

## Designing a Comprehensive Model of Talent Identification and Replacement of the Higher Education System in Sistan and Baluchestan Province

Seyed Ali Davoudi<sup>1</sup>, \*Noor Mohammad Yaghoubi<sup>2</sup>,  
Abdolmajid Imani<sup>3</sup>

1-Ph.D Candidate of Public Administration, Department of Public Administration, Zahedan Unit, Islamic Azad University, Zahedan, Iran .

2-Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.Email: yaghoobi@hamoon.usb.ac.ir. (Corresponding Author)

3-Assistant Professor, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran

Received: 19/06/2017 ; Accepted: 15/01/2018

### Abstract

The higher education system, as an ideological and ethical reference, has a crucial and decisive role in empowering societies in different economic, social and cultural spheres. The need for such a critical role is to have good managers and managers. Therefore, the main concern of the higher education system in the third millennium is to identify, select and apply efficient, empowered and effective managers. Therefore, the present research aims at designing a comprehensive model of talent and For this purpose, in the first step, the primary factors that compose the model are the extensive review of theoretical literature (through systematic review) and interviews with experts (academic professors in the field of management as well as senior managers of the university and higher education institutions) that are targeted and The judgments were selected and identified with the content analysis approach and the Delphi technique in the form of 91 components. Then, using the Delphi technique, 15 sub-components were determined and finalized. In the next step, the Structural-Interpretative Modeling (ISM) method was used to establish a relationship between dimensions and provide a structural model for them.. Finally, expert opinions and analysis, a comprehensive model of talent and successor in five levels (the first level includes structure and process components, key posts,

competency model, second level including performance compensation, assessment, education and education, Anti-Semitism, Capability Evaluation, Cultural Adaptation, Third Level Leadership, Reserve Treasury, Level Four, Participatory Motivation, and Level Five, Determining the Multi-Dimensional Job Pathway and Recruitment) was introduced for the higher education system.

### **Introduction**

Human resources today are the most important factor in the success of organizations. In this regard, one of the factors that gives the organization's human resources superior to its competitors is the ability of employees (Asmaili and Amiri, 2016) and the main reason for increasing organizational performance, while creating Continuous competitive advantage is also important in increasing productivity (Ardestani and Varzeshkar, 2016). With the intensification of national and international competitions between universities and higher educational institutions, global rankings, today, the outlook for higher education has varied greatly from the past, with competitive pressures and international growth affecting many universities around the world. , Including our country, have sought to find and implement globalization strategies (Filippo, Casani & Sanz-Casado, 2015: 185).

Among the criteria that cause the main difference of this research with other researches and in some ways they can be called as indicators of innovation and knowledge of research are: comprehensiveness of the model and taking into account all the dimensions and components affecting the process. Talent and successor Unlike other models that have often been considered dimensionally, the special focus of the model on dimensions and components of the suitability model, which has not been addressed in previous research either on this topic or in much A partial mention has been made, focusing on the value orientation of the human resources of the academic community in society Persian and Islamic universities and third and fourth generation universities and confirmation of the value dimensions in the model which provided the basis for a native proportional model. The research was based on the country's strategic and developmental plans and the documents of the Ministry of Science, Research and Technology With a futuristic approach. The most important aspect of the distinction and significant contribution of this research, the components of the succession treasury, is the participatory motivation of this model, which has not been considered in the previous studies, or is not considered in isolation, in the previous studies.

### **Materials and Methods**

This research is descriptive in terms of purpose and in terms of applied results. In this research, which is carried out using mixed (qualitative and qualitative-quantitative) methods, the effective factors of the process of talent and succession in the higher education system are identified and are stratified by structural interpretation modeling.

Noblity and Hir (1988) argue that beyond this is a kind of qualitative study that extracts information and findings from other related studies with similar topics and provides a systematic approach to researchers by combining different qualitative research into the discovery of the subjects and metaphors of Hadid And fundamentally (Balouch and Rastegar, 2015).

### **Discussion and Results**

In this research, with a comprehensive review of literature on the field of talent and reintegration inside and outside the country, 119 elements of the establishment of the system of nomination and nomination, using the content analysis (directional and analytic) and semi-structured interviews extracted The Delphi technique has been used by experts using the expert panel methodology, because it is considering introducing components that are in line with the specific conditions of universities and higher education institutions.

After reviewing, combining and eliminating the same components, 92 main components related to the research topic were identified using the Kendall coordinate coefficient and Friedman method from a total of 92 components, based on the panel's viewpoint and based on the average (based on the basis of the average 35 items were identified and in the second stage, 35 questionnaires (35 items) were designed and reassigned to the panel of colleagues, based on the basis of the average score: 1 5, mean: 17/4, and again, the variables that received a score less than the average were also eliminated, and finally 15 components as the author

### **Conclusion**

The role, importance and nature of universities and institutions of higher education are not limited to equipping and upgrading the level of scientific and practical expertise of students, but also in various fields of economic, political, religious, social life skills and so on. Management levels in higher education institutions by providing opportunities for participation, autonomy for educational groups, strengthening the field of creativity, strengthening the reward system, welcoming new ideas, providing conditions for the realization of new plans and adopting supportive methods, the field of contributions And increase individual and organizational innovations. That in turn It can have many effects on national and international scenes. On the other hand, one of the most important resources of each organization, which

can provide a significant competitive advantage while maintaining a continuous competitive advantage, is the main source of value creation for the organization, its human resources. Hence, universities and institutions of higher education should focus on the quality of human resources in order to maintain, maintain and improve the performance of the organization and perform the tasks assigned to them, and with a proper and targeted planning process to identify, attract and promote creative, entrepreneurial and civilian human resources. Therefore, by studying the systematic literature of literature, as well as processes and models of talent and substitution, semi-structured interviews, Delphi technique, Kendall coefficient and Friedman test, 15 components are the main components of the talent and succession system and 3 components As a causative factor, the establishment of a model has been identified and agreed upon and consisted of causal factors (talent crisis (evolving workforce), strategic goals, responsiveness and flexibility), underlying factors (evolution leadership, structures, and processes). Cultural competence), modeling competency (futuristic cognition, identifying strategic positions, Key competencies), talent (capacity assessment, substitution treasury, need assessment, external identification and absorption), empowerment and development (compilation of a formal multidimensional career path, education and training, a systematic evaluation system) and maintenance ( System of compensation for performance, participatory motivation and outlook and the results) and then, using structural interpretative equations, prioritized and ranked, and a model is proposed to strengthen the quantitative and qualitative human resources of universities and higher education institutions.

**Key Words:** Talent, Succession Planning, excellent education system, Interpretive Structural Modelling (ISM).

## الگوی جامع استعدادیابی و جانشین پروری در نظام آموزش عالی استان سیستان و بلوچستان

سید علی داودی\* - دکتر نور محمد یعقوبی\*\* دکتر عبدالمجید ایمانی\*\*\*

### چکیده

نظام آموزش عالی به عنوان یک مرجع ایدئولوژیک و تمدن ساز، وظیفه حساس و تعیین کننده ای در توانمندسازی جوامع در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی دارد. لازمه ایفای چنین نقش حساسی، برخورداری از مدیران و رهبرانی شایسته می باشد. لذا دغدغه اصلی نظام آموزش عالی در هزاره سوم، شناسایی، انتخاب و به کارگیری مدیران کارآمد، توانمند و شایسته است. از این رو پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل جامع استعدادیابی و جانشین پروری در نظام آموزش عالی با رویکرد پژوهش آمیخته انجام گرفت. برای این منظور در گام اول عوامل اولیه تشکیل دهنده مدل با بررسی گسترده ادبیات نظری (به روش مرور نظامند) و مصاحبه با خبرگان (اساتید دانشگاهی صاحب نظر در حوزه مدیریت و همچنین مدیران ارشد دانشگاه و موسسات آموزش عالی) که به صورت نمونه گیری هدفمند و قضاوتی انتخاب شده- اند و با رویکرد تحلیل محتوا تلخیصی و جهت دار و تکنیک دلفی در قالب ۹۱ مولفه شناسایی گردید. سپس با استفاده از تکنیک دلفی، ۱۵ مولفه فرعی تعیین و نهایی گردید. در گام بعدی به منظور برقراری ارتباط و توالی بین ابعاد و ارائه مدل ساختاری آنها، از روش مدلسازی ساختاری-تفسیری (ISM) بهره گرفته شد. در نهایت و براساس نظرات خبرگان و تجزیه و تحلیل های صورت گرفته، مدل جامع استعدادیابی و جانشین پروری در ۵ سطح (سطح اول شامل مولفه های ساختار و فرایند، پست های کلیدی و مدل شایستگی، سطح دوم شامل جبران عملکرد، ارزیابی مدون، آموزش و پرورش، شناخت آینده نگرانه، ارزیابی قابلیت ها و سازگاری فرهنگی، سطح سوم رهبری تحول گرا و خزانه جانشینی، سطح چهارم ایجاد انگیزش مشارکتی و سطح پنجم تعیین مسیر شغلی چند بعدی و جذب) برای نظام آموزش عالی احصا گردید.

**واژه های کلیدی:** استعدادیابی، جانشین پروری، نظام آموزش عالی، مدل سازی ساختاری -تفسیری

\*دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران  
 \*\* نویسنده مسئول - استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران  
 yaghoobi@hamoon.usb.ac.ir

\*\*\* استادیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

## مقدمه

منابع انسانی و بالاخص استعداد و توانایی‌های کارکنان عامل اصلی افزایش عملکرد سازمانی می‌باشد که ضمن ایجاد مزیت رقابتی مستمر، در افزایش بهره‌وری نیز نقش اساسی دارد (Ardestani & Varzeshkar, 2016) لذا توصیه‌های متخصصین منابع انسانی، بیش از هر زمان دیگری مهم، حیاتی و مورد توجه قرار گرفته است؛ زیرا به لحاظ آکادمیک نیز، گواهی‌ها و مدارک آموزشی موسسات علمی در عملکرد کارکنان، تأثیر قابل ملاحظه‌ای ندارد و از سوی دیگر تحولاتی که در جهان رخ داده است، باعث گردیده تا نظرات و انتظارات مشتریان از سازمان‌ها تغییر کند. بنابراین سازمان‌ها می‌بایست استعدادهای درون سازمانی را در جهت تطابق با این تغییرات پرورش دهند، به عبارت دیگر مدیران سازمان، باید دانشجویان شایسته‌ای برای آینده سازمان پرورش دهند (Oloyed, Ayedun & Ajibola, 2016). بنابراین یک سازمان آینده‌نگر برای مواجهه با چالش‌های پیش رو نیازمند مدیرانی است که بیشتر از گذشته کارا تر و شایسته‌تر باشند و از آنجایی که استخدام و به کار گماردن مدیران، هزینه زیادی به سازمان تحمیل می‌کند، بایستی سعی گردد از اتلاف هزینه‌های ناشی از انتخاب مدیر نالایق و لطمه‌های ناشی از برکناری آن جلوگیری نمود. بنابراین می‌توان گفت، مدیران توانمند و شایسته، بزرگ‌ترین سرمایه‌های یک سازمان و محور توسعه و پیشرفت آن به شمار می‌روند و بر این اساس، مساله انتخاب و انتصاب مدیران در طول عمر سازمان، از اهمیت خاصی برخوردار است (Sharifi, 2015 : 96).

با شدت گرفتن رقابت‌های ملی و بین‌المللی میان دانشگاه‌ها و موسسات برتر آموزشی و رده‌بندی‌های جهانی، امروزه چشم اندازه‌های آموزش عالی، تفاوت‌های بسیار زیادی نسبت به گذشته نموده است و فشارهای رقابتی و رشد بین‌المللی بر آن تأثیر گذاشته است و بسیاری از دانشگاه‌های سراسر جهان، از جمله کشورمان سعی در یافتن و اجرایی نمودن راهبردهای جهانی شدن، نموده‌اند (Filippo, Casani & Sanz-Casado, 2015 : 185)، ولی علیرغم ضرورت و اهمیت بسیار زیاد رهبری و مدیریت در نظام آموزش عالی به دلیل پیچیدگی‌های بسیار زیاد محیط آموزشی و غیرمتمرکز بودن دانشکده‌ها و موسسات آموزش عالی، در زمینه برنامه‌ریزی دانشجویان پروری و ارتباط آن با نظام آموزشی مطالب اندکی وجود دارد و از افرادی می‌خواهند که رهبری و مدیریت محیط‌های آموزشی را برعهده گیرند که برای این نقش، آموزش چندانی ندیده‌اند و از آنجائیکه در زمینه انتظارات کاری و

التزامات فعالیتی اطلاع چندانی ندارند؛ سبب صدمات جبران ناپذیری به نظام آموزشی می‌شوند (Ghiasi, 2016: 300). همچنین تخصصی بودن، حساسیت آموزش در سطوح مختلف، تنوع برنامه‌های آموزشی و انتظارات فراوانی که از نظام آموزشی در رشد و توسعه ابعاد مختلف جامعه می‌رود، اهمیت و ضرورت سازماندهی و رهبری آموزشی را افزایش داده و نیاز سازمان‌های آموزشی را به مدیران شایسته، بیش از پیش آشکار نموده است. یکی از عوامل تحقق اهداف آموزش و پرورش، برخورداری از مدیران شایسته، توانمند و آگاه به اصول، نظریه‌ها و سبک‌های متعدد مدیریتی و واجد مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی است که به کمک آنها، می‌توان ساختار سازمان‌های آموزشی را متحول نموده و از سرمایه، فن‌آوری و نیروی انسانی حداکثر بهره را برد (Torkzadeh & Mohammad, 2015). عدم رویه شایسته‌سالاری<sup>۱</sup> در هر سازمان موجب حذف یا فرار شایستگان، اتلاف استعدادها بالقوه و به تبع آن کاهش کارایی می‌شود (Alvani et al., 2016) و دانشگاه‌ها نیز به عنوان یک سازمان آموزشی برای مقابله با بحران قریب الوقوع مدیریت بایستی به اندازه کافی به آماده‌سازی مدیران آینده خود بپردازد (Ghiasi, 2016: 304).

از این رو ضروری است عوامل حیاتی و استراتژیک در زمینه مدیریت استعداد و جانشین پروری را در نظام آموزش عالی شناسایی و مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم تا بتوانیم با فراهم نمودن شرایط و مقدمات اجرایی شدن این عوامل، زمینه رشد و ارتقای کمی و کیفی منابع انسانی مستعد و دارای انگیزه را در حوزه آموزش عالی با تاکید بر شرایط خاص و ویژه استان سیستان و بلوچستان و با در نظر گرفتن شرایط قومی، مذهبی، سیاسی، اجتماعی و... را فراهم نماییم و بتوانیم با بهره‌گیری از نتایج حاصله، که نقش مستقیم و غیر مستقیم عظیمی در ارتقای سطح علمی و اجتماعی استان و بالتبع آن بارور شدن جامعه و کشور ایران دارد، بهره‌مند گردیم و با شناسایی و پرورش منابع انسانی مستعد، زمینه مواجهه با تغییرات محیطی و مرتفع نمودن نیازهای استان، و در سطح کلان، کشور را در ابعاد مختلف فراهم نماییم. ضمناً از جمله معیارهایی که سبب تفاوت عمده و مهم این پژوهش با سایر پژوهش‌ها شده و به نوعی می‌توان از آنها به عنوان معیارهای نوآوری و دانش‌افزایی تحقیق نام ببریم عبارتند از: جامعیت مدل و در نظر گرفتن تمامی ابعاد و مولفه‌های تأثیر گذار بر فرآیند استعدادیابی و جانشین پروری برخلاف سایر مدل‌های ارایه شده که غالباً ابعاد را به

---

1-Meritocracy

صورت بخشی در نظر گرفته‌اند؛ تمرکز و اولویت ویژه مدل در زمینه ابعاد و مولفه‌های مدل شایستگی که در پژوهش‌های قبلی یا به این موضوع پرداخته نشده و یا به صورت بسیار جزئی اشاره شده است؛ تمرکز بر رویکرد ارزشی فعالیت منابع انسانی دانشگاهی در جامعه و دانشگاه‌های ایرانی و اسلامی و دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم و تایید ابعاد ارزشی در مدل که زمینه ارایه یک مدل متناسب بومی منطبق بر شرایط خاص استان سیستان و بلوچستان را فراهم نموده؛ توجه به برنامه‌های راهبردی و توسعه‌ای کشور و اسناد فرادستی وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری با رویکرد آینده نگری. لازم به ذکر است مهمترین وجه تمایز و سهم بارز دانش افزایی این پژوهش، مولفه‌های خزانه جانشینی و انگیزش مشارکتی این مدل است که در پژوهش‌های پیشین، این دو مولفه یا بطور کلی در نظر گرفته نشده و یا به صورت مجزا به آنها پرداخته نشده است.

### مبانی نظری پژوهش

در قرن بیستم، عمده نگرانی‌های مدیران در محیط کاری، منابع ملموس بودند مانند زمین، تجهیزات، پول و همچنین منابع غیر ملموس مانند برندها، تصویر و وفاداری مشتری. همه تلاش‌های آنها متوجه کارایی دو عامل سنتی تولید، کار و سرمایه بود. ولی در حال حاضر ۵۰ درصد تولید داخلی در اقتصادهای پیشرفته، دانش پایه هستند که متمرکز می‌شوند بر دارایی‌های فکری و مهارت‌های ناملموس افراد (Oladapo, 2014). اکنون سرمایه‌گذاری بیشتر در امور توسعه استعداد یک چالش برای سازمان‌ها می‌باشد و حتی مانع بزرگتر، ایجاد یک برنامه شغلی برای هر کارمند است که آنها را قادر می‌سازد که به طور مستمر از استعدادهای خود، استفاده کنند (Rana et al., 2013). از این رو برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین پروری همواره یکی از نگرانی‌های مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها بوده است به طوری که امروزه برای حیات و بقای سازمان‌ها امری ضروری تلقی می‌شود (William & Wear, 2015). ولی علیرغم تمایل شدید واحدهای صنعتی و انشگاهی به مدیریت استعداد، هنوز این مفهوم کاملاً توسعه نیافته است و در حاله‌ای از ابهام قرار دارد. از آنجائی که توافق یکسان و مشترکی درباره‌ی چپستی استعدادهای وجود ندارد، فرایند شناسایی و جذب استعدادهای بر مبنای شاخص‌های مختلف، متفاوت و گاه متناقضی انجام می‌گیرد که نارضایتی بسیاری را ایجاد کرده است (Javaherizadeh et al., 2014).



دانشگاهیان و کارشناسان عرصه مدیریت معتقدند که مدیریت استعداد در حال تبدیل شدن به یکی از اولویت‌های سازمان‌ها در سراسر جهان می‌باشد چون می‌تواند منبع مزیت رقابتی پایدار را در محیط بازاری پویا و اغلب نامطمئن امروزی ایجاد و تقویت نماید (Khoreva, Vaiman & Van Zalk, 2017) بنابراین سازمان‌ها تلاش می‌نمایند که فرآیندها، استراتژی، خط‌مشی و رویه‌های خود را ارتقا دهند تا بتوانند استعدادهایی را که برای بقا و ارتقای سازمان ضروری است را جذب، توسعه و حفظ نمایند.

توجه به نیروی انسانی که محور دانش افزایی است، مؤید این نکته خواهد بود که توسعه‌ی همه جانبه و متوازن سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های امروزی، کانون ارزش آفرینی است و تمرکز بر شایستگی‌های محوری نیروی انسانی باعث تعالی عملکرد خواهد شد و تمرکز بر شایستگی‌های نیروی انسانی، عملکرد سازمانی را دستخوش تعالی قرار می‌دهد، لذا بایستی شناسایی و تمرکز بر شایستگی‌های مدیران در اولویت سازمانی قرار گیرد (Alvani et al., 2016) از این رو ایجاد شایسته‌سالاری در سازمان‌ها باعث می‌شود انگیزه کارکنان افزایش یافته، کیفیت ارائه خدمات بهبود یافته و در نتیجه باعث افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود که افزایش بهره‌وری سازمان یکی از اهداف توسعه سازمانی می‌باشد. از آنجایی که بهبود کارایی و اثر بخشی و همچنین بهسازی و بهره‌وری نیروی انسانی سازمان از اهداف توسعه سازمانی می‌باشد، که یکی از راه‌های دستیابی به این اهداف از طریق برقراری شایسته‌سالاری محقق می‌گردد (Kamali & Mostafavi, 2017) بنابراین، امروزه در اختیار داشتن سرمایه انسانی با کیفیت یکی از مهمترین حوزه‌ها در مدیریت منابع انسانی است که وضعیت موجود شرکت را تعیین نموده، و آینده آن را نیز هدایت می‌کند. این موضوع، به ویژه در شرکت‌های دارای فناوری بالا از اهمیت زیادی برخوردار است، چرا که گسترش سریع و روزافزون دانش در عصر حاضر، اثربخشی روش‌های قدیمی دستیابی به مزیت رقابتی را به طور چشمگیری کاهش داده و مزیت رقابتی این شرکت‌ها را بیش از پیش به کیفیت سرمایه انسانی آنها پیوند داده است (Kersulienė & Turkskis, 2014).

تونینا (۲۰۱۴) ضمن تاکید بر اهمیت مدیریت استعداد در سازمان‌ها گام را فرآتر نهاده و بالندگی استعداد را مطرح می‌نماید. او الگویی تحت عنوان بالندگی استعداد مطرح نموده و معتقد است بالندگی استعداد شامل همسویی برنامه/استراتژی، بررسی استعداد، کسب استعداد، استراتژی بالندگی افراد و مدیریت عملکرد می‌باشد. تمرکز اولیه بر اعمال نفوذ بر مبنای بالندگی تجربه محور می‌باشد. برای آگاهی از این تجربه تعدادی از آموزه‌های حیاتی

شامل تفکرسیستماتیک، تعامل با کارمندان، ارتباطات شفاف، پاسخ به بازخورد کارمندان و درک هنرفعالیت‌ها می‌باشد (Tonina, 2014).

منزا (۲۰۱۵) به توسعه چارچوبی مفهومی از مدیریت استعداد و عملکرد منابع انسانی پرداخته است. به زعم او سه بخش اصلی در چنین چارچوبی، مدیریت استعداد، خروجی مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان است. او معتقد است نتایج مدیریت استعداد عوامل توسعه دهنده‌ی عملکرد کارکنان هستند و خروجی‌های مدیریت صحیح استعدادها نیز نقشی واسطه‌ای و میانجی بین مدیریت استعداد و عملکرد منابع انسانی را بازی می‌کند (Mensah, 2015: 555).

### پیشینه پژوهش

با عنایت به لزوم انجام مطالعات اکتشافی در زمینه موضوع پژوهش، تعدادی از پژوهش‌ها و تحقیقات انجام شده در رابطه شایسته سالاری، مدیریت استعداد و جانشین پروری و الگوهای آن در سازمان مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که در ادامه به چند مورد از این پژوهش‌ها که در راستای طراحی مدل استعدادیابی و جانشین پروری، مورد استفاده قرار گرفته است، اشاره مختصری می‌گردد.

ابراهیمی و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی را با عنوان «بررسی تاثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین پروری سازمانی (مورد مطالعه: مدیران دانشگاه محقق اردبیلی)» با هدف بررسی تاثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین پروری سازمانی به روش توصیفی-همبستگی انجام داده‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت استعدادیابی تاثیر مثبت و معنی‌داری بر تمامی مولفه‌های جانشین پروری دارد. نتایج پژوهش آنها نشان داد که بیشترین اهمیت مربوط به بعد اتصال برنامه‌های پرورش مدیران به سامانه مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی و کمترین اهمیت مربوط به بعد تبیین و تدوین مدل شایستگی می‌باشد. عرب و خلیلی تیرتاشی (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «مطالعه تطبیقی تأثیر مدیریت جانشین پروری بر عملکرد سازمانی بین دانشگاه آزاد کاشان و دانشگاه آزاد نراق» به بررسی تأثیر فرآیند مدیریت جانشین پروری بر عملکرد سازمانی در دانشگاه‌های آزاد کاشان و آزاد نراق پرداخته و پس از نمونه‌گیری و بهره‌گیری از پرسشنامه‌های استاندارد مدیریت جانشین پروری و عملکرد سازمانی نشان دادند که تفاوت معنی‌داری از نظر تأثیر مدیریت جانشین پروری بر عملکرد سازمانی بین دو دانشگاه مشاهده نشده است و هر دو دانشگاه از نظر میزان استفاده از

مدیریت جانشین پروری در حد متوسط می‌باشند. شمسی و عباس نژاد (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «برنامه‌ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت استعداد به روش DEMATEL-ANP» سعی نموده‌اند که معیارها و زیر معیارهایی که بر برنامه‌ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت استعداد مؤثر هستند را شناسایی و وزن هر کدام برای اولویت‌بندی آن‌ها را مشخص نمایند. با بررسی ادبیات نظری موجود ۹ مولفه اصلی با ۲۲ مولفه فرعی شناسایی شدند. جهت تعیین میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری معیارها از یکدیگر، از روش دیمتل برای استخراج روابط اثرگذاری استفاده شده است؛ سپس نقشه حاصل از دیمتل، برای مدل سازی ANP فازی برای وزن دهی به عوامل به کار گرفته شده است. نتایج این پژوهش نشان داد که معیار نقش مدیران و زیر معیار حمایت مدیریت ارشد بیشترین تأثیر را در موفقیت برنامه‌ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت استعداد و همچنین معیار رویکرد نظام یافته و زیرمعیار رسمیت کمترین تأثیر را دارد. اسماعیلی و امیری (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد» به بررسی تأثیر رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد پرداخته‌اند. در این پژوهش جامعه آماری پژوهش کارکنان شرکت مخابرات اصفهان بوده‌اند، نتایج حاصله نشان داد که رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد تأثیر دارد. همچنین نتایج نشان داد که ابعاد رهبری مشارکتی شامل مشارکت، عدالت، پاسخگویی و احساس مالکیت بر مدیریت استعداد تأثیر دارد. غیاثی ندوشن و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «تاملی بر استقرار نظام جانشین پروری در مدیریت دانشگاه: مدلی برآمده از نظریه پردازیه داده بنیاد» با هدف طراحی و تبیین الگوی نظام جانشین پروری در مدیریت دانشگاه‌های دولتی (که تحت پوشش وزارت علوم تحقیقات و فن آوری مستقر در شهرستان تهران بوده‌اند) به مطالعه عمیق در زمینه جانشین پروری پرداخته و پس از جمع آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آنها با رویکردهای کمی و کیفی توانستند ۱۲ مولفه اصلی و ۳۱ مولفه فرعی با ۱۰۶ خرده مولفه و شاخص شناسایی نماید که این ابعاد را در قالب یک الگوی پارادایمی مبتنی بر نظریه پردازیه داده بنیاد ارائه داده‌اند. این مدل دارای مولفه‌هایی از قبیل شرایط علی استقرار نظام جانشین پروری، شرایط مداخله‌گر استقرار نظام جانشین پروری، شایسته‌گرایی، بالندگی و توسعه، توانمندسازی مدیریت استعداد و... می‌باشد. عباسی و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه مدیریت استعدادها و جانشین پروری در مراکز آموزش عالی استان ایلام مطالعه موردی دانشگاه های پیام نور و آزاد» نشان دادند که بین مدیریت استعدادها و جانشین

پروری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و ابعاد جذب استعدادها، نگاهداشت استعدادها و توسعه استعدادها می‌تواند توانایی سازمان را برای جانشین پروری افزایش دهد. در یک پژوهش دیگر با عنوان «چارچوبی برای مدیریت استعداد در صنعت گردشگری» پریش و همکاران (۲۰۱۶) با یک رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل محتوای جهت‌دار و تلخیصی، چارچوب منسجمی مبتنی بر عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر مدیریت استعداد (عوامل داخلی و خارجی)، جذب استعداد (تجزیه و تحلیل راهبردی نیازمندی‌های سازمان به استعداد و تأمین نیروی انسانی موردنیاز)، ماندگاری (مدیریت روابط استعداد و مدیریت عملکرد) بالندگی (مدیریت مسیر شغلی و مدیریت جانشین پروری) و خزانه استعداد (چشم انداز و راهبردها) ارائه نموده‌اند.

کیم و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «مدل استراتژیک مدیریت استعداد فنی: مدلی بر مبنای یک مطالعه کیفی»، یک مدل مفهومی نظری برای مفهوم سازی و تلخیص بهترین اقدامات برای مدیریت استعداد فنی ارائه نمودند. این مدل می‌تواند ابزاری برای کمک به فعالان منابع انسانی جهت منبع یابی، بالندگی، پاداش‌دهی و ماندگاری بهتر استعدادهای فنی محسوب گردد. این پژوهش بر مبنای فرضیاتی از قبیل: تمرکز بر عوامل منطقی و فنی، تمرکز بر مدیریت استعداد فنی به جای مدیریت استعداد رهبری یا مدیریتی، مدیریت استعداد فنی به عنوان زیرمجموعه‌ای از مدیریت دانش، تمرکز بر مدیریت افرادی که صاحب دانش ضمنی سازمانی هستند، تدوین شده است. این پژوهش به مرور اقدامات ۵۰ نمونه از شرکت‌هایی با بهترین عملکرد پرداخته است. سپس به مصاحبه با مدیران شرکت‌های حامی پژوهش پرداخته شده و اقدام به جمع‌آوری داده‌های پژوهش با استفاده از مصاحبه‌های کیفی به عنوان ابزار اولیه گردیده است. مرحله سوم، تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده بوده است. تنیس<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش خود آنچه را که در عمل در فرآیند مدیریت استعداد رخ می‌دهد را به منظور ایجاد چارچوب نظری متعادل و گسترده برای نهادینه نمودن مدیریت استعداد شناسایی و توضیح می‌دهد. داده‌های تجربی در یک مطالعه طولی-اکتشافی بر مبنای خط مشی‌ها و اقدامات مدیریت استعداد در پنج بخش از دانشگاه هلندی جمع‌آوری شده‌اند. نتایج حاصله نشان می‌دهد که سازمان و کارکنان مستعد دو عامل اصلی در مدیریت استعداد هستند و برداشتهای متفاوتی از ارزش و نیت

1 -Kim et al

2 -Thunnissen

واقعی مدیریت استعداد دارند. اگر نیازهای کارکنان بااستعداد به حد کافی در نظر گرفته نشوند فرآیند مدیریت استعداد محقق نمی‌گردد و در این صورت مدیریت استعداد ارزش پایینی برای کارکنان دارد و در نهایت عوامل مؤثر متعددی در سطح نهادی، سازمانی و فردی شناسایی شده‌اند.

### روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف توصیفی و از نظر نتایج کاربردی است. در این پژوهش که به روش آمیخته (کیفی-کمی) انجام گرفته عوامل مؤثر بر فرآیند استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی با استفاده از تحلیل محتوا تلخیصی و جهت دار و تکنیک دلفی شناسایی و با استفاده از مدلسازی تفسیری-ساختاری<sup>۱</sup> (ISM) سطح بندی گردیده است. بنابراین فرآیند انجام این پژوهش شامل دو مرحله اصلی زیر می‌باشد:

۱- فاز شناسایی و تعیین عوامل و مولفه‌ها و معیارها: در این مرحله برای دستیابی به عناصر تشکیل دهنده مدل استعدادیابی و جانشین‌پروری در دو مرحله اقدام شده است. در مرحله اول با استفاده از روش مرور نظام‌مند ادبیات نظری، به بررسی و مطالعه عمیق ادبیات موجود (مقالات، پایان‌نامه‌ها و کتب مرتبط) پرداخته شد. و سپس جهت غنا بخشی به داده‌های مستخرج از مرحله اول، در مرحله دوم جلسات مصاحبه عمیق با خبرگان و صاحب‌نظران برگزار گردید. روش مرور نظام‌مند (سیستماتیک) ادبیات نظری (مرحله نخست) مشتمل بر پنج مرحله متوالی است که عبارت است از: تنظیم دقیق سؤال پژوهش، به کارگیری معیارهایی جهت شمول و عدم شمول منابع، شناسایی مطالعات مرتبط، ارزیابی و انتخاب تفاسیر (نوشته‌ها) و ترکیب نتایج. بدین منظور و بر اساس روش ارائه شده، این مرور نظام‌مند با توجه به هدف پژوهش، بر سؤال اصلی زیر متمرکز است: "عوامل (عناصر) شکل دهنده مدل جامع استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی کدامند؟" توضیحات بیشتر در مورد این فاز و اقدامات صورت گرفته در پژوهش که مربوط به مرحله دوم/از فاز نخست می‌باشد در بحث/استخراج مدل مفصلاً بحث شده است.

۲- فاز تعیین روابط بین متغیرها و نوع متغیرها (مدلسازی): در این مرحله عوامل شناسایی شده از مرحله قبل به عنوان ورودی‌های ISM در نظر گرفته شده و بر

مبنای آنها به سطح‌بندی پرداخته شده است. مراحل مختلف ISM به شرح زیر می‌باشد (Hsiao, Ko, Lo and Chen, 2013):

۱- تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری<sup>۱</sup> (SSIM)

۲- تشکیل ماتریس دستیابی اولیه<sup>۲</sup> (RM)

۳- تشکیل ماتریس دستیابی نهایی

۴- تعیین سطح و اولویت متغیرها

۵- ترسیم مدل ساختاری تفسیری

### نحوه استخراج مدل

پس از تعیین کمیت و کیفیت منابع و طرح سوال اصلی، جهت تکمیل اطلاعات و غنای مبانی نظری و همچنین توجه به شرایط بومی نظام آموزش عالی، جلسات مصاحبه عمیق با خبرگان و صاحب‌نظران برگزار شد. جامعه‌ی آماری این تحقیق را خبرگان دانشگاهی صاحب‌نظر در حوزه مدیریت و همچنین مدیران ارشد دانشگاه و موسسات آموزش عالی تشکیل می‌دهند. در این پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی و هدفمند، تعداد ۳۰ نفر از خبرگان که حداقل یکی از شرایط تدریس در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری رشته‌های مدیریت یا تصدی پست‌های ارشد مدیریتی دانشگاه و موسسات عالی را عهده‌دار هستند، انتخاب گردیده‌اند و جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه و پرسشنامه انجام گرفته است. برای سنجش و ارزیابی پرسشنامه از روایی صوری استفاده شده است، بدین صورت که پرسشنامه به رؤیت تعدادی از اساتید، صاحب‌نظران و خبرگان رسید و اصلاحات لازم اعمال شد و بدین طریق روایی صوری پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. برای پایایی کیفی ابتدا بر اشباع نظری تکیه گردید؛ بدین صورت که در مصاحبه با افراد صاحب‌نظر در حوزه مدیریت منابع انسانی بین نفر ۲۶ تا ۲۸، اشباع نظری وجود دارد (یعنی به داده‌های تکراری می‌رسیم). علاوه بر آن در زمان کدگذاری و کفایت منابع مورد ارجاع، دقت و حساسیت لازم بکار گرفته شده است. جهت ارزیابی پایایی فرآیند مصاحبه، از میزان درصد توافق در روش بازآزمون بین دو مصاحبه‌گر و کدگذار استفاده شده است. درصد توافق درون

1 -Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)

2 -Reachability Matrix (RM)

موضوعی که به عنوان شاخص پایایی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد از طریق فرمول زیر محاسبه شد:

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} * 2}{\text{تعداد کل کدها}} * 100$$

در این پژوهش نیز ابتدا از یک همکار پژوهشی (دانشجوی دکتری مدیریت گرایش منابع انسانی) که در زمینه کدگذاری داده‌های کیفی دارای تجربه می‌باشد، درخواست شد تا در پژوهش مشارکت نماید و از بین نتایج مصاحبه، سه مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب گردیده و به طور جداگانه توسط دو کدگذار (پژوهشگر و همکار پژوهشی) کدگذاری گردیدند. نتایج این بررسی در جدول شماره (۱) ارائه گردیده است:

جدول ۱: ارزیابی فرآیند مصاحبه

ردیف	شماره مصاحبه‌ها	تعداد کدها	کدهای مورد توافق	پایایی
۱	۴	۳۲	۱۲	۰/۷۵
۲	۱۱	۱۸	۶	۰/۶۷
۳	۱۶	۱۱	۴	۰/۷۳
	جمع کل	۶۱	۲۲	۰/۷۲

بر اساس این بررسی، ضریب پایایی برای فرآیند مصاحبه‌ها در این مطالعه، برابر با ۷۲ درصد می‌باشد. این مقدار نزد عموم پژوهش‌گران به عنوان درصد پایایی مطلوب محسوب می‌گردد.

پس از اطمینان از تائید روایی و پایایی ابزار مصاحبه، با توجه به ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده بر مبنای پیشینه نظری و مصاحبه‌های انجام شده و تحلیل محتوای صورت گرفته، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۱۵ سوال در زمینه عوامل تاثیرگذار بر مدیریت استعداد و جانشین پروری تهیه و در اختیار خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت و مدیریت منابع انسانی قرار داده شد تا میزان اهمیت هر کدام را مشخص نمایند. همچنین، از آنان خواسته شد تا علاوه بر مولفه‌های موجود، مولفه‌های مورد نظر خود را در این فهرست اضافه و پیشنهاد نمایند. پرسشنامه مذکور به صورت الکترونیکی و حضوری در اختیار ۲۵ نفر قرار گرفت، که تعداد ۲۲ نفر نسبت به تکمیل پرسشنامه‌ها مساعدت نموده‌اند. بررسی پاسخ سوالات باز در پرسشنامه‌های نشان داد که متغیرها و عامل‌های پیشنهادی از سوی پاسخ‌دهندگان با مولفه‌های استخراج شده از روش تحلیل محتوا از نظر مفهومی

تشابه زیادی دارد، لذا، بامولفه‌های استخراج شده ادغام و ترکیب گردیده‌اند و با توجه به بالا بودن ضریب همابستگی کندال و معنادار نبودن تفاوت میانگین رتبه‌ها، اتفاق نظر میان اعضای پانل در زمینه ابعاد و مؤلفه‌های مطرح شده، وجود دارد. همچنین نتایج بدست آمده از بررسی مولفه‌های مدل بیانگر این است که همه موارد مطرح شده دارای میانگین بالاتر از ۳ بوده و آماره  $t$  بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد. در نهایت پانزده مولفه مدل استعدادیابی و جانشین‌پروری از دیدگاه پانل همکاران که در قالب جدول شماره (۲) آورده شده است به عنوان مولفه‌های نهایی تعیین گردید.

جدول ۲: نتایج نظرسنجی دلفی بررسی مولفه‌های فرآیند استعدادیابی و جانشین‌پروری

تغییرات کلی گروه‌ها	رتبه بندی بر اساس فردی سطح معنا داری	آماره $t$	انحراف معیار	میانگین	مولفه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری
----	۴	۲۱/۶۰	۰/۳۶	۴/۸۲	بحران استعداد (نیروی کار در حال تحول)
----	۱۵	۱۵/۱۷	۰/۳۵	۴/۱۴	اهداف استراتژیک
----	۱۷	۱۷/۳۹	۰/۲۹	۴/۰۹	پاسخ‌گویی و انعطاف
----	۱	۴۳/۰۰	۰/۲۱	۴/۹۵	رهبری تحول‌گرا
----	۱۱	۱۳/۴۲	۰/۴۳	۴/۲۳	ساختارها و فرایندها
----	۱۰	۱۳/۴۲	۰/۴۳	۴/۲۳	سازگاری فرهنگی
----	۹	۱۳/۱۰	۰/۴۶	۴/۲۷	شناخت آینده‌نگرانه
----	۵	۱۵/۵۹	۰/۴۹	۴/۶	شناسایی موقعیت‌های استراتژیک
----	۶	۱۴/۸۳	۰/۵۰	۴/۵۹	تعیین شایستگی‌های کلیدی
----	۲	۲۴/۸۹	۰/۳۵	۴/۸۶	ارزیابی قابلیت‌ها
----	۷	۱۳/۷۵	۰/۵۱	۴/۵۰	تشکیل خزانه جانشینی
----	۱۳	۱۵/۱۷	۰/۳۵	۴/۱۴	نیازسنجی، شناسایی و جذب از خارج
----	۸	۱۳/۳۹	۰/۵۱	۴/۴۵	تدوین طرح مسیر شغلی رسمی چند بعدی
----	۱۴	۱۵/۱۷	۰/۳۵	۴/۱۴	پرورش و آموزش
----	۳	۲۴/۳۹	۰/۳۵	۴/۸۶	نظام مدون ارزیابی
----	۱۶	۸/۵۲	۰/۵۸	۴/۰۵	نظام جبران عملکرد
----	۱۲	۱۴/۰۴	۰/۳۶	۴/۱۸	انگیزش مشارکتی
----	۶	۱۴/۸۲	۰/۵۰	۴/۵۹	چشم‌انداز و پیامدها

نتایج شاخص‌های اجماع تکنیک دلفی برای بررسی ابعاد و مؤلفه‌های مدل استعدادیابی و جانشین‌پروری در جدول شماره (۳) آورده شده است که نتایج حاصله حاکی از آن است



که مولفه‌های استخراج شده از میزان اجماع بالایی در بین خبرگان برخوردار بوده و لذا نیاز به تکرار دوره‌های دلفی نمی باشد.

جدول ۳: نتایج شاخص اجماع (آزمون فرض، ضریب همبستگی کندال) مؤلفه‌ها

عامل	سطح معنی داری	میزان کندال
مولفه های اصلی مدل	۰/۰۰	۰/۷۱۵

### تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

#### متغیرهای مرتبط با مسئله

پس از انجام تکنیک دلفی و استخراج مولفه‌هایی که منطبق بر شرایط خاص دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی در استان سیستان و بلوچستان می‌باشند، ۱۵ مولفه استخراج شده برای استفاده از روش مدل سازی ساختاری -تفسیری را در قالب جدول شماره (۴) کد گذاری شد.

جدول ۴: ابعاد و مولفه‌ها به همراه عبارت اختصاری متغیرها

ابعاد	مولفه های استعدادیابی و جانشین پروری		عبارت اختصاری
آمادگی سازمانی	۱	رهبری تحول گرا	A
	۲	ساختارها و فرایندها	B
	۳	سازگاری فرهنگی	C
مدل شایستگی	۴	شناخت آینده نگرانه	D
	۵	شناسایی موقعیت های حیاتی و استراتژیک	E
	۶	تعیین شایستگی های کلیدی	F
استعداد یابی	۷	ارزیابی قابلیت ها	G
	۸	تشکیل خزانه جانشینی	H
	۹	نیازسنجی، شناسایی و جذب از خارج	I
نخبه پروری	۱۰	تدوین طرح مسیر شغلی چند بعدی	J
	۱۱	پرورش و آموزش	K
	۱۲	نظام مدون ارزیابی	L
حفظ و نگهداری	۱۳	نظام جبران عملکرد	M
	۱۴	انگیزش مشارکتی	N
	۱۵	چشم انداز و پیامدها	O

### تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری، دسترسی اولیه و نهایی

در این مرحله متغیرهای مسئله به صورت دو به دو و زوجی با هم بررسی می‌شوند. به این منظور دوباره پرسشنامه‌ای براساس عوامل شناسایی شده در گام قبل طراحی شد، به این صورت که هیجده عامل انتخاب شده در سطر و ستون اول ذکر و از پاسخ دهنده خواسته شد که با توجه به کدهای معرفی شده (V,A,X,O) نوع ارتباطات دو به دو عوامل را مشخص کند (Charan, Shanka & Baisya, 2008).

- V: اگر متغیر  $i$  بر ایجاد متغیر  $j$  تأثیر داشته باشد.
- A: اگر متغیر  $j$  بر ایجاد متغیر  $i$  تأثیر داشته باشد.
- X: اگر متغیر  $i$  بر ایجاد متغیر  $j$  تأثیر نداشته باشد و برعکس.
- O: اگر متغیر  $i$  بر ایجاد متغیر  $j$  تأثیر نداشته باشد و برعکس.

این پرسشنامه در اختیار ده نفر از خبرگان دانشگاهی این حوزه قرار داده شد که همه آنها با مشخص کردن رابطه بین عوامل، پرسشنامه را تکمیل کردند، سپس با توجه به فراوانی رابطه مشخص شده بین هر دو عامل، ماتریس نهایی خودتعاملی ساختاری (SSIM) تهیه شده است.

### ایجاد ماتریس دسترسی اولیه و نهایی

در این مرحله، ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی تبدیل می‌شود. از این طریق، ماتریس دسترسی اولیه به دست می‌آید. از طریق تبدیل نمادهای  $O, A, V, X$  به صفر و یک برای هر متغیر، هر ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی تبدیل شده که به اصطلاح ماتریس دسترسی اولیه خوانده می‌شود.

- در صورتیکه ورودی  $i$ ،  $j$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری  $V$  باشد، در ورودی  $j$ ،  $i$  در ماتریس در دسترس پذیری، یک و در ورودی  $i$ ،  $j$  صفر قرار داده می‌شود.
- در صورتیکه ورودی  $i$ ،  $j$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری  $A$  باشد، در ورودی  $i$ ،  $j$  در ماتریس در دسترس پذیری، صفر و در ورودی  $i$ ،  $j$  یک قرار داده می‌شود.
- در صورتیکه ورودی  $i$ ،  $j$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری  $X$  باشد، در ورودی  $i$ ،  $j$  در ماتریس در دسترس پذیری، یک و در ورودی  $i$ ،  $j$  یک قرار داده می‌شود.
- در صورتیکه ورودی  $i$ ،  $j$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری  $O$  باشد، در ورودی  $i$ ،  $j$  در ماتریس در دسترس پذیری صفر و در ورودی  $i$ ،  $j$  صفر قرار داده می‌شود.

پس از اینکه ماتریس اولیه دسترسی به دست آمد، باید سازگاری درونی آن برقرار گردد، در این مرحله، تمام روابط ثانویه بین متغیرها بررسی شدند و ماتریس دسترسی نهایی طبق جدول شماره (۵) به دست آمد. در این جدول اعدادی که با علامت \* مشخص شده اند، نشان می‌دهند که در ماتریس دسترسی اولیه صفر بوده اند و پس از عملیات سازگاری یک شده اند.

جدول ۵. ماتریس دسترس پذیری نهایی

نمود	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
رهبری تحولی (A)	۱	*	۱	*	*	*	*	*	*	۱*	*	*	۱	۱	۱
ساختارها و فرایندها (B)	*	۱	۱	*	*	*	۱	*	۱*	*	*	۱*	*	۱	۱
سازگاری فرهنگی (C)	۱	*	۱	*	*	۱*	*	*	*	۱	*	*	۱	۱	۱
شناخت آینده نگرانه (D)	*	۱	۱	۱	۱	۱	*	۱	۱*	*	*	*	*	*	۱
موقعیت های استراتژیک (E)	*	۱	*	۱	۱	۱	۱*	۱	*	۱*	۱*	*	*	*	۱
شناسایی شایستگی ها (F)	*	*	*	*	*	۱	۱	۱*	*	۱*	۱*	*	*	۱	۱
ارزیابی قابلیت ها (G)	*	*	*	*	*	*	۱	۱*	*	*	۱	۱*	۱	*	۱
تشکیل خزانه جانشینی (H)	*	۱	*	*	*	*	*	۱	۱	*	*	*	*	۱*	۱
نیازسنجی، شناسایی جذب (I)	*	*	*	*	*	*	*	*	۱	*	*	*	*	*	۱
مسیر شغلی چند بعدی (J)	*	*	*	۱*	*	*	*	*	*	*	*	۱*	*	۱	۱
آموزش و پرورش (K)	۱	*	۱*	۱*	*	۱*	*	۱*	*	۱	۱	۱*	*	۱	۱
نظام مدون ارزیابی (L)	۱	۱*	۱	*	*	*	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	*	۱
نظام چیران عملکرد (M)	۱	*	۱	۱	*	*	*	۱*	۱	۱*	*	۱	۱	۱	۱
انگیزش مشارکتی (N)	۱	۱	۱	۱	*	۱*	*	*	*	۱*	۱	۱	*	۱	۱
چشم انداز و پیامدها (O)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱
وابستگی	۶	۶	۸	۶	۲	۶	۵	۸	۶	۸	۶	۷	۵	۹	۱۵

### بخش بندی سطح

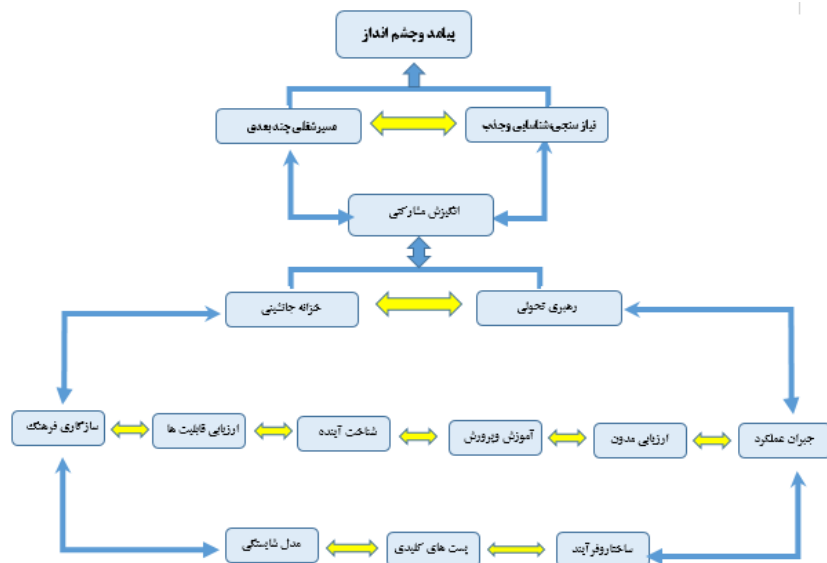
در این مرحله با استفاده از ماتریس دسترسی نهایی، مجموعه خروجی و ورودی برای هر متغیر به دست می‌آید. در این مرحله پس از تعیین مجموعه‌های ورودی (مقدم)، خروجی (قابل دستیابی) و مشترک، این مجموعه‌ها برای هر یک از متغیرها تعیین می‌شوند. از این طریق مجموعه مشترک برای هر متغیر به دست می‌آید. متغیرهایی که مجموعه خروجی (قابل دستیابی) و مشترک آنها کاملاً مشابه باشند، در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند. به منظور یافتن اجزای تشکیل دهنده سطح بعدی سیستم اجزای بالاترین سطح آن در محاسبات ریاضی جدول مربوط حذف می‌شود و عملیات مربوط به تعیین اجزای سطح بعدی مانند روش تعیین اجزای بالاترین سطح انجام

می‌شود. این عملیات تا آنجا تکرار می‌شود که اجزای تشکیل دهنده تمام سطوح سیستم مشخص شوند (Mousakhani & Gharakhani, 2013). تکرارهای متعدد تعیین متغیرهای ورودی (مقدم)، خروجی (قابل دستیابی) و مشترک در قالب جدول شماره (۶) آورده شده است. همانگونه که حسب محتویات جدول شماره (۶) کاملاً مشخص است، متغیر "چشم انداز و پیامدها (O)" در سطح اول قرار می‌گیرد. با حذف این متغیر و تکرار این مراحل، تمامی مولفه‌ها به اولویتی که در جدول آمده است سطح بندی می‌گردند. به عنوان مثال مولفه‌های ساختارها و فرآیندها، پستها و وظایف کلیدی و مدل شایستگی در پایین‌ترین سطح و به عنوان مولفه‌های سطح پایه تعیین می‌گردند.

#### جدول ۶: نتایج پنج دوره تکرار برای تعیین سطوح

متغیر	مجموعه مقدم (ورودی)	مجموعه قابل دستیابی (خروجی)	مجموعه مشترک	سطح
<b>A</b>	A,C,K,L,M,N	A,C,I,M,N,O	A,C,M,N	۴
<b>B</b>	B,D,E,H,L,N	B,C,G,H,L,N,O	B,H,N	۶
<b>C</b>	A,B,C,D,K,L,M,N	A,C,F,H,I,O	A,C	۵
<b>D</b>	D,E,I,K,M,N	B,C,D,E,F,I,H,k,l,O	D,E	۵
<b>E</b>	D,E	B,D,E,F,G,H,I,K,O	D,E	۶
<b>F</b>	C,D,E,F,K,N	F,G,H,I,K,N,O	N,F,K	۶
<b>G</b>	B,E,F,G,L	G,H,I,K,M,O	G	۵
<b>H</b>	D,E,F,G,H,K,L,M	B,H,I,N,O	H	۴
<b>I</b>	B,D,H,I,L,M	I,O	I	۲
<b>J</b>	A,D,E,F,K,L,M,N	D,L,N,O	D,L,N	۲
<b>K</b>	E,F,G,K,L,N	A,C,D,F,H,I,K,L,M,N,O	F,K,L,N	۵
<b>L</b>	B,G,J,K,L,M,N	A,B,C,G,H,I,J,K,L,M,O	B,G,J,K,L,M	۵
<b>M</b>	A,C,G,L,M	A,C,D,H,I,J,L,M,N,O	A,C,L,M	۵
<b>N</b>	A,B,C,H,F,I,K,M,N	A,B,C,D,F,I,K,L,N,O	A,B,C,F,I,K,N	۲
<b>O</b>	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M,N,O	O	O	۱

براساس نتایج حاصله از جدول شماره (۶) و کدهای اختصاص یافته به هر یک از مولفه‌ها که در جدول شماره (۴) آمده است، مدل نهایی که براساس مدل یابی ساختاری-تفسیری استخراج گردیده است در قالب شکل شماره (۱) ارائه می‌شود.



شکل ۱: مدل جامع استعدادیابی و جانشین پروری

### بحث و نتیجه گیری

نقش، مأموریت و ماهیت دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی صرفاً در تجهیز و ارتقای سطح تخصص‌های علمی و کاربردی دانشجویان خلاصه نمی‌شود، بلکه در زمینه‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، مذهبی، مهارت‌های زندگی اجتماعی و ... نیز بسیار تاثیرگذار می‌باشد. سطوح مدیریتی در موسسات آموزش عالی با فراهم نمودن فرصت برای مشارکت، استقلال دادن به گروه‌های آموزشی، تقویت زمینه‌های بروز خلاقیت، تقویت نظام پاداش، استقبال از اندیشه‌های نو، فراهم کردن شرایط تحقق عینی طرح‌های جدید و اتخاذ شیوه‌های حمایت‌گرانه، زمینه مشارکت‌ها و نوآوری‌های فردی و سازمانی را افزایش می‌دهند. این موضوع به نوبه خود می‌تواند اثرات بسیار زیادی در صحنه‌های ملی و بین‌المللی داشته باشد. از سوی دیگر یکی از مهم‌ترین منابع هر سازمان که می‌تواند ضمن ایجاد مزیت رقابتی مستمر، در افزایش بهره‌وری نیز نقش اساسی داشته باشد و محور اصلی خلق ارزش و دارایی برای سازمان باشد منابع انسانی آن سازمان می‌باشد. لذا دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی نیز بایستی به منظور حفظ، نگهداشت و بهبود عملکرد سازمانی و انجام وظایف محوله بر کیفیت منابع انسانی تمرکز نمایند و با یک برنامه‌ریزی درست و هدفمند زمینه شناسایی، جذب و پرورش منابع انسانی خلاق، کارآمد و تمدن ساز را فراهم

نماید. لذا با مطالعه پیشینه نظام‌مند ادبیات و همچنین فرایندها و مدل‌های استعداد یابی و جانشین پروری، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، تکنیک دلفی، ضریب کندال و آزمون فریدمن، ۱۵ مولفه به عنوان مولفه‌های اصلی نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری و ۳ مولفه به عنوان عوامل علی اجرا و استقرار مدل، شناسایی و مورد توافق و اجماع قرار گرفته است که عبارتند از: عوامل علی (بحران استعداد (نیروی کار در حال تحول)، اهداف استراتژیک، پاسخ‌گویی و انعطاف)، عوامل زمینه‌ای (رهبری تحول‌گرا، ساختارها و فرایندها و سازگاری فرهنگی)، مدل‌سازی شایستگی (شناخت آینده‌نگرانه، شناسایی موقعیت‌های استراتژیک، تعیین شایستگی‌های کلیدی)، استعدادیابی (ارزیابی قابلیت‌ها، تشکیل خزانه جانشینی، نیازسنجی، شناسایی و جذب از خارج) توانمندسازی و توسعه (تدوین طرح مسیر شغلی رسمی چند بعدی، پرورش و آموزش، نظام مدون ارزیابی) و حفظ و نگهداشت (نظام جبران عملکرد، انگیزش مشارکتی و چشم‌انداز و پیامدها). عوامل شناسایی شده سپس با استفاده از معادلات ساختاری تفسیری اولویت‌بندی و رتبه‌بندی گردید و مدلی برای تقویت کمی و کیفی منابع انسانی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی ارائه شده است که در شکل شماره (۱) قابل مشاهده می‌باشد.

همانگونه که در شکل شماره (۱) مشاهده می‌کنیم، عوامل و متغیرهای دست‌یابی به یک نظام توانمند استعدادیابی و جانشین‌پروری در ۵ سطح طراحی و ارائه گردیده است و ضروری است با توجه به اولویت‌ترسیم شده در این مدل به صورت پلکانی و مستمر نسبت به طی مراحل و ایجاد زمینه‌های لازم در راستای تحقق هر یک از مولفه‌ها اقدام گردد. رهبری تحول‌گرا به عنوان یکی از عوامل زمینه‌ساز استقرار و نهادینه نمودن نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی به مواردی از قبیل مدیریت تغییر و لزوم انجام تغییرات به صورت تدریجی و باشیب نرم اشاره می‌نماید که در این فرآیند نیاز است مشارکت کارکنان و حمایت مدیران ارشد سازمانی به صورت صعودی جلب گردد تا بتوانیم نسبت به پرورش کارکنان مطابق با خواسته‌ها و نیازمندی‌های جامعه و اجتماع با رویکردی آینده‌نگرانه و تمدن‌ساز اقدام نماییم و حسب بررسی‌های صورت گرفته در اغلب مطالعات صورت گرفته و مدل‌های ارائه شده حرکت از ریاست به مدیریت و مدیریت به رهبری اقدام گردد. لازم بذکر است این یافته‌های تحقیق با نتایج تحقیقات جهانگیری و مهرعلی (۲۰۰۸)، ساعتچی و امیدی (۲۰۱۱)، پورکیانی و همکاران (۲۰۱۰)، غیائی

(۲۰۱۲)، بهشتی فر ومتقی (۲۰۰۹)، عباسی وهمکاران (۲۰۱۵) و کیم (۲۰۱۴) همخوان می‌باشد.

از دیگر مولفه‌های بسیار موثر در زمینه فرآیند استعدادیابی و جانشین پروری می‌توان به مولفه فرهنگ سازمانی اشاره نمود که این مولفه در تثبیت و یا تضعیف هرگونه تغییری در محیط‌های سازمانی تأثیر بسیار زیادی دارد لذا بایستی سعی گردد در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی زمینه جاری شدن فرهنگی منطبق بر جانشین پروری و استعدادیابی را نهادینه نماییم و این امر محقق نمی‌گردد مگر با ایجاد فضای صمیمی و دوستانه مبتنی بر یادگیری جمعی و مدیریت مشارکتی در سازمان تا بتوانیم زمینه تثبیت فرهنگ دانشگاهی مبتنی بر شایسته سالاری، خلاقیت و نوآوری را ایجاد نماییم و از این طریق محیط‌های دانشگاهی را جهت ایجاد تغییر آماده نماییم. شناسایی این بعد براساس مدل‌های مختلف و مطالعات متعدد صورت گرفته است و منطبق بر مطالعاتی از قبیل امیرخانی و دیگران (۲۰۱۶)، موسی خانی و دیگران (۲۰۱۳)، الوانی و دیگران (۲۰۱۷)، اسماعیلی و امیری (۲۰۱۶) ابراهیمی و دیگران (۲۰۱۷)، فیرنی<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، کیم (۲۰۱۴) و منزا<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) می‌باشد.

---

1 -Fairney

2 -Mensah

## References

- 1-Abasi S, Shiri A and Taban M(2015). "Identifying the Challenges for the Substitution of Iranian Higher Education Institutions from the Perspectives of Managers and Employees (Case Study: Ilam University Universities), Ministry of Science, Research and Technology, Ilam University, Faculty of Literature and Humanities 2015, Master's thesis(In Persian)
- 2-Abrahimi M, Aleki F & Abasi (2017 )." Investigating the Effect of Talent Management on Organizational Successor (Case Study: Managers of Mohaghegh Ardebil University) "Development of Human Resource Management and Support", Spring, No. 43" (In Persian)
- 3-Alwani S-M, Ardalan, O and Fateh Asghar M (2017)."Designing and developing a proper model of competencies of managers and commanders in the Army organization using the viewpoint of Imam Khamenei", Journal of Human Resource Management Researches at Imam Hossein University of Medical Sciences (Eighth, No. 1, No. 23), Spring 2017, pp. 1-30(In Persian)
- 4-Amirkhani A, Nazeryani M & Faraz M (2016)."The Effect of Succession Planning on the Employees' Performance based on the Balance Score Card with Regard to the Mediating Role of Commitment" . Research Journal of Management Reviews. Vol., 2 (1), 42-51, 2016 ,P.p42-51 Available online at <http://www.rjmrjournal.com>
- 5-Arab J & Khalili Tirtashi (2017)." "A comparative study on the effect of succession management on organizational performance between Kashan University of Azad University and NARAGH Azad University", Islamic Azad University, Islamic Azad University, Naraq Branch, Faculty of Management, Master's thesis " (In Persian)
- 6-Ardestani, A-S and varzeshkar H (2016). "The Role of Human Capital in Increasing the Return on Investment Based on the Three-Branch Model", Journal of Human Resource Management Studies, Imam Hossein University of Technology, 8 (2), pp. 209-231(In Persian)
- 7-Asmaili M.R and Amiri Z (2016)."The Impact of Participatory Leadership on Talent Management", Journal of Management Studies (Improvement and Development), Vol. 25, No. 80, Spring and Summer, 95, pp. 47-64. (In Persian)
- 8-Beheshti Far M & Motaghi M (2009)."Leadership Channel Model", Tadbir Quarterly, No. 211, December, pp. 24-28
- 9-Charan, P., Shanka, R. & Baisya, R. (2008). Analysis of interactions among the variables of supply chain performance measurement system implementation. Business Process Management, 14(4): 512-529.
- 10-Fairney, J. S. (2010), "an examination of succession management in organizations during times of economic crisis. Pepperdine University", Doctoral dissertation.
- 11-Filippo, D De, Casani, F, Sanz-Casado, E, (2015)." University excellence initiatives in Spain , a possible strategy for optimising resources and improving



local performance", *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 113, Pp.185-194.

12-Ghiasi Nodoshan S (2012). "The Implication of Establishment of a Survivor's System in University Management: A Model Based on the Data Theory of the Foundation", *Journal of Research in Educational Systems*, Year 6, No. 19(In Persian)

13-Ghiasi Nodoshan S(2016). "Leadership Initiative: Approach, Patterns and Strategies", Allameh Tabatabaei University Press(In Persina)

14-Hsiao, S-W., Ko, Y-C., Lo, C-H. and Chen, S-H. (2013). "An ISM, DEI, and ANP based approach for product family development", *Advanced Engineering Informatics*, 27, 131–148.

15-Jahangiri A & Mehrali A (2008). "Identify and prioritize the factors affecting employee retention Specialist of Social Sciences Organization, Humanities and Social Sciences Journal, Eighth Year, No. 29, 2008, p..37-56" (In Persian)

16-Javaherizadeh, A, Moghimi, S- M, Gholipour, A, Tahmasebi, R (2014). "Organizational talent management: identifying key characteristics and characteristics of employees". *Management of Organizational Culture*, 12 (2), 149-171(In Persian)

17-Kamali, F, Mostafavi Rad, F (2017). "The relationship between meritocracy and organizational development at the General Office of Sports and Youth of Fars Province", *Second International Conference on Management and Accounting and Audit*, June 2017, Tehran, Iran(In Persian)

18-Kersuliene, V., and Turskis, Z. (2014). "An integrated multi-criteria group decision making process:selection of the chief accountant", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 110, p. 897–904,

19-Khoreva, V. Vaiman, V.Van Zalk, M. (2017). "Talent management practice effectiveness :investigating employee perspective". *Employee Relations*, 39(1), 19-33.

20-Kim, Y., Williams, R., Rothwell, W. J., Penaloza, P., A(2014). "Strategic Model for Technical Talent Management: A Model Based on a Qualitative Case Study", *International Society for Performance Improvement*, Vol. 26, No. 4, pp. 93-121, 2014

21-Mensah, J.K (2015). "A coalesced framework of talent management and employee performance For further research and practice", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 64, No. 4, pp. 544-566,

22-Mousakhani M., Gharakhani D. (2013) "Identifying and ranking of technology transfer factors by MADM techniques", *Journal of Development & Evolution Management*, No. 15, pp. 1-8.

23-Oladapo, V. (2014). "The impact of talent management on retention". *Journal of business studies quarterly*, 5(3), 19-36.

24-Oloyed, O., Ayedun, C., & Ajibola, M. (2016). "Leadership Succession Planning: An Examination of Sole Proprietor Estate Surveying and Valuation

Firms in Lagos Metropolis", Nigeria Covenant Journal of Research in the Built Environment (CJRBE), 4(1).

25-Parish R, Salarzahi H, Mohaghi A, Roshan S- A(2017). "A Framework for Talent Management in the Tourism Industry", Journal of Human Resource Management Researches, Imam Hossein University of Medical Sciences, Eighth, No. 3, Serial number (25), pp. 1-29(In Persian)

26-Poorkiani,M, Beheshtifar,M &Nekoie-moghadam,M (2010). "Succession Planning In Iranian Governmental Agencies" .Journal of American Science,6(12):736-741

27-Rana, G. Goel, A. K. Rastogi, R. (2013). "Talent management: a paradigm shift in Indian public sector. Strategic HR Review", 12(4), 197-202.

28-Saatchi M & Omid S (2011)." Model of Human-Organizational Wealth Creation (Case Study: Tourism Industry)",Allameh Tabatabaee University, Master's thesis in Management (In Persian)

29-Shamsi H & Abasi A ( 2017)." "Replacing planning with the EMATEL - ANP approach to talent management". Second International Conference on Management and Accounting and Auditing, June, Tehran, Iran " (In Persian)

30-Sharifi, J (2015). "Excellence and Excellence", Journal of Police Knowledge of Sistan and Baluchestan, Year 6, No. 15(In Persian)

31-Thunnissen, M(2016)."Talent management For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice", Employee Relations, Vol. 38, No. 1,pp.57-72

32-Tonina, N.(2014)." Integrated Talent Management and Experience-Based Development,"Experience-Driven Leader Development, First Edition., John Wiley & Sons, pp. 299-307

33-Torkzadeh J and MohaMmadi G (2015). "Assessing the Competency of School Managers Based on Islamic Management Excellence Criteria (Teachers of Four Areas of Education in Shiraz)", Journal of Research in Educational Management Research, Seventh Year, Number 2, Winter 2015 (26), pp. 39-58(In Persian)

34-William, H., & Weare, J. (2015). "Succession planning in Academic Libraries" : A Reconsideration Administration and Organization, 34, 316-361.