تاثیر جانشین‌پروری بر مدیریت استعداد (مورد مطالعه: مدیران و معاونین شهرداری تهران)

بهزاد قاسم‌زاده[۱]

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر جانشین‌پروری بر مدیریت استعداد در مدیران و معاونین شهرداری تهران انجام پذیرفت. بر این اساس، روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی و برحسب روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه‌ی مدیران و معاونین شهرداری تهران بود که تعداد آن‌ها برابر با ۸۵۰ نفر بود. حجم نمونه با استفاده جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۲۶۵ نفر برآورد شد. داده‌ها در دو بخش کتابخانه‌ای و میدانی گردآوری شد. در بخش میدانی با استفاده از دو پرسشنامه جانشین‌پروری کیم (۲۰۱۰) و مدیریت استعداد فیلیپ و راپر (۲۰۰۹)، داده‌ها جمع‌آوری گردید. برای سنجش روایی از روایی محتوایی استفاده شد که نشان از روا بودن ابزار داشت. همچنین پایایی ابزار با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه گردید که نتایج بیانگر پایا بودن ابزار اندازه‌گیری بود. تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در دو بخش توصیفی (میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی) و استنباطی (آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و رگرسیون چندگانه) انجام پذیرفت. نتایج حاصل از پژوهش نشان دادند که جانشین‌پروری بر مدیریت استعداد مدیران و معاونین در شهرداری تهران تاثیر مثبت و معناداری دارد؛ بدین معنی که در صورت افزایش عوامل جانشین‌پروری (فردی، سازمانی و فرایندی) مدیریت استعداد در مدیران و معاونین شهرداری تهران نیز افزایش خواهند یافت.

کلیدواژه‌ها: جانشین‌پروری، عوامل سازمانی، مدیریت استعداد، شهرداری

[۱] کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی ghasemzadeh.behzad@gmail.com

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

مقدمه

مدیران و معاونین شهرداری‌ها، سازمان خود را در محیطی پیچیده و متغیر اداره کرده و وظایف آنها در تمامی عرصه‌ها از جمله عرصه مدیریت شهری به طور فزاینده‌ای توسعه یافته است. این امر سبب شده تا در عرصه‌های گوناگون، قدرت تصمیم‌گیری قابل ملاحظه‌ای به سطوح مدیریتی این سازمان واگذار شود. هم‌چنین، تغییرات اساسی و سریع روندها و رویدادهای سیاسی، اقتصادی و تکنولوژیکی در عصر فراصنعتی تاثیرات شدیدی بر عملکرد و رفتار سازمان‌ها دارد. تحقیقات نشان داده که تنها تعداد معدودی از مدیران به ویژه در کشورهای جهان سوم موفق به واکنش صحیح و به موقع در برابر این‌گونه تغییرات گردیده و توانسته‌اند نوع ساختار و پوشش درونی سازمان را متناسب با توانمندی موردنیاز در برابر چالش‌ها و دگرگونی‌ها، سازمان بخشند (منوریان، آقازاده و شهامت‌نژاد، ۱۳۹۱).

از سوی دیگر، امروزه با ورود به هزاره سوم و عصر اقتصاد دانش‌محور و در پی تغییرات وسیع اقتصادی و اجتماعی جهان، سازمانها به خوبی دریافتند برای موفقیت در محیط رقابتی کسب و کار به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. مدیریت استعداد اقدامی مثبت و مفید برای بهترین افراد در مشاغل و نوعی سرمایه گذاری در جهت رشد آنان است. همینطور شکوفاسازی استعدادهای بالقوه افراد و کمک به آنها برای بهره بردن از نقاط قوت خود و بهبود نقاط ضعف است (کاویانی و بهرامی، ۱۳۹۱).

مایکلز[1] و همکاران (۲۰۰۱)، استعداد را این‌گونه بیان کردند که اثربخش‌ترین رهبران و مدیران در همه سطوح سازمانی که می‌توانند به شرکت در برآوردن آرزوهایشان و تحقق عملکردشان کمک برسانند، تعریف می‌شود. در تعریف دیگر استعداد به معنی، مدیریت کردن مستعد و داشتن ذهن خلاق راهبردی، توانایی رهبری، بلوغ عاطفی، مهارت‌های ارتباطی، توانایی جذب و شناسایی افراد مستعد دیگر، هوش و غریزه کارآفرینی، مهارت‌های کارکردی و توانایی‌های دیگر برای دستیابی به نتایج است (حسینی، ۱۳۸۹).

اسپار و هیل‌تراپ[2] (۱۹۹۴)، با بررسی مشکلات در حال رشد مربوط به کمبود استعدادها در بیشتر کشورهای اروپایی، نتیجه گرفته‌اند که در قرن بیست و یکم نیاز به افرادی که دامنه‌ی گسترده‌ای از مهارت ها و توانایی های مورد نیاز برای مقابله با نیازهای پیش‌بینی نشده‌ی سازمان ها داشته باشند، رو به گسترش است (نوع پسند اصیل، ملک اخلاق و عاشق حسینی مهروانی، ۱۳۹۲). تحقیقات اخیر نشان داد که حداقل ۷۵ درصد مدیران ارشد اذعان داشتند که مدیریت استعداد مهم‌ترین مسئله‌ای است که سازمان‌ها در عصر حاضر با آن رو به رو هستند (کاویانی و بهرامی، ۱۳۹۱). به عقیده مورتون، استون و بلیس[3] (۲۰۰۵)، مدیریت استعداد اغلب شایستگی کلیدی ویژه‌ای را برای متخصصان منابع انسانی اعم از مدیران عالی و افرادی با قابلیت های بالا که به

[1] -Michaels
[2] -Sparrwo & Hitrop
[3]-Morton, Ashton and Bellis

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

عنوان منابع انسانی راهبردی با نقش کلیدی به‌ویژه در سازمان‌های جهانی شناسایی شده‌اند، در نظر می‌گیرند. به عقیده مارتین و هاتریک[1] (۲۰۰۶) همان طور که ارزش اقتصاد دانشی به طور مرتب در حال رشد است، ارزش استعداد نیز برجسته تر خواهد شد (حسینی، ۱۳۸۹).

هم‌چنین، سازمان‌ها برای آنکه بتوانند در عرصه‌های ملی و فراملی رقابتی حضور مستمر و پایداری داشته باشند، نیازمند کارکنانی هستند که توانایی پاسخگویی سریع به موضوعات پیچیده سازمانی و فراسازمانی را داشته باشند. این امر دانش، خلاقیت و استعداد فردی و تیمی کارکنان را طلب می‌کند. اصول موفقیت سازمانهای هزاره سوم استفاده مؤثر از افراد با استعداد و شایسته است. پشتوانه برنامه‌های استعدادیابی داشتن برنامه های استراتژیک و هدفمند برای سازمان‌هاست تا جهت دستیابی به حضور پر قدرت در صحنه های رقابتی و با به کار گیری نیروی توانمند و با استعداد بتوانند برنامه‌های آینده سازمان را به اجرا در آورند. آنچه در سازمانهای پیشرو بیش از هر چیزی اهمیت دارد افراد هستند نه فناوری. موضوع کشف، جذب، نگهداری، توسعه و مدیریت استعدادها نیز از موضوعات حائز اهمیت در هزاره سوم می‌باشد (چناری و صائمیان، ۱۳۸۷). در حقیقت مدیریت استعداد متعلق به همه فرآیندهای توسعه منابع انسانی و برای پرورش و توسعه تمام کارکنان است. هر چند که ممکن است یکی از فرآیندهای آن، شناسایی و انتخاب تعدادی از افراد، با اهدافی نظیر جانشین‌پروری باشد (معالی تفتی و تاج الدین، ۱۳۸۷).

با بررسی موجودیت‌های سرمایه انسانی سازمان شهرداری می‌توان استعدادهایی را کشف کرد که با مدیریت صحیح و پرورش این استعدادها می‌توان انگیزه، کارایی و بهره‌وری کارکنان سازمان شهرداری را بالا برد (کاویانی‌نیا، ۱۳۸۹). داتا گوپتا[2] (۲۰۰۵)، معتقد است که مدیریت استعداد از مدیریت راهبردی جریان‌های استعدادها در سازمان نشأت گرفته شده است و هدفش ایجاد منبعی در دسترس از استعدادها برای تطبیق افراد مناسب با شغل‌های مناسب و در زمانی مناسب براساس اهداف راهبردی کسب و کار است (به نقل از کاویانی و بهرامی، ۱۳۹۲). ابعاد مدیریت استعداد عبارتند از:

جذب استعدادها: تعقیب جدی استعداد باید یکی از استراتژی‌های اصلی مدیریت باشد. اکثر سازمان‌ها نمی‌توانند خیلی سریع افراد مستعد را به عنوان اعضای جدید جذب کنند. این فقدان استعداد، بزرگترین مانعی است که در راه رشد سازمان‌ها وجود دارد و جبران این کمبود نوعی مزیت استراتژیک عمده محسوب می شود؛ حفظ استعدادها: جوی لمینت[3] چنین بیان می‌کند که سازمان با کارمندان طوری رفتار می‌کند که گویی همه آنان مدیر و شریک هستند. همه آنان سهام دارند و او دلیل موفقیت را همین مسأله می‌داند، اما بزرگترین مسأله‌ای که مایه نگرانی وی است این است که افراد با استعداد را از دست ندهد؛ اداره و مدیریت استعدادها: مدیران باید بدانند که چطور از حداکثر استفاده را از افراد ببرند و چطور به نحوی استراتژیک آنان را در موقعیتی مناسب قرار دهند. موقعیت طوری نباشد که کاری عادی و معمولی سبب بی‌حالی و بی‌حوصلگی آنان شود.

[1] -Martin & Hatrik
[2] -Duttagupta
[3] -Joy liment

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

مدیران باید محیط را به نحوی طراحی کنند که حداکثر دانش و اطلاعات، حداکثر ابداع و نوآوری و حداکثر تأثیر را به همراه داشته باشند؛ شناسایی و کشف استعدادها: استعدادها یک منبع نادر و معمولاً دست ناخورده هستند. هر سال با مدیریتی مواجه هستیم، که نمی‌دانند چطور افراد مستعد را شناسایی کنند. مدیریت، قبل از استخدام افراد جدید باید استعدادهای نهفته کارمندان قبل را کشف کند؛ انتخاب و به کارگیری استعداد: انتخاب، مرحله‌ای است برای پذیرفتن یا رد تقاضاهای مراجعان و متقاضیان کار، به گونه‌ای که شایسته‌ترین، مناسب‌ترین و با استعدادترین آنها برگزیده و تعیین شوند (نیازآذری و تقوایی یزدی، ۱۳۹۳). در این خصوص سویم[1] (۲۰۰۹)، طی پژوهشی تحت عنوان" بررسی سیستم مدیریت استعداد و چگونگی بهره‌گیری از این سیستم به عنوان اهرمی برای ایجاد تعهد در کارکنان" دریافت که چگونه بخش مدیریت منابع انسانی و توسعه سازمانی می‌تواند به حمایت و تقویت سیستم مدیریت استعداد بپردازد. هم‌چنین خالوندی و عباس‌پور (۱۳۹۲)، طی پژوهشی تحت عنوان "طراحی مدل بهینه‌سازی فرآیند مدیریت استعداد" دریافتند که بین وضعیت موجود در تمام مؤلفه‌های مدیریت استعداد و حالت مطلوب آن‌ها فاصله معناداری وجود دارد.

بنابراین یکی از وظایف مهم مدیران و معاونین در سازمان‌ها، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان است که زمینه ارتقای بهره وری را فراهم می‌کند. امروزه نمی توان بدون توجه به میزان بهره وری در تولید دانش و بدون آگاهی از عوامل مؤثر بر افزایش آن، به سوی توسعه پایدار گام برداشت. از آنجا که انسان در توسعه نقش کلیدی دارد و تحقق توسعه به دست انسان صورت می‌پذیرد، برطرف کردن نیازهای روحی و روانی افراد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از این‌رو یکی از وظایف مهم مدیر، انگیزش افراد است، انسان هایی با نیازهای متعدد برای وصول به اهداف سازمانی می‌باشد (صدوق شهمیرزادی، ۱۳۹۰).

بنابراین، سازمانها برای حل بحران استعداد، نگاه خود را معطوف به درون سازمان ساخته و استراتژی‌های جانشین‌پروری را اتخاذ کرده‌اند که روی توسعه و پرورش استعدادهای موجودشان تمرکز دارند. به صورت تاریخی، موفق‌ترین سازمانها در اجرا، آنهایی هستند که سرمایه گذاری بلندمدت بر روی کارکنانشان انجام داده‌اند. با سرمایه‌گذاری در وقت و هزینه برای توسعه استعدادهای داخلی، این سازمانها قادر خواهند بود، هنگامی که استعدادهای اصلی آنها بازنشست می شوند یا به هر دلیل دیگری از سازمان خارج می شوند، بدون مشکلی از این مرحله گذر کنند. اتخاذ استراتژی مدیریت جانشین پروری "برنده و برنده"[2] به سازمانها اجازه می‌دهد که مشاغل کلیدی، جانشین‌های بالقوه و شکاف‌های مهارتی را شناسایی کرده، به کارکنان، گزینه های شغلی موجود ابزارهایی برای برنامه‌ریزی و دستیابی به اهداف شغلی‌شان، ارائه کنند. به کارگیری رویکردی جامع و یکپارچه، مزایای ایجاد شده برای کارکنان، مدیران و سازمان را در مجموع بهینه می‌کند. ثابت شده است که برنامه های جانشین پروری که با مسیر شغلی افراد گره خورده است، روحیه کارکنان و بهره وری آنان را افزایش می دهد. سازمانهایی که توسعه شغلی را پشتیبانی می کنند با دادن اجازه به افراد برای یافتن فرصت های جدید در درون سازمان و تشویق به تحرک شغلی، به احتمال بسیار قوی آنها را در توسعه شغلی خود سهیم می کنند.

[1] -Sweem
[2] -Win Win

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

از آنجایی که این افراد به احتمال زیاد فرصت هایی در سازمان جستجو می‌کنند، بنابراین فرآیند نگهداشت، به خوبی شکل می گیرد که در مجموع منجر به افزایش رضایت کارکنان می گردد (نیازآذری و تقوایی یزدی، ۱۳۹۳).

راثول[1] (۲۰۰۵)، معتقد است که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری انتخاب و ترقی دادن کارکنان شایسته و دارای پتانسیل‌های بالای درون سازمان به منظور رهبری مستمر دوران گذار (تحول) می‌باشد که سرمایه انسانی سازمان را تقویت می‌کند. و نیز راثول تعریف را این‌گونه بسط داده است: «آماده سازی برای پرورش، جایگزینی و کاربرد استراتژیک افراد کلیدی و مهم در زمانی اضافی. مدیران و معاونین سازمان از این مسئله آگاهند که تداوم بقای سازمان به داشتن افرادی شایسته در پست‌های مناسب در زمان مناسب برای انجام کارهای مناسب وسیع بستگی دارد. موفقیت استراتژیک در مقیاس بزرگ، تابعی از رهبری شایسته و صحیح در سازمان می‌باشد».

جانشین‌پروری اصطلاحی است که به منظور تعریف شیوه‌ای که یک سازمان به منظور جایگزینی رهبران یا دیگر کارکنان و دست‌یابی با الزامات استخدامی‌اش طراحی می‌کند، به کار برده می‌شود. این مسئله حائز اهمیت است که بدانیم این فعالیت می‌تواند در تمام سطوح سازمانی انجام شود و ما باید به این موضوع اعتقاد داشته باشیم. در حالی‌که این برنامه‌ها در تمام سطوح سازمان قابل کاربرد است، فعالیت‌های جانشین‌پروری اغلب به پست‌های سطوح بالای سازمان اختصاص داده می‌شود.

راثول (۲۰۰۵)، تاکید کرد که جانشین‌پروری شامل اصول چهارده گانه مدیریت فایول می‌باشد، به خصوص زمانی که او نوشت: "مدیریت نسبت به این مسئله مسئولیت دارد که اطمینان یابد که تصدی‌گری کارکنان تداوم یابد". فایول معتقد بود اگر این مسئله نادیده گرفته شود پست‌های حساس توسط افراد فاقد صلاحیت پر می‌شوند. جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با برنامه‌ریزی فردی برای مسیر شغلی افراد متفاوت است. جانشین‌پروری به عنوان فرایندی تعریف می‌شود که تداوم و استمرار کاندیداهای رهبری واجد شرایط را برای عملکرد سازمانی موثر، تضمین می‌کند. برنامه‌ریزی جانشینی را به عنوان شیوه‌ای برای تعریف نقش‌های اساسی مدیریت درون سازمان تعریف می‌کند که از پایین‌ترین سطوح مدیریت کارکنان و سرپرستان شروع و تا بالاترین پست‌های رهبری در سازمان به پیش می‌رود. همچنین از نظر وی برنامه‌ریزی جانشینی این گونه توصیف می‌شود که در کنار مدیریت سازمان یک نوع قابلیت انعطاف برای توسعه فرصت‌ها فراهم آورد تا این اطمینان ایجاد شود که کارکنانی با پتانسیل‌های بالا به سطوح بالاتر دست می‌یابند، به گونه‌ای که آنها دانش مدیریت را به منظور توسعه مهارت‌های خود کسب می‌کنند و آن را به اهداف کلی سازمان تعمیم و نسبت می‌دهند (علمداری، ۱۳۹۷). در همین راستا کریکاری[2] (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان «جانشین‌پروری به عنوان ابزاری برای توسعه نیروی انسانی» نشان دادند که دانشگاه برای پر کردن پستهای کلیدی خویش دارای برنامه جانشین‌پروری است. دانشگاه از طریق برنامه‌های آموزشی و توسعه و همچنین گردش شغلی می‌تواند به نتایج دلخواه خود دست پیدا کند. همچنین نتایج نشان داد که جهت اجرای برنامه جانشین‌پروری در دانشگاه

[1] - Rothwell
[2] Cricary

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

محدودیتهایی از قبیل کمبود منابع مالی برای آموزش و نبود انگیزه برای شرکت در برنامه جانشین‌پروری وجود دارد.

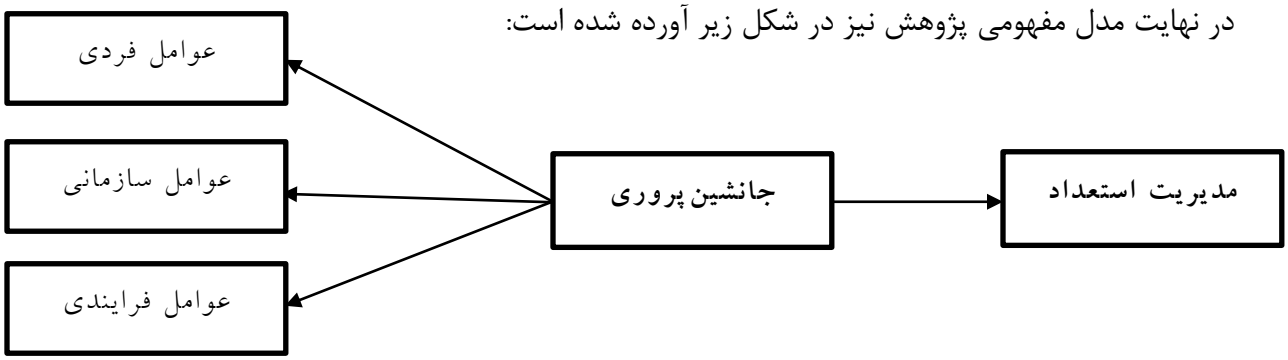
در نهایت، از آنجا که سازمان‌های آتی با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها به مدیرانی شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران کنونی نیاز است، «مدیریت استعدادها» و «جانشین‌پروری» به‌طوری روزافزون از اهمیتی مضاعف در سازمان‌های آینده‌نگر و آینده‌ساز برخوردار می‌شود (ابوالعلایی و غفاری، ۱۳۹۱). بنابراین سازمانهایی که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند، برنامه‌ریزی‌های خود را بر شناسایی و پروش استعدادهای مدیریت درونی سازمانی قرار داده‌اند. ضرورت اجرای برنامه جانشین‌پروری در شهرداری تهران از اهمیت بالایی برخوردار است که از دلایل آن می‌توان به صرفه‌جویی اقتصادی و کاهش هزینه‌های سازمان، جلوگیری از هدر رفتن منابع برای جایگزین کردن فرد جدید در سازمان اشاره کرد؛ بنابراین جانشین‌پروری از این هزینه‌های گزاف که در جذب و حفظ، آموزش و مهارت نیروی انسانی صرف می‌شود جلوگیری می‌کند. مورد دیگری که باید به آن اشاره شود این است که با توجه به خروج نیروهای متعهد و باسابقه از شهرداری به علت نبود برنامه‌ریزی نیروی انسانی اکثر انتصاب‌ها خارج از سازمان صورت می‌گرفت که این امر موجب کاهش انگیزه و کارایی کارکنان در سازمان می‌شد (مستندات بازرسی کل) و در این راستا در برهه‌ای از زمان سازمان شهرداری تهران دچار بحران و افت شدید کارایی شده بود (مشاهدات پژوهشگر) به همین دلیل جانشین‌پروری یکی از راهکارهای موردنظر برای سازمان شهرداری تهران جهت جلوگیری از بحران به وجود آمده بشمار می‌رود. به عبارتی، جانشین‌پروری باعث می‌شود سازمان نیروهای مستعد و کیفی مطلوب خود را در پست‌های کلیدی از دست ندهد و با انتخاب صحیح و توسعه جانشینان به این امر کمک می کند و باعث می‌شود سازمان به یکباره از نیروی مستعد، باتجربه و متخصص خالی نشود؛ با توجه به آن چه که گفته شد، با انجام این پژوهش درصدد پاسخگویی به این سؤال هستیم که «آیا جانشین‌پروری بر مدیریت استعداد در مدیران و معاونین شهرداری تهران تاثیر دارد؟». با توجه به این سوال و با استفاده از پژوهش‌های صورت گرفته، فرضیه‌های پژوهشی ذیل تدوین گردید:

فرضیه‌ی اصلی: جانشین‌پروری بر مدیریت استعداد در مدیران و معاونین شهرداری تهران تاثیر دارد.

فرضیه‌های فرعی:

۱. عوامل فردی بر مدیریت استعداد در مدیران و معاونین شهرداری تهران تاثیر دارد.
۲. عوامل سازمانی بر مدیریت استعداد در مدیران و معاونین شهرداری تهران تاثیر دارد.
۳. عوامل فرایندی بر مدیریت استعداد در مدیران و معاونین شهرداری تهران تاثیر دارد.

در نهایت مدل مفهومی پژوهش نیز در شکل زیر آورده شده است:



[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

شکل۱: مدل مفهومی پژوهش(کیم[1]، ۲۰۱۰؛ فیلیپ و راپر[2]، ۲۰۰۹)

روش شناسی

روش مورد استفاده برحسب هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی بود. در این پژوهش جامعه آماری متشکل از مدیران و معاونین شهرداری تهران در سال ۱۳۹۸ که تعداد آنها ۸۵۰ نفر بود که از بین آنان با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد ۲۶۵ نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. به منظور گردآوری اطلاعات از دو پرسشنامه جانشین‌پروری کیم (۲۰۱۰) و پرسشنامه مدیریت استعداد فیلیپ و راپر (۲۰۰۹) استفاده شد که در جدول (۱) شاخص‌های آن به نمایش گذاشته شده است. به منظور سنجش روایی از روایی محتوا استفاده شد که برای این منظور پرسشنامه‌ها به تایید متخصصین مربوطه رسید؛ هم‌چنین به منظور سنجش پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار این ضریب برای هر یک از پرسشنامه‌ها به ترتیب ۰,۹۱ و ۰,۸۶ به دست آمد و هم‌چنین این مقدار برای هر دو پرسشنامه بالای ۰,۷ به دست آمد که نشان از پایایی ابزار اندازه‌گیری پژوهش می‌باشد. در این پرسشنامه‌ها برای پاسخ به سوالات از مقیاس ۵گزینه‌ای لیکرت بهره گرفته شد. پرسشنامه‌های مذکور در میان گروهی از مدیران و معاونین شهرداری تهران توزیع گردید و پس از پرسشنامه‌ها با توجه به فنون آمار توصیفی و استنباطی(آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و رگرسیون چندگانه) تجزیه و تحلیل صورت گرفت

جدول۱: سازه‌های پژوهش و ابعاد و گویه‌ها

سازه‌های اصلی	ابعاد	منبع گردآوری داده‌ها	منابع	تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ
مدیریت استعداد	جذب استعدادها	مدیران و معاونین	فیلیپ و راپر (۲۰۰۹)	۷	۰,۹۱
	انتخاب استعدادها			۴	
	بکارگیری استعدادها			۶	
	توسعه استعدادها			۶	

[1] Kim
[2] Phillips DR, Roper KO

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

	نگهداشت استعدادها	شهرداری تهران		۴	
جانشین‌پروری	عوامل فردی		کیم (۲۰۱۰)	۱۹	۰,۸۶
	عوامل سازمانی			۸	
	عوامل فرایندی			۱۱	

یافته‌ها

برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد که براساس آن آزمون نتیجه می‌گیریم که داده‌های جمع‌آوری شده برای پرسشنامه از توزیع نرمال تبعیت می‌کنند.

آزمون فرضیه‌های پژوهش

در این قسمت فرضیه‌های پژوهش با استفاده از آزمون رگرسیون چندگانه محاسبه می‌شود. جدول زیر نتایج آزمون رگرسیون در مورد فرضیه های پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲: نتایج آزمون رگرسیون

فرضیه ها	تأثیر متغیرها بر هم	مقدار t	سطح معناداری	ضریب استانداردشده بتا	نتیجه آزمون
فرضیه اصلی	جانشین‌پروری ← مدیریت استعداد	۵,۹۶	۰,۰۰۰	۰,۵۸۷	رد H0 و پذیرش H1
فرضیه فرعی ۱	عوامل فردی ← مدیریت استعداد	۲,۷۱	۰,۰۰۰	۰,۱۷۰	رد H0 و پذیرش H1
فرضیه فرعی ۲	عوامل سازمانی ← مدیریت استعداد	۴,۰۹	۰,۰۰۰	۰,۳۲۴	رد H0 و پذیرش H1
فرضیه فرعی ۳	عوامل فرایندی ← مدیریت استعداد	۸,۸۲	۰,۰۰۰	۰,۶۸۴	رد H0 و پذیرش H1

مطابق با جدول بالا، از آنجایی که سطح معناداری در تمامی آزمون ها کمتر از میزان خطا (۰,۰۵) شده است در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵٪ فرض‌های صفر رد شده و فرض های یک تأیید می‌شود. یعنی جانشین‌پروری و عوامل آن بر مدیریت استعداد مدیران و معاونین در شهرداری تهران تاثیر مثبت و معنادار دارد. علامت مثبت ضرایب رگرسیون در جدول بالا نیز نشان دهنده تأثیر مستقیم بین متغیرها است؛ بدین معنی که در صورت

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

افزایش جانشین‌پروری و سه عامل فردی، سازمانی و فرایندی، مدیریت استعداد در مدیران و معاونین شـهرداری تهران افزایش خواهد یافت.

بحث و نتیجه‌گیری

تمامی تلاش‌هایی که در روند انجام یک کار پژوهشی صورت می‌گیرد، در واقع برای دستیابی به نتایج مطلوب و پیشنهادهایی برای پژوهش است. چرا که هدف از انجام پژوهش، یافتن راه‌حل برای مشکلاتی است که وجود دارد و دغدغه پژوهشگر بوده و باعث انجام پژوهش شده است. گاهی این مشکلات هر چند در ظاهر کوچک و ناچیز بوده ولی هزینه و انرژی زیادی در جامعه هدر داده و کارآیی و اثربخشی را کاهش می‌دهند و مانع رسیدن به نتایج مورد نظر و ارزشمند می‌گردند. از طریق پژوهش می‌توان این مشکلات و راه حل‌های رفع آن‌ها را پیش‌بینی و مهیا کرد و اقدامات مناسب را انجام داد تا در نهایت کارآیی و نتایج مثبت افزایش یابد. لذا این پژوهش با توجه به اهمیت موضوع، تاثیر جانشین‌پروری بر مدیریت استعداد مدیران و معاونین شهرداری تهران را مورد بررسی قرار داد، که در ادامه براساس فرضیه‌های موجود در پژوهش به بحث و نتیجه‌گیری می‌پردازیم:

یافته‌ی اول نشان داد که جانشین‌پروری بر مدیریت استعداد در مدیران و معاونین شهرداری تهران تاثیر معناداری دارد. به عبارتی جذب، انتخاب، به‌کارگیری، توسعه و نگهداشت صحیح استعدادها و اجرای برنامه‌هایی برای ایجاد انگیزه و تعهد در آنها می‌تواند به فرایند جانشین‌پروری کمک نمایند. به عبارت دیگر، از طریق برنامه‌های مدیریت استعداد، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و منصب‌های کلیدی در سال‌های آینده شناسایی شده و از راه برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی، به تدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند؛ بنابراین مدیران ارشد و مسئولین متفکر و آینده‌نگر با جذب، تربیت و توسعه مدیران و معاونین مستعد و شایسته و ایجاد مجموعه‌ای از استعدادها به‌طور جدی و منظم می‌توانند بخشی از فقدان افراد مناسب برای جایگزینی را برطرف کنند (موغلی و یداللهی، ۱۳۹۳).

هم چنین با توجه به اینکه جانشین‌پروری نوعی برنامه‌ریزی نیروی کار است که بر آمادگی افراد جایگزینی پست‌های بلاتصدی متمرکز است و این تمرکز بیشتر در سطوح مدیریت ارشد و مدیران اجرایی قرار دارد (هیلز[1]، ۲۰۰۹)؛ از این‌رو انتظار می‌رود سازمان برای کسب این مهم و نیز اجرای جانشین‌پروری، مدیران و معاونینی توانمند و با استعداد را پرورش دهد. سازمانهایی که فاقد استراتژی جانشین‌پروری هستند به دلیل از دست دادن افراد باتجربه خود متحمل ضرر و زیان‌های چشمگیری شده‌اند و این مساله دقیقا با کمبود نیروی انسانی با مهارتهای مورد نیاز برای جایگزینی و استخدام همزمان شده است. داشتن برنامه برای جانشین‌پروری در سازمانها همه‌ی موقعیت‌های اصلی سازمان را در مسیر توسعه‌ی وظایف نامزدهای ارتقاء، پوشش می‌دهد. از طریق پرورش مدیران و معاونین، سازمانها متعهد می‌شوند که استعدادهای داخلی خود را پرورش دهند به‌گونه‌ای که احساس رشد در آنان به وجود آید و از این بابت تشویق شوند. در این صورت، احتمال یافتن شخص مناسب با مهارتهای مناسب و در زمان مناسب، در درون سازمان افزایش می‌یابد. نتایج پژوهش نجیبی، امیدواری

[1] Hills

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

و روانگرد (۱۳۹۷)، نشان داد که سازمانهای پویا در تلاش برای ایجاد فرصت‌هایی برای جذب استعدادها هستند که یکی از ابزارهای مدیریت استعداد و تامین نیروهای زبده برای مشاغل اصلی سازمان، جانشین‌پروری است و پیشنهاد می‌شود با پیاده‌سازی اصول مدیریت استعداد، خزانه ارزشمندی از استعدادها در سازمان ایجاد شود تا بتوان با استفاده از اصول جانشین‌پروری در زمان مناسب، به نیروهای کیفی و کارآمد دسترسی داشت و افراد شایسته را جایگزین نمود؛ با یافته‌های این پژوهش همخوانی دارد.

یافته‌ی دوم نشان داد که عوامل فردی بر مدیریت استعداد در مدیران و معاونین شهرداری تهران تاثیر معناداری دارد. منظور از عوامل فردی عواملی مانند تمایل افراد به انتقال تجربیات و دانش کاری به دیگران، وجود برنامه مسیر پیشرفت فردی در کارکنان سازمان، تمایل افراد در به اشتراگ گذاشتن سوابق شغلی و فردی خود، ایجاد حس مشترک درباره ضرورت و اهمیت سیستم جانشین‌پروری در سازمان می‌باشد. هم‌چنین، شاخص‌های فردی که عملکرد فرد موردنظر را پیش و پس از انتصاب به مشاغل مدیریت مورد بررسی قرار داده و آن را با کیفیت پیش‌بینی شده و موردانتظار از او مقایسه می‌کند و شاخص‌های کلی که به ارزیابی تعداد مناصب و شغلهای مدیریتی می‌پردازد (متقی و بهشتی‌فر، ۱۳۹۲).

بدیهی است، اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری مستلزم وجود یک نظام ارزیابی قوی است که بتواند شایستگی‌های آشکار و پنهان افراد مستعد را شناسایی و معرفی کند. یکی از شیوه‌های به نسبت جدید برای این منظور استفاده از روش مراکز ارزیابی افراد است. هم‌چنین در قضیه جانشین‌پروری تربیت و پرورش و آماده کردن مدیران آینده مدنظر است و مدیریت اهمیت مضاعفی دارد به‌طوری که قوی و کارآمد کردن مدیران و معاونین می‌تواند کمک شایان توجهی به تقویت و بالندگی کارکنان کند که تعدادی از آنان مدیران آینده خواهند بود. اگر پرورش مدیران و معاونین یکی از دغدغه‌های مدیران منابع انسانی باشد و برای مدیریابی و جایگزین‌سازی برنامه منسجم و علمی وجود داشته باشد حتی می‌توان به نخبه‌گزینی امیدوار بود.

یافته‌ی سوم نشان داد که عوامل سازمانی بر مدیریت استعداد در مدیران و معاونین شهرداری تهران تاثیر معناداری دارد. منظور از عوامل سازمانی عواملی مانند وجود ساختار سازمانی مکتوب و شفاف، تاکید و اهمیت سازمان بر ارتقاء مهارت افراد، دارا بودن متولی مشخص جهت اجرا و پیشبرد برنامه‌های جانشین‌پروری، ایجاد فرهنگ ثبات و امنیت شغلی، سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی در سازمان، تخصیص بودجه کافی برای اجرا و پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری و غیره می‌باشد (کارتا[1]، ۱۹۹۲؛ به نقل از قلیچ‌لی، مشعوفی و قهرمانی، ۱۳۹۶). نیاز سازمانها به مدیران و معاونین به مراتب توانمندتر، مستعدتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی در سالهای آینده حکایت می کند. واقعیت این است که شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمانها برای عبور از وضعیت دشوار فردا است. بسیاری از سازمانها برای جلوگیری از ایجاد اخلال در روند پیشرفت خود، برنامه‌هایی را به منظور تامین نیروهای شایسته در مشاغل مختلف از داخل سازمان به کار

[1] Karta

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

می‌گیرند. برنامه‌ی جانشین‌پروری، یکی از این برنامه‌های تامین نیروهای زبده در مشاغل کلیدی سازمان در مواقع لزوم است (منصوری جلیلیان و صوفی، ۱۳۹۲).

این یک واقعیت است که سازمانی که به آینده توجه نکند در رسیدن به اهدافش دچار مشکل و شکست می‌شود. سازمان آینده‌نگر سازمانی است که به جانشین‌پروری اهتمام ورزد. به عبارتی باید مشخص شود که در این دوره زمانی چه مدیرانی بازنشسته می‌شوند و چه کسانی قرار است جانشین آنها باشند. برای کسانی که به عنوان جانشین انتخاب می‌شوند و قرار است مدیران آینده این سازمان باشند نیز باید برنامه‌های آموزشی ویژه و دوره‌های مدیریتی جدید، مدرن و کاربردی در نظر گرفت و آنها را در شرایط تجربی قرار داد. هم‌چنین نباید فکر کنیم که استعدادها در خارج از سازمان هستند بلکه باید به این نکته توجه کنیم که در بسیاری از موارد، همین افرادی که در سازمان مشغول به خدمت هستند افرادی هستند که سازمان به استعداد آنها فراهم نشده است، اینها را باید با ایجاد نظام مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری به خصوص عوامل سازمانی آن جستجو و شناسایی کرد و توسعه داد. بنابراین، یکی از اهداف سازمان در بحث جانشین‌پروری، همتا کردن استعدادها و قابلیت‌های در دسترس سازمان با نیازها و قابلیت‌های آینده‌اش می‌باشد (امجدزبردست، ۱۳۹۲).

یافته‌ی چهارم نشان داد که عوامل فرایندی بر مدیریت استعداد در مدیران و معاونین شهرداری تهران تاثیر معناداری دارد. به‌طور ساده می‌توان فرایند جانشین‌پروری را در چند مرحله توضیح داد؛ به عنوان قدم اول براساس برنامه‌ریزی‌ها، دید کلی از نیاز سازمان به مدیران و مدیران ارشد به دست می‌آید؛ سپس بررسی می‌شود که کدامیک از نیروها ممکن است بهتر از دیگران، در صورت خالی شدن یکی از مشاغل کلیدی در آن موفقیت بیشتری داشته باشد. برنامه‌ریزی برای اینکه این جانشینان بالقوه توان و ویژگی‌های موردنیاز برای دستیابی به اهداف سازمان را به دست آورند، انجام می‌گیرد (کارتا، ۱۹۹۲). عامل فرایندی جانشین‌پروری به فرایندی اطلاق می‌گردد که در آن نسبت به چگونگی پر کردن خلأهای مدیریتی تصمیم‌گیری می‌شود. مدیریت جانشین‌پروری از راه فرایندی انجام می‌پذیرد که مدیریت استعداد نام دارد. از راه این فرایند، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و منصب‌های کلیدی در سالهای آینده شناسایی شده، از راه برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی، به تدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیتها آماده می‌شوند (متقی و بهشتی‌فر، ۱۳۹۲). بدیهی است، اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری مستلزم وجود یک نظام فرایند ارزیابی قوی است که بتواند شایستگی‌های آشکار و پنهان افراد مستعد را شناسایی و معرفی کند (ابوالعلایی و غفاری، ۱۳۹۱). هم‌چنین برای انتخاب و گزینش درست افراد برای پستهای کلیدی صرفاً بر روشهای سنتی ارتقاء تاکید نشود و قوانین و مقررات با توجه به برنامه‌های جدید مدیریت منابع انسانی تغییر یابند، به طوری‌که نظام ارتقاء براساس شایستگی‌ها، استعدادها و توانمندی‌های افراد صورت پذیرد. رویکردهای نوین متعددی برای انتخاب افراد وجود دارد؛ مانند طراحی مجدد سازمانی، طراحی مجدد فرایند، استفاده از منابع انسانی خارج از سازمان، استفاده موقت از کارکنان سازمانهای دیگر، استفاده از دو نفر در یک سِمت، فراهم آوردن فهرست مهارتهای رقابت‌پذیر از کارکنان بااستعداد خارج از سازمان، چرخش شغلی، استخدام موقت و ... که استفاده از این رویکردهای جدید می‌تواند به نحو شایسته‌ای در پر شدن پستهای سازمانی موثر باشد. بنابراین، فرایند جانشین‌پروری این اطمینان را ایجاد می‌کند که سازمان

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

این آمادگی را دارد تا هر پست مهمی که خالی می‌شود، در کوتاه‌ترین مدت با مناسب‌ترین افراد پر کند. براساس این فرایند خزانه‌ی استعدادهای انسانی بر تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی فراهم می‌شود و سازمان اطمینان می یابد که نقش‌های مهم سازمانی توسط کارکنان که به تدریج استخدام شده و آموزش دیده‌اند پر خواهد شد. در نهایت، فرایند جانشین‌پروری موفق باید موجب افزایش بازده کاربردی شرکتها و سازمانها باشد و نشانه‌های برنامه‌های جانشینی موفق در سازمانها، کاهش میزان گردش مالی، بهبود روحیه کارکنان، پر شدن مواضع کلیدی توسط افراد واجد شرایط و بازگشت بیشتر سرمایه‌گذاری است (ویلیامز[1]، ۲۰۱۰).

بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهادهای زیر ارایه می‌شود:

- ✓ برای افزایش مدیریت استعداد در سازمان، برنامه عملیاتی مدونی تنظیم شده و بودجه کافی به آن اختصاص یابد تا با استفاده از آن، شاخص هایی برای ارزیابی مدیران و معاونین شایسته در هر واحد تعیین شود و برای به کارگیری، نگهداشت و توسعه و پرورش آنها، استراتژی‌های لازم در نظر گرفته شود.
- ✓ مدیران و معاونینی که در سازمان در جهت ارتقاء جانشین‌پروری تلاش می‌کنند و با استفاده از بانک استعدادها در سِمت خود به جانشین‌پروری می‌پردازند، مورد تشویق قرار گیرند.
- ✓ استفاده از نظرات چندین مدیر در قالب یک کمیته تخصصی متشکل از مدیران و معاونین برای بحث و تبادل‌نظر درباره افراد مستعد در سازمان.
- ✓ با توجه به اصول مدیریت استعداد و پیاده‌سازی آن، خزانه ارزشمندی از استعدادها در سازمان ایجاد شود تا بتوان با استفاده از اصول جانشین‌پروری در زمان مناسب، به نیروهای کیفی و کارآمد دسترسی داشت و افراد شایسته را جایگزین نمود بدین‌ترتیب پستهای اصلی خالی نمی‌مانند و سازمان دچار سرگردانی نخواهد شد.

منابع

ابوالعلایی، بهزاد و غفاری، عباس. (۱۳۹۱). *مدیران آینده؛ مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران*. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

امجدزبردست، محمد. (۱۳۹۲). چالش برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین در ادارات آموزش و پرورش استان کردستان. *فصلنامه رفتار سازمانی در آموزش و پرورش*، سال اول، شماره ۲، صص: ۷۷-۹۴.

چناری، علیرضا و صائمیان، صدیقه. (۱۳۸۷). مدیریت دانش و استعدادها، *مدیریت*، شماره۱۴۱ و ۱۴۲، صص: ۱۸-۱۹.

حسینی، ابوالحسن. (۱۳۸۹). نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد، *اقتصاد و تجارت نوین*، شماره ۲۴، صص: ۲۰۵-۱۸۱.

[1] Williams

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

خالوندی، فاطمه و عباس پور، عباس.(۱۳۹۲). طراحی مدل بهینه‌سازی فرآیند مدیریت استعداد، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، شماره ۱۹، صص: ۱۲۸-۱۰۳.

صدوق شهمیرزادی، شبنم.(۱۳۹۰). *بررسی نظریه‌های انگیزشی*، جزوه چاپ نشده دانشگاه آزاد.

علمداری، حمید. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین الگوی برنامه‌ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب. *رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*. شماره ۴، صص: ۳۸-۵۳.

قلیچ‌لی، بهروز؛ مشعوفی، شهرام و قهرمانی، سعید. (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل اثربخش بر موفقیت نظام جانشین‌پروری در صنعت بانکداری با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری چند معیاره (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران). *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*. سال چهارم، شماره ۱۲، صص: ۷۹-۱۰۳.

کاویانی نیا، امیر.(۱۳۸۹). کشف استعدادهای موجود در سازمان و ایجاد انگیزه، مدیریت، ۲، صص۱۱-۸.

کاویانی، الهام و بهرامی، شهاب.(۱۳۹۲). مدیریت استعداد با چشم انداز جهانی، *تدبیر*، شماره ۲۶۰، صص۲۷-۲۳.

متقی، محمدحسین و بهشتی‌فر، ملیکه. (۱۳۹۲). مدل کانال رهبری در فرایند جانشین‌پروری، *مجله تدبیر*، شماره ۲۱۸.

معالی تفتی، مرجان و تاج‌الدین، محمد. (۱۳۸۷). مدیریت استعداد: چرا مدیریت استعداد؟. *تدبیر*، شماره ۲۰۲، صص: ۷۲-۷۳.

منصوری جلیلیان، امیر و صوفی، علیرضا. (۱۳۹۲). جانشین‌پروری مدیران و فرماندهان ناجا، ابعاد و اعتبارسنجی براساس تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی. *فصلنامه نظارت و بازرسی*. سال هفتم، شماره ۲۳، صص: ۳۱-۵۷.

منوریان، عباس؛ آقازاده، هاشم و شهامت‌نژاد، مینا. (۱۳۹۱). سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری تهران. *مدیریت بازرگانی*. دوره ۴، شماره ۱۲، صص: ۱۲۹-۱۴۶.

موغلی، علیرضا و یداللهی، سحر. (۱۳۹۳)، بررسی تاثیر نظام مدیریت استعداد بر جانشین پروری در سازمان های دولتی شهر شیراز، *سومین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت*، تهران، موسسه اطلاع رسانی نارکیش.

نجیبی، سیده مریم؛ امیدواری، فاطمه و روانگرد، رامین. (۱۳۹۷). رابطه مدیریت استعداد با جانشین‌پروری در کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز: یک مطالعه موردی. *مجله بهداشت و توسعه*. سال هفتم، شماره ۳، صص: ۲۶۲-۲۷۳.

نوع پسند اصیل، سید محمد، ملک اخلاق، اسماعیل و عاشق حسینی، مجید. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی، *پیام مدیریت*، شماره ۶، صص: ۵۱-۳۱.

نیازآذری، کیومرث و مرضیه و تقوایی یزدی، مریم.(۱۳۹۳). *نظریه‌های سازمان و مدیریت در هزاره سوم*. ساری: انتشارات مهرالنبی.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

Hills, A. (2009). Succession planning–or smart talent management?. *Industrial and commercial Training*, *41*(1), 3-8.

Kim, W. C. (2010). How strategy shapes structure. *Strategic Direction*, *26*(2).

Morton, L., Ashton, C., & Bellis, R. (2005). Differentiating Talent Management: Integrating talent management to drive business performance.

Mugheli A, Yadollahi S.(2015). Investigating the impact of talent management system on succession planning in governmental organizations of Shiraz. *3rd Iranian Accounting & Management Conference; 2015 Jan 19; Tehran: Narkis Information Institute; 2015.*

Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, *11*(1), 7-16.

Rothwell, W. J. (2005). *Beyond training and development: The groundbreaking classic on human performance enhancement*. New York: American Management Association.

Sweem, susan L.(2009).Leveraging Employee Engagement through a talent management strategy: optimizing human capital through human resoorces and organization in a field study dissertation available at: www. Umi.com/pqdauto

Williams, C.P. (2010), "Succession planning", Retrieved 27 May 2012 from www.topmba.com/emba/choosingemba/Succession-planning.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

Impact of surrogacy on talent management (Case study: managers and deputies of Tehran municipality)

Behzad GhasemZadeh[1]

Abstract

The purpose of this study was to investigate the Impact of surrogacy on talent management in managers and deputies of Tehran Municipality. Accordingly, the research method was applied by purpose and the data was descriptive-correlational. The statistical population of this study consisted of 850 managers and deputies of Tehran Municipality. The sample size was 265 people using Morgan table and stratified random sampling method. Data were collected in two sections: library and field. Data were collected in the field using two succession questionnaires of Kim (2010) and Philip and Roper (2009) talent management questionnaires. Content validity was used to assess the validity of the instrument. Cronbach's alpha coefficient and composite reliability were calculated. Results indicated that the reliability of the instrument was reliable. Data analysis was performed in two parts: descriptive (mean, standard deviation, skewness and elongation) and inferential (Kolmogorov-Smirnov test and multiple regression). The results showed that substitution has a positive and significant effect on talent management of managers and assistants in Tehran Municipality; This means that talent management and vice-chancellors of Tehran may also increase if successor factors (individual, organizational, and process) increase.

Keywords: substitution, organizational factors, talent management, municipality

[1] Master of Educational Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]