

«مدیریت بهره‌وری»

سال دوازدهم - شماره چهل و هشت - بهار ۱۳۹۸

ص ص: ۲۷۵ - ۲۴۹

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۳/۱۰

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۲/۱۸

## طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی)

دکتر علی محفوظی<sup>۱\*</sup>

داود لفظ فروشان<sup>۲</sup>

دکتر محمود قربانی<sup>۳</sup>

### چکیده

مدیریت استعدادهای مهم‌ترین مزیت رقابتی در سازمان‌های امروزی است. در این پژوهش سعی شده تا به روش تحقیق آمیخته به شناسایی و تبیین مؤلفه‌های تشکیل دهنده مدل مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی پرداخته شود. بدین صورت که در بخش کیفی از تکنیک دلفی استفاده گردید و از روش معادلات ساختاری در بخش کمی با نمونه آماری ۳۵۷ نفری بهره‌گیری شد. نمونه‌های این مطالعه از بین کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان مشهد به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای دو مرحله‌ای (با تخصیص متناسب) انتخاب شدند. بر مبنای تئوری پژوهش، مدل اولیه دارای سه بُعد مدیریت استعداد، شامل دو مؤلفه استراتژی استعداد و طرز تفکر استعداد، بُعد استراتژی مدیریت استعداد، شامل پنج مؤلفه ارتباطات، پرورش کارکنان، فرهنگ، مدیریت عملکرد و پاداش و قدردانی، و بُعد جانشین‌پروری، شامل سه مؤلفه ساختار، زمینه و محتوا، فرض شد. در ادامه، داده‌های گردآوری شده در بخش ارزیابی و سنجش مدل به وسیله تحلیل‌های عاملی تأییدی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که مدل مفروض برای مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی معنی‌دار و گویای این مهم بود که از دیدگاه کارکنان سازمان‌های دولتی، بُعد استراتژی مدیریت استعداد به ترتیب به میزان ۸۲٪ و ۹۹٪ در تبیین واریانس جانشین‌پروری و مدیریت استعداد نقش دارد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت استعداد، جانشین‌پروری، استراتژی مدیریت استعداد، سازمان‌های دولتی

۱- گروه مدیریت، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران (نویسنده مسؤول) a.mahfozi@mshdiau.ac.ir

۲- دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

۳- دانشیار گروه مدیریت، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران mghg2020@mshdiau.ac.ir

## مقدمه

در وضعیت بحران اقتصادی در دنیا، مدیریت استعداد حیاتی‌ترین پارامتر برای مدیران ارشد است (اسکوزا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). در حقیقت، به‌کارگیری نیروی کار با مهارت و دارای انگیزه عامل کلیدی برای دستیابی به مزیت رقابتی است (کاسیو و بودریو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶؛ میرز و وان‌ورکوم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴؛ وایمن و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). پدیده مدیریت استعداد موضوعی نیست که به‌دقت مورد بررسی قرار گرفته باشد. تحقیقات تجربی و نظری اندکی در خصوص مباحث نظری مربوط به استعداد و استراتژی‌های مدیریت استعداد در فعالیتهای سازمانی و مسائل برخاسته از آن وجود دارد (گالاردو- گالاردو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵؛ اسکوزا و همکاران، ۲۰۱۳). یکی از مشکلاتی که در مورد مدیریت استعداد وجود دارد، نبود تعریفی مشخص در این زمینه است و برخی اطلاعات موجود در این زمینه نیز قابل استناد و اتکا نیست (ایلز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷، ۹۷-۱۱۴).

امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که جذب و نگهداشت بهترین افراد نه تنها می‌تواند مزیت رقابتی اصلی سازمان به‌شمار رود، بلکه می‌تواند نقش به‌سزایی در ارتقای عملکرد داشته باشد. مدیریت استعداد به‌صورت سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان، شناسایی جانسین‌ها و افراد بااستعداد در سازمان و پرورش آنان برای ایفای نقش‌های مختلف رهبری تعریف می‌شود (گای و سیمس، ۱۳۸۸، ۲۸) که مبنای پژوهش حاضر می‌باشد. برخی از صاحب نظران در این حوزه بر این باور می‌باشند که تعداد کمی از مدیران این آمادگی را دارند تا نقش رهبری را در سازمان‌ها ایفا نمایند. لذا، در سراسر جهان رقابت شدیدی برای دستیابی به استعدادها وجود دارد. بنابراین، کسب و کارها باید در وهله اول به شناسایی افراد بااستعداد پرداخته و سپس با ارائه آموزش لازم موجب رشد و نگهداری آنها در بلندمدت در سازمان شوند (مک‌کالی و واکفیلد<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶). مدیریت استعداد

---

۱. Skuza et al.

۲. Cascio & Boudreau

۳. Meyers & van Woerkom

۴. Vaiman et al.

۵. Gallardo-Gallardo et al.

۶. Iles

۷. McCauley & Wakefield

فرآیندی طولانی مدت است که از طریق برنامه‌ریزی یکپارچه تمام بخش‌های یک سازمان را درگیر می‌سازد (هینن و اونیل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

براساس تحقیقات انجام شده نیاز به مدیریت استعدادها بیش از پیش مهم‌تر خواهد شد زیرا که سازمان‌ها با از دست دادن یا بازنشسته شدن مدیران و متخصصان شان و نیز کمبود شدید استعدادها با مشکلات عدیده‌ای مواجه خواهند شد (حاجی کریمی و حسینی، ۱۳۸۹). از طرف دیگر، افراد با قابلیت چشمگیر برای نقش‌های مدیریت استراتژیک بسیار کم هستند. علت این مهم عدم همگامی میان فرآیندهای فعلی شناسایی و توسعه رهبران عالی با آنچه که سازمان‌ها برای افزایش سهم خود از بازارهای جدید در آینده نیاز دارند، می‌باشد. نبود حمایت کافی و مناسب از سوی مدیران عالی نسبت به بحث استعدادها می‌باشد (ریدی و کونگر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). برخی مدیران فکر می‌کنند که فعالیت‌های مربوط به جانشین‌پروری ناکافی و ناکارآمد است؛ از این رو، عمده‌ترین موانعی برای تحقق تلاش‌های مدیریت استعداد انسانی هستند (حاجی ملا میرزایی و همکاران، ۱۳۹۴).

امروزه سازمان‌ها در حال گذر از اقتصاد صنعتی به اقتصاد دانش بنیان می‌باشند. در چنین اقتصادی، سرمایه فکری در مقایسه با سرمایه فیزیکی از اهمیت بالاتری برخوردار است (لطفی نیا، ۱۳۹۰؛ کلارک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). چالش اصلی کسب دانش حیاتی سازمان به همراه منابع انسانی ارزشمند تولیدکننده این دانش می‌باشد. بنابراین، مدیریت استعداد «یک سلاح پنهان در جنگ جهانی برای به دست آوردن استعدادها» تلقی می‌شود (میشلز و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). علاوه بر نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها، این منابع بحرانی نیازمند مدیریت می‌باشند (سوئیم<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). این در حالی است که به رغم تلاش‌های فزاینده در فرآیندهای جذب و تربیت افراد بااستعداد، در بسیاری از موارد دیده می‌شود که این افراد تمایل به ترک سازمان یا تغییر شغل دارند. دلایل نامبرده در پی چنین تمایلی مواردی همچون

- 
1. Heinen & O'Neill
  2. Ready & Conger
  3. Clarke et al.
  4. Michaels et al.
  5. Sweem

کوچکسازي‌هاي سازمانی، فرصت‌هاي شغلي زياد که از طريق اينترنت، فناوري و تکنولوژی‌هاي جديد به وجود آمده‌اند، عدم رضایت شغلي، عدم تعهد سازمانی لازم، عدم شايسته‌سالاری در سازمان و تغيير نيازها می‌باشد (میشلز و همکاران، ۲۰۰۱؛ بیهام<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲؛ راسول<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰؛ ویلیامز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). بنابراین، بهره‌مندی از سرمایه‌هاي انسانی با استعداد شرط لازم برای موفقیت سازمانی می‌باشد، با وجود این کافی نیست. در حقیقت، آنها به راهبردهای درخور و ابتکار عمل‌هاي مدیریتی نیاز دارند تا بهره‌مندی از این استعدادهای به شکل مؤثرتری صورت گیرد (سوئیچم، ۲۰۰۹).

رشد رو به گسترش اقتصاد رقابتي به همراه تغيير جمعیتی، نیروی کار رقابت شدیدی را برای سرمایه‌هاي مستعد و با مهارت بالا ایجاد کرده که به ضرورت نظام مدیریت جانشین‌پروری در کنار مدیریت استعداد برای جذب، رشد و حفظ نیروی انسانی با استعداد برای پر کردن پست‌هاي اصلی سازمان اشاره می‌کند (گروز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷، ۲۴۲). افزایش سن مدیران فعلی و نزدیک شدن آنها به سن بازنشستگی، سازمان‌ها را با مشکلات کمبود مهارت و دانش مواجه می‌کند (سلان<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵، ۱۰). از این رو، بسیاری از کارگزاران به سمت اجرای سیستم‌هاي مدیریت جانشین‌پروری سوق یافته‌اند تا کارکنان با ظرفیت بالا را شناسایی و توسعه دهند (دوهم<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰، ۲). به علاوه، سازمان‌ها برای دستیابی به یک سیستم مناسب مدیریت جانشین‌پروری نیازمند مدل بومی که متناسب با نیازهاي سازمان برای جذب و حفظ استعدادهای باشد (هانت-کوکس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴، ۱۲). لذا، ضروری به نظر می‌رسد هر سازمانی وضعیت فعلی فرآیندهای مدیریت استعداد و مدیریت جانشین‌پروری را به دقت موشکافی کند و با شناخت قوت‌ها و ضعف‌هاي آنها در بهینه‌سازی این سیستم‌ها بکوشد تا بتواند از حداکثر توان و ظرفیت استعدادهای خود بهره‌گیری (خالوندی و عباس پور، ۱۳۹۲).

- 
1. Byham
  2. Rothwell
  3. Williams
  4. Groves
  5. Slan
  6. Dohm
  7. Hunte-Cox

موج اخیر تغییرات کسب و کار، سازمان‌های دولتی را نیز تحت تأثیر قرار داده، موجب شده تا آنها نیز با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی روبه‌رو شوند. در این شرایط پیچیده قابلیت‌های رهبری مؤثر و مستمر بیش از پیش مورد توجه و مذاقه قرار گرفته است. مارکوس و ماریون (۲۰۰۸: ۱) بیان می‌کنند که برای جذب، پرورش و حفظ رهبران بایستی از مدیریت استعداد و جانشین‌پروری یاری گیرند.

اخیراً رشد چشمگیری برای توسعه منابع انسانی در میانی نظری و سطوح تجزیه و تحلیل پرورش این منابع ارزشمند صورت گرفته است (اینگهام<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶؛ رونا و روت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). سطوح تجزیه و تحلیل در پرورش منابع انسانی را شامل سه سطح «فردی، سازمانی و اجتماعی» می‌باشد (عسکری باجگرانی و همکاران، ۱۳۹۰). بر این اساس، هدف اصلی پرورش منابع انسانی به‌دست آوردن حداکثر منابع، ارتقای بهره‌وری و استفاده حداکثری از پتانسیل‌های کارکنان برای نیل به اهداف سازمانی می‌باشد (گاراوان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴)؛ این اهداف در سایه استراتژی با عنوان استراتژی مدیریت استعداد قابل دستیابی می‌باشد. استراتژی مدیریت استعداد از طریق عوامل وابسته به نیروی انسانی از قبیل ارتباطات، جو و فرهنگ باز، پاداش و قدردانی، پرورش کارکنان و مدیریت عملکرد به توسعه کارکنان و در نتیجه توسعه سازمان می‌انجامد (مک کالی و ویکفیلد، ۲۰۰۶).

با توجه به آنچه بیان شد، تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به سؤالات زیر می‌باشد:

- ۱- ابعاد و مؤلفه‌های استراتژی مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی کدامند؟
  - ۲- ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی کدامند؟
  - ۳- ابعاد و مؤلفه‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی کدامند؟
- بخش عمده مشکلات به‌وجود آمده در محیط کار مانند دوباره‌کاری‌ها، بی‌انگیزگی‌ها و عدم بهره‌وری ریشه در عدم شناخت استعداد افراد در زمینه کاری محوله در سازمان است. این معضل خود به‌دنبال نارسایی در شناخت و درک مشخص از سیستم مدیریت استعداد آشکار می‌شود. این واقعیت توسط بسیاری از محققان و صاحب‌نظران

---

1. Ingham  
2. Rouna & Root  
3. Garavan

اذعان شده است؛ بری (۲۰۰۷) بیان می‌دارد که مدیریت استعداد همچون واژه استعداد معنای روشنی ندارد، بلکه به مفهوم گسترده‌ای اشاره می‌کند. با توجه به اهمیت مدیریت استعداد می‌توان آن را یک اولویت استراتژیک قلمداد کرد و به‌عنوان اولویتی برنامه روزانه سازمان‌ها تعریف کرد. در پژوهش‌های اخیر به‌وضوح به کمبود افراد با استعداد در بسیاری از سازمان‌های بزرگ اشاره شده است که خود گواه این بوده که مدیران نسبت به بعضی از اصلی‌ترین واقعیت‌های مربوط به استعدادهای شرکت خود در بی‌اطلاعی به-سر می‌برند (چناری، ۱۳۸۷؛ طالقانی و همکاران، ۱۳۹۲). در شرایط کنونی مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین موضوعات استراتژیک سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. در حقیقت، وجود نخبگان از هر لحاظ ضروری بوده و در اکثر موارد به‌عنوان یک استراتژی کلیدی در حفظ برتری نسبی در برابر رقبا در نظر گرفته می‌شود. نخبگی یک نگرش مهم است که می‌بایست در تمامی سطوح یک شرکت و یا سازمان مورد توجه قرار گیرد (داویس و همکاران، ۲۰۰۷).

پیچیدگی ماهیت کلی استراتژی مدیریت استعداد موجب شده تعاریف گوناگونی از این واژه ارائه شود (بری، ۲۰۰۷). استراتژی مدیریت استعداد در پی شرایطی است تا مهارت‌های کارمندان مستعد را شناسایی کرده، آنها را در زمینه‌های مناسب به‌کار گیرد. امروزه مدیریت افراد مستعد و ممانعت از مهاجرت آنها یکی از اساسی‌ترین چالش‌ها فرا روی سازمان‌ها می‌باشد (کاپلی، ۲۰۰۸). برای غلبه بر این معضل توجه به استراتژی مدیریت استعداد و عملیاتی نمودن آن حائز اهمیت می‌باشد. سوئیم (۲۰۰۹) پنج مؤلفه را برای استراتژی مدیریت استعداد پیشنهاد می‌کند؛ مدیریت عملکرد، پرورش کارکنان، پاداش و قدردانی، ارتباطات و جو و فرهنگ باز. مشابه با مدل سوئیم (۲۰۰۹) مدیریت عملکرد را فرآیندی استراتژیک تعریف می‌کنند که به‌وسیله بهبود عملکرد و پرورش قابلیت‌های افراد و تیم‌های کاری منجر به موفقیت پایدار سازمان می‌شود. از نظر داویس و داویس (۲۰۱۰)، توجه به مقوله پرورش کارکنان محیطی را به‌وجود می‌آورد که در آن نه تنها پیشرفت افراد بلکه تسریع و شکوفایی استعدادهای پنهانی آنان ممکن می‌شود. وجود یک سیستم ارتباطی مناسب در سازمان سبب ایجاد و رشد سرمایه اجتماعی شده و

- 
1. Davis et al.
  2. Berry
  3. Cappelli

یکی از نیازهای اجتماعی آدمی را که همان ایجاد حس اعتماد میان افراد است، برآورده می‌سازد (الوینگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). این اعتماد به کمک شناخت به‌دست می‌آید و پایه ارتباطات در حلقه اول شناخت می‌باشد (الوینگ و همکاران، ۲۰۱۲) که مسیر مبادله اطلاعات و ایده‌ها را در سازمان تسهیل می‌نماید (آرمسترانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). بنابراین، به‌منظور ایجاد عملکرد بالا در یک سازمان اصلاحاتی در زمینه‌های ارتباطات، مدیریت عملکرد، پاداش و قدردانی، پرورش کارکنان و جو و فرهنگ بازبایستی صورت گیرد. تمامی این موارد به حیاتی‌ترین سرمایه سازمان یعنی کارکنان پرداخته و از آنها به زیربنای مدیریت استعداد یاد می‌کند (سوئیم، ۲۰۰۹).

مباحث مربوط به مدیریت استعداد طیفی گسترده‌ای از تعاریف را دربردارد. از منظر دوتاگوپت (۲۰۰۵)، مدیریت استعداد به مدیریت راهبردی جریانی از استعدادها در سازمان اطلاق می‌شود که به‌دنبال ایجاد یک منبع در دسترس از استعداد می‌باشد تا افراد مناسب را برای شغل‌های مناسب در زمانی مناسب بر مبنای اهداف راهبردی کسب و کار آماده کند. شویر (۲۰۰۴) بیان می‌کند که مدیریت استعداد به تمامی فرآیندها، محورها و فناوری‌های منابع انسانی اشاره دارد که شامل منبع‌یابی، انتخاب و گزینش، به‌کارگیری، حفظ، توسعه و نوسازی نیروی کار با استعداد از طریق تحلیل، برنامه‌ریزی و ترکیب عناصر مختلف با یکدیگر می‌باشد (مارتین و هتریک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). اوهلی (۲۰۰۷) در مطالعه خود روی توسعه و ارزیابی مدل شایستگی مدیریت استعداد نشان می‌دهد که فرآیند مدیریت استعداد با تجزیه و تحلیل (شناخت وضع فعلی منابع انسانی سازمان) آغاز شده تا در ادامه با طراحی و توسعه برنامه‌ها و محیط، بستر مناسب برای جذب، توسعه و نگهداری افراد با استعداد ایجاد شود. این فرآیند پیوسته و با ارزیابی بازخورد ادامه خواهد داشت. در مدلی دیگر بیان شد، برای اینکه نتایج کسب و کار به‌شکلی اثربخش به بار نشیند مدیریت استعداد می‌بایست فرآیند پویایی را برای استراتژی کسب و کار، شناسایی نیازها و ارزیابی وضعیت فعلی استعدادها در نظر گیرد. در این مدل سه استراتژی استعداد

---

1. Elving et al.

2. Armstrong

3. Martin & Hetrick

مطرح شد که شامل توسعه قابلیت‌ها، جریان استعداد و انتخاب استعداد می‌شود (هیدک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). به عبارت دیگر، مدل اوهلی (۲۰۰۷) و هیدک (۲۰۰۶) به این مهم اشاره می‌کند که برای مدیریت استعداد وجود دو مؤلفه استراتژی استعداد و طرز تفکر مدیریت استعداد برای سازمان الزامی است. در حقیقت، طرز تفکر مدیریت استعداد روی فرآیندهای جذب و استخدام استعداد، توسعه استعداد، شناسایی استعداد متمرکز می‌باشد و استراتژی استعداد به عواملی همچون به‌کارگیری استعداد، نگهداری استعداد و قابلیت عملکردی استعداد می‌پردازد (رضائی و گرجی، ۱۳۹۲).

مؤلفه به‌کارگیری افراد با استعداد به رابطه هوشی و احساسی اشاره دارد که فرد با شغل، سازمان و مدیر یا همکاران خود بر قرار می‌کند. این متغیر بر تلاش مضاعف فرد در محیط کار تأثیر دارد (انوار و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). دو روش راهبردی در سازمان پیشنهاد شده تا افراد با استعداد از این طریق به‌کار گرفته شوند: تناسب افراد با نقش‌ها و بر عکس تناسب نقش‌ها با افراد (امین بیدختی و همکاران، ۱۳۹۲). تفاوت این دو روش به وسیله تعریف آنها مشخص می‌شود؛ در روش اول افراد متناسب با نقش‌ها به‌کار گرفته می‌شوند در حالی که در دومی جذب افراد مناسب و سازگار با زمینه سازمان هدف می‌باشد. با وجود این، هر دو روش به یکدیگر وابسته بوده و مشکلات مربوط به استعدادها تنها با اجرای یک روش مرتفع نخواهد شد (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸). حفظ و نگهداری آخرین تلاش سازمان در جنگ پیش روی استعدادها بوده که هدف آن تشویق کارکنان به‌منظور ماندن در سازمان برای بیشترین مدت زمانی است. پرواضح است که ترک شغل توسط کارکنان اصلی سازمان اثر نامطلوبی روی کسب و کار دارد. معمولاً کارکنانی که سازمان در تلاش است تا آنها را حفظ کند بیشترین احتمال ترک سازمان را نشان می‌دهند (علیزاده، ۱۳۸۶). طرز تفکر در مدیریت استعداد، به این باور می‌پردازد که بهترین استعدادها را باید برای همه سطوح در سازمان در نظر گرفت تا در نتیجه سازمان بتواند عملکرد بهتری نسبت به رقبایش ارائه کند. طرز تفکر استعداد به مدیران این فرصت را می‌دهد تا نه تنها قابلیت‌های مخزن استعداد خود را مشخص کنند بلکه با جرات بیشتری کارهای فوق‌العاده را ارائه دهند. سازمان نیز باید برای کارکنان

- 
1. Heidke
  2. Anwar et al.



این فرصت را ایجاد کند تا استعدادهایشان را شکوفا سازند. این امر در عملکرد آنان جهت دستیابی به چشم‌انداز سازمان بازتاب می‌نماید (میشلز و همکاران، ۲۰۰۱).

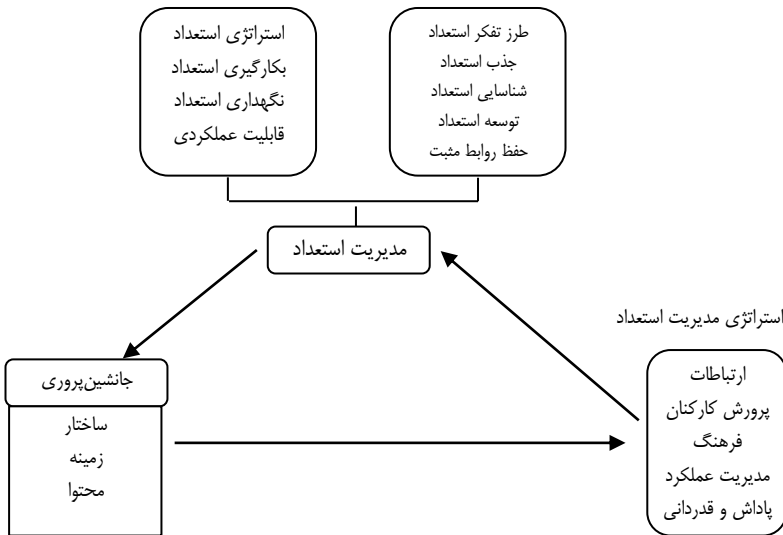
برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به تلاشی سنجیده و نظام‌مند از سوی سازمان اطلاق می‌شود که به منظور استمرار رهبری، حفظ و توسعه سرمایه‌های فکری و دانشی برای آینده و تشویق افراد به پیشرفت صورت می‌گیرد. این مفهوم توسط راثول (۲۰۱۰) این گونه بیان شد که برنامه‌ریزی جانشینی همان فرآیند انتخاب و ترقی نیروهای شایسته و با استعداد برای اطمینان از رهبری مداوم دوران گذار (تحول) است که موجب تقویت سرمایه انسانی سازمان می‌شود. در حقیقت جانشین‌پروری برنامه‌ای است که آمادگی لازم را در سازمان برای پرورش، جایگزینی و کاربرد استراتژیک افراد کلیدی و مهم در زمانی اضافی فراهم می‌آورد (خنیفر و همکاران، ۱۳۹۳). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تنها در سازمان‌های بزرگ قابل اجرا نیست، بلکه این راهبرد در حوزه منابع انسانی برای پست‌های بالای سازمان قابل تعریف می‌باشد (ویلیامز، ۲۰۰۵). از این دیدگاه، هدف برنامه‌ریزی جانشین‌پروری طراحی تغییرات سازمانی و بهبود فرآیند دستیابی به مهارت‌هاست. مدیران می‌دانند با اجرای چنین اقداماتی سازمان در آینده موفق‌تر می‌شود (هاورث<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران بحث در مورد نقاط قوت و ضعف نامزدها برای پست‌های کلیدی با توجه به تکالیف آینده آنهاست. فرآیند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری استعدادها و مهارت‌ها را با نیازهای آینده سازمان مطابقت می‌دهد. از نشانه‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری موفق در سازمان بهبود بازده کاربری سازمان، کاهش میزان گردش مالی، افزایش روحیه کارکنان، پر شدن مواضع کلیدی توسط افراد واجد شرایط و بازگشت بیشتر سرمایه به سازمان می‌باشد (منصوری جلیلیان و صوفی، ۱۳۹۲). به‌علاوه، برنامه‌ریزی جانشینی باعث تغییر در مدیریت و ترویج فرهنگ سازمانی می‌شود که سازمان‌ها می‌بایست برای موقعیت‌های کاری افراد شایسته‌ای را در زمان مناسب آماده کنند (منصوری جلیلیان و صوفی، ۱۳۹۲). بنا بر دیدگاه بوئر (۱۳۸۶) اهداف برنامه‌ریزی جانشینی شامل موارد ذیل می‌شود:

- همسو کردن استعدادهای سازمان با نیازهای آتی سازمان

- تربیت رهبران در مواضع مختلف سازمان
- مرتفع نمودن مشکلات عملیاتی و راهبردی در سازمان

برای اجرای برنامه جانشین‌پروری حمایت مؤثر و مستقیم مدیر ضروری می‌باشد (آگه حمیدآبادی، ۱۳۸۹). آنچه در فرآیند جانشین‌پروری حائز اهمیت می‌باشد، این است که سازمان از قبل آمادگی لازم را کسب نماید. وجود مجموعه‌ای هماهنگ و منسجم از ساختار، محتوا و زمینه می‌تواند الزامات هر سازمان را مانند تعهد مدیران، فرهنگ سازمانی و برنامه‌ریزی مالی و اجرایی در این خصوص نشان دهد.

در این پژوهش مدل مفهومی بر اساس سه بخش اصلی مدیریت استعداد، استراتژی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری ارائه شده است. بدین صورت که بخش مدیریت استعداد از تحقیق رضائی و گرجی (۱۳۹۲)، بخش جانشین‌پروری از مدل سه‌شاخگی پیشنهادی توسط خنیفر و همکاران (۱۳۹۳) و در نهایت بخش استراتژی مدیریت استعداد از مدل ارائه شده‌ی سوئیم (۲۰۰۹) اقتباس شده است. مدل مفهومی اولیه تحقیق به همراه ابعاد و مؤلفه‌های آن در شکل ۱ به تصویر در آمده است.



شکل شماره ۱. مدل پیشنهادی پژوهش

## ابزار و روش

برای دستیابی به مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری از روش ترکیبی (آمیخته؛ کیفی کمی) استفاده شده است. ابتدا بر اساس دو مفهوم اصلی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری مطالعات گسترده‌ای در متون مرتبط صورت گرفت تا ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل استخراج شود. در ادامه با در نظر گرفتن تئوری پژوهش و همچنین نظرات خبرگان این حوزه، مدل اولیه پژوهش به پرسش‌نامه‌ای در بردارنده ۱۵ گویه برای بعد استراتژی مدیریت استعداد، ۱۴ گویه برای بعد طرز تفکر استعداد، ۲۴ گویه برای بعد استراتژی استعداد و ۱۱ گویه برای بعد جانشین‌پروری تبدیل شد که در حقیقت مبین شاخص‌ها و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مدل تحقیق هستند. با به‌کارگیری و تکرار تکنیک دلفی در سه مرحله، مدل تحقیق با چهار بعد، ۱۶ مؤلفه، ۶۲ شاخص‌ها مورد تایید استادان دانشگاهی، صاحب‌نظران و خبرگان این حوزه قرار گرفت. در ادامه بنا بر یافته‌های حاصل از تکنیک دلفی مرحله سوم و محاسبه‌ی روایی میان داوران (ضریب اتفاق نظر یا ضریب هماهنگی کندال)، شاخص‌های (گویه‌های) نهایی مدل تحقیق برای اندازه‌گیری و ارزیابی مؤلفه‌ها و ابعاد مشخص شدند؛ مقدار ضریب توافق کندال برای مؤلفه‌های بعد استراتژی مدیریت استعداد برابر با ۰/۷۲، برای مؤلفه‌های بعد طرز تفکر استعداد برابر با ۰/۶۸، برای مؤلفه‌های بعد استراتژی استعداد برابر با ۰/۸۳ و برای مؤلفه‌های بعد جانشین‌پروری برابر با ۰/۸۴ می‌باشد. بنابراین اتفاق نظر قابل قبولی برای ابعاد مورد مطالعه و مؤلفه‌های در نظر گرفته شده برای هر بعد، در بین گروه خبرگان یا اعضای پانل دلفی وجود دارد. در نتیجه براساس یافته‌های آخرین مرحله‌ی دلفی، مدل تحقیق با ۶۲ گویه سنجش و اندازه‌گیری شد. سپس پرسش‌نامه به‌دست آمده از تکنیک دلفی میان اعضای نمونه این تحقیق توزیع شد. تمامی پرسش‌نامه‌ها به صورت حضوری پاسخ داده شد و به شرکت‌کنندگان این فرصت داده شد تا سئوالات و ابهامات احتمالی خود را در این خصوص مطرح نمایند. پس از جمع‌آوری داده‌ها، روایی سازه پرسش‌نامه از روش تحلیل عاملی تاییدی و به‌وسیله نرم‌افزار لیزرل مورد مطالعه قرار گرفت. به‌علاوه از ضریب آلفای کرونباخ و نرم‌افزار آماری IBM SPSS Statistics 24 استفاده شد تا پایایی پرسش‌نامه تحقیق محاسبه و اندازه‌گیری شود. برای این منظور با بهره‌گیری از داده‌های حاصل از پیش‌آزمون در یک نمونه ۲۷ نفری از اعضای نمونه

مورد بررسی، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که مقدار آن برای پرسش نامه مورد مطالعه برابر با ۰/۸۹ حاصل گردید که حاکی از پایداری بالایی ابزار تحقیق یا پرسش نامه می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش متشکل از کارکنان دارای تحصیلات لیسانس و بالاتر سازمان‌های دولتی شهرستان مشهد در سال ۱۳۹۳ بود. این سازمان‌ها می‌بایست تابع نظام بودجه استانی باشند. حجم جامعه آماری ۵۹۵۱ نفر بود که در این میان ۵۰۵۵ نفر با تحصیلات لیسانس و ۸۹۶ نفر با تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر می‌باشند. براساس تقسیم‌بندی گابریل آلموند، سازمان‌های دولتی مورد بررسی در این مطالعه از میان سازمان‌هایی انتخاب شد که حوزه فعالیت آنها شامل دریافت منابع همانند پول، کالا، اشخاص و خدمات (سازمان استخراجی)، توزیع منابع در بین افراد جامعه (سازمان توزیعی)، نظم‌دهی در جامعه (سازمان تنظیمی) و نهادینه کردن رفتار در جامعه (سازمان نمادین) می‌باشد. حال با توجه به وسعت جامعه آماری در این مطالعه، سعی شد با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری نمونه‌ای احتمالی انتخاب شود. با توجه به ساختار جامعه آماری از شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای دو مرحله‌ای (با تخصیص متناسب) استفاده شد. حجم نمونه از روابط ذیل تعیین شد (عمیدی، ۱۳۷۸: ۸۸):

$$n_o = \left( \frac{z}{r} \cdot \frac{S}{\bar{Y}_N} \right)^2 \quad (1)$$

$$n = \frac{n_o}{1 + n_o / N} \quad (2)$$

$N$  تعداد اعضاء جامعه،  $\bar{Y}_N$  میانگین و  $S$  انحراف معیار متغیر اصلی (مدل تحقیق) جامعه،  $r$  حد بالای خطای نسبی و  $z$  طول نقطه متناظر با احتمال تجمعی  $1 - \alpha/2$  یا صدک  $(1 - \frac{\alpha}{2})$  ام توزیع نرمال استاندارد می‌باشد. در صورت مجهول بودن میانگین و انحراف معیار از نمونه‌ی مقدماتی برآورد آنها انجام می‌شود. در نمونه مقدماتی ۲۷ عضوی پارامترهای مورد نظر  $\bar{Y}_N = 3/89$  و  $\hat{S} = 1/91$  حاصل شد. با در نظر گرفتن  $N = 5951$ ،  $r = 0/05$  و ضریب اطمینان ۹۵ درصد ( $z_{0/975} = 1/96$ )، حداقل حجم نمونه  $n = 349$  با استفاده از روابط ۱ و ۲ به دست آمد. در پژوهش حاضر ۳۲ سازمان دولتی در

سطح مشهد مورد بررسی قرار گرفتند که سه سازمان استخراجی، نه سازمان توزیعی، ۱۶ سازمان تنظیمی و چهار سازمان‌های نمادین بود. سپس در مرحله دوم، با توجه به تعداد کارکنان هر یک از طبقات، نمونه‌ها با تخصیص متناسب بین طبقات توزیع شدند (جدول ۱). در این مطالعه، نرخ عدم برگشت پرسش نامه‌ها حدوداً ۱۵ درصد در نظر گرفته شد، بنابراین نمونه نهایی ۳۵۷ نفر تعیین شد.

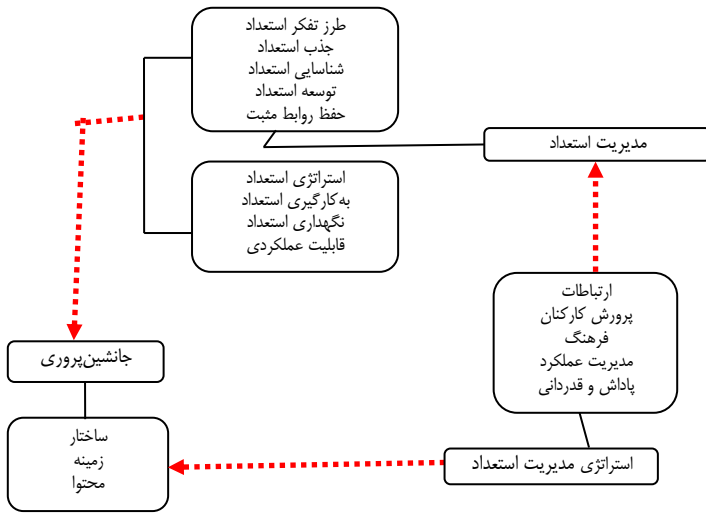
جدول شماره ۱. تعداد سازمان‌ها، تعداد کارکنان و حجم نمونه مورد نیاز در هر یک از طبقات

حجم نمونه	حجم جامعه	عنوان طبقات (سازمان‌ها)	شماره طبقه	طبقات مرحله اول
۹	۱۵۷	اداره کل گمرک	۱	طبقه یکم سازمان‌های توزیع‌کننده
۴۱	۶۹۲	اداره کل امور مالیاتی	۲	
۶	۱۰۳	سازمان امور اقتصادی و دارایی	۳	
۷	۱۲۷	اداره کل ثبت احوال	۴	طبقه دوم سازمان‌های توزیع‌کننده
۲۲	۳۷۳	اداره کل زندان‌ها و اقدامات تأمینی و تربیتی	۵	
۳	۵۱	اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی	۶	
۳	۵۸	اداره کل پزشکی قانونی استان	۷	
۳۷	۶۲۹	استانداری	۸	
۹	۱۴۶	اداره کل کار و امور اجتماعی	۹	
۴	۶۶	اداره کل هواشناسی	۱۰	
۱۷	۲۹۲	اداره کل ثبت اسناد و املاک	۱۱	
۲	۲۹	اداره کل بازرسی	۱۲	
۶۸	۱۱۵۳	سازمان جهاد کشاورزی	۱۳	طبقه سوم سازمان‌های توزیع‌کننده
۲۹	۴۸۹	سازمان بهزیستی	۱۴	
۴	۶۴	سازمان صنایع و معادن	۱۵	
۵	۸۷	اداره کل آموزشی و انتقال خون	۱۶	
۶	۱۰۹	سازمان مسکن و شهرسازی	۱۷	
۷	۱۲۴	سازمان بازرگانی	۱۸	
۴	۷۰	شرکت آب و فاضلاب روستایی	۱۹	
۴	۶۸	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس	۲۰	
۲	۳۴	اداره کل اوقاف و امور خیریه	۲۱	
۱۵	۲۴۹	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری	۲۲	
۷	۱۳۱	اداره کل راه و ترابری	۲۳	

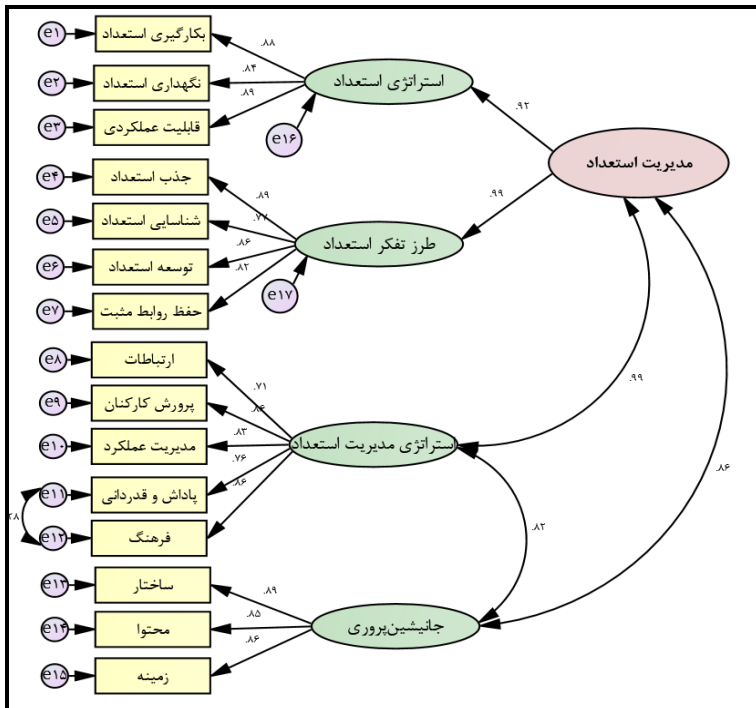
۴	۷۲	اداره کل تربیت بدنی	۲۴	
۸	۱۴۷	اداره کل دامپزشکی	۲۵	
۴	۷۰	اداره کل حفاظت محیط زیست	۲۶	
۴	۵۹	اداره کل تعاون	۲۷	
۱	۱۰	اداره کل امور عشایر	۲۸	
۱۲	۱۴۰	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	۲۹	
۱	۳	حوزه هنری تبلیغات اسلامی	۳۰	
۵	۶۷	سازمان تبلیغات اسلامی	۳۱	
۷	۸۲	سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی	۳۲	تفقیه و علوم شرعی
۳۵۷	۵۹۵۱	جمع		

### یافته‌ها

هدف این تحقیق ارائه مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری می‌باشد. بعد از ارائه مدل اولیه تحقیق، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سه بُعد مدیریت استعداد، استراتژی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری به صورت پرسش‌نامه‌ای تنظیم شد. در ادامه از اعضای پانل دلفی یا گروه خبرگان تحقیق خواسته شد تا نظرات خود را درباره هر یک از مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و گویه‌های تبیین‌کننده ابعاد تحقیق ارائه کنند. مدل استخراج شده از تکرار سه مرحله‌ای تکنیک دلفی در شکل ۲ ترسیم شده است. سپس مدل منتج در جامعه آماری مورد مطالعه (سازمان‌های دولتی) مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفته و از روش معادلات ساختاری استفاده شد تا معنی‌داری آن مورد تحلیل و آزمون قرار گیرد. روش معادلات ساختاری به مطالعه روابط خطی بین متغیرهای پنهان (مدیریت استعداد، استراتژی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری) و متغیرهای آشکار (دو مؤلفه مدیریت استعداد، پنج مؤلفه استراتژی مدیریت استعداد و سه مؤلفه جانشین‌پروری) می‌پردازد. متغیرهای آشکار یا مشاهده شده در تحقیق به وسیله سؤالات پرسش‌نامه آزمون می‌شوند. مدل نهایی تحقیق بعد از انجام تحلیل عاملی تاییدی در شکل ۳ به تصویر در آمده است.



شکل شماره ۲. مدل به‌دست آمده از تکنیک دلفی



شکل شماره ۳. مدل نهایی پژوهش

کلیه ضرایب منتج از مدل نشان داده شده در شکل ۳ در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار می‌باشند. این بدان معنی است که شاخص‌ها و مؤلفه‌های در نظر گرفته شده در مدل قادر به تبیین ابعاد مربوط به خود بوده و نقش معنی‌داری را بر عهده دارند ( $P\text{-value} < 0.05$ ). شاخص‌های برازش مدل در جدول ۴ نیز مؤید این مطلب می‌باشد.

جدول شماره ۲. شاخص‌های برازش مدل ساختاری تحقیق

$\chi^2 / df$	ریشه میانگین مربع باقیمانده (SRMSR) استاندارد شده	ریشه میانگین مربع خطای تقریب (RMSEA)	ضریب توکر-لویس (TLI)	شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)
۲/۸۹	۰/۰۲۸	۰/۰۷۱	۰/۹۶	۰/۹۶
$\chi^2 / df \leq 3; TLI, CFI \geq 0.90; RMSEA \leq 0.09; SRMSR \leq 0.10$				

براساس جدول ۲ تمامی شاخص‌های برازش مدل در محدوده‌ی مقادیر مطلوب می‌باشند، بنابراین مدل ساختاری تحقیق به داده‌های جمع‌آوری شده قابل برازش می‌باشد. به بیان دیگر، گویه‌ها با سازه مربوط به خود همسو می‌باشند. یافته‌ها نشان می‌دهد که دو مؤلفه‌ی طرز تفکر استعداد (۰/۹۹) و استراتژی استعداد (۰/۹۲) همبستگی معناداری با سازه اصلی یعنی بعد مدیریت استعداد دارند ( $P\text{-value} < 0.05$ ). از طرفی دیگر، ارتباطات (۰/۷۱)، پرورش کارکنان (۰/۸۴)، مدیریت عملکرد (۰/۸۳)، پاداش و قدردانی (۰/۷۶) و فرهنگ (۰/۸۶) همبستگی معناداری با سازه اصلی یعنی بعد استراتژی مدیریت استعداد دارند ( $P\text{-value} < 0.05$ ). در خصوص بعد جانشین‌پروری، مؤلفه ساختار (۰/۸۹)، محتوا (۰/۸۵) و زمینه (۰/۸۶) همبستگی معناداری با سازه اصلی یعنی بعد جانشین‌پروری دارند ( $P\text{-value} < 0.05$ ). با توجه به معناداری همبستگی، می‌توان نتیجه گرفت که رابطه خطی بین متغیرهای نامبرده وجود دارد. ضریب بین مدیریت استعداد با استراتژی مدیریت استعداد ۰/۹۹ است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار می‌باشد ( $P\text{-value} < 0.05$ ). از طرف دیگر، ضریب بین مدیریت استعداد و جانشین‌پروری ۰/۸۶ می‌باشد. همچنین ضریب بین استراتژی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری ۰/۸۲ می‌باشد.



## بحث و نتیجه‌گیری

با در نظر گرفتن موج بحران‌های از دست دادن نیروهای مستعد و ترک مشاغل در میان آنها در سطح کشور، شناسایی عوامل تعیین‌کننده مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در این سازمان‌ها یک ضرورت تلقی می‌شود. نتایج پژوهش‌های این تحقیق نشان داد که در این راستا سه متغیر مدیریت استعداد، استراتژی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری حائز اهمیت می‌باشند. از دیدگاه کارکنان چهار بعد مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری شامل طرز تفکر استعداد، استراتژی استعداد، جانشین‌پروری و استراتژی مدیریت استعداد حائز اهمیت می‌باشند. عوامل مؤثر در استقرار مدیریت استعداد در دو مؤلفه طرز تفکر استعداد و استراتژی استعداد خلاصه شده است. ارتباطات، پرورش کارکنان، مدیریت عملکرد، پاداش و قدردانی و فرهنگ بارزترین استراتژی‌های مدیریت استعداد تلقی می‌شوند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نیز در عواملی نظیر ساختار، زمینه و محتوا مورد توجه قرار گرفته است. پرواضح است که این عوامل در نقش متغیرهای آشکار تا میزان قابل توجهی میزان آمادگی سازمان را برای اجرای برنامه جانشین‌پروری نشان می‌دهد. در این میان، ساختار بیشترین تأثیر را در ایجاد این آمادگی در سازمان‌های دولتی بر عهده دارد. در بعد طرز تفکر استعداد مؤلفه جذب استعداد دارای بالاترین تأثیر می‌باشد. در حالی که، در بعد استراتژی استعداد مؤلفه قابلیت عملکردی بیشترین نقش را بر عهده دارد. به‌طور مشابه، رضائی و گرجی (۱۳۹۲) گزارش کرد که قابلیت عملکردی به‌شکلی مؤثر قادر است واریانس استراتژی استعداد را تبیین کند. هر چند در خصوص طرز تفکر استعداد آنها نتیجه گرفتند که توسعه استعداد بیشترین اثرگذاری را دارد.

به‌طور کلی نتایج این تحقیق مؤید دیدگاه گندوسی و کاو (۲۰۰۴)، تاکر و همکاران (۲۰۰۵) و هارتلی (۲۰۰۴) می‌باشد که به همسویی برنامه مدیریت استعداد با استراتژی‌های مورد استفاده در سازمان معتقد هستند. فرلی (۲۰۰۵)، باتانجر (۲۰۰۷) و مک‌کولی و ویک‌فیلد (۲۰۰۶) نیز به این مهم اشاره دارند که موفقیت مدیریت استعداد وابسته به استراتژی سازمانی می‌باشد. اشتون و مورتون (۲۰۰۵) طرز تفکر استعداد را یکی از اجزای اصلی برنامه‌های مدیریت استعداد دانست که به‌طور ضمنی به این باور اشاره دارد هر فرد پتانسیل رشد و توسعه را دارد. پژوهش‌های متعددی ضرورت توجه به

مؤلفه‌های جذب استعداد (فرنдал و همکاران، ۲۰۱۰؛ کیم و اسکولیون، ۲۰۱۱؛ استال و همکاران، ۲۰۱۲)، شناسایی استعداد (باکینگهام و وسبورگ، ۲۰۰۱؛ چمبرز و همکاران، ۱۹۹۸؛ گندوسی و کاو، ۲۰۰۴؛ هوسلید و همکاران، ۲۰۰۵؛ تاکر و همکاران، ۲۰۰۵)، توسعه استعداد (هیتون و کلی، ۲۰۰۶؛ مک‌کالی و ویکفیلد، ۲۰۰۶) و حفظ روابط مثبت (گریفس و همکاران، ۲۰۰۰؛ لوین و روس، ۲۰۰۱؛ گیلارد و همکاران، ۲۰۰۵) را در تبیین طرز تفکر استعداد نشان داده‌اند. لونا-آروکاس (۲۰۱۵) به اهمیت استراتژی استعداد می‌پردازد و توجه به اهداف و ارزش‌های سازمانی را برای اجرا و پیاده‌سازی این استراتژی‌ها حیاتی برمی‌شمرد. این استراتژی‌ها در سازمان‌های دولتی دارای سه هسته اصلی می‌باشد که عبارتند از: به‌کارگیری استعداد، نگهداری استعداد و قابلیت عملکردی. به‌طور مشابه، محققان زیادی به لزوم وجود هر یک از این سه مؤلفه تأکید می‌نمایند (دوناهو، ۲۰۰۱؛ لوتانس و پترسون، ۲۰۰۲؛ روئبارد، ۲۰۰۱؛ راس، ۲۰۰۵؛ سوترلند و جردن، ۲۰۰۴؛ میچلز و همکاران، ۲۰۰۱؛ دیلونگ و ویجی آراگون، ۲۰۰۳؛ گلن، ۲۰۰۶؛ پارسلی، ۲۰۰۶؛ بومروک و همکاران، ۲۰۰۶؛ وودروف، ۲۰۰۵؛ بنت و بل، ۲۰۰۴). به‌عنوان مثال، میچلز و همکاران (۲۰۰۱) به تمایز بین کارکنان اشاره می‌کند و آنها را در سه کلاس آ، ب و ث قرار می‌دهد که به‌ترتیب دارای عملکرد استثنایی و عالی، یکسان و در حد انتظار و در نهایت کمتر از حد مطلوب می‌باشند. آنها نتیجه گرفتند که برای نگهداری کارکنان در سازمان می‌بایست الویت برنامه‌های توسعه روی کارکنان کلاس آ متمرکز باشد به‌گونه‌ای که بیشترین پاداش و قدردانی از آنها صورت گیرد؛ کارکنان کلاس ب، در وهلهٔ دوم، مورد تصدیق و توسعه قرار گیرند تا بتوانند بهترین عملکرد را از خود نشان دهند؛ در مواجهه با کلاس ث به‌صورت قاطعانه عمل شود تا آنها به این باور برسند که عملکرد خود را بهبود بخشند. بنابراین، در صورت لزوم آنها را باید از مواضع کلیدی حذف کنند. به‌علاوه، نتایج این تحقیق حاکی از آن بود که سازمان‌های دولتی برای اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی نیاز به سرمایه‌گذاری فکری می‌باشد. عرب‌پور و نیک‌پور (۱۳۹۴) در همین راستا به جذب استعداد، نگهداشت استعداد و توسعه استعداد به‌عنوان عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد اشاره کردند و نشان دادند که دو بعد نگهداشت استعداد و توسعه استعداد بیشترین نقش را در اجرای برنامه‌های استعداد و در نتیجه افزایش بهره‌وری نیروی انسانی دارد.

## References

- Agah Hamid Abadi, Z., A.(2010). Mathematical Model acting director of police commanders, Master Thesis, Tehran: Tehran University, (In Persian).
- Alizadeh, E.(2007). Factors affecting the willingness of employee turnover. Human Development of Police Journal, 11, 73-89, (In Persian).
- Amin Beidokhti, A. A., & Nemati, M.A.(2013). Moderating role of organizational commitment on the relationship between organizational learning and succession management (Case study Tehran University). Executive Management Journal, 19, 35-58, (In Persian).
- Anwar, A., Nisar, Q. A., Khan, N. Z. A., & Sana, A.(2014). Talent Management: Strategic Priority of Organizations. International Journal of Innovation and Applied Studies, 9(3), 1148.
- Arabpour, A., & Nikpour, A.(2015). The impact of talent management on the productivity of labor in Kerman public organizations. Human Resource Management preceding studies University Imam Hussein, 1, 159-186, (In Persian).
- Armstrong, M.(2010). Armstrong's Essential Human Resource Management Practice. Kogan page: London and Philadelphia.
- Asgari Bajgerani, M., Shaemi, A., & Allameh, S.M.(2011). Test of Talent Management Strategy governance in the municipality of Isfahan. Journal of Urban Management, 28, 277-286.
- Ashton, C., & Morton, L.(2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. Strategic HR Review, 4(5), 28-31.

- Baumruk, R.(2006). Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review*, 5(2), 24-27.
- Bennett, M., & Bell, A.(2004). *Leadership & Talent in Asia*. Wiley: Singapore.
- Berry, M.(2007). Talent management tops European challenges list. *Personnel Today*. 19(8).
- Bhatnagar, J.(2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relations*, 29(6), 640-663.
- Buckingham, M., & Vosburgh, R.M.(2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!. *People and Strategy*, 24(4), 17.
- Byham, W.C.(2002). A new look at succession management. *Ivey Business Journal*, 66(5), 10-12.
- Cappelli, P.(2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74- 81.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J.W.(2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114.
- Chambers, E. G., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E.G.(1998). Win the war for top talent. *Workforce Journal*, Retrieved from: <http://www.workforce.com/>.
- Chenari, A., Saemian, S.(2008). Knowledge and talent management. *Journal of Management*, 141, 18-19.
- Clarke, M., Seng, D., & Whiting, R.H.(2011). Intellectual capital and firm performance in Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 12(4), 505-530.

- Davies, B., & Davies, B.J.(2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.
- Davis, T., Cutt, M., Flynn, N., Mowel, P., & Orme, S.(2007). *Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management*. Gower House: Aldershot.
- DeLong, T. J., & Vijayaraghavan, V.(2003). Let's hear it for players. *Harvard Business Review*, 96-102.
- Devine, M., & Powell, M.(2008). Talent management in the public sector. *The Ashridge Journal*, 360, 1-6.
- Dohm, A.(2000). Gauging the labor force effects of retiring baby-boomers. *Monthly Lab. Rev*, 17.
- Donahue, K.B.(2001). *It Is Time to Get Serious about Talent Management*. Harvard Business School Press: Boston.
- Duttagupta, R.(2005). *Identifying and Managing Your Assets: Talent Management*. Price Water House Coopers: London.
- Elving, W., van Ruler, B., Goodman, M., & Genest, C.(2012). Communication management in The Netherlands: Trends, developments, and benchmark with US study. *Journal of Communication Management*, 16(2), 112-132.
- Farley, C.(2005). HRS role in talent management and driving business results. *Employment Relations Today*, 32(1), 55-61.
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P.(2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161-168.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P.(2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven

- field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264-279.
- Gandossy, R., & Kao, T.(2004). Talent Wars: Out of mind, out of practice. *People and Strategy*, 27(4), 15-19.
- Garavan, T. N., McGuire, D., & O'Donnell, D.(2004). Exploring human resource development: A levels of analysis approach. *Human Resource Development Review*, 3(4), 417-441.
- Gay, M., & Sims, D.(2009). Building tomorrow's talent. Translated by Jazany, N., Tehran: Saramad Publication, (In Persian).
- Gaylard, M., Sutherland, M., & Viedge, C.(2005). The factors perceived to influence the retention of information technology workers. *South African Journal of Business Management*, 36(3), 87-97.
- Glen, C.(2006). Key skills retention and motivation: the war for talent still rages and retention is the high ground. *Industrial and commercial training*, 38(1), 37-45.
- Griffeth, R.W., Hom, P. W., & Gaertner, S.(2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Groves, K.S.(2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of management development*, 26(3), 239-260.
- Haji karimi, A.A., & Hosseini, A.(2010). Strategic factors underlying impact on talent management. *Strategic Management Studies*, 2, 51-71.
- Haji Mollamirzaei, H., Arastoo, M., Hakimi Ahmad Khani, A., & Nourouzi Chegini, E.(1994). The effect of HR on talent

- management information systems. Conference management and entrepreneurship in the economic conditions of resistance, (In Persian).
- Hartley, D.(2004). Tools for talent. *Training and Development*, 58 (4), 20-23.
- Haworth, M.(2005). Tips for better succession planning. *The Journal for Quality and Participation*, 28(3), 13-15.
- Hayton, J. C., & Kelley, D.J.(2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45(3), 407-427.
- Heidke, J.D.(2006). Building the Bench through Effective Talent Management. Presented at Gtac-Asid Meeting.
- Heinen, J. S., & O'Neill. C.(2004). Managing Talent to Maximize Performance. *Employment Relations Today*, 31, 67-82.
- Hunte-Cox, D.E.(2004). Dissertation: Organization Succession Planning and the Organizational Learning Capacity. Phd Thesis, George Washington University.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B.E.(2005). A players' or 'A positions'. *Harvard Business Review*, 83(12), 110-117.
- Iles, P.(2007). *Employee Resourcing and Talent Management*. London: Thomson Learning.
- Ingham, J.(2006). Closing the Talent Management Gap: Harnessing your Employees' Talent to Deliver Optimum Business Performance. *Strategic HR Review*, 5(3), 20- 23.
- Khaloondi, F., & Abaspour, A.(2013). Model Talent Management Process Optimization (Case study of Oil Company and pars Gaz). *Research in Public Management*, 19, 103-128.

- Khanifer, H., Ebrahimi, H., & Hassanzadeh, H.R.(2014). Check the location implement succession planning in the University of Mostafa Al Alalmyh. *Organizational Culture Management*, 3, 483-504.
- Kim, C. H., & Scullion, H.(2011). Exploring the links between corporate social responsibility and global talent management: a comparative study of the UK and Korea. *European Journal of International Management*, 5(5), 501-523.
- Levin, R., & Rosse, J.(2001). *Talent flow: A strategic approach to keeping good employees, helping them grow and letting them go*. San Francisco. CA: Jossey-Bass.
- Lotfinia, A.(2011). The role of intellectual capital to create value. *Engineering Manager*, 5, 51-97.
- Luna-Arocas, R., & Morley, M.J.(2015). Talent management, talent mindset competency and job performance: the mediating role of job satisfaction. *European Journal of International Management*, 9(1), 28-51.
- Luthans, F., & Peterson, S.J.(2002). Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal of management development*, 21(5), 376-387.
- Mansouri Jalilian, A., & Soofi, A.R.(2013). Succession police managers, dimensions and validation based on exploratory and confirmatory factor analysis. *Quarterly Inspection Journal*, 23, 31-57, (In Persian).
- Martin, G., & Hetrick, S.(2006). *Corporate reputations, branding and people management: A strategic approach to HRM*. Oxford: Butterworth Heinemann.



- McCauley, C., & Wakefield, M.(2006). Talent management in the 21st century: Help your company find, develop, and keep its strongest workers. *The Journal for Quality and Participation*, 29(4), 4.
- Meyers, M. C., & van Woerkom, M.(2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B.(2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Oehley, A. M. (2007). *The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model*. Master Thesis. Arts at Stellenbosch University.
- Parsley, A.(2006). Road map for employee engagement. *Management Services*, 50(1), 10-11.
- Ready, D. A., & Conger, J.A.(2007). Make your company a talent factory. *Harvard business review*, 85(6), 68-77.
- Rezaei, A., Gorji, M.B.(2013). Presentation of model talent management. *The National Conference of modern management (In Persian)*.
- Rezaeian, A., & Soltani, F.(2009). The introduction of a comprehensive model and talent management system to improve the performance of individual employees of the oil industry. *Journal of management and human resources in the oil industry*, 8, 7-49 (In Persian).
- Ross, J.A.(2005). Dealing with real reasons people leave. *Harvard Management Update*.

- Rothbard, N.P.(2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly*, 46(4), 655-684.
- Rothwell, W.J.(2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. New York: Amacom.
- Ruona, W.E.A.(1999). An investigation into core beliefs underlying the profession of human resource development. Phd Thesis, University of Minnesota.
- Schweyer, A.(2004). *Talent Management Systems, Best Practices in Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Wiley: New York.
- Skuza, A., Scullion, H., & McDonnell, A.(2013). An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: The case of Poland. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 453-470.
- Slan, R.S.(2005). *Leadership Succession: The Justice Perceptions of High-potential Identification Practices*. Master Thesis. University of Guelgh.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P.(2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Sutherland, M., & Jordaan, W.(2004). Factors affecting the retention of knowledge workers. *South African Journal of Human Resource Management*, 2(2), 55-64.
- Sweem, S.L.(2009). Leveraging employee engagement through a talent management strategy: Optimizing human capital through

- human resources and organization development strategy in a field study. Phd Thesis, Benedictine University.
- Taker, E., Kao, T., & Verman, N.(2005). Next generation talent management: Insights on how workforce trends are changing the face of talent management. *Business Credit*, 106(7), 20-27.
- Taleghani, G. R., Amini, S., Ghaffari, A., & Adoosi, H.(2016). The relationship between talent management on the performance of faculty members of Isfahan University, *Journal of Public Management*, 3, 83-102, (In Persian).
- Vaiman, V., Collings, D., & Scullion, H.(2012). Global talent management: Trends, challenges, and opportunities. *Management Decision*, 50(5), 925-941.
- Williams, A.M.(2000). Perceptual skill in soccer: implications for talent identification and development. *Journal of sports sciences*, 18(9), 737-750.
- Williams, K.(2005). Succession planning not just for big business. *The Idaho Business Review*, 1.
- Woodruffe, C.(2005). Employee engagement. *British Journal of Administrative Management*, 50, 28-29.

## A Comprehensive Succession Planning Talent Management Model to Enhance Organizational Efficiency in Governmental Organizations: A Structural Equation Modelling

*Ali Mahfozi (Ph.D.)<sup>\*1</sup>*  
*Davod Lafzfroushan<sup>2</sup>*  
*Mahmoud Ghorbani (Ph.D.)<sup>3</sup>*

-----  
Date of receipt: 2017.05.31

Date of acceptance: 2018.05.08  
-----

### Abstract

Nowadays, the most important competitive advantage in an organization is talent management. Hence, the aim of this mixed method study was to identify and evaluate the components of talent management via the succession planning approach in governmental organizations. Two-stage stratified sampling was employed to select the research sample that comprised 357 respondents who were selected from the employees in governmental. The collected research data were analyzed qualitatively via Delphi Technique and quantitatively via Structural Equation Modeling. An extensive literature review on talent management resulted in an initial model with three components of Talent Management, including two factors of talent way of thinking and talent strategy, Talent Management Strategy, including five factors of communication, employee training, culture, performance management, rewards and appreciation, and Succession Planning, including three factors of structure, background, and content. The model obtained from the Delphi technique was subsequently examined through Confirmatory Factor Analysis. The results emerging from the present study revealed good model fitness for the proposed model with a credible degree of validity. It was shown that Talent Management Strategy can respectively explain 82% and 99% of variance in Succession Planning and Talent Management.

**Key Words:** Organizational Government, Succession Planning, Talent Management, Talent Management Strategy

---

1. Department of Management, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, [Iranmahfozi2008@yahoo.com](mailto:Iranmahfozi2008@yahoo.com)

2. Ph.D. Student, Department of Public Administration, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran, [D.lafzfroushan@gmail.com](mailto:D.lafzfroushan@gmail.com)

3. Associate Professor, Department of Management, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran [Mhgh2020@gmail.com](mailto:Mhgh2020@gmail.com)