

«مدیریت بهره‌وری»

سال هفتم - شماره 28 - بهار 1393

ص ص 182 - 165

تاریخ دریافت مقاله: 92/01/20

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: 92/07/28

بررسی میزان اجرای نظام جانشین‌پروری و تعیین رابطه آن با رضایت شغلی کارکنان در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان کرمان

دکتر حمید تابدلی¹

سمیه نوبری آیدیشه^{2*}

امین نیک‌پور³

راحله چمنی‌فرد⁴

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی میزان اجرای نظام جانشین‌پروری و تعیین رابطه آن با رضایت شغلی کارکنان در سازمان امور اقتصاد و دارایی استان کرمان می‌باشد. پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی و همبستگی است که به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان امور اقتصادی و دارایی استان کرمان می‌باشد و تعداد 240 نفر مطابق با جدول مورگان به عنوان نمونه پژوهش انتخاب گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه‌های اجرای نظام جانشین‌پروری و رضایت شغلی می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین اجرای نظام جانشین‌پروری و زیرمتغیرهای آن یعنی جذب و به کارگیری افراد مستعد، ارزیابی منابع موجود، آموزش و بهسازی افراد مستعد و رضایت شغلی رابطه معنادار گزارش شده است ($P < 0.01$).

واژه‌های کلیدی: جذب و به کارگیری افراد مستعد، ارزیابی منابع موجود، آموزش و بهسازی،

رضایت شغلی، بهره‌وری سازمانی

¹ - استادیار، دانشگاه پیام نور

² - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات آذربایجان شرقی، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، تبریز، ایران s_nobary@yahoo.com

³ - دانشجوی دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات کرمان، گروه مدیریت، کرمان، ایران nikpour2003@yahoo.com

⁴ - دانشجوی دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات کرمان، گروه مدیریت، کرمان، ایران

مقدمه

سازمان‌ها امروزه دریافته‌اند که جانشین‌پروری¹، یک فرآیند پویا و مستمر است، نه یک هدف ایستا. در دنیای پر رقابت امروزی برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. استراتژی‌های مدیریت جانشین‌پروری² همان‌گونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی خود توانمند سازد، باید بر روی توسعه کارکنان نیز برای دستیابی به هدف‌های سازمانی، متمرکز باشد (هیلز³، 2009، 4).

مفهوم جانشین‌پروری اشاره به فرآیندی دارد که طی آن استعدادهای انسانی سازمان⁴ برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی شده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزش و پرورش برای تصدی این مشاغل آماده شوند (ابوالعلائی و غفاری، 1385، 92). جانشین‌پروری یک برنامه تعمدی برای آماده کردن سازمان و کارکنان در جهت پست‌های بالاتر است (ناتال⁵، 2007، 10). جانشین‌پروری نگرشی قابل انعطاف، بلندمدت و رو به رشد در کارمندیابی آینده است (مک‌کانل⁶، 2002).

جانشین‌پروری یک استراتژی مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پست‌های خاص نیست، جانشین‌پروری یک فرآیند منظم است که به موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه استراتژیک منطبق می‌گردد تا اطمینان حاصل گردد افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بالاتر تصدی می‌شود، با مهارت‌ها و نگرش‌های درستی در زمان مناسب وجود دارند (کارول⁷، 2004، 2).

نظام جانشین‌پروری می‌تواند ابزار قدرتمندی نه تنها برای تقویت و بهسازی استعداد رهبری، بلکه برای تغییر سازمان‌ها به مسیرهای مثبت باشد. از طرفی اجرائی نمودن جانشین‌پروری می‌تواند پویایی سازمان و کارآمدی نیروها را به همراه داشته، مسیر شکوفایی سازمان را به خوبی هموار نماید. از این رو، تجدیدنظر و به‌روز کردن

¹- Succession Planning

²- Succession Planning Management Strategies

³- Hills

⁴- Organization Human Talents

⁵- Nuttall

⁶- McConnell

⁷- Carroll

برنامه سازمان یک شروع مناسب برای توسعه نظام جانشین‌پروری است. متخصصان منابع انسانی که در برنامه‌های جانشینی سازمان خود مشارکت دارند نیاز است اطمینان حاصل کنند این برنامه‌ها به طور مداوم با تغییرات شرایط محیطی منطبق هستند و انعکاسی از برنامه‌های استراتژیک سازمان¹ می‌باشند. آنچه در نظام جانشین‌پروری باید مورد توجه سازمان‌ها قرار گیرد، اجرای دقیق و منظم این نظام است (تروپانیو²، 2004، 50).

مدیریت موفق جانشین‌پروری می‌تواند میزان ترک محل خدمت را پایین بیاورد، روحیه کارکنان را بهبود بخشد و مناسب‌ترین افراد را در پست‌های کلیدی قرار دهد (هوانگ³، 2001، 736).

ذکر این نکته ضروری است که یک مدل عمومی نظام جانشین‌پروری را نمی‌توان هم در کمپانی‌های اروپایی، هم در آسیای میانه و هم در خاورمیانه قابل اجرا دانست. بنابراین مدل باید برای هر سازمانی به طور مجزا تعریف شود. نکته مهم که اغلب در ایران کمتر به آن ارزش داده می‌شود، استفاده از مدل‌هایی است که در کشورهای دیگر جا افتاده است و ما بدون این که آن‌ها را بومی کنیم و یا تعریف درستی از آن‌ها داشته باشیم، آن مدل‌ها را اجرا می‌کنیم (ابوالعلائی و همکاران، 1383، 8-5).

اجرای نظام جانشین‌پروری با ابعاد زیر قابل بررسی است (بهشتی‌فر، 1389، 30):

- 1- جذب و به کارگیری افراد مستعد⁴: در زمینه به کارگیری افراد مستعد این اهداف دنبال می‌شوند: گزینش مناسب‌ترین و بهترین افراد از طریق آزمون، تطبیق شرایط شاغلین با شرایط احراز مشاغل و تطبیق شرایط شغل با شرایط متقاضیان شغل.
- 2- ارزیابی منابع موجود⁵: ارزیابی منابع موجود از طریق مدیریت عملکرد و مراکز ارزیابی مورد بررسی قرار می‌گیرد. مدیریت عملکرد شایستگی افراد را با کارکرد واقعی‌شان مورد توجه قرار می‌دهد. و مراکز ارزیابی عبارتند از ارزیابی توانایی بالقوه افراد، شناسایی مدیران مستعد و شایسته و بررسی تمایلات افراد برای پست‌های کلیدی.

¹- Organization Strategic Plans

²- Tropiano

³- Huang

⁴- Attract & Hire The Talented People

⁵- Existing Resource Assessment

3- آموزش و بهسازی افراد مستعد¹: بسیاری از سازمان‌ها کارکنان خود را برای آموزش‌های فنی و آموزش‌های مدیریتی در سطوح بالا آموزش می‌دهند.

رضایت شغلی² به نگرش کلی فرد درباره شغلش اطلاق می‌شود. کسی که رضایت شغلی‌اش در سطح بالایی باشد به کارش نگرش مثبتی دارد، ولی کسی که از کارش ناراضی است، نگرش وی نیز نسبت به کارش منفی است (قاسمی، 1382، 76). رضایت شغلی کارکنان موجبات افزایش بهره‌وری³، افزایش تعهد سازمانی⁴ را فراهم می‌نماید. کارکنانی که از کار خود رضایت شغلی دارند در مقایسه با آنان که احساس رضایت نمی‌کنند بازدهی یا تولید بیشتری دارند (رابینز، 1385، 40). پنج عامل عمده به عنوان ابعاد رضایت شغلی مطرح هستند که عبارتند از (مقیم، 1385، 391):

- 1- پرداخت⁶: میزان حقوق دریافتی و انصاف و برابری در پرداخت.
- 2- شغل⁷: حدی که وظایف شغلی، فرصت را برای آموزش و پذیرش مسؤلیت فراهم می‌آورد.
- 3- فرصت‌های ارتقا و پیشرفت⁸: قابلیت دسترسی به فرصت‌ها برای پیشرفت.
- 4- سرپرست⁹: توانایی‌های سرپرست برای نشان دادن علاقه و توجه به کارکنان.
- 5- همکاران¹⁰: حدی که همکاران، دوستانه، شایسته و حمایتی هستند.

هنری فایول جزو اولین نویسندگانی بود که نیاز سازمان جهانی به جانشین‌پروری را تشخیص داد. این دانشمند مدیریت تلاش کرد تا رهبران سازمان را از اهمیت اطمینان به ثبات در نیروی کار خود آگاه سازد. تئوری‌های وی در حیطه جانشین‌پروری نشان داد

¹ - Training & Development The Talented People

² - Job Satisfaction

³ - Productivity

⁴ - Organizational Commitment

⁵ - Robbins

⁶ - Payment

⁷ - Job

⁸ - Promotion Chances

⁹ - Supervisor

¹⁰ - Colleagues

که ناتوانی در جهت آماده کردن نیروی کار آینده، منجر به پر کردن نامناسب پست‌های بالاتر می‌شود (کولینز و کولینز¹، 2007، 17).

در پژوهش چمبرز² با عنوان "جنگ استعدادها" ارتباط مستقیمی بین کیفیت برنامه‌های مدیریت جانشین‌پروری و درآمد سهامداران نشان داده شده است. برای سطوح سازمانی پایین‌تر، شرکت مشاوره‌ای DDI با همکاری شرکت مشاوره‌ای MPI مطالعه‌ای را انجام داد که نشان می‌دهد استقرار سیستم‌های مدیریت مؤثر در شش حوزه کارمندیابی و استخدام، آموزش، توسعه رهبری، تیم‌سازی و کار تیمی، مدیریت عملکرد و ایمنی و بهداشت سبب افزایش عملکرد در نگهداشت کارکنان، رضایت شغلی، بازگشت سرمایه و کارایی عملیاتی می‌شود (تاج‌الدین و معالی‌تفتی، 1387، 72).

جمشیدیان و رضایی (1377) پژوهشی را تحت عنوان "آموزش ضمن خدمت و آثار آن بر افزایش کارایی نیروی انسانی در بخش دولتی" انجام دادند و به نتیجه گرفتند که آموزش ضمن خدمت مهارت‌های شغلی و رضایت شغلی نیروی انسانی را افزایش می‌دهد.

ندامباکوا و مافوندا³ (2006) در پژوهشی تحت عنوان "اثر سیستم ارزیابی عملکرد بر روی رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان دانشگاه" به این نتیجه رسیدند که ارزیابی عملکرد کارکنان بر روی رضایت شغلی و عملکرد آنها تأثیر می‌گذارد. اسپکتور⁴ (1387) در پژوهش‌هایش به این نتیجه رسید که در برنامه‌ریزی منابع انسانی هم باید به نیازهای سازمان و هم به نیازهای افراد سازمان توجه شود.

سیدجوادین و مشفق (1387) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد در دانشگاه مورد مطالعه؛ دانشگاه امام صادق (ع)" نتیجه گرفتند که بین ارزیابی عملکرد و مؤلفه‌های بهبود عملکرد یعنی رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عدم تمایل به ترک خدمت و گرایش به آموزش رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

بهشتی‌فر (1389) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی و تبیین الزامات جانشین‌پروری در بدنه دولت جمهوری اسلامی ایران و ارائه مدل مطلوب بر اساس اهداف

¹- Collins & Collins

²- Chamberz

³- Ndambakuwa & Mufunda

⁴- Spector

چشم‌انداز 1404" مدل مطلوب و بومی را برای سازمان‌های دولتی کشور ایران ارائه نمود. ساعدی و همکاران (1389) در پژوهشی با عنوان "رابطه کیفیت زندگی کاری و سلامت سازمانی با خوشنودی شغلی" به این نتیجه رسید که حقوق و مزایا، پیشرفت و ارتقا، تحسین و قدردانی، خطمشی سازمان به عنوان عوامل اصلی خوشنودی شغلی می‌باشند.

یاب و همکاران¹ (2010) در پژوهشی تحت عنوان "رابطه بین انواع آموزش، تعهد سازمانی و رضایت شغلی" به این نتیجه رسیدند که ارائه انواع آموزش به کارکنان باعث می‌شود که کارکنان نسبت به سازمان متعهدتر و از شغل‌شان رضایت بیشتری داشته باشند.

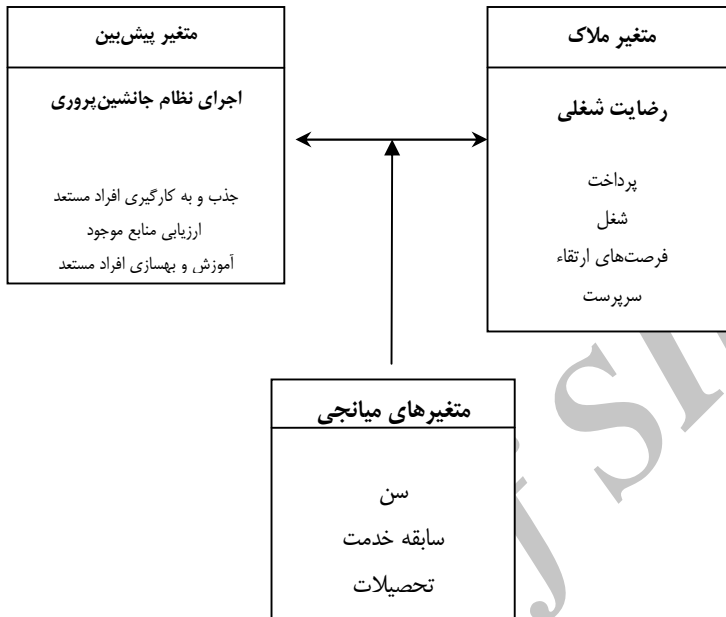
انصاری و همکاران (1390) پژوهشی را تحت عنوان "بررسی تأثیر معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی از دیدگاه کارکنان شرکت‌های پذیرفته شده در بورس" انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که به کارگیری معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد و اثرات معیارهای غیرمالی بر رضایت شغلی تفاوت چندانی با به کارگیری معیارهای مالی نخواهد داشت.

پس می‌توان گفت که یکی از چالش‌های فعلی و آینده مدیران منابع انسانی سازمان‌ها این است که چگونه با امکانات موجود کارکنان را در حد مطلوبی از رضایت شغلی نگهدارند (سلطانی، 1387، 183). از سوی دیگر انتخاب شایسته، نگهداشت و پرورش نیروی کار خروجی سازمان را ارتقاء داده، رضایت شغلی افراد را بهبود بخشیده و در نهایت باعث افزایش بهره‌وری می‌شود (ریوکس و برنتال 2، 2008).

با توجه به مطالب گفته شده هدف پژوهش بررسی میزان اجرای نظام جانشین‌پروری در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان کرمان و تعیین رابطه آن با رضایت شغلی کارکنان می‌باشد.

¹- Yap et al

²- Rivex & Brental



شکل 1 (مدل مفهومی پژوهش)

ابزار و روش‌ها

پژوهش حاضر از نوع توصیفی- همبستگی می‌باشد که برای تعیین ضریب همبستگی از آزمون‌های پیرسون و جزئی¹ استفاده گردیده است. این پژوهش را می‌توان از نوع پژوهش‌های میدانی به حساب آورد. روش انجام این پژوهش، پیمایشی² (زمینه-یابی) است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان امور اقتصاد و دارایی و اداره کل امور مالیاتی استان کرمان بوده، که تعداد آن‌ها 630 نفر می‌باشد. در این پژوهش حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان³ 240 محاسبه گردید (که از این تعداد حدود 80 درصد بالای 30 سال سن دارند و حدود

¹- Pearson & Partial

²- Survey

³- Morgan

70 درصد مرد هستند و حدود 60 درصد از آنها سابقه خدمتی بالای 15 سال دارند و حدود 60 درصد دارای مدرک لیسانس هستند). شایان ذکر است که جامعه آماری مدیران نیز 115 نفر بوده و از این تعداد با استفاده از جدول مورگان 90 نفر به عنوان جامعه نمونه مدیران انتخاب شدند. در این پژوهش به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از دو پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید. پرسشنامه اول برای سنجش اجرای نظام جانشین‌پروری است که شامل 19 سوال می‌باشد. پرسشنامه دوم نیز رضایت شغلی را می‌سنجد که شامل 25 سوال می‌باشد (نحوه توزیع پرسشنامه‌ها به این صورت بود که پرسشنامه اجرای نظام جانشین‌پروری میان مدیران و پرسشنامه رضایت شغلی میان کارکنان مدیر مربوطه توزیع شد). در جدول (1) تعریف عملیاتی واژه‌ها و در جداول 2 و 3 گویه‌های مربوط به ابعاد مختلف دو متغیر اجرای نظام جانشین‌پروری و رضایت شغلی آورده شده است:

جدول 1: تعریف عملیاتی واژه‌ها

ردیف	متغیرها	ابعاد	تعداد سوالات پرسشنامه
1	اجرای نظام جانشین‌پروری	جذب و به کارگیری افراد مستعد، ارزیابی منابع موجود، آموزش و بهسازی افراد مستعد	19
2	رضایت شغلی	ماهیت کار، ارتقاء و پیشرفت، سرپرست، همکاران، حقوق	25

جدول 2: ابعاد اجرای نظام جانشین‌پروری و گویه‌های آن‌ها

ردیف	ابعاد اجرای نظام جانشین‌پروری	گویه‌ها
1	جذب و به کارگیری افراد مستعد	<p>کارکنان موجود در این سازمان با توجه به مهارت‌های مورد نیاز شناسایی می‌شوند. کارکنان مستعد خارج از سازمان با مهارت‌های مورد نیاز شناسایی می‌شوند. در این سازمان، تطبیق شغل با شاغل در به کار گماری افراد مستعد حائز اهمیت است. با توجه به ویژگی‌ها و توانایی‌هایی که کارکنان سازمان دارند در شغل مورد نظر منصوب می‌شوند. برای شناسایی افراد مستعد در سازمان به آزمون‌های استخدامی توجه خاصی می‌شود.</p>
2	ارزیابی منابع موجود	<p>معیارهای ارزیابی در این سازمان شفاف و صریح هستند. برای هر شغل در این سازمان ابعاد شایستگی‌ها تعریف شده هستند. این سازمان تلاش می‌کند که استعدادهای بالقوه را شناسایی کند. در این سازمان از شیوه‌های نوین ارزیابی افراد مستعد (مثل ارزیابی 360 درجه‌ای) استفاده می‌شود. در این سازمان انگیزه افراد مستعد برای تصدی پست‌های مدیریت مورد توجه قرار می‌گیرد. این سازمان به شایستگی‌های کارکنان خود بهاء می‌دهد.</p>
3	آموزش و بهسازی افراد مستعد	<p>در این سازمان، با توجه به نیازمندی متقابل واحدها به نیروهای مستعد، مسیر شغلی سازمان تنظیم می‌شود. این سازمان به برنامه‌ریزی‌های آموزشی برای افراد درون سازمان توجه دارد. این سازمان برای افزایش انگیزه مدیران در جهت پیشرفت، تدابیر لازم را در پیش می‌گیرد. ارتقای افراد مستعد درون سازمان با ملاحظات نیازهای آموزشی و پرورشی صورت می‌گیرد. دوره‌های آموزشی خاص مدیران در این سازمان برگزار می‌شود. این سازمان به نیازسنجی آموزشی برای برگزاری دوره‌های آموزشی تاکید دارد. این سازمان برای برگزاری دوره‌های آموزشی، برنامه‌ریزی می‌کند. سیستم بازخورد آموزشی بعد از برگزاری دوره‌ها اعمال می‌شود.</p>

جدول 3: ابعاد رضایت شغلی و گویه‌های آن‌ها

ردیف	ابعاد رضایت شغلی	گویه‌ها
1	پرداخت	از حقوق و دستمزدی که به من داده می‌شود راضی هستم. حقوق و مزایای پرداختی با وظیفه محول شده به من متناسب است. حقوق و مزایای پرداختی به من در مقایسه با حقوق و مزایای پرداختی به دیگر افراد سازمان متناسب می‌باشد. از حقوق و مزایای پرداختی در زمان تعطیلات راضی هستم.
2	ماهیت کار	کاری که انجام می‌دهم مناسب است. کاری که انجام می‌دهم مهم و باارزش است. کاری که انجام می‌دهم در موفقیت من تأثیر دارد. من کارم را دوست دارم. تنوع در وظایفی که به من محول شده است وجود دارد. امکان پیشرفت و ارتقاء در مسیر شغلی‌ام وجود دارد. امکان پیشرفت و ارتقاء در سازمان وجود دارد. از ترفیعاتی که به من داده می‌شود راضی هستم. خط‌مشی‌های ترفیع در سازمان مشخص و شفاف است. مسیر ارتقاء و پیشرفت در سازمان روشن و مشخص است.
3	ارتقاء و پیشرفت	سرپرست مستقیم من فردی با ملاحظه است. سرپرست مستقیم من از شایستگی و صلاحیت لازم برخوردار است. سرپرست مستقیم من در زمان انجام کارهای دشوار از من حمایت می‌کند. سرپرست مستقیم من در زمان مشکلات فردی از من دلجوئی می‌کند. از سبک سرپرستی محیط کارم راضی هستم.
4	سرپرست	با همکارانم روابط خوبی دارم. همکارانم در محیط کار به من احترام می‌گذارند. همکاران در کارها به من کمک می‌کنند. همکاران من در زمان انجام کارهای دشوار از من حمایت می‌کند. همکاران من در زمان مشکلات فردی از من دلجوئی می‌کند. از محیط کارم راضی هستم.
5	همکاران	با همکارانم روابط خوبی دارم. همکارانم در محیط کار به من احترام می‌گذارند. همکاران در کارها به من کمک می‌کنند. همکاران من در زمان انجام کارهای دشوار از من حمایت می‌کند. همکاران من در زمان مشکلات فردی از من دلجوئی می‌کند. از محیط کارم راضی هستم.

(الف) روایی¹: به منظور تعیین روایی پرسشنامه‌های اجرای نظام جانشین‌پروری و رضایت شغلی از روش اعتبار محتوایی استفاده شده است (نظرات متخصصین).
روایی پرسشنامه اجرای نظام جانشین‌پروری به میزان 0/86 و پرسشنامه رضایت شغلی کارکنان به میزان 0/94 محاسبه شد.

(ب) پایایی²: پایایی این پرسشنامه‌ها با استفاده از روش آزمون و آزمون مجدد³ به ترتیب 0/88 و 0/85 محاسبه شد.

¹- Validity

²- Reliability

³- Test-Retest

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی (آزمون همبستگی) استفاده شده است. داده‌ها پس از ورود به رایانه از طریق نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌ها

الف) تجزیه و تحلیل میزان اجرای نظام جانشین‌پروری:

جدول 4: آمارهای توصیفی میزان اجرای نظام جانشین‌پروری در سازمان امور اقتصادی و

دارایی استان کرمان

متغیرها	میانگین	میانه	مد	بیشترین	کم‌ترین	انحراف معیار
جذب و به کارگیری افراد مستعد	3/13	3/25	3/5	4/25	2	0/58
ارزیابی منابع موجود	2/88	2/85	2/43	4	2/14	0/44
آموزش و بهسازی افراد مستعد	2/69	2/66	2/56	3/33	2	0/33
اجرای نظام جانشین‌پروری	2/84	2/85	2/9	3/28	2/15	0/3

- با توجه به نتایج آماری، 50 درصد از پاسخ‌دهندگان میزان اجرای نظام جانشین‌پروری را در سطح متوسط این پژوهش می‌دانند.
- با توجه به نتایج آماری، 50 درصد از پاسخ‌دهندگان جذب و به کارگیری افراد مستعد را بالاتر از سطح متوسط این پژوهش می‌دانند.
- با توجه به نتایج آماری، بیش از 50 درصد از پاسخ‌دهندگان ارزیابی منابع موجود را پایین‌تر از سطح متوسط این پژوهش می‌دانند.
- با توجه به نتایج آماری، بیش از 75 درصد از پاسخ‌دهندگان آموزش و بهسازی افراد مستعد را پایین‌تر از سطح متوسط این پژوهش می‌دانند.

ب) بررسی فرضیه‌های پژوهش:

جدول 5: سنجش همبستگی میان متغیرهای پیش‌بین (اجرای نظام جانشین‌پروری) و متغیر ملاک (رضایت شغلی)

پیرسون		فراوانی	متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین
سطح معنی‌داری (Sig)	ضریب همبستگی			
0/0001	0/541	230	رضایت شغلی	جذب و به کارگیری افراد مستعد
0/0001	0/346	230	رضایت شغلی	ارزیابی منابع موجود
0/0001	0/567	230	رضایت شغلی	آموزش و بهسازی افراد مستعد
0/0001	0/412	230	رضایت شغلی	اجرای نظام جانشین‌پروری

فرضیه اصلی

- بین اجرای نظام جانشین‌پروری و رضایت شغلی کارکنان در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان کرمان رابطه معنادار وجود دارد.
با توجه به جدول (5)، مقدار همبستگی پیرسون برابر (0,412) می‌باشد و همبستگی در سطح 0,01 معنادار می‌باشد و یعنی این که بین اجرای نظام جانشین‌پروری و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت معنادار وجود دارد.
فرضیه‌های فرعی

1- بین جذب و به کارگیری افراد مستعد و رضایت شغلی کارکنان در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان کرمان رابطه معنادار وجود دارد.
با توجه به جدول (5)، مقدار همبستگی پیرسون برابر (0,541) می‌باشد و همبستگی در سطح 0,01 معنادار می‌باشد و یعنی این که بین جذب و به کارگیری افراد مستعد و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت معنادار وجود دارد.

2- بین ارزیابی منابع موجود و رضایت شغلی کارکنان در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان کرمان رابطه معنادار وجود دارد.
با توجه به جدول (5)، مقدار همبستگی پیرسون برابر (0,346) می‌باشد و همبستگی در سطح 0,01 معنادار می‌باشد و یعنی این که بین ارزیابی منابع موجود و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت معنادار وجود دارد.

3- بین آموزش و بهسازی افراد مستعد و رضایت شغلی کارکنان در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان کرمان رابطه معنادار وجود دارد.
با توجه به جدول (5)، مقدار همبستگی پیرسون برابر (0,567) می‌باشد و همبستگی در سطح 0,01 معنادار می‌باشد و یعنی این‌که بین آموزش و بهسازی افراد مستعد و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت معنادار وجود دارد.

ج) نتایج سنجش همبستگی میان اجرای نظام جانشین‌پروری و رضایت شغلی باتوجه به متغیرهای دموگرافیک

جدول 6: سنجش همبستگی اجرای نظام جانشین‌پروری و رضایت شغلی
باتوجه به متغیرهای دموگرافیک

متغیرهای میانجی	ضریب همبستگی جزئی	سطح معنی‌داری	تعداد	وجود ارتباط	نوع ارتباط
سن	0/46	0/0001	230	دارد	مثبت
سابقه خدمت	0/493	0/0001	230	دارد	مثبت
تحصیلات	0/497	0/0001	230	دارد	مثبت
با حضور کل متغیرهای میانجی	0/48	0/0001	230	دارد	مثبت
بدون حضور متغیرهای میانجی	0/492	0/0001	230	دارد	مثبت

نتایج حاصل از آزمون همبستگی جزئی نشان می‌دهد که بین اجرای نظام جانشین‌پروری و رضایت شغلی کارکنان با ثابت نگه‌داشتن اثر سن، سابقه خدمت و تحصیلات به صورت جداگانه رابطه معناداری وجود دارد ($P < 0.05$). همچنین بین این دو متغیر با ثابت نگه‌داشتن کلیه متغیرهای میانجی (سن، سابقه خدمت و تحصیلات) به صورت هم‌زمان رابطه معنی‌داری وجود دارد ($P < 0.05$).

این نتایج نشان می‌دهد این متغیرها نقش تعدیل‌کنندگی در رابطه بین اجرای نظام جانشین‌پروری و رضایت شغلی کارکنان ندارند زیرا با حضور هر کدام از این متغیرهای میانجی چه به صورت جداگانه و چه به صورت هم‌زمان تغییر قابل ملاحظه‌ای در میزان همبستگی بین دو متغیر اجرای نظام جانشین‌پروری و رضایت شغلی کارکنان اتفاق نمی‌افتد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود میزان همبستگی با و بدون حضور

متغیرهای میانجی تقریباً یکسان است. به علاوه رابطه بین اجرای نظام جانشین‌پروری و رضایت شغلی کارکنان به شرط ثابت نگه‌داشتن متغیرهای میانجی به صورت جداگانه و هم‌زمان مستقیم است.

نتایج و بحث

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بین زیرمتغیرهای اجرای نظام جانشین‌پروری و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت معنادار وجود دارد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های مختلف مورد مقایسه و تحلیل قرار گرفت که به شرح زیر است:

یافته پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بین جذب و به کارگیری افراد مستعد و رضایت شغلی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش اسپکتور (1387)، باقرلو و قائنی (1389) هماهنگ می‌باشد. اسپکتور اعتقاد دارد که برنامه‌ریزی دقیق برای جذب درست افراد مورد نیاز و توجه به نیازهای آنان که خود باعث رضایت آن‌ها در سازمان می‌شود یکی از ضرورت‌های سازمان است.

به زعم باقرلو و قائنی انتخاب شایسته افراد شایسته، هم باعث افزایش روحیه فرد و اعتماد به نفس او به دلیل کارآمدی وی می‌شود و هم زمینه افزایش تولید و بهره‌وری سازمان را فراهم می‌سازد. در واقع، هم فرد از کارش رضایت دارد و هم کارها به نحوی مطلوب انجام می‌شوند.

یافته دیگر پژوهش نشان می‌دهد که بین ارزیابی منابع موجود و رضایت شغلی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش ندامبکوا و مافوندا (2006)، سیدجوادین و مشفق (1387)، میرسپاسی (1389) انطباق و هم‌خوانی دارد.

ندامبکوا و مافوندا در پژوهشی‌های خود به این نتیجه رسیدند که ارزیابی عملکرد کارکنان بر روی رضایت شغلی‌شان تاثیرگذار است. سیدجوادین و مشفق در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که بین ارزیابی عملکرد و مولفه‌های بهبود عملکرد یعنی رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عدم تمایل به ترک خدمت و گرایش به آموزش رابطه مثبت معنادار وجود دارد.

میرسپاسی از جمله محاسن اعمال مدیریت عملکرد را کاهش نارضایتی و شکایات ناشی از تبعیض و اعمال نظرهای مغرضانه می‌داند.

یافته دیگر این پژوهش در مورد رابطه بین آموزش و بهسازی افراد و رضایت شغلی با یافته‌های پژوهش جمشیدیان و رضایی (1377)، سیدجوادین (1387)، یاپ و همکاران (2010) هم‌خوانی دارد. جمشیدیان و رضایی در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که آموزش ضمن خدمت، رضایت شغلی نیروی انسانی را افزایش می‌دهد. سیدجوادین مزایای آموزش را به دو بخش مزایای آموزش برای سازمان و برای افراد تقسیم کرده است که یکی از مزایای آموزش برای افراد، رضایت شغلی‌شان می‌باشد. یاپ و همکاران در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که ارائه انواع آموزش به کارکنان باعث می‌شود که کارکنان نسبت به سازمان متعهدتر و از شغل‌شان رضایت بیشتری داشته باشند.

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادهای کاربردی ذیل ارائه می‌گردد:

- با توجه به این‌که بین جذب و به کارگیری افراد مستعد و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت معنادار وجود دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها از آزمون‌های استخدامی علمی و شبیه‌سازی شده و همین‌طور مصاحبه‌های ساختار یافته به منظور جذب شایسته‌ترین و علاقه‌مندترین افراد استفاده کنند.
- با توجه به این‌که بین ارزیابی منابع موجود و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت معنادار وجود دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها از مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد (به خصوص بازخورد 360 درجه) بهره‌گیرند.
- با توجه به این‌که بین آموزش و بهسازی افراد مستعد و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت معنادار وجود دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها برنامه‌های توسعه فردی و آموزشی مدیریتی را تدوین و به اجرا گذارند.

منابع:

- ابوالعلائی، بهزاد، اسمیریان‌نسب، اکبر، بابائی‌زکلیکی، محمدعلی، رحیمی، شهرام، طباطبائی، سیداحمد، غفاری، عباس (1383)، "مراکز ارزیابی و مدیریت جانشین‌پروری"، ماهنامه تدبیر، سال پانزدهم، شماره 145، صص 4-13.
- ابوالعلائی، بهزاد، غفاری، عباس (1385)، سرمایه انسانی مزیت رقابتی سازمان‌ها در عرصه جهانی‌سازی (گزیده مقالات سی و هفتمین کنفرانس جهانی منابع انسانی)، تهران: انتشارات آهار، چاپ اول.
- اسپکتور، پل (1387)، روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، ترجمه: شهناز محمدی، تهران: انتشارات ارسباران، چاپ اول.
- انصاری، منوچهر، رحمانی‌یوشانلوئی، حسین، دانیالی ده‌حوض، محمود، مردانی، ایوب (1390)، "بررسی تأثیر معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی از دیدگاه کارکنان شرکت‌های پذیرفته شده در بورس"، فصل‌نامه بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، سال هجدهم، شماره 63، صص 1-20.
- باقرلو، مهدی، قائمی، زهرا (1389)، "انتخاب شایسته؛ سازمان برجسته"، ماهنامه صنعت خودرو، آدرس سایت: <http://www.sanatekhodro.com>
- بهشتی‌فر، ملیکه (1389)، بررسی و تبیین الزامات اجرائی نظام جانشین‌پروری در بدنه دولت جمهوری اسلامی ایران و ارائه مدلی مطلوب بر اساس اهداف چشم‌انداز 1404، رساله دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.
- تاج‌الدین، محمد، معالی‌تفتی، مرجان (1387)، "جنگ استعدادها"، ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره 192، صص 72-73.
- جمشیدیان، مهدی، رضایی، اکبر (1377)، "آموزش ضمن خدمت و آثار آن بر افزایش کارایی نیروی انسانی در بخش دولتی"، فصل‌نامه علوم انسانی دانشگاه اصفهان، شماره 9، صص 75-84.
- حافظ‌نیا، محمدرضا (1388)، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: انتشارات سمت، چاپ شانزدهم.
- رایبیز، استیفن پی (1385)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هشتم.
- ریوکس، شیلا، برنتال، پوآل (2008)، روش‌های استخدام و انتخاب، ترجمه: سامان تواضع، آدرس سایت: <http://selection.behdasht.gov.ir/index.aspx?siteid=97&pageid=4560>

- ساعدی، سارا، خلعتبری، جواد، موری نجف‌آبادی، ندا (1389)، "رابطه کیفیت زندگی کاری و سلامت سازمانی با خوشنودی شغلی"، فصل‌نامه تازه‌های روان‌شناسی صنعتی/سازمانی، سال اول، شماره 4، صص 55-64.
- سلطانی، ایرج (1387)، ابزارهای خودارزیابی و بهبود در مدیریت منابع انسانی، اصفهان: انتشارات ارکان دانش، چاپ اول.
- سیدجوادین، سیدرضا (1387)، مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران: انتشارات نگاه دانش، چاپ پنجم.
- سیدجوادین، سیدرضا، مشفق، مهدی (1387)، "بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد در دانشگاه مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق (ع)"، دو فصل‌نامه اندیشه مدیریت، سال دوم، شماره 2، صص 95-122.
- قاسمی، بهروز (1382)، تئوری‌های رفتار سازمانی، تهران: انتشارات هیأت، چاپ اول.
- مقیمی، سیدمحمد (1385)، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، تهران: انتشارات ترمه، چاپ ششم.
- میرسپاسی، ناصر (1389)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات میر، چاپ بیست و نهم.

- Carroll, C. (2004), "Succession planning: developing leaders for the future of the organization", Leadership Abstracts, Vol. 17, No. 2, pp. 1-2.
- Collins, S. K. and Collins, K. S. (2007), "Succession planning and leadership development: critical business strategies for healthcare organizations", Radiology Management, Vol. 29, No. 1, pp. 16-21.
- Hills, A. (2009), "Succession planning-or smart talent management"?, Industrial and Commercial Training, Vol. 41, No. 1, pp. 3-8.
- Huang, T. C. (2001), "Succession management systems and human resource outcomes", International Journal of Manpower, Vol. 22, No. 8, pp. 736-747.
- McConnell, T. (2002), Succession Planning, Mc Connell HR Consulting Inc, In Canada: Ottawa, Tim@McConnellHRC.com

-
- Ndambakuwa, Y. and Mufunda, J. (2006), "Performance appraisal system impact on university academic staff job satisfaction and productivity", *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 19, No. 1, pp. 117-126.
 - Nuttall, I., Falkner, T. and Roberts, V. (2007), *Succession Planning: Whatever You Call It, Do It*, AACRAO, Boston, Massachusetts, University of Minnesota.
 - Tropiano, M. (2004), *Effective succession planning*, Defense AT and L: May - June.
 - Yap, M., Holmes, M. R., Hannan, C. and Cukier, W. (2010), "The relationship between diversity training, organizational commitment, and career satisfaction", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 34, No. 6, pp. 519-538.

Archive of SID