

بررسی مدیریت استعدادیابی و جانشین پروری با عملکرد سازمانی  
در سازمان تامین اجتماعی (مورد مطالعه اداره کل تامین اجتماعی استان خراسان شمالی)

محمدرضا ایلخانی<sup>۱</sup>، دکتر حسینعلی بهرام زاده<sup>۲</sup>

دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی - گرایش توسعه منابع انسانی

نویسنده مسئول: [ILKHANI1306@gmail.com](mailto:ILKHANI1306@gmail.com)

<sup>۲</sup>عضو هیات علمی مؤسسه آموزش عالی حکیمان بجنورد

## چکیده:

این مقاله بر مبنای پژوهشی است تا رابطه مدیریت استعدادیابی و جانشین پروری با عملکرد سازمانی در سازمان تامین اجتماعی (اداره کل استان خراسان شمالی) را بررسی نماید. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی توصیفی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه کارکنان رسمی اداره تامین اجتماعی استان خراسان شمالی بود که با مراجعه به اداره منابع انسانی اداره تامین اجتماعی استان خراسان شمالی و آمار اخذ شده از این بخش ۱۹۸ نفر در سال ۱۳۹۹ اعلام شد. ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش، شامل پرسشنامه مدیریت استعداد احمدی و همکاران در سال (۲۰۱۲)، بخش دوم، پرسشنامه استاندارد پرسشنامه عملکرد سازمانی پاترسون (۱۹۹۲) و بخش سوم، پرسشنامه جانشین پروری چراغی (۱۳۹۳) می باشد. روایی محتوایی و صوری پرسشنامه ها مورد تأیید متخصصان قرار گرفت. پایایی پرسشنامه ها نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ تعیین گردید برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چند متغیره استفاده شده است. رگرسیون پیش بینی عملکرد سازمانی کارکنان از روی متغیرهای پیش بین (مدیریت استعدادیابی و جانشین پروری) معنی دار می باشد.  $P < 0/000$  و  $F=9/38$  بنابراین سوال اول تحقیق تایید می گردد. جانشین پروری با ضریب بتای  $0/27$  بیشترین ارتباط معنادار را با عملکرد سازمانی کارکنان دارد و مدیریت استعدادیابی با ضریب بتای  $0/22$  در مرتبه دوم قرار دارد. همچنین مقدار  $R^2 = 0/16$  بیانگر این مطلب است که  $0/16$  از واریانس عملکرد سازمانی کارکنان توسط متغیرهای یاد شده تبیین می شود.

واژگان کلیدی: مدیریت استعدادیابی، جانشین پروری، عملکرد سازمانی

<sup>۱</sup> \*دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی - گرایش توسعه منابع انسانی (-۰۹۱۵۱۸۶۴۳۷ - [ILKHANI1306@gmail.com](mailto:ILKHANI1306@gmail.com))

\*\* عضو هیات علمی مؤسسه آموزش عالی حکیمان بجنورد

## مقدمه :

در سازمان های نوین، تأکید فراوان بر دارایی های ناملموس همانند نوآوری، سرمایه های دانشی، نام تجاری، کارآفرینی و خلاقیت می شود. اینها منابع کلیدی هستند که قادرند سازمان را به عنوان یک سازمان ایده آل مطرح کنند. سازمان ها، متمرکز بر افراد هستند و پس از آنکه افراد مناسب را در جایگاه های مناسب قرار دادند، برای پیشی گرفتن از حریفان خود گام برمی دارند (کولینز، ۲۰۱۰). یکی از موضوعات مهم و قابل مطالعه در حوزه رفتار سازمانی در عصر حاضر، مدیریت استعداد است. مدیریت استعداد به عنوان بخشی از فرآیند مدیریت منابع انسانی عمل میکند. مدیریت منابع انسانی در هدایت و رهبری سازمانها به خصوص سازمانهایی که بیشتر بر بعد اقتصادی تمرکز دارند، از حساسیت بیشتری برخوردار است؛ زیرا رشد اقتصادی رقابتی و تغییر جمعیتی نیروی کار، رقابت شدیدی برای کارکنان ماهر ایجاد کرده، که وجود نظام جانشین پروری برای جذب و توسعه و نگهداشت نیروی انسانی بااستعداد را برای منصبهای کلیدی سازمان ضروری ساخته است (ویلیام، ویریر، ۲۰۱۵). جانشین پروری فرایندی است که طی آن کارمندان مناسب برای تصدی پست های مدیریتی رده بالا و کلیدی یک سازمان، از میان افراد واجد شرایط و با استعداد انتخاب میشوند (ون زالک، ۱، ۲۰۱۷). جوهره یک برنامه جانشین پروری شناسایی، و آموزش و توسعه افرادی است که بتوانند با داشتن دانش و مهارتهای لازم، مشاغل کلیدی را تصاحب نمایند (اسکونور، ۲۰۱۱).

جانشین پروری ابزاری پایه ای برای یادگیری و انتقال تجارب سازمانی است؛ زیرا از طریق جانشین پروری اطمینان حاصل می شود که درس ها و تجارب سازمانی که از آن با عنوان حافظه سازمانی نام برده می شود، حفظ می گردد و در این صورت با تقویت یادگیری، حلقه دوم بهبود مستمر در عملکرد سازمان محقق می شود (نیل آما تو، ۳، ۲۰۱۳).

## بیان مساله :

تحولات فناوری، جهانی شدن، نیاز به واکنش سریع به تغییرات محیطی و کاهش هزینه ها در صحنه رقابتهای فشرده، کاهش وفاداری در کارکنان، جابجایی، جهانی سازی، تمایل به اقتصاد دانش محور، توسعه و پیشرفت تکنولوژی، مسیر شغلی بدون مرز، تغییرات فزاینده، تنوع نیروی کار، تغییر در سلايق و انتظارات کارکنان و ... ضرورت جانشین پروری را تشدید می کند (دانیالی ده حوض، ۱۳۹۷).

سازمانها برای حفظ و جذب استعدادها، مدیریت کردن دانش و توسعه افراد به سختی تلاش میکنند؛ در حالی که با چالش های فزاینده بازار روبرو هستند. جریان فعلی نیروی کار، تکنولوژی در حال تغییر و احتیاج فزاینده برای کیفیت بیشتر با سرعت بالاتر و هزینه کمتر سبب مواجهه با کمبود زمان برای یادگیری میشود (هیلمن، ۴، ۲۰۱۴). به طور کلی جانشین پروری به دلیل متعدد از اهمیت خاصی برخوردار است که عبارتند از: ۱) بقای مستمر سازمان و در اختیار داشتن افراد مناسب، در مکان و زمان مناسب؛ ۲) در نتیجه

تغییر ساختار اقتصادی اخیر در سازمانها، افراد کمی برای ترقی به سطوح بالای درون سازمان موجود می باشند؛ (۳) جانشین پروری برای ترغیب تنوع و چند فرهنگی بودن در سازمانها و پرهیز از بازآفرینی اجتماعی ضروری به نظر میرسد؛ (۴) جانشین پروری مبنایی برای ابلاغ مسیرهای شغلی، ایجاد طرح آموزش و توسعه، پایه ریزی مسیرهای شغلی و تحرکات شغلی افراد، ارتباطات رو به بالا و جانبی، و شکل گیری سیستمی جامع از برنامه ریزی منابع انسانی فراهم می آورد (میستر و ویلیرد، ۲۰۱۰).

مدیریت استعداد شامل مشارکت تمام بخشهای سازمان در برقراری سنجه های لازم جهت حصول اطمینان از اینکه فرد مناسب، با مهارتهای مناسب و در شغل مناسب قرار گرفته به طوری که اهداف استراتژیک سازمان تحقق یابد (کالینان، ۲، ۲۰۱۶). مدیریت استعداد، تسهیل و توسعه پیشرفت مسیر شغلی افراد بسیار با استعداد و ماهر در سازمان، با استفاده از دستورالعمل های تدوین شده، منابع، سیاست ها و فرآیندها می باشد (گالاردو- گالاردو، ۳، ۲۰۱۷).

مدیریت استعداد یا مدیریت استعدادیابی را سرمایه گذاری در توسعه کارکنان، شناسایی جانشین ها و افراد با استعداد در سازمان و بالنده کردن آنان برای ایفای نقش های گوناگون رهبری تعریف می کنند (کاراتاپ، ۴، ۲۰۱۳). مدیریت استعداد، در صدد ایجاد شرایطی است که در آن مهارتهای کارمندان مستعد شناسایی و از آنها در حوزه های مناسب استفاده شود. برخی سازمانها به دلیل عدم شناخت صحیح تواناییهای کارکنان خود نمیتوانند به نتایج مورد انتظار دست یابند. بسیاری از دوباره کاریها، ضایعات، فقدان انگیزه، عدم بهره وری مناسب، فاصله زیاد با برنامه های طراحی شده، ناشی از عدم شناخت استعداد افراد در حیطه های کاری سازمان میباشد. امروزه مدیریت استعداد به عنوان یک وظیفه سازمانی که مسئولیت آن به عهده تمام بخشها است، بسیار جدیتر از گذشته مورد توجه قرار گرفته است. با آگاه شدن رهبران سازمانها از این حقیقت که استعدادها و توانایی کارکنان آنان است که کسب و کار آنها را به سمت موفقیت هدایت میکند، شرکتها بر آن شده اند تا در زمینه مدیریت استعداد وارد عمل شوند و برای حفظ کارکنان با پتانسیل بالای خود تلاش کنند. منابع انسانی یکی از باارزش ترین منابع یک سازمان و به عنوان قلب تپنده سازمانها در نظر گرفته میشوند (ایونمیل، ۲۰۱۷).

عملکرد سازمانی به عنوان یکی از مهمترین متغیرهای نظریه های مدیریت و پژوهشهای تجربی در طول دهه های گذشته در نظر گرفته شده است (جمال، ۲۰۱۶). بنابراین بسیاری از سازمانها بر اثربخشی و عملکرد سازمانی کارکنان تمرکز کرده اند تا از این طریق بتوانند، عملکرد سازمانی را بهبود ببخشند (دیچرچ و مسمر، ۲۰۱۰). منظور از عملکرد سازمانی سطح بهره وری یک کارمند، نسبت به هم گروهان او است (کاراتاپی، ۲۰۱۳). از طرفی با توجه به افزایش روزافزون رقابت میان سازمانها و در راستای توجه به تغییر و تحول سازمانی، هر سازمان به دنبال آن است که عملکرد مؤثرتری داشته باشد و این امر توجه پژوهشگران حوزه علوم انسانی را به خود جلب کرده است و فهم مسائل مرتبط با سازمانها به تأثیرگذاری بیشتر آنها منجر

میگردد (کوری، ۲۰۱۲). اصطلاح عملکرد سازمانی را می توان از هر دو جنبه کیفیت و کمیت انجام کار توسط یک فرد یا گروه کاری، مورد بررسی قرار داد. پژوهشگران بر این موضوع تأکید دارند که عملکرد سازمانی، مفهومی چندگانه دارد، بدین صورت که هم مفهوم فعالیت برای انجام کار و هم مفهوم نتیجه کار را یکجا باهم در بردارد. بدین ترتیب، عملکرد سازمانی هم مفهوم رفتارکاری و هم مفهوم رسیدن به اهداف را در بر میگیرد (سونتاگ، ۲۰۱۰). رسیدن به عملکرد، هدف غایی سازمانهاست و اصطلاح درگیر شدن کارکنان و تلاش آنها اخیراً تبدیل به یک اصطلاح محبوب در مدیریت منابع انسانی شده است، به چگونگی انجام مأموریت ها، وظایف و فعالیت های سازمانی و نتایج حاصل از انجام آنها اطلاق می شود (پریمانز، ۲۰۱۵). از این رو پژوهش در پی پاسخ به این سوال می باشد:

### آیا بین مدیریت استعدادیابی و جانشین پروری با عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؟

#### ضرورت و اهمیت تحقیق

یکی از دغدغه های اصلی مدیران سازمان های کوچک و بزرگ، عملکرد کارکنان است. سازمانها سالانه مبالغ عظیمی بر روی منابع انسانی خود سرمایه گذاری می کنند تا از این راه بتوانند کاهش هزینه ها، افزایش کیفیت، افزایش انعطاف پذیری، افزایش رضایت مشتری و بهبود کلی عملیات را بدست آورند. اما همواره نگرانی مجریان برنامه های توسعه در بخش خصوصی این است که آیا این سرمایه گذاری ها در عملکرد شرکت موثر است. در واقع می توان گفت که بقا و تداوم فعالیت سازمان ها و مؤسسات به چگونگی کارایی و اثربخشی عملکرد کارکنان بستگی دارد. تحولات بنیادین در عرصه سازمان ها در دهه های اخیر چنان پرشتاب بوده است که مدیریت سازمان ها را پیچیده تر از قبل کرده است. نیروی انسانی در هر کشوری بزرگترین سرمایه و منبع موجود سازمانهاست. نیروی انسانی در هر کشوری توان تغییر در ساختار فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و ... را دارد (ناظم و حمودی، ۱۳۸۵). عوامل زیادی بر عملکرد کارکنان تأثیر می گذارد، که یکی از آنها، مدیریت استعداد است.

می توان گفت که در حال حاضر کشف، جذب و نگهداری کارکنان اصلی ترین عامل رقابت بین شرکت ها و سازمان ها محسوب می شود و در حقیقت استعدادها و مهارت ها کارکنان است که مورد توجه جدی آنها قرار دارد، چرا که تنها در این صورت سازمان ها می توانند از متوسط سهم بازاری فراتر رفته و به سودهای کلان دست یابند. این سرمایه های دانشی، همانند دارایی ها و سرمایه های ملموس دوران صنعتی از قبیل تجهیزات، موجودی کالاها و ... نمی باشند، بلکه سرمایه های دانشی و فکری، دانش و تجربه هریک از کارکنان سازمان را شامل می شود، که باید به طور خاصی اداره و هدایت شوند.

این تحقیق از این نظر حائز اهمیت است که ما قصد داریم دو مفهوم مدیریت استعداد و مدیریت جانشین پروری را در ارتباط با عملکرد کارکنان و همچنین در ارتباط با هم مورد بررسی قرار دهیم و با مشخص کردن رابطه ای که بین آنها وجود دارد بتوانیم نتیجه گیری کنیم که با فراهم کردن محیط مناسبی برای یک متغیر همزمان محیط مناسبی برای رشد متغیر دیگر ایجاد می شود. بر این اساس موضوع مدیریت استعداد و جانشین پروری از نظر اهمیت در رده موضوعات مهم سازمان تامین اجتماعی تلقی شده و در این پژوهش بررسی مولفه های مدیریت استعداد مورد سنجش قرار می گیرد و با عنایت به نقش عملکرد کارکنان در تحقق عملکرد سازمانی مطلوب، عملکرد کارکنان نیز مورد بررسی قرار می گیرد.

امید می رود با روشن شدن و شناسایی تأثیر مدیریت استعداد و جانشین پروری بر عملکرد کارکنان به گسترش آگاهی و درک در این زمینه کمک شود. همچنین انجام این پژوهش به دست اندرکاران و ذی نفعان این حوزه کمک می کند که با مدنظر قرار دادن این فاکتورها و عوامل و کنترل مداوم شاخص های آن در سازمان مربوطه بتوانند عوامل کلیدی و موثر در بهبود مدیریت استعداد و جانشین پروری را تشخیص داده و با استفاده از آن عوامل، موجبات بهبود عملکرد کارکنان را فراهم آورند و از این راه، هر چه بیشتر از توانمندی های بالقوه کارکنان در ارائه خدمات به افراد جامعه استفاده کنند و باعث افزایش عملکرد کارکنان گردند.

#### **فرضیه های پژوهش:**

##### **فرضیه اصلی:**

بین مدیریت استعدادیابی و جانشین پروری با عملکرد سازمانی در سازمان تامین اجتماعی خراسان شمالی رابطه معناداری وجود دارد.

##### **فرضیه های فرعی:**

بین مدیریت استعدادیابی با عملکرد سازمانی در سازمان تامین اجتماعی خراسان شمالی رابطه معناداری وجود دارد.

بین مدیریت جانشین پروری با عملکرد سازمانی در سازمان تامین اجتماعی خراسان شمالی رابطه معناداری وجود دارد.

#### **ادبیات و پیشینه تحقیق:**

اصطلاح جانشین پروری برای طیف های وسیعی از برنامه ریزی سرمایه مورد نیاز آینده برای کارکنان به کار برده می شود. ولف (۱۹۹۶) تعریف درخشانی از جانشین پروری ارائه می دهد: برنامه ای معین که سازمان را برای اطمینان یافتن از استمرار رهبری برای تمامی پست های کلیدی از طریق فعالیت های توسعه ای که استعداد کارکنان را خواهد ساخت، سیستمی می نماید.

بالدوین (۲۰۰۰) فرض می کند هر پست کلیدی درون سازمان بایستی شناسایی شود، که این شامل شناسایی مهارت ها، دانش و شایستگی های نیروی کار کنونی و تعیین این که چه مهارت ها، دانش و شایستگی هایی برای مواجه شدن با الزامات نیروی کار آینده در جهت به انجام رسانیدن رسالت چشم انداز و اهداف سازمان مورد نیاز است، می باشد (غیائی ندوشن، ۱۳۹۵).

در نگرش دیگری مدیریت جانشین پروری به دودسته رسمی و غیررسمی تقسیم شده است. مدیریت جانشین پروری رسمی که بر روی شناسایی و پرورش افراد با استعداد متمرکز میباشد و مدیریت جانشین پروری غیررسمی که ممکن است به طور غیررسمی افراد با استعداد بالا را ارزیابی میکند اما بر پرورش همه کارکنان متمرکز میباشد مدیریت استعداد برابر مدیریت جانشین پروری غیررسمی در نظر گرفته شده است و به عنوان جزئی از مجموعه مدیریت منابع انسانی عنوان شده است (کیم، ۲۰۰۶).

### مدل های برنامه ریزی جانشین پروری : مدل عملکرد جانشین پروری کیم (۴ مرحله ای)

مدلهای مختلفی در خصوص جانشین پروری مطرح شده است که مدل عملکرد جانشین پروری کیم (۲۰۰۶) از اهمیت بیشتری برای مطالعه حاضر برخوردار است. این مدل شامل ۴ مرحله است:

#### مرحله اول : تعیین خط مشی:

در این مرحله، سازمانها مدل های موجود و روشهای پیشین در نظام مدیریت جانشین پروری در پیشینه پژوهش یا سازمانهای مشابه را مورد بازنگری قرار داده خط مشی، هایی را برای پیاده سازی سیستم تعیین میکنند خط مشی، مشخص کننده محدودهای است که تصمیمهای آتی باید در داخل آن اتخاذ شوند. برای نظام مدیریت جانشین پروری در مرحله تعیین خط مشی، دو بعد تعهد مدیران ارشد و شناسایی منصبهای کلیدی حائز اهمیت است.

#### مرحله دوم : ارزیابی کاندیداها:

پس از این که منصبهای کلیدی شناسایی شدند، هر فرم برای هر شغل در نظر گرفته میشود، که وظائف های و مسئولیت هر شغل را مشخص میکند. سپس با توجه به هر شغل مشخص شده، برای ارزیابی کاندیداهایی متناسب با این مشاغل، دو مرحله پیشنهاد میشود :

الف) شناسایی شایستگی های مورد نیاز منصبهای کلیدی شرایط احراز

ب) شناسایی افراد با استعداد .

همان طور که کارولی و هال در برنامه آماده سازی رهبران بیان کرده اند، پیش از شناسایی افراد و تعیین چگونگی افراد با استعداد و باقابلیت آینده، ابتدا باید استعداد و ویژگیهای آن در سازمان مورد نظر تعریف شود (وریو، کاگیری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

#### مرحله سوم: آموزش و بهبود توانمندی کاندیداها

هنگامی که سازمان، شایستگی ها مورد نیاز ی برای مواجهه با نیازهای آینده سازمان را شناسایی کند. مجبور است وضعیت موجود سازمان را نیز ارزیابی کند. آیا این شایستگی ها در وضعیت موجود نیز وجود دارند؟ شکافهای بین وضعیت موجود و آن چیزی که برای آینده شناسایی شده چیست؟ پس از این که افراد با استعداد شناسایی شدند، وارد خزانه استعدادهای میشوند، و با توجه به شرایط کار و شغل شناسایی شده و شکاف توسعه ای مشخص شده، برنامه های آموزشی مورد نیاز برای آمادهسازی افراد با استعداد برای تصدی مشاغل کلیدی مشخص میشوند. این برنامه های آموزشی به دو دسته تقسیم شده اند:

روش الف) های ضمن خدمت: شامل روشهای گردش شغلی، روشهای مربیگری، روشهای جانشینی موقت و روش مطالعه موردی.

ب) روش خارج از محیط کار: شامل روشهای بازیهی مدیریتی، سخنرانیها، روشهای سمعی و بصری، و روش آموزش ایفای نقش برای توسعه کاندیداها.

#### مرحله چهارم: ارزیابی اثر بخشی نظام مدیریت جانشین پروری :

علی رغم گزینه های زیادی که بر اهمیت برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری آن تأکید میکند، دلیل کاهش برنامه ریزی جانشین پروری در سازمانها آن است که نیروی انسانی در نشان دادن ارزش برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری آن به سازمان با شکست مواجه میشود. ارزیابی، ابزاری است که این ارزش را تعیین میکند. به طور کلی، ارزیابی برنامه شاخص های ارزیابی در نظام مدیریت جانشین پروری به دو دسته ارزیابی برنامه مدیریت جانشین پروری در نتیجه و مدیریت جانشین پروری در فرآیند تقسیم شده اند (کیم، ۲۰۰۵).

جانشین پروری برنامه ای است که طی آن افراد مناسب برای تصدی سمتهای مدیریتی رده بالا و اصلی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد برگزیده می شوند. اولین مؤلفه ایجاد تعهد به برنامه ریزی جانشینی نظام مند و استقرار برنامه جانشین پروری است (سانداراپاندیان و بابو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

#### عوامل اهمیت برنامه ریزی جانشین پروری :

به طور کلی جانشین پروری به دلایل متعدد از اهمیت خاصی برخوردار است که عبارتند از: ۱) بقای مستمر سازمان و در اختیار داشتن افراد مناسب، در مکان و زمان مناسب؛ ۲) در نتیجه تغییر ساختار اقتصادی اخیر در سازمانها، افراد کمی برای ترقی به سطوح بالای درون سازمان موجود میباشند؛ ۳) جانشین پروری برای ترغیب تنوع و چند فرهنگی بودن در سازمانها و پرهیز از بازآفرینی اجتماعی ضروری به نظر میرسد؛ ۴) جانشین پروری مبنایی برای ابلاغ مسیرهای شغلی، ایجاد طرح آموزش و توسعه، پایه ریزی مسیرهای شغلی و تحرکات شغلی افراد، ارتباطات رو به بالا و جانبی، و شکل گیری سیستمی جامع از برنامه ریزی منابع انسانی فراهم می آورد (میسیتز، ویلیرد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

در کل میتوان بیان نمود که هدف جانشین پروری این است که استعداد های کنونی سازمان را به استعدادهای مورد نیاز آن در آینده تبدیل کند. زمانی که افراد مناسب در مشاغل کلیدی قرار گرفتند، سازمان میتواند با چالش های محیطی مواجه شده، برنامه های استراتژیک خود را محقق سازد. نگاه به جانشین پروری از منظر یادگیری سازمانی نیز جالب توجه است. وقتی که نیروهای جوان و مستعد، تجربیات افراد کارآموده و مجرب سازمان را کسب میکنند، حافظه سازمانی ایجاد میشود و به نوعی یادگیری دوحلقه ای رخ می دهد. میتوان ادعا کرد که بقای سازمان در گرو جانشینی افراد های در پست مؤثر کلیدی است. فرآیند جانشین پروری مستلزم وجود یک نظام ارزیابی قوی و تقویت سرمایه های فکری سازمان است که بتواند شایستگی آشکار و پنهان کارکنان مستعد را شناسایی و معرفی کند. با توجه به تغییرات فزاینده ملی، منطقه ای و جهانی و کاهش وابستگی شغلی، تعهدسازمانی، رضایت شغلی و به وجود آمدن یک محیط پیچیده، ناپایدار و نامطمئن، سازمانها و مدیران ارشد بایستی استعدادهای را شناسایی و خزانه استعداد در سازمان بوجود بیاورند، پست های کلیدی را شناسایی و برای همه مشاغل کلیدی هم به صورت افقی و هم عمودی برنامه جانشین پروری را تدارک ببینند (بیدمشکی، ۱۳۹۶).

برنامه ریزی جایگزینی، اقدامی واکنشی و حالتی از مدیریت بحران است. رویکرد محدود و تنگ نظرانه دارد و درواقع نوعی انتصاب سفارشی است. برنامه ریزی جانشین پروری، اقدامی فراکنشی و منعطف، بر توسعه برنامه ریزی شده آینده تمرکز دارد و بر رهبری مستمر و استعداد سازی تاکید می کند.

عوامل تاثیر گذار بر برنامه ریزی جانشین پروری: عوامل بیرونی - عوامل درونی

**الف- عوامل تأثیرگذار بیرونی بر برنامه ریزی جانشین پروری:** عوامل بیرونی مؤثر بر برنامه ریزی جانشین پروری با تأکید بیشتر بر ۵ عامل اصلی عبارتند از الف) تغییرات اجتماعی، ب) پیشرفت های تکنولوژیکی، ج) شرایط اقتصادی، د) محیط سیاسی، د) افزایش دانش و اطلاعات، و را تغییرات جمعیت شناختی و نیروی کار.

**ب- عوامل تأثیرگذار درونی بر برنامه ریزی جانشین پروری:** اولویت های سازمانی (اهمیت نتایج مالی / برنامه ریزی استراتژیک / برنامه ریزی جانشین پروری) - انتظارات کارکنان.

عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد؛ بنابراین عملکرد سازمانی یک سازه ی کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد (رهنورد، ۱۳۸۷).

با توجه به تعریف خاویر (۲۰۰۲)، عملکرد معادل اقتصاد، کارایی و اثربخشی برای یک برنامه ی خاص یا فعالیت است. با این حال، دفت (۲۰۰۰) بیان می دارد که عملکرد سازمانی، فعالیت سازمان ها برای دستیابی به اهداف با استفاده از منابع به شیوه ای موثر و کارآمد است. کاملاً شبیه به گفته ی دفت، ریچاردو (۲۰۰۱)



بیان می دارد که عملکرد سازمانی، فعالیت سازمان برای دستیابی به اهداف و مقاصد است (به نقل از ابو جرارد<sup>۲</sup>، یوسف، نیک بین، ۲۰۱۰). هو<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) بیان می دارد که عملکرد سازمانی شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف یک سازمان یا موسسه را اندازه گیری می نماید.

معروفترین تعریف عملکرد توسط نیلی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) ارائه شده است: «فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته». مطابق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می شود: (۱) کارایی که توصیف کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید، خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درونداها برای تولید برونداهای معین؛ و (۲) اثربخشی که توصیف کننده ی درجه ی نیل به اهداف سازمانی است.

**سنجش عملکرد سازمانی:** فرآیند تعیین میزان کارایی و اثربخشی یک سازمان است.

**رویکردهای سنجش عملکرد:** عینی (واقع گرا) محدود به داده های مالی - ذهنی (توصیفی) ابعاد گسترده سازمانی را شامل می شود.

نوع استفاده از رویکردها بستگی به جهت گیری سازمانی و نوع نگرش مدیران دارد.

**مقیاس سنجش عملکرد:** کیفیت کار - بهره وری - سوددهی - سهم بازار - بازگشت سرمایه - عملکرد کلی - رضایت مخاطبین و ...

### مدیریت عملکرد و عوامل موثر بر عملکرد سازمانی

«مدیریت عملکرد رویکردی نظام مند است که از راه فرایندهای تعیین اهداف استراتژیک، سنجش، جمع آوری و تحلیل داده ها و بازنگری گزارش داده های عملکرد و به کارگیری نتایج آن، به بهبود عملکرد سازمان می انجامد.» (میرزا صادقی و همکاران، ۱۳۸۱، به نقل از رفیع زاده، ۱۳۸۸).

عوامل موثر بر عملکرد سازمانی: عوامل محیطی - عوامل داخلی یا سازمانی - عوامل شغلی - عوامل فردی فرانک برونو، استعداد را «توانایی بهره بری فوری از آموزش، تعلیم یا تجربه در یک محدوده مشخص از عملکرد» می داند. شفیق آبادی نیز استعداد را «توانایی بالقوه ای که فرد را برای انجام دادن کار، آماده می کند» دانسته است (مبینی، ۱۳۸۵).

مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان است. هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف استراتژیک سازمان است (دوتاگوپتا<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵، ص ۲۳). در تعریفی دیگر مدیریت استعداد در برگیرنده تمامی فرایندهای منابع انسانی، مدیریت امور و فناوری هاست

۲- Abo-jarard

۴- Ho L. A.

۵- Neely Et Al.

۶- Duttagupta

## سطوح مدیریت استعداد: سطح فردی - سازمانی - ملی - بین المللی

### ۳ مفهوم پایه ای برای مدیریت استعداد (نگاه لوئیس و هاگمن)

- ۱- مجموعه ای از وظایف منابع انسانی، مانند استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه تعریف شده است.
- ۲- مترادف با مدیریت منابع انسانی یا برنامه ریزی نیروی کار دانسته اند.
- ۳- متمرکز بر افراد با استعداد از لحاظ عملکرد و پتانسیل دانسته اند.

### دلایل اهمیت مدیریت استعدادیابی

- ۱- اجرای آن موجب کشف و نگهداری موفقیت آمیز استعدادها می شود.
- ۲- کارکنان با استعداد برای پست های کلیدی انتخاب می شوند. (همان جانشین پروری می باشد).

### فرآیند مدیریت استعداد

- ۱- جذب استعدادها
- ۲- انتخاب استعدادها
- ۳- همسو سازی و نگهداشت استعدادها
- ۴- توسعه استعدادها

### • مروری بر تحقیقات انجام شده

تحقیقات فراوانی درخصوص موضوعات جانشین پروری و استعدادیابی در سازمانها صورت پذیرفته است که مراجعه به آنها و مطالعه پیشینه این تحقیقات در فهم و درک مطالب ارائه شده در این مقاله تاثیر گذار می باشد. بمنظور جلوگیری از طولانی شده مطالب، از ذکر آنها خودداری شده است. لیکن منابع مورد نظر قابل دسترس و بررسی می باشد.

### روش تحقیق جامعه آماری - نمونه و روش نمونه گیری:

قبل از انتخاب روش تحقیق مناسب برای مطالعه، باید به ماهیت موضوع و هدف های پژوهش توجه نمود. در بیشتر موارد تحقیق مناسب با توجه دقیق به سؤالات تحقیق و روش قابل استفاده ای است که سؤالات می توانند با آن مطالعه شوند. «هدف از انتخاب روش تحقیق آن است که محقق مشخص نماید چه شیوه یا روشی را اتخاذ کند تا او را هر چه سریع تر و دقیق تر در دستیابی به پاسخ کمک نماید» (نادری و سیف نراقی، ۱۳۸۸). این پژوهش از نظر هدف کاربردی و روش آن توصیفی و از نوع پیمایشی می باشد. این پژوهش توصیفی است زیرا هدف آن توصیف عینی، واقعی و منظم حوادث، رویدادها و موضوعات مختلف است. تحقیق توصیفی روش هایی است که هدف آن ها توصیف کردن شرایط یا پدیده های مورد بررسی است (پاشاشریفی و شریفی، ۱۳۹۶). هم چنین روش پژوهش حاضر پیمایشی است. زیرا به بررسی دیدگاه کارکنان تامین اجتماعی خراسان شمالی می پردازد لذا پژوهش توصیفی و از نوع پیمایشی می باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است. از آنجاییکه برای اثبات فرضیه های تحقیق از نظرسنجی با افراد درگیر مسئله (کارکنان اداره تامین اجتماعی خراسان شمالی مورد نظر) استفاده شده است، روش تحقیق از نوع توصیفی - همبستگی است. پرسشنامه پژوهش حاضر شامل سه بخش است. بخش اول، سؤالات مربوط به

پرسشنامه مدیریت استعداد احمدی و همکاران در سال (۲۰۱۲)، بخش دوم، پرسشنامه استاندارد پرسشنامه عملکرد سازمانی پاترسون (۱۹۹۲) و بخش سوم، پرسشنامه جانشین پروری چراغی (۱۳۹۳) است.

جامعه آماری به کلیه افراد یا اشیایی که دارای یک یا چند ویژگی مشترک هستند اطلاق می گردد. و عبارتست از گروهی از افراد یا اشیایی که در خاصیت یا خاصیت های مورد تحقیق مشترک باشند. و با هدف و موضوع ارتباط داشته باشند (خاکی، ۱۳۹۶).

جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه کارکنان رسمی اداره تامین اجتماعی استان خراسان شمالی بود که با مراجعه به کارگزینی اداره تامین اجتماعی استان خراسان شمالی و آمار اخذ شده از این بخش ۲۴۸ نفر در سال ۱۳۹۹ اعلام شد

برای مطالعه یک موضوع لازم نیست که همه آن جامعه مورد مشاهده و بررسی قرار گیرد، بلکه در اغلب موارد مشاهده جزئی از آن کافی است. به تعبیر دیگر در بیشتر تحقیقات، نمونه گیری محقق را به مقصود می رساند. نمونه معمولاً گروهی از افراد جامعه را شامل می شود که معرف آن جامعه بوده و کم و بیش ویژگی ها و مشخصات افراد جامعه را داراست (سکاران، ۱۳۸۶). با توجه به محدود بودن جامعه آماری، حجم نمونه به صورت کل شمار در نظر گرفته شد و همه اعضای جامعه آماری به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند

## روش گرد آوری اطلاعات :

### مطالعات کتابخانه ای:

از طریق این نوع مطالعه داده های ثانوی به دست می آیند که پیش از آغاز تحقیق توسط پژوهشگر بررسی می شوند. روش کتابخانه ای عمدتاً برای مطالعه ادبیات تحقیق، محورهای عمده پژوهش بر منابع کتابخانه ای شامل کتب فارسی و لاتینی، مقالات فارسی و انگلیسی، پایان نامه ها، سراجیه های اینترنتی می باشد .

### مطالعات میدانی :

روش دیگری که در این پژوهش مورد استفاده قرار می گیرد، روش میدانی با استفاده از پرسشنامه است، با توجه به اینکه پرسشنامه یکی از ابزارهای رایج تحقیق و روشی برای کسب داده های پژوهش است و با ارزش گذاری، کدگذاری و تجزیه و تحلیل، تعبیر و تفسیر پرسشنامه منظم به علت یکنواختی آن برای همه آزمودنی ها، آسان و راحت بوده، چراکه از پاسخگو خواسته می شود به جای انشای پاسخ، تنها یک علامت در مقابل یکی از پاسخ های پیش بینی شده بگذارد در این تحقیق علاوه بر آگاهی نسبی محقق به موضوع مورد مطالعه، پرسشنامه که یکی از ابزارهای رایج تحقیق می باشد و روشی مستقیم برای جمع آوری داده های تحقیق به شمار می رود، استفاده خواهد شد.

### روش تجزیه و تحلیل داده ها:

داده‌های حاصل از آزمون‌های این تحقیق با استفاده از روشهای آمار توصیفی مانند جداول، فراوانی، میانگین و انحراف معیار و روشهای آماراستنباطی، ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون همزمان مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. این تحلیل ها با کمک نرم افزار SPSS انجام خواهد شد.

جدول ۱: تحلیل جمعیت شناختی پاسخ دهندگان بر اساس جنسیت کارکنان تامین اجتماعی خراسان شمالی

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	درصد فراوانی تجمعی
مرد	۱۴۷	۷۵	۱۴۷	۷۵
زن	۵۱	۲۵	۱۹۸	۱۰۰
مجموع	۱۹۸	۱۰۰		

### آزمون فرضیه ها:

فرضیه اصلی: بین مدیریت استعدادیابی و جانشین پروری با عملکرد سازمانی کارکنان سازمان تامین اجتماعی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۲ - ضرایب همبستگی چندگانه متغیرهای پیش بین با عملکرد سازمانی کارکنان با روش ورود همزمان و مرحله ای

روش	ملاک	متغیرهای پیش بین	R	R <sup>2</sup>	F	P	β	t	P
ورود همزمان	عملکرد سازمانی	مدیریت استعدادیابی	۴/۰	۱۶/۰	۳۸/۹	۰۰۰/۰	۲۲/۰	۴۷/۲	۰۱/۰
		جانشین پروری					۲۷/۰	۶۷/۳	۰۰/۰
مرحله ای		مدیریت استعدادیابی	۳۶/۰	۱۳/۰	۸۸/۳۶	۰۰۰/۰	۳۶/۰	۰۷/۶	۰۰۰/۰

۰۰۰/۰	۱۲/۴	۲۷/۰	۰۰۰/۰	۵۱/۲۳	۱۶/۰	۴۰/۰	مدیریت استعدادیابی ، جانشین پروری	عملکرد سازمانی	
۰۰۳/۰	۹۸/۲	۲۰/۰							

همان طور که در جدول ۲- مشاهده می شود، رگرسیون پیش بینی عملکرد سازمانی کارکنان از روی متغیرهای پیش بین (مدیریت استعدادیابی و جانشین پروری) معنی دار می باشد. ( $F=9/38$  و  $P<0/000$ ). بنابراین سوال اول تحقیق تایید می گردد. جانشین پروری با ضریب بتای  $0/27$  بیشترین ارتباط معنادار را با عملکرد سازمانی کارکنان دارد و مدیریت استعدادیابی با ضریب بتای  $0/22$  در مرتبه دوم قرار دارد. همچنین مقدار  $R^2=0/16$  بیانگر این مطلب است که  $0/16$  از واریانس عملکرد سازمانی کارکنان توسط متغیرهای یاد شده تبیین می شود. نتایج تحلیل رگرسیون مرحله ای نیز نشان داده است که متغیرهای مدیریت استعدادیابی و جانشین پروری به ترتیب پیش بینی کننده عملکرد سازمانی کارکنان می باشند.

فرضیه فرعی اول: بین مدیریت استعدادیابی با عملکرد سازمانی کارکنان سازمان تامین اجتماعی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۳- ضرایب همبستگی ساده بین مدیریت استعدادیابی و خرده مقیاس های آن با عملکرد سازمانی

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱ مدیریت استعدادیابی	-					
۲ جذب استعداد	$0/76^{**}$	-				
۳ کشف استعدادها	$0/45^{**}$	$0/13^{**}$	-			
۴ توسعه استعدادها	$0/66^{**}$	$0/09$	$0/42^{**}$	-		
۵ حفظ استعدادها	$0/52^{**}$	$0/09$	$0/32^{**}$	$0/32^{**}$	-	
۶ عملکرد سازمانی	$0/69^{**}$	$0/35^{**}$	$0/42^{**}$	$0/69^{**}$	$0/57^{**}$	-

همان طور که در جدول ۳ ملاحظه می شود بین مدیریت استعدادیابی و خرده مقیاس های آن (جذب، کشف، توسعه و بهسازی، حفظ و نگهداشت استعدادها) با عملکرد سازمانی کارکنان سازمان تامین اجتماعی در سطح  $P < 0/01$  رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد.

فرضیه فرعی اول: بین مدیریت استعدادیابی با عملکرد سازمانی کارکنان سازمان تامین اجتماعی رابطه معناداری وجود دارد.

P	t	$\beta$	P	F	$R^2$	R	متغیرهای پیش بین	ملاک	روش
0/001	9/53	0/41	0/000	179/28	0/58	0/76	مدیریت استعدادیابی	عملکرد سازمانی	ورود همزمان
0/001	14/51	0/58					جذب استعداد		
0/01	3/44	0/14					کشف استعدادها		
0/001	9/42	0/32					توسعه استعدادها		
0/001	8/26	0/24					حفظ استعدادها		
0/000	19/05	0/69	0/000	363/192	0/48	0/69	جذب استعداد	عملکرد سازمانی	مرحله ای
0/000	9/61	0/42	0/000	269/60	0/58	0/76	جذب استعداد، مدیریت استعدادیابی		
0/000	9/53	0/41							

همانطور که در جدول ۴ مشاهده می شود، رگرسیون پیش بینی عملکرد سازمانی از روی متغیر پیش بین مدیریت استعدادیابی و خرده مقیاس های آن (جذب، کشف، توسعه و بهسازی، حفظ و نگهداشت استعدادها) معنی دار می باشد. ( $f=179/28$  و  $p < 0/000$ ) بنابراین فرضیه اول پژوهش تایید می گردد. جذب استعداد با ضریب بتای 0,58 بیشترین ارتباط معنادار را با عملکرد سازمانی دارد و مدیریت استعدادیابی با ضریب بتای 0,41 در مرتبه دوم قرار دارد. همچنین مقدار  $R^2 = 0,58$  بیانگر این مطلب است که 58 درصد از واریانس عملکرد سازمانی توسط متغیرهای یاد شده تبیین می شود. نتایج تحلیل

رگرسیون مرحله ای نیز نشان داده است که متغیرهای جذب استعداد ، مدیریت استعدادیابی به ترتیب پیش بینی کننده عملکرد سازمانی می باشند.

فرضیه دوم: بین مدیریت جانشین پروری با عملکرد سازمانی کارکنان سازمان تامین اجتماعی رابطه معناداری وجود دارد.

متغیر	۱	۲
۱	-	
۲	-	۰/۶۱۴**

\*\*P < ۰/۰۱

همان طور که در جدول ۵ ملاحظه می شود بین مدیریت جانشین پروری با عملکرد سازمانی کارکنان سازمان تامین اجتماعی در سطح  $P < ۰/۰۱$  رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد، بنابراین فرضیه دوم تحقیق تایید می شود.

روش	ملاک	متغیرهای پیش بین	R	R <sup>2</sup>	F	P	$\beta$	t	P
ورود همزمان	عملکرد سازمانی	مدیریت جانشین پروری	۰/۴۸	۰/۲۳	۱۲۰/۴۴	۰/۰۰۰	۰/۴۸	۱۰/۹۷	۰/۰۰۰

همان طور که در جدول ۶ مشاهده می شود ، رگرسیون پیش بینی عملکرد سازمانی از روی متغیر پیش بینی مدیریت جانشین پروری معنی دار می باشد ( $P < ۰/۰۰۰$  و  $F = ۱۲۰/۴۴$ ) بنابراین فرضیه دوم پژوهش تایید می گردد. مدیریت جانشین پروری با ضریب بتای ۰/۴۸ ارتباط معنادار را عملکرد سازمانی دارد . همچنین مقدار  $R^2 = ۰/۲۳$  بیانگر این مطلب است که ۲۳ درصد از واریانس عملکرد سازمانی توسط مدیریت جانشین پروری تبیین می شود.

## تبیین فرضیه اول :

**بین مدیریت استعدادیابی و جانشین پروری با عملکرد سازمانی در سازمان تامین اجتماعی خراسان شمالی رابطه معناداری وجود دارد.**

این یافته ها با نتایج مطالعات سیواتانو و پیلای (۲۰۱۹) بانر (۲۰۱۹)، الرویلی (۲۰۱۸)، هازلکورن (۲۰۱۷) گودرزوندچگینی (۱۳۹۵) قلی پور (۱۳۹۷) کاوسی قافی (۱۳۹۸) همخوانی دارد.

مدیریت استعداد یکی از موضوعاتی در حوزه منابع انسانی است که رشد بسیار سریعی را در فضای آکادمیک و تجاری داشته است (ساعتی و همکاران، ۱۳۹۹)؛ به طوری که طی بیست سال گذشته، توانسته است جایگاه ویژه‌ای را در چارچوبهای مفهومی، نشریات و گزارشهای این حوزه به خویش اختصاص دهد. موضوعی که هر چند طی سالهای قبل اغلب در فضای ادبیات آمریکایی طرح می‌شد، اکنون، بویژه به واسطه طرح بحث مدیریت جهانی استعداد و خواست محققان برای ارائه دیدگاه‌های چندگانه در این حوزه، به سرتاسر جهان تسری یافته است (تانسن و همکاران، ۲۰۱۵)؛ توجه به این دیدگاه‌های متنوع از کلیه دست اندرکاران مدیریت استعداد در سازمان (استعدادها، مدیران و کارشناسان منابع انسانی) یکی از اصول اجرایی این پژوهش بوده است. هر چند همان‌طور که بحث شد، برخی محققان اینطور اعتقاد دارند که مدیریت استعداد حرف تازه‌ای برای گفتن ندارد و به لحاظ نظری موضوعی تازه برای عرضه ندارد، نگاه ما در این تحقیق، هم‌سو با نگاه گالاردو-گالاردو و همکاران (۲۰۱۵) است که این بحث در حوزه مدیریت استعداد از ابتدا نه نظریه محور، که پدیده محور است و از محیط کار وارد ادبیات مدیریت استعداد شده است و با معرفی آن، به عنوان متخصصان یک شرکت مشاوره برتر، بیشتر صحت این ادعا را به نمایش می‌گذارد.

توجه به فرآیندهای مدیریت استعداد از قبیل جذب، حفظ و توسعه استعدادهای درون سازمان، منجر به افزایش سطح تلاشهای کارکنان در محیط کاری میگردد. کارکنان در قبال توجهی که به استعدادها میشود، سعی در بهبود سطح تلاشهای فیزیکی و غیرفیزیکی خود در محیط کار می‌کنند تا بدین طریق با بهبود نتایج شغلی خود بتوانند به موفقیت مدنظر سازمان کمک نمایند. همچنین، باید بیان نمود که بررسی‌های انجام گرفته نشان داد که اقدامات مدیریت استعداد در سازمانها اثرگذاری مستقیم بر عملکرد شغلی کارکنان دارد. انجام اقدامات مربوط به مدیریت استعداد در سازمانها، ترکیبی از مهارتها، دانش‌ها و خدمات موردنیاز سازمانها را به همراه می‌آورد؛ بنابراین، با در نظر گرفتن این مطلب که افراد مستعد کسانی هستند که به صورت منظم،



توانایی و پیشرفت های شگرفی را در دامنه تخصصی کار خود رقم میزنند، منطقی به نظر میرسد که در نهایت، عملکرد مطلوبی را از خود به نمایش گذارند؛ مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود میآورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارتهای ویژه در شغل مناسب قرار گرفته اند، مسیر شغلی آنان شفاف است، وظایف به خوبی انجام میشود و در نهایت، موجب افزایش عملکرد سازمانی کارکنان میشود.

با بکارگیری مدیریت استعداد، هر یک از کارکنان، با استعدادها و توانایی های ویژه در شغل مناسب قرار خواهند گرفت. مدیریت استعداد به عنوان یک ابزار مدیریتی، سبب توانمند شدن کارکنان شده و نوعی انعطاف پذیری مطابق با شرایط در حال تغییر بازار را ایجاد می نماید. همچنین می توان گفت که با توجه به این که مدیریت استعداد بخشی از مدیریت منابع انسانی است که بر روی استعدادهای سازمان تمرکز میکند؛ بنابراین با اهتمام مشترک مدیران و کارکنان و دادن مسئولیت بیشتری به واحد منابع انسانی میتوان بیشترین آثار و نتایج مثبت بر رفتار و عملکرد این کارکنان و به تبع آن بر رفتار و عملکرد سازمان ایجاد کرد.

### تبیین فرضیه دوم:

**بین مدیریت استعدادیابی با عملکرد سازمانی در سازمان تامین اجتماعی خراسان شمالی رابطه معناداری وجود دارد.**

نتایج پژوهش، با یافته تحقیقات لطیفی و همکاران (۱۳۹۵)، آوانش (۲۰۱۱)، بدارا (۲۰۱۵) راو و همکاران (۲۰۰۵) و واریرو و همکاران (۲۰۱۵) شهامت و همکاران (۱۳۹۶) خازن و همکاران (۱۳۹۶) مشابهت دارد.

رسیدن به عملکرد، هدف غایی سازمانهاست و اصطلاح درگیر شدن کارکنان و تلاش آنها اخیراً تبدیل به یک اصطلاح محبوب در مدیریت منابع انسانی شده و مدیریت استعداد با تأثیرگذاری بر میزان تلاش کاری کارکنان مستعد، سطح کارایی و عملکرد آنها را بهبود میدهد. چراکه تأثیر شرایط روانی (احساس خوب یا بد داشتن)، مثل رضایت شغلی و تلاش کاری، بر عملکرد سازمانی کارکنان تأثیر شده است. با توجه به موارد گفته شده به نظر می رسد که در سازمان تامین اجتماعی، مدیران تا حدودی فرایند مدیریت استعداد را رعایت می کنند. یعنی در واقع مدیران در فرایند انتخاب کارکنان، سعی می کنند که از کسانی استفاده کنند که توانایی علمی کافی را داشته باشد و متخصص باشد. مدیران سازمان تامین اجتماعی سعی می کنند که این افراد را به نوعی جذب کنند و حتی زمینه های نگهداشت آنها را در سازمان خود فراهم سازند.

اگر مدیران به فرایند جذب کارکنان با استعداد اقدام کنند و زمینه ها و شرایط لازم برای کارکنان توانا و متخصص در سازمان خود فراهم کنند. استخدام یا جذب استعداد، سازوکاری برای جایگزینی استعداد و هم چنین ابزاری برای رشد راهبردی است. با ترکیب برنامه های سطح کسب و کار و برنامه های جایگزین پروری و ابزارهای استخدام، مدیران می توانند جذب استعدادها را به صورت فعالانه حمایت کنند. جذب

استعداد، به یافتن استعدادهای مناسب در زمان مناسب برای فرصت های مناسب اشاره دارد. در واقع می توان گفت، زمانی که مدیران سازمان، شاخص ها و زمینه های مناسب را در جذب کارکنان مستعد در نظر بگیرند، افراد متخصص و توانا را برای پست های کلیدی در سازمان در نظر بگیرند، کارکنان طبیعتاً عملکرد بهتری خواهند داشت.

### تبیین فرضیه سوم :

**بین مدیریت جانشین پروری با عملکرد سازمانی در سازمان تامین اجتماعی خراسان شمالی رابطه معناداری وجود دارد.**

با برقراری نظام جانشین پروری هدفمند در سازمان و توجه به مؤلفه های توسعه قابلیت ها و توانایی های کارکنان در مسیر ارتقاء شغلی خود، دو اتفاق مهم خواهد افتاد: اول اینکه این حس توانمند شدن باعث افزایش روحیه و در نهایت، رضایت شغلی کارکنان خواهد شد (در نقطه مقابل، سرخوردگی ناشی از ناتوانی در انجام وظایف) و دوم اینکه امید به ارتقای جایگاه به واسطه اجرای اصول و ضوابط جانشین پروری در سازمان تامین اجتماعی موجب رضایت افراد از شغل و سازمان خواهد شد.

اگر به مؤلفه های جانشین پروری یعنی؛ جذب و به کارگیری افراد مستعد، ارزیابی منابع موجود، آموزش و بهسازی افراد مستعد نگاهی انداخته شود، دلیل تأیید این فرضیه مشخص می شود. مطمئناً بهره وری کارکنان ماحصل توانمندی آنها در انجام کارهای محوله در کمترین زمان و با بهترین کیفیت است. این دقیقاً همان نتیجه ای است که استقرار نظام جانشین پروری و مؤلفه های آن در سازمان ایجاد می کند. جانشین پروری یک نظام نتیجه گرا نیز هست. صرفاً به فرایندهای داخلی سازمان و بهبود شرایط کاری کمک نمی کند، بلکه جانشین پروری نظام مند می تواند موجب ارتقاء عملکرد سازمان تامین اجتماعی به عنوان هدف نهایی هر سازمانی شود.

### • بحث و نتیجه گیری و پیشنهادات

- در عصر حاضر شناسایی، کشف و نگهداری استعدادها دارای اهمیت است.
- انتخاب استعدادها برای پست های کلیدی آینده مهم است.
- پژوهش با سایر پژوهش ها همسو شده و ناهمسوئی ندارد.

### • محدودیت های تحقیق:

- ۱. از آنجا که شرکت کنندگان در پژوهش حاضر کارکنان سازمان تامین اجتماعی بودند در تعمیم نتایج آن به کارکنان سازمان های دیگر به ویژه سازمان های صنعتی محدودیت وجود دارد.
- ۲. عدم توجه به تفاوت های فردی بین کارکنان نظیر باور، نگرش، عوامل محیطی که می تواند روی نتایج تأثیر بگذارد.

### پیشنهادات کاربردی:

- ۱) سازمان تامین اجتماعی باید در ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر ایجاد و پیاده سازی مدیریت استعداد توجه جدی نمایند.
- ۲) مدیران در رویکردهای راهبردی، اهداف و برنامه های عملیاتی خود به بحث مدیریت استعداد و زمان بندی دقیق برای پیاده سازی جذب استعداد توجه ویژه داشته باشند.
- ۳) مدیران سازمان تامین اجتماعی در اعمال و سخنان خود رویکرد مثبت و عملیاتی نسبت به پیاده سازی جذب استعداد داشته و حمایت های همه جانبه مالی و معنوی را در این زمینه ارائه نمایند.
- ۴) پیشنهاد می شود که سازمان تامین اجتماعی با استقرار سیستم فرآیند کشف استعداد و با استفاده از رویکردهای مناسب منبع گزینی داخلی / بیرونی به شناسایی و تعیین شکاف های موجود بین استعدادهای کنونی سازمان و استعدادهای مورد نیاز در آینده پرداخته و سپس انواع استعدادهای و شایستگیهای مورد نیاز برای پیاده سازی راهبرد کسب و کار سازمان تعیین گردیده و با کشف افراد مستعد مورد نیاز ذخیره استعداد در سازمان شکل گیرد.
- ۵) پیشنهاد می شود این سازمان در خصوص جذب و به کارگیری افراد مستعد (از طریق شناسایی و جذب کارکنان با توجه به مهارت های مورد نیاز سازمان؛ توجه ویژه به تطبیق شغل با شاغل به ویژه در مورد افراد مستعد؛ شناسایی افراد مستعد)، ارزیابی منابع انسانی موجود در سازمان (از طریق تعیین و تدوین معیارهای ارزیابی شفاف و صریح؛ تعیین و تعریف ابعاد شایستگی ها و شاخصه های آن؛ ایجاد فضا برای شناسایی استعدادهای بالقوه سازمان)، آموزش و بهسازی افراد مستعد (از طریق توجه ویژه به برنامه ریزی های آموزشی برای افراد درون سازمان؛ ارتقای افراد درون سازمان با ملاحظات نیازهای آموزشی و پرورشی؛ تأکید ویژه بر نیازسنجی آموزشی برای برگزاری دوره های آموزشی اقدام نماید.

۶) جلوگیری از هزینه های سنگین روشهای آزمایش و خطا و حفظ تجربیات اندوخته شده مدیران و توسعه مدیریت دانش و رفع نیازهای اساسی کشور در ارتباط با سازمان مربوطه؛ شناسایی کاندیداهای برجسته برای تصدی گری مشاغل مدیریتی و کمک به کارمندان در جهت پیشرفت در مسیر شغلی؛

۷) شناسایی و ارائه مدل مدیریت جانشین پروری بر اساس قابلیت‌های سازمانی در سازمانهای مبتنی بر دانش و امکان سنجی تدوین سند نظام جانشین پروری در سازمانهای غیردولتی با توجه به خصوصیات فرهنگی سازمان و گسترش مفهومی جانشین پروری و تکمیل مدلها و بحثهای مطرح شده در رابطه با این موضوع.

### فهرست منابع :

- آقائی، علی اکبر، بحرالعلوم، حسن، اندام، رضا. (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲ (۵۹)، ۱۷۷-۲۰۶.
- ابوالعلائی، بهزاد و عباس غفاری (۱۳۸۴)، مدیران آینده، مبانی نظری و تجارب عملی برنامه هایی استعدادیابی و جانشین پروری مدیران، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی .
- ابراهیمی، مرتضی؛ الیک، فهیمه عباسی محرم (۱۳۹۶) بررسی تاثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین پروری سازمانی، مجله توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، پیاپی ۴۳ (بهار ۱۳۹۶).
- بهشتی فر، ملیکه (۱۳۸۹)، بررسی و تبیین الزامات نظام جانشین پروری در بدنه دولت جمهوری اسلامی ایران و طراحی مدلی مطلوب بر اساس اهداف چشم انداز ۱۴۰۴ ایران، رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان
- بهشتی فر، ملیکه (۱۳۹۰)، جانشین پروری: خلق خزانه استعدادها، انتشارات دانشگاه علوم پزشکی کرمان، کرمان.
- تاج الدینی، محمد و معالی تفتی، مرجان (۱۳۸۹) مدیریت استعداد، چرا مدیریت استعداد. تدبیر، دوره ۱۹، شماره ۱۹۱، صص ۶۲-۶۳.
- شهامت، نادر و فاتح نژاد، کوروش، (۱۳۹۶) بررسی رابطه جانشین پروری با عملکرد شغلی کارکنان، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت و مهندسی صنایع، تهران.
- پور اکبر، حسین، عبدالهی، بیژن، جعفری نیا، سعید، معماری، محبوبه. (۱۳۹۸). طراحی چارچوب ی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری با استفاده از نظریه داده بنیاد. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۸ (۹۳)، ۹۳-۱۲۹.
- ثنائی پور، فاطمه، قرونه، داود. (۱۳۹۹). بررسی نقش عوامل موثر در رشد شرکت های جدید فناورانه محور (NTBFs) شهر مشهد. نوآوری و ارزش آفرینی، ۱۷ (۹)، ۱۰۵-۱۲۳.
- رجبی پورمبیدی، علیرضا، محمدی، معصومه. (۱۳۹۹). طراحی چارچوب ی تلفیقی مدیریت استعداد به روش تحلیل مضمون. مطالعات منابع انسانی، ۱۰ (۳)، ۷۹-۱۰۴.

- رضائیان، ع.، سلطانی، ف. (۱۳۸۸). معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت. ۳(۸)، ۵۰-۷.
- روشن، سیدعلیقلی؛ برزگر، کیوان و یعقوبی، محسن، (۱۳۹۹) طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد"، فصلنامه پژوهشهای مدیریت عمومی، بهار ۱۳۹۹
- سیدجوادین، سیدرضا، پهلوان شریف، محمدامین. (۱۳۹۶). مدیریت استعداد، مبانی و رویکردهای مفهومی. اندیشه مدیریت راهبردی، ۱۱(۱)، ۱۴۱-۱۷۰.
- سیدی، امیر. (۱۳۹۱). مدیریت استعداد در فرایندهای توسعه منابع انسانی. ماهنامه اجتماعی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، ۱۲-۱۸، ۱۴۹.
- حاجی کریمی، ع.، حسینی، ا. (۱۳۸۹). تاثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد. *مطالعات مدیریت راهبردی*، (۲)، ۵۱-۷۱.
- خازن، سمیرا و خدیوی، اسداله و مصطفایی، بابک،(۱۳۹۶). بررسی رابطه بین اجرای نظام جانشین پروری با عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه تبریز، هفتمین کنفرانس ملی مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تبریز.
- چراغی، نازنین(۱۳۹۳)، بررسی اثر مدیریت استعداد بر جانشین پروری نیروی انسانی مستعد با ملاحظه مدیریت فناوری اطلاعات، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی.
- جهانگیری، علی و عباسپور طهرانی فرد، حسین(۱۳۹۶). تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی: با نقش میانجی تلاش کاری و رضایت شغلی
- طهماسبی، ر.، قلی پور، آ.، جواهری زاده، ا. (۱۳۹۱). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی. *پژوهش های مدیریت عمومی*، ۵(۱۷)، ۲۶-۵.
- کانگر، رابرت و فالمر، جی (۱۳۸۷) استعدادیابی و جانشین پروری: رویکردها و روش های پرو رش مدیر در شرکتهای پیشرو جهان، ترجمه بهزاد ابوالعالی، تهران: انتشارات سرآمد.
- کاوسی قافی، بهمن،(۱۳۹۸). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد با عملکرد شغلی و اعتماد سازمانی دبیران دوره متوسطه دوم شهرستان ایذه، سومین کنفرانس بین المللی نوآوری و تحقیق در علوم تربیتی، مدیریت و روانشناسی، تهران.
- گودرزوندچگینی مهرداد؛ چیرانی ابراهیم؛ مقدم هادی؛ قانع کوشالشاهی سیده فاطمه؛ مرادی مریم (۱۳۹۵) در پژوهشی به رابطه مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی. *مدیریت بهره وری (فراسوی مدیریت)* پاییز ۱۳۹۵، دوره ۱۰، شماره ۳۸؛ از صفحه ۲۵۳ تا صفحه ۲۷۸
- فراچی، محمدمهدی و بیگی نصرآبادی، فاطمه(۱۳۹۷) مطالعه مروری نظام جانشین پروری با تاکید بر ابعاد و مدل ها، یازدهمین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت و هشتمین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری های باز، تهران.
- قلی پور، رحمت الله؛ خزایی، محمود (۱۳۹۷) بررسی تأثیر ادراک از استراتژی مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی-گری هوش عاطفی.، دوره ۲۷، شماره ۸۷، بهار ۱۳۹۷، صفحه ۱
- عسگرانی، مرتضی، (۱۳۹۹) بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۲ تهران)"، فصلنامه علمی ترویجی مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی، سیدال سیزدهم، شماره ۴۹، بهار ۱۳۹۹.
- غیائی ندوشن، سعید (۱۳۹۵) جانشین پروری مدیران: رویکرد، الگوها و راهبردها، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.

مشفق، مرجان؛ رزقی شیرسوار، هادی؛ ضایی، محمدصادق و مصلح، مریم، (۱۳۹۹) ارائه مدل مدیریت استعداد مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز، دو ماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال یازدهم، شماره ۳، مرداد و شهریور ۹۹، پیاپی ۴۳،

نوع پسند اصیل، ملک اخلاق، عاشق حسینی (۱۳۹۶) رابطه‌ی بین فرایندهای مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی. فصلنامه‌ی پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع) (سال ششم، شماره‌ی ۱) بهار ۱۳۹۳: (صص ۳۱-۵۱).

لشکری؛ زهرا گرگیج؛ آریتا ریگی؛ فیض محمد بهروز بر اهویی؛ شهرام خوافی (۱۳۹۵). تبیین مولفه‌های پیاده‌سازی مدیریت استعدادیابی و جانشین پروری در شهرداری زاهدان، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱. ودادی، احمد و زارع فرد، مطهره. (۱۳۹۰). طراحی مدل شایستگی برای استعدادیابی و جانشین پروری مدیران، اولین کنفرانس سازمانهای هلدینگ (کارکردها و چالشها)، تهران.

نصیر، غلامحسین (۱۳۹۸) برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت استعداد در شرکت گاز استان فارس، نخستین کنفرانس ملی مدیریت، اخلاق و کسب و کار، شیراز.