



مطالعه اثر انواع رهبری بر مدیریت استعداد (مورد مطالعه: سازمان هلال احمر استان یزد)

سید مهدی الحسینی المدرسی^۱ / رضا ابراهیم‌زاده پزشکی^۲ / مهدی ابوالقاسمی^۳

چکیده

مقدمه: پیشرفت‌های فناوری، استفاده از روش‌های علمی در تصمیم‌گیری خرید تجهیزات پزشکی را ضروری نموده است. پژوهش حاضر با هدف اولویت‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر خرید تجهیزات پزشکی در بیمارستان‌های منتخب شهر تهران صورت گرفته است.

روش‌کار: پژوهش حاضر کاربردی از نوع توصیفی - پیمایشی است که در سال ۱۳۹۲ صورت گرفته است. جامعه پژوهش ۶۴۵ نفر از اعضای کمیته تجهیزات پزشکی و کاربران تجهیزات پزشکی (شامل مسئولین بخش‌های بالینی و پاراکلینیکی) در بیمارستان‌های شهر تهران می‌باشد. در این مطالعه نمونه‌گیری انجام نشد و کلیه جامعه پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه بود که پایایی آن با استفاده از نرخ ناسازگاری ($IR=0/02$) که کمتر از $0/1$ بود، تأیید شد. جهت تأیید روایی از نظر متخصصین استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و تحلیلی با استفاده از نرم‌افزارهای Excel و Expert Choice استفاده شده است.

یافته‌ها: تعداد ۵۱۶ پرسشنامه جمع‌آوری و نرخ پاسخگویی در مجموع ۸۷٪ بود. در مجموع بیمارستان‌های بررسی‌شده معیار کیفیت با وزن $0/414$ به‌عنوان اولویت اول مؤثر بر خرید تجهیزات پزشکی بود. معیارهای خدمات پس از فروش با وزن $0/278$ ، نام و نشان تجاری با وزن $0/160$ و معیار قیمت با وزن $0/148$ اولویت‌های بعدی بودند.

نتیجه‌گیری: نتایج این مطالعه نشان داد بیمارستان‌ها توجه زیادی به کیفیت تجهیزات پزشکی دارند و آن را به‌عنوان بخشی از کیفیت ارائه خدمات در نظر می‌گیرند. چراکه تشخیص صحیح به‌عنوان یکی از عوامل موفقیت ارائه‌کنندگان به شمار می‌رود که استفاده از تجهیزات مناسب نقش عمده‌ای در آن دارد.

کلیدواژه‌ها: خرید، تجهیزات پزشکی، تحلیل سلسله مراتبی، بیمارستان

• وصول مقاله: ۹۳/۰۵/۱۴ • اصلاح نهایی: ۹۲/۱۱/۱۲ • پذیرش نهایی: ۹۳/۱۱/۱۵

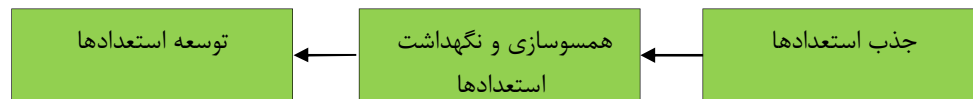
۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران
۲. دانشجوی دکتری رفتار و مدیریت منابع انسانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران، نویسنده مسئول
(Rezapezeshki@stu.yazd.ac.ir)

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - گرایش بازاریابی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران

تاکنون تعاریف متعددی از مدیریت استعداد شده است. گروهی آن را شناسایی استعداد می‌دانند و سپس هم‌نوا کردن آن با نقش‌های شغل به‌منظور پیشینه کردن درگیری فرد با نقشی که قوت‌های ذاتی او با آن منطبق است [۷،۶]. آرمسترانگ مدیریت استعداد را انجام یکسری فعالیت‌های یکپارچه به‌منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد موردنیاز، در حال حاضر و در آینده، توسط سازمان تعریف می‌کند [۸]؛ بنابراین در تعریف دیگر، مدیریت استعداد تضمین می‌کند افراد مناسب با مهارت‌های خود در محل مناسب قرار گرفته‌اند و بر فعالیت‌های مناسب متمرکز و نسبت به آن عجین شده‌اند. درنهایت می‌توان مدیریت استعداد را مجموعه‌ی کاملی از فرآیندها برای شناسایی، به‌کارگیری و مدیریت افراد به‌منظور اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی کسب و کار دانست. این فرآیندها که در چرخه‌ی حیات کارکنان مؤثرند به سه حوزه اصلی جذب استعدادها، همسوسازی و نگهداشت استعدادها و توسعه استعدادها تقسیم می‌شوند [۹]. این سه حوزه اجزاء فرایند مدیریت استعداد را در این تحقیق تشکیل می‌دهند.

مقدمه

امروزه سازمان‌ها با صرف هزینه‌های سنگین در مواد، تجهیزات و ماشین‌آلات از هیچ تلاشی برای بهبود وضعیت خود چشم‌پوشی نمی‌کنند؛ اما آنچه می‌تواند در بلندمدت به‌عنوان عامل رقابتی، منجر به افزایش کارایی و اثربخشی سازمان شود، منابع انسانی است [۱]. به باور بسیاری از صاحب‌نظران، برخورداری از منابع انسانی توانمند، خلاق و ارزش‌آفرین، سلاح اصلی مدیران در رقابت است. در حقیقت، آینده از آن سازمانی است که بتواند چنین ظرفیت‌هایی را در منابع انسانی خود ایجاد کند [۲]. اهمیت انسان در سازمان به حدی است که امروزه به او، نه به‌عنوان منبع، بلکه به دید سرمایه‌نگریسته می‌شود [۳]. تحقیقات نشان می‌دهد، توجه به سرمایه‌های انسانی با رویکردهایی نظیر تنوع نیروی کار، تنوع آموزش و مدیریت استعداد، نه‌تنها موجب افزایش هزینه نمی‌شود بلکه با کسب سود بیشتر و کاهش هزینه و خسارات، زمینه ایجاد ارزش‌افزوده را فراهم می‌آورد [۴،۵]. در میان مفاهیم ذکرشده، مدیریت استعداد مفهوم نوینی است که در سال‌های اخیر مورد توجه بسیاری از تحقیقات قرار گرفته است و از آن به‌عنوان آخرین موج در مدیریت سرمایه انسانی یاد می‌شود.



شکل ۱: اجزاء فرایند مدیریت استعداد

یادگیری و توسعه کارکنان، وجود یک مسیر توسعه شغلی ملموس و شفاف است. [۱۱،۱۰]. در تحقیقی در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی مشاهده شد که میان مدیریت استعداد، ابعاد آن و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد [۱۱]. گای و همکاران نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که افزایش رضایت خاطر مشتریان و کارکنان از جمله مزایای مدیریت استعداد است. نیروی انسانی راضی و

۱. جذب استعدادها: موارد مرتبط با جذب کارکنان دارای مجموعه مهارت‌های متناسب با سازمان است.
 ۲. همسوسازی و نگهداشت استعدادها: عملکرد نیروی انسانی باید به صورتی مدیریت شود تا سازمان نسبت به بیشترین بهره‌وری نیروی انسانی، اطمینان یابد.
 ۳. توسعه استعدادها: گام نهایی این فرایند، شامل مباحث مربوط به یادگیری و توسعه است. مبنای برنامه‌ریزی برای

بانشاط از سرمایه‌های ارزشمند هر سازمانی به شمار می‌رود. منابع انسانی زمانی مفید و کارآمد هستند که از روحیه قوی، شادابی بالا و رضایت‌مندی خوبی برخوردار باشند [۵]. همچنین لیتل شایستگی کارکنان، تحلیل شکاف استعداد در سازمان، شوک فرهنگی در راستای حمایت فرهنگ سازمان از مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی سالیانه برای پیشبرد اهداف مدیریت استعداد را ضروری می‌داند [۱۲]. مطالعات نشان می‌دهد به کارگیری مدیریت استعداد می‌تواند در بلندمدت و کوتاه‌مدت ایجاد ارزش کند و مشخص‌کننده رهبر بازار آینده باشد [۱۳]. بعلاوه تحقیقات نشان می‌دهد میان استراتژی مدیریت استعداد و هوش عاطفی کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد [۱۴].

از آنجا که تصمیم‌گیری‌های اساسی هر سازمان، توسط مدیران انجام می‌گیرد و هزینه‌های زیادی در سازمان بابت این گونه تصمیمات صرف می‌شود، لازم است تا عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری مدیران شناسایی و بررسی شود. از جمله این عوامل می‌توان به نوع رهبری مدیران در تعامل و ارتباط مستقیم با کارکنان و زبردستان اشاره کرد که در ارتباط مستقیم با بهره‌وری سازمان قرار دارد [۱۵]. تحقیقات که بر روی مدیران ۲۰ شرکت بزرگ بین‌المللی در سال ۲۰۰۶ انجام و نتایج آن در نشریه اکونومیست منتشر شد، نشان‌دهنده این مهم بود که این مدیران بین ۲۰ تا ۴۰ درصد وقت خود را برای مدیریت استعداد اختصاص می‌دهند. دلیل آن‌ها برای این میزان توجه به یک دارایی نامشهود این بود که اعتقاد داشتند پرورش استعدادها بهترین وسیله تضمین مزیت رقابتی برای سازمان است [۱۶]. محققین معتقدند اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت استعداد مستلزم حمایت مدیران است [۹]؛ بنابراین می‌توان با شناسایی نوع رهبری مناسب در خصوص جذب، نگهداشت و توسعه استعدادها، به منظور افزایش کارایی و اثربخشی نیروی انسانی به خصوص امدادگران جمعیت هلال احمر گامی بزرگ برداشت.

رهبری را می‌توان نفوذ و تأثیرگذاری بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان در تحقق اهداف سازمان دانست. در تعاریف مدرن رهبری نیز، رهبری فرآیند نفوذ در دیگران و برانگیختن آنان برای همکاری با یکدیگر در جهت تحقق اهداف سازمانی تعریف شده است [۱۷]. مدیر در نقش رهبر سازمان، می‌تواند گونه‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. انتخاب نوع رهبری صحیح می‌تواند موجب رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و در نتیجه باعث افزایش بهره‌وری گردد [۱۸، ۱۹]. موضوع رهبری مورد توجه بسیاری از پژوهشگران واقع شده است. نتایج این پژوهش‌ها به ارائه و توسعه‌ی تئوری‌های مختلفی در زمینه گونه‌های رهبری مدیران منجر شده است. باس و اولیو بر اساس یافته‌های حاصل از مطالعات گونه رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا، الگوی رهبری تمام‌عیار را به منظور تبیین بهتر فرآیندهای رهبری مؤثر، ارائه نمودند. این الگو شامل سه نوع رهبری مبادله‌ای، تحول‌آفرین و عدم مداخله‌گر می‌باشد [۲۰].

۱- رهبری مبادله‌ای- برنز، رهبری مبادله‌ای (تعامل‌گرا) را به‌عنوان یک فرآیند مبادله اجتماعی در نظر می‌گیرد. رهبران مبادله‌ای پیروان خود را در جهت اهداف و نقش‌های موردنیاز هدایت می‌کنند و برای انگیزه دادن به آنان به پاداش و تنبیه سازمانی متکی هستند. علاوه بر این، آن‌ها بر وظایف، استانداردهای کاری و اهداف وظیفه‌محور تأکید دارند. ابعاد رهبری مبادله‌ای عبارت است از: پاداش مشروط، مدیریت بر مبنای استثناء (مدیریت بر مبنای استثناء- فعال و مدیریت بر اساس استثناء- منفعل) [۲۰].

۲- رهبری تحول‌آفرین- رهبر تحول‌آفرین، کسی است که به‌منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه مثبتی با زبردستان برقرار می‌کند، کارکنان را تشویق می‌کند که از نیازهای شخصی فراتر بروند و در راستای تمایلات گروه و سازمان کار کنند. رهبران تحول‌آفرین زبردستان خود را برمی‌انگیزاند تا آنچه را در توان دارند انجام دهند [۲۱]. رهبری تحول‌آفرین بر اساس مدل برنارد باس دارای چهار

(جذب، همسوسازی و نگهداشت و توسعه استعداد) تأثیر دارد؟

روش کار

این پژوهش از نظر نوع هدف توصیفی و از نظر نتیجه کاربردی می‌باشد و با روش پیمایش تک مقطعی و میدانی، در سازمان هلال احمر استان یزد انجام گرفته است. برای تبیین رابطه بین متغیرهای مورد بحث، از دو پرسشنامه بهره گرفته شده که برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها و همچنین به دست آوردن انحراف معیار برای نمونه، یک نمونه آزمایشی ۳۰ نفری انتخاب شد. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل پرسشنامه‌های اولیه، پایایی پرسشنامه مدیریت استعداد با آلفای کرونباخ ۰/۸۲، پرسشنامه انواع رهبری با آلفای کرونباخ ۰/۸۰۲ محاسبه شد که این مقادیر نشان از پایایی بالای پرسشنامه‌ها دارد. همچنین مقدار انحراف معیار نمونه برابر ۰/۴۱۷ تعیین گردید. باید خاطر نشان کرد از آنجایی که پرسشنامه‌های تحقیق بر اساس مرور پیشینه حاصل شده است، بنابراین روایی پرسشنامه‌ها تنها از طریق روایی محتوایی بررسی و تأیید شده است. به منظور انجام روایی محتوایی از نظر پنج تن از اساتید دانشگاهی، آشنا با موضوع استفاده شده است. پرسشنامه‌ی مدیریت استعداد با ۱۸ گویه و پرسشنامه سبک‌های رهبری با ۳۴ گویه به بررسی تأثیر انواع سبک رهبری بر مدیریت استعداد پرداختند. با توجه به اینکه جامعه آماری این تحقیق را کلیه امدادگران جمعیت هلال احمر استان یزد تشکیل می‌دهند که جمعیتی معادل ۷۵۰ نفر دارند، حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران (رابطه ۱) در سطح خطای ۰/۰۵ با دقت برآورد ۰/۰۵ و انحراف معیار ۰/۴۱۷ معادل ۲۴۶ محاسبه شده است. همچنین برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده گردیده است.

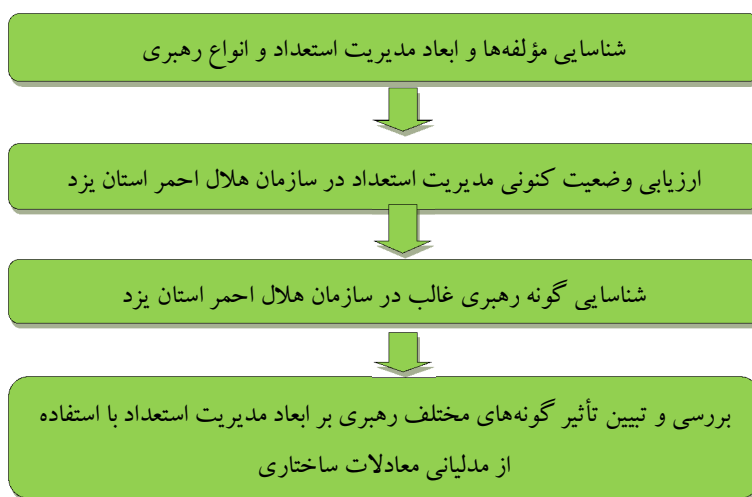
عامل نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی می‌باشد [۲۳، ۲۲].

۳- رهبری عدم مداخله‌گر - منظور از رهبری عدم مداخله‌گر، عدم حضور رهبر یا اجتناب از رهبری کردن است که در واقع در طیف رهبری، غیرفعال‌ترین نوع رهبری به شمار می‌آید. در مقابل رهبری مداخله‌ای، حالت عدم مداخله‌گری، حالتی کاملاً غیر مداخله‌ای و بی تفاوت را نمایان می‌کند و رهبر از تصمیم‌گیری خودداری و مسئولیت‌ها را واگذار می‌کند [۲۴].

با وجود اهمیت مدیریت استعداد در سازمان‌های مختلف، توجه به آن در برخی از سازمان‌ها نه تنها شرط لازم بلکه شرط کافی برای دستیابی به اهداف سازمان می‌باشد. در این بین، سازمان هلال احمر یکی از مهم‌ترین‌هاست. با توجه به اهمیت مدیریت استعداد در سازمان‌های امروزی و به‌طور خاص گروه‌های امدادی جمعیت هلال احمر، این تحقیق به دنبال آن است که به بررسی تأثیر میان گونه‌های مختلف رهبری و ابعاد مدیریت استعداد بپردازند و در ضمن بهترین نوع رهبری در خصوص توسعه و بهبود مدیریت استعداد را شناسایی کند. باید خاطر نشان کرد که تاکنون مقاله‌ای که به بررسی این دو مفهوم بپردازد، به دست محققین نرسیده است. همچنین علاوه بر تبیین ارتباط دو مفهوم مذکور، می‌توان نوع رهبری غالب بر سازمان جمعیت هلال احمر یزد و وضعیت مدیریت استعداد در این نهاد را مشخص کرد. به منظور دستیابی به اهداف بیان شده از نرم‌افزارهای SMART-PLS و SPSS استفاده شده است. بر اساس آنچه بیان شد، سؤالات تحقیق به شرح زیر می‌باشد: ۱- وضعیت مدیریت استعداد در سازمان هلال احمر استان یزد چگونه است؟ ۲- گونه غالب رهبری در سازمان هلال احمر استان یزد، چه می‌باشد؟ ۳- آیا گونه‌های مختلف رهبری (تحول‌آفرین، تعامل‌گرا و عدم مداخله‌گرا) بر ابعاد مدیریت استعداد

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha/2}^2 \times \delta^2}{\epsilon^2 (N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \times \delta^2} \Rightarrow n = \frac{750 \times (1.96)^2 \times 0.417^2}{0.05^2 (749) + (1.96)^2 \times 0.417^2} \cong 246 \quad (\text{رابطه ۱})$$

این تحقیق در چهار گام اصلی که در شکل (۲) مشخص شده است، صورت گرفته است.



شکل ۲: چارچوب اجرایی تحقیق

رهبری مورد بحث این تحقیق شامل: گونه‌ی تحول‌آفرین، تعامل‌گرا و عدم مداخله‌گرا می‌باشند که در جهت شناسایی نوع رهبری غالب در سازمان هلال احمر استان یزد، بر اساس تحلیل داده‌های پرسشنامه MLQ در محیط Excel 2007، وضعیت گونه‌های مختلف رهبری و همچنین نوع رهبری غالب در این سازمان شناسایی شد.

۴- بررسی و تبیین تأثیر گونه‌های مختلف رهبری بر ابعاد مدیریت استعداد: در این تحقیق با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری در محیط نرم‌افزار Smart-PLS، به بررسی ارتباط میان مفاهیم ذکر شده، پرداخته شده است. نرم‌افزار Smart PLS برخلاف نرم‌افزار لیزرل که بر پیشینه‌سازی کواریانس تأکید می‌کند، بر پیشینه‌سازی واریانس تمرکز دارد [۲۵]. همچنین Smart PLS برای کاربردهای واقعی مناسب‌تر است و هنگامی که مدل‌ها پیچیده‌تر هستند بهره‌گیری از این مدل توصیه شده است [۲۶]. البته مزیت اصلی این نوع مدل‌یابی، در این است که Smart PLS به تعداد کمتری نمونه نیاز دارد [۲۷]؛ بنابراین، بر اساس مقتضیات تحقیق، محققان از این نرم‌افزار استفاده کرده‌اند که نتایج آن در بخش یافته‌ها، شرح داده شده است.

بر اساس شکل (۲)، گام‌های تحقیق به شرح زیر است:

۱- شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد مدیریت استعداد و گونه‌های رهبری: به منظور شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد مدیریت استعداد، بر اساس مرور پیشینه و با استفاده از نظرات خبرگان (سه تن از اساتید دانشگاهی)، پرسشنامه تحقیق با ۱۸ گویه طراحی شد. همچنین برای پرسشنامه گونه‌های رهبری نیز از پرسشنامه چندعاملی رهبری (MLQ) که در تحقیقات مختلف از آن بهره گرفته شده، استفاده گردید که این پرسشنامه نیز پس از تعدیل انجام شده توسط خبرگان، ۳۴ گویه را شامل می‌شود. قابل ذکر است، پرسشنامه‌های تحقیق با استفاده از طیف پنج‌تایی لیکرت (کاملاً موافقم - کاملاً مخالفم) تدوین شده است.

۲- ارزیابی وضعیت کنونی مدیریت استعداد در سازمان هلال احمر استان یزد: در راستای ارزیابی وضعیت کنونی ابعاد مدیریت استعداد، محققان با استفاده از آزمون T-استیودنت در محیط SPSS 18، به تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ی برگشتی از سوی نمونه مورد تحقیق پرداخته‌اند که نتایج آن در بخش بعد تشریح شده است.

۳- شناسایی نوع رهبری غالب در سازمان هلال احمر استان یزد: همان‌طور که در مرور مبانی نظری بیان شد، گونه‌های

در بُعد جذب استعداد، مقدار معناداری معادل ۰/۰۴۳ به دست آمده که کوچکتر از ۰/۰۵ می‌باشد و چون میانگین ۲/۱۷۱ به دست آمده بنابراین فرض H_0 رد می‌شود. همچنین حد بالا و پایین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر بوده (مثبت) و ادعای آزمون (H_1) تأیید می‌شود؛ بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که بعد جذب استعداد از وضعیت مطلوبی در سازمان هلال احمر یزد برخوردار است. در جدول (۱)، نتایج حاصل از آزمون T-استیودنت برای تمامی ابعاد مدیریت استعداد در سطح اطمینان ۹۵ درصد، به صورت خلاصه آورده شده است.

یافته ها

به منظور بررسی وضعیت ابعاد مدیریت استعداد در سازمان هلال احمر یزد، از آزمون T-استیودنت استفاده شده است. در آزمون T با توجه به مقیاس پنج گزینه‌ای (کاملاً موافقم - کاملاً مخالفم)، مقدار آزمون (میانگین) برابر با سه، در نظر گرفته شده است که $P > 3$ مقدار مطلوب از دید خبرگان برای آزمون در نظر گرفته شده است. برای مثال، فرض‌های آماری برای بُعد جذب استعداد به صورت زیر تعریف می‌شود:

وضعیت نامطلوب است: $H_0: \mu \leq 3$

وضعیت مطلوب است: $H_1: \mu > 3$

جدول ۱: نتایج آزمون T-استیودنت

مطلوبیت	Test Value = 3					ابعاد مدیریت استعداد	
	حد بالا	حد پایین	میانگین انحرافات	Sig. (2-tailed)	df	t	
تأیید	۰/۷۵۲۸	۰/۰۱۳۹	۰/۳۸۳۳۳	۰/۰۴۳	۲۴۵	۲/۱۷۲	جذب استعداد
رد	۰/۲۹۵۲	-۰/۷۲۸۵	-۰/۲۱۶۶۷	۰/۳۸۷	۲۴۵	-۰/۸۸۶	همسوسازی و نگهداشت استعداد
رد	۰/۱۶۵۵	-۰/۶۳۲۲	-۰/۲۳۳۳۳	۰/۲۳۶	۲۴۵	-۱/۲۲۴	توسعه استعداد

همان‌طور که در گام سوم نیز گفته شد، به منظور شناسایی وضعیت گونه‌های مختلف رهبری و همچنین نوع رهبری غالب در سازمان هلال احمر استان یزد، نمودار رادار گونه‌های رهبری با استفاده از نرم‌افزار Excel 2007 رسم شد (شکل ۳).

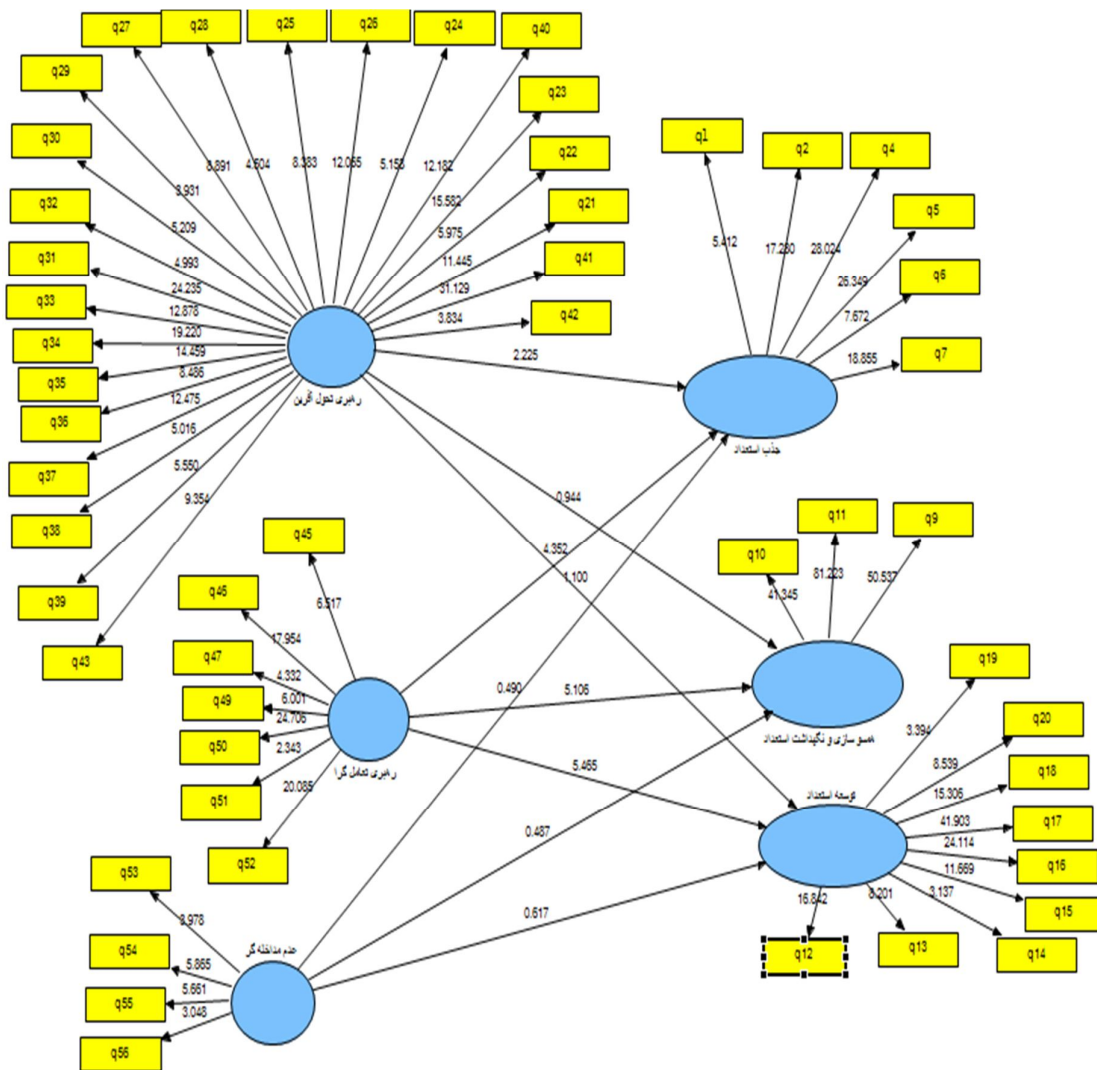
بر اساس جدول فوق، در بین ابعاد مدیریت استعداد، تنها بُعد «جذب استعداد» در وضعیت مطلوبی قرار دارد و دیگر ابعاد از وضعیت مطلوبی برخوردار نیستند.



شکل ۳: نمودار رادار وضعیت گونه‌های رهبری

همسوسازی و نگهداشت و توسعه استعداد) از روش مدل سازی معادلات ساختاری در محیط نرم افزار Smart-PLS نسخه ۲.۰۰ استفاده شده است. مدل اولیه تحقیق به صورت شکل (۴) ترسیم و سؤالات فوق مورد آزمون قرار گرفته است.

همان طور که در شکل (۳) مشخص است، نوع رهبری غالب در سازمان هلال احمر استان یزد، گونه «تحول آفرین» می باشد. در ضمن گونه های مبادله ای و عدم مداخله گرا نیز در رتبه های بعدی قرار دارند. برای بررسی تأثیر گونه های مختلف رهبری (تحول آفرین، تعامل گرا و عدم مداخله گرا) بر ابعاد مدیریت استعداد (جذب،



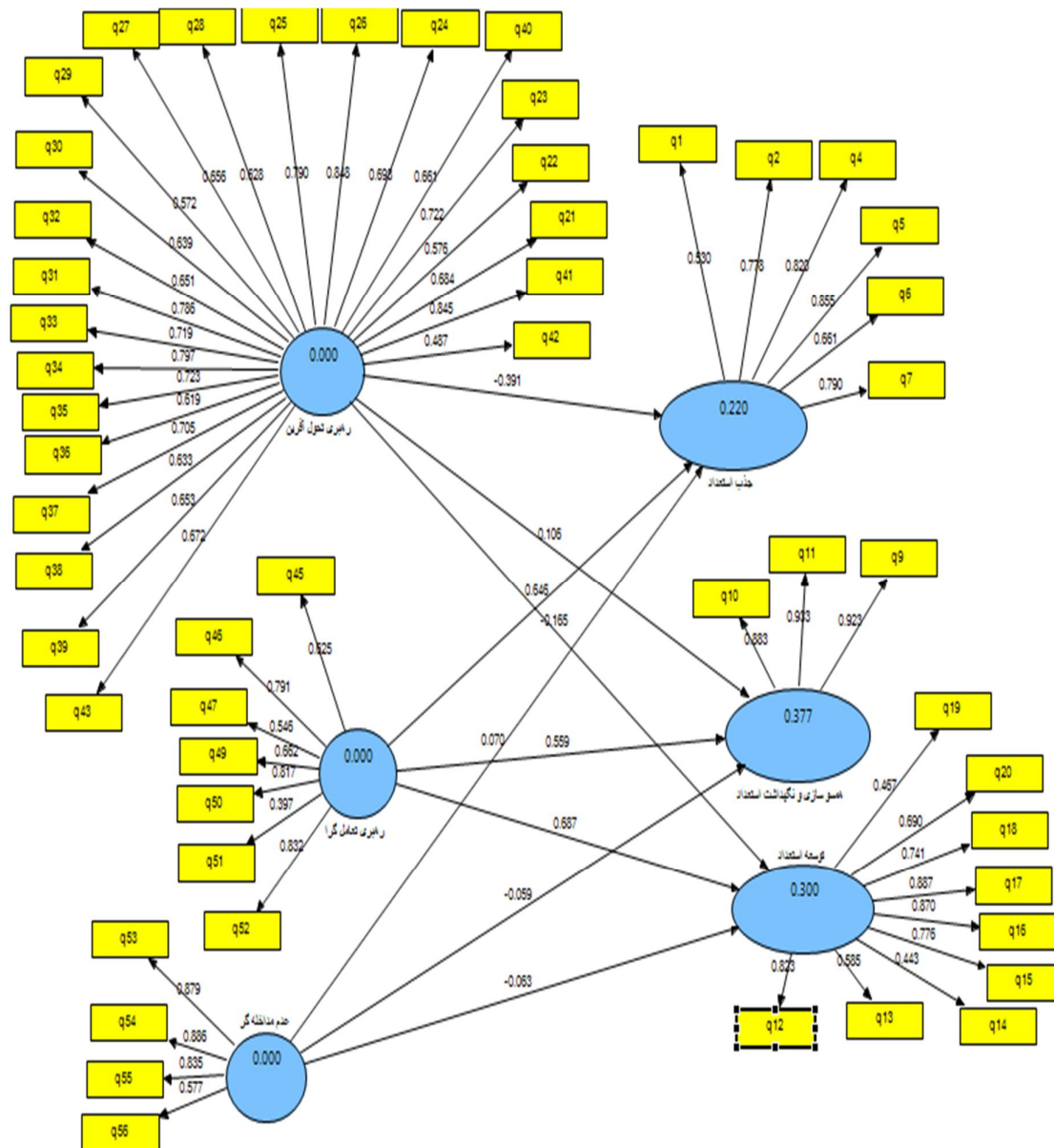
شکل ۴: مقدار T-value بر اساس مدل تحقیق

PLS به طور پیش فرض در سطح ۹۵ درصد به آزمون مدل فوق پرداخته است، مقادیر بزرگ تر و مساوی قدر مطلق ۱/۹۶، به معنای وجود ارتباط معنادار بین دو متغیر

در شکل فوق، اعداد مشخص شده بر روی فلش های بین گونه های رهبری و ابعاد مدیریت استعداد نشان دهنده مقادیر T-value هستند. از آنجا که نرم افزار Smart-

در شکل (۵)، ضرایب مسیر که بیانگر شدت رابطه است مشخص شده است. اعداد روی مسیرها نشان‌دهنده ضریب مسیر، اعداد داخل دایره برای متغیرها درون‌زا، مقدار R^2 (نشان از تأثیری که متغیرهای مستقل بر یک متغیر وابسته می‌گذارند) و اعداد روی فلش‌های متغیرهای پنهان بیانگر بارهای عاملی است.

می‌باشد که جهت رابطه بر اساس مثبت یا منفی بودن مقدار T-value تعیین می‌گردد. بر اساس آنچه گفته شد، تنها نوع رهبری تعامل‌گرا بر تمامی ابعاد مدیریت استعداد تأثیر معنادار و مستقیمی دارد. همچنین نوع رهبری تحول‌آفرین نیز تنها بر بُعد جذب استعداد تأثیر معنادار و مستقیم داشته است.



شکل ۵: ضرایب مسیر و بارهای عاملی مدل تحقیق

با توجه به شکل‌های (۴ و ۵)، جدول (۲) حاصل می‌شود:

جدول ۲: بررسی فرضیات پژوهش

نتیجه آزمون	ضریب مسیر	جهت رابطه	رابطه	سؤالات
تأیید	۰/۳۹۱-	معکوس	تحول آفرین →	۱-۱ جذب استعداد
رد	۰/۱۰۶	مستقیم	تحول آفرین →	۱-۲ همسوسازی و نگهداشت
رد	۰/۱۶۵-	معکوس	تحول آفرین →	۱-۳ توسعه استعداد
تأیید	۰/۶۴۶	مستقیم	تعامل گرا →	۲-۱ جذب استعداد
تأیید	۰/۵۵۹	مستقیم	تعامل گرا →	۲-۲ همسوسازی و نگهداشت
تأیید	۰/۵۸۷	مستقیم	تعامل گرا →	۲-۳ توسعه استعداد
رد	۰/۰۷	مستقیم	عدم مداخله گرا →	۳-۱ جذب استعداد
رد	۰/۰۵۹-	معکوس	عدم مداخله گرا →	۳-۲ همسوسازی و نگهداشت
رد	۰/۰۶۳-	معکوس	عدم مداخله گرا →	۳-۳ توسعه استعداد

نرم افزار Smart-PLS برخلاف دیگر نرم افزارهای تحلیل چند سطحی، دارای شاخص‌های برازندگی مدل نمی‌باشد. ولی به منظور ارزیابی اعتبار مدل از شاخص‌های میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ استفاده می‌شود. میانگین واریانس توسعه یافته (AVE) به منظور بررسی روایی همگرایی متغیرهای مکنون به کار گرفته می‌شود که طبق نظر فورنل و لاکر، استاندارد نرم افزار Smart-PLS برخلاف دیگر نرم افزارهای تحلیل چند سطحی، دارای شاخص‌های برازندگی مدل نمی‌باشد. ولی به منظور ارزیابی اعتبار مدل از شاخص‌های میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ استفاده می‌شود. میانگین واریانس توسعه یافته (AVE) به منظور بررسی روایی همگرایی متغیرهای مکنون به کار گرفته می‌شود که طبق نظر فورنل و لاکر، استاندارد

بالای ۰/۵ برای این میانگین واریانس توسعه یافته مناسب می‌باشد [۲۸]. همچنین برای سنجش پایایی، روش‌های آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) استفاده شده است. کرونباخ میزان استاندارد بالای ۰/۷ را برای آلفای کرونباخ و باگازی و بی مقدار بالای ۰/۶ را برای پایایی ترکیبی به منظور سنجش پایایی بیان کرده‌اند [۲۹]. مقدار ضرایب ذکر شده در جدول (۳) آمده است که نشان از اعتبار بالای مدل تحقیق دارد.

جدول ۳: شاخص‌های ارزیابی اعتبار مدل

ابعاد	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ	میانگین واریانس توسعه یافته	پایایی ترکیبی
تحول آفرین	۲۳	۰/۹۵۰	۰/۵۰۱	۰/۹۵۳
تعامل گرا	۷	۰/۸۲۵	۰/۵۱۲	۰/۸۵۴
عدم مداخله گرا	۴	۰/۸۲۲	۰/۶۴۶	۰/۸۷۷
جذب استعداد	۶	۰/۸۴۰	۰/۵۵۸	۰/۸۸۱
همسوسازی و نگهداشت استعداد	۳	۰/۹۰۱	۰/۸۳۴	۰/۹۳۸
توسعه استعداد	۹	۰/۸۷۷	۰/۵۱۱	۰/۸۹۹

دنبال حفظ وضع موجود نیست، بلکه به دنبال ساختار شکنی و تحول است. در این مسیر رهبر تحول آفرین ضمن ایجاد رابطه مثبت با پیروان، آن‌ها را تشویق می‌کند که از خود بگذرند و به آرمان سازمان بنگرند. رهبر تحول آفرین تمام توان پیروان را

بحث و نتیجه گیری

همان‌طور که گفته شد، رویکرد رهبری تحول آفرین در برابر رهبری مبادله‌ای ارائه شده است. رهبر تحول آفرین نه تنها به

استراتژی‌های مدیریت و بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک ذات نوع رهبری تحول‌آفرین با محیطی پویا و نامطمئن، در ساختاری ارگانیک و با فرهنگی گشوده نسبت به تجربه، متناسب است. در نقطه مقابل رهبری مبادله‌ای در محیطی باثبات و مطمئن و در ساختاری مکانیکی و با فرهنگی مقید عجین است. از این رو رهبری مبادله‌ای، همان‌طور که گفته شد، به دنبال کارایی است، در حالی که اولویت رهبر تحول‌آفرین اثربخشی منتج از خلاقیت و نوآوری است. خلاقیت و نوآوری مورد نظر رهبر تحول‌آفرین اصولاً بر مبنای فرایند مدیریت نمی‌شود، بلکه بر مبنای ایجاد بستر مناسب رشد می‌یابد.

نوع رهبری عدم مداخله‌گر، در اینجا به معنی عدم حضور رهبر یا اجتناب وی از رهبری کردن در نظر گرفته شده است. چنین وضعیتی غیرفعال‌ترین نوع رهبری در نظر گرفته می‌شود. در برابر رهبری مبادله‌ای و تحول‌آفرین، این نوع، شیوه‌ای کاملاً بی‌تفاوت و غیر مبادله‌ای را نمایان می‌سازد. رهبر از تصمیم‌گیری خودداری و مسئولیت‌ها را واگذار می‌کند. شاید در ابتدا و ظاهر، این نوع رهبری، شیوه‌ای بیهوده و ناموفق پنداشته شود. لیکن باید توجه داشت این نوع رهبری دارای دو مصداق است. یک مصداق ناشی از ضعف رهبر در رهبری سازمان می‌باشد؛ و مصداق دیگر ناشی از عدم دخالت هوشمندانه رهبر در سازمان، به دلیل مقتضیات محیط است. در یک سو رهبر ضعیف، توان و مهارت کافی برای در دست گرفتن کنترل سازمان را ندارد و در سوی دیگر با رهبری روبرو هستیم که بر اساس تئوری رهبری موقعیتی‌هرسی و بلاتجارد، در شرایط بسیار نامطمئن با پیروانی بسیار توانمند بانگیزه، روبرو است و زیرکانه با تفویض هدفمند اختیار امور تنها بر آرمان در سطح استراتژیک متمرکز می‌شود. با همه این تفاسیر با توجه ذات کم‌تحرک رهبر در این نوع و عدم دخالت عملیاتی و کارکردی چنین رهبری، ارتباط معنی‌داری میان رهبری عدم مداخله‌ای با اجزاء فرایند مدیریت استعداد یافت نشد.

علاوه بر مباحث مطرح‌شده درباره تأثیر گونه‌های رهبری بر فرایند مدیریت استعداد، از جمله نکات دیگر این پژوهش

می‌خواهد. رهبر تحول‌آفرین با آرمان، ذهن، انگیزش و احساسات درگیر است. سطح عمل و تفکر رهبر تحول‌آفرین فرای خواست‌های عینی و مصداقی رهبر مبادله‌ای است. پیروان این فرد نیز با پیروان رهبر مبادله‌ای متفاوت هستند. این افراد، توانمند و بانگیزه، به صورت هماهنگ به سوی آرمان حرکت می‌کنند. نقطه شروع برای یک رهبر تحول‌آفرین انتخاب مناسب‌ترین افراد برای ایجاد چنین تحولی است. همه رهبران تحول‌آفرین در دنیا چنین اطرافیانی داشتند. پس بیجا نیست اگر ادعا کنیم بیشترین ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و مدیریت استعداد، در فرایند جذب است. با این وجود یافته‌های تحقیق عکس این موضوع را تأیید می‌کند. این یافته می‌تواند ناشی از ویژگی خاص جامعه آماری تحقیق و سیستم جذب استعداد سازمان‌های دولتی در کشور به خصوص در سازمان هلال احمر یزد باشد. همان‌طور که پیش‌تر بیان شد گویه‌های طراحی‌شده به منظور سنجش مدیریت استعداد بر اساس مصاحبه و تحقیقات پیشین به‌طور خاص با در نظر گرفتن سازمان‌های دولتی طراحی شده است که در آن‌ها فرآیندی همچون جذب استعداد بر اساس رویه رسمی و قانونی می‌باشد؛ بنابراین در توجیه ارتباط حاضر، این استدلال که رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر ساختار شکنی و زیر سؤال بردن رسمیت موجود در سازمان است و مکانیسم جذب استعداد مستلزم رسمیت و ساختار نهادینه شده است، لذا این دو باهم ناسازگاری دارند. با این وجود محققین توصیه می‌کنند رابطه فرآیند جذب استعداد با رهبری دگرگون‌ساز در سایر جوامع و با ابزارهای سنجش متفاوت مورد بررسی مجدد قرار گیرد. از سوی دیگر پیروان چنین رهبری افرادی توانمند، بانگیزه و حول آرمان مشترک، هماهنگ هستند، لذا به فرایند همسوسازی و نگهداشت و توسعه استعداد برای افزایش توانمندی‌هایشان نیازی ندارند. یافته‌های تحقیق نیز ارتباط معنی‌داری بین این نوع رهبری و دو جزء دیگر فرایند مدیریت استعداد نیافت. از سوی دیگر اولویت رهبری تحول‌آفرین، آرمان و استراتژی سازمان است، نه یک موضوع کارکردی. همچنین باید توجه داشت بر اساس تناسب بین گونه‌های

ترکیب دو گونه رهبری مبادله‌ای و تحول‌آفرین در این سازمان، عدم وجود مطلوبیت در همه ابعاد تصور کرد؛ زیرا همان‌طور که گفته شد، رهبری تحول‌آفرین با بعد دوم و سوم رابطه معنی‌داری ندارد. با توجه به نبودن مبحث مدیریت استعداد، محققین دیگر می‌توانند در تحقیقات آتی ضمن بررسی ادعای مطرح‌شده در این پژوهش به بررسی صحت آن‌ها در سازمان‌های دیگر پرداخته و نتایج آن را با تحقیق حاضر مقایسه کنند. همچنین بررسی متغیرهای تعدیل‌گر همچون سطح تحصیلات، جنسیت و سابقه کار بر ارتباط میان مفاهیم بررسی‌شده پژوهش حاضر می‌تواند موضوع دیگری باشد که محققان دیگر می‌توانند در تحقیقات خود به آن توجه نمایند. با توجه به محدودیت‌های جامعه آماری و ویژگی‌های خاص متغیرهای و تعداد افراد، به ناچار از نرم‌افزار PLS به منظور مدل‌سازی استفاده شد که خروجی‌های کمتری را برای نشان دادن میزان نیکوئی برآزش مدل نسبت به نرم‌افزارهای مدل‌سازی معادلات ساختاری دیگری همچون لیزرل و آموس دارا می‌باشد؛ بنابراین بررسی نتایج حاصل‌شده در این پژوهش بر اساس روش‌های فوق می‌تواند موضوع مناسبی برای تحقیقات آتی قلمداد شود. محدودیت دیگری که می‌توان به آن اشاره کرد عدم پاسخگویی مناسب بعضی از کارکنان به پرسشنامه می‌باشد.

تشکر و قدردانی

نویسندگان مقاله از مدیریت سازمان هلال احمر یزد، جناب آقای میرحسینی و کلیه پرسنل این سازمان و همچنین مسئول بخش ارتباط با صنعت دانشگاه یزد، جناب دکتر ابویی که کمال همکاری با تیم پژوهش را داشته‌اند، تشکر و قدردانی را می‌نمایند.

مطالعه و شناسایی نوع غالب رهبری در سازمان مورد بحث است. یافته‌های تحقیق نشانگر غلبه‌ی نوع رهبری تحول‌آفرین و سپس مبادله‌ای در این سازمان است. بر اساس یافته‌های حاصل‌شده، نوع رهبری مبادله‌ای مناسب‌ترین سبک است که این موضوع نه از سر تصادف است و نه به دلیل خواست شخصی یا ویژگی‌های شخصیتی مدیران سازمان بلکه ناشی از تطابقی ضروری، نشأت‌گرفته از عوامل محیطی و ماهیت فعالیت سازمان است. ماهیت فعالیت در این سازمان با عواملی نظیر سرعت عمل، ایمنی، تصمیم‌گیری در شرایط بحران و ... عجین شده است. در چنین شرایطی، حداکثر دقت و حداقل خطا مورد انتظار است. لذا یک ساختار مهندسی‌شده مکانیکی جهت حداقل‌سازی هزینه‌ها و حفظ ایمنی همراه با کارایی لازمه این فعالیت است. از سوی دیگر یک رویکرد نسبتاً ارگانیک در ساختاردهی کار تیمی به صورت خودگردان تضمین‌کننده سرعت و تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی است. با این حال دقت و ایمنی حرف اول را می‌زند. از این رو غلبه نوع رهبری مبادله‌ای بر رهبری تحول‌آفرین نه تنها منطقی، بلکه ضروری است. به همان میزان که استفاده از نوع رهبری تحول‌آفرین در شرایط بخصوص، لازمه تصمیم‌گیری سریع می‌باشد. این ساختار بخصوص، که نه از نوع بوروکراسی است و نه تمایلات ادوکرراسی بر آن غلبه می‌باید، در عین حفظ دقت مکانیکی، اثربخشی ساختار ارگانیک را متبلور می‌نماید. لذا همان‌گونه که در تحلیل‌ها مشاهده شد، نوع رهبری این سازمان تحول‌آفرین و در بعضی شرایط مبادله‌ای است؛ که در مجموع بر اساس مبانی نظری و تناسب بین طبقات گونه‌شناسی‌های مختلف از استراتژی‌ها، می‌توان مناسب‌ترین نوع برای چنین ساختاری، در چنین شرایطی را حرکت از نوع رهبری تحول‌آفرین به سوی مبادله‌ای تصور کرد. هر چند اصلاح ساختار و سبک‌ها و روش‌ها، دور از انتظار نیست. از سوی دیگر همان‌طور که مشاهده شد، آزمون فرضیات مربوط به وجود سه بعد مدیریت استعداد در این سازمان، نشانگر پذیرش وضعیت مطلوب سازمان در جذب استعداد و عدم تأیید مطلوبیت وضعیت در دو بعد دیگر می‌باشد؛ که با توجه

References

1. Welch C, Welch D. What do HR managers really do? HR roles on international projects. *Management International Review* 2012; 52(4): 597-631.
2. Nafukho FM. Capacity building through investment in people: key to Africa's development. *European Journal of Training and Development* 2013; 37 (7): 604 – 614.
3. Gamerschalg R. Value relevance of human capital information. *Journal of Intellectual Capital* 2013; 14 (2): 325 – 345.
4. Cart Right R. [Talent management: a fresh look at human capital development]. Translate by: Gudarzi AM, Hoseini SJ. Tehran: RASA Publishing; 2008. [Persian]
5. Gay M, Simens D. Building tomorrow's talent: A practitioner's guide to talent management and succession planning. Bloomington, Ind: Author House; 2006.
6. Ross S. How definitions of talent suppress talent management. *Industrial and Commercial Training* 2013; 45 (3): 166 – 170.
7. Mucha R.T. The Art and Science of Talent management. *Organizational Development Journal* winter 2004; 22 (4):289-291.
8. Armstrong M. A. *Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edition. Kogan: Page Ltd; 2006.
9. Areiqat AY, Abdelhadi T, Ahmad Al-Tarawneh H. Talent Management as a Strategic Practice of Human Resources Management to Improve Human Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 2010; 2 (2): 329-341.
10. Haji Karimi A.A, Soltani M. Analysis of the measurement of talent management (case study industry machinery and industrial equipment in Iran). *Management of Corporate Culture* 2011; 23: 95-116. [Persian]
11. Sayyadi S, Mohammadi M, Nik-pour A. Relationship between Talent Management and Job Satisfaction among the Employees of the Central Staff of Social Security Fund. 2012; 25 (2):133-148
12. Little B. Best practice talent management. *Training Journal* 2010; 53(3): 45-49.
13. Newhall S. A global approach to talent management: High-quality leaders are the key to competitive advantage, *Human Resource Management International Digest* 2012; 20 (6): 31–34.
14. Shaemi A, Alameh S, Askari M. Talent management strategy and its relationship with the emotional intelligence of employees, *Journal of Management (healing and transformation)* 2013; 22 (70): 47-75. [Persian]
15. Ghafurian H. Investigate the relationship between personality and management style Nonprofit Leaders High School for Girls in Tehran, *Journal of*

- Management Education 2003; 9: 100-110. [Persian]
16. M Laff. Talent Management from hire to retire. T&D 2006; 60(11):42.
17. Ghafuri F, Tejari F, Bahari S. The relationship between leadership styles and productivity managers of sports organizations, sports science research 2009; 25: 41-50. [Persian]
18. Darabian H. Leadership styles, correcting and training magazine 2010; 105: 38-40. [Persian]
19. Moayere Haghhighifard A, Mirzade A. Leadership style and its impact on leadership patterns within perfect, Police Human Development Magazine 2010; 28: 27-48. [Persian]
20. Judge TA, Piccolo R.F. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. Journal of Applied Psychology 2004; 89 (5): 755– 768.
21. Burke S, Collins KM. Gender differences in leadership styles and management skills. Women in Management Review 2001; 16 (5): 244-256.
22. Hoseini Sarkhosh S.M. The conceptual framework of the impact of transformational leadership on organizational culture, human development bimonthly police 2011; 30: 59-72. [Persian]
23. Spector, P. Borman, W. and Cimino, C. Emotional intelligence and leadership styles, Department of Psychology College of Arts and Sciences, available at Shannon Web. 2004.
24. Yaghubi N, Moghadami M, Kikha A. The relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior, Journal of transformation management 2010; 4: 64-98. [Persian]
25. LauriaEJM, DuchessiPJ. A methodology for developing Bayesian networks: An application to information technology (IT) implementation. European Journal of Operational Research 2007; 179(1): 234–252.
26. Hulland J. Use of partial least square (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. Strateg Manage 1999; 20: 195–204.
27. Haenlein M, Kaplan AM. A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis. Understanding statistics 2004; 3(4): 283–297.
28. Fornell C, Larcker D. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of marketing research 1981; 39-50
29. Cronbach L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika 1951; 297-334.



Study the Impact of Types of Leadership on Talent Management (Case Study: Yazd Red Crescent Organization)

Alhoseyni Almodaresi M¹/ Ebrahimzade Pezeshki R²/ Abolghasemi M³

Abstract

Introduction: Red Crescent Organization is as one of the most important NGOs that plays important roles in the field of crisis management. Effectiveness of this organization is depends on the role that assistance forces plays as human capital. In this regard, talent management is a complete collection of processes to identify, apply and manage people in order to successful implementation of business strategy. The main objective of this study is to evaluate the impact of different types of leadership on talent management and identify the most suitable species for the development and improvement of talent management.

Methods: This study is descriptive and functional, and was conducted with a single cross-sectional survey and fieldwork. Statistical population of this survey is Rescuers of the Red Crescent Yazd that was calculated based on a sample size, 246 persons were randomly selected and surveyed. In order to explain the relationship between variables, is used two questionnaire; the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Bass and Alive (1995) and Talent Management, that reliability has been checked through Cronbach's alpha and validity has been checked through the Content Validity. Data were analyzed through structural equation modeling with SMART-PLS software and t-test - Student was conducted in SPSS 18.

Results: The results indicate the predominance of transformational leadership and then transactional leadership in this organization and reveal poor alignment, retention and talent development. On the other, based on the output of PLS method, transactional leadership has significantly and positively associated with all the components of the talent management process and transformational leadership has only a significant relationship with attracting process.

Conclusions: Due to the significant and direct impact of transactional leadership on the talent management and also current situation prevailing in the organization, movement toward replacement transactional leadership instead of transformational leadership should be a priority and with improve it in addition of the increase efficiency and effectiveness of the organization, situation of talent management will be improve significantly.

Keywords: Type of leadership, Talent management, Rescuers, Red Crescent Organization

• Received: 05/August/2014 • Modified: 01/Feb/2015 • Accepted: 26/Feb/2015

1. Assistant Professor of Commercial Management Department, School of Accounting, Management & Economic, Yazd University, Yazd, Iran
2. Student of Management of Human Resources, School of Accounting, Management & Economic, Yazd University, Yazd, Iran; Corresponding Author (Rezapezeshki@stu.yazd.ac.ir)
3. MSc Student of Commercial Management - Marketing, School of Accounting, Management & Economic, Yazd University, Yazd, Iran PhD