



# Investigating the Effectiveness of Management Science in Behavioral Training and Developing the Efficiency of Future Managers

Arash Bagherlouei <sup>1\*</sup>, Abdolreza Vakil Azad Sarabi <sup>2</sup>

1 Master of Executive Management, University of Science and Technology, Tehran, Iran.

2 Master of Public Administration, Industrial Management Organization, Tabriz, Iran

\* **Corresponding author:** Arash Bagherlouei, Master of Executive Management, University of Science and Technology, Tehran, Iran

**Received:** 2022-10-01

**Accepted:** 2022-11-14

## Abstract

Talent management is the strategic management of talent flow in the organization. Its purpose is to ensure the optimal supply of talents in order to match the right people with the right jobs at the right time based on the strategic goals of the organization. If we want to describe today's business world in one sentence, we must say that today's world is the world of temporary jobs. In the world of temporary jobs, people who work in project jobs, to ensure the success of their career path, they must always keep their abilities, skills and capabilities updated by using future-oriented talent management and future-oriented career path behaviors. The purpose of this research is to examine the role of Management has been in behavioral training and efficiency development of future managers. In terms of its purpose, this research is an applied research and placed in the category of causal research. In order to investigate the proposed hypotheses and statistical analysis, the field method and the questionnaire tool were used to collect data. The statistical population of this research included managers, assistants and experts of Tehran Industry and Mining Department, and proportional sampling method was used for sampling, and finally 55 questionnaires were completed. According to the data analysis, the results indicated that managers' job experience, managers' job expertise, and managers' social capital have a positive effect on the career development of future managers.

**Keywords:** Talent management, Career development path, Social capital, Job specialization



## بررسی اثربخشی علم مدیریت در تربیت رفتاری و توسعه راندمان مدیران آینده

آرش باقرلوئی<sup>۱\*</sup>، عبدالرضا وکیل آزاد سرایی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، سازمان مدیریت صنعتی، تبریز، ایران

\* نویسنده مسئول: آرش باقرلوئی، کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۸/۲۳

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۷/۰۹

### چکیده

مدیریت استعداد، مدیریت راهبردی جریان استعداد در سازمان است. هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوب استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف راهبردی سازمان است. اگر بخواهیم دنیای مشاغل امروز را با یک جمله توصیف کنیم، باید بگوییم که دنیای امروز دنیای مشاغل موقت است. در دنیای مشاغل موقت، افرادی که در مشاغل پروژه‌های مشغول به‌کار هستند، برای تضمین موفقیت مسیرشغلی خود، همواره باید توانمندیها، مهارتها و قابلیت‌های خود را با استفاده از مدیریت استعداد آینده‌محور و رفتارهای مسیرشغلی آینده‌نگر، به‌روز نگه دارند. هدف از این تحقیق بررسی نقش مدیریت در تربیت رفتاری و توسعه راندمان مدیران آینده بوده است. این تحقیق از نظر هدف، پژوهشی کاربردی و در دسته تحقیق‌های علی قرار داد. جهت بررسی فرضیه‌های مطرح شده و تجزیه و تحلیل‌های آماری از روش میدانی و از ابزار پرسشنامه به منظور گردآوری داده‌ها استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران، معاونین و کارشناسان اداره صنعت و معدن تهران بوده که جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری متناسب استفاده شده است که نهایتاً تعداد ۵۵ پرسشنامه کامل شده است. با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها نتایج حاکی از آن بوده است تجربه شغلی مدیران، تخصص شغلی مدیران و سرمایه اجتماعی مدیران تاثیر مثبتی بر توسعه شغلی مدیران آینده دارد. و همچنین تجربه شغلی مدیران هم رده و تخصص شغلی مدیران هم رده تاثیر منفی بر توسعه شغلی مدیران دارد. مولی سرمایه اجتماعی مدیران هم رده تاثیر منفی بر توسعه شغلی مدیران.

**واژگان کلیدی:** مدیریت استعداد، مسیر توسعه شغلی، سرمایه اجتماعی، تخصص شغلی

تمامی حقوق نشر برای فصلنامه رویکردی نو در علوم تربیتی محفوظ است.

### ۱- مقدمه

ی یک سازمان دانست که نقش کلیدی مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش دارد. بررسی‌های اخیر نشان می‌دهند که شمار زیادی از سازمانهای بزرگ، با مشکل کمبود شدید افراد مستعد روبه‌رو می‌باشند. در قرن بیست و یکم نیاز به افرادی که دامنه‌ی گسترده‌ای از مهارتها و توانایی‌های

امروزه، مهمترین دغدغه‌ی مدیران توسعه‌ی منابع انسانی، حفظ و توسعه استعدادهای سازمانی است و مدیریت استعدادها در خوشنام کردن سازمانها تأثیری حیرت‌انگیز داشته‌اند. بنابراین، نیروی انسانی را باید به عنوان مهمترین سرمایه

چندان اهمیت نمی دهند و زیردستان نیز برای نیازهای آینده سازمان به خوبی پرورش داده نمی شوند [۷]. کسب و کار امروز با رشد فزاینده رقابت جهانی، تغییر بازارها، و وقایع غیرقابل پیش بینی روبروست. شاید امروز جذب، توسعه و حفظ کارکنان ماهر بسیار مشکلتر از قبل باشد و این شاید چیز عجیبی نباشد. [۸] مدیریت استعدادها هرروز مهمتر و چشم گیرتر خواهد شد چراکه سازمانها با از دست دادن یا بازنشسته شدن مدیران و متخصصانشان و کمبود شدید استعدادها بسیار با مشکل مواجه خواهند شد. لذا در بسیاری از سازمانها که شروع به تجربه به اصطلاح "جنگ برای استعداد" نموده اند علاقه به مدیریت استعداد تبدیل به امری راهبردی شده است. زیرا برای سازمان های بخش دولتی تأمین نیروی جوان تدریجی کاهش یافته است و از طرفی نیروی کار پیر گردیده است. حتی مدیران فکر می کنند تلاش های مربوط به برنامه ریزی جانشین پروری و مسیر پیشرفت شغلی ناکافی مدیران اجرایی بیان داشتند که رهبران عالی سازمانهای شان همسو با بحث مدیریت استعداد نیستند. [۹] از دیگر سو، امروزه ارزشهای کارکنان نیز دگرگون شده است. آنان خودشکوفایی بیشتری از شغل انتظار دارند و میلاند در برنامه ریزی مسیر شغلی خود نقش داشته باشند. آنان در پی فرصت هایی برای رشد شغلی خود هستند و می خواهند دانش و مهارتهای خود را افزایش دهند [۱۰]. همچنین خواهان زندگی متعادلی هستند که همراه با ارزشهایی نظیر: کار، خانواده و فراغت باشد. توسعه مسیر شغلی، مقوله ای جدید نیست، این مسئله از زمان ظهور جنبش نیروی انسانی با سازمان و نیروی انسانی آن درآمیخته است [۱۱]. تا به امروز، روشهایی مختلف برای توسعه مسیر شغلی کارکنان طراحی و توسعه یافته است، اما اهداف و فلسفه این مقوله چندان رشد چشمگیری نداشته است [۱۲]. اگرچه مروری بر تحقیقات انجام شده در این حوزه نشان میدهد که مدیریت استعداد یک شاخه علمی در حال رشد است، اما اثربخشی مدیریت استعداد و ارزشآفرینی آن به خصوص در حوزهی مسیر توسعه شغلی مدیران هنوز بهدرستی بیان نشده است [۱۳].

#### ۱-۱- پیشینه تحقیق

عظیمی وهمکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به عنوان بررسی تاثیر موفقیت مسیر شغلی عینی و ذهنی از اخلاق حرفه ای اسلامی پرداخته اند. به این نتیجه رسیدند که بین مولفه های اخلاق حرفه ای اسلامی و موفقیت مسیرشغلی ذهنی و عینی رابطه معنی دار و مثبتی وجود دارد. در پژوهشی به عنوان مدیریت مسیرشغلی و مدیریت استعداد آینده محور: تحلیل نقش میانجی معماری سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان رشته های تخصصی

موردنیاز برای مقابله با نیازهای پیش بینی نشده ی شرکتهای را داشته باشند، رو به گسترش است. شرکتهای سراسر جهان برای دستیابی به استعدادها، خود را درگیر رقابت با دیگران می نمایند. از این رو، کسب و کارها باید توانایی شناخت افراد بااستعداد، ارائه ی آموزش لازم به آنها و حفظ و نگهداری کارکنان باارزش را برای بلندمدت داشته باشند و برای این امر راهبردهایی را در نظر بگیرند. [۱] امروز با پیچیده شدن محیط و تنوع فرهنگها و مشاغل در سازمانها، به تدریج نقش منابع انسانی هم تغییر کرده است. سازمانهای امروزی به نیروهای خلاق، انعطاف پذیر و پاسخگو نیاز دارند و از سوی دیگر شناسایی، جذب و نگهداری این نخبان در سازمان بسیار مشکل تر از قبل شده است. لذا مدیریت استعداد هنوز هم یکی از حادترین مسائل در بسیاری از سازمانها به شمار می رود [۲]

مدیریت استعداد، مدیریت راهبردی جریان استعداد در سازمان است. هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوب استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف راهبردی سازمان است. لويس و هکمن<sup>۱</sup> مدیریت استعداد را از سه دیدگاه بررسی میکنند. دیدگاه اول، مدیریت استعداد را به عنوان مجموعه ای از وظایف مدیریت منابع انسانی در نظر میگیرد. حامیان این دیدگاه مدیریت استعداد را زیر رسته مدیریت منابع انسانی در نظر می گیرند. در این دیدگاه، مدیریت استعداد بسیار محدود تعریف میشود. دیدگاه دوم، مدیریت استعداد را مخزن استعداد در نظر می گیرد. [۳] مسیر شغلی یا مسر ترقی شغلی که به معنای پیشرفت در سازمان تعریف می شود به مجموعه کارها و مشاغلی اشاره دارد که فرد در طول مدت کاری خود در سازمان برعهده می گیرد. [۴]

اغلب سازمانها امروزه بنا به دلایلی از قبیل کاهش استعدادهای در دسترس، مشکلات فراوان برای نگهداری از استعدادهای برجسته، بالا رفتن نرخ جابجایی کارکنان و استراتژیهای منابع انسانی، با بحران استعداد مواجه هستند. تحقیقات اخیر نشان داده که همه ی آنها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد مواجه هستند که نتیجه ی آن کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست های استراتژیک سازمانی میباشد که به طور قابل توجهی توانایی شرکت را برای رشد محدود ساخته است. [۵] پژوهشها نشان میدهد که ۱۱٪ از متخصصان منابع انسانی فعالیتهای استعدادیابی را به خوبی نمی شناسند و فقط ۲۱٪ از آنها این برنامه را به طور رسمی اجرا می کنند. ادبیات این مفهوم در کشور ما نیز بسیار محدود و ناشناخته است؛ به طوری که پژوهش های انجام شده در زمینه استعدادیابی در سازمان های تجاری و صنعتی انگشت شمار است [۶]. بیشتر مدیران صرفاً به نیازهای سازمان برای پرورش جانشین در درازمدت

فرماندهی انتظامی استان لرستان) پرداخته اند. به این نتیجه رسیدند که مدیریت مسيرشغلی سازمانی دو متغیر معماری دانش سازمانی و مدیریت استعداد آینده محور را به طور مثبت و معناداری تحت تاثیر قرار می دهد. همچنین معماری دانش سازمانی بر مدیریت استعداد آینده محور تاثیر مثبت و معناداری دارد. در نهایت در نقش میانجی این متغیر در تاثیر مدیریت مسير شغلی بر مدیریت استعداد آینده محور مورد تاثیر قرار گرفت. [۱۴]

مکائیلی آگاه و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به عنوان بررسی نقش سکون زدگی شغلی در موفقیت مسيرشغلی و کیفیت زندگی کاری کارکنان اداره کل آموزش و پرورش اردبیل به این نتیجه رسیدند که سکون زدگی شغلی در موفقیت مسيرشغلی تاثیر معکوس و معناداری دارد. [۱۵]

گلپور و میرزایی (۱۳۹۶) در پژوهشی به عنوان الگوی ساختاری تاثیر سرمایه روانشناختی و موفقیت مسيرشغلی با توجه به نقش میانجی تعهد و رضایت، به این نتیجه رسیدند که سرمایه روانشناختی تاثیر مثبت بر موفقیت شغلی را از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی اعمال می نماید. در مجموع نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که رضایت شغلی و تعهد سازمانی متغیرهای واسطه ای در رابطه بین سرمایه روانشناختی و موفقیت شغلی بودند. [۱۶]

ووک و هاشم<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی به عنوان بررسی تاثیر تعدیل کننده قدرت برقراری ارتباط بر روی شبکه سازی و دستیابی به موفقیت مسيرشغلی پرداخته اند. به این نتیجه رسیدند که تاثیر تعدیل کننده از قدرت برقراری ارتباط بر روی روابط وجود دارد. این امر بدان معناست که مریگیری بر روی قدرت برقراری ارتباط اثرگذار است. که به خود بر روی موفقیت مسير شغلی تاثیرگذار است. [۱۷]

تابر و بلانک میر<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان نقش رفتارهای مسيرشغلی آینده نگرانه را در سازگاری مسيرشغلی و استخدام در مشاغل آینده را مورد بررسی قرار دادند. آنها در این پژوهش نشان دادند که رفتارهای مسيرشغلی میتواند موجب سازگاری مسيرشغلی شود و احتمال و شانس استخدام افراد در مشاغل نو ظهور را افزایش دهد. [۱۸]

## ۲- روش تحقیق

### ۲-۱- مدیریت استعداد آینده محور

مدیریت استعداد آینده محور به فرآیندی اطلاق می شود که شامل یک مجموعه کامل و مرتبط با یکدیگر از فعالیتهای سازمانی مثل شناسایی، انتخاب، توسعه و حفظ بهترین کارمندان و همچنین شامل کمک به آنها در ضابطه بندی بهترین نحوه

کاربرد نقاط قوت در جهت دستیابی به مشارکت آنها در سازمان ها می شود که نهایتاً مزایای سازمانی را در پی خواهد داشت [۱۲] مدیریت استعداد آینده محور شامل جستجوی مهارتها و توانمندی های جدید، انجام فعالیتهای ویژه برای ایجاد پیشرفت در آنها و همچنین آموزش و برنامه ریزی مسيرشغلی و کسب اطمینان از این موضوع میشود که مهارتهای نیروی کار آینده با نیازهای شغلی آینده مطابقت کامل دارد. مدیریت استعداد آینده محور به عنوان مجموعه ای از فرآیندهای مدیریت سرمایه انسانی در جهت مدیریت افراد حاضر در سازمان برای تصدی مشاغل جدید و نوظهور در نظر گرفته می شود، مدیریت استعداد یک مجموعه از فرآیندها و روش های ادغام شده که توسط یک سازمان برای جذب، حفظ، توسعه و دستیابی به اهداف استراتژیک به کار گرفته می شود، مدیریت استعداد آینده محور عبارت است از مجموعه ای از فعالیتها که هدف آنها جذب، انتخاب، توسعه و آموزش به روزترین قابلیت های منابع انسانی است تا سازمان، کارکنانی با توانمندی های به روز برای نقشهای استراتژیک سازمان داشته باشد [۱۱] مدیریت استعداد آینده محور یک فرآیند سیستماتیک است که توسط یک شرکت در جهت دستیابی، انتخاب، بهبود و حفظ بهترین استعدادهای کارمندان در برآورده کردن نیازهای امروز و آینده شرکت انجام میشود. سه تفسیر از مدیریت استعداد آینده محور وجود دارد. که به شرح زیر است: تعریف و نمایش جدید از عملکردهای منابع انسانی سنتی که قادر به تفسیر نیازهای استراتژیک شرکت نمیشد. دوم اینکه، مدیریت استعداد مستلزم شناسایی کارمندان با استعدادی است که در یک سازمان مشغول به کار هستند.

### ۲-۲- ابعاد مدیریت استعداد آینده محور

الف) شناسایی استعدادهای مورد نیاز آینده: شناسایی استعدادهای مورد نیاز آینده به این معنا است که سازمان باید بر روی چه افرادی سرمایه گذاری کند؟ چگونه باید برای کارمند یابی و استخدام در پستهای تعیین شده برنامه ریزی کرد؟ برای توسعه سازمانی چه نوع استعدادهایی مورد نیاز است؟ این پرسشهایی است که در یک سازمان، هنگام ترسیم مسير جذب و توسعه کارکنان خود، به عنوان با ارزش ترین سرمایه سازمانی، باید در نظر گرفته شود. [۱۹]

ب) آموزش و تعلیم: آموزش، تعلیم و توسعه استعداد یکی از مراحل مهم فرآیند مدیریت استعداد آینده محور است. ممکن است شرکتها چندین راهبرد توسعه استعداد را به منظور بهبود مهارتها، شایستگی ها و دانش کارمندان بپذیرند. در این مرحله سازمان به سرمایه گذاری بیشتر بر روی کارکنان با هدف ایجاد فرصت های یادگیری و توسعه نیاز دارد تا از این راه بتواند

بر شرایط، احتمال موفقیت فرد در استخدام را افزایش دهد رفتار مسیر شغلی آینده نگر به اقدامات پیشگیرانه اشاره دارد که افراد به منظور اثرگذاری بر خود و مهارتها و توانمندیهایشان انجام میدهند رفتارهای مسیر شغلی آینده نگر شامل اقداماتی همچون برنامه ریزی مسیرشغلی و توسعه مهارتها و شبکه سازی میشود. رفتار مسیر آینده نگر به مجموعه ای از رفتارها اشاره دارد که خودهدایت و آینده نگر بوده و بیش از حالت ثبات بر تغییر وضع موجود تاکید می کنند. در حقیقت رفتارهای مسیرشغلی آینده نگر در برگزیده مجموعه ای از رفتارها برای آماده ساختن فرد در راستای بهبود مهارتها و توانمندیها در راستای نیازهای شغلی آینده است. از این رو رفتارهای مسیرشغلی آینده دنگر به مجموعه ای از رفتارها هستند که برای دنیای مشاغل آینده مورد نیاز هستند. [۲۰]

این تحقیق از لحاظ ماهیت و روش در دسته تحقیقات علی قرار میگیرد، زیرا محقق تلاش دارد تا تاثیر مدیریت استعداد بر مسیر توسعه شغلی مدیران دولتی را مورد بررسی قرار دهد، در این مسیر از تکنیک آماری معادلات ساختاری که روشی برای بررسی رابطه علی بین متغیرها استفاده شده است. اما روش انجام تحقیق مذکور بر مبنای هدف تحقیق از نوع کاربردی می باشد. در پژوهش حاضر جامعه آماری شامل مدیران، معاونین و کارشناسان اداره صنعت و معدن تهران که بالغ بر ۲۷ نفر می باشد. در این تحقیق با استفاده از جدول مورگان تعداد ۵۵ پرسشنامه کامل شد.

روایی پرسشنامه: در این پژوهش ضمن استفاده از منابع مطرح شده برای تدوین پرسشنامه، به منظور سنجش روایی پرسشنامه در مرحله اول توسط استاد مربوطه و خبرگان مورد بررسی قرار گرفت و در مرحله دوم با توزیع ۳۰ عدد از پرسشنامه طراحی شده روایی سوالات تحت بررسی اعضای جامعه مورد بررسی قرار گرفته و نظرات اصلاحی ایشان لحاظ گردید. بنابراین، پرسشنامه مورد استفاده به عنوان ابزار جمع آوری داده های این پژوهش از نظر روایی محتوایی مورد بررسی قرار گرفته که دارای روایی مناسب بوده است.

پایایی پرسشنامه: در تحقیق حاضر برای سنجش پایایی پرسشنامه از روش مقیاس آلفای کرونباخ استفاده شده است. در این مرحله تعداد ۲۵ پرسشنامه برای سنجش میزان پایایی توزیع گردید سپس برای تعیین اعتبار از نرم افزار SPSS استفاده شد و مقدار ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده به شکل زیر می باشد:

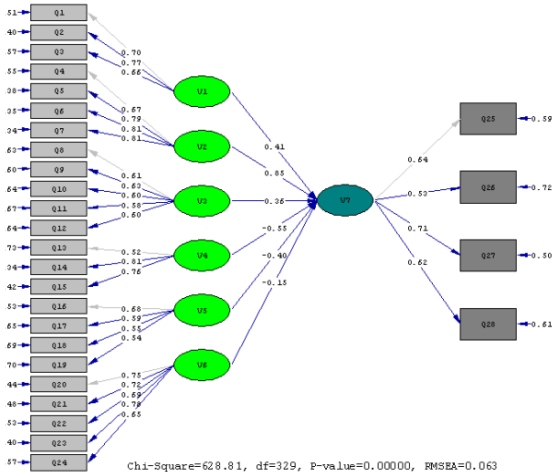
مهارتهای آنها را درجهت پاسخگویی به انتظارات و نیازهای آینده سازمان به روز نگه دارد. از آن جا که سازمانها در آینده با چالش رقابتی فزاینده ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالشها نیاز به مدیران شایسته تر و اثربخش تر از مدیران امروز دارند، لذا مدیریت استعداد آینده محور هر روز از اهمیت بیشتری برخوردار میشود (ج) توسعه، پیشرفت و حفظ استعدادها: در حال حاضر، توسعه، پیشرفت و پس از آن حفظ استعدادها به عنوان یکی از فعالیتهای اصلی در راستای مدیریت استعداد آینده محور در نظر گرفته میشود که برای بسیاری از سازمانها چالش برانگیز است. این یک سلاح راهبردی برای شرکتها در جهت حفظ رقابت محسوب میشود. توسعه، پیشرفت و حفظ استعدادها ممکن است شامل سیاستها، برنامه ها و راهبردهایی شود که از سوی سازمانها برای آموزش و توسعه استعدادها و پس از آن برای راضی نگه داشتن استعدادها و ممانعت از ترک سازمان توسط آنان باشد.

## ۲-۳- رفتارهای مسیرشغلی آینده نگر

در دنیایی که ریزش و رویش مشاغل به پدیده ای رایج در محیط کسب و کار تبدیل شده است، روابط استخدامی موقت و منعطف و نیز برنامه ریزی و مدیریت مسیرهای شغلی خود هدایت، اهمیت زیادی یافته است در واقع در چنین محیطی، مسیرشغلی سنتی و وابسته به سازمان که در آن به پیشرفت عمودی و کُند در درون یک سازمان تاکید میشود، جای خود را به مسیرشغلی وابسته به فرد داده است به عبارت دیگر شرایط کسبوکار امروزی ایجاب می کند که افراد بیش از آنکه به سازمان و کارفرمای خود وابسته باشند، به حرفه خود و جهت گیری آینده نگرانه درباره ی مسیرشغلی خویش اتکاء کنند رفتارهای آینده نگرانه به رفتارهایی گفته میشود که خود ابتکار و آینده محور بوده و به سمت هدفی در آینده جهت گیری شده باشند بنابراین رفتارهای مسیر شغلی آینده نگرانه، رفتارهایی هستند که افراد به صورت خود هدایت و خود مدیریت و در پاسخ به تغییرات مستمر در محیط کسب و کار از خود بروز میدهند. در دنیای مشاغل امروز، کسانی موفق تر هستند که بتوانند آینده را به خوبی پیشبینی نموده و خود را بر اساس مهارتها، توانمندیها و شایستگی هایی که مشاغل آینده بدان نیازمند هستند، آماده سازند. در حقیقت این افراد نیازمند بروز نوعی رفتار خاص هستند که مبتنی بر آینده نگری و تغییر وضع موجود است. این اقدام در ادبیات مدیریت با عنوان رفتارهای مسیرشغلی آینده نگرانه شناخته میشود. رفتار مسیرشغلی آینده نگر میتواند از طریق پیشبینی، برنامه ریزی و تلاش پیش دستانه به منظور اثرگذاری

جدول شماره ۱: ضرایب آلفای کرونباخ، منبع: [۱۰].

متغیر	تعداد سوالات	شماره سوالات	آلفای کرونباخ
تجربه مدیر	۳	۱-۳	۰/۷۷۱
تخصص مدیر	۴	۴-۷	۰/۷۵۶
سرمایه اجتماعی	۵	۸-۱۲	۰/۷۸۵
تجربه مدیر هم‌رده	۳	۱۳-۱۵	۱/۸۲۴
تخصص شغلی مدیر هم‌رده	۴	۱۶-۱۹	۰/۷۲۳
سرمایه اجتماعی مدیر هم‌رده	۵	۲۰-۲۴	۰/۸۳۴
توسعه شغلی مدیر	۴	۲۵-۲۸	۰/۸۲۸



نمودار ۲: ضرایب استاندارد مدل ساختاری و اندازه گیری، منبع: [۱۵].

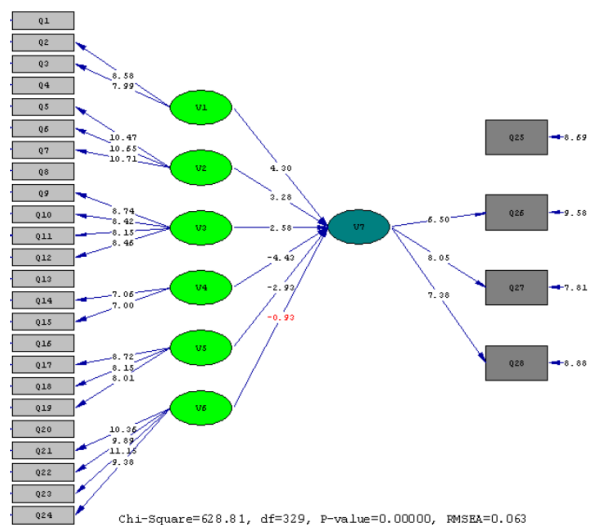
### ۳- یافته های تحقیق

نمودار ۱- ضرایب آلفا برای مدل اندازه گیری (ضرایب آلفای سوالات و متغیرهای مربوط به آنها) و مدل ساختاری (ضرایب آلفای مسیرهای مطرح شده در مدل در بین متغیرها) نشان می دهد. نمودار ۲- ضرایب استاندارد را برای مدل اندازه گیری (ضرایب استاندارد برای سوالات و متغیرهای مربوط به آنها) و مدل ساختاری (ضرایب مسیر برای مسیرهای مطرح شده در مدل در بین متغیرها) نشان می دهد. مسیر بین تمامی متغیرهای مستقل با متغیر وابسته با ضریب مسیر گاما نامگذاری می شود. با توجه به روابط مدل تعداد شش مسیر ترسیم شده است که هر شش مسیر آن از نوع گاما می باشد.

با توجه به مدل ارائه شده متغیرهای (تجربه شغلی مدیر) V1 تخصص شغلی مدیر، V2 سرمایه اجتماعی مدیر (V3 تجربه شغلی مدیر هم‌رده V4 تخصص شغلی مدیر هم‌رده، سرمایه اجتماعی مدیر هم‌رده V6 به عنوان متغیر مستقل و متغیر (توسعه شغلی مدیر V7 به عنوان متغیر وابسته مدل می باشند.

### ۴- نتیجه گیری

تغییر و تحول جز جدایی ناپذیر محیط اقتصادی و تجاری جهان امروز است به طوری که مشاغل را با مخاطرات جدیدی مواجه ساخته است سیر تغییرات و تحول دنیای مشاغل امروز به حدی است که افراد را ناگزیر به فراگیری مهارت‌ها و توانمندی‌های متنوع و متعدد نموده تا بتوانند قابلیت استخدام پذیری و موفقیت مسیر شغلی خود را بهبود بخشند. دنیای مشاغل امروز، نشان دهنده آن است که ماهیت مشاغل و مهارت‌ها و قابلیت‌هایی که منابع انسانی برای انجام وظایف مربوط به مشاغل، به آنها نیاز دارند با دگرگونی‌های اساسی مواجه شده است. براساس یافته های پژوهش، افراد شاغل در پروژه‌ها و افرادی که در مشاغل موقتی اشتغال دارند، برای آن که بتوانند به موفقیت مسیر شغلی دست یابند، باید به دو نکته اساسی توجه نمایند. اول آنکه این افراد باید بتوانند مهارت‌ها و توانمندی‌های خود را توسعه داده و تجربه کاری خود را بهبود بخشند و مدیریت استعداد آینده محور را همواره به عنوان یک استراتژی مد نظر داشته باشند. نکته حائز اهمیت در این مورد آن است که افراد این کار را باید با هوشمندی خاصی انجام دهند؛ در حقیقت آنها باید بدانند که سیر تغییر و تحولات مشاغل، چه مهارت و توانمندی‌هایی را برای مشاغل آینده ضروری میسازد، تا آنها به سراغ این مهارت‌ها و توانمندی‌ها رفته و خود را بر آن اساس آماده و مهیا سازند. دومین نکته مبین آن است که افرادی که در پروژه‌ها و مشاغل موقتی اشتغال دارند، باید با استفاده از آینده نگری و پیش بینی، استراتژی شغلی خود را تدوین کنند. در واقع رمز موفقیت مسیر شغلی مهندسین پروژه‌ها و افراد دارای مشاغل موقتی، داشتن رویکرد استراتژیک و آینده نگرانه به مسیر شغلی است. این رویکرد موجب می شود تا سناریوها و تغییرات مشاغل برای افق زمانی آینده مورد بررسی قرار گرفته و با شناخت نقاط قوت



نمودار ۱: آماره برای مدل ساختاری و اندازه گیری، منبع: [۱۵].

یک تاثیر مثبت و مستقیم بر توسعه شغلی می باشد که با افزایش تخصص شغلی، توسعه شغلی افزایش می یابد. در این خصوص می توان به این مورد اشاره نمود که مدیریت و سرپرستی می تواند برای افزایش دادن تخصص و مهارت های شغلی مدیران از برگزاری دوره ها و کلاس های آموزشی و یا شرکت دادن مدیران در سمینارها و کنفرانس ها استفاده نمایند به این صورت که زمینه ای را ایجاد نمایند تا آنها بتوانند از طریق آموزش و یا قرار گرفتن در کنار افراد با تخصص و مهارت بالا، بر تخصص و مهارت خود بیافزایند به گونه ای که توانمند شده و بتوانند از طریق تخصص و مهارت هایی که به دست آورده اند به خود کمک کنند که پله های تلقی را یکی پس از دیگری طی کنند. تحقیقاتی که به این نتیجه رسیدند: نتیجه این فرضیه با نتیجه تحقیق کلاوسن و همکارانش همسو میباشد. آنها در تحقیقشان به این نتیجه رسیدند که تخصص شغلی مدیران تاثیر مثبت و معناداری بر توسعه شغلی مدیران دارد.

فرضیه سوم: سرمایه اجتماعی مدیران تاثیر مثبتی بر توسعه شغلی مدیران دارد. میتوان نتیجه گرفت که با افزایش/ کاهش در سرمایه اجتماعی مدیران، توسعه شغلی مدیران افزایش/ کاهش مییابد به عبارتی میتوان بیان نمود که سرمایه اجتماعی دارای یک تاثیر مثبت و مستقیم بر توسعه شغلی می باشد که با افزایش سرمایه اجتماعی، توسعه شغلی افزایش می یابد لذا در این خصوص بیان می شود که مدیران از طریق کمک و همکاری با کارکنان و یا همکاران خود در پست های مدیریتی دیگر این امکان را برای خود ایجاد نمایند که در مواقع لزوم بتوانند از آنها درخواست کمک و همکاری را داشته باشند به عبارتی با ایجاد ارتباطات اجتماعی در سطح جامعه و بانک در دراز مدت به خود کمک نمایند تا به این صورت با استفاده از همکاران و دوستان خود مسیر پیشرفت شغلی خود را توسعه و بهبود بخشند. تحقیقاتی که به این نتیجه رسیدند: نتیجه این فرضیه با نتیجه تحقیق کلاوسن و همکارانش همسو میباشد. آنها در تحقیقشان به این نتیجه رسیدند که سرمایه اجتماعی مدیران تاثیر مثبت و معناداری بر توسعه شغلی مدیران دارد.

فرضیه چهارم: تجربه شغلی مدیران هم رده تاثیر منفی بر توسعه شغلی مدیران دارد. با توجه به نتایج به دست آمده از این فرضیه مشخص می شود که تجربه شغلی مدیران هم رده تاثیر منفی بر توسعه شغلی مدیران بیمارستان داشته و این فرضیه پذیرفته می شود. لذا میتوان نتیجه گرفت که با افزایش/ کاهش در تجربه شغلی مدیران هم رده، توسعه شغلی مدیران کاهش/ افزایش مییابد به عبارتی میتوان بیان نمود که تجربه شغلی مدیران هم رده دارای یک تاثیر منفی و مستقیم بر توسعه شغلی می باشد که با افزایش تجربه شغلی مدیران هم رده، توسعه

و ضعف فرد در سرمایه مسیرشغلی، استراتژیهای مناسب برای تصدی مشاغل آینده، طراحی و پیاده سازی شوند. بنابراین، این افراد باید خودابستکار و آینده محور بوده و به صورت پیش دستانه تغییرات مشاغل را پیشبینی کنند، تا دریابند که در بازار کار آینده چه مشاغلی به وجود میآیند تا آن ها خود را برای استخدام و موفقیت در مسیرشغلی آن مشاغل آماده سازند. همانطور که مشاهده میشود، دنیای مشاغل امروز با آنچه که گذشته وجود داشت بسیار متفاوت

است. در گذشته افراد نیازی به یادگیری مهارتها و توانمندیهای متفاوت نداشتند و فقط لازم بود آنچه شغل آنها می طلبد را به خوبی فراگرفته باشند. اما امروز سیر تغییر و تحولات آنچنان است که هر ساله مشاغل زیادی از بین رفته و مشاغل جدیدی به جای آنها به وجود میآیند. در حقیقت شرایط امروزی از افراد میخواهد که سطح بالاتری از قابلیت استخدام پذیری داشته باشند. در وضعیت کنونی، رقابت میان افراد برای استخدام در بسیاری از مشاغل بالا گرفته و افراد را ناگزیر به بالا بردن کیفیت شغلی خود نموده است. بر این اساس اگر افراد میخواهند کیفیت بالاتری برای استخدام در مشاغل نوظهور و جدید از خود نشان دهند، چاره های جز داشتن رویکرد استراتژیک و آینده نگرانه به مشاغل و مدیریت استعداد آینده و بروز رفتارهای مسیرشغلی آینده نگرانه نخواهند داشت.

فرضیه اول: تجربه شغلی مدیران تاثیر مثبتی بر توسعه شغلی مدیران دولتی دارد. با توجه به نتایج به دست آمده این فرضیه پذیرفته می شود. لذا میتوان نتیجه گرفت که با افزایش/ کاهش در تجربه شغلی مدیران، توسعه شغلی مدیران افزایش/ کاهش مییابد به عبارتی میتوان بیان نمود که تجربه شغلی دارای یک تاثیر مثبت و مستقیم بر توسعه شغلی می باشد که با افزایش تجربه شغلی، توسعه شغلی افزایش مییابد برای همین در این خصوص می توان از طریق استفاده از مدیران برای شناسایی و حل مشکلات و به عبارتی قرار دادن آن در وضعیت های چالش برانگیز به گونه ای که باید به تنهایی تصمیماتی را اتخاذ نمایند، تجربه شغلی مدیران را افزایش دهند تا در نهایت مسیر شغلی آنها برای توسعه و ارتقاء شغلی در آینده بهبود یابد. تحقیقاتی که به این نتیجه رسیدند: نتیجه این فرضیه با نتیجه تحقیق کلاوسن<sup>۴</sup> و همکارانش همسو می باشد. آنها در تحقیقشان به این نتیجه رسیدند که تجربه شغلی مدیران تاثیر مثبت و معناداری بر توسعه شغلی مدیران دارد.

فرضیه دوم: تخصص شغلی مدیران تاثیر مثبتی بر توسعه شغلی مدیران دارد. لذا می توان نتیجه گرفت که با افزایش/ کاهش در تخصص شغلی مدیران، توسعه شغلی مدیران افزایش/ کاهش مییابد. به عبارتی میتوان بیان نمود که تخصص شغلی دارای

- [6] Culié JD, Khapova SN, Arthur MB. "Careers, clusters and employment mobility: the influences of psychological mobility and organizational support", *Journal of Vocational Behavior*, 2014; 84(2).
- [7] Delaram M, Asefi F, Shams S. The Study of Strategies to Reduce Absence from Viewpoints of Students in Shahrekord University of Medical Sciences. *Journal of Medical Education Development Studies Center*. 2017; 5: 42-37 [In Persian]
- [8] Groyberg B, Connolly K. Great leaders who make the mix work. Doctoral dissertation, Finlayson JA. Best practices for diversifying senior management positions. Doctoral dissertation, The University of the Rockies. 2019.
- [9] Jan Z. Career Development in a Learning Organization. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of PHD. HRD. Sociology, Peshawar University. 2010.
- [10] Habibpor A, Gholipor A, Memarzade G. Designing a talent management model in the banking industry. *Quarterly Journal of Training Development of Human Resources*. 2019; 5(19): 1-22[In Persian]
- [11] Haji Karimi AA, Hosseini A "The effect of strategic underlying factors on talent management". *Strategic Management Studies*, 2010;(2):51-71.
- [12] Jahangiri A, Abasspour Tehrani Fard H. The Effects of Talent Management on Job Performance with the Mediating Role of Work Effort and Job Satisfaction. *JMDP*. 2017; 30
- [13] Hatem N, Heidari A, Keshtakaran V, Heidari Arjloo P. "Evaluation of the dimensions of the career path of the staff of Shiraz University of Medical Sciences". *Health Information Management*, 2011; 8(6): 815-823.
- [14] Mery D, Mackenney I, Villalobos E. Student attendance system in crowded classrooms using a smartphone camera. In 2012 IEEE Winter Conference on Applications of Computer Vision (WACV) 2012; 587.
- [15] Mohammed AA, Gururajan R, Hafeez-Baig A. Investigating into the relationship between talent management and knowledge management in business environment, In

شغلی کاهش می یابد. در این خصوص بیان می شود زمانی که بین دو مدیر یکی از آنها از تجربه شغلی بالاتری برخوردار باشد، مسیر شغلی برای وی بهتر توسعه و بهبود می یابد چرا که او از تجربه و مهارت های بیشتری در مقایسه با همکار خود برخوردار است و بهتر می تواند اموری را که وی سپرده می شود را مدیریت و رهبری کند برای همین تجربه مدیران تاثیر منفی بر توسعه مسیر شغلی دیگر مدیران دارد. تحقیقاتی که به این نتیجه رسیدند: نتیجه این فرضیه با نتیجه تحقیق کلاوسن و همکارانش همسو می باشد. آنها در تحقیقشان به این نتیجه رسیدند که تجربه شغلی مدیران هم رده تاثیر مثبت و معناداری بر توسعه شغلی مدیران دارد.

#### واژه نامه

- |                        |                  |
|------------------------|------------------|
| 1. Lewis and Hackman   | لوئیس و هکمن     |
| 2. Wook and Hashem     | ووک و هاشم       |
| 3. Taber and Blank Mir | تابر و بلانک میر |
| 4. Clausen             | کلاوسن           |

#### فهرست منابع

- [1] Adekola B. Career Planning and Career Management as Correlates for Career Development and Job Satisfaction a Case Study of Nigerian Bank Employees. *Australian Journal of Business and Management Research*, 2011; 1(2):100-112.
- [2] Abeuova D. Muratbekova-Touron Maral. Global talent management: Shaping the careers of internationally educated talents in developing markets. *Thunderbird Int. Bus. Rev.* 2019.
- [3] Asil M, Malek Akhlaq I. "Study of the relationship between talent management and organizational performance." *Human Resource Management Research*. 2014; 6(1): 31-51.
- [4] Crowley-Henry M. Benson E, Al Ariss A. Linking Talent Management to Traditional and Boundaryless Career Orientations: Research Propositions and Future Directions. *European Management Review*, 2018; 11:5-19
- [5] Ahmadi AA, Farahani A, Bahmani Choobasti A, Shahbazi M. "The role of social capital on improving talent management in the physical education organization". *Sports Management Studies*, 2012; (13): 160- 237.



- Industry: a journal of the social and economic relations of work. 2017; 27(1): 34-55
- [19] Kurd B, Kurd H, Arab A. "Study of the relationship between the use of talent management system and reducing the tendency to leave the service." Public Management Research, 2014; 7(2):140-113.
- [20] Mu JP, Love G. EInterfirm Network, Social Capital, and Knowledge Management Flow. Journal of Knowledge Management. 2018; 12(4): 86-100.
- Proceedings of the International Conference on Web Intelligence, 2017; 1131-1132.
- [16] Nahapiet J, Ghoshal S. Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. Academy of Management Review, 2005; 242-266.
- [17] Masjedi M, Neshatavar R, Moeini L, Seghatoleslam A, Rafati A. Ezzatzadegan Jahromi S. Absenteeism from Theory Classes: Perspective of Medical Students. Iranian Journal of Medical Education. 2017; 17 :453- 2217. [Persian]
- [18] Parker J, Arrowsmith J, Haar J. Diversity management in New Zealand: towards an empiricallybased model of employer propensity to manage diversity. Labour &