

بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین‌پروری سازمانی (مورد مطالعه: مدیران دانشگاه محقق اردبیلی)

تاریخ پذیرش: 1395/12/10

تاریخ دریافت: 1395/09/14

مرتضی ابراهیمی¹، فهیمه الیکی²، محرم عباسی^{3*}

ز صفحه 95 تا 128

چکیده

در دو دهه اخیر یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها شناسایی، پرورش و بهره‌گیری از مدیران شایسته می‌باشد. جذب و استخدام، توسعه و حفظ استعدادهای برتر از اهداف مهم هر سازمان است. هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین‌پروری سازمانی است. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی بوده و از لحاظ روش، توصیفی-همبستگی است، جامعه آماری مد نظر تمامی مدیران دانشگاه محقق اردبیلی به تعداد 60 نفر می‌باشد که با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده 52 نفر انتخاب شدند. جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از پرسش‌نامه محقق ساخته با مرور ادبیات تنظیم شد و پس از تأیید روایی از طرف اساتید و خبرگان و تأیید پایایی با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ برای هریک آن‌ها، تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS16 انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت استعدادیابی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تمامی مؤلفه‌های جانشین‌پروری دارد و کلیه فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند. هم‌چنین در تعیین میزان اهمیت شاخص‌های جانشین‌پروری با رتبه‌بندی از طریق آزمون فریدمن بیشترین اهمیت مربوط به بعد اتصال برنامه‌های پرورش مدیران به سامانه مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی و کمترین اهمیت مربوط به بعد تبیین و تدوین مدل شایستگی است.

کلیدواژه‌ها

مدیریت استعدادیابی، جانشین‌پروری، شایستگی، مدیران دانشگاه محقق اردبیلی.

1 - عضو هیئت علمی گروه علوم سیاسی و گروه معارف اسلامی، دانشگاه محقق اردبیلی. m45ebrahimi@yahoo.com

2-دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه محقق fahimeoleiki@gmail.com

3-دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه پردیس فارابی دانشگاه تهران. نویسنده مسئول. m.abasi@ut.ac.ir



مقدمه

مدیریت استعداد منابع انسانی فرایندی است که برای جذب، توسعه، ایجاد انگیزه و حفظ کارکنان مولد طراحی شده است. (لاورل¹، 2015: 2). منابع انسانی کارآمد، متخصص و بانگیزه در مشاغل و جایگاه‌های مختلف یکی از عواملی است که نقش راهبردی در رسیدن سازمان‌ها به اهداف از پیش تعیین شده دارد. از طرفی، خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت، امری اجتناب‌ناپذیر است. به وجود آمدن خلاء و ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمان، به ویژه در مشاغل کلیدی مانند مشاغل مدیریتی و حساس می‌تواند در روند حرکت یک سازمان اخلاص جدی ایجاد کند؛ از این‌رو، بسیاری از سازمان‌ها برای جلوگیری از ایجاد اخلاص در روند پیشرفت خود، برنامه‌هایی را جهت تأمین نیروهای شایسته در مشاغل مختلف سازمان به کار می‌گیرند. ادامه بقای سازمان‌ها و موفقیت آن‌ها، وابسته به وجود کارکنان مناسب در زمان می‌باشد (رائول²، 2005 به نقل از کرباسی و علوی 1390: 28). استعدادیابی نیروی انسانی این اطمینان را به وجود می‌آورد که هریک از کارکنان با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند. به علاوه مزایای جبران خدمت، منصفانه و عادلانه است. هم‌چنین مسیر شغلی آن‌ها شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک فزاینده برای فرصت‌های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمانی، عمل می‌کند. مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد (پارسافر و محتشم‌زاده، 1393: 13).

امروزه سازمان‌ها نگاه خود را معطوف به درون سازمان کرده و راهبردهای جانشین‌پروری را اتخاذ کرده‌اند که بر روی توسعه و پرورش استعدادها موجود در سازمان تمرکز دارند. سازمان‌ها دریافته‌اند که جانشین‌پروری³، یک فرآیند پویا و مستمر است، نه یک هدف ایستا. در دنیای پرقابله امروزی برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. راهبردهای - مدیریت جانشین‌پروری همان گونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی

1- Lawler

2- Raúl

3- Succession

خود توانمند سازد، باید بر روی توسعه کارکنان برای دستیابی به هدف‌های سازمانی نیز متمرکز شود (رئوفی و کریمی، 1390: 50).

برنامه جانشین‌پروری ابزاری است که نیازهای آتی سازمان را به کارکنان برآورده می‌کند و تعدادی نامزد جانشینی را برای هر یک از منصب‌های حساس سازمان در نظر می‌گیرد و بر روند ارتقای کیفیت این نامزدها از جنبه شایستگی‌ها و مهارت‌ها تمرکز می‌کند و افراد را برای رهبری آماده می‌کند (هلتن و جکسون¹، 2007، به نقل از قلی‌پور و همکاران، 1390: 121). مدیریت جانشین‌پروری، به مفهوم اطمینان از تداوم رهبری در مشاغل کلیدی و محافظت از سرمایه‌های فکری و علمی در درون سازمان است این نظام از طریق فرایند مدیریت استعدادها انجام می‌شود، به‌طوری که توسط آن می‌توان با استفاده از مدل شایستگی، استعدادهای انسانی را شناسایی کرد و با ایجاد فضایی مناسب برای اجرای برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی به تدریج زمینه‌های مساعد را برای بالا بردن کارکنان و به عهده گرفتن موقعیت‌های کلیدی در سال‌های آینده توسط آنان فراهم آورد. در واقع جانشین‌پروری فرایند تصمیم‌گیری در نحوه پرکردن خلأهای مشاغل کلیدی سازمان می‌باشد. در این کار نیروهای موجود بر اساس معیارهای شایستگی مشاغل مورد ارزشیابی قرار گرفته و نامزدها می‌توانند با توجه به نیازهای آتی شناسایی شوند (دری، 1375: 87، به نقل از بردبار و همکاران، 1390: 88). داشتن نگرشی جامع به مدیریت جانشین‌پروری، شناسایی نیازهای جایگزینی به‌عنوان ابزاری برای آموزش مورد نیاز توسعه کارکنان، فراهم کردن فرصت‌های توسعه‌ای برای کارکنان با استعداد بالا، توسعه خزانه‌ای از استعدادهای کارکنانی که قابلیت ارتقاء دارند، مشارکت در پیاده‌سازی برنامه‌های شغلی خود در سازمان، بهبود توانایی کارکنان برای پاسخ‌گویی به تقاضاهای محیطی، بهبود روحیه کارکنان و مواجه شدن با تأثیرات فرسایش نیروها را امکان‌پذیر می‌سازد (مثل بازنشستگی، ساختاردهی مجدد) (امین‌بیدختی و همکاران، 1391: 38). در سازمان‌های امروزی شناسایی و پرورش مدیران شایسته برای سازمان‌ها یک ضرورت جدی و غیرقابل انکار است. از آن‌جا که مدیریت استعداد² و شایستگی‌ها منجر به رقابتی بادوام برای سازمان و نیز توسعه نیروی کار و افزایش ارزش

1- Helton and Jackson

2- Talent Management



سازمان می‌شود، در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و با انگیزه بهره می‌برد که این خود بهره‌وری سازمانی را به دنبال خواهد داشت (پارسافر و محتشم، 1393: 14). در کشورهای درحال توسعه تشویق فرهنگ یادگیری برای جانشین‌پروری و اثربخشی سازمانی و حفظ استعدادهای برتر به‌عنوان مزیت رقابتی در هر سازمان مورد توجه قرار دارد. برنامه ریزی جانشین‌پروری برای ایجاد یک نیروی نخبه و چالاک از سرمایه انسانی و توسعه شایستگی‌ها از وظایف مدیریت منابع انسانی حرفه‌ای می‌باشد. پیاده‌سازی، یکپارچه‌سازی و تمرین روش‌های راهبردی برنامه‌ریزی نیروی کار سازمانی در موفقیت سازمانی چالاک کمک خواهد کرد. با توجه به اطلاعات به‌دست‌آمده سازمان‌ها توسعه و طراحی جانشین‌پروری را در راستای تقویت نقاط قوت و ایجاد نخبگان سازمانی صورت می‌دهند (مارتین¹، 2015: 112). پژوهش‌ها نشان داده است که اجرای راهبرد مدیریت استعداد نه‌تنها در رهبران و مدیران بلکه در جانشینان نیز یک تحرک و تشویق و فرهنگ یادگیری سازمانی را در جهت توسعه مستمر و بهبود عملکرد ایجاد می‌کند (ویلینز، اسمایس و ارکر²، 2015: 113). مقوله جانشین‌پروری علی‌رغم اهمیت و ریشه تاریخی طولانی خود در حوزه مدیریت در کشور ما به شکل یک نیاز جدی مورد بررسی قرار نگرفته است. یکی از ملزومات و پیش‌نیازهای جانشین‌پروری شناسایی شایستگی‌هاست و بدین منظور لازم است مشخص شود که استعدادیابی چیست و چه کمکی به برنامه‌های جانشین‌پروری می‌کند. از آن‌جا که سازمان‌ها در آینده با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها، نیاز به مدیرانی شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران فعلی دارند، مدیریت جانشین‌پروری هر روز از اهمیت بیشتری در سازمان‌های آینده‌گر و آینده‌ساز برخوردار می‌شود. در این راستا دانشگاه‌ها نیز تحت تأثیر تحولات موجود با چالش توسعه مدیریت روبه‌رو هستند، بر این اساس مسئله جانشین‌پروری و مدیریت استعداد، در سازمان‌های آموزشی از اهمیتی مضاعف برخوردار است. از آن‌جا که دانشگاه‌ها و مؤسسات و مراکز علمی و پژوهشی شالوده اصلی تولید علم و پرورش استعدادها هستند و به‌عنوان نوعی سازمان اجتماعی که همواره به تولید علم می‌پردازند، شایسته است که در به‌کارگیری استعدادهای علمی متخصص، به نظام جانشین‌پروری و مدیریت استعدادها توجه

1- Martin

2- Wellins, Smith & Erker

بیشتری شود. با عنایت به اهمیت موضوع در آموزش عالی و با مطالعه نظام‌مند پیشینه پژوهش مشاهده شد در خصوص تأثیر استعدادیابی بر جانشین‌پروری در حوزه دانشگاه‌ها کمتر مطالعه صورت گرفته است؛ بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی نقش استعدادیابی سازمانی، بر مدیریت جانشین‌پروری در ارتباط با ریاست و معاونان و مدیران دانشگاه محقق اردبیلی می‌باشد.

مبانی نظری پژوهش

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

مدیریت جانشین‌پروری، مجموعه جامعی از فرایندهای ارزیابی و توسعه است که از جذب، توسعه و حفظ افراد با استعداد در سمت‌هایی از سطح مبتدی تا مدیریت ارشد را شامل می‌شود. بهینه‌سازی مؤثر استعداد، نیاز به توصیف شفاف اولویت‌های راهبردی سازمان و ظرفیت‌های مورد نیاز دارد. مدیریت استعداد در یک چرخه از ارزیابی، رشد و به‌کارگیری استعداد قرار می‌گیرد که شامل شناسایی و توسعه استعدادهای داخلی و همچنین انتخاب استعدادهای جدید خارج از سازمان می‌شود. مدیریت جانشین‌پروری دامنه وسیعی از روش‌های ارزیابی عملکرد را با هم ادغام کرده و اطلاعات درباره عملکرد داوطلبان و کارمندان را از چندین منظر جمع‌آوری می‌کند (بهشتی و همکاران، 1390: 35). از دیدگاه سامبروک¹ (2005) برنامه‌ریزی جانشینی برای تضمین کیفیت مناسب مدیران و کارمندان بامهارت است. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌تواند به صورت تلاشی برای برنامه‌ریزی جهت تعداد درست و کیفیت مناسب مدیران و کارمندان بامهارت‌های کلیدی به منظور پوشش دادن بازنشستگی‌ها، فوت‌ها، بیماری‌های شدید یا ارتقاء و انتصاب در هرپست جدیدی باشد و احتمالاً در برنامه‌های آتی سازمان ایجاد شود (پورصادق و همکاران، 1391: 22).

برنامه مدیریت جانشین‌پروری یک تلاش منظم و پیش‌بینی شده به‌وسیله سازمان است که تداوم رهبری را در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه‌های دانش و سرمایه‌های فکری را برای آینده اطمینان بخشیده و پیشرفت فردی را تشویق می‌کند. داشتن نگرشی جامع به مدیریت جانشین‌پروری شناسایی نیازهای جایگزینی به‌عنوان

1- Sambrook

ابزاری برای آموزش مورد نیاز توسعه کارکنان، فراهم کردن فرصت‌های توسعه‌ای برای کارکنان با استعداد بالا، توسعه خزانه‌ای از استعدادهای کارکنانی که قابلیت ارتقاء دارند، مشارکت در پیاده‌سازی برنامه‌های شغلی خود در سازمان، بهبود توانایی کارکنان برای پاسخ‌گویی به تقاضاهای محیطی، بهبود روحیه کارکنان و مواجهه شدن با تأثیرات فرسایش نیروها را امکان پذیر می‌سازد (مثل بازنشستگی، ساختاردهی مجدد و...) (امین بیدختی، نعمتی و کریمی، 1391: 38).

جانشین‌پروری سازمان‌ها برای حل بحران استعداد، نگاه خود را معطوف به درون سازمان ساخته و راهبردهای جانشین‌پروری را اتخاذ کرده‌اند که روی توسعه و پرورش استعدادهای موجودشان تمرکز دارند. به‌صورت تاریخی، موفق‌ترین سازمان‌ها در اجرا، آن‌هایی هستند که سرمایه‌گذاری 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 می‌شوند یا به هر دلیل دیگری از سازمان خارج می‌شوند، بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذرکنند. اتخاذ راهبرد مدیریت جانشین‌پروری برنده - برنده به سازمان‌ها اجازه می‌دهد که مشاغل کلیدی، جانشین‌های بالقوه و شکاف‌های مهارتی را شناسایی کرده، به کارکنان، گزینه‌های شغلی موجود و ابزارهایی برای برنامه‌ریزی و دستیابی به اهداف شغلی‌شان، ارائه کنند. به‌کارگیری رویکردی جامع و یکپارچه، مزایای ایجاد شده برای کارکنان، مدیران و سازمان را در مجموع بهینه می‌کند. ثابت شده است که برنامه‌های جانشین‌پروری که با مسیر شغلی افراد گره خورده است، روحیه کارکنان و بهره‌وری آنها را افزایش می‌دهد. سازمان‌هایی که توسعه شغلی را پشتیبانی می‌کنند با دادن اجازه به کارکنان برای یافتن فرصت‌های جدید در درون سازمان و تشویق به تحرک شغلی، به احتمال بسیار قوی آن‌ها را در توسعه شغلی خود سهیم می‌کنند. از آن جایی که این کارکنان به احتمال زیاد فرصت‌هایی در سازمان جستجو می‌کنند؛ بنابراین فرایند نگهداشت به‌خوبی شکل می‌گیرد که روی هم رفته منجر به افزایش رضایت کارکنان می‌شود (تاج‌الدین و تفتی، 1387: 73).

در باب ضرورت و اهمیت اصل جانشین‌پروری می‌توان به‌طور مختصر به موارد زیر اشاره کرد:

(1) ایجاد انگیزه در نیروی انسانی سازمان؛ (2) ایجاد خزانه‌ای از نیروهای با استعداد در سازمان؛ (3) حصول اطمینان به مداومت رهبران و مدیران آماده برای اخذیست‌های کلیدی؛ (4) افزایش فرصت‌هایی برای نیروهای مستعد؛ (5) بهسازی گروه‌های قوی رهبری برای وظایف راهبردی و حساس (بهشتی و همکاران، 1390: 22).

کابو و فوسوم¹ (2007) و ماتسو² (2010) معتقدند که سازمان‌های آموزشی بخش مهمی از سرمایه انسانی و توسعه اجتماعی - اقتصادی هر کشور محسوب می‌شوند، چنانچه مؤسسات آموزشی از رقابت و رهبری مؤثر در تمام سطوح بهره‌مند باشند به صورت پایدار موفق خواهند بود (گایتر³، 2002). به عقیده ماندی⁴ (2008) آینده مؤسسات آموزشی به توانایی مجریانی بستگی دارد که بتوانند بقای رهبری را با شناسایی و به‌کارگیری استعدادهای درون سازمان تأمین کنند. نیاز مؤسسات آموزشی برای جستجو و یافتن افرادی با کارایی بالا اجتناب‌ناپذیر است. در حقیقت، پایداری بقای هر سازمان به این امر بستگی دارد که چطور برنامه جانشین‌پروری مؤثری را اجرا کند. امروزه مدیریت جانشین‌پروری از راه فرایندی انجام می‌پذیرد که مدیریت استعدادها نام دارد. از راه این فرایند، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و منصب‌های کلیدی در سال‌های آینده شناسایی می‌شود و آنان از راه برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی به تدریج برای به‌عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند. عبدالله⁵ (2009) معتقد است پژوهش‌هایی وجود دارد که نشان می‌دهد برنامه استعدادیابی و جانشین‌پروری در آموزش عالی می‌تواند به منظور توسعه مؤثر منابع انسانی استفاده و گام مهمی در خصوص برنامه‌ریزی برای ایجاد مخزن مؤثری از استعدادهای دانشگاهی با هدف اجرای وظایف مدیریتی در بخش‌های آموزشی محسوب شود (زین‌الدین بیدمشکی و همکاران، 1393: 54).

1- Kubow & Fossum

2- Mateso

3 - Gaither

4- Mandi

5- Abdollah

استعدادیابی

مدیریت استعداد از سال 1997 پس از استیون هانکین¹ و کمپانی مک‌کینزی به‌طور گسترده استفاده شد. اصطلاح جنگ برای استعداد و بعد به‌طور کامل موضوع مدیریت استعدادها در کتابی با عنوان جنگ و بحث در مورد رقابت جذب و حفظ کارکنان با استعداد نوشته شده توسط اد مایکلز، هلن هند فیلد و جونز و بث اکسلرود به‌کار برده شد (مایکلز، هندفیلد و آکسلرود²، 2001: 3). مفهوم استعدادیابی از یک واقعیت سرچشمه می‌گیرد و آن این‌که از یک سو تعداد افراد مستعد محدود است و از سوی دیگر نیاز به آنان و قراردادن آن‌ها در محل صحیح روزبه‌روز افزون‌تر می‌شود. امروزه تأثیر و نقش کانون‌های ارزیابی بر فرایندهای جذب و توسعه کاملاً مشهود است. مدیریت استعداد به‌عنوان نظامی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار، تعریف شده است. با توجه به تعریف مدیریت استعداد و در نظر گرفتن چرخه حیات کارکنان به‌عنوان مدلی برای یکپارچه‌سازی، مهم‌ترین فرایندهای توسعه منابع انسانی، می‌توان دریافت که مباحث مرتبط به مدیریت استعداد در تمامی فرایندهای چرخه قابل استقرار و تسری است (تاج‌الدین و تفتی، 1387: 72).

1. انتخاب و به‌کارگیری: انتخاب، مرحله‌ای است برای پذیرفتن یا رد تقاضاهای مراجعان و متقاضیان کار، به‌گونه‌ای که شایسته‌ترین، مناسب‌ترین و با استعدادترین آن‌ها برگزیده و تعیین شوند. روش‌های متعددی برای انتخاب افراد مناسب وجود دارند. چند نمونه از بهترین این روش‌ها اشاره شده‌اند: (1) مصاحبه ساخت‌یافته؛ (2) کانون ارزیابی؛ (3) فرایند اجتماعی کردن.
2. مدیریت یادگیری و پرورش: نیاز به یادگیری سازمانی، امروزه به‌خوبی در محیط کسب و کار، ثابت شده است.
3. مدیریت عملکرد: در مطالعه ادبیات به سازمان‌هایی که برنامه‌های مدیریت عملکرد را به‌کار می‌برند، به‌عنوان سازمان‌هایی با عملکرد برتر اشاره شده است.

1- Hawking

2- Michaels, Handfield & Axelrod

4. نظام جبران خدمت : امروزه، متخصصان حوزه منابع انسانی اظهار می‌دارند که مهم‌ترین دغدغه آنها ایجاد شرایطی است که در آن پرداخت‌ها در جهت افزایش انگیزش مناسب کارکنان باشد (تاج‌الدین و تفتی، 1387: 72).

مدیریت استعداد بر این تمرکز دارد که افراد چگونه به سازمان وارد می‌شوند و رشد می‌کنند (اولریش و بروک بانک، 1388: 135). مدیریت استعداد بر الزامات شایستگی تمرکز دارد و این‌که چگونه افراد در درون سازمان یا بیرون از آن حرکت کنند (اولریش و بروک بانک، 1388: 64). استعداد، از گردش افراد در سازمان حاصل می‌شود؛ چگونه آن‌ها وارد سازمان می‌شوند، مهارت‌های خود را توسعه می‌دهند و به سمت بالا یا بیرون سازمان حرکت می‌کنند. مدیریت استعدادها فقط شامل جذب و حفظ بهترین افراد نیست، بلکه شناسایی و حذف افراد غیر ضروری و کاملاً نامناسب را نیز در بر می‌گیرد (اولریش و بروک بانک، 1388: 137). پرورش قابلیت‌ها و مدیریت استعدادها بخش لاینفک راهبرد و چشم‌انداز سازمان‌های پیش‌روی امروز می‌باشد (صیادی و همکاران، 1390: 82). مؤلفه‌های مدیریت استعداد که در برگیرنده کارکردهای منابع انسانی در رابطه با استعدادها، سازمان نیز هستند بدین صورت بیان می‌شوند: 1- جذب و شناسایی استعدادها، 2- انتخاب استعدادها، 3- به‌کارگیری استعدادها، 4- توسعه استعدادها و 5- حفظ و نگهداری استعدادها (حسین‌پور و همکاران، 1394: 101) مؤسسه تاووزبرین مجموعه‌ای از عوامل را به‌عنوان راهبردهای جذب افراد بااستعداد برای استخدام در سازمان معرفی می‌کند؛ پرداخت رقابتی، تعادل میان کار و زندگی، فرصت‌های پیشرفت شغلی، مزایای رقابتی، کار چالشی، افزایش حقوق برپایه عملکرد فردی، فرصت‌های توسعه و یادگیری، مزایای بازنشستگی رقابتی و شهرت سازمان به داشتن کارفرمای خوب (رضائیان و سلطانی، 1388) انتخاب مرحله‌ای است برای پذیرفتن یا رد تقاضاهای متقاضیان کار به‌گونه‌ای که شایسته‌ترین، مناسب‌ترین و بااستعدادترین آن‌ها برگزیده و تعیین شوند. (معالی تفتی و تاج‌الدین، 1387). در فرایند به‌کارگیری افراد انتخاب شده در زمان و مکان مناسب در سازمان مطرح است. به‌کارگیری افراد بااستعداد، یک رابطه هوشی و احساسی است که کارمند با شغل و سازمان و مدیر یا همکاران خود دارد و بر تلاش‌های مضاعف او در کارش تأثیر می‌گذارد. (انوار¹، 2014) به منظور توسعه قابلیت‌های موجود توسط مدیریت مؤثر



استعدادها راه‌حلهایی وجود دارد که عبارتند از توجه به مدیریت پیشرفت شغلی، آموزش و توسعه استعدادها، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی منابع انسانی راهبردی، استخدام و انتخاب، برنامه‌ریزی جانشینی و مزایا و جبران خدمات تلاش نهایی در جنگ استعدادها حفظ و نگهداری می‌باشد که هدف آن تشویق کارکنان برای ماندن در سازمان برای بیشترین دوره زمانی است (حسین‌پور، منطقی و محمدی، 1394: 102)

مایکل آرمسترانگ¹ (2006) مدیریت استعداد را این چنین معرفی کرده است؛ مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی هماهنگ برای کسب اطمینان از جذب سازمانی، حفظ انگیزش و توسعه افراد با استعداد در سازمان که در حال و آینده مورد نیاز است و با در نظر گرفتن این مطلب که استعداد یک منبع بزرگ سازمانی است، به عقیده آرمسترانگ مدیریت استعداد، شامل مجموعه کاملی از فرایندها برای شناسایی، به‌کارگیری و مدیریت افراد به منظور اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد کسب و کار مورد نیاز سازمان است. این فرایندها که در چرخه حیات کارکنان مؤثرند، به سه حوزه اصلی تقسیم می‌شوند: جذب استعدادها، همسو سازی و نگهداشت استعدادها و توسعه استعدادها.

الف-جذب استعدادها: این مرحله شامل تمام موضوع‌های مرتبط با شناخت افراد با مجموعه مهارت‌های سطح بالا، برای مشاغل مورد نیاز سازمان است.

ب-همسو سازی و نگهداشت استعدادها: هنگامی که یک سازمان در تکمیل فرایند کارمندیابی و استخدام در پست‌های مورد نظر موفق شد، باید بداند که گام بعدی چیست؟ در این مرحله لازم است مجموعه مهارت‌های مناسب افراد، با وظایف شغلی آنها در یک راستا قرار گرفته و همسو شوند.

ج-توسعه استعدادها: گام نهایی این فرایند، شامل مباحث مربوط به یادگیری و توسعه استعدادها است. در این مرحله کارکنان به یک مسیر توسعه شغلی قابل لمس و شفاف نیاز دارند. استعداد انسانی در ارتباط با اهداف و برنامه‌های راهبردی سازمان تعریف می‌شود و موضوعیت می‌یابد؛ برای مثال سازمانی که تنوع و نوآوری در محصول را به‌عنوان هدف و جهت‌گیری بلندمدت خود برگزیده است، آن‌گاه استعداد انسانی عبارت از فردی خواهد بود که به‌صورت بالفعل یا بالقوه توانایی برجسته‌ای در خلاقیت،

1- Armstrong

ابتکار و نوآوری داشته باشد. هدف اصلی مدیریت استعدادها عبارت است از: (1) ترجمه برنامه راهبردی شرکت به فهرستی از نیازهای آن در حوزه قابلیت‌ها و مهارت‌های انسانی، (2) تبیین و تعیین وضع موجود سازمان از نظر قابلیت‌ها و مهارت‌ها و یافتن کمبودها و نیازها و (3) اندازه‌گیری و پیگیری قابلیت‌های موجود و فاصله آن با قابلیت‌ها و مهارت‌های مطلوب از طریق راهبردها و برنامه‌های آموزشی و پرورشی (تاج‌الدین، 1387: 191). اجرای راهبرد یادگیری از طریق آموزش مبتنی بر نیاز، سازمان را قادر می‌سازد تا این سازمان برای توسعه سطح استاندارد و شایستگی، چشم‌انداز و برنامه‌های توسعه استعداد کارکنان و اجرای برنامه‌ریزی جانشینی برای سال بعد را در سراسر سازمان فراهم کند (مارتین، 2015: 115).

گای و سیمز¹ (2009) بیان می‌دارند که در مدیریت استعداد به جای توسعه شایستگی‌ها بر توسعه ظرفیت‌ها تأکید می‌شود.

مدیران استعدادیابی می‌توانند استعدادهای انسانی را در سازمان بر دو اساس و پایه شناسائی کنند؛ اول بر اساس قابلیت‌های بالقوه؛ دوم براساس آمادگی‌های فعلی. پس از شناسائی این استعدادها، باید آن‌ها را در خزانه (فایل) استعدادهای انسانی سازمان وارد کرده و در فرایندی که بین 2 تا 5 سال به طول می‌انجامد، آن‌ها را برای تصدی مشاغل و پست‌های کلیدی سازمان تربیت کنند. برای انتخاب مدیران آینده سازمان از بین استعدادهای انسانی آن، می‌توان شاخص‌ها و معیارهای مختلفی به‌شرح زیر در نظر گرفت: 1- سبک رفتار شخصی و قابل اعتماد بودن از نظر افکار عمومی، 2- توانایی سازگاری با موقعیت، 3- قابلیت‌های تصمیم‌گیری و انتخاب و توانایی درک و تحلیل تأثیرات بلندمدت و کوتاه‌مدت یا مستقیم و غیرمستقیم تصمیمات، 4- اشتیاق و آرمانگرایی (آرمسترانگ، 2006: 391، تاج‌الدین، 1387: 191).

شاخص‌های مناصب کلیدی: شناسایی شایستگی‌های مشاغل کلیدی، یک مؤلفه مهم در یک برنامه مدیریت جانشین‌پروری موفق است که به عقیده (ولف²، 1996) از جمله می‌توان به‌صورت ذیل به آنها اشاره کرد:

1- Gay & Sims

2- Wolfe



- مسئولیت‌حیاتی: هر منصبی که در صورت نداشتن متصدی در زمان کوتاهی سبب توقف فعالیت‌های سازمان شود و اگر این منصب در سازمان نباشد، سازمان آسیب می‌بیند.

- مدیریت تخصصی: هر منصبی که به تخصص و مهارت خاصی نیاز دارد.

- ساختار سازمانی: تاریخچه و ساختار شرکت می‌تواند تعدادی از منصب‌های کلیدی را تعریف کند؛ به‌طور مثال اگر همیشه شرکت منصب نایب رئیس داشته و مسئولیت‌های این منصب برای مأموریت سازمان ضروری باشد، این منصب مهم تعریف شده است.

- پروژه‌های آینده: در شرکت‌های با رقابت بالا، قبل از توجه به مسئولیت‌های فعلی، اغلب افراد را برای نیازهای آینده استخدام می‌کنند. شرکت‌های موفق، منصب‌های آینده را شناسایی کرده و وظایفی که باید در آنها انجام دهند را مورد توجه قرار می‌دهند، نه وظایف منصب‌های فعلی سازمان را.

- جغرافیا: شرایط جغرافیایی، سازمان را به شناسایی منصب‌های کلیدی هدایت می‌کند. باید مشخص شود که چه شغلی در محیط‌های مختلف مورد نیاز است یا با منصب دیگری باید جایگزین شود.

- ظرفیت کار: آیا منصبی کلیدی است که تصمیمات با ارزشی می‌گیرد یا منصبی که در راستای فرایندی است که تصمیمات گرفته می‌شود؟ اگر تنها منصب مورد نظر است، شاید قبل از شناسایی منصب کلیدی، سایر فعالیت‌ها باید مورد توجه قرار گیرند (هادی زاده و سلطانی، 1390: 46).

اهداف مدیریت استعداد

به عقیده گای و همکاران (1388) به‌طور کلی اهداف اصلی مدیریت استعداد عبارت است از:

- (1) تشخیص پست‌های توسعه و شکاف‌های شایستگی مدیریتی، (2) نگهداری متخصصان کلیدی، (3) شناسایی خطر مشاغل خالی مدیریتی، (4) تبیین برنامه راهبردی سازمان با فهرستی از نیازهای آن در حوزه قابلیت‌ها و مهارت‌های انسانی، (5) تبیین و تعیین وضع موجود سازمان از نظر قابلیت‌ها و مهارت‌ها و یافتن کمبودها و

نیازها، (6) اندازه‌گیری و پیگیری مستمر قابلیت‌های موجود و فاصله آن با قابلیت‌ها و مهارت‌های مطلوب از طریق راهبردها و برنامه‌های آموزشی و پرورشی، (7) تشخیص، توسعه و نگهداری افراد با پتانسیل بالا، (8) تقویت برداشت و تلقی سهامداران و مشتریان، (9) کاهش هزینه‌های نیرویابی بیرونی و (10) برخورد چالش‌گرایانه با مسیر توسعه مدیریتی (صیادی و همکاران، 1390: 84).

گام‌های اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

گام اول: شناسایی مشاغل کلیدی؛ گام دوم: تعیین شایستگی‌های محوری مورد نیاز برای هر شغل کلیدی؛ گام سوم: شناسایی گروه اول نامزدها؛ گام چهارم: ارزیابی اولیه نامزدها؛ گام پنجم: انتخاب نامزدهای برتر و تشکیل خزانه نامزدها؛ گام ششم آموزش و توسعه؛ گام هفتم: ارزیابی عملکرد و شایستگی‌ها؛ گام هشتم: انتخاب جانشین سمت‌های کلیدی (کرباسی و علوی، 1390: 31-34). ویژگی‌های اصلی بهترین برنامه‌های جانشین‌پروری عبارت است از: سادگی و سهولت استفاده از آنها (اطلاعات در این سیستم‌ها محرمانه است، اما در عین حال به راحتی در اختیار کسانی قرار می‌گیرد که به آن نیاز دارند)؛ بیش از آن‌که به دنبال یافتن جانشینان آگاه باشند، متولیان و حامیان نظام جانشین‌پروری؛ شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعداد؛ جنبه‌های پرورش نظام جانشینی؛ ارزیابان؛ ردیابی و پیگیری است (رئوفی و کریمی، 1390: 52).

بایهام¹ (1999) مراحل یک برنامه مدیریت جانشین‌پروری را به صورت زیر عنوان کرده است: شناسایی شایستگی‌های مدیریتی مورد نیاز بر اساس نیازها، ارزش‌ها و راهبردهای آینده؛ شناسایی افراد با پتانسیل بالا و ارزیابی این افراد برای شناسایی نقاط قوت و شکاف‌های مهارتی موجود؛ ایجاد برنامه‌های توسعه‌ای شامل چرخش شغلی، برنامه‌های خاص و مربی‌گری؛ انتخاب و جایگزین کردن افراد در مشاغل کلیدی بر پایه عملکرد، تجربیات و توان آنها؛ نظارت بر نظام مدیریت جانشین‌پروری؛ کسب حمایت مدیریت ارشد (هانت 2004 به نقل از هادی‌زاده و سلطانی، 1390: 42).

فالمر و کانگر (2004) گام‌های یک برنامه‌ریزی جانشینی موفق را چنین برشمرده‌اند: (1) ایجاد تعهد مدیریتی؛ (2) شناسایی موقعیت‌های کلیدی؛ (3) تبیین و تدوین مدل



شایستگی؛ (4) شناسایی استعدادها وتشکیل خزانه استعدادها؛ (5) اتصال برنامه‌های پرورش مدیران به سامانه مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین؛ (6) ردیابی و پیگیری برنامه‌های جانشینی (بردبار و همکاران، 1390: 91). نتایج تحقیقات هالتون¹ (2007) که در زمینه نظام‌های مدیریت جانشین‌پروری و ستاده‌های منابع انسانی انجام داد، که ده عامل که درجه مهارت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را تعیین می‌کرد و 4 شاخص کلیدی ستاده منابع انسانی که شامل اخلاق کارکنان، جو سازمانی، نرخ ترک خدمت-کارکنان، تعهد کارکنان سازمان و رضایت شغلی می‌باشد را طراحی کرد. شناسایی و پرورش افراد برخوردار از استعداد بالا یک سامانه رسمیت یافته مدیریت جانشین‌پروری است که با شناسایی کارکنان مستعد، آنها را به گونه‌ای پرورش می‌دهد که به سوی ایفای نقش رهبری در آینده حرکت کنند. درحالی که مدیریت جانشین‌پروری رسمی توجه خود را به سوی تدوین برنامه نظام یافته‌ای برای تعیین استعدادهای بالقوه و ارائه مسیر پرورشی افراد مستعد معطوف می‌سازد، مدیریت جانشین‌پروری غیررسمی، به جای تدوین برنامه و ارزیابی منظم استعدادهای بالا، صرفاً بر ضرورت توسعه فرصت‌های پرورشی تأکید دارند (جروسیلم، 2008: 5-2، به نقل از قلی‌پور و همکاران، 1390: 122).

پیشینه پژوهش

حاجی کریمی و حسینی (1389) در بررسی تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد به نقش غیرقابل انکار فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی و قوانین و مقررات دولتی اشاره داشته‌اند.

مطالعات صحرائیان، نگارش، احمدزاده و صانعی (1389) در بررسی مدیریت جانشین‌پروری و استعدادیابی منابع انسانی در شرکت توزیع نیروی برق شیراز نشان می‌دهد که نتایج حاصل از اجرای طرح جانشین‌پروری در انتصابات شرکت توزیع نیروی برق شیراز از یک سو موجب بهبود عملکرد و افزایش کارایی و اثربخشی گردیده و از سوی دیگر رضایتمندی و امید به آینده را در کارکنان بهبود بخشیده است.

هادی‌زاده و سلطانی (1390) پژوهشی با هدف بررسی تفاوت میان وضعیت موجود و مطلوب نظام مدیریت جانشین‌پروری در چهار مرحله تعیین خط‌مشی، ارزیابی نامزدها،

توسعه نامزدها و ارزیابی نظام مدیریت جانشین‌پروری در صنعت نفت انجام دادند که تفاوت معناداری بین وضعیت موجود و مطلوب مشاهده کردند. هم‌چنین کرباسی و علوی (1390) در تحقیقی با هدف طراحی و پیاده‌سازی اثربخش نظام جانشین‌پروری با ملاحظه ویژگی‌های شرکت مورد مطالعه شامل کارکنان دانش‌محور رسمیت‌پایین انجام داده‌اند که در آن گام‌های اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری شامل (شناسایی مشاغل کلیدی، تعیین شایستگی‌محوری مورد نیاز برای هر شغل، شناسایی گروه اول نامزدها، ارزیابی اولیه نامزدها، انتخاب نامزدهای برتر و تشکیل خزانه نامزدها، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و شایستگی‌ها، انتخاب جانشین سمت کلیدی) مورد مطالعه قرار گرفته است.

طهماسبی و همکاران (1391) در پژوهشی به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی به این نتیجه رسیدند که عامل جو تحقیق و پژوهش بیشترین تأثیرگذاری را در جذب استعدادهای دانشگاه تهران دارد.

بیدمشکی و همکاران (1393) در مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی نشان داد میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب برنامه جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در همه ابعاد تفاوت معنادار وجود دارد و بُعد تعهد نسبت به جانشینی نظام‌مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه شناخته شد.

حسین‌پور، منطقی و محمدی (1394) در پژوهشی با عنوان بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمان در سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران-پنجا، انجام داده‌اند که نتایج آن‌ها نشان می‌دهد مدیریت استعداد بر سرمایه فکری سازمان پنجا تأثیر مثبت و معناداری دارد.

جودی چاوز¹ (2011)، در مورد سه اصل پیاده‌سازی برنامه مدیریت جانشین‌پروری مؤثر بحث می‌کند؛ شناسایی جانشینان و رهبران بالقوه توسعه و متعهد کردن کارکنان برای رهبری حفظ کارکنان توسعه یافته صورت گرفته است. دای و همکاران² (2011) مطالعه‌ای انجام دادند که هدف از مقاله پژوهشی آن‌ها ارزیابی مدل مسیر ارتقای رهبری

1- Jodi Chavez

2- Dai & et al



برای توسعه مدیران از طریق بررسی تغییرات شایستگی‌های افراد در سطوح شغلی از پایین به بالا بوده است. نتیجه تحقیق نشان داد با استفاده از این مدل، سازمان قادر خواهد بود بهترین افراد را تحت مناسب‌ترین آموزش‌ها قرار داده و مسیر ارتقای مناسب با آن‌ها را آماده سازد (هادی‌زاده و سلطانی، 1390: 55).

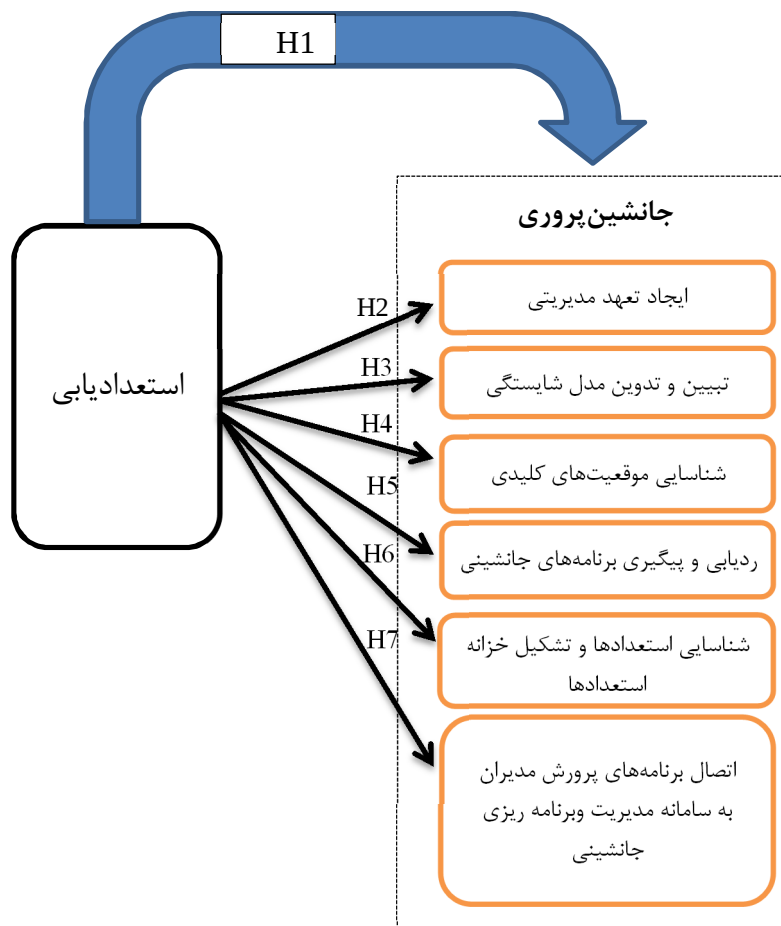
یافته‌های پژوهش ماتسو¹ (2010) با عنوان «مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه میدوسترن» حاکی از آن است که برنامه جانشین‌پروری در قسمت‌های معدودی از دانشگاه اجرا می‌شود و پاسخ‌دهندگان بر ضرورت و نیاز توسعه چنین برنامه‌ای در دانشگاه تأکید کرده‌اند. همچنین پاسخ‌دهندگان از این برنامه اطلاع کافی ندارند و با توجه به نوع دانشکده، نوع شغل و سال‌های خدمت تفاوت معناداری در آگاهی افراد وجود دارد. یافته‌های پژوهش عبدالله (2009) با عنوان «تأثیر برنامه جانشین‌پروری در مؤسسات آموزشی مالزی» نشان می‌دهد که این برنامه در عملکرد استادان، دانشجویان و ثبات دانشگاه تأثیر دارد و می‌توان از این برنامه برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌های آموزشی بهره جست.

مدل مفهومی پژوهش

چهارچوب مفهومی مرحله مهمی در فرآیند پژوهش است، چهارچوب مفهومی روابط بین متغیرها را به قرار و نوع نظریه‌هایی را که این نوع روابط را تأیید کرده‌اند مشخص و ماهیت و جهت روابط را تبیین می‌کند (دانایی‌فرد و همکاران، 1395). مدل مفهومی پژوهش متشکل از دو متغیر مستقل (مدیریت استعدادیابی) و متغیر وابسته (جانشین‌پروری) است که مؤلفه‌های جانشین‌پروری بر اساس دیدگاه فالمر و کانگر² (2004) و مؤلفه‌های استعدادیابی براساس مدل آرمسترانگ (2006) می‌باشد.

1- Mateso

2- Fulmer, Conger,



شکل شماره 1: مدل مفهومی پژوهش محقق ساخته، (1395)

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی پژوهش

استعدادیابی سازمانی بر جانشین‌پروری تأثیر معنی‌داری دارد.

فرضیه‌های فرعی

- استعدادیابی سازمانی بر ایجاد تعهد مدیریتی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.



- استعدادیابی سازمانی بر تبیین و تدوین مدل شایستگی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
- استعدادیابی سازمانی بر شناسایی موقعیت‌های کلیدی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
- استعدادیابی سازمانی بر ردیابی و پیگیری برنامه‌های جانشینی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
- استعدادیابی سازمانی بر شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
- استعدادیابی سازمانی بر اتصال برنامه‌های پرورش مدیران به سامانه مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

روش‌شناسی پژوهش

بر اساس مدل پیاز پژوهش، پژوهش حاضر دارای مبانی فلسفی «اثبات‌گرایی»، جهت‌گیری یا هدف کاربردی و رویکردی قیاسی است؛ بنابراین به‌عنوان پژوهش کمی شناخته می‌شود. همچنین روش مورد استفاده در این پژوهش توصیفی - همبستگی و روش گردآوری اطلاعات نیز به دو شیوه کتابخانه‌ای و مطالعات میدانی می‌باشد. در این پژوهش از ابزار سنجش پرسش‌نامه محقق ساخته متناسب با اهداف پژوهش و محدودیت زمانی در سال 1395 استفاده می‌شود. جامعه آماری شامل مدیران دانشگاه محقق اردبیلی است که از جامعه 60 نفری از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده و با استفاده از جدول مورگان 52 نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. پرسش‌نامه طراحی شده در این پژوهش شامل سه بخش است؛ بخش اول مربوط به اطلاعات زمینه‌ای است که دربرگیرنده سؤال‌هایی از قبیل جنسیت، سن، منصب، سطح تحصیلات می‌باشد و بخش دوم شامل سؤال‌های اصلی پرسش‌نامه. بر اساس ابعاد و شاخص‌های مطرح شده در جدول شماره یک، جانشین‌پروری با مؤلفه‌های ایجاد تعهد مدیریتی، تبیین و تدوین مدل شایستگی، شناسایی موقعیت‌های کلیدی، ردیابی و پیگیری برنامه‌های جانشینی، تشکیل خزانه استعدادها، پرورش مدیران به سامانه مدیریت و برنامه‌ریزی (فالمر و کانگر 2004؛ بردبار و همکاران، 1393) شامل 19 گویه و برای استعدادیابی با مؤلفه‌های تشخیص استعداد، توسعه استعداد، ارزیابی و نگهداری استعداد (آرمسترانگ 2006؛ حسین‌پور و همکاران، 1394، خلوندی، 2013) با

8 گویه بر اساس طیف لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) طراحی شد و بعد از تأیید روایی محتوا بر اساس نظر خبرگان این حوزه و اساتید، یک نمونه اولیه شامل 20 پرسش‌نامه توزیع و پیش‌آزمون شد و بر اساس داده‌های به‌دست آمده از این پرسش‌نامه میزان پایایی برای سؤال‌های مربوط به جانشین‌پروری با روش آلفای کرونباخ (0/841) و برای پرسش‌نامه مربوط به استعدادیابی آلفای کرونباخ (0/761) به‌دست آمد. با توزیع مجدد پرسش‌نامه‌ها، 52 پرسش‌نامه بازگشت داده شد که میزان پایایی از طریق آزمون آلفای کرونباخ برای استعدادیابی (0/941) و برای جانشین‌پروری (0/941) شد. در تحلیل داده‌ها در پژوهش حاضر، به دو روش توصیفی و استنباطی پرداخته شده است، در سطح توصیفی با استفاده از مشخصه‌های آماری نظیر فراوانی، میانگین و انحراف معیار و ضریب تغییرات به تحلیل و توصیف ویژگی‌های جامعه با استفاده از نرم‌افزار Spss16 انجام گرفته است. درآمار استنباطی نیز با استفاده از مقادیر نمونه آماره‌ها را محاسبه کرده و سپس به آزمون فرضیه‌ها از طریق تعیین ضریب رگرسیون پرداخته شده است و برای اولویت‌بندی مؤلفه‌های متغیر جانشین‌پروری از آزمون رتبه‌ای فریدمن استفاده شده است.

جدول شماره 1: ابعاد و شاخص‌های پرسش‌نامه جانشین‌پروری فالمر و کانگر (2004) و (خلوندی و عباس‌پور، 2013) و مدیریت استعداد (نوروزی خواه، 1393) و آرمسترانگ (2006)

مؤلفه‌ها	ابعاد	شاخص‌ها
استعدادیابی	تشخیص استعداد	جذب، انتخاب، استخدام، استخراج استعداد(قلی‌پور و همکاران، 1391)
		برنامه جانشین‌پروری
		ارزیابی مورد نیاز برای توسعه
		توسعه رهبری توسعه خط مشی
استعدادیابی	ارزیابی استعداد	تطبیق شغلی استعدادها طرح توسعه خط مشی ارزیابی عملکرد
		مدیریت عملکرد/رتبه‌بندی نظام پاداش/بازنشستگی
استعدادیابی	نگهداری استعداد	



مؤلفه‌ها	ابعاد	شاخص‌ها
جایگاه پروری	(1) - ایجاد تعهد مدیریتی	توجه به نخبه‌گزینی 3 سوال
	(2) شناسایی موقعیت‌های کلیدی	شناسایی افراد نخبه و نوآور در منصب کلیدی و عملیاتی 3 سوال
	(3) تبیین و تدوین مدل شایستگی	شایستگی کلی (شخصیت افراد)/شایستگی دانش و مهارت‌های اساسی/شایستگی عملکردی برتر 3 سوال
	(4) شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها	بررسی اهداف و سیاست‌های اجرایی 3 سوال
	(5) اتصال برنامه‌های پرورش مدیران به سامانه مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی	توسعه فرهنگ / ایجاد بستر مناسب برای بالا بردن سطح فناوری و گزینش بهترین روش / آشنایی با سامانه آموزشی/توان ارتباط مؤثر در یک سامانه کلان آموزشی/تنظیم و تعیین خط مشی در تعهد مدیران ارشد/تعیین خط مشی در شناسایی منصب کلیدی 4 سوال
	(6) ردیابی و پیگیری برنامه‌های جانشینی	ارزیابی عملکرد سازمانی برای تعیین نامزدها ارزیابی تمایل کارکنان برای باقی ماندن در سازمان 3 سوال

یافته‌های پژوهش

داده‌های جمع‌آوری شده توسط نرم‌افزار Spss نسخه 16 مورد تحلیل قرار گرفت. ابتدا داده‌های جمعیت‌شناختی نمونه تحلیل توصیفی می‌شود.

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه: طبق نتایج آمار توصیفی مشخص شد که از تعداد 52 نفر پاسخ‌دهنده به پرسش‌نامه، 46 نفر افراد مرد بوده‌اند که 88/5 درصد از فراوانی جمعیت را شامل شده‌اند و 6 نفر از افراد پاسخ‌دهنده به پرسش‌نامه خانم با 11/5 درصد فراوانی بوده‌اند. از نظر وضعیت سن بیشترین فراوانی پاسخ‌دهندگان با 55/5



درصد متعلق به دامنه سنی 36 تا 50 سال و 38/5 درصد در دامنه 20-35 سال و کمترین فراوانی پاسخ‌دهندگان با درصد متعلق به دامنه سنی بالاتر از 51 سال می‌باشد. از نظر وضعیت تحصیلات بیشترین فراوانی پاسخ‌دهندگان با میزان 42/3 درصد متعلق به افراد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و کمترین میزان فراوانی با 17/3 درصد مربوط به افراد دارای مدرک دکترا و 40/4 درصد متعلق به افراد دارای مدرک کارشناسی می‌باشد. از آنجا که جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کارکنان (مدیران و ریاست و معاونت) می‌باشد، بنابراین وضعیت پاسخ‌دهندگان از نظر منصب سازمانی بیشترین فراوانی پاسخ‌دهندگان با 54 درصد متعلق به افراد معاونت و کمترین فراوانی با 19/4 درصد از افراد پاسخ‌دهنده به پرسش‌نامه را مدیریت و 26/6 درصد افراد را ریاست تشکیل می‌دهند. در جهت انجام آزمون فرضیه‌های پژوهش ابتدا ضریب همبستگی پیرسون برای تأیید رابطه بین متغیر ملاک (جانشین‌پروری) و متغیر پیش‌بین (استعدادیابی) صورت گرفت که باتوجه به (جدول شماره سه) مشاهده می‌شود که $0/05 \leq$ سطح معناداری است و رابطه بین متغیرهای پژوهش در سطح معناداری قرار دارند. پس بین دو متغیر پژوهش رابطه وجود دارد. پس در ادامه به آزمون تک‌تک فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده است.

از آنجا که یکی از پیش‌فرض‌های آزمون‌های پارامتریک علاوه بر فاصله‌ای بودن، سطح دقت و انتخاب تصادفی نمونه است. برای بررسی نرمال بودن متغیرهای تغییر از آزمون کولموگروف اسمیرنوف و شاپیرو استفاده شده است.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{متغیرهای پژوهش دارای توزیع نرمال می‌باشند} \\ H_1: \text{متغیرهای پژوهش دارای توزیع نرمال نمی‌باشند} \end{array} \right.$$

در این آزمون اگر معیار تصمیم¹ کمتر از 5% باشد، فرض صفر رد می‌شود؛ یعنی داده‌ها نمی‌توانند از یک توزیع خاص مانند نرمال، پواسن، نمایی یا یکنواخت باشند.



جدول شماره 2: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنف

مؤلفه‌های تحقیق	استعدادیابی	تعهد مدیریتی	تبیین و تدوین مدل شایستگی	شناسایی موقعیت‌های کلیدی	ردیابی و پیگیری - برنامه‌های جانشینی	شناسایی - استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها	سامانه - مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی
مقدار آزمون	0/069	0/341	0/051	0/074	0/492	0/290	0/562
نتیجه آزمون	پذیرش	پذیرش	پذیرش	پذیرش	پذیرش	پذیرش	پذیرش

با توجه به خروجی جدول شماره دو سطح معنی‌داری برای متغیر استعدادیابی و مؤلفه‌های جانشین‌پروری بزرگ‌تر از 0/05 است، می‌توان نتیجه گرفت که داده‌های جمع‌آوری شده برای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری دارای توزیع نرمال می‌باشد و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد؛ از این رو در ادامه برای تحلیل داده‌ها از آزمون پیرسون و رگرسیون خطی استفاده شده است.

جدول شماره 3: ماتریس ضریب همبستگی بین متغیرهای تحقیق

جانشین‌پروری	استعدادیابی	سطح‌معدناری
جانشین‌پروری	1	0/000
استعدادیابی	0/857	1

اکنون به‌صورت خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها در یک جدول آورده شده است و در انتها نتایج هر فرضیه و نتیجه تحقیق متناظر با آن آورده می‌شود.

آزمون فرضیه اول: استعدادیابی سازمانی بر ایجاد تعهد مدیریتی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. طبق جدول شماره چهار آزمون معناداری ضریب تعیین باتوجه به مقدار آزمون گزارش شده (بتا: 0/678¹) و سطح معناداری (0/00) متناظر می‌توان نتیجه گرفت که این رابطه با اطمینان 0/99 درصد و سطح خطای کمتر از 1 درصد معنادار است؛ بنابراین استعدادیابی توانسته است به‌خوبی ایجاد تعهد مدیریتی را تبیین کند؛ بنابراین فرضیه اول معنادار بوده و تأیید می‌شود.

آزمون فرضیه دوم: استعدادیابی سازمانی بر تبیین و تدوین مدل شایستگی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. با توجه به جدول شماره چهار آزمون معناداری ضریب تعیین با توجه به مقدار آزمون گزارش شده (بتا: 0/668) و سطح معناداری (0/00) متناظر

می‌توان نتیجه گرفت که این رابطه با اطمینان 0/99 درصد و سطح خطای کمتر از 1 درصد معنادار است و استعدادیابی توانسته است به‌خوبی تدوین مدل شایستگی را تبیین کند؛ بنابراین فرضیه دوم معنادار بوده و تأیید می‌شود.

آزمون فرضیه سوم: استعدادیابی سازمانی بر شناسایی موقعیت‌های کلیدی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. طبق جدول شماره چهار آزمون معناداری ضریب تعیین با توجه به مقدار آزمون گزارش شده (بتا: 0/678) و سطح معناداری (0/00) متناظر می‌توان نتیجه گرفت که این رابطه با اطمینان 0/99 درصد و سطح خطای کمتر از 1 درصد معنادار است؛ بنابراین فرضیه سوم نیز معنادار است و تأیید می‌شود.

آزمون فرضیه چهارم: استعدادیابی سازمانی بر ردیابی و پیگیری برنامه‌های جانشینی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. طبق جدول شماره چهار آزمون معناداری ضریب تعیین با توجه به مقدار آزمون گزارش شده (بتا: 0/744) و سطح معناداری (0/00) متناظر می‌توان نتیجه گرفت که این رابطه با اطمینان 0/99 درصد و سطح خطای کمتر از 1 درصد معنادار است؛ بنابراین فرضیه چهارم نیز معنادار بوده و تأیید می‌شود.

آزمون فرضیه پنجم: استعدادیابی سازمانی بر شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. با توجه به جدول شماره چهار، آزمون معناداری ضریب تعیین با توجه به مقدار آزمون گزارش شده (بتا: 0/842) و سطح معناداری (0/00) متناظر می‌توان نتیجه گرفت که این رابطه با اطمینان 0/99 درصد و سطح خطای کمتر از 1 درصد معنادار است؛ بنابراین فرضیه پنجم نیز معنادار است و تأیید می‌شود.

آزمون فرضیه ششم: استعدادیابی سازمانی بر اتصال برنامه‌های پرورش مدیران به سامانه مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. با توجه به جدول شماره چهار آزمون معناداری ضریب تعیین با توجه به مقدار آزمون گزارش شده (بتا: 0/825) و سطح معناداری (0/00) متناظر می‌توان نتیجه گرفت که این رابطه با اطمینان 0/99 درصد و سطح خطای کمتر از 1 درصد معنادار است و مؤلفه اتصال برنامه‌های پرورش مدیران به سامانه مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی توانسته است

به‌خوبی متغیر استعدادیابی سازمانی را تبیین کند؛ بنابراین فرضیه ششم معنادار بوده و نیز تأیید می‌شود.

جدول شماره 4: نتیجه آزمون فرضیه‌های پژوهش تأثیر بین مؤلفه‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی سازمانی

وضعیت فرضیه	سطح معنی‌داری	ضریب تعیین	مقدار آزمون بتا	نام آزمون	متغیر وابسته مؤلفه‌های جانشین‌پروری	متغیر مستقل
پذیرش	0/00	0/472	0/687	ضریب رگرسیون تک متغیره	تعهد مدیریتی	فرضیه اول استعدادیابی
پذیرش	0/00	0/444	0/668	ضریب رگرسیون تک متغیره	تبیین و تدوین مدل شایستگی	فرضیه دوم استعدادیابی
پذیرش	0/00	0/446	0/668	ضریب رگرسیون تک متغیره	شناسایی موقعیت کلیدی	فرضیه سوم استعدادیابی
پذیرش	0/00	0/553	0/744	ضریب رگرسیون تک متغیره	پیگیری برنامه‌های جانشینی	فرضیه چهارم استعدادیابی
پذیرش	0/00	0/710	0/842	ضریب رگرسیون تک متغیره	تشکیل خزانه استعدادها	فرضیه پنجم استعدادیابی
پذیرش	0/00	0/681	0/825	ضریب رگرسیون تک متغیره	برنامه‌های پرورش مدیران	فرضیه ششم استعدادیابی

با توجه به این‌که با استفاده از نرم‌افزار spss16 به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد و فرضیه‌ها مورد آزمون قرار گرفت. با توجه به نرمال بودن متغیرهای تحقیق به رتبه‌بندی آنها از طریق آزمون فریدمن پرداخته شده است. آزمون فریدمن برای تجزیه واریانس دو طرفه (برای داده‌های غیر پارامتری) از طریق رتبه‌بندی به‌کار می‌رود.

جدول شماره 5: اولویت‌بندی شاخص‌های جانشین‌پروری بر اساس آزمون فریدمن

شاخص‌های مدیریت جانشین‌پروری	اولویت	میانگین رتبه
ایجاد تعهد مدیریتی	چهارم	4/55
تبیین و تدوین مدل شایستگی	ششم	3/84
شناسایی موقعیت‌های کلیدی	سوم	4/69
ردیابی و پیگیری برنامه‌های جانشینی	دوم	5/34
شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها	پنجم	3/91
اتصال برنامه‌های پرورش مدیران به سامانه مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی	اول	6/67

باتوجه به جدول شماره پنج مشاهده می‌شود در تعیین میزان اهمیت شاخص‌های جانشین‌پروری با رتبه‌بندی از طریق آزمون فریدمن بیشترین اهمیت مربوط به بعد اتصال برنامه‌های پرورش مدیران به سامانه مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی و کمترین اهمیت مربوط به بعد تبیین و تدوین مدل شایستگی می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

تغییرات گسترده و سریع که در سازمان‌های امروزی به‌وجود آمده است، سبب شده است تا کمبود مدیران با مهارت برای مشاغل کلیدی سازمان حس شود و از این رو اهمیت جانشین‌پروری در سازمان‌ها به‌عنوان یک عامل اساسی و حیاتی، باید با اهداف راهبردی سازمان مرتبط باشد و از راهبرد سازمان گرفته شده باشد و به‌طور مستقیم مدیران صف را درگیر کند. در واقع می‌توان گفت جانشینی دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروزی با آن مواجه هستند.

در همین راستا پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر استعدادیابی بر جانشین‌پروری در بین مدیران دانشگاه محقق اردبیلی صورت گرفت. از آن‌جا که هدف از اجرای راهبرد مدیریت استعداد، جذب، استخدام، توسعه و حفظ کارکنان، تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد و اندازه‌گیری بازگشت سرمایه و اثربخشی فرایندها و برنامه‌ها براساس مقاصد و اهداف هر سازمان است، استقبال از این راهبرد، ارائه آموزش داخلی، حمایت از فعالیت‌های توسعه کار عملی و تجهیز منابع کنونی و آینده درجه تحقق بخشیدن به آرمان‌های حرفه‌ای سازمان باعث آماده‌سازی برنامه جانشین‌پروری و ایجاد رشد و انگیزه و تحقق اهداف سرمایه انسانی در سازمان خواهد شد. پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری



نیروی کار سازمانی در ایجاد یک نیروی کار چالاک نقش اساسی دارد. بررسی‌های به‌عمل آمده از تحلیل رگرسیون داده‌ها، نشان داد که کلیه فرضیه‌های تحقیق مورد تأیید است و طبق نتیجه فرضیه اول میان مؤلفه‌های جانشین‌پروری (تعهد مدیریتی) و مدیریت استعدادیابی رابطه معنی دار و مثبتی وجود دارد. همانگونه که چاوز (2011) در پژوهش خود سه اصل پیاده‌سازی یک برنامه مدیریت جانشین‌پروری را، شناسایی جانشینان ورهبران بالقوه، توسعه و تعهد مدیران و کارکنان و حفظ کارکنان توسعه یافته معرفی کرده است. همچنین بیدمشکی و همکاران (1393) نیز در مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی یافته‌های مشابهی یافتند که نشان داد میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب برنامه جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در همه ابعاد تفاوت معنادار وجود دارد و در صورت مدیریت استعداد مناسب امکان ایجاد تعهد مدیریتی به‌وجود می‌آید و بُعد تعهد نسبت به جانشینی نظام‌مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب، به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه شناخته شد؛ بنابراین با توجه به این‌که در مرحله تعیین خط مشی، تعهد مدیران ارشد و درگیر شدن آن‌ها در برنامه مدیریت جانشین‌پروری یکی از عوامل کلیدی برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری می‌باشد، بنابراین نتیجه تحقیق حاضر با تحقیقات پیشین همخوانی دارد. با توجه به نتیجه به‌دست آمده از جدول شماره پنج رتبه به‌دست آمده از آزمون فریدمن این شاخص در رتبه چهارم قرار دارد، پیشنهاد می‌شود در جهت تقویت و ایجاد انگیزه بیشتر در مدیران متعهد در اجرای فرایند استعدادیابی حمایت لازم از طرف سازمان صورت گیرد.

طبق نتیجه فرضیه دوم بین تبیین و تدوین مدل شایستگی و مدیریت استعدادیابی رابطه معنی‌دار و مثبتی وجود دارد که با نتیجه تحقیق کارنازا (1982) در تصمیم‌گیری برای پر کردن منصب‌ها که شامل فرایند شناسایی منصب‌های حیاتی است و شناسایی شاخص مناسب برای پر کردن آن که شامل فرایند اداره کردن مدیران حیاتی برای این منصب‌هاست و ضرورت جانشین‌پروری ارتباط بین توانایی افراد با منصب مورد نظر است و از آن‌جا منصب‌های کلیدی اهمیت زیادی در تصمیمات عملیاتی و راهبردی هر سازمان دارد، همخوانی دارد و طبق رتبه به‌دست آمده از آزمون فریدمن این متغیر در اولویت سوم قرار دارد، پیشنهاد می‌شود ایجاد برنامه‌های توسعه‌ای شامل چرخش شغلی

و ارائه معیارهای مشخص برای شناسایی و ارزیابی منصب‌های کلیدی در مدیریت دانشگاه‌ها با دقت بیشتری صورت پذیرد.

طبق نتیجه فرضیه سوم بین شناسایی موقعیت‌های کلیدی و مدیریت استعدادیابی رابطه معنی‌دار و مثبتی وجود دارد که با نتایج پژوهش دای و همکاران (2011) که به ارزیابی مدل مسیر ارتقای رهبری برای توسعه مدیران از طریق بررسی تغییرات شایستگی‌های افراد در سطوح شغلی از پائین به بالا پرداخته است، همخوانی دارد؛ بنابراین با توجه به نتیجه به‌دست آمده از جدول شماره پنج رتبه‌بندی آزمون فریدمن این شاخص در رتبه ششم قرار دارد، پیشنهاد می‌شود شناسایی شایستگی‌های مدیریتی مورد نیاز بر اساس نیازها و ارزش‌ها و راهبرد آینده سازمان به‌درستی صورت گیرد.

طبق نتیجه فرضیه چهارم بین ردیابی و پیگیری برنامه‌های جانشینی و مدیریت استعدادیابی رابطه معنی‌دار و مثبتی وجود دارد که با یافته‌های پژوهش مانسو (2010) با عنوان «مدیریت و برنامه ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه میدوسترن» که حاکی از آن است که برنامه جانشین‌پروری در قسمت‌های معدودی از دانشگاه اجرا می‌شود و پاسخ‌دهندگان بر ضرورت و نیاز توسعه چنین برنامه‌ای در دانشگاه تأکید کرده‌اند، همخوانی دارد؛ بنابراین با توجه به جدول شماره پنج و رتبه به‌دست آمده این شاخص در رتبه دوم قرار گرفت، پیشنهاد می‌شود با ایجا فرهنگ سازمانی در خصوص اهمیت دادن به مقوله جانشین‌پروری، به مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها توجه بیشتری صورت گیرد.

طبق نتیجه فرضیه پنجم بین تشکیل خزانه استعدادیابی و مدیریت استعدادیابی رابطه معنی‌دار و مثبتی وجود دارد. همان‌گونه که پارسافر و محتشم زاده (1393) به این نتیجه رسیده‌اند که مدیریت استعداد را باید به‌عنوان یک سیستم در جریان هریک از فرایندهای توسعه منابع انسانی نهادینه کرد. هم‌چنین ذکر شده استعدادیابی منابع نیروی انسانی باعث خواهد شد سازمان از مزایای نیروی کارچابک و با انگیزه بهره گیرد. با توجه به نتایج به‌دست آمده پیشنهاد می‌شود با برقراری ارتباط و هماهنگی در جلسات با ذینفعان از مزایای جانشین‌پروری در تشخیص استعدادها و برتر و ارزیابی آن‌ها و توجه به نظام پاداش در جهت حفظ و نگهداری استعدادها و جانشین‌پروری در سازمان دستاوردهای بالاتری را به جامعه علمی تحویل دهند



طبق نتیجه فرضیه ششم بین برنامه‌های آموزشی پرورش مدیران و مدیریت استعدادیابی رابطه معنی‌دار و مثبتی وجود دارد. نتیجه این فرضیه با یافته‌های پژوهش عبدالله (2009) با عنوان «تأثیر برنامه جانشین‌پروری در مؤسسات آموزشی مالزی» همخوانی دارد. همان‌گونه که نتایج پژوهش عبدالله نشان می‌دهد که این برنامه در عملکرد استادان، دانشجویان و ثبات دانشگاه تأثیر دارد و می‌توان از این برنامه برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌های آموزشی بهره جست. با توجه به این فرضیه نیز پیشنهاد می‌شود مدیران می‌توانند با ارائه توصیه‌های آموزشی و برگزاری کلاس‌های آموزشی در جهت تعیین شایستگی‌های لازم در مناصب کلیدی و شناسایی رفتارهای شغلی مناسب و همچنین استفاده از روش جانشینی موقت برای توسعه نامزدها در مناصب کلیدی بپردازند.

نتایج به‌دست آمده نه‌تنها فرضیه‌ها را به تأیید رساند، بلکه امکان رتبه‌بندی متغیر وابسته برگرفته از فرضیه‌ها را در وضعیت موجود و مطلوب فراهم آورد. رتبه‌بندی نتایج به‌دست آمده اتصال برنامه‌های پرورش مدیران به سامانه مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی در رتبه اول و تبیین و تدوین مدل شایستگی در رتبه ششم قرار گرفت.

با توجه به کاربردی که برنامه جانشین‌پروری دارد، در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی می‌تواند راهبردی برای منابع انسانی و کارکنان موجود تعیین کند، نیروی انسانی جدید را توجیه کند، رویارویی با تحولات این مراکز آموزشی را آسان‌تر کند و روش‌ها و گزینه‌های جدیدی را در محیط جدید پیشنهاد کند. این برنامه همچنین با تضمین بهترین کاربرد منابع به منظور رشد و بهره‌وری، برنامه‌ریزی بلندمدت نیروی انسانی را تعیین می‌کند و مدیران عملیاتی و میانی را برای رسیدن به پست‌های بالاتر آماده می‌کند؛ بنابراین متغیرهای تأثیرگذار بر جانشین‌پروری نیز از اهمیت بالایی برخوردار هستند. لازمه جانشین‌پروری با توجه به نتایج پژوهش، مدیریت استعداد می‌باشد. در واقع دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی برای اجرا یا تقویت نظام جانشین‌پروری ابتدا باید فرایند مدیریت استعداد را پشت سر بگذارند. مدیران عالی استعدادها را شناسایی کرده و ضمن توسعه آن‌ها، حفظ کرده و در فرایند جانشین‌پروری قرار دهند. اجرای برنامه استعدادیابی نیروی انسانی مستلزم آن است که سازمان دارای یک نظام ارزیابی عملکرد مؤثر و مناسب باشد؛ در واقع از طریق همین نظام است که باید کارکنان مستعد و دارای قابلیت و شایستگی‌های آشکار

یا نهفته شناسایی و معرفی شوند که متأسفانه دانشگاه‌ها با این که به‌عنوان مرکز تولید ایده و نسخه به محیط بیرونی می‌باشند، ولی از نظام ارزیابی عملکردی که با شاخص‌های جامعی باشد، استفاده می‌کنند. هم‌چنین سازمان باید دارای یک نظام ارتباط منطقی و کارآمد نیز باشد که از طریق آن همه کارکنان هریک براساس شایستگی و عملکرد خود بتوانند نردبان ترقی شغلی را طی کنند. مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در صورت اجرای مطلوب برای مشاغل کلیدی و مدیریت منجر به محافظت از سرمایه‌های فکری و علمی درون سازمان‌ها می‌شود.

پیشنهادهای کاربردی و تحقیقاتی

- در این راستا دانشگاه‌ها نیز که تحت تأثیر تحولات موجود با چالش توسعه مدیریت روبه‌رو هستند، ناگزیر باید به مسئله جانشین‌پروری و مدیریت استعدادیابی پرداخته و برای تقویت جانشین‌پروری الزامات کافی برای اجرای استعدادیابی را فراهم کنند؛ بنابراین مدیران عالی دانشگاه‌ها باید کارگاه‌های آموزشی، پرورشی و ضمن خدمت را به منظور آگاهی مدیران عملیاتی از مسیر شغلی، احتمال ارتقا و مسئولیت‌های شغل فعلی و احتمالی آینده برگزار کنند و کارکنان نیز لازم است خود را به شرکت در این کارگاه‌ها ملزم کنند.
- هم‌چنین با توجه به این که مهم‌ترین محصول فرایند جانشین‌پروری ایجاد مخزنی از استعدادهاست، شایسته است برای تمام پست‌های اصلی موجود در دانشگاه مخزنی از استعدادها وجود داشته باشد تا بتوان فرد شایسته‌تر را از میان آنها برگزید. با این روش هنگام مواجه شدن با مسائل نامترقبه مانند فوت، بازنشستگی یا از دست دادن کارکنان و مدیران، پست‌های اصلی خالی نمی‌ماند و افراد دچار سردرگمی نخواهند شد.
- وجود نظام ارزیابی قوی و مناسب برای شناسایی استعدادهای کارکنان، برگزاری کلاس‌های آموزشی به منظور ارتقای توانایی‌های کارکنان، برنامه‌ریزی منظم برای شناسایی استعدادهای درون سازمانی از جمله موارد پیشنهادی در این راستا می‌باشد. زمانی که مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی نظام مند و پیش‌بینی شده نباشد، متصدیان مشاغل به شناسایی و نامزد نمودن جانشینانی که به‌ظاهر سوابق و

- ارزش‌های مشابه خودشان داشته باشند، متمایل می‌شوند. آنها نظام خویشاوندی دیوان‌سالاری اداری را ایجاد می‌کنند که مبتنی بر حامی‌پروری است.
- باتوجه به ضرورت تحقیق برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود در سازمان‌هایی که این نظام پیاده‌سازی نشده است، عوامل فرهنگی و ساختاری و موانع موجود را مورد بررسی قرار دهند.
- از طریق مطالعات تطبیقی با سایر تحقیقات موجود در این راستا به شاخص‌هایی برای نظام مدیریت جانشین‌پروری از طریق تحلیل عامل اکتشافی دست یافته شود. در تحقیقی مجزا به مشکلات و چالش‌های اجرای نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی به‌طور دقیق و عمیق مورد بررسی قرار گیرد.

منابع

- آراسته، حمیدرضا؛ محمودی‌راد، مریم (1384). شناسایی و ویژگی‌های نخبگان، مجله رهیافت، شماره 12: 34-5.
- امین بیدختی، علی‌اکبر؛ نعمتی، محمدعلی؛ کریمی، فروزان (1392). نقش تعدیل‌کننده تعهد سازمانی در رابطه بین یادگیری سازمانی با جانشین‌پروری (مطالعه موردی: دانشگاه‌های منتخب تهران). پژوهشنامه مدیریت اجرایی، 5(10): 35-58.
- اولریش، دیو؛ برونک بانک، وین (1388). شایستگی‌های منابع انسانی، شناخت تعامل افراد و کسب کار، ترجمه مسعود بینش و افشین دبیری، چاپ اول، تهران: انتشارات سرآمد.
- بردبار، غلامرضا؛ کریمی، اوژن؛ زارع، ناصر؛ کنجکاومنفرد، امیررضا (1390). شناسایی مؤلفه‌ها و الگوهای شایسته‌گزینی برای بهینه‌سازی مدل جانشین‌پروری کارکنان، دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام‌حسین 87: 114-4.
- بهشتی‌فر، ملیکه؛ نکویی مقدم، محمود؛ پورکیانی، مسعود (1391). جانشین‌پروری خلق خزانه استعدادها، تهران: نشر راه تندرستی.
- پورصادق، ناصر؛ پیری، شهریار؛ خاتمی، بهزاد (1391). بررسی عوامل مؤثر بر اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری مدیران (مطالعه موردی، فصلنامه علمی ترویجی مطالعات منابع انسانی)، 2(7): 36-19.
- پارسافر، ابراهیم؛ محتشم‌زاده، غلامرضا (1393). تأثیر استعدادیابی منابع انسانی بر بهره‌وری یک سازمان: 17-1. برگرفته از سایت: <http://MarketingArticles.ir>
- تاج‌الدین، محمد؛ معالی تفتی، مرجان (1387). جنگ استعدادها، ماهنامه تدبیر شماره 192: 80-70.
- حسین‌پور، داود؛ منطقی، منوچهر؛ ملک‌محمدی، سحر (1394). بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمان (مورد مطالعه: سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران-پنها)، نشریه علمی پژوهشی مدیریت نوآوری، 4(3): 118-98.
- حاجی‌کریمی، عباسعلی؛ حسینی، ابوالحسن (1389). تأثیر عوامل زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد، فصلنامه مطالعات راهبردی، 2(2): 71-51.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، مهدی؛ آذر، عادل (1395). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت رویکردی جامع، چاپ یازدهم، تهران: انتشارات صفار.
- راثل، ویلیام. جی (2005). برنامه‌ریزی جانشینی مؤثر: حصول اطمینان از تداوم رهبری و پرورش از درون سازمان، ترجمه احمدرضا حراف، انتشارات شرکت ملی صنایع پتروشیمی.



- رضائیان، علی؛ سلطانی، فرزانه (1388). معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، 8(3): 7-50.
- رئوفی، سعید؛ کریمی، زهرا (1390). جانشین‌پروری الزامی برای سازمان‌ها، نشریه بانک توسعه صادرات ایران، شماره 95: 40-51.
- زین‌الدینی بیدمشکی، زهره؛ عدلی، فریبا؛ وزیری، مژده (1393). مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، شماره 72: 51-72.
- صحرائیان، سیدمحمدحسن؛ نگارش، عبدالامیر؛ احمدزاده، علی؛ صانعی، محمود (1389). مدیریت جانشین‌پروری و استعدادیابی منابع انسانی در شرکت توزیع نیروی برق شیراز، هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت: 1-12.
- صیادی، سعید؛ محمدی، مرضیه؛ نیک‌پور، امین (1390). مدیریت استعداد مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی، ماهنامه اجتماعی-اقتصادی، علمی فرهنگی کار و جامعه، 86(135): 81-86.
- طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرین؛ جواهری‌زاده، ابراهیم (1391). مدیریت استعدادها، عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، 5(17): 5-25.
- قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی‌اصغر؛ سبک‌رو، مهدی (1390). کاربست مدل میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری، فصلنامه پژوهشی مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین، 1(1): 119-139.
- فالمر، رابرت؛ کانگر، جی (1387). استعدادیابی و جانشین‌پروری، ترجمه بهزاد ابوالعالایی، تهران: انتشارات سرآمد.
- کرباسی، نغمه‌سادات (1387). امکان‌سنجی پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری در شرکت فناوری موج خاور، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده تحصیلات تکمیلی دانشگاه صنعتی شریف.
- کرباسی، نغمه‌سادات؛ علوی، سیدبابک (1390). ملاحظات طراحی و پیاده‌سازی اثربخش نظام جانشین‌پروری در یک شرکت با رسمیت پایین و کارکنان دانش‌محور. فصلنامه علوم و مدیریت ایران 22(6): 2-59.
- گای، ماتیو؛ سیمز، دوریس (1388). توسعه استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ترجمه نسرين جزنی، چاپ اول، تهران: انتشارات سرآمد.
- هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ سلطانی، فرزانه (1390). تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه حوزه ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه

مستقر در تهران. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره 82: 39-10.

- Anwar, A. Ali Nisar, Q. Zubair Ahmad Khan, N. & Sana, A. (2014). Talent Management: Strategic Priority of Organizations. International Journal of Innovation and Applied Studies, 9(3), pp. 1148-1154.
- Armstrong, M. (2006). A handbook of Human Resource Management Practices, 10th Ed, p.cm, pp.389-409
- Abdollah .Z.(2009). Succession planning in Malaysian Institution of Higher Education .Internationv Studies.
- Byham ,G; Nelson .M Pease.(2002). Cultivating leaders With an Acceleration Pool ,Health Forum Journal, pp.28-38.
- Barlow .G. (1998). Deficiencies and Perpetuation of Power: latent Functions in Performance Appraisal . journal of management studies.
- Gaither .H (2002) .Developing leadership Skills in Academia.Academic Leadership .The online Jornal,Retrieved from.
- [http:// www.academicleadership.org](http://www.academicleadership.org)
- Huang, M. (2001). Tsuccession Management Systems and Human Resource Outcomes .international journal of manpower, MCB University press,2(5), pp.736-747.
- Khatri,M. (2010). Talent Management in HR .Journal of management and strateg published by sciedu press, 1(1), pp.46-39.
- Khalvandi, F, Abbaspour, Abbas (2013). Optimizing Talent Management Process; a Case Study in PONE Company Journal of Applied Environmental and Biological Sciences.
- Lawler, E. (2015). Creating Talent Agility.from: [http:// www.forbes. Com /sites /edwardlawler/2015/01/21/creating-talent-agility/](http://www.forbes.Com/sites/edwardlawler/2015/01/21/creating-talent-agility/).
- Rothwell, W .J.E Lindholm(1999). Competency Identification, Modeling, and Assessment in the USA.,International Journal of Training and Development, 2(3), pp. 90-103.
- Rothwell, W.J. (2005). Effective Succession Planning .New York: AMACOM Books. 3rd Ed.
- Michaels, H. Handfield-Jones, H. Axelrod. (2001). The war for Talent (18th Ed.) Harvard Business School Press, Boston the War for Talent the McKinsey

Quarterly [Internet] 1998) [cited 2015 Sept 28]. 18(3). Available from: http://www.executivesondemand.net/managementsourcing/images/stories/artigos_pdf/gestao/The_war_for_talent.pdf.

- Mandi, R. (2008). A Case study Exploring Succession planning: Supported by a Quantitative Analysis of Governmental Organization in the Kingdom of Bahrain (Doctoral dissertation). The George Washington University, United States Retrieved from Dissertation Theses: A&I database (Publication No. AAT 297443).
- Mateso E.P (2010). Understanding Succession Planning and Management Efforts at Midwestern University. (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://etd.ohiolink.edu>.
- Martin, A (2015). Talent Management: Preparing a "Ready" agile workforce. International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine, Pp. 116-112. www.sciencedirect.com/science/article
- Wellins RS, Erker S (2015). Nine best practices for Effective Talent Management. Development Dimensions International, Inc: MMVI. [Cited 2015 Sept 29]. Available from: http://www.ddiworld.com/DDI/media/whitepapers/ninebestpracticetalentmanagement_wp_ddi.pdf?ext=.pdf.