

ISSN:2821-1588		https://www.jadm.khadu.ir	
	Journal of Air Defense Management Volume 3, Issue 9 Spring 2024 P.P. 135-154		
Research Paper			
Talent Management Model with Emphasis on Developing Succession Planning in Organization			
Jafar Ahi ¹ , Naser Faghihi Farahmand ² , Soleiman Iranzadeh ³			
1. Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. E-mail: Jafarahy@gmail.com			
2. Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. E-mail: Farahmand@iaut.ac.ir			
3. Department of Industrial Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. E-mail: Iranzadeh@iaut.ac.ir			
bArticle Information		Abstract	
Received: 2023/08/26	Background & Purpose: In dynamic environmental conditions and increasing competition among organizations, having capable human capital ready to accept key responsibilities is recognized as a sustainable competitive advantage. Talent management, with the aim of identifying, developing and retaining competent employees, provides a suitable platform for improving organizational capacity, and succession planning, as one of its strategic dimensions, guarantees the continuity of leadership and the sustainability of the organization's performance. Therefore, the present study was conducted with the aim of designing and explaining a comprehensive model for talent management with an emphasis on developing the succession planning process in the organization.		
Accepted: 2024/02/16			
Keywords:	Methodology: This study was conducted with a mixed approach; in a way that the grounded theory strategy was used in the qualitative part and the descriptive-survey strategy was used in the quantitative part. In the qualitative part, the snowball method was used to select the sample and the opinions of 17 experts were collected. Qualitative data were analyzed by grounded theory and through three stages of open, axial and selective coding. In the quantitative part, data were collected and analyzed through a questionnaire with the participation of 257 managers and experts from the governorate.		
Talent Management, Succession Planning, East Azerbaijan Provincial Government.			
Corresponding Author: Naser Faghihi Farahmand	Findings: The research data were organized into six main categories, sixteen subcategories including causal factors (human, cultural, and organizational factors), the central category (successor organization), contextual factors (organizational contexts, development and training factors, values, and fundamental principles governing the succession system, vision, mission, goals, and current and future strategies), intervening factors (management and leadership factors, job factors, and organizational factors), strategies (designing a succession management system, establishing a succession management system), consequences (individual, group, and organizational consequences), and sixty-three concepts.		
Email: Farahmand@iaut.ac.ir			
Conclusion: The findings of this study indicate that establishing a succession management system requires attention to human, cultural, and organizational factors, as well as strengthening values, vision, and development strategies. Applying this model can improve the organization's readiness to face changes, provide the basis for human capital development, ensure continuity of leadership, and increase organizational efficiency and resilience. Accordingly, managers need coherent planning, structural support, and institutionalization of a succession culture in the organization to achieve its individual, group, and organizational outcomes.			
Citation: Ahi, Jafar; Faghihi Farahmand, Naser and Iranzadeh, Soleiman. (2024). Talent Management Model with Emphasis on Expanding Succession Planning in Organization. <i>Journal of Air Defense Management</i> , 3(9), 135-154.			

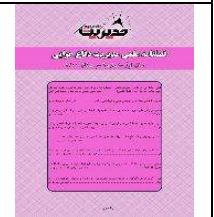


فصلنامه علمی مدیریت دفاع هوایی

دوره ۳، شماره ۹

بهار ۱۴۰۳

صص ۱۳۵-۱۵۴



مقاله پژوهشی

الگوی مدیریت استعداد با تاکید بر توسعه جانشین‌پروری در سازمان

جعفر آهی^۱، ناصر فقهی فرهمند^۲، سلیمان ایرانزاده^۳

۱. گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. رایانامه: Jafarahy@gmail.com

۲. گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. رایانامه: Farahmand@iaut.ac.ir

۳. گروه مدیریت صنعتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. رایانامه: Iranzadeh@iaut.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

زمینه و هدف: در شرایط پویای محیطی و رقابت فزاینده سازمان‌ها، برخورداری از سرمایه انسانی توانمند و آماده برای پذیرش مسئولیت‌های کلیدی، به‌عنوان یک مزیت رقابتی پایدار شناخته می‌شود. مدیریت استعداد با هدف شناسایی، پرورش و حفظ کارکنان شایسته، بستری مناسب برای ارتقای توان سازمانی فراهم می‌آورد و جانشین‌پروری به‌عنوان یکی از ابعاد راهبردی آن، تضمین‌کننده تداوم رهبری و پایداری عملکرد سازمان است. از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین الگویی جامع برای مدیریت استعداد با تأکید بر توسعه فرآیند جانشین‌پروری در سازمان انجام شده است.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۲/۰۶/۰۴

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۱۱/۲۷

کلیدواژه‌ها:

مدیریت استعداد،
جانشین‌پروری،
استاندارد
آذربایجان
شرقی.

روش‌شناسی: این پژوهش با رویکرد آمیخته انجام گرفت؛ به‌گونه‌ای که در بخش کیفی از راهبرد داده‌بنیاد و در بخش کمی از راهبرد توصیفی-پیمایشی بهره گرفته شد. در بخش کیفی، برای انتخاب نمونه از روش گلوله‌برفی استفاده شد و نظرات ۱۷ نفر از خبرگان گردآوری گردید. داده‌های کیفی براساس روش داده بنیاد و طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. در بخش کمی نیز داده‌ها از طریق پرسشنامه و با مشارکت ۲۵۷ نفر از مدیران و کارشناسان استاندارد جمع‌آوری و بررسی گردید.

یافته‌ها: داده‌های پژوهش در قالب شش مقوله اصلی، شانزده مقوله فرعی شامل عوامل علی (عوامل انسانی، فرهنگی و سازمانی)، مقوله محوری (سازمان جانشین‌پرور)، عوامل زمینه‌ای (زمینه‌های سازمانی، عوامل توسعه و آموزش، ارزش‌ها و اصول بنیادین حاکم بر نظام جانشینی، چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و استراتژی‌های حال و آینده)، عوامل مداخله‌گر (عوامل مدیریتی و رهبری، عوامل شغلی و عوامل سازمانی)، راهبردها (طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری، استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری)، پیامدها (پیامدهای فردی، گروهی و سازمانی) و شصت و سه مفهوم سازماندهی شدند.

نتیجه‌گیری: یافته‌های این مطالعه بیانگر آن است که استقرار نظام جانشین‌پروری مستلزم توجه به عوامل انسانی، فرهنگی و سازمانی و همچنین تقویت ارزش‌ها، چشم‌انداز و راهبردهای توسعه‌ای است. به‌کارگیری این الگو می‌تواند ضمن ارتقای آمادگی سازمان برای مواجهه با تغییرات، زمینه توسعه سرمایه انسانی، تضمین تداوم رهبری و افزایش کارایی و تاب‌آوری سازمانی را فراهم آورد. بر این اساس، مدیران نیازمند برنامه‌ریزی منسجم، حمایت ساختاری و نهادینه‌سازی فرهنگ جانشین‌پروری در سازمان هستند تا پیامدهای فردی، گروهی و سازمانی آن محقق گردد.

نویسنده مسئول:

ناصر فقهی فرهمند

ایمیل:

Farahmand@
iaut.ac.ir

استناد: آهی، جعفر؛ فقهی فرهمند، ناصر و ایرانزاده، سلیمان. (۱۴۰۳). الگوی مدیریت استعداد با تاکید بر گسترش جانشین‌پروری در

سازمان. فصلنامه مدیریت دفاع هوایی، ۳(۹)، ۱۳۵-۱۵۴.

مقدمه

سازمان‌ها در دهه‌های اخیر با تغییرات پرشتاب محیطی، تحولات فناورانه، پیچیدگی روزافزون مأموریت‌ها و شدت یافتن رقابت روبه‌رو هستند؛ شرایطی که جایگاه سرمایه انسانی را به‌عنوان اصلی‌ترین عامل موفقیت بیش از پیش برجسته ساخته است. شواهد پژوهشی و تجارب جهانی نشان می‌دهد حفظ و توسعه مزیت رقابتی تنها با سرمایه‌گذاری هدفمند در شناسایی، جذب، نگهداشت و پرورش استعدادها امکان‌پذیر است (عرب‌زاده و حسنی، ۱۴۰۰). در همین راستا، مدیریت استعداد به‌عنوان رویکردی جامع و نظام‌مند، تمرکز ویژه‌ای بر شناسایی نیروهای با پتانسیل بالا و بهره‌گیری مؤثر از ظرفیت‌های آنان دارد (قربانی و سلطانی، ۱۴۰۱).

در میان اجزای مدیریت استعداد، فرایند جانشین‌پروری نقشی حیاتی ایفا می‌کند. این فرایند با هدف شناسایی، آماده‌سازی و پرورش افراد برای تصدی پست‌های کلیدی طراحی می‌شود تا سازمان در مواقع تغییر یا خروج مدیران و کارشناسان مهم با خلأ و اختلال جدی مواجه نشود (حسینی و همکاران، ۱۴۰۰). با وجود این، در بخش دولتی ایران و به‌ویژه در نهادهایی مانند استانداری‌ها، این رویکرد هنوز به‌صورت ساختارمند و علمی پیاده‌سازی نشده و اغلب یا به شکل محدود و جزیره‌ای اجرا می‌شود، یا تحت تأثیر سلايق مدیریتی قرار دارد (زارع و همکاران، ۱۳۹۹). چنین کاستی‌هایی به اتلاف سرمایه انسانی، کاهش انگیزه کارکنان مستعد و ضعف در واکنش سریع به شرایط غیرمنتظره منجر شده است.

استانداری آذربایجان شرقی به‌عنوان نهادی حاکمیتی در سطح استان، مسئولیت‌های خطیری همچون تدوین سیاست‌های استانی، هماهنگی دستگاه‌های اجرایی و راهبری برنامه‌های توسعه را بر عهده دارد. این سازمان به دلیل مأموریت‌های چندبعدی و ارتباطات گسترده با ذی‌نفعان داخلی و ملی، نیازمند نظامی یکپارچه و پیش‌بینی‌پذیر برای مدیریت جانشینان و توسعه استعدادهاست. بررسی‌های مقدماتی نشان داده‌اند که ظرفیت‌های منابع انسانی به‌طور کامل شناسایی و مستندسازی نشده، بانک اطلاعاتی متمرکز از نیروهای با پتانسیل وجود ندارد، مسیرهای ارتقای شغلی شفاف نیست و معیارهای ارتقاء اغلب بر اساس برداشت‌های فردی یا تصمیم‌های مقطعی تعیین می‌شوند. همچنین برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای موجود بیشتر جنبه عمومی دارند و کمتر با نیازهای واقعی و مسیر رشد کارکنان تطابق یافته‌اند.

تداوم این وضعیت می‌تواند پیامدهایی همچون خلأ مدیریتی در زمان جابه‌جایی‌های ناگهانی، از بین رفتن دانش سازمانی، کندی اجرای مأموریت‌های کلیدی و تضعیف اعتماد

ذی‌نفعان را به همراه داشته باشد. این شرایط ضرورت طراحی الگویی علمی و بومی برای مدیریت استعداد با تأکید بر جانشین‌پروری را آشکار می‌سازد؛ الگویی که هم از جامعیت و اعتبار چارچوب‌های بین‌المللی نظیر مدل مدیریت استعداد سی‌آی‌پی‌دی^۱ و مدل جانشین‌پروری فیلیپس و جکسون برخوردار باشد و هم اقتضائات فرهنگی، ساختاری و اداری ایران و استان آذربایجان شرقی را در نظر گیرد (نیکوکار، ۱۴۰۲).

انتخاب موضوع این پژوهش از سه ضرورت اساسی ناشی می‌شود: نخست، مأموریت‌های استراتژیک استانداری که نیازمند تداوم و انسجام مدیریتی است؛ دوم، وجود شکاف علمی و اجرایی، زیرا تاکنون الگویی بومی و عملیاتی برای استانداری‌ها در این حوزه ارائه نشده است؛ و سوم، هم‌سویی با سیاست‌ها و اسناد بالادستی کشور که بر شایسته‌سالاری، توسعه منابع انسانی و تقویت جانشین‌پروری در دستگاه‌های دولتی تأکید دارند (سازمان اداری و استخدامی کشور، ۱۴۰۱). بر این اساس، پرسش اصلی پژوهش آن است که چگونه می‌توان با اتکا به مبانی نظری و تجارب موفق جهانی و با توجه به شرایط بومی استان آذربایجان شرقی، الگویی جامع و قابل اجرا برای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری طراحی کرد که ضمن تضمین توسعه سرمایه انسانی، پایداری مأموریت‌های کلیدی استانداری را نیز فراهم آورد.

پیشینه پژوهش

در دنیای پرشتاب و پیچیده امروز، جایی که تغییرات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فناورانه می‌توانند در فاصله چند ماه مسیر حرکت سازمان‌ها را دگرگون کنند، مدیریت سرمایه انسانی دیگر صرفاً یک مزیت رقابتی نیست؛ بلکه شرط بقا و استمرار حیات سازمانی به شمار می‌آید. سازمان‌هایی که نتوانند مدیران و نیروهای کلیدی آینده خود را به‌موقع شناسایی و پرورش دهند، در برابر تغییرات با خلأهای راهبردی و افت عملکرد مواجه خواهند شد. تجربه شکست‌های مکرر در سازمان‌های دولتی و خصوصی نشان می‌دهد که فقدان یک برنامه نظام‌مند در زمینه جانشین‌پروری و مدیریت استعداد، پیامدهایی همچون از دست رفتن دانش سازمانی، کندی تصمیم‌گیری، کاهش کیفیت خدمات و حتی بروز بحران‌های غیرقابل حل را به همراه دارد (قربانی و سلطانی، ۱۴۰۱).

از منظر نظری، ضرورت این پژوهش از آنجا ناشی می‌شود که ادبیات علمی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در ایران - به‌ویژه در بخش حاکمیتی - هنوز به بلوغ کافی نرسیده

^۱ CIPD

است. بیشتر مطالعات پیشین بر سازمان‌های خصوصی متمرکز بوده یا تنها به بررسی یک مؤلفه منفرد پرداخته‌اند و کمتر به طراحی الگوی جامع و بومی در محیط‌های پیچیده و چندلایه استانداری‌ها توجه کرده‌اند. طراحی چنین الگویی برای استانداری آذربایجان شرقی، علاوه بر پر کردن این خلأ، می‌تواند دانش مدیریتی بومی را غنی سازد و زمینه تعمیم آن به سایر نهادهای مشابه را فراهم آورد (زارع و همکاران، ۱۳۹۹).

از منظر کاربردی نیز، شرایط خاص استانداری آذربایجان شرقی اهمیت موضوع را دوچندان می‌سازد. این نهاد، محور سیاست‌گذاری و هماهنگی در استان است و تصمیمات آن به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر عملکرد ده‌ها دستگاه اجرایی و زندگی میلیون‌ها شهروند تأثیر می‌گذارد. تغییرات مدیریتی ناگهانی ناشی از بازنشستگی، جابه‌جایی‌های سیاسی یا انتصاب به پست‌های ملی، اگر بدون برنامه مدیریت شوند، می‌توانند موجب توقف طرح‌های کلیدی، تضعیف هماهنگی بین‌بخشی و کاهش اعتماد عمومی گردند. تجربه استان‌های دیگر نشان داده است که فقدان نظام جانشین‌پروری، در بسیاری موارد به دوباره‌کاری‌های پرهزینه و کاهش کیفیت خدمات عمومی منجر شده است.

آمار رسمی سازمان اداری و استخدامی کشور نیز بیانگر آن است که درصد قابل‌توجهی از مدیران ارشد دستگاه‌های اجرایی طی پنج سال آینده بازنشسته خواهند شد (سازمان اداری و استخدامی کشور، ۱۴۰۱). در چنین شرایطی، اگر نیروهای شایسته و مستعد از پیش شناسایی و پرورش نیابند، سازمان‌ها ناگزیر به انتخاب‌های شتاب‌زده و غیراستراتژیک می‌شوند؛ انتخاب‌هایی که غالباً با اصول شایسته‌سالاری فاصله دارند و پیامدهای بلندمدتی بر کیفیت حکمرانی بر جای خواهند گذاشت.

از منظر سیاست‌های کلان نیز، این پژوهش همسو با الزامات اسناد بالادستی همچون «سند تحول دولت»، «برنامه ششم توسعه» و بخشنامه‌های مرتبط با نظام شایسته‌گزینی است که بر ضرورت طراحی فرآیندی علمی، شفاف و بلندمدت برای شناسایی و پرورش مدیران آینده تأکید دارند. در نتیجه، پژوهش حاضر می‌تواند علاوه بر پاسخ به نیاز راهبردی استانداری آذربایجان شرقی، الگویی برای سایر استانداری‌ها و وزارتخانه‌ها ارائه دهد.

به‌طور خلاصه، اهمیت این پژوهش را می‌توان در موارد زیر برجسته کرد؛ ۱. پر کردن شکاف علمی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در بخش حاکمیتی ایران. ۲. کاهش ریسک مدیریتی و سازمانی در مواجهه با تغییرات پیش‌بینی‌ناپذیر. ۳. ارتقای بهره‌وری و چابکی سازمان از رهگذر توسعه مستمر شایستگی‌های منابع انسانی. ۴. تحقق عملی سیاست‌های کلان کشور در زمینه شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری. ۵. تقویت سرمایه اجتماعی از طریق بهبود کیفیت خدمات و استمرار طرح‌های توسعه‌ای.

بی‌تردید استانداری آذربایجان شرقی، به‌عنوان قلب تپنده مدیریت استان، نمی‌تواند اداره مأموریت‌های حساس خود را به تصمیم‌های مقطعی و سلیقه‌ای بسپارد. در جهانی که رقابت

بر سر دانش، مهارت و نوآوری هر روز شدیدتر می‌شود، غفلت از جانشین پروری و مدیریت استعداد، معادل عقب ماندن از مسیر توسعه و از دست دادن جایگاه در عرصه حکمرانی است. این پژوهش نه یک انتخاب لوکس، بلکه ضرورتی فوری و اجتناب ناپذیر است؛ ضرورتی که تحقق آن می‌تواند ثبات مدیریتی، انسجام ساختاری و پویایی سرمایه انسانی را در سازمان عمیق تر کند. غفلت از آن همچون خاموش کردن چراغ راه در مسیری پرپیچ و خم خواهد بود؛ تصمیمی که هزینه‌های سنگین و فرصت‌های ازدست رفته را به دنبال خواهد داشت.

پیشینه تجربی

پژوهش‌های تجربی انجام شده در حوزه مدیریت استعداد و جانشین پروری، تصویری روشن از چالش‌ها، دستاوردها و خلأهای موجود در این عرصه ترسیم می‌کنند. مرور این مطالعات نشان می‌دهد که سازمان‌ها، چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی، به طور فزاینده‌ای به اهمیت شناسایی، پرورش و نگهداشت نیروهای کلیدی پی برده‌اند. با این حال، تفاوت‌های قابل توجهی در رویکردها، روش‌ها و نتایج مشاهده می‌شود. بررسی این مطالعات نه تنها امکان مقایسه و نقد رویکردهای موجود را فراهم می‌سازد، بلکه مبنایی برای طراحی الگویی بومی و کارآمد در زمینه مدیریت استعداد و جانشین پروری در سازمان‌های حاکمیتی، به‌ویژه استانداری‌ها، در اختیار قرار می‌دهد.

صابری نصرآباد سلفی (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان مطالعه نقش مدیریت استعداد در بالندگی کارکنان مؤسسات آموزش عالی به بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر رشد و توسعه کارکنان پرداخت. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، مروری-کتابخانه‌ای بوده است. داده‌ها از طریق مطالعه کتاب‌ها، مقالات و پایگاه‌های معتبر علمی، به‌ویژه پایگاه اطلاعاتی اس‌آی‌دی گردآوری شد. یافته‌ها بر اساس تحلیل ۱۷ مقاله کمی و کیفی فارسی و انگلیسی نشان دادند که بین مدیریت استعداد و بالندگی کارکنان رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد؛ به این معنا که استقرار صحیح نظام مدیریت استعداد می‌تواند زمینه‌ساز بالندگی کارکنان و ارتقای عملکرد سازمانی باشد.

زایر هوجقان و همکاران (۱۴۰۰) نیز در تحقیقی با عنوان رویکرد شایسته‌سالاری: طراحی الگوی مدیریت استعداد و جانشین پروری در ادارات کل ورزش و جوانان ایران الگویی جامع ارائه کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که الگوی طراحی شده شامل ۹ مقوله اصلی و ۹۶ مفهوم است. در این چارچوب، شرایط علی ۲۰ مفهوم، شرایط مداخله‌گر ۱۵ مفهوم، شرایط زمینه‌ای ۱۰ مفهوم، پدیده راهبردی ۹ مفهوم و پیامدها ۱۳ مفهوم را دربرمی‌گرفت. یافته‌ها تأکید کردند که استفاده از چنین الگویی می‌تواند با ارتقای مدیریت منابع انسانی، مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها فراهم سازد.

سهرابی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان ارائه چارچوب مدیریت استعداد با

رویکرد چابکی منابع انسانی به طراحی مدلی برای مدیریت استعداد در شرکت منطقه هفت عملیات انتقال گاز کشور پرداختند. نتایج نشان داد که تمامی مؤلفه‌های شناسایی‌شده در سازمان، به‌جز بازخورد ۳۶۰ درجه در بعد نگهداری و گروه‌های چندوظیفه‌ای، نقش معناداری در چارچوب مدیریت استعداد ایفا می‌کنند.

علیخانی (۱۳۹۵) نیز در پژوهشی به بررسی وضع موجود و تدوین شاخص‌های استعدادیابی در رشته دو و میدانی پرداخت. یافته‌های او متغیرهایی همچون وضعیت استعدادیابی در ایران و جهان، ضرورت وجود الگوی استعدادیابی، و شناسایی نهادهای مناسب برای استعدادیابی، جذب و توسعه ورزشکاران را مورد بررسی قرار داد.

ابولعلایی و همکاران (۱۳۹۵) نیز در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران طرحی با عنوان مدیران آینده با رویکردی به استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران را در چهار شرکت ایران خودرو، سایپا، واگن پارس اراک و تراکتورسازی اراک اجرا کردند. تمرکز این طرح بیشتر بر جانشین‌پروری مدیران بود و رویکرد مستقیمی به مدیریت استعداد نداشت.

در حوزه پژوهش‌های بین‌المللی، تاتوقلو و همکاران (۲۰۲۱) انگیزه‌های مدیریت استعداد را در بازارهای نوظهور مورد مطالعه قرار دادند. جامعه آماری پژوهش شامل شرکت‌های چندملیتی و شرکت‌های محلی ترکیه بود. داده‌های به‌دست‌آمده از ۲۰۱ شرکت نشان داد که شرکت‌های چندملیتی از تاکتیک‌های انگیزشی متنوع‌تری در نظام مدیریت استعداد خود استفاده می‌کنند و در مقایسه با شرکت‌های محلی، رویکرد جامع‌تری به مدیریت استعداد دارند.

کلاسن و همکاران (۲۰۱۴) نیز در پژوهشی با عنوان مدیریت استعداد و توسعه شغلی به بررسی مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز برای ارتقای شغلی مدیران پرداختند. نتایج نشان داد عواملی همچون سابقه کاری، تخصص حرفه‌ای و گستردگی شبکه ارتباطی مدیران تأثیر مستقیم بر ارتقای آنان به سطوح بالاتر سازمانی دارند.

سونبرگ و همکاران (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای با عنوان نقش ادراک استعداد در مدیریت استعداد به بررسی چگونگی درک و تحقق شیوه‌های مدیریت استعداد پرداختند. یافته‌ها بر اساس داده‌های ۲۱ سازمان نشان داد که زمانی سازمان‌ها به‌طور فعال بر اهمیت مدیریت استعداد تأکید می‌کنند که مدیران اجرایی به‌درستی مفهوم استعداد را درک کرده باشند. همچنین تعریف روشن و شفاف از استعداد برای کارکنان، اثربخشی اقدامات مدیریت استعداد را به شکل قابل توجهی افزایش می‌دهد.

با مروری بر پژوهش‌های تجربی صورت گرفته در حوزه مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، چند نکته اساسی در خصوص وضعیت موجود و محدودیت‌های تحقیقات قبلی قابل شناسایی است؛ بسیاری از مطالعات داخلی و بین‌المللی (مانند سهرابی و همکاران، ۱۳۹۶؛ تاتوقلو و همکاران، ۲۰۲۱) به بررسی مدیریت استعداد در شرکت‌های صنعتی یا

چندملیتی پرداخته‌اند و توجه کافی به محیط پیچیده، چندلایه و حاکمیتی استانداری‌ها و دستگاه‌های دولتی نشده است. بنابراین، کمبود پژوهش‌هایی که الزامات ساختاری و فرآیندی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری را در نهادهای حاکمیتی ایران بررسی کنند، مشهود است. پژوهش‌های داخلی غالباً به بررسی یک یا چند مؤلفه از مدیریت استعداد یا جانشین‌پروری بسنده کرده‌اند (علیخانی، ۱۳۹۵؛ ابولعلایی و همکاران، ۱۳۹۵) و به طراحی مدلی جامع که هم تمامی مراحل مدیریت استعداد (شناسایی، جذب، نگهداشت، توسعه و جانشین‌پروری) را پوشش دهد و هم با اقتضائات فرهنگی، ساختاری و اداری ایران سازگار باشد، نپرداخته‌اند. همچنین، تجربه استانداری‌ها نشان می‌دهد که فرایند جانشین‌پروری غالباً به شکل محدود، جزیره‌ای یا مبتنی بر سلايق فردی مدیران اجرا می‌شود. پژوهش‌های موجود، اگرچه به اهمیت جانشین‌پروری اشاره کرده‌اند (زایر هوجقان و همکاران، ۱۴۰۰)، اما بررسی عملی و ارائه راهکارهای نظام‌مند و قابل اجرا در شرایط واقعی استانداری‌ها مورد غفلت قرار گرفته است.

بسیاری از مطالعات با رویکرد صرفاً نظری، مروری یا محدود به بخش کمی/کیفی انجام شده‌اند. تاکنون پژوهشی که با ترکیب داده‌های کیفی و کمی، هم مؤلفه‌های سازمانی و انسانی را تحلیل کند و هم کاربرد آن در یک استانداری خاص بررسی شود، کمتر دیده شده است. با توجه به اهمیت پایداری مأموریت‌های کلیدی استانداری‌ها، وجود الگویی که بتواند علاوه بر شناسایی استعدادها بالقوه، مسیر توسعه آن‌ها را مشخص و با جانشین‌پروری مرتبط سازد، همچنان یک خلأ اساسی است.

با وجود توسعه مطالعات مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، یک خلأ پژوهشی جدی در زمینه طراحی الگوی بومی، جامع و کاربردی برای استانداری‌ها و سازمان‌های حاکمیتی وجود دارد. پژوهش حاضر، با تمرکز بر استانداری آذربایجان شرقی، قصد دارد این خلأ را پر کرده و الگویی عملی ارائه دهد که هم الزامات نظری و تجربی مدیریت استعداد را رعایت کند و هم با شرایط خاص یک نهاد حاکمیتی در ایران سازگار باشد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته طراحی شده است؛ به گونه‌ای که در بخش کیفی از راهبرد داده‌بنیاد و در بخش کمی از راهبرد توصیفی-پیمایشی بهره گرفته شده است. هدف اصلی تحقیق ارائه الگوی مدیریت استعداد با تأکید بر توسعه جانشین‌پروری در استانداری آذربایجان شرقی است؛ بنابراین، نیاز به بررسی روابط علت و معلولی میان متغیرها وجود دارد و از این رو، تحقیق از نوع همبستگی محسوب می‌شود. همچنین با توجه به بررسی وضعیت موجود، ماهیت تحقیق توصیفی است و از آنجا که داده‌ها از طریق پرسشنامه در جامعه آماری جمع‌آوری شد، پژوهش از نوع پیمایشی است. با توجه به انجام مطالعه موردی در استانداری

آذربایجان شرقی و قابلیت کاربرد نتایج در جامعه آماری، تحقیق از نوع کاربردی نیز محسوب می‌شود.

جامعه مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی شامل ۱۷ نفر از خبره‌ها بود که با استفاده از روش گلوله‌برفی انتخاب شدند. این تعداد بر اساس رسیدن به اشباع داده‌ها و عدم اضافه شدن اطلاعات جدید تعیین شد. داده‌های کیفی با بکارگیری استراتژی پژوهشی داده بنیاد (اشتراوس و کوربین) و با بهره‌گیری از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند و روایی آن از طریق تأیید متخصصین و اعتباردهی با روش نظرات خبرگان سنجیده شد. پایایی داده‌های کیفی نیز از طریق بررسی انسجام مفهومی و همسویی پاسخ‌ها تأیید گردید.

جامعه آماری بخش کمی تحقیق شامل کارکنان، کارشناسان و مدیران استانداری آذربایجان شرقی به تعداد ۷۵۲ نفر بود. حداقل حجم نمونه بر اساس جدول مورگان برای جامعه محدود ۲۵۴ نفر تعیین شد. به منظور اطمینان از بازگشت تعداد کافی پرسشنامه، ۳۰۰ پرسشنامه توزیع شد و در نهایت ۲۵۷ پرسشنامه تکمیل و مبنای تحلیل قرار گرفت.

برای جمع‌آوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای و تحقیقات میدانی استفاده شد. ابزارهای اصلی شامل بررسی اسناد و مدارک و پرسشنامه بودند. منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مرتبط و منابع اینترنتی معتبر برای پوشش مبانی نظری و ادبیات تحقیق مورد استفاده قرار گرفتند. پرسشنامه تحقیق شامل سه بخش بود: بخش نخست مرتبط با نحوه تکمیل پرسشنامه، بخش دوم مرتبط با ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان و بخش سوم مرتبط با متغیرهای پژوهش. پرسشنامه شامل ۷۵ سؤال بسته بود که از این میان هشت سؤال برای سنجش مقوله محوری، ۲۲ سؤال برای سنجش مقوله علی، ۱۳ سؤال برای مقوله مداخله‌گر، ۱۳ سؤال برای مقوله بستر، هشت سؤال برای مقوله راهبردها و ۱۱ سؤال برای مقوله پیامدها طراحی شده بود. روایی صوری پرسشنامه توسط پنج نفر از متخصصین تأیید شد و پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ بررسی گردید که برای تمامی متغیرها بیش از ۰/۷ به دست آمد، نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزار است.

یافته‌های پژوهش

در تحقیق حاضر، به‌منظور دستیابی به مدلی جامع و نظریه‌ای کامل در رابطه با مدیریت استعداد با تأکید بر توسعه جانشین‌پروری در استانداری آذربایجان شرقی، از استراتژی کیفی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده شده است. پژوهش به‌صورت مرحله‌به‌مرحله و بر اساس روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد پیش رفت و در نهایت، بر مبنای ادبیات تحقیق و مصاحبه‌های انجام‌شده، تعداد ۶۳ مفهوم و ۱۶ مقوله احصا شد. از میان این مقوله‌ها، یک مقوله به‌عنوان مقوله مرکزی شناسایی شد که در کنار ۱۵ مقوله دیگر، اجزای نظریه داده‌بنیاد حاصل از

پژوهش را شکل می‌دهد. برای ارائه نظریه، از داستان‌پردازی و مدل تصویری استفاده شد. مقوله مرکزی شناسایی شده در این پژوهش «مدیریت جانشین‌پروری» است و سایر مقوله‌ها در ارتباط با آن معنا پیدا می‌کنند. مقوله‌ها برای ارائه در مدل تصویری در پنج دسته اصلی طبقه‌بندی شدند: بستر یا زمینه، شرایط مداخله‌گر، شرایط علی، راهبردها و پیامدها. از جمله مقوله‌های شرایط علی می‌توان به «عوامل انسانی»، «عوامل فرهنگی» و «عوامل سازمانی» اشاره کرد. عوامل انسانی شامل نسبت مدیران با تجربه و در معرض بازنشستگی نسبت به کارکنان جوان و تحصیل کرده، افزایش نیاز به مدیران توانمند در سال‌های آینده و لزوم توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های فردی سرمایه انسانی و کمبود افراد واجد شرایط در خزانه استعدادیابی می‌باشد. عوامل فرهنگی شامل نگرش‌ها، عقاید و باورهای حاکم نسبت به سازمان جانشین‌پرور، میزان توافق و اتفاق نظر کارکنان بر روی نرم‌ها، هنجارها و ارزش‌های سازمانی، وجود گرایش آینده‌نگری و استراتژیک و نگرش مثبت مدیران به منابع انسانی و حمایت مستمر مدیران ارشد است. عوامل سازمانی نیز شامل قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی و تغییرات سریع محیط‌های کاری بحران استعداد است. دلیل علی بودن این مقوله‌ها آن است که این عوامل و مفاهیم، از جمله علل ایجاد و وجود یک سازمان جانشین‌پرور محسوب می‌شوند.

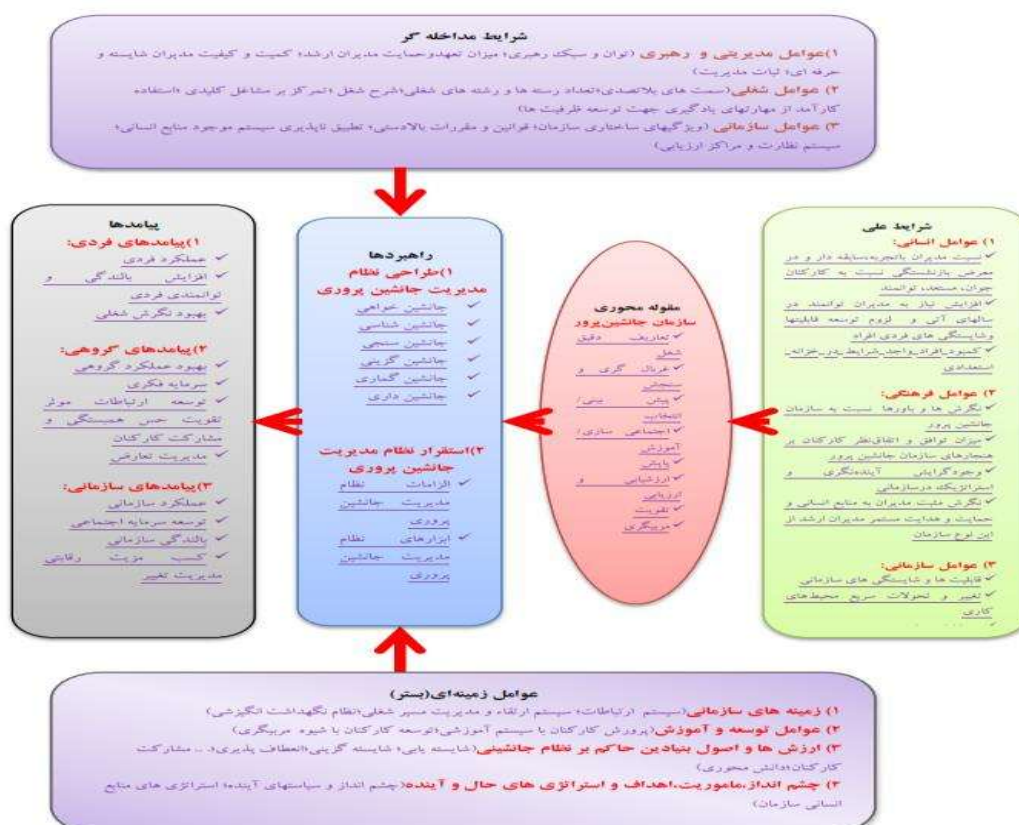
در بخش شرایط مداخله‌گر، سه مقوله «عوامل مدیریتی و رهبری»، «عوامل شغلی» و «عوامل سازمانی» در نظر گرفته شد. عوامل مدیریتی و رهبری شامل توان و سبک رهبری، میزان تعهد و مشارکت مدیران ارشد، کمیت و کیفیت مدیران شایسته و حرفه‌ای و ثبات مدیریت است. عوامل شغلی شامل مشاغل و سمت‌های بلا تصدی، تعداد رسته‌ها و رشته‌های شغلی، شرح وظایف سازمانی، تمرکز بر مشاغل کلیدی و استراتژیک و استفاده کارآمد از مهارت‌های یادگیری برای توسعه ظرفیت‌های شغلی است. عوامل سازمانی شامل ویژگی‌های ساختاری، قوانین و مقررات بالادستی، ایستایی سیستم منابع انسانی و سیستم نظارت و مراکز ارزیابی است. انتخاب این مقوله‌ها به عنوان شرایط مداخله‌گر به این دلیل است که هر یک می‌توانند دستیابی به مقوله محوری را محدود یا تسهیل کنند.

مقوله‌های مرتبط با شرایط زمینه‌ای یا بستر شامل زمینه‌های سازمانی، عوامل توسعه و آموزش، ارزش‌ها و اصول بنیادین نظام جانشینی و چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و استراتژی‌های سازمان می‌شوند. این مقوله‌ها شرایط خاصی را نشان می‌دهند که در آن راهبردهای کنش و واکنش صورت می‌پذیرد.

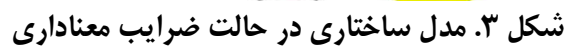
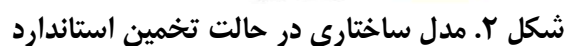
در بخش راهبردها، دو مقوله شامل «طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری» و «استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری» شناسایی شد. این مقوله‌ها کنش‌ها و واکنش‌های هدفمندی هستند که منجر به استقرار الگوی مدیریت جانشین‌پروری می‌شوند.

در نهایت، مقوله‌های پیامدها شامل پیامدهای فردی، گروهی و سازمانی هستند.

پیامدهای فردی شامل عملکرد فردی، افزایش بالندگی و توانمندی فردی و بهبود نگرش شغلی است. پیامدهای گروهی شامل بهبود عملکرد گروهی، توسعه سرمایه فکری، تقویت ارتباطات مؤثر، افزایش حس همبستگی و مشارکت کارکنان و مدیریت تعارض است. پیامدهای سازمانی شامل عملکرد سازمانی، توسعه سرمایه اجتماعی و بالندگی سازمانی می‌باشد. این مقوله‌ها نتایج حاصل از کنش‌ها و واکنش‌ها در چارچوب الگوی مدیریت استعداد با تأکید بر جانشین‌پروری را نشان می‌دهند. بر اساس نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری، کدگذاری انتخابی انجام شد و نهایتاً مدل پیشنهادی و نظریه خلق شده ارائه گردید.



در ادامه پژوهش به منظور اعتبارسنجی الگوی مفهومی حاصل از تحلیل‌های بخش کیفی از مدلیابی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی) و نرم افزار پی‌ال‌اس اسمارت نسخه ۳ استفاده شد. شکل شماره ۲ مدل اندازه‌گیری تحقیق را حالت ضرایب استاندارد و شکل شماره ۳ این مدل را در حالت معناداری اعداد نشان می‌دهد. همان گونه که در شکل ۲ مشاهده می‌شود بارهای عاملی به دست آمده برای تمامی شاخص‌های مدل بزرگ‌تر از ۰/۵ بوده و از طرفی مقادیر اعداد معناداری در شکل ۳ بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است بنابراین می‌توان گفت که متغیرهای آشکار به خوبی تبیین کننده متغیر مکنون مربوطه هستند و لذا تمامی شاخص‌ها معنادار بوده و هیچ شاخصی از مدل حذف نمی‌گردد.



با توجه به اینکه، معناداری ضریب مسیر استاندارد رابطه‌ها بالاتر از ۱,۹۶ است، لذا می‌توان گفت تمامی بارهای عاملی و ضرایب مسیر مدل معنادار می‌باشند.

برای سنجش برازش مدل اندازه‌گیری پژوهش از شاخص‌های سنجش روایی (شاخص میانگین واریانس استخراج شده و شاخص فورنل لارکر و پایایی - پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ) استفاده شد. جدول ۱ نتایج مربوط به پایایی را نشان می‌دهد. همان گونه که مشاهده می‌شود ضرایب آلفای کرونباخ و ضرایب پایایی ترکیبی به دست آمده برای تمامی متغیرهای مدل بزرگتر از حداقل مقدار قابل قبول آن (۰/۷) ستند که بر پایایی مناسب دلالت دارد. همچنین در این جدول شاخص میانگین واریانس استخراج شده برای سنجش روایی همگرا ارائه شده است. مقادیر به دست آمده برای این شاخص برای تمامی متغیرهای مدل بزرگتر از حداقل مقدار قابل قبول آن یعنی ۰/۵ می‌باشد که حاکی از وجود روایی همگرا در مدل است.

جدول ۱. شاخص‌های سنجش روایی و پایایی ابزار تحقیق

متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
شرایط علی	۰.۷۳۹	۰.۸۱۱	۰.۵۱۹
پدیده محوری	۰.۷۶۸	۰.۸۴۰	۰.۵۸۱
شرایط زمینه‌ای	۰.۷۸۹	۰.۸۷۴	۰.۶۴۹
عوامل مداخله‌گر	۰.۷۵۱	۰.۸۵۶	۰.۵۲۵
راهبردها	۰.۷۳۰	۰.۸۰۹	۰.۵۴۵
پیامدها	۰.۷۹۲	۰.۸۳۹	۰.۵۰۱

برای سنجش روایی واگرایی از شاخص فورنل و لارکر استفاده شده است. با توجه به مقادیر جدول ۲ می‌توان گفت که روایی واگرایی در حد مناسبی قرار دارد. چرا که جذر میانگین واریانس استخراج شده (اعداد قطر) برای هر متغیر بیشتر از همبستگی آن با سایر متغیرها است و لذا روایی رواگرایی مدل تایید می‌شود.

جدول ۲. مقادیر شاخص سنجش روایی واگرا (شاخص فورنل لارکر)

متغیرها	شرایط علی	پدیده محوری	شرایط زمینه‌ای	عوامل مداخله‌گر	پیامدها	جو سازمانی
شرایط علی	۰.۶۴۷					
پدیده محوری	۰.۶۳۸	۰.۷۶۲				
شرایط زمینه‌ای	۰.۶۱۰	۰.۷۰۱	۰.۸۰۵			
عوامل مداخله‌گر	۰.۵۳۶	۰.۷۳۳	۰.۷۸۰	۰.۷۲۴		
راهبردها	۰.۶۱۱	۰.۵۹۸	۰.۷۳۸	۰.۶۴۹	۰.۷۳۸	
پیامدها	۰.۵۸۹	۰.۶۳۸	۰.۵۸۸	۰.۷۰۳	۰.۷۰۵	۰.۷۰۷

همچنین برای سنجش برازش کلی از شاخص نیکویی برازش (GOF) استفاده شد. در این شاخص سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF تعیین شده است و با توجه به اینکه مقدار به دست آمده برای مدل تحقیق برابر ۰/۶۰۵ است لذا بر برازش قوی مدل کلی تحقیق دلالت دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای پیچیده و پویا کنونی، سازمان‌ها برای حفظ پایداری، ارتقای بهره‌وری و پاسخگویی به تغییرات محیطی، نیازمند مدیریت هوشمند منابع انسانی هستند. مدیریت استعداد به‌ویژه با تأکید بر جانشین‌پروری، نه تنها امکان شناسایی و پرورش نیروهای کلیدی آینده را فراهم می‌کند، بلکه نقش مهمی در جلوگیری از خلأهای راهبردی و کاهش ریسک‌های سازمانی ایفا می‌کند. استانداردها، به‌عنوان نهادهای محوری در سیاست‌گذاری و هماهنگی اجرایی، در مواجهه با تغییرات مدیریتی ناگهانی بیش از هر سازمان دیگری نیازمند برنامه‌ریزی نظام‌مند برای توسعه استعدادها و جانشین‌پروری هستند. فقدان چنین رویکردی می‌تواند منجر به توقف طرح‌های کلیدی، کاهش کیفیت خدمات عمومی و کاهش اعتماد اجتماعی شود. از این رو، مطالعه حاضر اهمیت ویژه‌ای دارد زیرا به ارائه مدلی بومی و کاربردی در حوزه مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در استانداری آذربایجان شرقی می‌پردازد و می‌تواند الگویی ارزشمند برای سایر سازمان‌های مشابه فراهم کند. هدف اصلی این پژوهش، طراحی و ارائه الگوی مدیریت استعداد با تأکید بر توسعه جانشین‌پروری در استانداری آذربایجان شرقی است. این الگو تلاش دارد با شناسایی متغیرها و مقوله‌های مؤثر در ایجاد یک نظام سازمانی جانشین‌پرور، زمینه ارتقای شایستگی‌های منابع انسانی و افزایش بهره‌وری سازمانی را فراهم سازد. بدین ترتیب، پژوهش حاضر علاوه بر ایجاد دانش نظری در حوزه مدیریت استعداد، کاربرد عملی آن را نیز برای تصمیم‌گیران و مدیران سازمانی به ارمغان می‌آورد.

داده‌های پژوهش در قالب شش مقوله اصلی، شانزده مقوله فرعی شامل عوامل علی (عوامل انسانی، فرهنگی و سازمانی)، مقوله محوری (سازمان جانشین‌پرور)، عوامل زمینه‌ای (زمینه‌های سازمانی، عوامل توسعه و آموزش، ارزش‌ها و اصول بنیادین حاکم بر نظام جانشینی، چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و استراتژی‌های حال و آینده)، عوامل مداخله‌گر (عوامل مدیریتی و رهبری، عوامل شغلی و عوامل سازمانی)، راهبردها (طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری، استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری)، پیامدها (پیامدهای فردی، گروهی و سازمانی) و شصت و سه مفهوم سازماندهی شدند.

عوامل علی؛ عوامل علی همان ریشه‌ها و سرچشمه‌های اصلی هستند که به وجود آمدن

پدیده مورد مطالعه (اینجا: نظام مدیریت استعداد با تأکید بر جانشین‌پروری) را توضیح می‌دهند. این عوامل، علل بنیادینی‌اند که باعث می‌شوند سازمان به سمت طراحی و استقرار نظام جانشین‌پروری حرکت کند. عوامل علی شامل موارد زیر بود؛

۱. **عوامل انسانی؛** عوامل انسانی به توانمندی‌ها، قابلیت‌ها و ویژگی‌های افراد اشاره دارد که نقش کلیدی در موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری ایفا می‌کنند. این عوامل شامل نسبت مدیران باتجربه و در معرض بازنشستگی نسبت به کارکنان جوان و مستعد، نیاز به توسعه شایستگی‌های فردی و کمبود افراد واجد شرایط در خزانه استعداد است. این مقوله نشان می‌دهد که بدون یک برنامه هدفمند برای شناسایی و توسعه استعدادهای انسانی، جانشین‌پروری در سازمان با مشکل مواجه می‌شود.

۲. **عوامل فرهنگی؛** عوامل فرهنگی شامل نگرش‌ها، باورها، هنجارها و ارزش‌های حاکم بر سازمان است که پذیرش و موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نبود فرهنگ سازمان جانشین‌پرور، نگرش‌های منفی برخی مدیران و عدم همگرایی در ارزش‌ها می‌تواند مانع اجرای مؤثر برنامه شود. همچنین گرایش آینده‌نگری و حمایت مدیران ارشد، جزو پیش‌نیازهای فرهنگی موفقیت محسوب می‌شود.

۳. **عوامل سازمانی؛** عوامل سازمانی به ساختار، قوانین و رویه‌های حاکم بر سازمان اشاره دارد که می‌تواند زمینه یا مانع اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری باشد. این عوامل شامل قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی، تغییرات سریع محیط کاری و محدودیت‌های سیستم منابع انسانی موجود است. اگر سازمان ساختار و فرآیندهای لازم برای شناسایی و توسعه استعدادها را نداشته باشد، برنامه‌های جانشین‌پروری به نتیجه مطلوب نمی‌رسند. در ادامه بر اساس عوامل علی موارد زیر پیشنهاد می‌گردد؛

○ راه‌اندازی برنامه منظم مربیگری و منتورینگ برای کارکنان جوان و مستعد تا هم انتقال تجربه مدیران باتجربه صورت گیرد و هم مهارت‌های کلیدی نسل جدید تقویت شود.

○ اجرای کارگاه‌های آموزشی و جلسات فرهنگ‌سازی سازمانی با محوریت اهمیت جانشین‌پروری، ارزش‌های مشارکتی و توسعه سرمایه انسانی، برای افزایش پذیرش برنامه در بین مدیران و کارکنان.

○ طراحی و پیاده‌سازی سیستم جامع مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر شناسایی و توسعه استعدادها که شامل بانک اطلاعات استعدادها، مسیرهای شغلی منعطف و ابزارهای ارزیابی مستمر باشد.

مقوله محوری؛ سازمان جانشین‌پرور به سازمانی اطلاق می‌شود که به صورت نظام‌مند و هدفمند به شناسایی، پرورش و آماده‌سازی افراد مستعد برای پذیرش نقش‌های کلیدی و

مدیریتی در آینده می‌پردازد. چنین سازمانی، جانشین‌پروری را صرفاً یک اقدام مقطعی یا واکنشی به بازنشستگی یا ترک خدمت مدیران نمی‌داند، بلکه آن را بخشی جدایی‌ناپذیر از راهبرد توسعه سرمایه انسانی و تحقق چشم‌انداز سازمان تلقی می‌کند. ویژگی‌های کلیدی سازمان جانشین‌پرور شامل موارد زیر است؛

- فرهنگ یادگیری و رشد مستمر: فضایی که کارکنان فرصت‌های واقعی برای یادگیری، آموزش و ارتقای مهارت دارند.
- شناسایی و پرورش استعدادها: شناسایی کارکنان با پتانسیل بالا و طراحی برنامه‌های رشد شغلی برای آنان.
- پیوند با استراتژی سازمانی: همسویی برنامه‌های جانشین‌پروری با اهداف کلان و آینده‌نگری سازمان.
- ایجاد عدالت و شفافیت: فرآیندهای شفاف برای انتخاب و رشد افراد، بدون تبعیض و با تمرکز بر شایستگی‌ها.
- کاهش ریسک مدیریتی: تضمین پایداری و استمرار رهبری سازمان در شرایط تغییر، بحران یا خروج ناگهانی مدیران. موارد زیر در این راستا می‌تواند مورد توجه قرار بگیرد؛
- ایجاد بانک استعداد سازمانی؛ طراحی یک پایگاه داده پویا از کارکنان مستعد با ثبت شایستگی‌ها، مهارت‌ها و علاقه‌مندی‌های آنان، تا فرآیند جانشین‌پروری بر اساس اطلاعات دقیق و به‌روز انجام گیرد.
- طراحی مسیرهای شغلی متنوع و منعطف؛ ایجاد مسیرهای پیشرفت شغلی با توجه به توانایی‌ها و علایق کارکنان، تا فرصت جانشینی تنها به افراد خاص محدود نشود و دامنه وسیع‌تری از استعدادها را پوشش دهد.

عوامل مداخله‌گر؛ شرایط مداخله‌گر همان عواملی هستند که می‌توانند در جریان اجرای الگوی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری نقش تسهیل‌گر یا بازدارنده داشته باشند. این عوامل معمولاً کنترل مستقیم آن‌ها در دست سازمان نیست، اما می‌توانند شدت و جهت تأثیرگذاری سایر عوامل (علی، زمینه‌ای و راهبردها) را تغییر دهند. به عبارتی، شرایط مداخله‌گر مثل یک فیلتر یا کاتالیزور عمل می‌کنند و مسیر تحقق جانشین‌پروری را هموار یا دشوار می‌سازند. عوامل مداخله‌گر شامل موارد زیر بود؛

عوامل مدیریتی و رهبری؛ این مقوله به سبک و شیوه‌های مدیریتی، حمایت یا مقاومت مدیران ارشد و میانی، و مهارت‌های رهبری آن‌ها در هدایت فرآیند جانشین‌پروری اشاره دارد. اگر مدیران اعتقاد راسخ به جانشین‌پروری نداشته باشند، کل نظام در عمل بی‌اثر خواهد شد.

عوامل شغلی؛ این عوامل شامل ماهیت مشاغل کلیدی، حساسیت آن‌ها، میزان پیچیدگی

و نیازمندی به مهارت‌های خاص است. برخی مشاغل به دلیل ویژگی‌های فنی یا استراتژیک، جایگزینی دشوارتری دارند.

عوامل سازمانی؛ این مقوله به ساختار سازمان، فرهنگ سازمانی، قوانین و مقررات داخلی، و سطح تعهد سازمان به جانشین‌پروری مربوط می‌شود. سازمان‌هایی با ساختار منعطف و فرهنگ یادگیری محور راحت‌تر نظام جانشین‌پروری را پیاده می‌کنند. در ادامه بر اساس عوامل مداخله‌گر موارد زیر پیشنهاد می‌گردد؛

○ برگزاری کارگاه‌های توسعه رهبری تحول‌گرا برای مدیران ارشد و میانی، تا آنان ضرورت جانشین‌پروری را درک کرده و به‌عنوان حامیان اصلی آن عمل کنند.

○ تدوین نقشه شایستگی مشاغل کلیدی برای شناسایی دقیق توانمندی‌های موردنیاز هر موقعیت و طراحی برنامه‌های آموزشی هدفمند برای پرورش جانشینان بالقوه.

○ بازنگری در ساختار و فرآیندهای منابع انسانی به‌گونه‌ای که جانشین‌پروری بخشی رسمی و الزام‌آور از ارزیابی عملکرد و توسعه کارکنان محسوب شود.

عوامل زمینه‌ای؛ شرایط زمینه‌ای، همان بسترها و محیط‌هایی هستند که اجرای جانشین‌پروری در سازمان را امکان‌پذیر یا تسهیل می‌کنند. به عبارتی، این شرایط زیرساخت‌ها و محیطی را فراهم می‌سازند که در آن راهبردهای جانشین‌پروری قابل پیاده‌سازی باشند. اگر این زمینه‌ها ضعیف باشند، حتی بهترین راهبردها هم به نتیجه مطلوب نمی‌رسند. عوامل زمینه‌ای شامل موارد زیر بود؛

زمینه‌های سازمانی؛ به ساختار، فرایندها، قوانین و سیاست‌های سازمان اشاره دارد. زمینه‌های سازمانی باید انعطاف‌پذیر، شفاف و همسو با جانشین‌پروری باشند.

عوامل توسعه و آموزش؛ به فرصت‌های یادگیری، برنامه‌های آموزشی، دوره‌های توانمندسازی و برنامه‌های منتورینگ برای کارکنان مربوط است. آموزش، کلید اصلی پرورش جانشینان آینده است.

ارزش‌ها و اصول بنیادین حاکم بر نظام جانشینی؛ این مقوله به فرهنگ سازمانی، باورها و هنجارهایی اشاره دارد که بر عدالت، شفافیت و شایسته‌سالاری در انتخاب جانشینان تأکید دارند.

چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و استراتژی‌های حال و آینده؛ جانشین‌پروری باید در راستای مسیر آینده سازمان تعریف شود. این یعنی شناسایی و پرورش جانشینان بر اساس مهارت‌ها و توانمندی‌هایی که با چشم‌انداز آینده همسو هستند. در ادامه بر اساس عوامل زمینه‌ای موارد زیر پیشنهاد می‌گردد؛

○ بازطراحی فرآیندهای منابع انسانی (مانند جذب، آموزش و ارتقا) به‌گونه‌ای که با

اهداف جانشین‌پروری هم‌راستا باشند و از تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای جلوگیری شود.

- ایجاد آکادمی استعدادهای سازمان برای ارائه دوره‌های تخصصی، مهارتی و مدیریتی به کارکنان با پتانسیل بالا.
- تدوین منشور شایسته‌سالاری که اصول اخلاقی، عدالت‌محور و شفافیت فرآیند جانشین‌پروری را برای همه کارکنان روشن کند.
- برگزاری جلسات مشترک بین مدیران ارشد و تیم منابع انسانی برای هم‌راستاسازی برنامه‌های جانشین‌پروری با سند چشم‌انداز و اهداف استراتژیک سازمان.

راهبردها؛ راهبردها مجموعه‌ای از اقدامات هدفمند، برنامه‌ها و سیاست‌هایی هستند که سازمان به کمک آن‌ها نظام جانشین‌پروری را طراحی، استقرار و مدیریت می‌کند. اگر شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر «چه باید کرد؟» را مشخص کنند، راهبردها بیانگر «چگونه باید انجام داد؟» هستند. به عبارت دیگر، راهبردها همان نقشه عملیاتی برای تبدیل ایده جانشین‌پروری به واقعیت هستند. راهبردها شامل موارد زیر بود؛

طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری؛ این مقوله به تدوین ساختار، فرآیندها، ابزارها و سیاست‌های لازم برای شکل‌گیری نظام جانشین‌پروری اشاره دارد. در این مرحله، سازمان چارچوب نظری و عملی نظام خود را تعیین می‌کند.

استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری؛ بعد از طراحی، مهم‌ترین اقدام، استقرار و اجرای واقعی نظام در سازمان است. این امر مستلزم حمایت مدیران ارشد، فرهنگ‌سازی و پایش مستمر است. در ادامه بر اساس راهبردها موارد زیر پیشنهاد می‌گردد؛

- ایجاد چارچوب جامع جانشین‌پروری شامل مراحل شناسایی استعدادها، ارزیابی شایستگی‌ها، طراحی برنامه‌های توسعه و معیارهای ارتقا.
- اجرای طرح پایلوت جانشین‌پروری در یک واحد منتخب سازمان و سپس گسترش آن به کل سازمان با استفاده از بازخوردها و اصلاحات مرحله‌ای.

پیامدها؛ پیامدها نتایج و دستاوردهایی هستند که از اجرای موفق نظام مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در سازمان حاصل می‌شوند. این پیامدها در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی قابل مشاهده‌اند. به بیان دیگر، اگر جانشین‌پروری درست طراحی و اجرا شود، سرمایه انسانی سازمان توانمندتر، تیم‌ها هماهنگ‌تر و سازمان پایدارتر و آینده‌نگر خواهد شد.

پیامدهای فردی؛ به رشد و توسعه فردی کارکنان، افزایش انگیزه، ارتقای مهارت‌ها و افزایش امنیت شغلی آنان اشاره دارد. جانشین‌پروری به کارکنان فرصت می‌دهد مسیر پیشرفت شغلی خود را روشن‌تر ببینند.

پیامدهای گروهی؛ در سطح گروه‌ها و تیم‌های کاری، پیامدها شامل افزایش همدلی،

انتقال بهتر دانش و تجربه بین کارکنان، همکاری مؤثرتر و کاهش تعارضات درونی است. جانشین‌پروری سبب می‌شود تیم‌ها در شرایط تغییر مدیر یا رهبر دچار خلأ نشوند. پیامدهای سازمانی؛ در سطح کلان سازمان، پیامدها شامل پایداری و ثبات رهبری، افزایش بهره‌وری، تقویت فرهنگ شایسته‌سالاری، آمادگی در برابر تغییرات محیطی و کاهش ریسک ناشی از خروج مدیران کلیدی است. سازمان جانشین‌پرور در برابر بحران‌ها مقاوم‌تر و در دستیابی به چشم‌انداز خود موفق‌تر خواهد بود.

یکی از محدودیت‌های اصلی پژوهش، تمرکز بر یک نوع سازمان یا بخش مشخص و عدم تعمیم‌پذیری کامل یافته‌ها به سایر سازمان‌ها یا صنایع است. به عبارتی، الگوی ارائه‌شده ممکن است در سازمان‌های با فرهنگ، ساختار یا منابع انسانی متفاوت، به همان شکل مؤثر نباشد. پژوهش‌های آینده می‌توانند به آزمون و تطبیق الگوی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در سازمان‌های مختلف با فرهنگ‌ها و اندازه‌های متفاوت بپردازند تا نقاط قوت و محدودیت‌های الگوی ارائه‌شده در شرایط متنوع شناسایی شده و یک چارچوب جامع‌تر و قابل تعمیم ارائه شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام پژوهش یاری‌رسان تیم پژوهش بودند، تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد..

منابع

ابوالعالی، بهزاد و غفاری، عباس. (۱۳۹۵). مدیران آینده با رویکردی به استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران (جلد ۱). تهران: انتشارات سمت.

بازرگان، عباس. (۱۳۹۰). روش تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه.

بخشایی، مریم. (۱۳۹۰). *آسیب شناسی مدیریت استعدادها در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی (منطقه همدان)* (پایان نامه کارشناسی ارشد). گروه مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

تفتی، معالی و مرجان. (۱۳۹۱). *بررسی عوامل موفقیت در مدیریت استعدادها و چالش ها و موانع پیاده سازی آن در گروه سایپا*. تهران: دانشگاه تهران.

جعفری، سعید. (۱۳۸۷). *ارزیابی و انتخاب استعدادهای مدیریتی در شرکت برق تهران*. تهران: انتشارات سرآمد.

خالوندی، فاطمه و پورعباس، عباس. (۱۳۹۲). *طراحی مدل بهینه سازی فرآیند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس*. پژوهش های مدیریت عمومی، ۶(۱۹)، ۱۰۳-۱۲۸.

رضائیان، علی و سلطانی، فرزانه. (۱۳۸۸). *معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت*. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۱(۱)، ۵۰-۷.

زایرهوجقان، بهنام، کاشف، سید محمد و فتاح پور مرندي، مرتضی. (۱۴۰۰). *رویکرد شایسته سالاری: طراحی الگوی مدیریت استعداد و جانشین پروری در ادارات کل ورزش و جوانان ایران*. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۹(۱)، ۸۵-۹۸.

سلاجقه، سنجر و فرحبخش، شیما. (۱۳۹۰). *معنویت و تعهد سازمانی*. مجله راهبرد یاس، ۲۳. سهرابی، روح الله، جعفری سرشت، داوود و میداندار باسمنجی، فهیمه. (۱۳۹۶). *ارائه چارچوب مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی*. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۹(۲)، ۱-۲۰.

شادالوئی، حسین. (۱۳۹۹). *تحلیلی بر مدیریت استعداد و برنامه ریزی جانشین پروری: مفهومی کلیدی در ارزش آفرینی منابع انسانی*. پنجمین همایش بین المللی مدیریت، حسابداری، اقتصاد و علوم اجتماعی، همدان.

صابری نصرآباد سفلی، احسان. (۱۴۰۱). *مطالعه نقش مدیریت استعداد در بالندگی کارکنان موسسات آموزش عالی*. چهارمین همایش ملی پژوهش های حرفه ای در روانشناسی و مشاوره با رویکرد از نگاه معلم، میناب.

طهماسبی، رضا، قلی پور، آرین و جواهری زاده، ابراهیم. (۱۳۹۱). *مدیریت استعداد: شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعداد علمی*. پژوهش های مدیریت عمومی، ۵(۱۷)، ۲۶-۵.

علیخانی، عیدی. (۱۳۹۵). *بررسی وضع موجود و تدوین شاخص های استعدادیابی در رشته دو و میدانی*. پژوهش کده تربیت بدنی و علوم ورزشی. قابل دسترسی در:

<https://ssrc.ac.ir/file/download/page/1572777908-.pdf>

قلی پور، آرین و افتخار، نیره. (۱۳۹۵). *ارائه مدل مدیریت استعداد به روش نظریه مبنایی (مورد مطالعه: اپراتور تلفن همراه)*. پژوهش های مدیریت عمومی، ۹(۳۴)، ۵۹-۹۰.

قلی پور، رحمت الله، پورابراهیم، سهراب و دلاوری، جواد. (۱۳۹۱). *بررسی و سنجش تناسب شغلی و رابطه آن با تعهد سازمانی کارکنان*. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۴(۱۰).

گای، ماتیو و سیمز، دوریس. (۱۳۸۸). توسعه استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری (ترجمه نسرين جزینی). تهران: انتشارات سرآمد.

مقیمی، محمد، قلی‌پور، آرین و جواهری‌زاده، ابراهیم. (۱۳۹۳). شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعدادهای سازمانی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۶(۳)، ۱۶۵-۱۹۱.

نادرعلی، معصومه. (۱۳۹۱). بررسی رابطه مدیریت استعداد با رضایت‌مندی، تمایل به ترک و موفقیت در مسیر شغلی (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه علامه طباطبائی.

همتیان، مریم و نیرومندپوراندخت. (۱۳۹۵). بررسی الگوی مدیریت استعداد در شرکت‌های دولتی (موردکاوی شرکت ملی گاز). کنگره بین‌المللی توانمندسازی جامعه در حوزه مدیریت، اقتصاد، کارآفرینی و مهندسی فرهنگی، تهران.

Armstrong, M. (2006). A handbook of human resource management practice. London and Sterling, VA: Kogan Page.

Barron, P. (2008). Education and talent management: Implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 730–742. <https://doi.org/10.1108/09596110810897641>

Berger, L., & Berger, D. (2003). *The talent management handbook*. Cleveland, OH: McGraw-Hill.

Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: Key to retention. *Employee Relations*, 29(6), 640–663. <https://doi.org/10.1108/01425450710826117>

Boudreau, J. W. (2013). Appreciating and “retooling” diversity in talent management conceptual models: A commentary on The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 286–289. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.03.002>