (df)
3. Goodness of Fit (GFI)
4. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)
5. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
6. Root Mean Squared Residuals (RMR)
7. Comparative Fit Index (CFI)
8. Normed of Fit Index (NFI)
9. Incremental of Fit Index (IFI)

بر اساس نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین توسعه و آموزش استعدادها و جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج با تحقیقات رییدی و کانگر^۳(۲۰۰۷)، اریقات (۲۰۱۰)، تاریکو اسپولر^۴(۲۰۱۲) و استال و همکاران (۲۰۱۲) همخوانی دارد و با نتایج تحقیق رفیعی (۱۳۹۰) همسو نیست (۲۸،۱۹،۳۰،۳۴،۳۵،۳۶). سازمان‌ها باید افراد مستعد خود را برای به‌عهده گرفتن مشاغل کلیدی در آینده آموزش دهند و به‌منظور ارتقای سازمان، دوره‌های آموزشی برای کارکنان مستعد برگزار کنند. همچنین مدیران فرصت رشد و پیشرفت شغلی برای کارکنان مستعد فراهم کنند. در غیر این صورت ممکن است چنانچه امکان رشد و ارتقای افراد مستعد فراهم نشود، آنها سازمان را ترک کنند. اهمیت این موضوع در سازمان‌های آموزشی چند برابر است، چراکه سازمانی که نقش آموزشی در جامعه دارد نمی‌تواند نسبت به توسعه و آموزش نیروهای مستعد خود بی‌تفاوت باشد. رشد و پیشرفت مدیران آموزش و پرورش سبب می‌شود در آینده هم شرایط برای حضور افراد مستعد دیگر فراهم شود. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از آزمون همبستگی پیرسون می‌توان گفت که بین به‌کارگیری استعدادها و جانشین‌پروری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش رابطه مثبت معناداری وجود دارد. این نتایج با یافته‌های تحقیقات طهماسبی و قلی‌پور (۱۳۹۲)، بابایی شلمانی (۱۳۹۴)، فیلیپس و راپر (۲۰۰۹) و تاریکو و اسپولر^۴(۲۰۱۲) همسویی دارد (۲۳،۲۵،۲۷،۳۶). به گفته هاگز (۲۰۰۸)، به‌کارگیری افراد بااستعداد یک رفتار هوشی و احساسی است که کارمند با شغل، سازمان، مدیر یا همکاران خود برقرار می‌کند و روی تلاش‌های مضاعف او در کارش تأثیر می‌گذارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت مدیران تلاش

مالی است، به‌خصوص اگر مربوط به پست‌های اجرایی سازمان باشد. سازمان‌ها باید در زمینه توسعه راهبردهای استخدام خلاق باشند و از به‌کارگیری روش‌های سنتی استخدام در جذب نیروی کار جدید بپرهیزند (۲۷). مدیریت مؤثر استعدادها، نیاز کمی و کیفی سازمان به استعدادها بر اساس راهبرد و اهداف تعیین می‌شود. در سازمان‌های کشور نیز در سال‌های اخیر مبحث پرورش و توسعه نیروهای انسانی در قالب گوناگونی مانند شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین‌پروری، مدیران آینده و غیره مورد توجه قرار گرفته است. با توجه موارد عنوان‌شده در بخش‌های آموزشی و ورزشی از جمله معاونت تربیت بدنی اداره کل استان تهران برنامه‌ای منسجم برای جانشین ساختن افراد در پست‌های کلیدی و یافتن استعدادهای موجود در این زمینه ضروری است. بر اساس نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین گزینش و استخدام استعداد و جانشین‌پروری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد. این یافته با تحقیقات رفیعی (۱۳۹۰)، فلیپس و راپر (۲۰۰۹)، والتر و همکاران (۲۰۱۰)، اسمی‌تر و لاندن (۲۰۰۵)، استال و همکاران (۲۰۱۲) و اسپجیمان^۵(۲۰۱۳) همسویی دارد و با نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش رشیدی و همکاران (۱۳۸۸) همسو نیست. در بیشتر سازمان‌ها تحصیلات، عامل اصلی گزینش افراد مستعد در سازمان محسوب می‌شود (۲۷،۲۸،۲۹،۳۰،۳۱،۳۲). در آموزش و پرورش برای گزینش افراد نیاز است به عوامل و مهارت‌های مورد نیاز در صنعت آموزش توجه شود. افزون‌بر این در گزینش افراد مستعد به تفاوت‌های فردی (مثل هوش، خلاقیت، قدرت، یادگیری، توانایی ریسک‌پذیری و ...) توجه ویژه‌ای باید صورت گیرد.

مدیران معاونت تربیت بدنی انتظار می‌رود با فراهم کردن شرایط مناسب، افراد مستعد خود را حفظ کنند. وجود و حفظ افراد مستعد به پرورش جانشین‌های مناسب در سازمان کمک خواهد کرد، چراکه افراد دیگر می‌توانند از تجربه، خلاقیت، هوش و ... افراد مستعد بهره ببرند.

در نهایت بر اساس نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین نگرش و رویکرد مدیریت استعداد و جانشین‌پروری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش رابطه معناداری مشاهده نشد. ابعاد مدیریت استعداد (جذب و شناسایی استعدادها، گزینش و استخدام استعدادها، توسعه استعدادها، به‌کارگیری استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها، نگرش و رویکرد مدیریت استعداد) توانایی پیش‌بینی جانشین‌پروری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش را دارند. یافته‌ها با نتایج تحقیقات جواهرزاده و همکاران (۱۳۹۳)، اریقات (۲۰۱۰) و استال و همکاران (۲۰۱۲) همسویی دارد (۳۵،۳۱،۲۴). یکی از راهکارهای توسعه و بقای سازمان، برنامه‌ریزی برای منابع انسانی آن در تمام ابعادش است، طوری که بتوانیم بیشترین استفاده را از آن داشته باشیم، مانند برنامه‌ریزی در مراحل جذب و گزینش، آموزش و بهسازی، جانشین‌پروری، نگهداری، اصلاح رفتارهای نامطلوب و غیره. همچنین باید تا حد ممکن هدف‌های کارکنان در راستای هدف‌های معاونت تربیت بدنی اداره کل قرار گیرد. در واقع می‌توان گفت زمانی که چشم‌انداز مشترک در بین کارکنان معاونت وجود داشته باشد، آنها در تحقق اهدافی تلاش می‌کنند که در راستای چشم‌انداز مشترک است. در چنین شرایطی فرهنگ سازمانی به‌گونه‌ای شکل داده می‌شود که در آن افراد و کارکنان در خلق، تسهیم و به‌کارگیری دانش به یکدیگر کمک کنند و سازمان را به سمت اثربخشی بیشتر سوق دهند (۱۶). واگنر و هارتر^۲ (۲۰۰۹) اعتقاد دارند، زمانی که

در به‌کارگیری استعدادها و به‌کارگیری آنها در پست‌های مناسب با توانایی افراد را دارند. در برخی مواقع به‌دلیل تغییر انتظارات کارکنان، کسب‌وکار در محیط پیچیده‌تر و پویاتر و همچنین نبود بودجه کافی گاهی این امر میسر نمی‌شود. بنابراین از مدیران سازمان‌ها انتظار می‌رود که به این موضوع فکر کنند که ممکن است افراد بااستعداد انتظار رفتاری متفاوتی از سوی مدیران داشته باشند. ممکن است مدیر همه را به یک چشم ببیند، بنابراین افراد مستعد حاضر نخواهند شد استعداد و خلاقیتشان را در سازمان به‌کار گیرند و رضایت کافی از مسئولیت و شغل نداشته باشند. از دیدگاه کانینگهام (۲۰۰۷)، تناسب نقش با افراد تناسب شغل با شاغل برای فرایند مدیریت استعداد راهبردی‌تر است. بنابراین از مدیران معاونت تربیت بدنی اداره آموزش و پرورش استان تهران انتظار می‌رود در صورت امکان افراد مستعد در سازمان را در پستی قرار دهند که آن را دوست داشته باشند تا برای تحقق اهداف سازمان تلاش زیادی کنند و سازمان فقط باید در چارچوب وظایف خود عمل کنند. در نهایت شغلی که به افراد داده شود که متناسب با استعداد آنها باشد. راهبردها و اهداف سازمان را، برای افراد مستعد و نخبه سازمان تعیین کند. یافته‌های آزمون ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین حفظ و نگهداری استعدادها و جانشین‌پروری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش رابطه مثبت معناداری وجود دارد. نتایج با تحقیقات جهانگیری و مهرعلی (۱۳۸۷)، اسکندری و عابدی (۱۳۸۷)، رفیعی (۱۳۹۰)، خالوندی (۱۳۹۲)، باسبا و مورگان^۱ (۲۰۰۸) و تاتوگلو و همکاران (۲۰۱۶) همسویی دارد (۴۱،۴۰،۳۹،۲۸،۲۲،۱۹). بر اساس گفته‌های بکر و همکاران (۲۰۰۱)، حفظ کارکنان با پتانسیل و استعدادها، بالا، مهم‌تر از جذب آنهاست؛ از این رو مدیران باید حفظ افراد مستعد در سازمان را مهم‌تر از جذب آنها بدانند. بنابراین از

سازمان و به‌ویژه مدیریت منابع انسانی است. پس از جذب و به‌کارگیری مناسب منابع انسانی، آموزش کارکنان اهمیت دارد. توسعه و آموزش کارکنان سبب بینش عمیق‌تر و توانایی و مهارت بیشتر کارکنان سازمان برای اجرای وظایف محول‌شده و در نتیجه نیل به هدف‌های سازمانی با کارایی و اثربخشی بیشتر می‌شود. لازم است که مدیران در تعلیم و تربیت و آموزش و پیشرفت مستمر آنان سرمایه‌گذاری کنند. از نتیجه دیگر مدل رگرسیونی پژوهش می‌توان گفت که در بین مؤلفه‌های مدیریت استعداد عامل گزینش و استخدام استعداد با بار عاملی بالایی (۰/۷۶) پیش‌بین خوبی بر متغیر ملاک جانشین‌پروری است. این نتیجه با یافته‌های خالوندی (۱۳۹۲) و اسچیمان (۲۰۱۳) همسویی دارد (۳۲،۲۲). گزینش و استخدام نیروی انسانی مستعد و شایسته در سازمان‌ها از مسائل ضروری به‌شمار می‌رود، اما تحقیقات نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها در این زمینه با مشکل مواجهند و در گزینش، حفظ و نگهداری افراد خود به‌عنوان سرمایه‌های سازمانی توانایی لازم را ندارند. در مرحله گزینش و استخدام یکی از مراحل مهم تطبیق فرد با پست موردنظر است. در صورت اشتباه در این مرحله تمامی اقدام‌های انجام‌گرفته قبلی نتیجه معکوس خواهد داد. از این‌رو تشخیص فرد موردنظر از فرد مورد نیاز بسیار مهم است. تربیت بدنی و ورزش در راستای سلامتی و شادابی تمام اقشار جامعه نقش بسیار تعیین‌کننده و بارزی دارد که این نقش مهم مدیران معاونت تربیت بدنی اداره آموزش و پرورش را نشان می‌دهد. علاوه بر این آموزش مناسب زیرساخت توسعه یک کشور را فراهم می‌کند. از چالش‌های مهمی که در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به آن اشاره شده است: ضرورت تربیت نسل برخوردار از سلامت جسمی و روانی است که این امر بدون وجود نیروهای انسانی مستعد در معاونت تربیت بدنی

کارکنان به شکل درست در سازمان به‌کار گرفته شوند، نگرش مثبتی نسبت به سازمان داشته و برای تحقق اهداف آن تلاش می‌کنند (۴۳). همچنین معتقدند که هرچه برای جذب استعدادها هزینه شود، ارزش دارد. همچنین نتایج مدل رگرسیونی ارتباط بین مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در مدیران معاونت تربیت بدنی اداره کل آموزش و پرورش استان تهران نشان داد که از بین مؤلفه‌های مدیریت استعداد به‌کارگیری استعداد با بار عاملی بیشتری (۰/۹۵) پیش‌بین بیشتری با متغیر ملاک جانشین‌پروری دارد. نتایج با یافته‌های طهماسبی و قلی‌پور (۱۳۹۲)، بيموند (۲۰۱۶) و تاريكو و اسچولر (۲۰۱۲) همسویی دارد (۳۶،۲۳،۱۸). از مهم‌ترین چالش‌های مدیران حاضر در سازمان‌ها، استفاده ناکافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه انسانی موجود است. در اغلب سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه آنان را به‌کار گیرند. به‌عبارتی افراد، توان بروز خلاقیت و ابتکار بیشتری در محیط سازمانی دارند، اما به دلایلی از این قابلیت‌ها بهره‌برداری نمی‌شود. بنابراین در حوزه مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی مدل جامعی از مدیریت استعداد تأکید می‌شود. مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب و جایگاه شغلی مناسب داشته باشند (۲۶). همچنین بر اساس نتایج مدل رگرسیونی ارتباط بین مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در میان مؤلفه‌های مدیریت استعداد مؤلفه توسعه و آموزش استعدادها با بار عاملی ۰/۸۴ پس از مؤلفه به‌کارگیری استعداد قدرت پیش‌بینی بالایی برای متغیر ملاک جانشین‌پروری دارد که با نتایج تحقیقات کالینز و ملاهی (۲۰۰۹) و اریقات^۱ (۲۰۱۰) همسویی دارد (۳۵،۲۶). آموزش از پیچیده‌ترین وظایف در اداره امور هر

باکیفیت و تربیت نیروهای جانشین مناسب با تکیه بر فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی- ایرانی است و این امر موجب شکوفایی فطرت و رشد همه‌جانبه و متعادل استعدادهای طبیعی در کشور و شکل‌گیری و اعتلای مداوم جامعه‌ای سالم بر اساس نظام معیار دینی می‌شود.

آموزش و پرورش امکان‌پذیر نیست. همچنین در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش بیان شده است که شیوه سنجش استعداد و علاقه داوطلبان از دروندادهای مهم آموزش عالی است و اثربخش به‌شمار می‌رود. از این رو برای شکوفایی استعدادها و شکل‌گیری هویت یکپارچه اسلامی- ایرانی، سازمان آموزش و پرورش نیازمند وجود افراد مستعد و

References

1. Askari Bajgari M, Shamei A, Allameh SM. Assessing the level of governance of talent management strategy in the mayor of Isfahan. *Urban management*. 2012; 10(29): 276-286. (In Persian).
2. Wiblen S, Dery K, Grant D. Do you see what I see? The role of technology in talent identification. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2012; 50(4): 421-438.
3. Rothwell WJ. The manager's guide to maximizing employee potential: Quick and easy strategies to develop talent every day. AMACOM Div American Mgmt Assn; 2009.
4. Haji Karimi A, Soltani M. Investigating and analyzing the factors of talent management assessment: a case study of Iran's industrial machinery and equipment industry. *Management of Organizational Culture*. 2011; 9 (23): 116-95. (In Persian).
5. Beaton AA, Funk DC. An evaluation of theoretical frameworks for studying physically active leisure. *Leisure Sciences*. 2008; 30: 1-18.
6. Jafari A, AliMirdani M. Regression Analysis of Job Satisfaction and Organizational Commitment with the Effectiveness of Physical Education Teachers in Tehran Province. *Journal of Organizational Behavioral Management in Sport Studies*. 2016; 3(3): 37-44. (In Persian).
7. Education Organization. Document of the strategic transformation of the formal and general education system of the Islamic Republic of Iran in the horizons. Approved by the 800th Bid Sixth Session of the Supreme Council of Education; 2010. (In Persian).
8. Hills, A. Succession planning or smart talent management, industrial commercial training. 2013; 41(1): 3-8.
9. Raufi S, Karimi Z. Succession: Necessity for Organizations, *Export Development Monthly*. 2011; 15(95). (In Persian).
10. Sayyadi S, Mohammadi M, Nikpour A. "The Relationship between Talent Management and Job Satisfaction among Staff of the Social Security Fund Staff", *Development Management Process*. 2012; 25(2): 133-148. (In Persian).
11. Rothwell W. Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. Amacom; 2010.
12. Schwyer A. Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning. John Wiley & Sons; 2010.

13. Asefi AA, Hamidi M, Jalali Farahani M, Dehghan Ghahfarakhi A. Investigating Participatory Participatory Management and Resistance of Personnel Staff against Changes in the Physical Education Organization and the Department of General Physical Education of the Ministry of Education, *Sport Management Journal*. 2009; 1(3): 5-30. (In Persian).
14. Mohammad Hosseini S, Mohammad Hosseini M. (2014). Impact of talent management on improving the quality of working life of the credible trade company, *International Management Conference*; 2014. (In Persian).
15. Zaynuddini Bidmaschi Z, Adli F, Vaziri M. Comparison of existing status of successor and talent management with its favorable situation in higher education system. *Quarterly journal of research and planning in higher education*. 2014; 20(2): 51-72. (In Persian).
16. Nowruz Seyyed Hosseini R, Sepehvand R, Mousavi Cheshmehaboodi K, Fatahi Masroor F. Designing a Structural Model for Relationship between Talent Management with Employee Empowerment and Organizational Effectiveness of Sports and Youth Departments of Tehran Province, *Journal of Human Resources Management in Sport*. 2016; 5(1): 49-65. (In Persian).
17. Sarkar S, Osiyevskyy O. Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox. *European Management Journal*. 2018; 36(1): 47-58.
18. Beamond MT, Farndale E, Härtel CE. MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies. *Journal of World Business*. 2016; 51(4): 499-510.
19. Tatoglu E, Glaister J, Demirbag M. Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business*. 2016; 51(2): 278-293.
20. Cascio W, Boudreau JW. The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*. 2017; 51(1): 103-114.
21. DARAFSH, H., Farhadirad, H., Abhark, A. (2018). The Role of Talent Management in the Organizational Health. *Jsa*, 5(2), 47-61.
22. Khalavandi F. Designing Talent Management Strategic Model in Pars Oil & Gas Co. Based on the best international experience, Ph.D. in Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University; 2013. (In Persian).
23. Tahmasebi R, Gholipour A, Javaherizadeh E. Talent Management: Identification and ranking of factors affecting the absorption and maintenance of scientific talents, *Journal of Public Management Research*. 2012; 5(17): 5-26. (In Persian).
24. Javaherizadeh E, Moghimi SM, Gholipour A, Tahmasbi R. Organizational talent management: identification of key indicators and characteristics of organizational culture management journal. 2013; 12(2): 149-171. (In Persian).
25. Babaee Shlmani N. (2014) A Study of the Relationship between Talent Management and Organizational Performance among the Employees of the Export Bank of the East of Guilan Province (Thesis Master). Islamic Azad University, Tonekabon Branch; 2014. (In Persian).

26. Collings DG, Mellahi, K. "Strategic Talent Management: A review and research agenda". *Human Resource Management Review*. 2009; 19(4): 304–313.
27. Phillips DO, Roper K. A framework for talent management in real estate. *Journal of corporate Real Estate*. 2009; 11(1): 7-16.
28. Rafiei A. Pathology of talent management at Rose Polymer Company and providing solutions for its improvement, (Master's thesis), Allameh Tabataba'i University; 2011. (In Persian).
29. Tymon, JR, Stump SA, Doh JP. Exploring Talent. Management in India: The Neglected Role of Intrinsic Rewards: Science Direct group, *Journal of word Business*. 2010; 45: 109-121.
30. Smither JW, London M, Reilly RR. Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel psychology*. 2005; 58(1): 33-66.
31. Stahl G, Björkman I, Farndale E, Morris SS, Paauwe J, Stiles P, Trevor J. and Wright, P. Six principles of effective global talent management, *MIT Sloan Management Review*. 2012; 53(2): 24- 32.
32. Schiemann W, Seibert J, Morgan BS. Hidden drivers of success: Leveraging employee insights for strategic advantage. Society for Human Resource Management; 2013.
33. Rashidi MM, Mahdavi N, Teymourinebasab A. Investigating the application of management of individual differences in the attraction, selection, application and promotion of human resources of the oil industry, *Journal of Management and Human Resources of Oil Industry*. 2009; 3(7): 19- 42. (In Persian).
34. Ready DA, Conger JA. Make your company a talent factory, *Harvard Business Review*. 2007; 85(6): 68-77.
35. Areiqat AY, Abdelhadi T. Talent Management as a Strategic Practice of Human Resources Management to Improve Human Performance, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Belleville. 2010; 2(2): 57-76.
36. Tarique I, Schuler R. Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. *Journal of World Business*. 2012; 45(2): 122–133.
37. Hughes J, Rog E. Talent management. A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations". *Emerland group, international journal of contemporary hospitality management*. 2008; 20(7): 743-757.
38. Cunningham I. Disentangling false assumptions about talent management: the need to recognize difference. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. 2007; 21(4): 4-5.
39. Jahangiri, A, Mehrali AH. Identification and Prioritization of the Effective Factors on the Maintenance and Maintenance of Specialist Staff of the Organization, *Research Paper of the Humanities and Social Sciences Special Management*. 2008; 8(29): 37-56. (In Persian).

40. Eskandari M, Abedi AN. Investigating the Factors Related to Maintenance of Employees in the Armed Forces of the Islamic Republic of Iran, Quarterly Journal of Human Resource Management Researches, Imam Hossein University. 2008; 1(2): 107-125. (In Persian).
41. Boussebaa M, Morgan G. Managing talent across national borders: the challenge faced by an international retail group: Emerald Group, critical perspectives on international business. 2008; 4(1): 25-41
42. Becker BE, Huselid MA, Ulrich D. The HR Scorecard: Linking People. Strategy and Performance, Harvard Business School Press; 2001.
43. Wagner R, Harter JK. 12: The elements of great managing. Simon and Schuster; 2006.

The Role of Talent Management in Encouraging Organizational Successorship in Managers of Physical Education in Tehran

Ahmad Mahmoudi^{*1} - Shahram Nazari² - Mohammad Hosein Ghorbani³ - Mehdi Mahmoudi yekta⁴

1. Assistant Professor, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences and Health, University of Tehran, Tehran, Iran 2. Assistant Professor of Physical Education Instruction at shahid Chamran Camps, Theran, Farhangian University Tehran, Iran 3. PhD Graduate, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran 4. Ph.D in Sport management, Lecturer in the Department of Sports Science, Non-Governmental-Non- Profit Eyvanekey University Semnan, Iran

(Received:2019/06/22;Accepted: 2019/12/04)

Abstract

The purpose of this study was to investigate the role of talent management in encouraging organizational successorship in managers of physical education in Tehran. The research method was descriptive and correlational. The statistical population of the study consisted of all managers and directors of the departments of physical education and health of the Directorate General of Education in Tehran province, based on the information of 55 people. To collect data and measure the variables of the model, JOKAR Talent Management Questionnaire (1394) and Rothwell Succession (2002) were used. Its reliability was confirmed using Cronbach's alpha coefficient and its reliability and its validity by convergent validity (confirmation of factor load and AVE value) and diagnostic validity. To analyze the data, descriptive statistics (tables and graphs of frequency distribution) and inferential statistics (Pearson correlation) and confirmatory factor analysis were used. For presenting the model, structural equation modeling technique was used. Finally, the results of the research findings showed that there is a positive and significant relationship between talent management and its dimensions, attracting and identifying talents, selecting and employing talents, developing talents, employing talents, keeping talents, attitudes and attitudes toward talent management with success. In general, the results of the model indicate a desirable relationship between the talent management variable and encouraging successorship.

Keyword

Education, Encouraging successorship, Talent management.

* Corresponding Author: Email: ah.mahmoudi@ut.ac.ir ; [Tel:+02161118887](tel:+02161118887)