

تبیین رابطه بین رویکردهای جانشین پروری و مدیریت استعداد در بین کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد

محمد تقی محمودی^۱، مطهره حیدری^۲، زهرا سلیمانی^۳

^۱ هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد واحد شهرکرد

^۳ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد واحد شهرکرد

چکیده

این مطالعه با هدف بررسی رابطه بین رویکردهای جانشین پروری و مدیریت استعداد در بین کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد انجام شد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد در سال ۱۳۹۶ بود که تعداد ۱۱۰ نفر (۶۰ مرد و ۵۰ زن) با توجه به محدود بودن جامعه با استفاده از روش تمام سرشماری به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. به منظور گردآوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته مدیریت استعداد که روایی آن به تأیید صاحب نظران و اساتید این حوزه و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ ۰/۷۹ به دست آمد و پرسشنامه استاندارد جانشین پروری کیم (۲۰۰۶) با ۴۳ سؤال که پس از اعمال نظر، پرسشنامه نهایی متناسب با جامعه مورد مطالعه و ویژگی‌های آن (به صورت بومی شده) تعداد ۳۶ سؤال تعدیل و انتخاب گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که بین رویکردهای جانشین پروری و مدیریت استعداد رابطه معنی داری وجود دارد ($P < 0/005$) و رویکرد جانشین پروری قادر به پیش‌بینی متغیر مدیریت استعداد در بین کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد می‌باشد. با توجه به نتایج حاصل از تحقیق می‌توان اظهار داشت، پیاده‌سازی برنامه جانشین پروری می‌تواند به عنوان یکی از کارکردهای مدیریت منابع انسانی به اقدامی مؤثر جهت آماده‌سازی افراد با استعداد برای پست‌های کلیدی در آموزش عالی بینجامد.

واژه‌های کلیدی: رویکردهای جانشین پروری، مدیریت استعداد، جذب استعدادها، حفظ و نگهداشت استعداد.

مقدمه

سازمان‌های هزاره سوم امروزه از مفهومی به نام سرمایه‌ی انسانی یاد می‌کنند. توسعه‌ی منابع انسانی به عنوان راز ماندگاری بنگاه‌ها تلقی شده و مهم‌ترین چالش در عرصه‌ی کسب و کار دیگر تنها موضوع فن‌آوری نیست. بلکه بهره‌مندی از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه‌ی انسانی مستعد، راز اصلی رویارویی با چالش‌های کسب و کار می‌باشد. در دنیای امروز کسب و کار، مدیریت توسعه منابع انسانی دیگر تنها مرکز هزینه کردن نیست، بلکه هم راستا با کسب و کار سازمان، برای سود بیشتر و کاهش هزینه‌ها با بهره‌مندی از رویکرد مدیریت استعدادها، تنوع کارکنان و تنوع آموزش‌ها، سعی در ایجاد ارزش افزوده برای سرمایه خود دارند. امروزه مهم‌ترین دغدغه اکثر مدیران توسعه منابع انسانی حفظ و توسعه استعدادهای سازمانی و مدیریت استعدادها در خوشنام کردن سازمان‌ها تأثیری حیرت برانگیز ایجاد کرده‌اند (کارت ریت^۱، ۲۰۰۸)؛ بنابراین نیروی انسانی را باید به عنوان مهم‌ترین سرمایه‌ی یک سازمان دانست که نقش کلیدی و مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش دارد. بررسی‌های اخیر نشان می‌دهند که شمار زیادی از سازمان‌های بزرگ با مشکل کمبود شدید افراد مستعد مواجه می‌باشند. هیل تراپ^۲ (۱۹۹۴) به مشکلات در حال رشد ربوط به کمبود استعدادها در بیشتر کشورهای اروپایی اشاره کرده‌اند. در قرن بیست و یکم نیاز به افرادی که دامنه‌ی گسترده‌ای از مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مقابله با نیازهای پیش‌بینی نشده‌ی شرکت‌ها را داشته باشند، رو به گسترش است.

مدیریت استعداد^۳ به عنوان سیستمی 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 به عنوان الگویی برای یک پارچه‌سازی و مهم‌ترین فرآیندهای توسعه منابع انسانی، می‌توان دریافت که مباحث مرتبط به مدیریت استعداد در تمامی فرآیندهای چرخه قابل استقرار و تسری است. از طرفی دیگر، بیشتر متخصصان حوزه منابع انسانی علت اصلی نارضایتی کارکنان را ناشی از ضعف مدیریت می‌دانند (صیادی، محمدی و نیک‌پور، ۱۳۹۱). مدیریت استعداد بر این تمرکز دارد که افراد چگونه به سازمان وارد می‌شوند و رشد می‌کنند (اولریش و براک‌بنک^۴، ۱۳۸۸). امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. هم‌زمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها، نیازمند مدیریت می‌باشند (تاج‌الدین و معالی تفتی، ۱۳۸۷). در حقیقت سازمان‌های موفق در بحث مدیریت استعداد آنهایی هستند که مدیران عالی آن در این زمینه حمایت لازم را داشته‌اند و همه مدیران زیر مجموعه را ملزم به رعایت آن دانسته‌اند. این حمایت دو طرفه است. به این صورت که مدیریت استعداد با انتصاب افراد مناسب در مشاغل کلیدی از تصمیم‌گیری و تفکر مدیران حمایت می‌نماید (ملاهی و دولینگز^۵، ۲۰۰۹).

تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سوی دیگر، موجب شده است که نبرد و مبارزهای شکل بگیرد که باید آن را جنگ استعدادها^۶ بنامیم. در این نبرد سازمان‌های موفق تلاش می‌کنند تا با به‌کارگیری رویه‌ها، نامه‌ها و راهبردهای مناسب بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات‌شان ضروری هستند، جذب و نگهداری کنند. بدین منظور، سازمان‌ها باید بدانند با چه نیازهایی در حال حاضر و در آینده رو به رو هستند تا بتوانند طبق آن استعدادهای بالقوه و بالفعل را از میان کارکنان شناسایی و به‌عبارت دیگر، قادر باشند بر

1. Kartrit

2. Hiltrop

3. Talent Management

4. Orlish & Bracbenk

5. Mellahi & Collings

6. Succession Planning

استعدادها مدیریت کنند (گای و اسیمز^۱، ۲۰۰۹). یکی از ابزارهای مدیریت استعداد و تأمین نیروهای زبده برای مشاغل اصلی سازمان ایجاد برنامه‌ای به نام جانشین‌پروری^۲ است. جانشین‌پروری برنامه‌ای است که طی آن افراد مناسب برای تصدی سمت‌های مدیریتی رده بالا و اصلی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد برگزیده می‌شوند. در این فرآیند استعداد‌های انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب اصلی در سال‌های آینده شناسایی و از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی به تدریج برای بر عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند (زین‌الدینی بیدمشکی، عدلی و وزیری، ۱۳۹۳). مدیریت استعداد و جانشین‌پروری به‌طور روز افزون از اهمیت مضاعفی در سازمان‌های آینده‌نگر و آینده‌ساز برخوردار می‌شوند. مارتین^۳ جانشین‌پروری را انتقال یک سازمان می‌داند که ناشی از خواسته مالک برای بازنشستگی یا ترک سازمان به دلایل متعدد می‌باشد (سلاجقه، خسروپور و نیک‌پور، ۱۳۹۱). هدف اولیه نظام جانشین‌پروری، تأمین نیازهای سازمان و عرضه استعداد‌های انسانی مورد نظر آن است. یک نظام ایده‌آل به کمک می‌سازمان کند تا برای نیازهایش برنامه‌ریزی کند. وظیفه این نظام تنها تأمین مدیران و کارمندان مستعد نیست، بلکه می‌باید در حفظ و نگهداری افراد کلیدی در سازمان نیز مؤثر واقع شود. نظام جانشین‌پروری این قابلیت را دارد که سازمانه را وادار نماید تا به وضوح اعلام نمایند که از چه استانداردهایی برای انتخاب افراد با استعداد خود استفاده نموده و در واقع چه قابلیت‌ها و استعدادهایی از آنان برای سازمان مورد توجه است. لذا این خصوصیت این نظام را به ابزار قدرت‌مندی تبدیل نموده که به کمک آن می‌توان استانداردهای عملکرد را به وضوح تعریف و تدوین کرد. دومین هدف یک نظام مطلوب جانشین‌پروری، ارائه خدمت به کارکنان است. ارکنان مستعد که عملکرد بهتر و مطلوب‌تر و بالاتری از حد استاندارد دارند، همواره از فرصت‌های استخدامی دیگری در خارج از سازمان فعلی خود برخوردار خواهند بود، لذا وظیفه نظام جانشین‌پروری این است که از طریق ایجاد انگیزه برای کارکنان مستعد به‌عنوان ارتقا در سازمان و نیز فراهم نمودن فرصت‌های یادگیری آنها را مشتاق باقی ماندن در سازمان فعلی نمایند. نظام‌های جانشین‌پروری به کارکنان کمک نماید تا با جابه‌جایی به موقع درون سازمانی نیاز خود به رشد، ارتقا و تأمین و مهارت‌های خود را تکمیل کنند و توسعه دهند. این نظام همچنین افراد کلیدی و را قادر می‌سازد تا مسیرهای رشد شغلی مناسب‌تری در درون سازمان برای خود یافته و این مسیرها را سریع‌تر طی نمایند (اولریش و همکاران، ۱۳۸۸؛ لنگی، ۱۳۹۰؛ گای، ۲۰۰۹؛ گریر و ویریک، ۲۰۰۸؛ مختاریان، سلگی و جلالی، ۱۳۹۴).

پژوهش‌هایی موجود نشان می‌دهد برنامه استعدادیابی و جانشین‌پروری در آموزش عالی می‌تواند به‌منظور 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 (عبدالله، ۲۰۰۹). بی شک، اجرای برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های آموزشی با مشکلاتی رو به رو خواهد بود. برای مثال، گرچه بعضی از مدیران بر اهمیت جانشین‌پروری به‌عنوان یک راهکار اذعان داشته‌اند، اما ابهام در باره تعهد مدیران، پیچیدگی‌های ساختاری آموزش عالی و شرایط اقتصادی می‌تواند مسائلی را به وجود بیاورد (گریر و ویریک^۴، ۲۰۰۸). همچنین، شواهد تاریخی بیانگر کند بودن روند به‌کارگیری بسیاری از فرآیندهای مدیریتی در آموزش عالی است؛ بنابراین، طبیعی است که در باره آماده نبودن مؤسسات آموزشی برای به‌کارگیری برنامه جانشین‌پروری یا هر یک از برنامه‌های توسعه یافته استخدامی تردید وجود داشته باشد. یکی از دلایل این امر تفاوت‌های فرهنگی بسیار زیاد بین مدیریت در صنعت و دانشگاه است (کلانیز^۵، ۲۰۰۷). یافته‌های پژوهش موهان^۶ (۲۰۰۸) با عنوان «مدیریت استعدادها در صنعت هندوستان» نشان‌دهنده نیاز و ضرورت مدیریت استعدادها برای استخدام افراد شایسته در شرایط کنونی سازمان است. به‌طوری که سازمان‌ها (فراستان) باید شرح مشخصی از وظایف، مهارت‌ها، توانایی‌ها و دانش مورد نیاز خود داشته باشند و

1. Gay & Sims

2. Talent Management

3. Martin

4. Greer & Virick

5. Clunies

6. Mohan

بتوانند زیردستان را از این نیاز مطلع سازند. هم‌چنین، فرهنگ ابقا و نگهداری از کارکنان برای مدت طولانی باید در سازمان توسعه یابد و هر یک از افراد به‌عنوان استعدادهای بالقوه‌ای در نظر گرفته شوند. پومپرووی (۲۰۰۷) در پژوهش خود در باره عوامل تأثیرگذار و چالش برانگیز در برنامه جانشین‌پروری از دیدگاه مدیران بررسی رده است. یافته‌های این پژوهش شناسایی عوامل زیر به‌عنوان مسائل نگران‌کننده مدیران درباره این برنامه است:

- ۱- انتخاب و جایگزینی کارمندان با استعداد؛
 - ۲- به‌کارگیری و نگهداری کارمندان مستعد؛
 - ۳- پرورش رهبرانی با مهارت‌های مناسب به‌منظور اجرای طرح‌های جانشین‌پروری مؤثر؛
 - ۴- ایجاد و حفظ فرهنگ سازمانی مناسب با این برنامه (اعرابی و همکاران، ۱۳۹۰).
- یافته‌های پژوهش یاربرو^۱ (۲۰۰۶) نشان می‌دهد که میان راهبردها و جهت‌گیری‌های مدیران ارشد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رابطه‌ای قوی و معنادار وجود دارد. یافته‌های پژوهش دینگمن^۲ (۲۰۰۶) نیز نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معناداری میان اصول رهبری حمایتی و فرآیند جانشین‌پروری وجود دارد. پژوهش استیفنز^۳ (۲۰۰۶) با عنوان «برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران ارشد بیمارستان‌ها در ایالات متحده» نشان می‌دهد که بیشتر بیمارستان‌ها برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را در دستور کار خود ندارند و در ۶۸٪ موارد افراد بدون اجرای این فرآیند و از درون سازمان انتخاب می‌شوند. پژوهش سامبروک^۴ (۲۰۰۵) به‌منظور بررسی طرح‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی در سه شرکت کوچک انجام شد. یافته‌های این پژوهش حاکی از دو نکته کلیدی بود: ۱- نیاز به انتقال دانش کافی به افراد؛ ۲- نیاز به انتخاب و آماده ساختن جانشین مناسب. نتایج پژوهش کرباسی (۲۰۰۸) نشان می‌دهد که پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری به‌عنوان یکی از کارکردهای مدیریت منابع انسانی و اقدامی برای آماده‌سازی افراد برای این تغییر از لحاظ چارچوب نظری ادغام‌پذیر است. یافته‌های پژوهش جاجرمیزاده (۲۰۰۲) حاکی از آن است که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در مباحث سرمایه انسانی رتبه پایین‌تری دارد و هم‌چنین، آثار و شواهد دال بر نبود توجه کافی به چنین برنامه‌ای است. افاضلی (۲۰۰۸) بعد از اجرای طرح جانشین‌پروری در یکی از شرکت‌های برق منطقه‌ای دست-آورد‌های به‌دست آمده از این طرح را چنین بیان می‌کند (دینگمن، ۲۰۰۶): کمک به اجرای برنامه‌های راهبردی سازمان، انتصاب مدیران شایسته در مشاغل مربوط، افزایش ذخایر استعدادها برای پست‌های کلیدی، کمک به ارزیابی عملکرد کارکنان و... در این پژوهش اصل حمایت مدیران ارشد سازمان به‌عنوان عاملی مهم در تسریع اجرای این برنامه شناخته شده است. یافته‌های پژوهش حسین‌نژاد (۲۰۰۸) نیز به ارائه یک مدل نظری برای جانشین‌پروری در سازمان‌های پروژه محور با اندازه متوسط منتج شده است.

از آنجایی که سازمان‌ها در آینده با چالش رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها نیاز به مدیران شایسته‌تر و اثر بخش‌تری نسبت به مدیران امروزی دارند، لذا مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری که در برگیرنده انتخاب مناسب‌ترین در میان این افراد با استعداد و مهارت برای احراز پست‌های مهم مدیریتی می‌باشد، در سازمان‌ها از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد (معالی و تاج‌الدین، ۱۳۸۷). دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، تجدید ساختار سازمان، ارتقای شغلی و فوت اعضا برای خروج نیروهای کار در سطوح مختلف سازمانی وجود دارد و این امری اجتناب‌ناپذیر برای تمامی سازمان‌ها است. این امر به‌ویژه در مشاغل مدیریتی و حساس می‌تواند در برنامه‌ریزی رشد و توسعه و موفقیت آن مشکلی جدی ایجاد نماید. لذا یافتن رویکردی اساسی که از طریق آن بتوان آمادگی لازم را برای یک سازمان به منظور حوزه مدیریت انسانی به‌ویژه در آموزش عالی ارائه شده است که از جمله مهم‌ترین آنها مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری است (صغرا و علی-

¹. Yarbrough

². Dingman

³. Stephens

⁴. Sambrook

محمدی، (۱۳۹۵). بنابراین آنچه بیان شد و با توجه به نتایج مطالعات پیشین این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین رویکردهای جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در بین کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد انجام شد.

روش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد در سال ۱۳۹۶ بود که تعداد ۱۱۰ نفر (۶۰ مرد و ۵۰ زن) با توجه به محدود بودن جامعه از روش تمام سرشماری به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند.

ابزارهای پژوهش

پرسشنامه محقق ساخته مدیریت استعداد: این پرسشنامه شامل ۳۱ سؤال بوده که دو بعد درون سازمانی و برون سازمانی مدیریت استعداد را می‌سنجد. سؤالات ۱ تا ۳۰ مؤلفه‌های بعد درون سازمانی (شامل استانداردسازی ۶-۱؛ استراتژی ۱۰-۷؛ توسعه سازمان ۱۳-۱۱؛ دیدگاه ۱۸-۱۴؛ زیر ساخت ها و فرآیندها ۲۳-۱۹ و عوامل مدیریتی ۳۰-۲۴) را می‌سنجد و سوال ۳۰ نیز عوامل سیاسی بعد برون سازمانی را می‌سنجد. شیوه نمره‌گذاری بر اساس طیف لیکرت از ۱ (کاملاً مخالف) و ۷ (کاملاً موافق) می‌باشد. روایی پرسشنامه با استفاده از نظرات اساتید راهنما و مشاور، خوب ارزیابی و تایید شد. هم‌چنین پایایی آن نیز با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ محاسبه گردید. آلفای این پرسشنامه ۰/۷۹ به‌دست آمد که نشان دهنده پایایی قابل قبول این پرسشنامه می‌باشد.

پرسشنامه استاندارد جانشین‌پروری کیم (۲۰۰۶): با ۴۳ سؤال که پس از اعمال نظر، پرسشنامه نهایی متناسب با جامعه مورد مطالعه و ویژگی‌های آن (به صورت بومی شده) تعداد ۳۶ سؤال تعدیل و انتخاب گردید. پرسشنامه شامل سه شاخص عوامل سازمانی با ۱۷ سؤال، عوامل فردی با ۷ سؤال و عوامل فرآیندی با ۱۲ سؤال می‌باشد. پایایی این پرسشنامه با آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۵ مورد آزمایش قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون به کمک نرم افزار SPSS (نسخه ۲۱) استفاده شد.

یافته‌ها

جدول ۱: همبستگی بین مدیریت استعداد و رویکردهای جانشین‌پروری

متغیر	رویکردهای جانشین‌پروری
مدیریت استعداد	۰/۷۲
معناداری	۰/۰۰۵
تعداد	۱۱۰

با توجه به نتایج جدول ۱، ضریب همبستگی پیرسون بین مدیریت استعداد و رویکردهای جانشین‌پروری برابر ۰/۷۲ است و معنی‌داری = ۰/۰۰۵ بیانگر این است که بین مدیریت استعداد و رویکردهای جانشین‌پروری معنی‌داری وجود دارد و این رابطه یک رابطه خطی مستقیم است. یعنی احتمالاً با به کارگیری رویکردهای جانشین‌پروری، مدیریت استعداد بهبود می‌یابد.

جدول ۲: ضرایب رگرسیونی مربوط به رگرسیون رویکردهای جانشین‌پروری بر روی مدیریت استعداد

سطح معنی داری	آماره t	ضرایب استاندارد شده	
		B	انحراف استاندارد
۰/۷۳	-۰/۳۵	-	۰/۸۶
			B
			-۰/۳۱

۰/۰۰۱	۴/۸	۰/۸۲	۰/۲۳	۱/۱۲
-------	-----	------	------	------

با توجه به نتایج جدول ۲، عرض از مبدأ این مدل برابر ۰/۳۱- می‌باشد و ضریب رویکردهای جانشین‌پروری برابر ۱/۱۲ است که بیان می‌کند به ازای افزایش یک واحد رویکردهای جانشین‌پروری، ۱/۱۲ واحد مدیریت استعداد افزایش می‌یابد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف با هدف بررسی رابطه بین رویکردهای جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در بین کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد انجام شد. یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که بین رویکردهای جانشین‌پروری و مدیریت استعداد رابطه معنی‌داری وجود دارد ($P < 0/005$) و رویکرد جانشین‌پروری قادر به پیش‌بینی متغیر مدیریت استعداد در بین کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد می‌باشد. با توجه به نتایج حاصل از تحقیق می‌توان اظهار داشت، پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری می‌تواند به‌عنوان یکی از کارکردهای مدیریت منابع انسانی به اقدامی مؤثر جهت آماده‌سازی افراد با استعداد برای پست‌های کلیدی در آموزش عالی بینجامد. نتایج این پژوهش با یافته‌های تحقیق قریب‌پور، عارف و لطیفی (۱۳۹۳)؛ پلنگی (۱۳۹۰)؛ زین‌الدینی بیدمشکی و همکاران (۱۳۹۳)؛ رضایی و ساعت‌چی (۱۳۸۸)؛ آقاجانی و شوقی (۱۳۹۳)؛ ماتسو (۲۰۱۰) و یاربرو (۲۰۰۶)، همخوانی دارد.

در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت، یکی از عواملی که در رسیدن سازمان‌ها به اهداف از پیش تعیین شده آنها نقش راهبردی دارد، منابع انسانی کارآمد، متخصص و با انگیزه در مشاغل و جایگاه‌های مختلف است. از طرفی به نظر می‌رسد که خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی اجتناب‌ناپذیر است. به وجود آمدن خلأ و ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمانی بویژه در مشاغل کلیدی مانند مشاغل مدیریتی و حساس می‌تواند در روند حرکت آموزش عالی اخلاص جدی ایجاد کند. از این رو، دانشگاه‌ها می‌توانند برای جلوگیری از ایجاد اخلاص در روند پیشرفت خود، برنامه‌هایی را به منظور تأمین روه‌های شایسته برای مشاغل مختلف از داخل سازمان به کار می‌گیرند. اجرای مدیریت جانشین‌پروری، یکی از این برنامه‌های تأمین نیروهای زبده برای مشاغل کلیدی سازمان در مواقع لزوم است. اگر اجرای این برنامه، که در واقع برنامه توسعه سازمانی در دانشگاه‌ها است یک‌باره انجام گیرد، مشکلاتی را برای سازمان و موفقیت برنامه به همراه خواهد داشت؛ بنابراین مدیریت جانشین‌پروری مستلزم این است که سازمان دارای نظام ارزیابی عملکرد مناسب و مؤثر باشد. در واقع از طریق همین نظام می‌توان کارکنان مستعد و دارای توان و شایستگی‌های آشکار و نهفته را شناسایی و معرفی کرد. همچنین دانشگاه باید دارای نظام ارتقای منطقی و کارآمد باشد تا از طریق آن همه کارکنان هر یک بر اساس شایستگی و عملکرد خود بتوانند نردبان ترقی شغلی را طی کنند. مدیران استعدادهای برنامه‌های خود باید زمینه‌هایی را فراهم کنند که استعدادهای برجسته سازمان خارج از نردبان ترقی عادی بتوانند از طریق میانبر به پله‌های بالاتر و مناصب کلیدی دست یابند (احمدی بالادهی و صالحی، ۱۳۹۴).

پیشنهادات

پیش از ورود به این نوع برنامه‌ها، باید سنجشی از آمادگی سازمان‌هایی صورت پذیرد که برنامه‌های مدیریت جانشینی را در دستور کار خود قرار می‌دهند.

این سنجش در موارد ذیل صورت می‌گیرد:

۱. دیدگاه مثبت و خوش‌بینانه مدیران ارشد سازمان به منابع انسانی و نقش تعیین‌کننده آن در موفقیت‌های شرکت.
۲. اراده معطوف به عمل مدیران شرکت برای سرمایه‌گذاری در زمینه آموزش و پرورش، تفویض اختیار به آنان و سرمایه‌گذاری برای حفظ کارکنان.

۳. تعداد و نسبت (درصد) بالای کارشناسان جوان، تحصیل کرده و خواهان رشد و مدیران باتجربه و پا به سن گذاشته.
۴. استراتژی توسعه و رشد شرکت در حوزه‌های افزایش حجم سرمایه‌گذاری‌ها، تعداد کارکنان، سهم بازار، افزایش تولید، حجم فروش و ...
۵. سوابق و تجارب مثبت و موفق شرکت در پیاده‌سازی ایده‌ها و فنون نوین مدیریت در سال‌های اخیر، همانند نظام پیشنهادات، تیم‌های حل مسئله، کایزن و ...
۶. تجربه موفق شرکت در خصوص انتصاب درون سازمان به مدیران رده‌های میانی و ارشد.
۷. تعداد نسبتاً بالای مناصب و پست‌های مدیریتی میانی در ساختار سازمانی شرکت.
۸. وجود واحد مدیریت منابع انسانی یا توسعه منابع انسانی و یا خدمات مدیران و یا توسعه مدیریت، فعال و مجهز.
۹. ثبات آتی تیم مدیریت ارشد سازمان، به‌نحوی که آنها را برای سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت، علاقه‌مند و با انگیزه کند.
۱۰. گرایش سازمان و مدیریت ارشد آن به شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی.
۱۱. روشن بودن استراتژی شرکت به‌نحوی که بتوان شایستگی‌ها و قابلیت‌های مدیرانی که باید آنها را محقق سازند، استخراج و فهرست کرد.
۱۲. آینده‌نگری مدیریت ارشد سازمان در تدوین و استقرار برنامه استراتژیک یا تأسیس واحدهای جدید در ساختار سازمانی.
۱۳. محفوظ بودن سازمان از فشارهای سیاسی در مورد انتصابات و استخدام‌ها.

منابع

۱. اعرابی، سید محمد؛ محمودی کوچک‌سرایبی، علب اصغر و رسته مقدم، آرش (۱۳۹۰). مقیاس پیشنهادی اندازه‌گیری قابلیت یادگیری سازمانی. فصلنامه مدیریت بر آموزش انتظامی، ۳(۴)، ۱۱۸-۸۵.
۲. اولریش، دیو و براک بنک، وین (۱۳۸۸). شایستگی‌های منابع انسانی: شناخت تعامل افراد و کسب و کار.
۳. زین الدینی بیدمشکی، زهره؛ عدلی، فریبا و وزیری، مزده (۱۳۹۵). مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۷۲، ۷۲-۵۱.
۴. سلاجقه، سنجر؛ خسروپور، مهدیه و نیک پور، امین (۱۳۹۳). مدیریت جانشین‌پروری نیاز امروز سازمان‌ها. مجله فروغ تدبیر، ۲۰، ۷-۱.
۵. صیادی، سعید؛ محمدی، مرضیه و نیکپور، امین (۱۳۹۰). مدیریت استعداد، مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی. مجله کار و جامعه، ۱۳(۵)، ۸۶-۸۱.
۶. ضیایی، لایلا و ساعتچی، محمود (۱۳۸۸). رابطه بین سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان کارخانجات مخابراتی ایران. فصلنامه آموزش و ارزشیابی (علوم تربیتی)، ۲(۶)، ۱۱۷-۹۹.
۷. عیدی، اکبر و دیانته، محمد (۱۳۸۷). مراکز ارزیابی؛ روش نوین جانشین‌پروری. مجله تدبیر، ۱۹(۵)، ۳۱-۲۶.
۸. قریب پور، مهشید؛ عارف، معصومه و لطیفی، میثم (۱۳۹۲). رابطه بین بلوغ سازمانی و سبک رهبری با جانشین‌پروری و کسب و کارهای خانوادگی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۴(۲)، ۱۴۹-۱۳۱.
۹. لنگی، جواد (۱۳۹۰). بررسی رابطه مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری در بانک رفاه کارگران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، تهران.
۱۰. مختاریان، فریبا؛ سلگی، فرهاد و جلالی، لایلا. (۱۳۹۴). مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری در سازمان‌ها. اولین همایش علمی پژوهشی یافته‌های نوین علوم مدیریت، کارآفرینی و آموزش ایران، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین.
۱۱. معالی تفتی، مرجان و تاج الدین، محمد (۱۳۸۷). مدیریت استعداد (تجربه‌های طلایی) اطمینان یافتن از اثربخشی آموزش. مجله تدبیر، ۱۹۷، ۶۹-۶۸.

۱۲. معالی تفتی، مرجان (۱۳۹۰). بررسی عوامل موفقیت در مدیریت استعدادها و چالش‌ها و موانع پیاده سازی آن در گروه سایپا. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران. رشته مدیریت اجرایی.

13. Abdollah, Z. (2009). Succession planning in Malaysian institution of higher education. *International Education Studies*, 2(1).
14. Afazeli, M. (2008). Talent management, developing the human resources. Tehran: 6th international management conference (in Persian).
15. Clunies, J.P. (2007). Benchmarking succession planning and executive development in higher education: Is the academy ready now to employ these corporate paradigms? *Academic Leadership the Online Journal*, 2(4), 13.
16. Dingman, W.W. (2006) Servant leadership's role in the succession planning process. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 133-147.
17. Gay, M., & Sims, D. (2009). Building tomorrow's talent. Translated by Jazany, N., Tehran: Saramad Publication (in Persian).
18. Greer, C., & Virick, M. (2008). Diverse succession planning: Lessons from the industry leaders. *Human Resource Management*, 47(2), 351-367.
19. Guy, Matthew, Sims, Doris (1388), *Future Talent Development: A Practical Guide to Talent Management Succession Planning*, translation: Nasrin Jazani, Tehran, superior, first edition. (In Persian).
20. Hiltrop, J. m. (1999), "The quest for the best", *European management journal*, Vol. 17, No. 4, p. 422.
21. Hosseinnejad, M. (2008). Assessing the readiness of developing company of combined cycle power plant (MAPNA) for implementing the Succession planning and modeling the main framework. (Master's thesis). Sharif University.
22. Jamalzadeh, M.; Qholamy, Y., & Seif, M. H. (2009). The relationship between organizational intelligence and organizational learning among staff and faculty of the eslami azad university and present a model to promote organizational learning, *The Journal of Leadership and Education Management*, No.2, eslamic azad university of gamsar unit, 63-86.
23. Karbaasi, N. (2008). Feasibility of implementation of succession planning and modeling the main framework in Moj-khavar technology co. (Master's thesis). Sharif University (in Persian).
24. Miner, J. B. (1973). Management consulting firm as a source of high-level managerial talent. *Academy of Management Journal*, 16(2): 253-264.
25. Mohan, N. (2008). Talent management of Indian industry. (Doctoral dissertation). Retrieved from www.scribd.com.
26. Mohan, N. (2008). Talent management of Indian industry. (Doctoral dissertation). Retrieved from www.scribd.com.
27. Pomeroy, A. (2007). C-suite worries over succession planning. *HR Magazine*, 52(12), 22.
28. Sambrook, S. (2005). Exploring succession planning in small, growing firms. *Journal of Business and Enterprise Development*, 12(4), 579-594.
29. Stephens, J. H. (2006). Chief executive officers succession planning in United States hospitals. (Doctoral dissertation). Central Michigan University, Michigan, United States. Abstract Retrieved from [http://proquest.umi.com/pqdweb? did 1221731281& Fmt =7 & clientId=6534& RQT = 309 & VName =PQD](http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1221731281&Fmt=7&clientId=6534&RQT=309&VName=PQD).
30. Yarbrough, A. K. (2006). CEO origin and succession planning in acute care hospitals. (Doctoral dissertation). The University of Alabama, Birmingham. Retrieved from Pro Quest Dissertations & Theses. <http://gradworks.umi.com/32/53/3253085.html>.

Explaining the Relationship between Succession Planning Approaches and Talent Management among the Staff of Shahrekord University of Medical Sciences

Mohammad Taghi Mahmoodi¹, Motahareh Heidari², Zahra Soleimani³

1. A faculty member of Shahrekord Islamic Azad University

2. Student of educational administration, Shahrekord Islamic Azad University

3. Master's Degree in educational administration, Shahrekord Islamic Azad University

Abstract

The aim of this study is to investigate the relationship between succession planning approaches and talent management among the employees of Shahrekord University of Medical Sciences. This is an applied research in terms of purpose and a descriptive-correlational research in terms of nature and method. The study population consists of all employees of Shahrekord University of Medical Sciences in 2017, among whom 110 employees (including 60 males and 50 females) were selected as the sample size using the complete enumeration method. The researchers have used a researcher-made talent management questionnaire, the validity of which was confirmed by the experts and professors in the field, and the reliability of which was measured as 0.79 by Cronbach's alpha, and Kim's (2006) Standard Succession Planning Questionnaire with 43 questions in order to collect the required data for the research. The final questionnaire was moderated and selected with 36 questions as the data collection tool after tailored to the study population and their characteristics (indigenized). The Pearson correlation test was used for data analysis. The findings of the data analysis showed that there is a significant relationship between the succession planning approaches and talent management ($P < 0.005$) and the succession planning approach can predict talent management variable among the employees of the Shahrekord University of Medical Sciences. According to the results of the research, we can say that implementation of the succession planning program, as one of the functions of human resource management, can play an effective role in preparing talented people for key positions in the Higher Education.

Keywords: succession planning approaches, talent management, talent absorption, talent retention
