

<https://t.me/tephd>



<https://t.me/tephd>



دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده مدیریت و حسابداری

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی

بررسی اثر مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی مستعد با ملاحظه مدیریت
فناوری اطلاعات

نگارش

نازنین چراغی

استاد راهنما

دکتر فتاح شریف‌زاده

استاد مشاور

دکتر میرعلی سید نقوی

تابستان ۱۳۹۳

تقدیم ہے:

پدرم، کوہن ارتوارو حامن من در طول تمام زندگی.

مادرم، رنگ صدوری کہ اللہ نبای زندگی را بہ من آموخت. و

خواهرم، کہ وجودش بشارتی و صفایش مایہ آرامش من ارت.

چکیده

مدیریت استعداد مجموعه کاملی از فرآیندها برای شناسایی، توسعه، نگهداری و بکارگیری کارکنان مستعد به منظور اجرای موفقیت‌آمیز فعالیت‌های مورد نیاز سازمان است و به سازمان اطمینان می‌دهد، که افراد شایسته، با مهارت‌های مناسب، در جایگاه مناسب شغلی در جهت دستیابی به اهداف مورد انتظار قرار گرفته‌اند. با توجه به نو بودن مدیریت استعداد در کلان سازمان‌های ایران، انجام این پژوهش تاثیر شایانی بر دیدگاه مدیران منابع انسانی دارد. هدف از اجرای این تحقیق بررسی اثر مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی با ملاحظه مدیریت فناوری اطلاعات در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی شیراز است. در این پژوهش، که یک پژوهش توصیفی-پیمایشی است، جامعه آماری شامل کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی شیراز است. جامعه این تحقیق ۱۴۰ نفر بوده است. نمونه آماری مناسب برای پژوهش تمام‌شمار است، پرسشنامه پژوهش بین ۱۴۰ نفر از کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی شیراز توزیع و از این تعداد ۱۲۵ پرسشنامه بازگشت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. در تحقیق حاضر پرسشنامه ابتدایی برای سنجش پایایی به صورت آزمایشی بین ۳۰ نفر از نمونه‌های جامعه آماری توزیع شد ضریب آلفای کرونباخ مدیریت استعداد ۰/۸۹۴، جانشین‌پروری ۰/۸۳۶ و مدیریت فناوری اطلاعات ۰/۸۴۲ بدست آمد. این اعداد نشان دهنده‌ی آن می‌باشد که پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار می‌باشد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS ۲۲ استفاده شده است. در این پژوهش به منظور تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر سازه یا متغیر مکنون، از ابزار تحلیل عاملی تأییدی و جهت پاسخگویی به فرضیات تحقیق از رگرسیون خطی و چندگانه استفاده شد. با توجه به نتایج آزمون‌های آماری، کلیه فرضیات تحقیق تایید گردید. نتیجه آزمون فرضیه‌های اصلی حاکی از آن است که مدیریت استعداد و مدیریت فناوری اطلاعات بر جانشین‌پروری نیروی انسانی مستعد اثر مثبت و مستقیم (معنی دار) دارد. یافته‌های پژوهش بر وجود اثرات انتخاب کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری، مشارکت کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری، آموزش کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری و حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری، صحه می‌گذارد.

کلمات کلیدی: استعداد، مدیریت استعداد، کارکنان مستعد، انتخاب استعدادها، خزانه استعدادها، حفظ و نگهداشت استعدادها، توسعه استعداد، جانشین‌پروری، انتخاب جانشین، توسعه جانشین، مدیریت فناوری اطلاعات

فهرست مطالب

فصل اول: کلیات

۱	مقدمه
۱	۱-۱. بیان مسئله
۲	۱-۲. اهمیت و ضرورت موضوع
۳	۱-۳. پرسش تحقیق
۳	۱-۳-۱. پرسش اصلی
۴	۱-۳-۲. پرسش فرعی
۴	۱-۴. فرضیه‌های تحقیق
۴	۱-۴-۱. فرضیه‌های اصلی
۴	۱-۴-۲. فرضیه‌های فرعی
۴	۱-۵. هدف‌های تحقیق
۴	۱-۵-۱. هدف‌های اصلی
۵	۱-۵-۲. هدف‌های فرعی
۵	۱-۶. روش کلی تحقیق
۵	۱-۶-۱. قلمرو زمانی تحقیق
۵	۱-۶-۲. قلمرو مکانی-جامعه تحقیق
۵	۱-۶-۳. روش نمونه‌گیری و تخمین حجم جامعه
۵	۱-۶-۴. روش‌های گردآوری داده‌ها و ابزار مورد استفاده برای آن
۶	۱-۶-۵. روش‌های تحلیل داده‌ها
۶	۱-۶-۶. نقشه راه
۶	۱-۷. شرح واژه‌ها و اصطلاحات تحقیق

۸	۱-۸. خلاصه فصل اول
	فصل دوم: ادبیات و پیشینه تحقیق
۱۰	۲-۱. بخش اول: مدیریت استعداد
۱۰	مقدمه
۱۱	۲-۱-۱. تعریف استعداد
۱۱	۲-۱-۲. مدیریت استعداد
۱۳	۲-۱-۳. مفهوم مدیریت استعداد
۱۴	۲-۱-۴. تاریخچه مدیریت استعداد
۱۸	۲-۱-۵. ارکان مدیریت استعداد
۱۹	۲-۱-۵-۱. مهارت
۱۹	۲-۱-۵-۲. قابلیت
۱۹	۲-۱-۵-۳. فرصت
۱۹	۲-۱-۶. رویکردها و رهیافت‌های مدیریت استعداد
۲۲	۲-۱-۷. اهداف مدیریت استعداد
۲۳	۲-۱-۸. فرآیند مدیریت استعداد
۲۳	۲-۱-۹. شرایط اجرای مدیریت استعداد
۲۳	۲-۱-۱۰. نکاتی در مورد تحقیق فرآیند مدیریت استعداد
۲۴	۲-۱-۱۱. استعداد در سازمان
۲۵	۲-۱-۱۲. بررسی استعداد در یک سطح سازمانی مشخص
۲۵	۲-۱-۱۳. استعداد در سطح گروه
۲۶	۲-۱-۱۴. استعدادها در سطح ذخایر استعداد
۲۸	۲-۱-۱۵. کارکنان با پتانسیل بالا در مقابل کارکنان با عملکرد بالا

۲۸	۲-۱-۱۶ نیاز به استعداد در سازمان
۲۹	۲-۱-۱۷ عوامل درونی و بیرونی تاثیرگذار بر مدیریت استعداد
۳۰	۲-۱-۱۸ مولفه‌های مدیریت استعداد ، تعریف و دیدگاه
۳۱	۲-۱-۱۸-۱ جذب و شناسایی استعدادها
۳۲	۲-۱-۱۸-۲ انتخاب استعدادها
۳۳	۲-۱-۱۸-۳ توسعه استعدادها
۳۵	۲-۱-۱۸-۴ حفظ استعدادها
۳۷	۲-۱-۱۸-۵ بکارگیری استعدادها
۳۹	۲-۱-۱۹ مدل‌های مدیریت استعداد
۳۹	۲-۱-۱۹-۱ مدل جامع مدیریت استعداد درخشان DDI
۴۲	۲-۱-۱۹-۲ مدل فلیپس و روپر (۲۰۰۹)
۴۳	۲-۱-۱۹-۳ مدل نظری مدیریت استعداد استراتژیک: کالینگ و مراهی (۲۰۰۹)
۴۶	۲-۱-۱۹-۴ مدل مدیریت استعداد کنونی و مک گی (۲۰۰۷)
۴۷	۲-۱-۱۹-۵ مدل دینش کابولت و همکاران (۲۰۱۲)
۴۹	۲-۱-۲۰ نتایج مدیریت استعداد
۵۱	۲,۲ بخش دوم: جانشین‌پروری
۵۱	مقدمه
۵۱	۲,۲,۱ جانشین‌پروری
۵۲	۲,۲,۲ تاریخچه تحقیقات جانشین‌پروری
۵۲	۲,۲,۳ حوزه‌های مورد مطالعه در تحقیقات جانشین‌پروری
۵۳	۲,۲,۴ ادبیات پژوهشی
۵۸	۲,۲,۵ انتخاب جانشین

۵۹	۲,۲,۶. توسعه جانشین
۵۹	۲,۲,۷. الگوی توسعه
۵۹	۲,۲,۷,۱. الگوی اول-گردش شغلی
۶۰	۲,۲,۷,۲. الگوی دوم-مخزن استعدادها
۶۰	۲,۲,۷,۳. الگوی سوم-خرید استعداد از بازار
۶۰	۲,۲,۷,۴. الگوی چهارم - تمرکز بر مخزن محدود
۶۲	۲,۳. بخش سوم: مدیریت فناوری اطلاعات
۶۲	مقدمه
۶۲	۲,۳,۱. داده و اطلاعات
۶۲	۲,۳,۲. تفاوت داده و اطلاعات
۶۳	۲,۳,۳. فناوری
۶۳	۲,۳,۴. اطلاعات
۶۴	۲,۳,۵. فناوری اطلاعات
۶۴	۲,۳,۶. ارتباط بین فناوری، فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی مبتنی بر کامپیوتر
۶۵	۲,۳,۷. تفاوت بین سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات
۶۷	۲,۳,۸. کاربردهای فناوری اطلاعات در سازمان
۶۷	۲,۳,۸,۱. کاربردهای عملیاتی
۶۸	۲,۳,۸,۲. کاربردهای اطلاعاتی
۶۹	۲,۳,۸,۳. کاربردهای استراتژیک
۷۰	۲,۴. بخش چهارم: پیشینه تحقیق
۷۰	۲,۴,۱. پیشینه تحقیق داخلی
۷۳	۲,۴,۲. پیشینه تحقیق خارجی

۷۵	۲,۵. نتیجه گیری و ارائه مدل مفهومی
۷۷	۲,۶. خلاصه فصل دوم
	فصل سوم: روش شناسی تحقیق
۷۹	مقدمه
۷۹	۳,۱. روش تحقیق
۸۰	۳,۲. حجم نمونه آماری
۸۰	۳,۳. ابزار جمع‌آوری داده‌ها
۸۰	۳,۳,۱. مطالعات کتابخانه‌ای
۸۰	۳,۳,۲. مطالعات میدانی
۸۰	۳,۳,۲,۱. پرسشنامه
۸۲	۳,۴. مقیاس اندازه‌گیری گزینه‌ها
۸۳	۳,۵. ویژگی‌های فنی ابزارهای گردآوری داده‌ها
۸۳	۳,۵,۱. تعیین اعتبار (روایی) پرسشنامه
۸۴	۳,۵,۲. پایایی پرسشنامه
۸۵	۳,۶. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات
۸۵	۳,۶,۱. آمار توصیفی
۸۵	۳,۶,۲. آمار استنباطی
۸۶	۳,۶,۲,۱. تحلیل رگرسیون
۸۶	۳,۶,۲,۲. تحلیل عاملی تاییدی
۸۷	۳,۷. خلاصه فصل سوم
	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها

۸۹	
۸۹	۴,۱. آمار توصیفی
۸۹	۴,۱,۱. بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی گروه نمونه
۸۹	۴,۱,۱,۱. جنسیت
۹۰	۴,۱,۱,۲. سن
۹۱	۴,۱,۱,۳. میزان تحصیلات
۹۲	۴,۱,۱,۴. میزان سابقه خدمت
۹۳	۴,۱,۱,۵. وضعیت استخدام
۹۴	۴,۱,۱,۶. پست سازمانی
۹۵	۴,۲. شاخص‌های پراکندگی و مرکزی
۹۶	۴,۳. آمار استنباطی
۹۶	۴,۳,۱. آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش
۹۶	۴,۳,۲. فرضیات اصلی
۹۸	۴,۳,۳. فرضیات فرعی
۱۰۲	۴,۳,۴. رابطه متغیرها با اطلاعات جمعیت شناختی
۱۰۲	۴,۳,۴,۱. جنسیت
۱۰۲	۴,۳,۴,۲. سن
۱۰۳	۴,۳,۴,۳. میزان تحصیلات
۱۰۴	۴,۳,۴,۴. میزان سابقه خدمت
۱۰۴	۴,۳,۴,۵. وضعیت استخدام
۱۰۵	۴,۳,۴,۶. پست سازمانی

۱۰۶	۴,۴. تحلیل عاملی
۱۰۶	۴,۵. مدل معادلات ساختاری
۱۰۶	۴,۵,۱. مرحله بیان مدل
۱۰۶	۴,۵,۲. مرحله تخمین مدل
۱۰۸	۴,۵,۳. آزمون مدل
۱۰۹	۴,۵,۴. تفسیر مدل
۱۱۲	۴,۶. شاخص برازش و اصلاح مدل
۱۱۲	۴,۶,۱. کای اسکوئر
۱۱۳	۴,۶,۲. ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد
۱۱۴	۴,۷. خلاصه فصل چهارم
	فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات
۱۱۶	مقدمه
۱۱۶	۵,۱. بحث درباره نتایج
۱۱۷	۵,۲. وضعیت فعلی مدیریت جانشین پروری در شرکت ملی پخش نفت ایران
۱۱۸	۵,۳. پیشنهادهای براساس فرضیات
۱۱۹	۵,۴. پیشنهادهای پژوهشی برای تحقیقات آتی
۱۱۹	۵,۵. محدودیت تحقیق
۱۲۱	۵,۶. خلاصه فصل پنجم
۱۲۲	فهرست منابع و ماخذ
	پیوست ها و ضمایم

فهرست جداول

۱۶	جدول ۱,۲. جریان های فکری مدیریت استعداد در دهه های گذشته
۱۹	جدول شماره ۲,۲. چهار جریان تحقیق مدیریت استعداد
۳۳	جدول ۳,۲. دیدگاه های توسعه استعداد
۴۱	جدول ۲,۴. ترسیم سطح بالای سلسله مراتب مدیریت استعداد
۵۴	جدول ۲,۵. تعاریف مدیریت جانشین پروری
۶۱	جدول ۲,۶. دسته بندی تجارب به دست آمده در زمینه جانشین پروری
۶۸	جدول ۲,۷. کاربردهای فناوری اطلاعات در سازمان
۸۱	جدول ۳,۱. ابعاد متغیرها و تعداد کلی سوالات هر کدام
۸۲	جدول ۳,۲. مقیاس سوالات پرسشنامه
۸۴	جدول ۳-۳: نتایج آزمون کورویت بارثلت و KMO
۸۵	جدول ۳,۴. میزان آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق
۸۹	جدول شماره ۴,۱. فراوانی و درصد فراوانی جنسیت کارکنان
۹۰	جدول شماره ۴,۲: فراوانی و درصد فراوانی سن کارکنان
۹۱	جدول شماره ۴,۳. فراوانی و درصد فراوانی میزان تحصیلات
۹۲	جدول شماره ۴,۴. فراوانی و درصد فراوانی میزان سابقه خدمت
۹۳	جدول شماره ۴,۵. فراوانی و درصد فراوانی میزان وضعیت استخدام
۹۴	جدول شماره ۴,۶. فراوانی و درصد فراوانی پست سازمانی
۹۵	جدول ۴,۷. شاخص های پراکندگی و مرکزی
۹۶	جدول ۴,۸. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیرهای تحقیق
۹۷	جدول ۴,۹. نتایج رگرسیون چندگانه بین مدیریت استعداد و مدیریت فناوری اطلاعات

- ۹۸ جدول ۴,۱۰,۱. نتایج رگرسیون خطی مدیریت استعداد
- ۹۸ جدول ۴,۱۰,۲. نتایج رگرسیون خطی مدیریت فناوری اطلاعات
- ۹۹ جدول ۴,۱۱. نتایج رگرسیون خطی انتخاب استعداد و جانشین پروری
- ۱۰۰ جدول ۴,۱۲. نتایج رگرسیون خطی مشارکت استعداد و جانشین پروری
- ۱۰۰ جدول ۴,۱۳. نتایج رگرسیون خطی آموزش استعداد و جانشین پروری
- ۱۰۱ جدول ۴,۱۴. نتایج رگرسیون خطی حفظ و نگهداشت استعداد و جانشین پروری
- ۱۰۱ جدول ۴,۱۵. نتایج رابطه بین متغیرهای تحقیق و جنسیت (آزمون t)
- ۱۰۲ جدول ۴,۱۶. نتایج رابطه بین متغیرهای تحقیق و سن (آزمون ANOVA)
- ۱۰۳ جدول ۴,۱۷. نتایج رابطه بین متغیرهای تحقیق و تحصیلات (آزمون ANOVA)
- جدول ۴,۱۸. نتایج رابطه بین متغیرهای تحقیق و سابقه (آزمون ANOVA)
- ۱۰۴
- ۱۰۴ جدول ۴,۱۹. نتایج رابطه متغیرهای تحقیق و وضعیت استخدام (آزمون t)
- ۱۰۵ جدول ۴,۲۰. نتایج رابطه بین مدیریت استعداد و پست سازمانی (آزمون t)
- ۱۰۹ جدول ۴,۲۱. نتایج بار عاملی

فهرست نمودارها

۱۸	نمودار ۱,۲. ارکان مدیریت استعداد
۳۸	نمودار ۲,۲. نظام کاربرد (بکارگیری) منابع انسانی
۴۰	نمودار ۲,۳. (توسعه ابعاد بین المللی) مدل جامع مدیریت استعداد درخشان DDI
۴۳	نمودار ۲,۴. مدل استعدادهای درخشان فلیپس و راپر
۴۶	نمودار ۲,۵. مدل مدیریت استعداد استراتژیک کالینگ و مراهی
	نمودار ۲,۶. مدل مدیریت استعداد کنونی و مک گی
	۴۷
۴۸	نمودار ۲,۷. مدل دینش کابولت و همکاران
۶۵	نمودار ۲,۸. ارتباط بین فناوری، فناوری اطلاعات و سیستم‌های مبتنی بر کامپیوتر
۶۷	نمودار ۲,۹. ماهیت فناوری اطلاعات و سیستم اطلاعاتی
۹۰	نمودار ۴,۱. نمودار میله‌ای براساس جنسیت کارکنان آزمون شونده
۹۱	نمودار ۴,۲. نمودار میله‌ای براساس سن کارکنان آزمون شونده نمودار
۹۲	نمودار ۴,۳. نمودار میله‌ای براساس تحصیلات کارکنان آزمون شونده
	نمودار ۴,۴. نمودار میله‌ای براساس سابقه خدمت کارکنان آزمون شونده
	۹۳

- ۹۴ نمودار ۴,۵. نمودار میله‌ای براساس وضعیت استخدام کارکنان آزمون شونده
- ۹۵ نمودار ۴,۶. نمودار میله‌ای براساس پست سازمانی کارکنان آزمون شونده
- نمودار ۴,۷. مدل تحقیق در حالت تخمین ضرایب استاندارد
- ۱۰۷
- ۱۰۸ نمودار ۴,۸. نمودار مدل کلی تحقیق در حالت معناداری ضرایب (T-Value)

پژوهش

سال اول

کلیات تحقیق

مقدمه

در فصل کلیات تحقیق به ترتیب، بیان مسئله، ضرورت و اهمیت تحقیق، پرسش‌ها، فرضیه‌ها، هدف‌ها، روش کلی تحقیق و شرح واژه و اصطلاحات مورد تبیین قرار گرفته است، تا در ابتدا خواننده با کلیات کار و فرآیندهای تحقیق آشنا شود. در واقع این فصل تقریباً همان طرح تحقیق (پروپزال) می‌باشد و امید است که با خواندن این فصل بتوان دید روشنی برای ادامه این تحقیق در ذهن خواننده ایجاد کند.

تحقیق حاضر به بررسی اثر مدیریت استعداد و جانشین‌پروری نیروی انسانی با ملاحظه مدیریت فناوری اطلاعات در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی شیراز می‌پردازد. کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی شیراز از نخبگان کشور می‌باشند. لذا کارکنان سازمان، منابع مهمی بشمار می‌روند. از این رو برای کسب اهداف سازمانی توجه به بحث مدیریت استعداد بسیار ضروری است. از طرف دیگر طبق تحقیق‌های انجام گرفته در حوزه مدیریت، در چنین سازمان‌هایی، انگیزه کارکنان از کار کردن، علاوه بر رفع نیازهای مادی، رفع نیازهای دیگری همچون احترام، موقعیت شغلی و سبک رهبری مدیران نیز می‌باشد، که در جذب، حفظ و توسعه استعدادها بسیار حائز اهمیت است.

۱.۱. بیان مسئله

مدیریت استعداد به جذب سیستماتیک، شناسایی، به کارگیری، اشتغال و نگهداری و توسعه افرادی با پتانسیل بالا که دارای ارزش خاصی برای سازمان می‌باشند، می‌پردازد. مدیریت استعداد عبارت است از انجام یک سری فعالیت‌های یکپارچه به منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز، در حال حاضر و در آینده توسط سازمان (آرمسترانگ^۱، ۲۰۰۶). مدیریت استعداد به توسعه و نگهداری یک استخر استعداد متشکل از نیروی کار ماهر، عجین شده با کار و متعهد به منظور تضمین جریان استعداد می‌پردازد (آرمسترانگ، ۲۰۰۶). مدیریت استعداد تضمین می‌کند که افراد مناسب با مهارت مناسب در محل مناسب، متمرکز و نسبت به آن عجین شده‌اند (عریقات^۲ و همکاران، ۲۰۱۰). این مقوله کلیه فعالیت‌ها و فرایندهای مرتبط با پست‌های اصلی و کلیدی که منجر به مزیت رقابتی بادوام برای سازمان شده و نیز توسعه نیروی کار با پتانسیل بالا را سبب می‌شود. تمرکز مدیریت استعداد، بهبود پتانسیل کارکنانی است که قادرند تفاوت ارزشمندی چه در حال و چه آینده برای سازمان خلق کنند. مدیریت جانشین‌پروری اشاره به فرآیندهایی دارد که طی آنها استعدادهای انسانی سازمان، برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی شده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده می‌شوند. جانشین‌پروری و

¹ Armstrong

² Areiqat

مدیریت جانشینی، در شرایطی که مدیران میانی و ارشد سازمان، در آستانه بازنشستگی قرار دارند منجر به حفظ نیروهای مستعد سازمان خواهد شد، که خواهان پیشرفت هستند، بدون شک برای سازمان‌های فاقد پشتوانه برای مدیران فعلی، آینده‌ای روشن قابل تصور نیست. در واقع جانشین‌پروری موثر، ممکن است حتی نیاز برای ذخیره مهم، شامل کارکنان کلیدی در طبقات شغلی تخصصی، فنی، دفتری و تولید را شناسایی و برآورد کند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را می‌توان تلاشی به منظور طرح‌ریزی برنامه‌ای برای تعداد متناسب و شایسته‌ای از مدیران و کارمندان با مهارت‌های کلیدی دانست، به نحوی که آنان در زمان بازنشستگی، فوت، بیماری یا ارتقای دیگر کارمندان و حتی موقعیت‌های جدیدی که در برنامه‌های آینده‌ی سازمان به وجود می‌آیند، جانشینان مناسبی باشند. فناوری اطلاعات یکی از عوامل درون سازمانی تاثیرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی می‌باشد که حجم وسیعی از سخت‌افزار و نرم‌افزار و خدمات به کار گرفته شده برای جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، بازیابی اطلاعات را در بر می‌گیرد (امن یاز، ۲۰۰۵) سازمان‌ها به دلیل رشد پدیده‌ی جهانی شدن، افزایش رقابت و بالا رفتن آگاهی‌های مراجعه‌کننده‌های خود، کسب و کار خود را با فناوری اطلاعات انجام می‌دهند (چاکرابورتی و آجوی^۳، ۲۰۰۴). سازمان‌ها، از فناوری برای کاهش هزینه، بهبود خدمات‌دهی و ایجاد تمایز در کالاها و خدمات و توانایی ایجاد نوآوری، استفاده می‌کنند (کی یوب^۴، ۲۰۰۴، ۱۵۸-۱۳۱). فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی باعث می‌شود که اطلاعات به روز و به موقع و به هنگام منابع انسانی را برای سازمان فراهم کنند و از آنجا که مدیریت استعداد در جهت حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد نیاز به انجام کارها به صورت الکترونیکی دارند، فناوری اطلاعات می‌تواند این امر را تسهیل کند و با فراهم کردن دسترسی به اینترنت، پایگاه‌های داده‌ها، سایت شرکت و آموزش‌های مجازی باعث رضایت کارکنان مستعد شوند. از طرفی جانشین‌پروری باعث می‌شود سازمان نیروهای کیفی مطلوب خود را در پست‌های کلیدی از دست ندهد و با انتخاب صحیح و توسعه جانشینان به این امر کمک می‌کند و باعث می‌شود سازمان به یکباره از نیروی انسانی مستعد، با تجربه و متخصص خالی نشود، با کمک فناوری اطلاعات می‌توان داده‌های پرسنلی را بروز کرد تا اطلاعات به موقع و به هنگام در رابطه با کارکنان کلیدی و زمان بازنشستگی و... در اختیار مدیران و مسئولان قرار گیرد، تا با برنامه‌ریزی به تعیین جانشین برای مدیران ارشد و کارکنانی که در پست کلیدی مشغول به فعالیت هستند، پردازند.

۱.۲. اهمیت و ضرورت موضوع

امروزه "سرمایه انسانی"^۵ سرمایه‌ی مهم و رقابتی سازمان شناخته می‌شود و مدیران منابع انسانی با آگاهی از اهمیت این سرمایه، قادر به ایجاد مزیت رقابتی برای آینده سازمان می‌باشد (تونکه نژاد و داوری، ۱۳۸۸، ۵۱-۸۰). مدیریت استعداد به دودلیل کلی دارای اهمیت است: اول این که اجرای موثر استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت آمیز استعدادهای می‌شود و دوم این که این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند (هیوز، راگ^۶، ۲۰۰۸، ۷۵۷-۷۴۳). در محیط رقابتی که امروزه به وجود آمده، جذب و نگهداری استعدادهای بسیار مشکل شده و تاکید سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب و در زمان مناسب می‌باشد، که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به

^۳ Chakraborty & Ajoy

^۴ Kyobe

^۵ Human Capital

^۶ Hughes and Rog

عصر سرمایه فکری و هوش می‌باشد (فلیپس و راپر، ۲۰۰۹، ۱۶-۷). بسیاری از کارشناسان این عصر را، عصر کارکنان دانشی می‌نامند. اکنون شرکت‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعداد‌های کارکنان، خود با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداشت بهترین و با استعدادترین کارکنان، شرکت می‌تواند به بالاترین جایگاه برسد. برنامه‌ریزی جانشین-پروری^۷ جز مهمی از منابع انسانی سازمان می‌باشد، می‌تواند استمرار رهبری را تضمین کند و به عنوان یک وسیله مهم و سیستماتیک جانشین‌های داخلی سازمان را برای پست‌های کلیدی و نیازهای آینده پرورش دهد (کیم^۸، ۲۰۰۶). برنامه جانشین‌پروری مدیران شرکت‌ها را قادر می‌سازد استانداردهای عملیاتی و عملکردی مدیران را تعریف کنند، از پیوستگی عملیات مدیریت اطمینان حاصل کنند، کاندیداهای بارز برای پست‌های مدیریت ارشد را شناسایی کنند و توسعه دهند و رضایت کارکنان را افزایش دهند. (پاتان^۹، ۱۹۸۶). شرکت‌ها با پیاده‌سازی سیستم جانشین‌پروری می‌توانند نرخ گردش نیرو را پایین بیاورند، روحیه کارکنان را افزایش دهند و با صلاحیت‌ترین افراد را، به پست‌های کلیدی سازمان رهنمون سازند. (جانسون^{۱۰} و همکاران، ۱۹۹۴، ۵-۵). سازمان‌ها، برنامه‌های جانشین‌پروری را به شیوه‌های گوناگون و درجه ترکیب و پیچیدگی‌های گوناگونی از حیث شناسایی استعدادها، پرورش مهارت‌ها، ارتباط با سایر عملیات منابع انسانی، درگیری مدیران ارشد و نظایر آن انجام می‌دهند. امروزه اهمیت اطلاعات به عنوان یک منبع تاکتیکی و استراتژیک در سازمان مطرح می‌باشد و هم به عنوان یک منبع عمده برای ارزش افزوده احتمالی شناخته شده است. اطلاعات همیشه در محیط کسب و کار به عنوان یک مزیت رقابتی مطرح بوده است. اما نکته مهم این است که تغییرات واقعی که می‌تواند ارزش بالقوه اطلاعات را افزایش دهد توانایی سازمان‌ها در استفاده از این منبع مهم از طریقی کاربرد فناوری جدید است. (صرفی زاده، علی پناه، ۱۳۸۱). رشد و گسترش روز افزون در زمینه بهره‌گیری از فناوری اطلاعات در سازمان‌ها، باعث شده است، تا شدت اطلاعات در آن‌ها به سرعت افزایش پیدا کرده و هر روز وابستگی بیشتری به این فناوری پیدا کنند (کرنز و لدر^{۱۱}، ۲۰۰۴، ۶۷-۴۶)، تا آنجا که پیش‌بینی می‌شود، سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در فناوری اطلاعات و سایر فعالیت‌های مکمل، که توسط آن انجام می‌شود، تا حدی افزایش پیدا کند که آن را در مرتبه دوم دارائی‌های شرکت‌ها قرار داده و در سلسله مراتب هزینه‌های سازمان، بالاترین هزینه‌ها را بعد از هزینه‌های پرسنلی، به خود اختصاص دهد (ولکو^{۱۲}، ۲۰۰۸).

۱.۳ پرسش‌های تحقیق

۱.۳.۱ پرسش اصلی

۱- مدیریت استعداد و مدیریت فناوری اطلاعات چه تاثیری بر جانشین‌پروری نیروی انسانی دارد؟

۲- مدیریت استعداد (با کنترل مدیریت فناوری اطلاعات) چه تاثیری بر جانشین‌پروری نیروی انسانی دارد؟

^۷ Succession Planning

^۸ Kim

^۹ pattan

^{۱۰} Johnson

^{۱۱} Kearns & Lederer

^{۱۲} Velcu

۱.۳.۲. پرسش‌های فرعی

- ۱- انتخاب کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی چه تاثیری دارد؟
- ۲- مشارکت کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی چه تاثیری دارد؟
- ۳- آموزش کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی چه تاثیری دارد؟
- ۴- حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی چه تاثیری دارد؟

۱.۴. فرضیه‌های تحقیق

۱.۴.۱. فرضیه‌های اصلی

- ۱- مدیریت استعداد و مدیریت فناوری اطلاعات بر جانشین‌پروری نیروی انسانی مستعد اثر مثبت و مستقیم (معنی‌دار) دارد.
- ۲- مدیریت استعداد (با کنترل مدیریت فناوری اطلاعات) بر جانشین‌پروری نیروی انسانی اثر مثبت و مستقیم (معنی‌دار) دارد.

۱.۴.۲. فرضیه‌های فرعی

- ۱- انتخاب کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی اثر مثبت و مستقیم (معنی‌دار) دارد.
- ۲- مشارکت کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی اثر مثبت و مستقیم (معنی‌دار) دارد.
- ۳- آموزش کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی اثر مثبت و مستقیم (معنی‌دار) دارد.
- ۴- حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی اثر مثبت و مستقیم (معنی‌دار) دارد.

۱.۵. هدف‌های تحقیق

۱.۵.۱. هدف‌های اصلی

- ۱- شناخت میزان و نوع اثر مدیریت استعداد و مدیریت فناوری اطلاعات بر جانشین‌پروری نیروی انسانی در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی شیراز.
- ۲- شناخت میزان و نوع اثر مدیریت استعداد (با کنترل مدیریت فناوری اطلاعات) بر جانشین‌پروری نیروی انسانی در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی شیراز.

۱.۵.۲. اهداف های فرعی

۱- شناخت میزان و نوع اثر انتخاب کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی شیراز.

۲- شناخت میزان و نوع اثر مشارکت کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی شیراز.

۳- شناخت میزان و نوع اثر آموزش کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی شیراز.

۴- شناخت میزان و نوع اثر حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی شیراز.

۱.۶. روش کلی تحقیق

روش این پژوهش، توصیفی از نوع کاربردی- پیمایش است. برای کسب نگرش‌های کارکنان درباره متغیرهای مورد نظر در تحقیق از پرسشنامه استفاده شد.

۱.۶.۱. قلمرو زمانی تحقیق

تحقیق حاضر به صورت مقطعی بود و در تاریخ خرداد ۹۲ شروع شد و در تاریخ شهریور ۹۳ به اتمام رسید.

۱.۶.۲. قلمرو مکانی-جامعه تحقیق

قلمرو مکانی تحقیق و جامعه آماری آن کلیه کارکنان شاغل در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی شیراز می‌باشد.

۱.۶.۳. روش نمونه‌گیری و تخمین حجم جامعه

روش نمونه‌گیری از نوع تمام شمار می‌باشد، چون جامعه محدود است.

۱.۶.۴. روش‌های گردآوری داده‌ها و ابزار مورد استفاده برای آن

با توجه به اینکه پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است، جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از ابزار پرسشنامه به شکل میدانی به اجرا درآمد. که پرسشنامه نیز براساس ادبیات تحقیق و بازخور نظرات خبرگان و اساتید دانشگاهی تدوین شد. روایی محتوایی، از طریق ارائه پرسشنامه به برخی از استادان و خبرگان و اینکه آیا سوالات برای سنجش متغیرها مناسب هستند، سنجیده شد و با استفاده از تحلیل روایی سازه پرسشنامه اصلاح گردید، در پایان به منظور سنجش پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد.

۱.۶.۵. روش‌های تحلیل داده‌ها

در این پژوهش جهت بررسی و توصیف ویژگی‌های عمومی پاسخ‌دهندگان از روش‌های، آمار توصیفی مانند جداول توزیع فراوانی، درصد فراوانی و میانگین استفاده شد. تحلیل نتایج حاصل پرسشنامه و تخمین پارامترهای مدل مفهومی تحقیق به روش SPSS و مدل معادلات ساختاری است. این روش تحلیل داده با مشورت با استاد راهنما و استاد مشاور انتخاب شد.

۱.۶.۶. نقشه راه

ابتدا مسئله اصلی ترسیم شده و سپس از طریق منابع کتابخانه‌ای و سایت‌های معتبر مبانی تئوریک و مدل‌های مرتبط جمع‌آوری گردید. با توجه به مسئله و جامعه آماری و مدل‌های موجود، مدل اصلی ارائه شد. پس از تعیین شاخص‌های هر یک از عوامل موجود در مدل، اقدام به طراحی پرسشنامه و تجزیه و تحلیل داده‌ها، شد تا نتایج تحقیق روشن گردد.

۱- تهیه طرح پیشنهادی پژوهش (کلیات پژوهش)

۲- انجام جستجوی اینترنتی و کتابخانه‌ای

۳- تهیه مبانی نظری مربوطه

۴- گردآوری اطلاعات مورد نیاز

۵- تحلیل آماری داده‌های گردآوری شده

۶- نتیجه‌گیری از یافته‌ها و ارائه پیشنهادها نظری و کاربردی

۷- تنظیم گزارش نهایی پژوهش

۱.۷. شرح واژه‌ها و اصطلاحات تحقیق

استعداد: پتانسیل بالقوه و بالا برای انجام وظایف سازمانی، به عبارت دیگر برخورداری از شایستگی‌های درست و مناسب و یا در اختیار داشتن منابع انسانی مناسب از لحاظ قابلیت‌ها تعهد کاری (بالاس، ۲۰۰۷)

مدیریت استعداد: سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار (مورتون^{۱۳}، ۲۰۰۴)

جانشین پروری: مترادف با هم‌تاسازی بیانگر فرایند ساختار یافته‌ای شامل شناسایی و آماده‌سازی جانشینان احتمالی برای پذیرفتن نقش‌های جدید می‌باشد. منظور از ساختار یافته این است که فرایند بصورت نظام‌مند یا براساس سند و ساختار پایداری انجام نمی‌گیرد. مولفه‌های شناسایی و آماده‌سازی بصورت دقیق مرزبندی نشده‌اند تا هر نوع عملی را شامل شوند (روتول^{۱۴}، ۲۰۱۰).

¹³ Morton

¹⁴ Rothwell

فصل اول کلیات تحقیق

مدیریت جانشین پروری: بصورت آگاهانه و نظام مند سازمان برای اطمینان از تداوم توانمندی در پست های کلیدی و تشویق توسعه فردی تعریف می گردد (روتول، ۲۰۱۰).

مدیریت فناوری اطلاعات: فناوری اطلاعات به عنوان مجموعه ای از قابلیت ها تعریف می گردد که به وسیله کامپیوترها، نرم افزارهای کاربردی، تجهیزات مخابراتی و ارتباطات از راه دور برای سازمان فراهم می گردد و داده، اطلاعات و دانش مورد نیاز را در اختیار افراد و فرایندها قرار می دهند. (عطاران، ۲۰۰۳)

منابع
پارس پروژه

۱.۸. خلاصه فصل اول

در این فصل ابتدا به مقدمه‌ای بر ادبیات تحقیق پرداخته‌ایم، سپس بیان مسئله، ضرورت و اهمیت تحقیق، فرضیات تحقیق بیان شد، که به بررسی اثر مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی با ملاحظه مدیریت فناوری اطلاعات بعنوان هدف اصلی پژوهش پرداخت. روش تحقیق، قلمرو تحقیق، جامعه آماری و روش گردآوری اطلاعات و ابزار آن (پرسشنامه) بیان شد، شرکت پخش فراورده‌های نفتی واقع در شیراز می‌باشد. این تحقیق با گردآوری اطلاعات و داده‌ها از خرداد ماه سال ۹۲ شروع و شهریور سال ۹۳ به پایان رسید. جامعه آماری این تحقیق نیز کارکنان شرکت پخش فراورده‌های نفتی شیراز می‌باشد. به پیشینه تحقیقات انجام شده در زمینه مدیریت استعداد، جانشین‌پروری، مدیریت فناوری اطلاعات اشاره شد. برای تحلیل آماری داده‌ها از فنون آمار توصیفی و استنباطی از جمله رگرسیون خطی ساده و چندگانه، مدل معادلات ساختاری، با استفاده از نرم‌افزار SPSS و مدل معادلات ساختاری استفاده شد.

فصل دوم

ادبیات و پیشینه تحقیق

پایزن و همه

۲.۱. بخش اول: مدیریت استعداد^۱

مقدمه

امروزه منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند، بلکه در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند می‌تواند فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران نماید. در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی، که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (آرمسترانگ^۲، ۲۰۰۸).

نظریه‌های نوین اقتصادی با تاکید بر اقتصاد دانش محور، موفق‌ترین اقتصاد را در آینده، اقتصادی می‌دانند که به تولید و توزیع دانش پرداخته و از آن به صورت تجاری بهره برداری کند. از این رو، در نظریات نوین اقتصادی نقش سرمایه‌های انسانی در تولید دانش و کسب درآمد بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است (نون^۳، ۲۰۰۷) اساس رقابت به کلی در حال دگرگونی است. در عصر دانش و دانایی، سازمان‌ها در حال تاکید روز افزون بر دانش و کارکنان دانشی هستند. بنابراین در حوزه مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد^۴ تاکید می‌شود. مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب داشته باشند (کولینگز و ملاهی^۵، ۲۰۰۹، ۳۱۳-۳۰۴). مدیریت استعداد دارای چرخه‌ای است که شامل سه حوزه اصلی است، شناسایی و جذب استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها و توسعه استعدادها. سازمان‌های امروزی دیگر به دنبال استخدام نیرو نیستند بلکه در پی جذب استعدادها می‌باشند، امری که از آن با عنوان نبرد استعدادها یا جنگ برای بدست آوردن استعدادها یاد می‌شود (میکابلز و همکاران^۶، ۲۰۰۱، ۱۰-۸). همچنان که برای جذب مشتریان اقدامات روشمندی صورت می‌گیرد، برای جذب استعدادهای سازمانی نیز باید به طور روشمند اقدام کرد. بهترین راهبرد برای موفقیت در رقابت برای جذب استعدادها، گردآوری تمام افراد با استعداد نیست بلکه جذب مناسب‌ترین افراد است. به عبارت دیگر، کشف، جذب، مدیریت و تعامل با کسانی است که می‌توانند در محیط کاری شرکت، با انگیزه، متعهد و کارا باشند.

¹ Talent Management

² Armestrang

³ Nunn

⁴ Talent Management

⁵ Collings and Mellahi

⁶ Michaels et al

۲.۱.۱. تعریف استعداد^۱

در تحقیقات گوناگون شاهد تعاریف متعدد از واژه "استعداد" و همچنین دیدگاه‌های متفاوتی درباره آن می‌باشیم. راث و کونچی^۲ (۲۰۰۸) معتقدند، استعداد‌های طبیعی در طول زمان پدیدارند و تنها عامل کلیدی استعدادها بهره‌وری آنها می‌باشد. کیلفتون و باکینگهام^۳ (۲۰۰۱) تاکید می‌کنند، که ممکن نیست فردی بدون استعداد لازم، توانایی کافی داشته باشد. تانسلی، هریس^۴، استوارت^۵، ترنر^۶ (۲۰۰۶) بیان می‌کنند که استعداد به عنوان ترکیبی پیچیده از توانایی‌ها، دانش، توانایی شناختی و پتانسیل کارکنان در نظر گرفته می‌شود. در لغت نامه مفاهیم جایگزین برای واژه استعداد به قرار زیر است: قابلیت، توانایی ذهنی، قریحه، علاقه، ظرفیت، استعداد ذهنی، توانایی، موهبت، نبوغ و هنر است (کارت رایت، ۱۳۸۶). ادمیشل^۷، هلن فیلد جونز^۸ و بث الکسلرود^۹ در کتابی تحت عنوان "جنگ برای استعداد" استعداد را این گونه تعریف کرده‌اند. "بر این اساس استعداد شامل مفاهیمی مانند ذوق ذاتی، مهارت‌ها، دانش، هوش، قابلیت، گزینه، توانایی یادگیری است."

۲.۱.۲. مدیریت استعداد

واژه مدیریت استعداد اولین بار در اواخر دهه ۹۰ و زمانی ارائه شد که محققان گروه مک کینزی دریافتند، بهترین اقدامات که شرکت‌ها را به عملکرد بالایی رسانیده است، مدیریت استعدادها است (میکایلز و همکاران، ۲۰۰۱، ۸-۱۰). 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 (دیتاگ^{۱۰}، ۲۰۰۵). در تعریفی دیگر مدیریت استعداد دربرگیرنده تمامی فرایندهای منابع انسانی، مدیریت امور و فناوری‌هاست. مدیریت استعداد عموماً به معنی کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی، به کارگیری، و بازسازی نیروی کار است (اسچوئری^{۱۱}، ۲۰۰۴). گروهی دیگر از محققین مدعی‌اند که بهتر است مدیریت استعداد به منزله مجموعه‌ای از موضوعات در نظر گرفته نشود بلکه به منزله نوعی دیدگاه یا نگرش ذهنی به آن نگریسته شود (کریمان^{۱۲}، ۲۰۰۴). از این منظر، یک دیدگاه مدیریت استعداد بر این باور است که افراد با استعداد، نقش محوری را در موفقیت سازمان ایفا می‌کنند. یکی از جامع‌ترین تعاریف توسط گای و سیمز ارائه شده است. این دو صاحب نظر مدیریت استعداد را بدین صورت تعریف می‌کنند:

¹ Talent

² Rath & Kunchi

³ Clifton & Buchingham

⁴ Harris

⁵ Stewart

⁶ Turner

⁷ Ed michaels

⁸ Helen Hand field-jonez

⁹ Beth Axelrode

¹⁰ Duttagupta

¹¹ Schweyer

¹² Creelman

تسهیل پیشرفت مسیر شغلی و ایجاد افرادی بسیار با استعداد و ماهر در سازمان با استفاده از فرایندها، منابع، سیاست‌ها، روش‌ها، و رویه‌های رسمی و مدون (کولینگز و ملاهی^۱، ۲۰۰۹، ۳۱۳-۳۰۴)

تعاریف مختلفی برای مدیریت استعداد وجود دارد. گسترده‌ترین تعریف این است که، "مدیریت استعداد" مدیریت استراتژیک گردش استعداد در سرتاسر سازمان است (روگرز و پاکوئست، ۲۰۰۸). و می‌تواند به سازمان کمک کند که افراد درست را با مشاغل درست براساس اولویت‌های کاری هماهنگ کند. این تعریف می‌تواند به عنوان یک دیدگاه کل نگر و استراتژیک برای منابع انسانی و برنامه‌ریزی سازمان یا به عنوان یک روش جدید برای افزایش اثربخش سازمان محسوب می‌شود. هدف مدیریت استعداد، بهبود پتانسیل کارکنانی است که قادرند تفاوت ارزشمندی چه در حال، چه آینده، برای سازمان خلق کنند. بنابراین مدیریت استعداد باید عملکرد سازمان را بهبود بخشد. (مورتون، آشتون، ۲۰۰۵).

تیلور (۲۰۰۷) بیان کرد اکثر تعاریف صرفاً به این می‌پردازد که مدیریت استعداد باید در برگیرنده چه چیزی (ماهیت استعداد) باشد به جای اینکه بگوید واقعاً مدیریت استعداد چیست. بنابراین اولین تعریف را می‌آورد: "مدیریت استعداد ایجاد قابلیت‌ها در تناسب با تعهدات است". او بیان می‌دارد که تعریفش از مدیریت استعداد روی هدف اصلی مدیریت استعداد تمرکز دارد و این بحث را عنوان می‌کند نباید مدیریت استعداد به عنوان یک هدف فردی در نظر گرفته شود بلکه باید به عنوان هدف سازمان به صورت یک کل در نظر گرفته شود، مدیریت استعداد باید به سازمان کمک کند تا اطمینان یابد قادر به تحقق همه‌ی وظایف و اهداف زمان حال و آینده است (برن و هیرز، ۲۰۰۹) در واقع، مدیریت استعداد همان بهره‌گیری از مجموعه‌ای یکپارچه از فعالیت‌هاست برای حصول اطمینان از اینکه سازمان می‌تواند منابع انسانی با استعداد مورد نیاز خویش را در حال و آینده جذب کند و پرورش دهد.

هدف مدیریت استعداد، تضمین گردش استعداد در سازمان است و به خاطر سپردن این اصل که استعداد منبع اصلی و عمده هر شرکت است. در برخی موارد تصور می‌شود که مدیریت استعداد صرفاً با کارکنان اصلی سازمان یا همان کارکنان بلند پرواز سرو کار دارد. اسمیلانسکی (۲۰۰۵) بیان می‌کند که هدف مدیریت استعداد بهبود ظرفیت، در دسترس‌پذیری و بهره‌گیری منعطف از کارکنانی است که به طور استثنایی توانا (دارای پتانسیل بالا) می‌باشند و تاثیر زیادی بر عملکرد کسب و کار دارند. اما بی‌تردید هر کسی در هر سازمانی استعداد دارد، حتی اگر برخی بیش از دیگران استعداد داشته باشند، فرآیند مدیریت استعداد نباید محدود به تنی چند از کارکنان شایسته گردد. (آرمسترانگ، ۲۰۰۶، ۶۲۶) مدیریت استعداد بیان می‌کند که طراحی سازمان فرد محور است و مجموعه‌ای از فعالیت‌های مشترک و در تناسب با مدیریت نیروی کار را پوشش می‌دهد. (انیل، هینن، ۲۰۰۴) این امر منجر به ارتباط با منابع انسانی و کارکردهای آن می‌شود. مدیریت استعداد بر این تاکید می‌کند که چگونه سازمان‌ها "استعدادهایشان را جذب می‌کنند، به کار می‌گیرند، انگیزه و توسعه می‌بخشند، مدیریت می‌کنند و پاداش می‌دهند (همان، ۲۰۰۴). در واقع، مدیریت استعداد "چگونگی جذب سیستماتیک، شناسایی، به کارگیری، اشتغال و نگهداری و توسعه افرادی با پتانسیل بالا که دارای ارزش خاصی برای سازمان می‌باشند را بیان می‌کند (موسسه مجاز نیروی

¹ Collings and Mellahi

انسانی و توسعه، ۲۰۰۷). تعریف عملیاتی مدیریت استعداد این چنین است: "جذب، انتخاب، شناسایی، نگهداری، مدیریت و توسعه کارکنان دارای پتانسیل بالا جهت ارتقای عملکرد آنان".

۲.۱.۳. مفهوم مدیریت استعداد

مدیریت استعداد، تسهیل و توسعه پیشرفت مسیر شغلی افراد بسیار با استعداد و ماهر در سازمان، با استفاده از دستورالعمل‌های تدوین شده، منابع، سیاست‌ها و فرآیندها می‌باشد (گای و دیگران، ۱۳۸۸) مدیریت استعداد یا مدیریت استعدادیابی را سرمایه گذاری در توسعه کارکنان، شناسایی جانشین‌ها و افراد با استعداد در سازمان و بالنده کردن آنان برای ایفای نقش‌های گوناگون رهبری تعریف می‌کنند (گای و دیگران، ۱۳۸۸) لوئیس و هاگمن (۲۰۰۶) براساس تعاریف موجود از نویسندگان و محققان حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت، سه مفهوم پایه ای برای واژه مدیریت استعداد پیدا نمودند.

در اولین مفهوم، مدیریت استعداد را مجموعه‌ای از وظایف منابع انسانی مانند استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه تعریف کردند. از این منظر، آنها استدلال می‌کنند که مدیریت استعداد ممکن است کمی فراتر از یک واژه مد روز یا حسن تعبیری از مدیریت منابع انسانی باشد. آنها در متون مورد بررسی به این امر اشاره داشتند، که مدیریت استعداد یک روش سیستمی جهت اجرای وظایف مدیریت منابع انسانی است، اما نه به نحو سنتی آن بلکه با نگاهی گسترده‌تر و با عملکردی دقیق‌تر با استفاده از وسایل فناوری جدید مثل اینترنت و نرم افزارهای مربوطه و با هدف اجرا در کلیه سطوح و قسمت های سازمان.

مفهوم دوم لوئیس و هاگمن از مدیریت استعداد به طور خاص تمرکز بر پیش بینی یا مدل سازی فرآیند منابع انسانی در حیطه سازمان براساس عواملی، مانند مهارت های نیروی کار، عرضه و تقاضا و رشد و فرسایش نیروی کار دارد. از این دیدگاه، مدیریت استعداد کم و بیش مترادف با منابع انسانی یا برنامه ریزی نیروی کار است.

مفهوم سوم لوئیس و هاگمن متمرکز بر افراد با استعداد از لحاظ عملکرد و پتانسیل است. افراد با پتانسیل بالا در جریان استفاده از نیروی کار در سازمان‌ها بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند و سازمان در جذب آنها کوشش بیشتری می‌نماید (گای و دیگران، ۱۳۸۸)

همچنین می‌توان مدیریت استعداد را چنین تعریف نمود: کلیه فعالیت‌ها و فرایندهای مرتبط با پست‌های اصلی و کلیدی که منجر به مزیت رقابتی با دوام برای سازمان شده و نیز توسعه نیروی کار با پتانسیل بالا را سبب می‌شود (گای و دیگران، ۱۳۸۸)

فرد مستعد را به صورت‌های مختلفی چون: مهم‌ترین و ارزش‌افزاترین افراد که بیش از سایرین در خلق مزیت رقابتی نقش دارند (اینگرام، ۲۰۰۶). افراد دارای مهارت بالا و پرورش یافته (لافتس، ۲۰۰۷) افراد دارای پتانسیل بالا برای موفقیت در سازمان (لف، ۲۰۰۶) و نیروی کار ماهر عجین شده با کار و متعهد (آرمسترانگ، ۲۰۰۶) تعریف کرده‌اند. در مجموع می‌توان گفت منظور از مستعد، فردی است که به واسطه دارا بودن ظرفیت‌ها و قابلیت‌های ویژه (دانش، تجربه، مهارت) و تعهد بالا نسبت به کار، سهم چشمگیری در ایجاد ارزش و موفقیت سازمان دارد.

مدیریت استعداد عبارت است از، شناسایی استعداد و سپس هم‌نوا کردن آن با نقش‌های شغل بمنظور بیشینه کردن درگیری (عجین شدن) فرد با نقشی که با قوت‌های ذاتی او منطبق است (موچا، ۲۰۰۴). در واقع مدیریت استعداد عبارت است از انجام یک سری فعالیت‌های یکپارچه بمنظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان

مستعد مورد نیاز، در حال حاضر و در آینده توسط سازمان (آرمسترانگ، ۲۰۰۶). هدف مدیریت استعداد توسعه و نگهداری یک استخر استعداد متشکل از نیروی کار ماهر، عجین شده با کار و متعهد به منظور تضمین جریان استعداد است (آرمسترانگ، ۲۰۰۶). مدیریت استعداد تضمین می‌کند که افراد مناسب با مهارت‌های مناسب در محل مناسب قرار گرفته‌اند و بر فعالیت‌های مناسب، متمرکز و نسبت به آن عجین شده‌اند (عریقات و همکاران، ۲۰۱۰). اگر چه غالب صاحب‌نظران، مدیریت استعداد را درباره کارکنان مستعد می‌دانند اما برخی آن را در ارتباط با مجموع استعدادهای موجود در سازمان می‌بینند و معتقدند فرایندهای مدیریت استعداد نباید محدود به عده خاصی از کارکنان شود (چیز و همکاران، ۲۰۰۸، اریلی و ففر، ۲۰۰۰).

۲.۱.۴. تاریخچه مدیریت استعداد

واژه جنگ استعداد برای اولین بار توسط شرکت مشاوره‌ای مکنزی^۱ در سال ۱۹۹۷ ارائه شد. در بررسی شرکت مکنزی مشاهده شد که سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران با استعداد موفق‌تر هستند میزان سوددهی بیشتری دارند. همین امر سبب شد نگرش به افراد با استعداد برای سازمان‌ها عوض شده و به آنها به دید یک منبع ایجاد مزیت رقابتی نگریسته شود (گای و دیگران، ۱۳۸۸). پیش از آن در سال ۱۹۹۶ تولگان^۲ در کتاب خود با نام مدیریت نسل X عنوان می‌کند که استعدادهای نسل X (متولدین پس از جنگ جهانی دوم) و تمایلشان برای به چالش کشیدن فعالیت استخدامی منجر به انقلابی در این فعالیت‌ها شده است، انقلابی که استعدادگر است. در چنین شرایطی مفهوم استخدام دائمی در یک سازمان به سرعت در حال کمرنگ شدن است (کارت رایت، ۱۳۸۷). در دهه های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ مدیریت استعداد به عنوان یک مسئولیت جنبی به دپارتمان پرسنلی محول شده بود، در حالی که امروزه مدیریت استعداد به عنوان یک وظیفه سازمانی که مسئولیت آن به عهده تمام دپارتمان‌هاست، بسیار جدی‌تر از گذشته مورد نظر قرار گرفته است (معالی و تاج‌الدین، ۱۳۸۷). با آگاه شدن رهبران سازمان‌ها از این حقیقت که استعدادهای توانایی‌های کارکنان آنان است که کسب و کار آنها را به سمت موفقیت هدایت می‌کند، شرکت‌ها بر آن شده‌اند تا در زمینه مدیریت استعداد وارد عمل شوند و برای حفظ کارکنان با پتانسیل بالای خود تلاش کنند. به طور کلی از مدیریت استعداد به عنوان آخرین موج در حوزه مدیریت منابع انسانی یاد می‌شود (گای و دیگران، ۱۳۸۸).

واژه مدیریت استعداد اولین بار در اواخر دهه ۱۹۹۰ هنگامی پدیدار شد، که نتایج تحقیقات نشان داد در شرکت‌های با عملکرد بالا، مدیریت استعداد بهترین فعالیت برای تمایز سازمان است. مزیت رقابتی سازمان‌ها ناشی از استعداد کارکنان و نیز مدیریت صحیح و مناسب استعداد در سازمان است. در واقع مدیریت کردن استعدادهای در سازمان، وظیفه و مسئولیت تمام مدیران است. میشل^۳، جونز^۴ و اکسل رود^۵ (۲۰۰۱) پی‌بردند که شرکت‌هایی که در جذب، حفظ و توسعه کارکنان مستعد بهتر عمل می‌کنند، بازگشت سرمایه‌شان ۲۲ درصد بیشتر است. اما آیا مدیریت استعداد فقط یک واژه جدید برای مفهومی قدیمی است؟

¹ Mckinsey

² Tulgan

³ Michaels

⁴ Hand field-Jones

⁵ Axelrod

مدیریت استعداد متشکل از طراحی استعداد و پرورش آن نسبتاً مفهوم جدیدی است که صرفاً در دهه ۲۰۰۰ ظهور یافت. مدیریت استعداد از تعبیر "جنگ برای بدست آوردن استعداد" نشأت گرفت، تعبیری که ریشه در اواخر دهه ۱۹۹۰ دارد. به مثابه ابزاری برای روشننگری مشکلاتی که زمانی سازمان در حین جذب و حفظ کارکنان با استعداد با آن مواجه بودند. با وجود این، اوریلی و پفر^۱ (۲۰۰۰) خاطر نشان می‌سازند که "شرکت‌هایی که نوعی ذهنیت "جنگ استعداد" را می‌پذیرند ممکن است بسیار زیاد برای استعدادهای افراد برون سازمانی ارزش قائل شوند و استعدادهایی را که از پیش در سازمان حضور دارند، خفیف بشمارند". رویکرد باید رویکردی باشد که بر توانایی همگان برای موفقیت تاکید ورزد و به این طریق "با کارکنان عادی به نتایج غیر عادی دست یابند". پفر (۲۰۰۱) هشدار می‌دهد که جنگ برای تصاحب استعدادهای غلط است چرا که این استعاره توان تیم‌های متشکل از کارکنان را اغلب بیش از صرف تجمعی از افراد به طور اثربخش عمل خواهند کرد، پست می‌شمرند.

البته که حرف تازه‌ای درباره رویکردهای متنوع مندرج در مدیریت استعداد برای گفتن وجود ندارد. مدیریت استعداد عبارت است از: جذب، حفظ، انگیزش، پرورش کارکنان و طراحی جانشینی منابع انسانی. اما این رویکردها با تجمع در کنار یکدیگر نوعی کلیت به هم پیوسته‌تر به وجود می‌آورند که می‌توان از آن به عنوان نیروی محرکه‌ای برای تدوین و اجرای رویکردهای هماهنگ و با حمایت متقابل یکدیگر استفاده نمود و به سازمان برای تصاحب و حفظ منابع انسانی مستعد مورد نیاز خویش یاری کند. مدیریت استعداد با ایده "بهترین مکان برای کار" ارتباط دارد که در دهه ۲۰۰۰ ایجاد شد (آرمسترانگ، ۲۰۰۶، ۶۲۵).

هیچ چیز جدیدی درباره شرکت‌هایی که خواستار حفظ بهترین استعدادهای هستند وجود ندارد. برای مثال شرکت است ایندیا^۲، تاسیس ۱۶۰۰، برای استخدام افراد متخصص از بررسی‌های رقابتی استفاده کرد. جنرال الکتریک نیز برای توسعه افرادی که همین کار را انجام داد. اما آنچه که جدید است این است که برای بسیاری از شرکت‌ها، مدیریت کردن استعدادهای بسیار مهم شده است. در پاسخ به بسیاری از تغییرات در محیط کار، از انقلاب صنعتی تا جهانی شدن و برون سپاری، مدیریت استعداد توسعه یافته و منطبق شده است.

با گذشت سال‌ها، مدیریت استعداد شکل‌های متفاوتی گرفته است و فقط به دنبال یافتن بهترین استعداد نیست بلکه به توسعه افراد نیز توجه می‌کند. شاین (۱۹۸۷) به بررسی توسعه افراد در چرخه مسیر شغلی پرداخت و مفهوم لنگرهای مسیر شغلی را ایجاد کرد. لنگرهای مسیر شغلی به مرور زمان در تجربیات شغلی و فردی ایجاد شده و از سه مقوله عمده تشکیل شده است:

۱. استعدادها و توانایی‌های ادراک خود
۲. ارزش اساسی و مهم
۳. احساس تکامل یافته نسبت به انگیزه‌ها و نیازهایی که مربوط به مسیر شغلی می‌شود.

^۱ O'Reilly and Pfeffer

^۲ East India

این مفهوم بر تعامل میان توانایی‌ها، انگیزه‌ها و ارزش‌ها در خودپنداری شخص تاکید می‌کند. شاین (۱۹۷۸) پنج لنگر مسیر شغلی شناسایی کرد:

۱. شایستگی فنی/کارکردی
۲. شایستگی عمومی مدیریتی
۳. استقلال/خودمختاری
۴. امنیت/ثبات
۵. خلاقیت کارآفرینی

در دهه ۱۹۸۰، شاین سه لنگر دیگر به لنگرهای مسیر شغلی اضافه کرد:

۱. خدمت/از خود گذشتگی
۲. چالش‌های محض
۳. سبک زندگی

در دهه ۱۹۷۰ شواهدی مبنی بر ایستادن افراد در لنگرهای مسیر شغلی دیده شد. اگرچه در دهه ۱۹۸۰، شاین پی برد علاوه بر آن که افراد باید با محیط متلاطم و سه لنگر اضافه شده که در سازمان‌شان وجود دارد، سازگار شوند، باید با تغییرات سریع اقتصادی و تکنولوژیکی، اعتماد به نفس داشته باشند. (عباسپور، ۱۹۱، ۱۳۸۵)

به منظور جذب استعداد، سازمان‌ها باید عوامل فوق را در نظر بگیرند بعلاوه این عوامل نقش مهمی در توسعه افراد ایجاد می‌کنند، افراد برای تعیین چگونگی افزایش بهره‌وری و درگیر شدن در کار به ارزیابی لنگرهای مسیر شغلی نیاز دارند. شاین (۱۹۹۶) این سوال را مطرح کرد که آیا مسیر شغلی که افراد اشغال می‌کنند باید برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی شود؟ متأسفانه این سوال در ده سال گذشته بدون پاسخ مانده است. اغلب سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا تعیین کنند که مدیریت استعداد چیست و چگونه می‌توان آن را بهینه کرد هیچ برنامه توسعه استاندارد وجود ندارد. مقالات زیادی درباره مدیریت استعداد منتشر شده است اما درباره تعریف، مقیاس و اهداف کلی مدیریت استعداد، هیچ چیز روشنی وجود ندارد. جدول (۱-۲) خلاصه‌ای از جریان فکری مدیریت استعداد را نشان می‌دهد.

جدول ۱-۲: جریان های فکری مدیریت استعداد در دهه های گذشته

<ul style="list-style-type: none"> • جابه جایی واژه منابع انسانی با مدیریت استعداد • مدیریت استعداد، مجموعه فعالیت‌های بخش منابع انسانی است (استخدام، انتخاب، توسعه، مدیریت موفقیت/مسیر شغلی) 	<p>مدیریت استعداد/ منابع انسانی</p>
<ul style="list-style-type: none"> • مدیریت استعداد، مجموعه فرآیندهای طراحی شده برای اطمینان از جریان کافی کارکنان در مشاغل سازمان است • با برنامه‌ریزی منابع ارتباط دارد 	<p>مفهوم منبع استعداد</p>

فصل دوم: اهمیت و پیشینه تحقیق

<ul style="list-style-type: none"> • بر روی برنامه‌ریزی "نیروی کار/نیروی انسانی" از درون/برنامه ریزی موفقیت تمرکز می‌کند • افراد درست در زمان درست، در شغل درست قرار می‌گیرد 	
<ul style="list-style-type: none"> • مدیریت استعداد تنها متمرکز بر موقعیت‌های خاص نیست ۱. مدیریت استعداد برطبق عملکرد ۲. مدیریت استعداد همچون یک کالای تفکیک شده از دو ادراک دموگرافیک و انسانی پدیدار شده است • مدیریت کردن افراد با عملکرد بالا مهم است زیرا روندهای کسب و کار و دموگرافیک انسانی پدیدار شده است. • همکاری و ارتباط مدیران در همه سطوح • تنظیم نیازهای توسعه و استعداد سازمان‌ها و رهبران‌شان 	<p>مدیریت استعداد عمومی</p>
<ul style="list-style-type: none"> • مدیریت استعداد، مفهوم و استراتژی است که: <ol style="list-style-type: none"> ۱. سیستم و منابع انسانی را منسجم می‌کند الف) بین بخش‌ها و سطوح مختلف ارتباط مورب ایجاد می‌کند ب) همکاری همه کارکنان و مدیران، از هیات مدیره تا پایین ترین سطح کارمند، ایجاد می‌کند. ۲. تسهیل در ماهیت (همچون توسعه سازمان) ۳. تنظیم استعدادها با استراتژی کسب و کار ۴. فعالیت بر حسب ثبات و رشد آینده ۵. توسعه فرآیندهای بهبود یافته برای توسعه و مدیریت کردن استعدادها ۶. ارتباط فرهنگی میان همه کارکنان/مدیران 	<p>مفهوم مدیریت استعداد کل نگر</p>

در حوزه اول، مدیریت استعداد مجموعه فعالیت‌ها و کارکردهای بخش منابع انسانی است به عبارت دیگر استخدام، انتخاب، توسعه و مسیر شغلی را در بردارد. در این حوزه واژه مدیریت استعداد جایگزین منابع انسانی شده است.

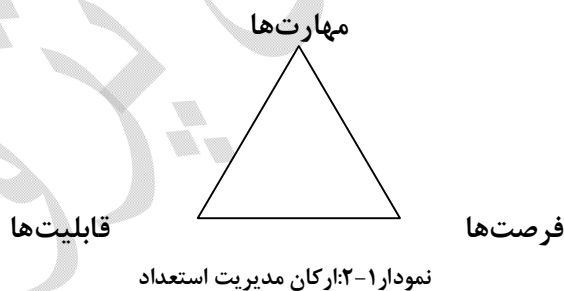
جریان دوم، مدیریت را بر حسب منبع استعداد تعریف می‌کند. این جریان، همچنان که متمرکز بر استعداد درون سازمان به جای بیرون سازمان است. مرتبط با برنامه‌ریزی موفقیت یا برنامه‌ریزی منابع انسانی است. مدیریت استعداد، مجموعه فرآیندهای طراحی شده برای اطمینان از جریان کارکنان در سازمان است. بسیاری از سازمان‌ها، به مدیریت استعداد به عنوان فرآیند استخدام توجه می‌کند.

باکینگهام^۱ و وسبورگ^۲ (۲۰۰۱) مدیریت استعداد را بر طبق عملکرد تعریف کردند. مدیریت استعداد "عمومی" فقط روی موقعیت های خاص تمرکز نمی کند. عنصر کلیدی، مدیریت کردن افراد با عملکرد بالاست که نیازمند همکاری و ارتباط با مدیران در همه سطوح است.

راسول^۳ و پورچ^۴ (۲۰۰۴) مدیریت استعداد را شامل برنامه ریزی موفقیت دانسته اند. این دیدگاه رویکردی سیستماتیک و بلند مدت برای کسب نیازهای استعداد جاری و آتی سازمان به منظور دستیابی به اهداف کسب و کار است. این فقط به معنی قرار دادن افراد درست در مکان درست و در زمان درست نیست، بلکه هر گونه تلاش طراحی شده برای اطمینان از عملکرد اثر بخش مداوم واحد یا سازمان، با تمرکز بر توسعه، جانشینی و بکارگیری استراتژیک افراد کلیدی است. راسول و ولینز^۵ (۲۰۰۴) همچنین مدل شایستگی را برای کمک به برنامه ریزی نیازهای آتی استعداد، که تبدیل به شایستگی کلیدی شود، اجرای استراتژی و برتری عملیات را بهبود می دهد. این یک رویکرد کل نگر به منابع انسانی یا توسعه سازمان و برنامه ریزی کسب و کار است. مدیریت استعداد، عملکرد و پتانسیل افرادی که می توانند روی سازمان اثر بگذارند را بهبود می دهد. آشتون^۶ و مورتون^۷ (۲۰۰۵) در مطالعه خود به نتیجه رسیدند که، از آنجا که هیچ تعریف دقیقی از مدیریت استعداد وجود ندارد، مدیریت استعداد باید همکاری و ارتباطات مدیران در همه سطوح را شامل شود. (سوییپم^۸، ۲۰۰۹)

۲.۱.۵. ارکان مدیریت استعداد

استعداد را به عنوان مجموعه ای از توانایی های یک شخص نیز می توان در نظر گرفت، بر این اساس استعداد شامل مفاهیمی مانند ذوق ذاتی، مهارت ها، دانش، قابلیت و توانایی یادگیری می باشد. استعداد از سه رکن مهارت ها، قابلیت ها، و فرصت تشکیل شده است. (نمودار ۱-۲)



¹ Buchingham

² vosburgh

³ Rothwell

⁴ poduch

⁵ Swellins

⁶ Ashton

⁷ Morton

⁸ Sweem

۲.۱.۵.۱. مهارت^۱

توانایی انجام کار به نحو احسن است که حاصل یادگیری یا تمرین است. مهارت ممکن است ذاتی باشد.

۲.۱.۵.۲. قابلیت^۲

قابلیت توانایی ذاتی برای استفاده از مهارت‌های مخصوص و یا انجام امور در موقعیت‌های ویژه است. در حقیقت قابلیت توانایی استفاده از مهارت‌ها برای به حداکثر رساندن اثر بخشی است. مهارت‌ها می‌توانند آموخته شوند، اما قابلیت از درون آن برمی‌خیزد. هنگامی که مهارت و قابلیت در یک موقعیت فرصت طلبانه قرار می‌گیرند، نتایج بالاتر از حد متوسط انتظار می‌رود. استعداد ممکن است نهفته باشد یعنی زمانی که شخص مهارت‌ها، قابلیت‌هایی دارد اما فرصت برای بروز استعدادش را ندارد و یا ممکن است سه عنصر تشکیل دهنده استعداد یعنی فرصت، قابلیت، و مهارت در یک موقعیت وجود داشته باشند.

۲.۱.۵.۳. فرصت^۳

استعداد برای بروز و ظهور نیاز به فرصت دارد. استعداد تنها منحصر به یک جنس و یا یک نژاد نیست اما متأسفانه در گذشته تنها به گروه‌های اجتماعی و نژادی خاص و یا تنها یک جنس (مذکر) فرصت داده می‌شد. فرصت‌ها به دو طریق ایجاد می‌شوند، اول: افراد به طور انفرادی به دنبال فرصتی برای نشان دادن استعدادهایشان می‌گردند و دوم: اشخاصی هستند که نقش و کارشان باید به گونه‌ای باشد که فرصت‌هایی را برای استعداد فراهم آورند این افراد عبارتند از: والدین، معلمین، و بعدها در زندگی اجتماعی، همکاران، سرپرستان و ما فوق‌ها، در نتیجه می‌توان بیان نمود که استعداد برای تحقق به مهارت‌ها، قابلیت و فرصت نیاز دارد. تامین مهارت‌ها و فرصت‌ها بخش مهمی از وظیفه هر مدیری می‌باشد، استعداد یک ویژگی است، برای اینکه به طور موثر استفاده شود، نیاز به هدایت و راهنمایی دارد (کارت رایت، ۱۳۸۶، ۲۵).

۲.۱.۶. رویکردها و رهیافت‌های مدیریت استعداد

براساس بررسی‌های هارتمن، فیزل و شوپر (۲۰۱۰) سه جریان تحقیق برای مدیریت استعداد وجود دارد، که در طی دهه اخیر حاصل شده است (جدول شماره ۲-۲).

جدول شماره ۲-۲: سه جریان تحقیق مدیریت استعداد

ردیف	جریان تحقیق	نویسنده	سال	تعریف
۱	مدیریت استعداد به عنوان مجموعه‌ای از کارکردهای ویژه مدیریت منابع انسانی	اسکویر ^۴	۲۰۰۴	مدیریت استعداد شامل منابع‌یابی، غربال کردن، انتخاب، نگهداری، توسعه و بازنگری نیروی کار با استفاده از تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی

¹ skills

² Aptitude

³ Opportunity

⁴ schweyer

فصل دوم: اهمیت و پیشینه تحقیق

<p>فرآیندهای مدیریت استعداد دربرگیرنده برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تجزیه و تحلیل شکاف استعداد، کارمندیابی و استخدام، آموزش و توسعه، حفظ و نگهداری، بازنگری استعداد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و ارزیابی است.</p>	<p>۲۰۰۶ و</p>	<p>مکالی و یکفیلد^۱</p>		
<p>جنبه‌های متفاوت مدیریت استعداد شامل استخدام و بکارگیری، نظارت، مدیریت عملکرد، توسعه مسیر شغلی، توسعه رهبری، برنامه‌ریزی جانشینی، برنامه‌ریزی مسیر شغلی، شناسایی و پاداش.</p>	<p>۲۰۰۷</p>	<p>بتنجر^۲</p>		
<p>تمایز یعنی ارزیابی عملکرد پتانسیل افراد و سپس دادن ارتقا، جبران خدمات و فرصت‌های توسعه به آنها. این امر به معنای سرمایه‌گذاری در کارکنان سطح آ(عالی)، تصدیق کارکنان سطح ب(خوب) و انجام اقدامات قطعی روی کارکنان سطح سوم(متوسط)</p>	<p>۲۰۰۱ و</p>	<p>میشلز و همکاران^۳</p>	<p>مدیریت استعداد به عنوان طبقه بندی استعداد</p>	<p>۲</p>
<p>رهبران سازمان و منابع انسانی باید تمرکز سنتی خود را توسعه بخشند و ذخایر اساسی استعداد را شناسایی کنند یعنی جایی که سرمایه انسانی بزرگترین تمایز را خلق می‌کند و موفقیت‌های استراتژیک را به بار می‌آورد.</p>	<p>۲۰۰۵</p>	<p>بودریو و رومستاد</p>	<p>مدیریت استعداد به عنوان ذخیره درونی استعداد و برنامه ریزی جانشین‌پروری</p>	<p>۳</p>

¹ McCauley & Wakefield

² Bhatnagar

³ Michaels

تخصیص منابع به طور اثربخش به معنای آزاد گذاشتن ارزش استعداد به وسیله تجهیز افراد با استعداد برای بهترین فرصت.	۲۰۰۶	و	برایان ^۱ و همکاران

همچنین براساس تعاریف مدیریت استعداد سه جریان فکری در زمینه تعاریف مدیریت استعداد وجود دارد. طرفداران جریان اول صرفاً مدیریت استعداد را عنوان جدیدی برای مدیریت منابع انسانی می‌دانند و تمرکز خود را اغلب به شیوه‌های خاص منابع انسانی مانند استخدام، توسعه رهبری، جانشین پروری و ... محدود نموده‌اند. جریان دوم بر توسعه ذخیره استعدادها با تمرکز بر طرح‌ریزی نیازهای کارکنان و مدیریت پیشرفت شغلی کارکنان، تاکید دارد و به طور معمول بر اولین پژوهش‌ها در حوزه برنامه‌ریزی منابع انسانی و یا جانشین‌پروری بنا شده است. جریان سوم بر مدیریت کارکنان نخبه یا مستعد تمرکز دارد. این دیدگاه بر شناسایی افراد کلیدی که پتانسیل بالایی داشته و برکسب مزیت رقابتی شرکت تاثیر دارند، تاکید دارد (کالینگز و همکاران، ۲۰۱۰، ۳۱۳-۳۰۴). این سه رویکرد ذیلاً به طور کامل تشریح شده است:

رویکرد اول: مدیریت استعداد اساساً متفاوت از مدیریت منابع انسانی نیست، هر دو شامل قراردادن افراد مناسب در مشاغل مناسب و مدیریت عرضه و تقاضا و گردش کارکنان در سازمان است. در واقع مدیریت استعداد شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های معمول منابع انسانی نظیر جذب، انتخاب، آموزش و ارزیابی عملکرد است. مدیریت استعداد ممکن است تنها تغییر واژه‌ها باشد. در واقع تنها واژه "استعدادها" جایگزین واژه "کارکنان" شده است و دلیل آن افزایش اعتبار یا موقعیت منابع انسانی و یا زودتر نشان دادن این رویکرد جدید برای مدیریت استعدادها ارائه نموده است (لویس و هکمن، ۲۰۰۶، ۱۵۴-۱۳۹). به عبارت دیگر از دیدگاه بسیاری از مدیران، مدیریت استعداد فقط نام جدیدی برای مدیریت منابع انسانی یا توسعه منابع انسانی می‌باشد (بارلو، ۲۰۰۶)

رویکرد دوم: مدیریت استعداد مدیریت منابع انسانی یکپارچه است و بر روی برخی فرآیندهای خاص تمرکز بیشتری دارد، ممکن است مدیریت استعداد از همان ابزارهای مدیریت منابع انسانی استفاده کند اما بر روی بخش نسبتاً کوچکی از افراد که به موجب عملکرد فعلی و یا عملکرد بالقوه خود با عنوان "افراد مستعد یا نخبه" شناخته شده‌اند، تمرکز دارد. مدیریت استعداد شامل طیف وسیعی از فعالیت‌ها نظیر کارمندیابی، انتخاب، توسعه، ارتقا و نگهداشت برای افراد مستعد است. با فرآیندهای پشتیبان کلیدی و تمرکز بر انتخاب افراد با ارزش است. در نتیجه، چالش کلیدی،

¹ Bryan

جذب، انتخاب و بکارگیری، توسعه و حفظ این کارکنان مستعد است. در اینجا تمرکز بر روی "ذخیره استعداد" هاست که شامل استعدادهای داخل یا خارج سازمان است. بخش عمده‌ای از نظریه‌ها در این دیدگاه، از مفاهیم و تئوری‌های بازاریابی نظیر نام تجاری کارفرما^۱ و بخش بندی نیروی کار^۲ اتخاذ شده است که بر جذب و نگهداشت افراد کلیدی سازمان تاکید دارد (مارتین و هتریک، ۲۰۰۶).

رویکرد سوم: مدیریت استعداد به صورت سازمانی بر توسعه شایستگی‌ها از طریق مدیریت جریان استعداد در سازمان تمرکز دارد، در اینجا بر خط لوله^۳ و یا صفی از افراد مستعد تاکید می‌کند تا بر ذخایر استعدادها. در این دیدگاه مدیریت استعداد بیشتر به سمت جانشین پروری و برنامه ریزی منابع انسانی گرایش دارد و بر تداوم استعداد تمرکز می‌کند. در نتیجه مدیریت استعداد، مدیریت جریان کارکنان مستعد در سازمان از طریق ایفای نقش‌ها و مشاغل مختلف است. برنامه‌های مدیریت استعداد با ایجاد ذخیره استعدادها طراحی شده است، به گونه‌ای که تامین‌کننده تصدی مشاغل خاصی باشند و بر توسعه مهارت‌های فردی، شایستگی‌ها و رفتارهایی که منجر به موفقیت آینده می‌شود، تمرکز دارد. در این رویکرد، مدیریت استعداد بیش از مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شده و شامل برنامه‌های توسعه رهبری و یا جانشین‌پروری است. در این رویکرد نگاهی یکپارچه به فرآیند استخدام، نگهداشت و توسعه استعداد در سازمان برای دستیابی به مزایای آینده دارد.

۲.۱.۷. اهداف مدیریت استعداد

به طور کلی اهداف اصلی مدیریت استعداد عبارت است از (گای و دیگران، ۱۳۸۸)

- تشخیص پست‌های توسعه و شکاف‌های شایستگی مدیریتی
- نگهداری متخصصین کلیدی
- شناسایی خطر مشاغل خالی مدیریتی
- تبیین و برنامه‌های راهبردی سازمان با فهرستی از نیازهای آن در حوزه قابلیت‌ها و مهارت‌های انسانی
- تبیین و تعیین وضع موجود سازمان از نظر قابلیت‌ها و مهارت‌ها و یافتن کمبودها و نیازها
- اندازه‌گیری و پیگیری مستمر قابلیت‌های موجود و فاصله آن با قابلیت‌ها و مهارت‌های مطلوب از طریق استراتژی‌ها و برنامه‌های آموزشی و پرورشی
- تشخیص، توسعه و نگهداری افراد با پتانسیل بالا
- تقویت برداشت تلقی سهامداران و مشتریان
- کاهش هزینه‌های نیرویابی بیرونی
- برخورد چالش‌گرایانه با مسیر توسعه مدیریتی

¹ Employer Brand

² Workforce Segmentation

³ Pipeline

۲.۱.۸. فرآیند مدیریت استعداد

اجزای تشکیل دهنده فرآیند مدیریت استعداد شامل موارد زیر است:

- بیان روشن نیاز سازمان‌ها به استعدادها جهت اجرای استراتژی کسب و کار
- شناسایی پتانسیل استعدادهای موجود سازمان
- ارزیابی میزان آمادگی استعدادهای موجود سازمان
- سرعت بخشیدن به توسعه استعدادها (کارت رایت، ۱۳۸۷)

۲.۱.۹. شرایط اجرای مدیریت استعداد

اجرای برنامه مدیریت استعدادها مستلزم آن است که سازمان دارای یک نظام ارزیابی عملکرد موثر و مناسب باشد. در واقع از طریق همین نظام است که باید کارکنان مستعد و دارای قابلیت و شایستگی‌های آشکار یا نهفته شناسایی و معرفی شوند. همچنین، سازمان باید دارای یک نظام ارتباط منطقی و کارآمد نیز باشد، که از طریق آن همه کارکنان هر یک براساس شایستگی و عملکرد خود بتوانند نردبان ترقی شغلی را طی کنند و بالاخره مهم‌ترین اصل در مدیریت استعداد این است، که مدیران سازمان دارای سبک مربیگری باشند و اگر مدیران سازمان دارای این سبک باشند، استعدادهای سازمان می‌توانند:

- راه حل‌های خود را بیابند
- مهارت‌های خود را توسعه دهند
- رفتارهایشان را اصلاح کرده و تغییر دهند
- نگرش‌هایشان را متحول سازند
- به گنجینه خرد و درایت خود دستیابی پیدا کنند (کارت رایت، ۱۳۸۷)

۲.۱.۱۰. نکاتی در مورد تحقق فرآیند مدیریت استعداد

برای تحقق فرآیند مدیریت استعداد چند عنصر باید در نظر گرفته شود (مایکلسون و اندرسون، ۲۰۱۰)

۱. **برنامه سازمان^۱**: این عنصر تعیین‌کننده انواع نیروی انسانی مورد نیاز برای مواجهه یا پشت سر گذاشتن برنامه‌های کسب و کار در آینده هم چنین مهارت‌های تخصصی و سطوح تجربه مورد نیاز برای هر موقعیتی است.
۲. **سیاست‌های استخدامی^۲**: بر پایه برنامه سازمان، این سیاست‌های رسمی استخدامی هستند که تعیین می‌کنند چه زمانی فرآیند استخدام برای انواع مختلف مشاغل و چه منابع کارمندیابی برای جذب بهترین داوطلبان مورد نیاز است.

¹ Organization program

² Employment politics

۳. برنامه توسعه^۱: این عنصر اطمینان می‌دهد، که در هر نوع شغلی اهداف استاندارد عملکردی و مسیرهای توسعه شغلی به طور کامل تعیین گردیده‌اند.
۴. برنامه نگهداری^۲: این عنصر پاداش‌ها را با سیستم‌هایی که به وسیله عملکردهای منحصر به فرد و برنامه‌های توسعه انجام شده‌اند، مطابقت می‌دهد، و همچنین تشخیص می‌دهد که پاداش‌ها به چه کسانی باید داده شود.
۵. برنامه ارزیابی^۳: این عنصر اطمینان می‌دهد که هر کارمند به شکل رسمی و غیر رسمی به صورت دوره‌ای در تمام طول سال مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.
۶. برنامه کنار گذاری^۴: این عنصر زمانی تعیین‌کننده است که یک شغل دیگر بیش از این مورد نیاز نباشد و باید حذف شود یا به اندازه کافی در آن تغییراتی صورت گیرد و افراد در این مشاغل نیاز به ارزیابی مجدد داشته باشند.

۲.۱.۱۱. استعداد در سازمان

اینکه چگونه استعداد سازمانی برای هدف مدیریت استعداد به تعریف در می‌آید و اینکه در عمل باید این استعداد برای توصیف چه چیزی بیان گردد، یک بحث دقت برانگیز است (تانسلی و همکاران، ۲۰۰۷، ۲۷۳-۲۶۶) برخی معتقدند که سازمان‌ها حتی نمی‌دانند چگونه استعداد را تعریف یا حتی آن را مدیریت کنند. اختلافات مشخصی در حوزه ی کارکرد استعداد در سازمان‌ها وجود دارد. برخی از این اختلافات عبارتند از:

- در سیاست‌ها یا در فرآیندها هیچ استفاده‌ای از واژه استعداد نمی‌شود و در تعاریف سازمانی نیز وجود ندارد.
 - استفاده محدود در سیاست‌ها و فرایندها و ظهور تعریف سازمانی از استعداد در سطوح مشخص شده سازمان.
 - کاربرد گسترده واژه استعداد در استراتژی، سیاست، فرآیندها و ایجاد فهم مشترک از تعریف سازمانی آن.
- آنچه از یافته‌های تحقیق موسسه مجاز نیروی انسانی و توسعه در سال ۲۰۰۷ آشکار گردید و تا حدی با سایر مطالعات مشترک بود، این است که چگونه استعداد به صورت کلی تعریف می‌شود:
- از نظر سازمانی، تحت تاثیر نوع صنعت و ماهیت کار فرد
 - دارای معانی و مفاهیم در سطوح گروه‌ها
 - عمدتاً متمرکز بر افراد

¹ Development program

² Maintenance program

³ Appraisal program

⁴ Omission program

- پویا و با احتمال تغییر زیاد در طول زمان براساس اولویت‌های سازمانی (موسسه مجاز نیروی انسانی و توسعه ۲۰۰۷)

بنابراین می‌توان سه سطح استعداد در سازمان‌ها تعیین کرد:

۲.۱.۱۲. بررسی استعداد در یک سطح سازمانی مشخص

سازمان‌ها به دنبال یافتن ارزش بیشتری برای فرموله کردن مقصودشان از اینکه استعداد دارای تعریف پذیرفته شده جهانی است، می‌باشند، بنابراین اختلافات قابل ملاحظه‌ای در تعریف استعداد در یک مرجع دارای صلاحیت بومی، یک سازمان بین المللی و شرکت‌های کوچک به وجود خواهد آمد، نتایج تحقیقات موسسه مجاز نیروی انسانی و توسعه نشان می‌دهد که سه شرکت مورد بررسی هر کدام تعریف متفاوتی از استعداد کرده اند. به عنوان مثال، در هولدینگ گوردون رامسی^۱، اساساً استعداد به عنوان قوه تشخیص و فراست خلاقانه سر آشپز مطرح می‌شود. در گوگل^۲، کسانی که به عنوان افراد با استعداد مطرح اند "گوگلر" نامیده می‌شوند و دارای خصوصیتی همچون جسور و متکی به نفس، خلاق و دارای ایده‌های نو و چالشگری که بیرون جعبه خودش را می‌بیند، می‌باشند و به نظر شرکت خدمات حرفه‌ای پرایزدا ترهاوس کوپرز^۳، افراد مستعد کسانی می‌باشند که دارای نیروی محرکه، انرژی، هوش کاربردی، گرایش به چالشگری می‌باشند و توانایی‌شان برای ایجاد تمایز در کسب و کار را به اثبات می‌رسانند، همه این استعدادها مبتنی بر رهبری یا مدیریت می‌باشند یا در نقش و رشته علمی متفاوت فعالیت می‌کنند (موسسه مجاز نیروی انسانی و توسعه، ۲۰۰۷)

همواره بخش‌های مختلفی از سازمان براساس استعدادهای مختلف و در شکل مهارت‌ها، دانش، سطوح شایستگی افراد شکل می‌گیرند که ممکن است چندان ارتباطی به هم نداشته باشند. دیگر جنبه‌های تعریف استعداد، شامل بررسی سطوح مسئولیت‌پذیری لازم در یک زمینه سازمانی خاص می‌باشد.

۲.۱.۱۳. استعداد در سطح گروه

فلیپس و روپر (۲۰۰۹) استعداد را به عنوان گروه اصلی از رهبران سازمانی، متخصصین فنی و دیگر متخصصان کلیدی می‌دانند که به سرعت به مهم‌ترین دارایی‌های سازمان تبدیل می‌شوند. ماهیت متناقض روشی که سازمان‌ها استعدادهایشان را گروه‌بندی می‌کنند بخاطر این است که دارای هر دو معنای ذهنی مثبت (با ارزش بودن و تشخیص قوت‌های سازمان و دسترسی داشتن به منابع سازمانی) و معنای ذهنی منفی (حداکثریت باهوشی و بهترین بودن با تنفر از همکارانی که بر عملکرد تولید و پتانسیل افراد تاثیر می‌گذارند) می‌باشد. بنابراین تعدادی عوامل در این مفهوم سازی نقش دارند که عبارتند از :

¹ Gordon Ramsay Holdings

² google

³ Pricewaterhouse Coopers

- **"استعداد رهبری"**^۱: مربوط به کسانی می‌شود که برای استخدامشان رقابت ثانیه‌ای وجود دارد و آنها بخاطر توانایی‌شان در دیدن آینده غیر قابل چشم پوشی هستند. تعریف تفصیلی از آنها شامل "افراد دارای پتانسیل بالا" همچنین متخصصان، رهبران - متفکران و اشخاص دارای مهارت‌های نادر و بکر می‌باشد.
- **"گروه کلیدی استعداد"**^۲: در واقع نماینده ۵٪-۲٪ درصد جمعیت کارکنان می‌باشند، افراد این گروه ممکن است توسط رقبا یا دشمنان به غنیمت گرفته شوند.
- **"استعدادهای مهم و اصلی"**^۳: شامل افرادی است که فرآیندهای مهم کسب و کار سازمان را انجام می‌دهند و مجری کارهایی مهم در محدوده زمانی کوتاه مدت (۱۲-۶ماه) بدون تمرکز زیاد بر آینده می‌باشند. این گروه اکثریت کارکنان سازمان را در بر می‌گیرند. آنها نیروی تولید و معمولاً مسئول تحویل محصول‌ها هستند. به این دلیل، جایگزین کردن مهارت‌های افراد در این گروه استعداد چندان مشکل نیست، استخدام‌های جدید منحنی یادگیری جدیدی دارند، که بخاطر از دست دادن بهره‌وری مساوی در نظر گرفته می‌شوند.
- **"استعداد دوره ای"**: شامل پیمانکاران و تدارکات بخش سوم می‌شود که خدمات ضروری البته نه خدمات اصلی سازمان را ارائه می‌کنند(تانسلی، ۲۰۱۱، ۲۷۳-۲۶۶).

۲.۱.۱۴. استعدادها در سطح ذخایر استعداد^۴

اکثر سازمان‌ها استعدادهایشان را در ذخیره‌های استعداد گروه‌بندی می‌کنند. ذخیره استعداد، جمعی از کارکنان دارای استعداد را توصیف می‌کند که به عنوان افراد مستعد شناسایی شده‌اند، آنها می‌توانند اشکال مختلفی به خود بگیرند و برای مثال به عنوان ابزاری برای منابع یابی کار پروژه‌های، افراد جایگزین و نیرویابی داخلی به کار می‌روند. در برخی سازمان‌ها با طبقه‌بندی ذخایر استعداد مختلف مواجه می‌شویم، برای مثال استعداد استثنایی برای نقش‌های سطوح اجرایی، در حال ستاره شدن، رهبران نوظهور و استعدادهای بومی (تانسلی، ۲۰۱۱، ۲۷۳-۲۶۶).

مسئله اصلی این است که هر کسی می‌تواند به عنوان یک فرد دارای پتانسیل بالا در سازمان‌های مختلف و یا در هر زمان به کار گرفته شود. در برخی سازمان‌ها شخص باید به سطح خاصی در سلسله مراتب سازمانی برسد تا به عنوان یک پتانسیل بالا برچسب بخورد. برای برخی محققان، استعداد به عنوان مجموعه توانایی ضروری تعریف می‌شود، که بدست آوردن آن در بازار نیروی کار مشکل است و تحت عنوان کمیابی مهارت‌ها مطرح است(پیانسون و آنوریت ۲۰۱۰،

از این تعاریف در می‌یابیم که دو مبنا برای تعریف استعداد وجود دارد: گروهی که استعداد را به عنوان توانایی ذاتی هر فرد در انجام فعالیت می‌دانند که میزان آن در بهره‌وری فرد اثر گذار می‌باشد و گروهی که استعداد را حاصل موقعیت

¹ Leadership talent

² Key talent group

³ Core talent

⁴ Talent poor

فرد در سلسله مراتب می‌دانند به این منظور که افرادی در سطوح بالای سازمانی قرار می‌گیرند که دارای عملکرد بالا می‌باشند.

گروهی از محققین قائل به طبقه‌بندی افراد سازمانی از نظر استعدادهایشان می‌باشند، بدین منظور که طبق گفته هیوزلید^۱، بتی^۲، بکر^۳، (۲۰۰۵) مدیران منابع انسانی سازمان باید کارکنان با استعداد را پشتیبانی و کارکنان و مشاغل بدون بازده و ارزش افزوده را حذف کنند. گرو یسبرگ^۴ و همکاران (۲۰۰۴) نیز چنین استعدادهایی را در سازمان به عنوان ستارگانی (کارکنان سطح الف یا عالی) می‌بینند که به عنوان یکی از بهترین‌ها در صنعت رتبه بندی شده‌اند. به همین دلیل کانگر^۵ و ردی^۶ (۲۰۰۷) استعداد را به عنوان گروهی از کارکنان می‌شناسند که از نظر دانش و مهارت، بالاتر از سطح متوسط هستند و برای ارتقا به پست‌های اجرایی آماده‌اند و طبق مطالعات صورت گرفته، بطور کلی ادبیات تحقیق "استعداد" به این می‌پردازد، که اکثر تعاریف استعداد به پتانسیل‌ها خصوصاً پتانسیل بالا اشاره می‌کنند هم توسط مسولان اجرایی مدیریت و هم مجامع دانشگاهی به دو طبقه اصلی تقسیم می‌شود:

۱. افراد دارای پتانسیل‌های شخصی (توانایی ذاتی بالا): بوکینگهام و کلیفتون، ۲۰۰۱، گرویسبرگ و همکاران، ۲۰۰۴ و تانسلی و همکاران، ۲۰۰۶
۲. افراد با استعداد (دارای عملکرد بالا): جونز و گوفی، ۲۰۰۷، گرویسبرگ، ۲۰۰۴، کارنگروردی، ۲۰۰۷، بکر و همکاران، ۲۰۰۷.

نخست اینکه، استعداد یک مقوله درونی در افراد است که الگوهای تفکر، احساس و رفتاری که در درون آنهاست را نشان می‌دهد. پیشینه کردن این استعداد باعث می‌شود که افراد فعالیت خود را بهتر انجام دهند. ثانیاً، استعداد تحت عنوان افرادی تعریف می‌شود، که در پست‌های کلیدی یا رهبران تیم‌ها قرار دارند. همچنین افرادی که قابلیت‌های منحصر به فرد دارند یا دارای ویژگی خاصی برای سازمان می‌باشند. از طرفی، گروهی از کارکنان که دارای مهارت عملکرد و ویژگی‌های آموزشی بالاتر از متوسط هستند، به عنوان افرادی که آماده ارتقا برای پست‌های اجرایی هستند نیز شناخته می‌شوند، زیرا آنها از بهترین کارکنان در سازمان به شمار می‌آیند. (پیانسون، ۲۰۱۰، ۷).

بنابراین در این پژوهش به بررسی مجموعه کارکنانی که تحت عنوان استعداد یا نخبه شناسایی شده و در پست‌های خاص سازمانی مطابق با مجموعه مهارت‌هایشان مشغول به فعالیت می‌باشند، به عنوان استعدادهای سازمانی یا نخبگان سازمانی پرداخته می‌شود. در ابتدا افراد دارای پتانسیل بالا از طریق سیستم جذب ممتازین شناسایی و بکار گرفته می‌شوند و سپس طبق فرآیند ارتقا در مسیر شغلی در سطوح عالی سازمانی قرار می‌گیرند.

¹ Huselid

² Beatty

³ Becker

⁴ Groysberg

⁵ Conger

⁶ Ready

۲.۱.۱۵. کارکنان با پتانسیل بالا در مقابل کارکنان با عملکرد بالا

اشتباه رایجی که رهبران در هنگام شناسایی جانشینان و کارکنان با پتانسیل بالا انجام می‌دهند، اشتباه در تشخیص یک فرد با عملکرد بالا و یک فرد با پتانسیل بالا می‌باشد. این نکته می‌تواند ابهام برانگیز باشد، از آنجا که یک فرد با پتانسیل بالا باید همواره عملکرد بالا داشته باشد اما یک فرد با عملکرد بالا ممکن است یک فرد با پتانسیل بالا نباشد، چرا که ممکن است اینان خواهان رشد و پیشرفت بیشتر نباشند و یا توانایی تغییر موقعیت را نداشته باشند و یا فاقد مهارت تفکر راهبردی باشند که برای رشد به مراحل بالاتر لازم است.

عوامل زیادی می‌توانند مانع از تبدیل یک فرد با عملکرد بالا به یک فرد با پتانسیل بالا شوند این عوامل معمولاً در طول زمان تغییر می‌کنند. برای مثال ممکن است کارمندی نخواهد یا نتواند تغییر وضعیت دهد، مگر اینکه عاملی از شرایط شخصی او تغییر یابد و با این تغییر به طور کامل انعطاف پذیر شده و بخواهد که وضعیت او تغییر کند. رهبران هم گاهی میان تفاوت‌های فرایند ارزیابی استعداد و فرآیند ارزیابی عملکرد دچار ابهام و سردرگمی می‌شوند (جزنی، ۱۳۸۸، ۷۹).

۲.۱.۱۶. نیاز به استعداد در سازمان

عوامل بسیاری حاکی از تقاضا روز افزون استعداد و مدیریت آن می‌باشند. بدین معنی که سازمان باید دارای افراد با استعدادی باشد که آمادگی و توانایی سازگاری با تغییرات سازمانی را داشته باشند. در مطالعه‌ای جامع در زمینه مدیریت استعداد مستقیماً بر شکاف عرضه و تقاضای استعداد جهانی می‌پردازد، چندین عامل را بیان می‌کند که ممکن است تقاضای استعداد را افزایش دهد که عبارتند از: رشد سازمان، انتقال سازمان، سرمایه‌گذاری در یک کسب و کار مهم و جدید، جهانی سازی، اشکال جدید شراکت و ضرورت استخدام مهارت‌های جدید در سطوح سازمان (استیل، ۲۰۰۷).

رشد سازمان باعث افزایش نیاز به کارکنانی می‌شود که قادر به مدیریت سازمان‌های توسعه یافته و بزرگ باشند. حتی بحران‌های مالی جهانی و رکود اقتصادی نیاز به استعداد را کاهش نمی‌دهد. براساس نظر بیکلر^۱ و وودوارد^۲ (۲۰۰۹) یافتن استعداد درست، در زمان درست، در جای درست، خصوصاً در دوره اکنون رکود اقتصادی جهانی برای سازمان چالشی مستمر ایجاد کرده است. با این وجود، استعداد به عنوان عامل بحرانی حیاتی و حیاتی سازمان به قوت خود باقی است. بعلاوه، انتقال از جامعه صنعتی به جامعه مبتنی بر دانش و ضرورت انتقال بر طبق آن، بر سازمان‌ها فشار می‌آورد و این امر کارکنان مستعدی می‌طلبد که قادر باشند به عنوان عامل تغییر عمل کنند و فرآیند انتقال و ارزش‌آوری برای سازمان را بهینه کنند (ماتسودی^۳، ۲۰۰۸، ۸۴-۷۳). علاوه بر این، سرمایه‌گذاری زیاد در کسب و کارهای اصلی و جدید مثل اینترنت، تقاضا برای مهارت‌های تخصصی و قابلیت‌های کاربردی در محدوده این حوزه کسب و کار جدید را افزایش می‌دهد. بعلاوه، افزایش جهانی سازی، که دلیل افزایش تقاضای جهانی شده است،

¹ Beechler

² Woodward

³ Mutsuddi

باعث حضور و عرضه شرکت‌ها در سطح جهانی گردیده که این امر خود نیازمند کارکنان واقعا جهانی است، که تمایل به فعالیت در سرتاسر جهان دارند. از این رو، رقابت برای استعداد تبدیل به پدیده‌ای جهانی شده است، بنابراین تشدید رقابت بین شرکت‌ها و سازمان‌ها تقاضای جدیدی برای استعداد ایجاد می‌کند (بیکلر و وودوارد، ۲۰۰۹).

از طرفی اشکال جدید شراکت (مثل طرح حفظ سلامت دولتی و خصوصی) منجر به ایجاد تقاضا برای کارکنان توانا در اشکال جدید ائتلاف‌ها و همکاری‌ها می‌شود. سرانجام سرعت در همه‌ی این اتفاقات متغیر نیاز به سازمان‌هایی دارد که قادر به پیش‌بینی و استخدام استعدادهای مورد نیاز در همه سطوح سازمان باشند (کاپلی^۱، ۲۰۰۹، ۸۱-۷۴)

گذشته از موارد بالا که باعث ایجاد تقاضا می‌شوند روند تغییر در نیروی کار جهانی منجر به کمبود کارکنان شده است، همانطور که نسل قدیمی‌تر بازار کار را ترک می‌کنند و نسل جدیدتر وارد بازار کار می‌شوند (چامبرز^۲ و همکاران، ۱۹۹۸).

کاهش تخمینی در عرضه استعداد (هارلی^۳، ۲۰۰۵) میزان استعداد موجود را کاهش می‌دهد و رقابت را تشدید می‌کند، همان چیزی که مک کنزی آن را به عنوان "جنگ استعداد" مطرح می‌کند (میشلز^۴، ۱۹۹۹، ۱۰-۸). بعلاوه، نسل جدیدی که در سال‌های آتی وارد سازمان‌ها خواهد شد. دارای ویژگی‌های خاصی می‌باشند از جمله اینکه ترجیحات و انگیزاننده‌های مختلفی دارند، همچنین وفاداری کمتری نسبت به کارفرمایانشان از خود نشان می‌دهند. بنابراین استعدادهای کمی در نسل جدید انتظار دارند که عملکردشان مورد تحسین قرار گیرد و پتانسیل آنها توسعه یابد و تمایل کمتری به ترک سازمان دارند (توگلان^۵، ۲۰۰۹).

همانطور که در بالا ذکر شد، چندین عامل در افزایش تقاضای استعداد تاثیر گذارند. افزایش تقاضا برای استعداد نیاز به شناسایی، انتخاب، نگهداری و توسعه کارکنان مستعد را به طور اثر بخش افزایش خواهد داد و سپس نیاز به مدیریت استعداد موفقیت آمیز را افزایش می‌دهد. هر چند که این نیاز به آسانی محقق نمی‌شود (گرستروم^۶، همکاران، ۲۰۰۹).

۲.۱.۱۷. عوامل درونی و بیرونی تاثیرگذار بر مدیریت استعداد

سازمان‌ها به عنوان یک سیستم باز برای رشد و کمال بایستی همواره خود را با عوامل متغیر داخلی و خارجی سازگار و هماهنگ سازند. با اجرای سیستم مدیریت استعداد، عواملی از داخل و خارج سازمان بر روی موفقیت و یا عدم آن تاثیر می‌گذارند. مورتون^۷ (۲۰۰۴) چندین عامل خارجی که می‌تواند نقش جلو برنده و یا جلوگیری کننده را در سیاست‌های مدیریت استعداد داشته باشد بر شمرده است.

¹ Cappelli

² Chambers

³ Hurley

⁴ Michaels

⁵ Tulgan

⁶ Gerstrom

⁷ Morton

این‌ها شامل اقتصاد، ادغام و یکی شدن‌های سازمانی، برنامه‌های توسعه جهانی می‌باشند. تاثیر اقتصاد بر مدیریت استعداد به طور واضح از طریق عرضه و تقاضای نیروی انسانی می‌باشد. ادغام شرکت‌ها هم تاثیر عمیق بر مدیریت استعداد دارد، که نتیجه آن اضافه آمدن کارکنان در همه سطوح و تعداد بالایی از افراد با پتانسیل بالا اما با تعداد محدود پست سازمانی است و نتیجه دیگر آن ایجاد تنوع بیشتر در محیط کار و بوجود آمدن مفاهیم جدید فرهنگی در سازمان است که به تبع بر مدیریت استعدادها نیز تاثیر خواهد گذاشت (مورتون، ۲۰۰۴). برنامه‌های توسعه جهانی نیز بر مفهوم تنوع فرهنگی، جایگاه‌های شغلی بین المللی و نیاز به درک کردن موثر با نیروی کار محلی تاثیر دارد.

عوامل داخلی می‌توانند هم به صورت فرصت و هم به صورت یک محدودیت برای فرآیند مدیریت استعداد به حساب آیند. یکی از مهمترین عوامل داخلی تاثیر گذار بر سیاست‌ها و عملکردهای مدیریت استعداد، تعریف این عبارت است. اگر ما آن را هم معنای فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و یا برنامه‌ریزی نیروی کار در نظر بگیریم و یا اگر مدیریت استعداد بر همه کارکنان و یا بر افراد بخصوصی که بیشتر مستعد هستند تاکید داشته باشد، تاثیرات متفاوتی به دنبال خواهد داشت. طبق تحقیقی که مورتون (۲۰۰۴) انجام داد مهمترین عوامل داخلی تاثیرگذار بر مدیریت استعداد را اولاً همکاری و مشارکت مدیران ارشد با این فرآیند و دوماً هم راستایی مدیریت استعداد با اهداف استراتژیک شرکت شناخته شدند (هوگروگ، ۲۰۰۸، ۷۵۷-۷۴۳)

استراتژی نگهداشت استعدادها در کشورهای مختلف دارای محرک‌های متفاوتی می‌باشد بعنوان مثال: در برزیل، فرانسه و هلند احساس رضایت و انگیزش، در ژاپن آموزش دادن افراد به اعتماد و احترام، در ایتالیا شکل دادن یک بازنگری موثر بر عملکرد و در کره شمالی پاسخگو دانستن افراد درباره عملکرد از جمله روش‌های موثر در هر کشور برای نگهداشت کارکنان در سازمان می‌باشد (مورگان^۱ و همکاران، ۲۰۰۸).

در کل، سازمان‌های امروزی به دنبال جذب افراد با استعداد هستند. در این میان سازمانی موفق خواهد بود که بتواند پس از جذب این استعدادها آنها را نگه دارد. با ایجاد فضای شغلی مناسب، ارتباطات بین فردی موثر و محیطی جذاب برای افراد و همچنین ایجاد مسیر پیشرفت شغلی برای آنها می‌توان احتمال ترک این افراد را کاهش داد. سازمان‌ها باید به استعدادهای خود اجازه دهند که پتانسیل‌های خود را بشناسند و بتوانند فرصت‌های موجود را تشخیص داده و از آنها به بهترین نحو برای سازمان استفاده نمایند.

۲،۱،۱۸. مولفه‌های مدیریت استعداد، تعریف و دیدگاه

مولفه‌های مدیریت استعداد که در برگیرنده کارکردهای منابع انسانی در رابطه با استعدادهای سازمان نیز می‌باشند بدین صورت بیان می‌گردند:

۱. جذب و شناسایی استعدادها^۲

۲. انتخاب استعدادها^۳

^۱Morgan

^۲Talent Attraction

^۳Talent Selection

۳. توسعه استعدادها^۱
۴. حفظ و نگهداری استعدادها^۲
۵. به کارگیری استعدادها^۳

۲.۱.۱۸.۱. جذب و شناسایی استعدادها

شناسایی و جذب استعدادها، فرآیند شناسایی افراد دارای پتانسیل بالا از بین متقاضیان کار و جذب آنها به سازمان می‌باشد. افراد شایسته یا از داخل سازمان شناسایی می‌گردند و ارتقا می‌یابند یا از متقاضیان بیرون سازمان جذب می‌شوند. به دنبال ایجاد طوفان عظیم استعداد و پیشی گرفتن عرضه از تقاضای مهارت‌های کلیدی و تقاضای رهبران، ضرورت بیشتری برای سازمان‌ها بوجود آمده است، تا برای جذاب‌تر شدن در دید اشخاص با استعداد و ایجاد یک فرهنگ عملکرد بالا، مشارکتی شدن کارکنان و رشد آنها تلاش بیشتری انجام دهند. سازمان‌ها تنها می‌توانند به عنوان بهترین کارفرما در استخدام سبقت بگیرند و محیط کاری را ایجاد کنند که افرادی واقعا دوست داشته باشند در آن کار کنند. هر چه سازمانی از لحاظ پتانسیل‌ها، کارکنان واقعی و سطوح بالای مهارت و استعداد جذاب‌تر شود قادر است جذب و نگهداری بهتری داشته باشد و بالتبع عملکرد و نتایج بهتری هم خواهد داشت.

در طول بیست سال گذشته یک جابه‌جایی تدریجی قدرت از کارفرما به سمت کارمند ایجاد شده است. رشد ناگهانی دسترسی به اطلاعات بین‌المللی، اینترنت، توسعه موسسات و سایت‌های کاربایی و شبکه‌های اجتماعی به کارجویان این اجازه را می‌دهد تا به جستجوی مشاغل و مقایسه آن‌ها براساس حقوق و مزایا بپردازند. این امر سازمان‌ها را مجبور خواهد کرد از طریق روش‌های افزایش نرخ پیشنهاد استخدام، سیستم حقوق و مزایا بپردازند. این امر سازمان‌ها را مجبور خواهد کرد از طریق روش‌های افزایش نرخ پیشنهاد استخدام، سیستم حقوق و مزایای منعطف و نامحسوس، عوامل نرم مثل کیفیت رهبری، ارتباطات، اعتبار سازمان، ایجاد فرصت‌های توسعه، فرهنگ برتر، سلامت روانی و جسمی، امنیت، فلسفه‌های محیط، طرح‌بندی زیبای اداره سازمان و ایجاد امکانات رفاهی بیشتر مثل رستوران، باشگاه، تسهیلات ورزشی در زمینه استخدام افراد دارای پتانسیل بالا رقابتی‌تر عمل کنند. (مرکز مشاوره کاتالست^۴، ۲۰۰۹)

بنابراین با توجه به اینکه شناسایی و جذب کارکنان از فعالیتهای حیاتی هر سازمان به شمار می‌آید. مسئولیت استخدام استعدادها، نه تنها زمان‌بر می‌باشد، بلکه نیازمند سرمایه‌گذاری مالی در این زمینه است. سازمان‌ها باید در زمینه توسعه استراتژی استخدام خلاق بوده و از بکارگیری روش‌های سنتی استخدام در جذب نیروی کار جدید پرهیز نمایند. استراتژی‌های پیشنهاد شده سایت‌های شبکه‌ای محاوره‌ای، برنامه‌های ارجاعی و صفحه‌های شغلی آنلاین می‌باشند (فلیپس و روپر^۵، ۲۰۰۹، ۱۶-۷)

¹Talent Development

² Talent Retention

³ Talent Placement

⁴ Catalyst Consulting

⁵ Philips & Ropper

پس برنامه‌ریزی در این عرصه می‌تواند بسیاری از هزینه‌ها را کاهش داده و نتیجه خوبی به دنبال داشته باشد. با شناسایی استعداد‌های درون سازمان، مدیران قادر خواهند بود استعداد‌های برجسته را در جهت اهداف سازمان هدایت کرده و آنها را پرورش دهند و با جذب افراد با استعداد خارج از سازمان، انرژی و نیروهای تازه‌ای را به تزریق کنند. در این مرحله نیازمند راهبردهای مناسبی برای جذب استعداد می‌باشیم (رضاییان و سلطانی، ۱۳۸۸)

در گزارشات تاو‌پرین^۱ (۲۰۰۵) از عوامل زیر به عنوان استراتژی‌های جذب افراد با استعداد برای استخدام در سازمان نام برده شده است. رقابت برپایه پرداخت، تعادل میان کار و زندگی، فرصت‌های پیشرفت شغلی، مزایای رقابتی، کار چالشی، افزایش حقوق بر پایه عملکرد فردی و فرصت‌های توسعه و یادگیری و شهرت سازمان به داشتن کارفرمای خوب (رضاییان و سلطانی، ۱۳۸۸)

ترنک^۲ و همکارانش (۲۰۰۲) افراد با استعداد را به دو دسته افراد با توانایی و پتانسیل شناختی بالا و افراد با مدرک تحصیلی بالاتر تقسیم بندی می‌کند و چند عامل را به عنوان عوامل جذب آن به سازمان بیان می‌کند که عبارتند از:

۱) چالشی بودن کار، کار چالش برانگیز یکی از انگیزه‌های مهم این دو گروه برای جذب شدن به یک سازمان است زیرا کسانی که در حال حاضر دارای توانایی‌های بالا می‌باشند در جستجوی شغلی می‌باشند که دارای چالش‌های بیشتر و همچنین نیازمند سطوح بالای شایستگی باشد. از طرفی، این گروه‌ها انتظار بالاتری از موفقیت دارند. موقعیت‌های چالشی یکی از رجحان‌های افراد با تحصیلات بالاتر می‌باشد، زیرا آنها فرصت می‌یابند خودشان را در برابر همکاران مستعد بسنجند.

۲) پاداش و شناخت شدن، افراد دارای مدرک تحصیلی بالا به سیستم‌های پاداش فرد محور نسبت به پاداش مبتنی بر عملکرد گروه اهمیت بیشتری می‌دهند و به طرح‌های پرداخت متغیر نسبت به پرداخت ثابت تمایل بیشتری دارند آنها همچنین به فرصت‌های ارتقا و سیستم‌های دارای مسیر شغلی سریع‌تر توجه بیشتری دارند و برتحسین شدن و شناخته شدن در سازمان تاکید دارند.

۳) تعهد و التزام به سازمان، افراد با مدرک تحصیلی بالا به دلیل تخصص و تبحری که دارند، بیشتر به فرصت‌های کار-آفرینانه تمایل نشان می‌دهند و کمتر به کارفرمایان متعهد باقی می‌مانند و به محض یافتن فرصت‌های بهتر در سایر سازمان‌ها جذب آنها می‌شوند. به همین خاطر سازمان‌ها برای جلوگیری از ترک خدمت کارکنان مستعد باید زمینه‌های حفظ کارکنان نخبه را از طریق کارکردهای مناسب و همچنین تناسب شاغل با موقعیتش در سازمان فراهم کنند.

۲.۱.۱۸.۲. انتخاب استعدادها

انتخاب مرحله‌ای است برای پذیرفتن یا رد تقاضاهای مراجعان و متقاضیان کار، به گونه‌ای که شایسته‌ترین، مناسب‌ترین و با استعدادترین آنها برگزیده و تعیین شوند. روش‌های متعددی برای انتخاب افراد مناسب وجود دارند. چند

¹ Towe Perrin

² Trank

نمونه از بهترین این روش‌ها عبارتند از: مصاحبه ساختار یافته، کانون ارزیابی و فرایند اجتماعی کردن (معالی، تاج‌الدین، ۱۳۸۷). هدف از فرآیند انتخاب کارکنان با استعداد، گزینش افراد از میان منبعی از کاندیداهای واجد شرایط است که بتوانند به بهترین نحو کار مورد نظر را انجام دهند. (بایرز و روو، ۲۰۰۸) موسسه مجاز نیروی انسانی و توسعه در فرآیند انتخاب خود از روش‌های متعددی استفاده کرده است که عبارتند از: مصاحبه مبتنی بر شایستگی، مصاحبه مبتنی بر فرم تقاضای کار، مصاحبه ساختار یافته، مصاحبه تلفنی، آزمون مهارت‌های تخصصی، پرسشنامه شخصیتی، نگرشی و روان‌سنجی، آزمون سطح دانش، تمرینات گروهی، آزمون مهارت‌های عمومی (موسسه مجاز نیروی انسانی و توسعه، ۲۰۱۰).

۲.۱.۱۸.۳. توسعه استعدادها

توسعه استعدادها فرآیند تغییر سازمان، کارکنان، سهامداران و گروه‌های افراد در محدوده‌ی سازمان می‌باشد که از یادگیری برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده برای دستیابی و حفظ مزیت‌های رقابتی سازمان استفاده می‌کند (راثول^۱ کند (راثول^۱ و کازاناس^۲، ۲۰۰۴). همزمان با کاربرد مستمر تکنولوژی‌های جدید، مدل‌های جدید رشد سازمان، استراتژی‌های جدید بازار کار و همچنین بهبود مهارت نیروی کار امری پایدار و مستمر به حساب می‌آید (برگر و برگر، ۲۰۰۴).

سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی و بهسازی در فرآیند پرورش استعداد، مولفه‌های اساسی این امر محسوب می‌شوند. بدین جهت که مطمئن گردیم کارکنان، مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز خویش را کسب و تقویت خواهند نمود. این سیاست‌ها باید از طریق رجوع به "نیمرخ‌های موقعیت کارکنان" فرمول بندی شوند، نیمرخ‌های که بر حسب شایستگی‌ها توصیف می‌شوند و صلاحیت‌هایی را تعریف می‌نمایند که نیاز به پرورش دارند. همچنین فعالیت‌های آموزش و بهسازی ابزارهای مهم برای پرورش مدیران و جذب کارکنان با استعداد و متعهد محسوب می‌شوند، که از طریق ارائه فرصت رشد در نقش‌های کنونی در پیشرفت بسوی نقش‌های سطح بالاتر موثر می‌باشد (آرمسترانگ، ۲۰۰۶، ۶۳۱).

در جدول (۲-۳) زیر نیز یازده دیدگاه موجود در رابطه با توسعه استعدادها بیان شده است. (برگر و برگر، ۲۰۰۴)

جدول ۳-۲: دیدگاه‌های توسعه استعداد

دیدگاه	اهداف	دامنه	زمان بندی
۱	توسعه شایستگی در بعضی حالات شغل جاری	مدیر چابک یا متخصصان همه کارکنان را پوشش می‌دهد	زمانی که یک شایستگی خاص که توسط مدیر تشخیص داده می‌شود مورد

¹ Rothwell

² Kazanas

فصل دوم بهجت و پیشینه تحقیق

	نیاز باشد			
۲	برگزاری جلسه با کارکنان بررسی مسائل جاری	یافتن راه حل برای مسائل، توسعه تکنیک‌های حل مسئله، تشخیص توانایی‌های هر کدام از کارکنان در حوزه مسائل، ایجاد حس مشارکت در حل مسائل	توسط کارکنان ستادی یا مدیران صف در همه سطوح انجام می‌شود. همه کارکنان را پوشش می‌دهد.	وقتی مسئله‌ای بوجود می‌آید
۳	چرخش شغلی	توسعه دانش فعالیت‌های واحد، یافتن دامنه وسعت و تطبیق‌پذیری، توسعه قابلیت‌های پنهان، ایجاد چشم انداز "اداره" به عنوان ابزار ارتقای افراد.	برنامه‌ای که توسط مدیران آماده می‌شود روی نگهدارنده‌ها ^۱ و فرانگهدارنده‌ها ^۲ تمرکز می‌کند.	زمانبندی دقیق برای صدور زمانی کافی برای هر انتصاب به منظور کسب شایستگی-های لازم
۴	تکمیل فوری- در انتصابات	مثل مورد شماره سه، تعیین تطبیق‌پذیری و انجام عملکرد در شرایط بحرانی	انتصاب توسط سرپرست تمرکز روی نگهدارنده‌ها، فرانگهدارنده‌ها	در زمان اضطراری به وجود می‌آید.
۵	پروژه‌های پروژه فردی	توسعه قابلیت‌ها در زمینه-ای خاص توسعه و افزایش قوت‌ها به عنوان یک شرکت‌کننده شخصی، آگاه شدن از نیازهای مشخص	توسعه سرپرستی بلافصل تثبیت می‌شود، روی نگهدارنده‌ها و فرانگهدارنده‌ها تمرکز می‌کند	هر زمانی که مورد نیاز باشد
۶	انتصاب نیروی وظیفه‌ای	مثل مورد ۵، توسعه توانایی برای رهبری و	توسط سرپرست بلافصل تثبیت می‌شود	هر زمانی که مورد نیاز باشد

^۱نگهدارنده‌ها کسانی هستند که در حد انتظارات سازمان عمل می‌کنند.

^۲فرانگهدارنده‌ها کسانی هستند که خیلی بهتر از انتظارات سازمان عمل می‌کنند.

فصل دوم بهجت و پیشینه تحقیق

	همه کارکنان را پوشش می‌دهد	شرکت در فعالیتهای گروهی، بهبود مهارتهای مدیریتی		
۷	توسط مدیر عالی پیشنهاد می‌شود همه کارکنان را پوشش می‌دهد	توسط مهارت‌ها و دانش افراد بصورت پایه‌ای در حوزه‌های خاص	دوره‌های آموزشی شرکتی (شامل یادگیری الکترونیک)	
۸	پیشنهاد توسط مدیر عالی تمرکز روی نگهدارنده‌ها و فرانگهدارنده‌ها	مثل مورد ۷	دوره‌های خارج از شرکت (شامل یادگیری الکترونیک)	
۹	انتصاب از طرف مدیر ارشد، براساس درخواست متخصصین آموزش تمرکز روی نگهدارنده و فرانگهدارنده‌ها و افراد دارای شایستگی بالا	توسعه دانش پایه، توسعه مهارت در تکنیک‌های آموزشی و مهارت‌های ارتباطی، امتحان دوباره ایده و ارزش‌ها.	تدریس دوره‌های آموزشی	
۱۰	پیشنهاد بارز از طرف مدیر ارشد همه کارکنان را پوشش می‌دهد	یافتن موانع توسعه افراد	کمک از جانب مشاور یا روانشناس	
۱۱	پیشنهاد باز از طرف مدیر ارشد، به صورت انتخابی برای همه گروه‌ها بکار می‌رود، روی نگهدارنده‌ها و فرانگهدارنده‌ها تاکید می‌شود	یافتن و بکاربردن قواعد رهبریت و پیرو بودن در حوزه‌های مختلف نسبت به صفت مربوط به اتحادیه کار	فعالیت فوق برنامه	

۲,۱,۱۸,۴. حفظ استعدادها

حفظ و نگهداری تقلاي نهایی در جنگ استعدادهاست، که هدف از آن تشویق کارکنان برای ماندن در سازمان برای بیشترین دوره زمانی می‌باشد. ترک کارکنان نخبه برای بهره‌وری سازمان بسیار مضر است، زیرا هزینه فرسایش نیروها بسیار بالا می‌باشد. هزینه‌های مستقیم شامل هزینه ترک، هزینه جایگزینی و هزینه انتقال می‌باشد و هزینه‌های غیر مستقیم آن شامل کاهش تولید، پایین آمدن سطح عملکرد، اتلاف وقت بی‌مورد و کاهش روحیه کارکنان می‌باشد (کای^۱، ۲۰۰۹).

ترک شغل کارکنان اصلی سازمان‌ها، اثر ناگواری بر کسب و کار خواهد داشت. در بسیاری از موارد، کسانی که بیشترین احتمال ترک سازمان را دارند کارکنانی هستند که سازمان مشتاق به حفظ‌شان می‌باشد. رید (۲۰۰۱) ادعا دارد که: هر کارمند فقط دقایقی اندکی از افعال حضور خویش فاصله دارد، در حالیکه خروج از شرکت و جذب پیشنهاد کار بهتر ۱۵۰ ساعت فاصله دارد. اما هیچ چیز همانند داشتن یک شغل مادام‌العمر و داشتن امنیت شغلی بالا نیست. بی‌تردید اقدامات محسوس برای حفظ کارکنان ضرورت دارد، اما هر سازمان برای اجرای چنین اقداماتی دچار محدودیت‌هایی است. به علاوه ضروری است که استعدادهای سازمان به عنوان بهترین مشارکت دهندگان در ماموریت‌ها ترغیب و طبق آن نیز برای آنان ارزش قائل شوند (آرمسترانگ، ۲۰۰۶، ۳۶۷).

سازمان‌ها تنها از طریق استفاده از ابزارهای مناسب می‌توانند کارکنان خود را، در سازمان حفظ کنند. وایمن و ونس (۲۰۰۸) دو طبقه‌بندی به عنوان ابزارهای حفظ و نگهداری کارکنان مطرح کردند که به انتظارات کارکنان بسنده می‌کنند. مشوق‌های بیرونی و درونی، مشوق‌های بیرونی شامل انواع مختلف پاداش‌های پولی است که نیازهای فیزیولوژی کارکنان را ارضا می‌کند در حالی که مشوق‌های درونی به پاداش‌های غیر پولی اشاره دارند که نیازهای روانشناختی کارکنان را ارضا می‌کند.

پاداش مالی به عوان ابزار ضروری برای نگهداشت استعدادها پذیرفته شده است (وایمن و ونس، ۲۰۰۸). طبق طبقه‌بندی نیازهای مازلو نیز نیازهای فیزیکی باید قبل از نیازهای سطح بالاتر یعنی نیازهای روانشناختی ارضا شوند. مشوق‌های درونی ابزار نگهداری غیر قابل اجتنابی برای ارضای نیازهای سطوح بالاتر افراد مثل نیاز به موفقیت، وابستگی و قدرت می‌باشد (مک کلند، ۱۹۶۲). کارکنان امروزی، چالش‌ها و فرصت‌های توسعه، کار در یک شرکت برتر با مدیران عالی و همکاری در سازمان دارای فرهنگ مورد اعتماد و عملکرد محور را درست دارند که این عوامل به عنوان عوامل حفظ و نگهداری کارکنان مستعد هم محسوب می‌شود (کای، ۲۰۰۹).

برای حفظ و نگهداشت کارکنان نخبه که به عنوان کارکنان دانش مدار نیز نامبرده می‌شوند (اولریچ و اسمالوود، ترجمه پاشازاده، ۱۳۸۳) راهبردهایی مطرح می‌شود که عبارتند از: بیان واقعیت‌های شغلی در بدو استخدام، مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی، تفویض اختیار به آنها یا استقلال شغلی، تاکید مدیران بر توسعه دانش و شایستگی‌های فردی و جمعی، سیستم پاداش‌دهی متناسب با عملکرد فردی، توسعه ارتباط بین گروه‌های کاری، تناسب بین توانایی فرد و وظایف محوله، ایجاد فرصت‌های مادی و عاطفی در شغل، طراحی شغل، هماهنگی فرهنگی، تقویت اعتبار حرفه‌ای فرد و ساختار مناسب سازمانی (اصیلی قدیریان، ۱۳۸۵).

¹ Cai

۲،۱،۱۸،۵. بکارگیری استعدادها

در مرحله بکارگیری به تطبیق نقش‌ها با افراد پرداخته می‌شود، بدین منظور نقش‌ها چنان مدیریت می‌شوند که با افراد و نیازهای آنها منطبق باشند و نوعی تناسب بین فرد و نقش حاصل گردد. برای همسویی بین فرد و شغل دو گزینه استراتژیک در رابطه با مدیریت استعداد وجود دارد:

۱- همسویی افراد با نقش‌ها: در این جا فرض بر این است که نقش‌ها پذیرفته شده‌اند و هدف تطبیق افراد با این نقش‌ها می‌باشد. اقداماتی که در این رابطه انجام می‌شود عبارتند از:

۱-۱- **انتخاب، استخدام، انتصاب و ارتقا:** افراد براساس نیازهای سازمان این فرآیندها را دنبال می‌کنند.

۲-۱- **یادگیری و توسعه:** طبق نیاز نقش‌های موجود در سازمان، آموزش‌های لازم به افراد داده می‌شود.

۱-۳- **جانشین‌پروری:** به موجب ایجاد اتفاقات غیر مترقبه در سازمان ناگهان پست‌های کلیدی در سازمان خالی می‌شوند و سازمان نیازمند برنامه‌ای است که افراد مناسب را برای این نقش‌های کلیدی آماده کند.

۱-۴- **هدایت شغلی:** برعکس جانشین‌پروری است، که به افراد و انتخاب‌های شغلی آنها تاکید دارد نه نقش‌هایی که نیازمند پر شدن می‌باشند. یعنی افراد باید مسیر ارتقای شغلی خود در آینده را بدانند و خود را با آنها متناسب کنند.

۲- **همسویی نقش‌ها با افراد:** این حوزه استراتژیک مبتنی بر ثابت ماندن افراد و تعدیل عوامل سازمانی براساس وضعیت افراد می‌باشد. در اینجا نقش‌ها مدیریت می‌شوند تا با نیازها و ویژگی‌های افراد سازگار گردند و اقدامات زیر بعمل می‌آیند:

۲-۱- **طراحی سازمان:** اگر سازمان بواسطه طراحی نامناسب شغل، بستر توسعه شغل و فرصت‌های ویژه را برای افراد با استعداد فراهم نکند افراد سازمان را ترک خواهند کرد.

۲-۲- **طراحی نقش:** منظور انجام فعالیت‌هایی فراتر از شرح شغل می‌باشد. مفهوم نقش شامل ارتباط با دیگران و چیزی بیش از وظایف و مسئولیت‌هایی است که در شرح شغل افراد می‌آید.

۲-۳- **پاداش:** پاداش‌ها به غیر از پاداش‌های مالی باید به پاداش‌های غیر مالی نیز توجه شود.

۲-۴- **محیط کار:** محیط کار زمانی باعث توسعه افراد می‌شود، که به راحتی بتوانند با سایر افراد رابطه برقرار کنند.

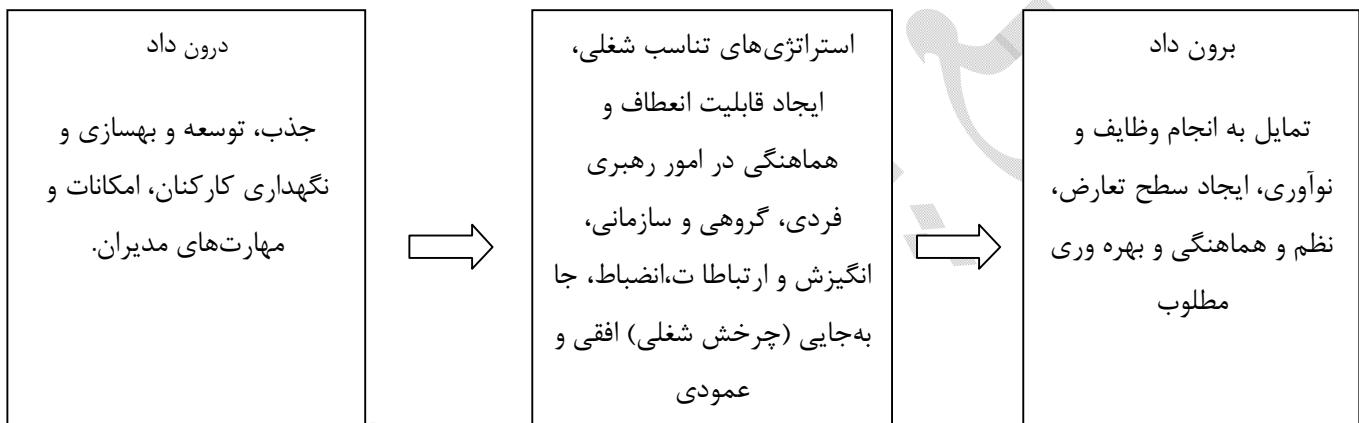
۲-۵- **رویه‌های مربوط به شغل:** انجام روتین فعالیت‌ها و یا درگیر شدن در بخشی از کار آگاهی می‌یابد و با علاقه بیشتری به انجام وظایف می‌پردازد، فرق بین این دو حوزه استراتژیک توجه روی گزینه‌های استراتژیک خاص و

فصل دوم: اهمیت و پیشینه تحقیق

تاکنیکی می‌باشد اما برای بکارگیری افراد با استعداد در سازمان استفاده از هر دو روش ضروری می‌باشد. (کانینگهام^۱، ۲۰۰۷، ۴-۶)

آثار نتایج تلاش‌های سه گانه‌ای که در جذب، بهسازی و توسعه و نگهداری منابع انسانی انجام می‌گیرد، عمدتاً در بکارگیری موثر این منبع استراتژیک در سازمان متجلی می‌گردد. این نقش را مهارت‌های انسانی و یا دانش بکارگیری منابع انسانی نیز نامیده‌اند. در بکارگیری موثر منابع انسانی رعایت تناسب شغلی در انتصابات و مدیریت عملکرد اثر کاملاً چشمگیر داشته و باعث تقویت محرک‌های درون‌زا برای کارکنان می‌گردد.

در بکارگیری موثر منابع انسانی سه عامل کلی نقش موثری ایفا می‌کند: نقش رهبری اثربخش، ارتباطات و انگیزش و انضباط کار، جابه‌جایی (میر سپاسی، ۱۳۸۲، ۱۲۳)



نمودار ۲-۲: نظام کاربرد (بکارگیری) منابع انسانی (میرسپاسی، ۱۳۸۲)

موفقیت در برنامه مدیریت استعداد، نیازمند یکپارچگی سیستماتیک در موارد زیر است:

- یک تعریف مشترک و موافقت شده بر روی تعریف استعداد و مدیریت استعداد
- یک زبان مشترک برای فعالیت‌های مدیریت استعداد
- یک نگرش استراتژیک و فعالانه به مدیریت استعداد
- درگیر کردن مدیران صنفی در مراحل اولیه
- استفاده از مفهوم مدیریت استعداد برای توسعه تصویر سازمانی و حمایت از نام صنعت
- توسعه فعالیت‌های مدیریت استعداد همراه با دیگر اصول و مهارت‌های منابع انسانی
- توسعه استعدادها بر پایه روش‌های رسمی و غیررسمی .

¹ Cunningham

- درگیر کردن فعالان کارشناسان منابع انسانی
- دنبال کردن عملکرد و پیشرفت افرادی که به عنوان استعداد در صنعت شناخته شده‌اند (اسکوت و رویز، ۲۰۰۸).

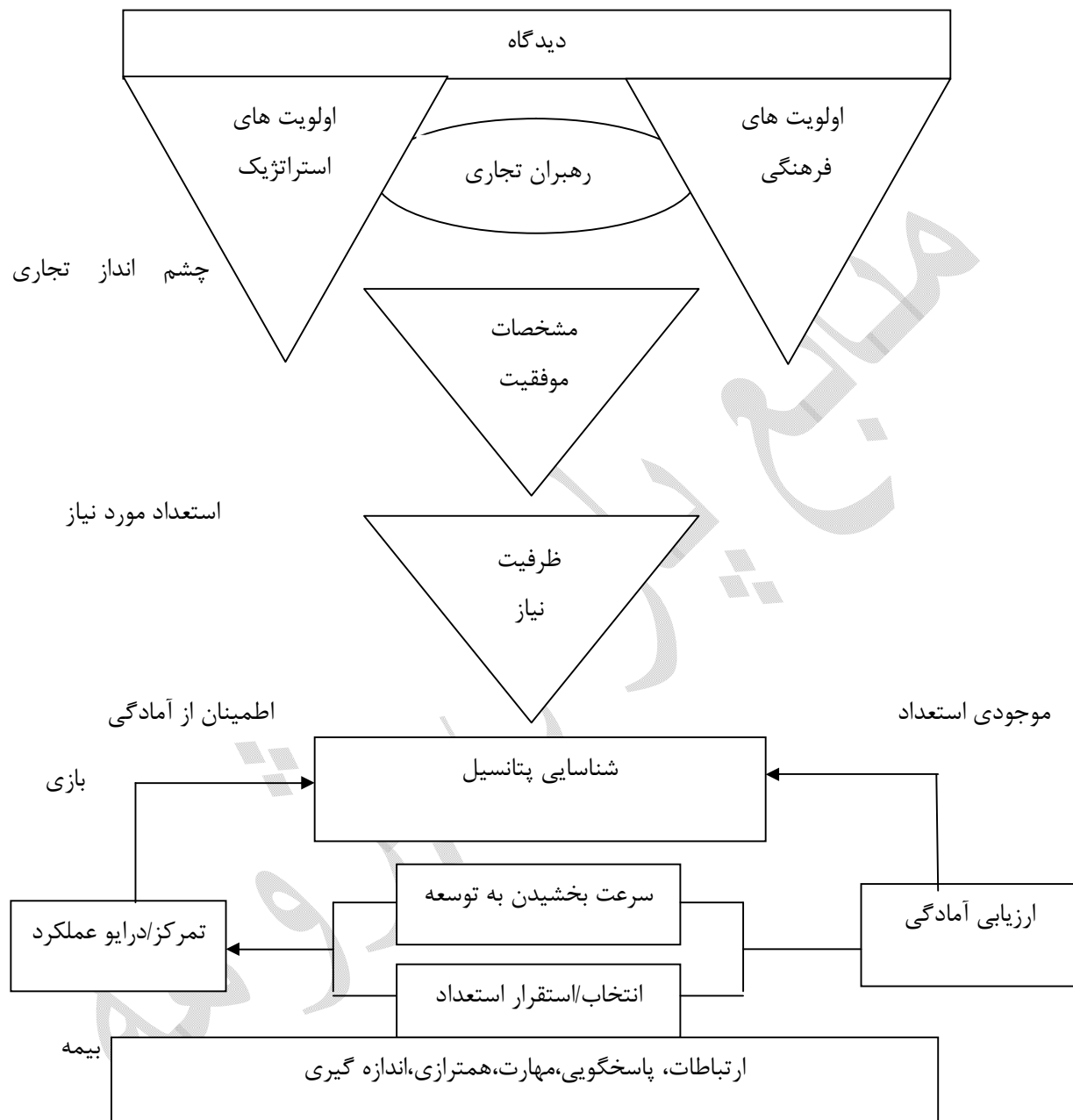
۲.۱.۱۹. مدل‌های مدیریت استعداد

مدل‌های متنوعی در ادبیات مدیریت استعداد، توسط کارشناسان و نظریه‌پردازان مختلف ارائه شده که مهم‌ترین آنها عبارتند از:

۲.۱.۱۹.۱. مدل جامع مدیریت استعداد درخشان DDI

این مدل بر پایه چشم‌انداز سازمان و اهداف تعیین شده و تقاضا را برای استعداد مشخص میکند، که این تقاضا نیز براساس اولویت‌های فرهنگی و استراتژیکی سازمان تعیین شده است. پس از تعیین استعدادهای مورد نیاز در مرحله مدیریت استعدادها، موجودی استعدادهای سازمان اداره می‌شوند که شامل مراحل زیر می‌باشد:

- شناسایی پتانسیل‌های موجود
- ارزیابی میزان آمادگی آنها
- توسعه دادن استعدادهای
- انتخاب و بکارگیری استعدادهای
- در نهایت تاکید بر عملکرد آنها (روگرز و همکاران، ۲۰۰۶)



نمودار ۲-۳، (توسعه ابعاد بین المللی) مدل جامع مدیریت استعداد درخشان DDI

مدل بعدی (جدول ۲-۴) یک چارچوب مفهومی است که سوالات مربوط به ادبیات مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی استراتژیک را برای ایجاد یک چشم انداز مشخص، از هم جدا می کند. اجزای سلسله مراتب در ستون سمت

فصل دوم: اهمیت و پیشینه ترقی

راست و سوالاتی که مفاهیم این سیستم سلسله مراتبی را مشخص می‌سازد در ستون سمت چپ قرار گرفته است. سوالات در هر طبقه، حاصل تصمیم‌گیری براساس سوالات مرحله قبل است. این چارچوب با ستاده‌های مورد علاقه بیشتر سازمان‌ها، استراتژی و مزیت رقابتی آغاز می‌شود. سازمان‌ها براساس تصمیم‌گیری در این مرحله وارد مرحله بعد شده و مفاهیم استراتژیک مربوط به استعدادها را تعیین می‌کنند، پس منبعی از استعدادها را شناسایی کرده و در مرحله بعد براساس زمان و محل مناسب قرار گرفتن آنها تعیین و در راستای استراتژی‌های سازمان آنها را تقسیم بندی می‌کنند. پس از استعدادها، شناسایی و تقسیم بندی باید توسعه داده شوند. مرحله بعد در این سلسله مراتب سیستم مدیریت استعداد است که شامل سطوح زیر می‌باشد:

- انتخاب
- استخدام
- مدیریت عملکرد
- جبران خدمات (لوپیز و هکمن، ۲۰۰۶)

جدول ۴-۲: ترسیم سطح بالای سلسله مراتب مدیریت استعداد

سوالات مرتبط از سطح بالا به سطح پایین	مولفه مدیریت استعداد
چه فرصت‌هایی برای بازار وجود دارد؟ کدام منابع سازمانی سودآور است؟	استراتژی سود رقابتی بادوام
در چه موقعیتی ترقی در کیفیت استعداد موجب منافع استراتژیکی می‌شود؟ در چه موقعیتی ترقی در قابلیت تعویض استعداد موجب منافع استراتژیکی می‌شود؟	دلالت‌های استراتژی برای استعداد
چگونه موقعیت گروه بندی‌های مختلف استعداد را تعیین می‌کنیم؟ به چه حقوقی و فردی از طرف مجریان (الف در برابر ب در برابر پ) نیاز داریم؟ چه سیاست حقوقی و فردی را باید اتخاذ کنیم (بالا تر از/پایین تر از/در بازار)؟ کدام گروه بندی در طبقه بندی‌های شغل باید با هم	استراتژی گروه بندی استعداد

فرد و اهمیت و پیشینه تحقیق

مرتبط باشند؟ آیا باید "آگاهی دهنده‌ی" شغل‌های خاصی باشیم؟	
چگونه استراتژی‌های گروه‌بندی استعداد را در شرکت اجرا کنیم؟ ساختارهای شایستگی سیستم‌های داده‌ها در محدوده‌ی کسب و کار	سیستم‌های مدیریت استعداد
کدام رویه‌ها با اهداف استعداد به طور کارآمد مطابقت دارند و سیستم‌های ما می‌توانند آنها را به دست آورند؟ انتخاب استخدام مدیریت اجرا نظارت بر حقوق و فرد	رویه‌های استعداد

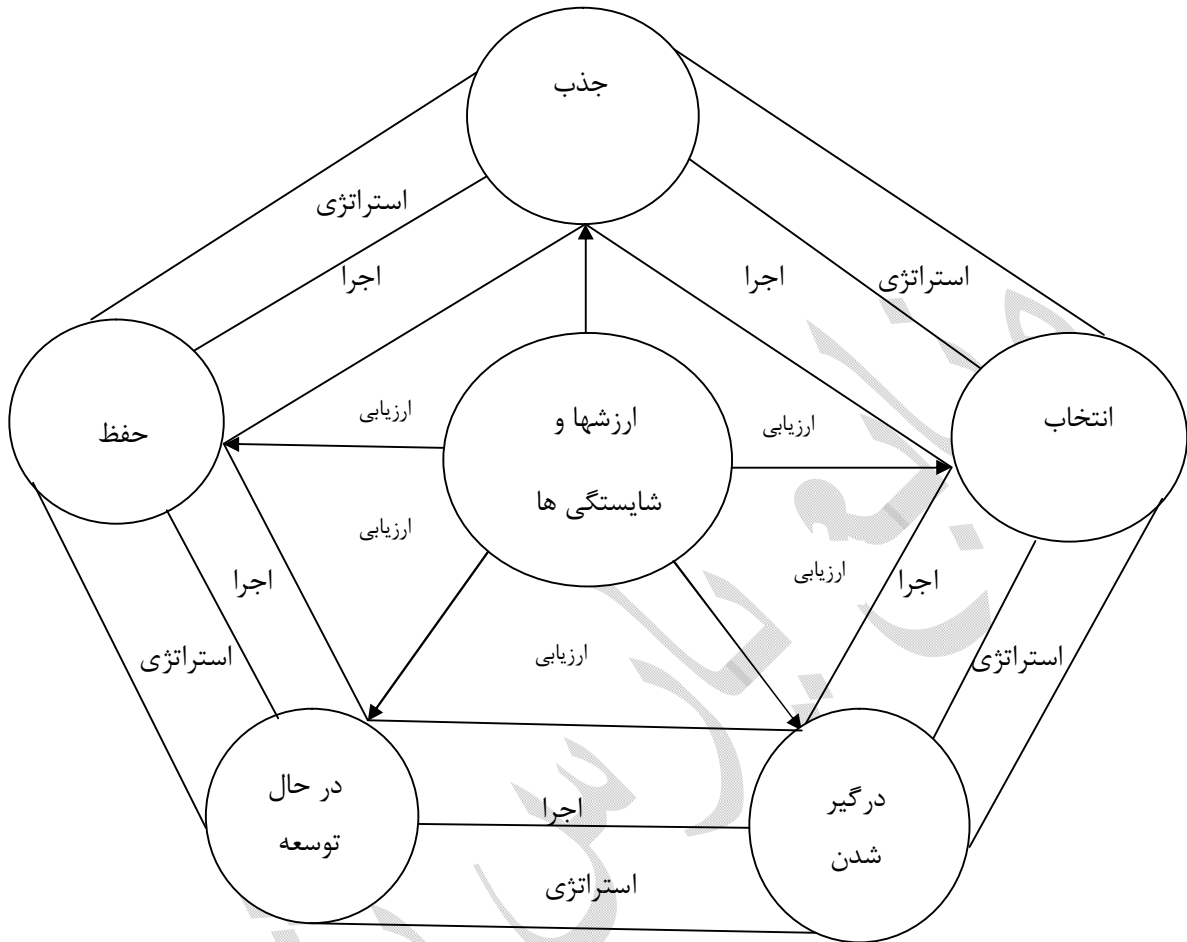
۲،۱،۱۹،۲. مدل فلیپس و روپیر (۲۰۰۹)

این مدل جدول که برای صنعت real stste طراحی شده شامل پنج عامل می‌باشد (بلانچارد^۱، ۲۰۰۷)

۱. جذب کردن
۲. انتخاب
۳. درگیر کردن
۴. توسعه دادن
۵. نگهداری از کارکنان

در مرکز این مدل شایستگی‌ها و ارزش‌های اصلی سازمان وجود دارد. این عوامل از طریق فرایند مداوم استراتژی، اجرا و پیاده‌سازی و ارزیابی به هم متصل هستند، مدیریت استعداد از هسته این مدل آغاز و توسعه می‌یابد. سازمان‌های با عملکرد بالا، از فرهنگ و پیشینه قوی برخوردار هستند. فرهنگ شامل ارزش‌ها، ویژگی‌ها، رفتارها و عملیات اعضای سازمان می‌باشد (فلیپس و روپیر، ۲۰۰۹)

¹ Blanchard



نمودار ۴-۲، مدل استعداد‌های درخشان فلیپس و راپر، ۲۰۰۹

رفتارهایی که با سطح خاصی از عملکرد همراه می‌شود به عنوان شایستگی تعریف شده و زمانی که اعضای سازمان و ویژگی‌های اصلی آن همراه می‌کنند ارزش نامیده می‌شود. شایستگی در حقیقت ویژگی‌های یک فرد است که به عملکرد بالا و مطلوب او مربوط می‌شود. در این چارچوب، مدل شایستگی همراه با ارزش‌های مشترک در مرکز سازمان قرار گرفته است. براساس این مدل همه فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعداد می‌توانند هدایت شوند.

۲،۱،۱۹،۳. مدل نظری مدیریت استعداد استراتژیک: کالینگ و ملاهی (۲۰۰۹)

این مدل از چند بخش کلی تشکیل شده که شامل فرآیندهای زیر می‌شود:

۱- شناسایی پست‌های کلیدی : در اینجا باید بین مشاغل استراتژیک و غیر استراتژیک تفکیک قائل شد. اما تشخیص استراتژیک و غیر استراتژیک بودن مشاغل و عوامل تعیین‌کننده تفکیک آنها کار ساده‌ای نیست. بطور سنتی

شغل، متفاوت از مواردی همچون مهارت، تلاش و شرایط کاری بوده است. در اینجا رویکرد، ارزیابی خروجی‌ها یا خروجی‌های بالقوه مشاغل مطابق با اهداف استراتژیک سازمان است. با این حال، تنوع عملکرد بین عملکرد بین کارکنان در نقش‌های استراتژیک نیز بسیار مهم است (هوسلیدو همکاران، ۲۰۰۵). برخی از مشاغل استراتژیک آنقدر مهم هستند که مقررات و استانداردهای آموزشی یا شرایط احراز صلاحیت حرفه‌ای به گونه‌ای تعریف شده است که تنها افرادی با استانداردها و عملکرد بالا قادر به احراز آن هستند. بنابراین مشاغل مهم استراتژیکی که برای تصدی آنها باید عملکرد ویژه‌ای داشت، در مرکز سیستم مدیریت استراتژیک استعداد قرار دارد. (کالینگز و ملاهی، ۲۰۰۹)

۲- استفاده از ذخایر استعداد: واژه ذخایر اشاره به خزانه‌ای از کارکنان با عملکرد بالا دارد، که سازمان می‌تواند برای پر کردن مشاغل کلیدی از آنها استفاده نماید. در اینجا نیز تمرکز بر مشاغل کلیدی سازمان است. شامل شناسایی کارکنان با پتانسیل بالا برای پر کردن مشاغل کلیدی سازمان است که ممکن است در دسترس قرار گیرند.

در واقع، مطالعه مدیریت استعداد جهانی موید این است که، سازمان‌های برتر به دنبال استخدام بهترین افراد جهت پر کردن ذخایر استعداد و سپس پیدا کردن مشاغل مناسب برای آنهاست. در این کار باید جوانب احتیاط را رعایت نمود زیرا کارکنان انتظارات بالایی دارند (کالینگز و ملاهی، ۲۰۰۹).

عوامل زیر توسعه ذخایر استعداد را تسهیل می‌کند: اول، سازمان باید هم از توسعه داخلی و هم به استخدام از خارج جهت پر کردن ذخایر استعداد توجه نموده و ترکیبی از هر دو روش را داشته باشد (کاپلی، ۲۰۰۸). این امر موجب کاهش ریسک و ایجاد اطمینان از وجود استعداد کافی برای رفع نیازهای سازمانی می‌شود و به علاوه بر آن نشان- دهنده عرضه بیش از حد یا وجود ضایعات در منابع نیز خواهد بود. همچنین سازمان را مطمئن می‌سازند که مجموعه مهارت‌های مورد نیاز در هر زمان در دسترس است. دوم، بهتر است که توسعه استعدادها در چارچوب سازمان باشد و نه برای یک نقش جانشینی خاص، توسعه استعدادها برای یک نقش خاص، به عنوان جانشین، سبب می‌شود که آنها در برخی شایستگی‌ها رشد یابند، در حالیکه با توسعه استعدادها در چارچوب سازمان می‌توان با یک بار توسعه، شایستگی‌های گسترده‌تری را توسعه داد و آنها را برای نقش‌های مختلفی آماده نمود (کاپلی، ۲۰۰۸)

۳- ایجاد ساختار متمایز منابع انسانی: در دو دهه گذشته، ردیابی ارتباط بین عملکرد منابع انسانی و عملکرد سازمانی موضوع مهمی در ادبیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی شناسایی نمود، اول، رویکرد بهترین تجارب، فرض بر این است که ترکیب جهانی تجارب منابع انسانی می‌تواند در بهبود سودآوری سازمان موثر باشد. این تجارب مجموعه‌ای از شیوه‌های قابل اجرا بدون در نظر گرفتن چارچوب سازمانی است. دوم، نویسندگان "بهترین تجارب" سنتی دریافتند که چارچوب خاص داخلی و خارجی سازمان در اجرای تجارب منابع انسانی موثر است. همچنین این رویکرد پیشنهاد می‌دهد که سازمان-ها باید استراتژی‌های منابع انسانی خود را با استراتژی سازمان و حتی محیط تطبیق دهند (کالینگز و ملاهی، ۲۰۰۹)

۴- نتایج: واضح است که هدف از سرمایه‌گذاری در سیستم مدیریت استعداد استراتژیک، مشاهده تاثیر مثبت در نتایج کلیدی در سطح فردی یا سازمانی است. در برخی تحقیقات صورت گرفته تفاوت بین نتایج مالی، نتایج سازمانی و نتایج مرتبط با منابع انسانی بررسی شده است (بوسلی و همکاران، ۲۰۰۵). پاور (۲۰۰۴) بیان کرده است که معیار

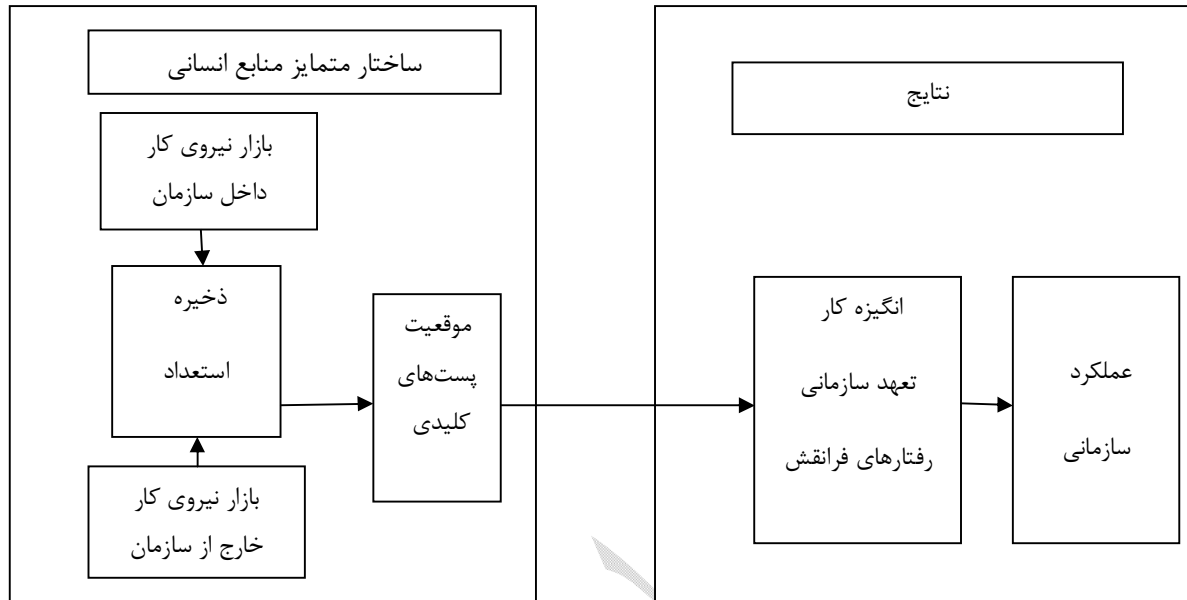
نتایج منابع انسانی فقط عقلانیت اقتصادی نیست. از این رو رویکرد مدل بر نقش کلیدی نتایج کارکنان در سطح سیستم استعداد مدیریت استراتژیک پرداخته و اهمیت حصول اطمینان از تعهد و انگیزه آنها به سازمان را به عنوان متغیرهای سیستم مدیریت استعداد استراتژیک و نتایج سازمانی در نظر می‌گیرد.

درک سوابق و عواقب ناشی از عوامل که پل ارتباط بین مدیریت استعداد موثر و عملکرد کلی سازمان است، بشدت با چارچوب مدل همخوانی دارد. مشخص کردن متغیرهای مداخله گر که واسطه ارتباط بین ورودی و خروجی در مدل هستند نیز به دلایل متعدد مهم است. آنها کمک می‌کنند تا درک ما از ارتباط بین ورودی و خروجی‌های مدل بیشتر شود. از طریق انگیزش، تعهد سازمانی و رفتار خارج نقش که می‌توان اثرات مدیریت استعداد را در عملکرد کلی سازمان بطور کامل درک و پیش بینی نماید. بویژه انتظار می‌رود که مدیریت استعداد موثر رابطه مثبت و غیر مستقیم با عملکرد سازمانی داشته باشد، از طریق واسطه‌هایی مانند انگیزش، تعهد سازمانی و رفتار خارج نقش که بصورت جداگانه یا ترکیبی بر هم تاثیر دارند، در نظر گرفته شده‌اند.

ایده اصلی برای توسعه تئوری توجه به عملکرد سازمان است، برای بررسی عملکرد سازمان در مرحله اول باید بر عملکرد فرد تمرکز کرد. در زمینه مدیریت استراتژیک مدیریت استعداد سوالی که مطرح است این است که چگونه می‌توان سهم ذخایر استعداد را در ماکسیمم کردن عملکرد سازمان تعیین نمود؟ بررسی‌ها نشان داد که عملکرد مجموعه‌ای از رفتارهای مرتبط با اهداف سازمان است. می‌توان عملکرد کارکنان (P) را تابعی از توانایی کارکنان (A)، انگیزش (M) و فرصت انجام کار (O) بصورت زیر در نظر گرفت (بوسلی و همکاران، ۲۰۰۵، بوکسال و پورسل، ۲۰۰۸)

$$P=f(A,M,O)$$

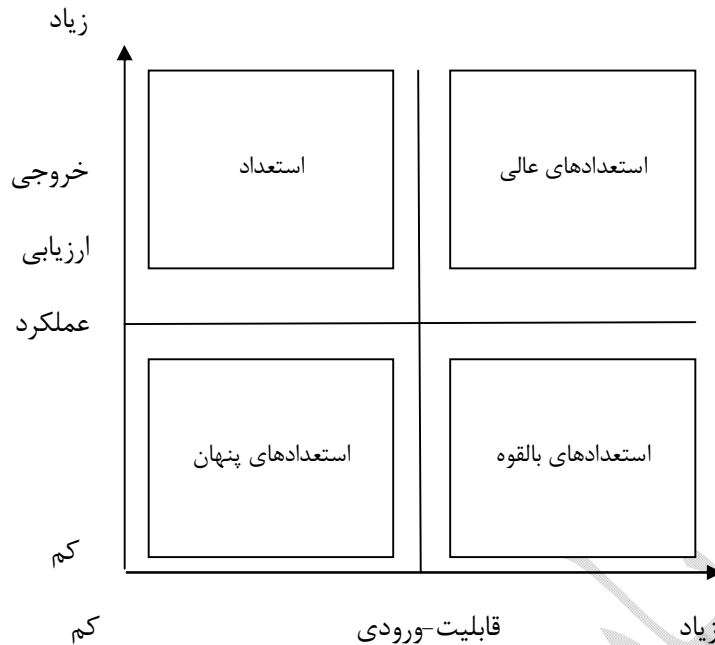
این معادله نشان دهنده این واقعیت است که گرچه ارتباط دقیقی بین متغیرها ثابت نشده، اما هر سه متغیر در عملکرد کارکنان تاثیر دارند. با توجه به مدیریت استعداد استراتژیک، توانایی را می‌توان پیش‌بینی نمود. افرادی که به عنوان کارکنان با عملکرد بالا در ذخایر استعداد انتخاب می‌شوند. به احتمال زیاد سطح نسبتاً بالایی از توانایی را دارند. از طرفی قرار دادن این افراد در مشاغل کلیدی از پیش تعیین شده، فرصت مشارکت در عملکرد سازمانی را نیز افزایش می‌دهد. از اینرو انگیزش به عنوان یک متغیر کلیدی واسطه در مدل ظهور پیدا کرده است. (کالینگز و ملاهی، ۲۰۰۹)



نمودار ۲-۵: مدل مدیریت استعداد استراتژیک کالینگ و ملاحی

۲.۱.۱۹.۴. مدل مدیریت استعداد کنونی و مک گی (۲۰۰۷)

پس از ارزیابی عملکرد کارکنان پیش بینی افراد بالقوه، گروه کارکنان نخبه یا با استعداد مشخص می‌شوند. پس از رویارویی افراد با معیارهای مشخص و در سطح عالی می‌توانند برچسب افراد با استعداد را دریافت کنند یا اینکه این گروه از افراد با استعداد به سه گروه استعدادهای عالی، استعدادهای بالقوه تقسیم شوند. طبقه‌بندی استعدادهای در سازمان بستگی به دیدگاه‌های طبقه‌بندی سازمان در این مورد دارد. واژه "قابلیت" برای مشخص کردن یک مفهوم وسیع تر نسبت به "شایستگی" استفاده شده است. قابلیت در برگیرنده همه عواملی است که یک شخص با خود به شغل می‌آورد در حالیکه شایستگی به مفهومی دقیق تر و جزئی تر اشاره دارد. این مدل یک مدل کلی است و به جای برچسب‌های "ستاره"، "افراد با پتانسیل بالا"، "شهروندان قوی"، از واژه افراد با استعداد استفاده کرده است.



نمودار ۶-۲: مدل مدیریت استعداد کنونی و مک گی (۲۰۰۷)

۲.۱.۱۹.۵. مدل دینش کابولت و همکاران (۲۰۱۲)

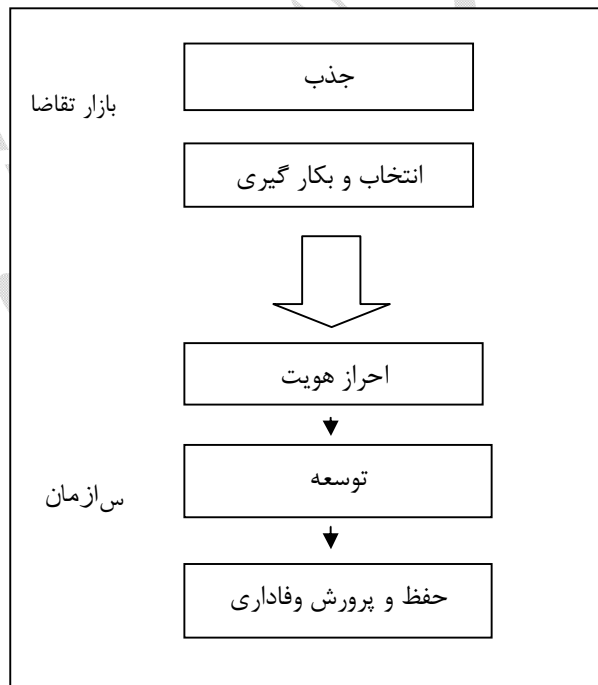
دو عامل اساسی در فرآیند مدیریت استعداد نقش مهمی بازی می‌کند. نخست، سازمان‌ها باید افراد مستعد را در بازار تقاضای کار جذب کنند و بکار گیرند. بنابراین کاری که آنها باید انجام دهند، این است که آنها باید ظرفیت‌های استراتژیک خود را از طریق استفاده از کارکردهای ویژه و متنوع منابع انسانی افزایش دهند (جذب و بکارگیری). این امر متضمن این نکته است که استعدادهای خاص شناسایی شوند و هویت خود را با سازمان تطبیق دهند. دوم اینکه، سازمان‌ها در تلاش هستند، تا کارکنان با استعدادهای ویژه‌ای را شناسایی کنند که بتوانند در زمینه‌های خاص و مورد نیاز سازمان توسعه یابند. این امر نیز نیاز به اجرای کارکردهای متنوعی جهت تربیت و توسعه فرد با استعداد دارد. در اینجا سطوح و منابع عملکردی جهت رشد و پیشرفت مورد نیاز است. فرض بر این است که بین پتانسیل افراد و محیط حرفه‌ای کار که فرد در آن مشارکت می‌کند و استعدادش در آن به صحنه ظهور می‌رسد رابطه وجود دارد. محیطی که فرد در آن به طور حرفه‌ای توسعه می‌یابد بسیار دارای اهمیت می‌باشد. مسئله طول عمر خدمت نیز در اینجا مهم است زیرا در سراسر مسیر شغلی شخصی و از طریق تجارب متوالی که استعداد توسعه می‌یابد، ظهور می‌یابد.

در زمینه کارکردهای مدیریت استعداد این دو بعد (سازمان و بازار تقاضا) بسیار دارای اهمیت می‌باشند. در مجلات مختلف مدیریت که روی ابزارها و روش‌های مدیریت استعداد بحث می‌کنند، این دو بعد به کارکردهای ویژه منابع

فصل دوم: اهمیت و پیشینه تحقیق

انسانی مربوط می‌شوند. این کارکردها اساساً همان انواع کارکردهای "کلاسیک" منابع انسانی می‌باشند، که در ادبیات موجود می‌باشد اما در مورد مدیریت استعداد کارکردها دوباره فرمول‌بندی می‌گردند. به این خاطر که استعدادها همان استعدادهای ویژه هستند، پس لازم است که کارکردهای ویژه و مشخصی برای توسعه آنها به کار گرفته شود. کارکردهای ویژه منابع انسانی یا کارکردهای مدیریت استعداد عبارتند از :

- ۱- جذب : ایجاد شهرت قانونی و جذابیت سازمان تحت این عنوان که سازمان کارفرمای خوبی است .
- ۲- به کار گیری : پاداش به استعداد، پیشنهاد توسعه مسیر شغلی خوب که چالش‌برانگیز، همراه با پاداش تامین کننده.
- ۳- احراز هویت : القای فرهنگ موفقیت، پاداش به شایستگی‌های مورد انتظار، (ارزیابی از طریق) بازخورد ۳۶۰ درجه .
- ۴- توسعه : پیشنهاد توسعه مسیر حرفه‌ای شخصی، سرمایه‌گذاری در شرایط کاری برابر و تضمین تصدیق روزانه و ارائه پاداش، بهره‌گیری از مربیگری و نظارت کارکنان، تعیین هدف برای نتایج و مسئولیت‌ها، ارزیابی و نظارت مستمر.
- ۵- حفظ و پرورش وفاداری : داشتن درک از عوامل انگیزشی کارکنان .



نمودار ۷-۲: مدل دینش کابولت و همکاران (۲۰۱۲)

۲.۱.۲۰. نتایج مدیریت استعداد

به طور واضح هدف از ایجاد سیستم مدیریت استعداد، تاثیر مثبت آن بر ستاده‌های فردی و سازمانی است (ملاهی و همکاران، ۲۰۰۹). یکی از عواملی که عملکرد کارکنان را از یکدیگر متمایز می‌سازد مدیریت استعداد افراد است، اگر برای کسب مهارت در یک فعالیت، افراد مختلف در شرایط و موقعیت یکسانی قرار گیرند متوجه خواهیم شد تفاوت موجود در عملکرد آنها به دلیل عوامل درونی فرد بوده است.

منابع انسانی در سازمان‌های امروزی از ارزش ویژه‌ای برخوردارند و در واقع نقش سرمایه‌های استراتژیک را ایفا می‌کنند. شناخت توانایی‌ها و شایستگی‌های بالقوه کارکنان و اداره آنها برای بالفعل کردن این قابلیت‌ها از وظایف خطیر مدیران می‌باشد. تجربه نشان داده سازمان‌هایی که منابع انسانی خود توجه نموده و از مدیریت استعداد استفاده می‌کنند، نسبت به سازمان‌های رقیب از عملکرد بهتری برخوردارند. سانترو و بنتون (۲۰۰۷) پنج فعالیت اصلی را برای بهبود عملکرد این سازمان‌ها از طریق اجرای مدیریت استعداد در نظر می‌گیرند:

۱. همراستایی فعالیت افراد با نیازهای کسب و کار
۲. انجام فعالیت‌ها به بهترین نحو
۳. کمک گرفتن از مدیران صنفی در مدیریت منابع انسانی
۴. ایجاد سیاست‌های روشن، پایدار و منصفانه
۵. ایجاد محیطی مناسب برای تسهیم اطلاعات

مدیریت استعداد با ایجاد محیطی مناسب، یک تعهد دو سویه بین کارکنان و سازمان به وجود می‌آورد. که نتیجه آن چیزی جز بهبود عملکرد فردی و سازمانی نیست. با شناسایی قابلیت‌های کارکنان و قرار دادن آنها در جای مناسب و استفاده بهینه از این توانایی‌ها و توسعه آنها و قدردانی به موقع و مناسب از عملکردهای مطلوب، هم رضایت کارمند برآورده شده و هم سازمان به اهداف خود نائل می‌شود. طبق گفته برگر (۲۰۰۳) سازمانی که مدیریت استعداد موثری را پیاده نموده و کارکنان را رده بندی کرده و بر توسعه سرمایه‌گذاری در این بخش آنها تمرکز نماید، از عملکرد سازمانی بالا و افراد با پتانسیل بالا برخوردار خواهد بود (بارن، ۲۰۰۸).

مدیریت استعداد، مجموعه‌ای از افراد با پتانسیل و توانایی بالا را انتخاب نموده و پرورش می‌دهد و فرصتی برای پیشرفت و انجام بهینه کار فراهم می‌نماید. در مجموع افراد با استعداد، نیروهای پر انرژی و پویایی هستند، که اداره صحیح آنها موجب بهبود عملکرد فردی و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی خواهد شد.

روگرز و همکاران (۲۰۰۶) در مورد چگونگی تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی این گونه بیان می‌کنند:

- استراتژی‌های سازمان را به کمیت و کیفیت رهبری مورد نیاز برای اجرایی کردن این استراتژی‌ها متصل می‌کند
- افراد با پتانسیل بالای رهبری، مورد نیاز در آینده را شناسایی می‌کند.

- توسعه استعداد‌های با پتانسیل بالا را تسریع نموده و کیفیت رهبران اجرایی را بهبود می‌بخشد
- تاکید بر رشد مدیران بهتر در همه سطوح را افزایش می‌دهد

سازمان‌هایی با عملکرد بالا، افراد با استعداد در سازمان را به عنوان یک منبع اولیه مزیت رقابتی می‌شناسند. زیرا امروزه با تغییرات سریع در محیط سازمانی و نیاز به رشد آگاهی مدیران در مورد وظایف چندگانه سازمانی، تغییرات تکنولوژیکی، مهارت‌های کارآفرینی و توانایی عمل در فرهنگ‌ها، ساختارها و بازارهای مختلف، سازمان‌ها نیاز به استعدادها و نخبگانی دارند تا در چنین شرایطی بتوانند عملکرد سازمان را ارتقا داده و از رقبای خود پیشی بگیرند (بارن، ۲۰۰۸).

برای برخی از سازمان‌ها هر گونه احساس نیاز به استعدادها، باعث ایجاد اختلال در سازمان می‌شود. ترک سازمان توسط هر کارمند، برای آنها یک فاجعه و هر تقاضایی برای مهارت‌های جدید باعث ایجاد یک بحران می‌شود (کاپلی، ۲۰۰۸).

در این گونه سازمان‌ها هیچگونه برنامه‌ریزی برای نیروی انسانی در آینده وجود ندارد و بنابراین نخبگان و استعدادها در سازمان مدیریت نمی‌شوند و سازمان خیلی زود آنها را از دست می‌دهد. استعدادها جذب سازمان‌هایی می‌شوند که به آنها اهمیت داده و روند رو به رشد و برنامه‌ریزی لازم را برای آنها در نظر بگیرد، در نهایت وقتی آنها کمبود نیروی زبده در سازمان را احساس کردند با مشکل بزرگی مواجه شده و تازه شروع به یافتن راه حل می‌کنند.

مدیریت استعداد یک فرایند طولانی مدت است که علاوه بر بررسی وضعیت موجود سازمان، رقبا و محیط، باید نیاز به نیروی انسانی زبده به خصوص در پست‌های کلیدی سازمان را پیش‌بینی نموده و سعی در شناسایی استعدادها در درون سازمان و یا جذب آنها از بیرون سازمان نماید و با توسعه و نگهداری این استعدادها بر رقبا برتری یابد. در حقیقت جایگزین کردن یک جای خالی با فردی که متناسب با آن باشد به هیچ وجه کار ساده‌ای نیست و نیاز به بررسی چند جانبه دارد. مشکل تنها کمبود نیروی کار نیست، بلکه مشکل اصلی کمبود کارکنان با تجربه، ماهر و با استعداد است. این موضوع از چند جنبه بر سازمان تاثیر می‌گذارد، برای مثال وقتی سازمانی در پست کلیدی نیاز به نیروی زبده داشته باشد، بدون برنامه‌ریزی قبلی و بکارگیری مدیریت استعدادها، زمان نسبتاً زیادی برای پر کردن آن پست‌ها در نظر گرفته خواهد شد، هزینه بیشتری نیاز خواهد بود و در نهایت انتظار نامزدهای این پست‌های کلیدی در مورد حقوق و مزایا افزایش خواهد یافت.

هرگاه کارمندی سازمان را ترک می‌کند، مقدار زیادی از سود سازمانی کاهش خواهد یافت. زمان، انرژی و پول سرمایه گذاری شده برای آموزش و توجیه این افراد در مورد عملکرد سازمان هم از دست خواهد رفت. همچنین جذب فرد دیگری برای پست مورد نظر نیازمند زمان، پول و انرژی (حتی بیشتر) برای آموزش دوباره خواهد بود (فیلیپس و روپر، ۲۰۰۹). پس می‌توان گفت یکی از مهم‌ترین عوامل تاثیر گذار بر موفقیت سازمان و افزایش عملکرد آن، حفظ و نگهداری استعدادها و برنامه‌ریزی برای شناسایی، جذب و توسعه آن‌ها در سازمان می‌باشد.

۲.۲. بخش دوم : جانشین پروری

مقدمه

در جهان متلاطم امروز آنچه که می‌تواند حیات بالنده و رو به رشد سازمان‌ها را تضمین کند، وجود نظام مدیریتی اثربخش کارآمد است. برای داشتن نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد نیز باید مدیرانی ذیصلاح و شایسته تربیت کرد. تربیت و پرورش مدیران نیازمند چارچوبی جامع و کامل است تا با انتخاب و پرورش صحیح و اثربخش مدیران به اهداف و استراتژی‌های سازمان جامه‌ی عمل ببوشاند. نتایج تحقیقات (شجاعی و دری، ۱۳۸۷) نشان از کمبود نیروهای ذیصلاح مدیریتی و افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران به مراتب توانمندتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی، در سال‌های آینده دارد و حقیقت این است که شناسایی و تربیت و پرورش مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. به همین منظور، بسیاری از سازمان‌های آینده‌نگر، به دنبال طراحی برنامه‌های جدی و منظم جانشین‌پروری برای برآورد و تأمین نیازمندی‌های آینده خود در زمینه‌های مدیریتی هستند (عیدی و دیانتی، ۱۳۸۷).

۲.۲.۱. جانشین پروری

شرکت‌های پیشرو و موفق جهان، وجوه تمایز مختلفی با سایر شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی دارند. یکی از این وجوه تمایز آن است که در تمام شرکت‌های برتر، برنامه‌هایی منظم، جدی و پیگیر برای استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران طراحی شده و در دست اجراست که از حمایت مستقیم مدیران ارشد این سازمان‌ها برخوردارند. شناسایی و تربیت مدیران آینده، یکی از مهم‌ترین راهکارهای توسعه و بقای سازمان‌ها بوده و عموماً به دنبال ایجاد انگیزه برای ماندگاری نیروهای توانا در سازمان‌ها، افزایش فرهنگ شایسته‌گزینی و ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان است. تربیت مدیران آینده یکی از مهم‌ترین راه کارهای توسعه سازمان‌هاست. از این طریق، اهدافی نظیر شایسته‌سالاری، ایجاد انگیزه برای رشد و بقا، ایجاد انگیزه برای ماندگاری کارشناسان در سازمان‌ها و ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان دنبال می‌شود (جیمز کالینز، ۱۳۸۴).

مدیریت جانشین پروری اشاره به فرآیندهایی دارد که طی آنها استعداد‌های انسانی سازمان، برای تصدی مشاغل و مناسب‌سازی آن در آینده، شناسایی شده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده می‌شوند. از آنجا که سازمان‌های آتی با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها به مدیرانی شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران کنونی نیاز است، "مدیریت استعداد" و "مدیریت جانشین-

پروری^۱ به طوری روزافزون از اهمیتی مضاعف در سازمان‌های آینده‌نگر و آینده‌ساز برخوردار می‌شود (رابرت کاپلان و دیوید نورتون، ۱۳۸۴). جانشین‌پروری و مدیریت جانشینی، در شرایطی که مدیران میانی و ارشد سازمان‌ها، در آستانه بازنشستگی قرار دارند منجر به حفظ نیروهای مستعد و جوانی خواهد شد که خواهان پیشرفت هستند، بدون شک برای سازمان‌های فاقد پشتوانه برای مدیران فعلی، آینده‌ای روشن قابل تصور نیست (کورت کافمن، ۱۳۸۲).

۲.۲.۲. تاریخچه تحقیقات جانشین‌پروری

تحقیقات در زمینه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به اوایل قرن بیستم برمی‌گردد که توسط هنری فایول در کتاب ۱۴ اصول مدیریت در سال ۱۹۱۶ منتشر شد. در اصل دوازدهم فایول (۱۹۴۹) اهمیت توسعه و حفظ کارکنان کلیدی با توجه به اصل "ثبات تعریف پرسنل"^۲ تصدیق می‌کند، اما اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ تحقیقات برنامه‌ریزی جانشین‌پروری توسعه یافت تا از این طریق تصدیق فرضیه را مورد آزمایش و مطالعه قرار دهند (کسندر و سبورا^۳، ۱۹۹۴).

اسکار گروسکی به دلیل شناخت اولیه‌اش نسبت به فقدان تحقیقات در این زمینه مورد تقدیر قرار گرفت، و پیشرفت‌ش در روش‌های تحقیقاتی برای آزمایش فرضیه‌ی تحقیق از طریق جانشین‌پروری اساس کار محققان بعدی شد (گروسکی، ۱۹۶۱: ۱۹۶۳). از نظر گروسکی دو دلیل عمده‌ی نیاز به مطالعات جانشین‌پروری عبارتند بودند از:

۱. جانشین‌پروری اجرایی همیشه منجر به یک بی‌ثباتی سازمانی می‌شود.

۲. این پدیده‌ای است که همه‌ی سازمان‌ها بایستی با آن مقابله کنند.

والتر مالر^۳ (۱۹۸۰) اولین کسی بود که مزایای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را برای عملکرد شرکت تشخیص داد و شرکت‌ها را تشویق کرد که برای مرحله تغییر و تحول برنامه‌ریزی نمایند. پژوهش در راستای توسعه‌ی روش‌ها و مطالعات در زمینه‌ی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ادامه یافت و مرکز توجه را بر تاثیرات مختلف جانشین‌پروری گذاشتند از جمله: اندازه، نوع، صنعت، داوطلبین داخلی در مقابل داوطلبین خارجی، روش‌ها، خصوصیات روانشناسی مربوط به جانشین‌پروری شرکت و موارد بیشتر (کسندر و سبورا، ۱۹۹۴).

۲.۲.۳. حوزه‌های مورد مطالعه در تحقیقات جانشین‌پروری

بررسی انتقادی کسندر و سبورا (۱۹۹۴) تنوع پژوهش‌های انجام شده در زمینه‌ی جانشین‌پروری را نشان می‌دهد. دو حوزه‌ی اصلی پژوهشی که کسندر و سبورا در تحقیقاتشان یافتند، شامل منشا و انتخاب جانشین و اینکه هر چند وقت این جانشین‌پروری اتفاق می‌افتد، می‌باشند.

منشا جانشین موضوعیست که در بیشتر از همه موارد مطالعه قرار گرفته‌اند، انتخاب جانشین خارجی و داخلی بسیار مورد تحقیق قرار گرفته‌اند، تا مشخص شود که کدامیک موفق‌تر بوده‌اند. اگر چه مطالعات متعدد انجام شده نشان

¹ Stability of Tenure Personnel

² Kesner & Sebor

³ Walter Mahler

داده‌اند که، منشا سودمند و واضحی در این زمینه وجود ندارد، اما تاثیرات مثبت و منفی در رابطه با جانشین‌های داخلی و خارجی مشخص شده‌اند. ویرسما^۱ (۱۹۹۲) بعد از مطالعه‌ی ۱۴۶ شرکت، استدلال کرد که تغییرات پس استراتژیک که کمتر توسط کارمندان داخلی اتفاق می‌افتند، باعث افزایش ثبات شرکت می‌شود. پیشنهاد استخدام شدن در یک شرکت اغلب منجر به کاهش خطری می‌شود که به همراه یک داوطلب خارجی است (مایلز^۲ و همکاران، ۲۰۰۷؛ دالتون^۳، ۲۰۰۶). میزان جانشین‌پروری نیز مکرراً به منظور یافتن دلیل اینکه جانشین‌پروری چند وقت یکبار و به چه دلیل اتفاق می‌افتد، مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته شده است.

۲.۲.۴. ادبیات پژوهشی

با توسعه شدید بازارهای جهانی، شناسایی افرادی که دارای مهارت‌های مورد نیاز و ویژگی‌های لازم برای هدایت سازمان در آینده باشند، فشار مضاعفی بر سازمان‌ها وارد می‌کند. بسیاری از رهبران ارشد بیان کرده‌اند که برای شناخت یک سازمان موفق باید توانایی آن را در شناسایی، توسعه و به‌کارگیری استعداد‌های رهبری کارآمد، مورد توجه قرار داد (بارنر^۴، ۲۰۰۶). بر اساس یک تحقیق در سال ۲۰۰۴، سازمان‌ها سه دلیل اساسی زیر را برای استفاده از سیستم مدیریت جانشین‌پروری ذکر کرده‌اند:

- کمک به اجرای طرح‌های استراتژیک سازمانی
 - شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزاری برای آموزش‌های هدفمند، پرورش و توسعه کارکنان
 - ایجاد منبعی از کارکنان مستعد که قابلیت ارتقاء دارند (خزانه استعداد^۵) (راسول^۶، ۲۰۱۰)
- اگر چه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به شکل ساده تعریف می‌شود، اما در واقع، این برنامه‌ریزی نشأت گرفته از "تعیین راهبران آینده" تعریف می‌شود، که به منظور اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و سرمایه دانش برای آینده، و تشویق افراد به توسعه است (هلتن^۷، جکسون^۸، ۲۰۰۷).

تعاریف متنوعی از مدیریت جانشین‌پروری وجود دارد، که در جدول (۲-۵) به تعدادی از آنها اشاره شده است.

¹ Wiersema

² Miles et al

³ Dalton

⁴ Barner

⁵ Talent Pool

⁶ Rothwell

⁷ Hellton

⁸ Jackson

فصل دوم: اهمیت و پیشینه تحقیق

جدول ۵-۲: تعاریف مدیریت جانشین پروری

نام نویسنده	سال	تعاریف مدیریت جانشین پروری
ولف	۱۹۹۶	برنامه‌ای است که سازمان به طور نظام‌مند، تداوم رهبری را برای منصب‌های کلیدی تامین می‌کند.
کارال و همکاران	۲۰۰۱	مدیریت جانشین‌پروری، مزیت رقابتی برای سازمان به وسیله پر کردن مسیر ارتقا شغلی سازمانی از طریق افراد با استعداد برای اطمینان از وجود این افراد، هم برای زمان حال و هم آینده، برای هر سطح رهبری در سازمان ایجاد می‌کند.
بایهام و همکاران	۲۰۰۲	فرآیندی که به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد با تجربه و توانا برای پر کردن منصب‌های مدیریتی و ارشد موجود است.
روزول	۲۰۰۳	مدیریت جانشین‌پروری، فرآیندی برای آماده‌سازی افراد برای مواجهه با نیاز سازمان به استعدادهای در یک دوره زمانی بلند مدت‌مدت است.
دولت آلبرتا	۲۰۰۴	مدیریت جانشین‌پروری، یک نگرش نظام مند برای اطمینان از داشتن ذخیره همیشگی از بهترین استعدادهای از طریق کمک به توسعه این افراد است.
روزول	۲۰۱۰	فرآیند آماده نمودن افراد برای پذیرش مسئولیت‌های بالاتر

بایهام^۱ (۱۹۹۹) مراحل یک برنامه مدیریت جانشین‌پروری را به صورت زیر عنوان کرده است:

- شناسایی شایستگی‌های مدیریتی مورد نیاز بر اساس نیازها، ارزش‌ها و استراتژی‌های آینده
- شناسایی افراد با پتانسیل بالا و ارزیابی این افراد برای شناسایی نقاط قوت و شکاف‌های مهارتی موجود
- ایجاد برنامه‌های توسعه‌های شامل چرخش شغلی، برنامه‌های خاص و مربیگری
- انتخاب و جایگزین کردن افراد در مشاغل کلیدی بر پایه عملکرد، تجربیات و توان آنها
- نظارت بر سیستم مدیریت جانشین‌پروری
- کسب حمایت مدیریت ارشد

متز^۲ (۱۹۹۸) در طراحی فرایند مدیریت جانشین‌پروری، برای مواجهه با انتظارات و تقاضاهای حال و آینده، حداقل ۵

عامل کلیدی را بااهمیت دانسته است:

شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی، انتخاب کاندیداهای توسعه بر مبنای شایستگی، ارتباطات باز، و بازنگری مداوم.

¹ Byham

² metz

اگر سازمان‌ها خواهان بقا در محیط پویا و رقابتی امروز باشند، الزامات زیادی باید در نظر گرفته شود. از مهم‌ترین این الزامات، پرورش جانشینانی برای به عهده گرفتن سمت‌های مهم مدیریتی (با دقت و به محض بلا تصدی شدن آنها) است.

در واقع، جانشین‌پروری شبیه مسابقه دو امدادی است که در مسیر و حرکت، مسئولیت را به دیگری واگذار می‌کند. در این مسابقه تیمی هر گروه که چوبش به زمین می‌افتد (اگر وقفه ای در جایگزینی پیش آمد) مسابقه را می‌بازد (شجاعی و دری، ۱۳۸۷).

هیرش^۱ (۲۰۰۰) برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را به عنوان فرایند تعیین مدیران بالقوه آینده برای پر کردن پست‌های کلیدی تعریف می‌کند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به عنوان یک مسئله ضروری برای گسترش تعداد مدیران بالقوه در آموزش و بهبود کیفیت و کمیت مدیران آینده قلمداد می‌شود (اسلن^۲، ۲۰۰۸).

ماهلر^۳ (۱۹۸۰) بیان می‌کند که پرداختن به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مزایایی را برای سازمان‌ها به همراه دارد و نشان می‌دهد که یک چنین برنامه‌ریزی باید برای سازمان‌ها یک اولویت باشد. به طور کلی، جانشین‌پروری یک استراتژی سودمند است، که در طی سال‌های متمادی به وسیله‌ی تجارت و صنعت در مواجهه با چالش‌های روبروی سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته است. شرکت نفت نیز همانند تجارت و صنعت با چالش‌های مدیریتی و جمعیتی از مدیران سالخورده مواجه است و نیازمند راهبردهای برای پرورش و تربیت مدیریت در سلسله مراتب خود است (اوستر هاوس^۴، ۲۰۰۹).

تحقیقات و مطالعات صورت گرفته در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ میانی جانشین‌پروری را مورد بحث قرار داده است. تحقیقات بعدی از سوی راسول^۵ (۲۰۰۵)، فالمر و کانگر^۶ (۲۰۰۴)، کلر^۷ (۲۰۰۲) و لیمن و دیگران^۸ (۱۹۹۶) اجزاء ضروری یک سیستم مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری موفق را مشخص می‌کند.

در واقع مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری موثر، ممکن است حتی نیاز برای ذخایر مهم، شامل کارکنان کلیدی در طبقات شغلی تخصصی، فنی، دفتری و تولید را شناسایی و برآورد کند (راثول^۹، ۱۳۸۴). به بیانی دقیق‌تر، مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، به مفهوم اطمینان از تداوم رهبری در مشاغل کلیدی و محافظت از سرمایه‌های فکری و علمی در درون سازمان است این نظام، از طریق فرآیند مدیریت استعدادها انجام می‌شود، به طوری که توسط آن می‌توان استعدادهای انسانی را شناسایی نمود و با ایجاد فضایی مناسب برای اجرای برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی، به تدریج زمینه‌های مساعد را برای بالا بردن کارکنان و به عهده گرفتن موقعیت‌های کلیدی در سال‌های آینده توسط آنان فراهم آورد. در واقع، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فرآیند تصمیم‌گیری در نحوه‌ی پرکردن خلای‌های مشاغل

¹ Hirsh

² Olson

³ Mahler

⁴ Diane Osterhaus Neeffe

⁵ Rothwell

⁶ Fulmer and Conger

⁷ Kesler

⁸ Leibman et al.

⁹ Rothwell, William J.

کلیدی سازمان می‌باشد (دری، ۱۳۷۵، ۸۶). بنابراین، تدوین الگویی مناسب برای شناسایی موقعیت های کلیدی و گزینش نامزدهای مناسب و اجرای برنامه‌های پرورش برای احراز شرایط ارتقا در کاندیداها، یکی از بهترین گزینه‌های سازمان‌ها برای پر کردن موقعیت‌های کلیدی به شمار می‌رود.

بسیاری از سازمان‌هایی که در مسیر زوال و نابودی قرار دارند، برای تامین نیازهای آینده‌ی خود به مدیران، برنامه‌های ندارند و امور را به دست حادثه و زمان می‌سپارند و در رویارویی با مسائل، به صورتی واکنش عمل می‌کنند، ولی سازمان‌هایی که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند، برنامه‌ریزی‌های خود را بر شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریتی درون سازمانی (در ابتدا) و برون سازمانی متکی می‌کنند (ابوالعالی و غفاری، ۱۳۸۶).

مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، کوششی سنجیده و سامان‌مند است، که یک سازمان برای اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت کلیدی، نگهداری و پرورش سرمایه فکری و عملی برای پیشرفت و تشویق افراد به ارتقا انجام می‌دهد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری سامان‌مند وقتی مطرح می‌شود، که یک سازمان، روش‌های ویژه‌ای را برای شناسایی، پرورش و حفظ و نگه داری افراد متعهد در درازمدت تهیه کند (راثول ویلیام جی، ۱۹۹۴). به بیانی ساده‌تر، مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، به سازمان اطمینان می‌دهد، که کارکنان مناسب را برای تصدی مشاغل شایسته‌ی آنان و در زمان مناسب در اختیار خواهد داشت (هیلز^۱، ۲۰۰۹). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را می‌توان تلاشی به منظور طرح‌ریزی برنامه‌ای برای تعداد متناسب و شایسته‌ای از مدیران و کارمندان با مهارت‌های کلیدی دانست، به نحوی که آنان در زمان بازنشستگی، فوت، بیماری یا ارتقای دیگر کارمندان و حتی موقعیت‌های جدیدی که در برنامه‌های آینده‌ی سازمان به وجود می‌آیند، جانشینان مناسبی باشند (سام بروک^۲، ۲۰۰۵). گروه مشاوره‌ی هاگبرگ^۳، برنامه‌ی جانشین‌پروری را چنین تعریف می‌کند: "فرآیند پویا و مستمری که نیازهای رهبری و مدیریتی را برای وظایف راهبردی آینده‌ی سازمان، شناسایی، تعیین و توسعه می‌بخشد."

سازمان‌های دهه‌های پیشین، برنامه‌ی جانشین‌پروری را تنها برای مشاغل به خصوصی به کار می‌گرفتند، اما با گذشت زمان، سازمان‌های پیشرو سعی در به کارگیری مفهومی وسیع‌تر تحت عنوان مدیریت جانشین‌پروری نمودند. در واقع، در مدیریت جانشین‌پروری، همین در نظر گرفتن تغییرات سریع محیطی، به جای یک برنامه‌ی جایگزینی ساده بر تشکیل و به روزرسانی خزانه‌ی استعداد به صورت پویا و مستمر تاکید می‌گردد (بیهام^۴، ۱۹۹۸).

به طور کلی به منظور تامین نیاز سازمان‌ها به نیروی انسانی متخصص، سه رویکرد وجود دارد:

۱. تامین نیروی انسانی برنامه‌ریزی شود و امور به دست حادثه یا مرور زمان سپرده نشود.
۲. نیازهای سازمان از خارج سازمان تامین شود که شامل افراد غیر شاغل و کارکنان سازمان‌های دیگر است.
۳. نیازهای سازمان از داخل سازمان تامین شود، به صورتی که استعدادهای داخلی سازمان شناسایی شده و پرورش یابند.

¹ Hills

² Sambrook

³ Hagberg

⁴ Byham

همان طور که استنباط می‌شود، سومین رویکرد، روحیه‌ها را بهبود می‌بخشد، استعدادها را در سازمان حفظ می‌کند، به توانمندسازی کارکنان می‌انجامد و به تقویت و تثبیت فرهنگ سازمان منجر می‌شود (رابینسون^۱، ۱۳۸۵).

محققان و نظریه پردازان مختلف - و به تبع آن سازمان‌های متعالی - در خصوص مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی تحقیقات وسیع و تجربیات زیادی را به کار گرفته‌اند. برای مثال، شرکت سونوکو^۲ که بزرگترین تولیدکنندگان محصولات بسته‌بندی برای صنایع و محصولات مصرفی در جهان می‌باشد، معتقد است، شش مرحله کلیدی وجود دارد که یک شرکت باید براساس آن‌ها به طراحی و تدوین یک سیستم برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بپردازد.

۱. جلب حمایت، مشارکت و همراهی مدیران ارشد
 ۲. تدوین مدل شایستگی کلی و محوری و مدل شایستگی مدیریتی
 ۳. به دست آوردن اطلاعات از کارکنان و مدیران (شناسایی استعدادها)
 ۴. کسب اطلاعات (ورودی) از سطوح مختلف مدیران در خصوص افراد مستقر تحت سرپرستی آن مدیر
 ۵. استفاده از اطلاعات فرآیند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، برای اتخاذ تصمیمات (تکمیل نمودن یک پست (بلا تصدی)
 ۶. مربوط ساختن فرآیند جانشین‌پروری با راهبرد سازمان (این سامانه باید بر پست و کارکنان کلیدی که با موفقیت سازمان رابطه تنگاتنگ دارند متمرکز باشد. به بیانی دیگر، سامانه یادشده باید بر موقعیت‌های کلیدی و افراد کلیدی حساس باشد).
- علاوه بر این، دو نفر از صاحب نظران معروف در این حوزه، گام‌های یک برنامه‌ریزی جانشینی موفق را چنین برشمرده اند (فالمرو و کانگر، ۲۰۰۴)

۱. ایجاد تعهد مدیریتی
۲. شناسایی موقعیت‌های کلیدی
۳. تبیین و تدوین مدل شایستگی
۴. شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه‌ی استعدادها
۵. اتصال برنامه‌های پرورش مدیران به سامانه‌ی مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی
۶. ردیابی و پی‌گیری برنامه‌های جانشینی

ضمناً، شرکت کامپیوتری Dell^۳ نیز مراحل زیر را به منظور برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ارائه داده است:

۱. مرور و ارزیابی و تشخیص نیازهای سازمان به مدیر در سطوح مختلف
۲. تدوین مدل شایستگی پایه و تکمیلی
۳. مرور و ارزیابی استعدادهای مدیریتی موجود در سازمان به لحاظ کمی و کیفی

^۱Rabinson

^۲Sonoco

^۳ شرکت کامپیوتری Dell یکی از برترین تولیدکنندگان کامپیوتر شخصی و از نخستین عرضه کنندگان فن آوری اینترنت است.

۴. شناسایی و تشخیص شکاف بین استعدادهای موجود با نیازهای آتی
۵. طراحی و تدوین برنامه‌های لازم برای کاهش (یا از بین بردن) این شکاف
۶. ارزیابی کارکنان مستعد و داوطلب توسط مدیران ارشد و ارائه‌ی گزارش‌های هر بخش یا واحد به جلسات ویژه‌ی دفتر مستمر آن
۷. پرورش، جابه‌جایی و بالا بردن مستمر افراد مستعد، ارزیابی همیشگی اثربخشی فرآیند و تلاش برای بهینه‌سازی دائمی آن

برنامه‌های جانشین‌پروری به صورت آگاهانه و نظام‌مند سازمان برای اطمینان از تداوم توانمندی در شغل کلیدی و تشویق توسعه فردی تعریف می‌شود (راسول،^۱ ۲۰۰۵، ۱۰).

با مطالعه مقالات مرتبط و تطبیق آن‌ها، زیر فعالیت‌ها و زیر فرآیندهای مطرح شده در مورد برنامه‌های جانشین‌پروری را می‌توان به دو مبحث، انتخاب جانشین و توسعه جانشین تقسیم‌بندی کرد.

۲.۲.۵. انتخاب جانشین

در این بخش روی انتخاب فرد قابل ارتقا و دارای استعداد بحث می‌شود. افراد باید از روی مجموعه مهارت‌ها و پیشینه خود انتخاب شوند و برای هر کدام گزینه‌های چندگانه وجود داشته باشد. داشتن چندین معیار و استفاده از چندین روش و آموزش مدیران پرورش دهنده از توصیه‌های رایج می‌باشد. (لی،^۲ ۱۸، ۲۰۰۲) توضیح می‌دهد که نیازسنجی و سنجش قابلیت‌های فعلی کارکنان ضروری است. این سنجش برای گام توسعه ضروری است. استفاده از ارزیابی عملکرد و مراکز ارزیابی نیز به طور اکید توصیه شده است. هم‌چنین شناخت زود هنگام استعدادها به خصوص برای شغل‌های مدیریت ارشد بسیار کلیدی ارزیابی شده است، زیرا زمان زیاد و گستره وسیعی از موارد برای تجربه و یادگیری مورد نیاز است (گر، ویریک،^۳ ۲۰۰۸، ۳۵۱-۳۶۷). روش‌های گوناگون انتخاب جانشین شامل ارزیابی عملکرد، بازخورد ۳۶۰ درجه، توصیه مدیر، مراکز ارزیابی، آزمون شناختی، توجه به پرونده شایستگی‌ها، نوع مدرک تحصیلی، محل اخذ مدرک و سختی کارهای واگذار شده، می‌باشد (والیم،^۴ ۱۹۹۳، ۴۲-۵۷) (وسل، کریستین، هف،^۵ ۲۰۰۳، ۲۶۵-۲۷۷). معمولاً ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌ها و شایستگی‌های شخصی در انتخاب نقش مهمی دارند. رایج‌ترین مواردی که در فرآیند انتخاب در نظر گرفته می‌شوند، به شرح زیر است (در،^۵ ۲۰۰۶، ۷۸۷). مهارت‌های بین فردی قوی، مهارت‌های ارتباط کتبی و شفاهی، هوش بالا، مشتری‌گرایی، هدف‌گرایی و انگیزه، نتیجه‌گرایی، کنار آمدن موفق با شرایط سخت، کارایی عملیاتی و به کارگیری بهینه منابع، توانایی ارتباط دادن امور به استراتژی‌های سازمان، توانایی انجام کار بدون رفتارهای متکبرانه و از هم گسیختن سازمان (از بعد رفتار سیاسی و مهارت‌ها)، توانایی برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، توانایی انتخاب و توسعه کارکنان کلیدی و در نهایت مدیریت استرس.

¹ Rothwell

² Ley

³ Greer & Virick

⁴ Wessel & Christian & Hoof

⁵ Derr

زنگر و فولکمن^۱ (۲۰۰۲) در مطالعات خود در مورد مهارت‌های رهبری به این نتیجه دست پیدا کردند، که مدیر آینده باید حداقل قابل قبولی از مهارت‌های زیر را داشته باشد: توانایی یادگیری از اشتباهات و توسعه مهارت‌های جدید، شایستگی‌های بین فردی، باز بودن به ایده‌های جدید، پذیرش مسوولیت شخصی نسبت به نتایج و توانایی برعهده گرفتن و پیشبرد یک برنامه جدید یا تغییر. نداشتن حداقل هر یک از این موارد، یک عیب اساسی محسوب می‌شود. در سطح کارشناسان نیز آینده نگری، توانایی کار بین بخشی، اثر بخشی گروهی، داشتن انعطاف و پذیرش تغییر، الگوهای ذهنی فراگیر و شایستگی‌های فنی از معیارهای مهم هستند.

۲.۲.۶. توسعه جانشین

علاوه بر تعیین مجموعه مهارت‌ها و دانش مورد نیاز تصدی شغل بسیار ضروری است، که برنامه جانشین‌پروری برای فراهم آوردن فرصت رشد و توسعه برای کارکنان روش و برنامه‌ای داشته باشد. تجارب و توصیه‌های محققان در این مورد این جا بررسی شده است. توسعه می‌تواند از طریق تکالیف شغلی^۲، آموزش، گردش شغلی، جلسه‌های بررسی آموخته‌ها، امکان کار نزدیک با مدیران کلیدی، قائم مقام بودن برای مدیر فعلی و برنامه رسمی مربیگری باشد. بیش-تر مقالات برای توسعه، تجربه زمان کار شامل تعریف پروژه‌های خاص و ماموریت‌های مشکل و گردش شغلی را به عنوان بهترین روش توصیه کرده‌اند. برنامه جانشین‌پروری باید شامل مسیر شغلی فرد باشد، یعنی برای کاندیداها ارتقای موقعیت فعلی و موقعیتی که دوست دارند، مشخص شده و معین باشد. هم چنین باید مشخص باشد که برای رسیدن به آن، چه مهارت‌ها و قابلیت‌هایی مورد نیاز است. در طراحی مسیر اهداف، علایق و خواسته‌های کاندیدا نیز باید مد نظر قرار گیرد (در، ۱۶، ۲۰۰۶). به طور کلی ۴ الگو برای توسعه شکل گرفته‌اند، که می‌توان یکی از آن‌ها یا ترکیبی از آن‌ها را به کار گرفت (در، ۲۰۰۶، ۷۸۸).

۲.۲.۷. الگوهای توسعه

۲.۲.۷.۱. الگوی اول - گردش شغلی

در بسیاری از سازمان‌ها این باور وجود دارد که برای رفتن به جایگاه بالاتر، تجربه کردن مجموعه‌ای از کارها ضروری است. در این سازمان‌ها با تغییر جایگاه جانشینان هر ۱۸ تا ۳۶ ماه در گستره‌ای از جایگاه‌ها، کار در وظایف گوناگون، کار برای مربی‌های کلیدی سازمان و کار در حیطه‌ای با اختیارات تصمیم‌گیری زیاد سعی بر آماده‌سازی آن‌ها می‌شود. این رویکرد مشکلاتی دارد: ۱- دوره ماندگاری استعدادها در سازمان روند نزولی و به سمت کوتاه شدن دارد. بنابراین جانشینان باید سریع‌تر آماده شوند و زمان زیادی برای گردش‌های شغلی گسترده و جامع در دسترس نیست، ۲- در بسیاری از موارد، پراکندگی جغرافیایی مانع می‌شود که استعدادها گردش‌ها را بپذیرند، ۳- معلوم نیست که آیا تصدی مشاغل فعلی برای کار در آینده نامعلوم شیوه آموزش خوبی باشد و هم چنین معلوم نیست، شغلی که فرد در حال حاضر برای آن آماده می‌شود، ۵ تا ۱۰ سال دیگر وجود داشته باشد.

¹ Zenger & Folkman

² Job assignment

۲.۲.۷.۲. الگوی دوم-مخزن استعدادها

رویکرد دیگر توسعه مخزنی از افراد است که آموزش‌های عمومی و نه مختص یک شغل خاص را دیده باشند. به این ترتیب در صورت نیاز سازمان و بنا بر موقعیت می‌توان این افراد را در جای مناسب به کار گرفت. با این رویکرد سازمان استعدادهای خود را به سمت پذیرش پروژه‌های گوناگون، نام نویسی در دوره‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌های پیش آمده سوق می‌دهد. هر گونه کار در زمینه گروه‌های میان وظیفه‌ای، تکنولوژی‌های جدید و فرصت شبکه‌سازی سبب می‌شود، تا فرد جانشین قادر باشد خود را برای رهبری و مدیریت نامعلوم آینده آماده سازد. مشکل روش مذکور این است که به سختی می‌توان مسیر مطمئن رو به بالایی برای استعدادهای موجود در مخزن برنامه‌ریزی کرد چون جایگاه بعدی فرد مشخص نیست و بستگی به خالی شدن جایگاه‌ها به صورت موردی دارد. از طرف دیگر سازمان‌های دیگر به راحتی قادرند استعدادهای پرورش یافته را که از آن‌ها استفاده موثر نمی‌شود، جذب کنند.

۲.۲.۷.۳. الگوی سوم-خرید استعداد از بازار

برخی از این عقیده طرفداری می‌کنند که استعدادها را در بازار کار جستجو کنیم، زیرا به وسیله دیگران آموزش داده شده‌اند. باید توجه داشت که این عقیده چیزی جدا از این عقیده است، که غیر ممکن است ما همه مدیران و رهبران آینده را در داخل سازمان پرورش دهیم. به طور طبیعی همیشه نمی‌توان بهترین فرد را در داخل سازمان پیدا کرد. مشکل این روش عدم همخوانی و پرورش استعداد در فرهنگ سازمان جدید است که ممکن است از کارایی وی بکاهد.

۲.۲.۷.۴. الگوی چهارم - تمرکز بر مخزن محدود

براساس یافته‌های بریسکو و در^۱(۲۰۰۳)، بسیاری از شرکت‌های موفق از ترکیب الگوی اول و دوم استفاده می‌کنند. به هر حال شرکت‌ها سعی می‌کنند اندازه مخزن خود را محدود به افرادی کنند که هم استعداد جانشین‌پروری شدن را دارند و هم در داخل سازمان باقی می‌مانند. روش‌های توسعه جانشینان شامل استفاده از مربیان داخلی و خارجی، کلاس‌های داخلی و خارجی، مراکز ارزیابی، کمیته‌های ویژه کاری و ماموریت‌های ویژه مشکل می‌باشد. جدول (۲-۶) بهترین تجارب را در چهار زمینه ذکر شده به صورت خلاصه ارائه می‌کند.

جدول ۲-۶: دسته بندی تجارب به دست آمده در زمینه جانشین‌پروری

¹ Briscoe & Derr

فصل دوم: اهمیت و پیشینه تحقیق

منابع	توصیه های کلی	موضوع
Burns-Martin(2002), Byham, Smith & Paese(2002), Kesler(2002), Larson(2005), Diamond(2006), Australian Public Service Commission(2003), Washington State Department of personnel(2006)	<p>گزینش مخزنی از استعدادها</p> <p>انتخاب چندین کاندیدا برای یک پست و چندین گزینه برای یک کاندیدا</p> <p>توسعه فرآیندی رسمی، مشخص و سیستماتیک برای انتخاب به کارگیری روش های گوناگون ارزیابی و توجه به معیارهای نتیجه گرا و قابل مشاهده</p> <p>توجه به علایق و اهداف کارکنان</p> <p>اجرای برنامه در کل تمام سازمان</p> <p>آموزش مدیران در مورد شیوه صحیح انتخاب</p>	انتخاب جانشین
Patton & Pratt(2002), Hicks(2000), Ingraham & Getha-Taylor(2004)	<p>اصل قرار نهادن توسعه درونی و استثنا بودن آوردن جانشین بیرونی</p> <p>تعیین برنامه توسعه برای هر کاندیدا و الزام پیگیری آن، گره زدن پاداش مدیران به مشارکت در برنامه ریزی و پیگیری آن</p> <p>توسعه برنامه آموزشی براساس نیازهای هر فرد و فرصت های جانشینی</p> <p>به کارگیری گردش شغلی و تکالیف شغلی</p>	توسعه جانشین

منبع : (گارمن، گلاو، ۲۰۰۴)

¹ Garman & Glawe

۲.۳. بخش سوم: مدیریت فناوری اطلاعات^۱

مقدمه

امروزه دنیای سازمان‌ها در حال تغییر است و تنها موضوع ثابت و دائمی، همان تغییر می‌باشد. لذا با نظر به این مهم، که در حال حاضر گسترش امواج سهمگین فناوری اطلاعات، فضای کاری و ارتباطات اکثر سازمان‌ها را در نوردیده است و همچنان با شدت هر چه تمام‌تر و با ابعاد گسترده‌تر در سطح جهان در حال پیشروی است، فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان عامل اساسی این تحول محسوب می‌شود و همچنین به عنوان یکی از زمینه‌های نوین، به سرعت در حال تاثیرگذاری بر زندگی بشر است.

۲.۳.۱. داده و اطلاعات

داده^۲، حقایق جمع‌آوری شده از اندازه‌ها و مقادیر یا مشاهدات درباره افراد، وقایع یا موضوعات است، که به تنهایی معنای واقعی ندارد ولی اگر ارزشی کسب کند لازم است تعبیر و تفسیر شود. اطلاعات^۳، عبارت است از داده‌هایی است که در بافتی با معنی و مفید جاگرفته و در اختیار دریافت کننده قرار داده می‌شود، تا از آنها برای تصمیم‌گیری استفاده کند. اطلاعات متضمن انتقال و دریافت آگاهی و دانش است. اطلاعات نیاز اولیه هر گونه تصمیم‌گیری است، هدف اطلاعات در هر زمان باید انتقال داده‌ها به شخص یا ماشین باشد. اهداف اساسی اطلاعات عبارتند از، آگاهی دادن، ارزیابی کردن، ترغیب کردن، خلق مفاهیم جدید، تعریف مسئله، حل مسئله، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، آشنا-سازی، کنترل کردن و تحقیق می‌باشد. (مهدوی، ۱۳۷۹، ۱۶۹)

۲.۳.۲. تفاوت داده و اطلاعات

داده، ورودی‌های خام می‌باشد که به یک سیستم اطلاعاتی داده می‌شود ولی به طور مجرد قابل استفاده نیستند مانند اسامی کارکنان ولی اگر داده‌ها مورد پذیرش قرار گیرند، به اطلاعات تبدیل شده و قابل استفاده می‌شود و افراد مختلف از جمله مدیران می‌توانند از آنها بهره جویند. البته ممکن است با پردازش داده، اطلاعاتی بدست آید که خود نیاز به پردازش و تلخیص داشته باشد (علی پناهی، ۱۳۷۹، ۲۷).

^۱ Information Technology

^۲ Data

^۳ Information

داده‌ها حقایق و پدیده‌هایی هستند که در رابطه با یک شی یا یک پدیده به طور عام مطرح می‌شوند (یک ویژگی از آن پدیده را به ما منتقل می‌کند، به خودی خود مفهوم دارند، ولی کاربردی بر آنها متصور نیست، اما اگر مورد پردازش قرار گیرند و به اطلاعات تبدیل شوند دارای معنا می‌شوند (صرافی زاده و علی پناه، ۱۳۷۹، ۱۷).

با توجه به اینکه کاربران در یک سازمان دارای آگاهی و تجربه اولیه متفاوتی هستند، لذا داده‌های معین که به کاربران می‌رسد، همیشه اطلاعات نیست، پس داده‌ها فقط برای برخی از افراد در زمان خاصی اطلاعات است و نه برای تمام افراد در همه اوقات (همان منبع ص ۱۸)

اطلاعات برخلاف داده، اثر رفتاری دارند و بر خلاف آن توانایی انتقال معنی و مفهوم خاص، قابلیت تفسیر و تبدیل شدن داشته و مبنایی برای تصمیم‌گیری می‌تواند باشند. اطلاعات همان چیزی است که موجب تقویت یا تغییر فرآیند درک کردن می‌شود، در حالیکه داده‌ها چیزی جز درون‌دادی نیستند، که وارد کانال ارتباطی می‌شوند. داده‌ها محسوس و ملموس هستند و شامل تعداد تلفن، برگ مرخصی، چک‌های پرداخته شده یا تعدادی واژه و لغت می‌شوند. داده‌ها در صورتی به اطلاعات تبدیل می‌شوند که افراد بخواهند برای درک بیشتر از آنها استفاده کنند مدیران خواستار اطلاعات هستند (و نه داده) و سیستم اطلاعاتی باید بتواند اطلاعات (و نه داده) را به مدیران ارائه نماید (دفت و ماسینتوش، ۱۹۹۸، ۲۴).

۲.۳.۳. فناوری

فناوری سازمان، تمام فرایندهایی را که یک سازمان برای تبدیل ستاده‌ها به داده‌ها به کار می‌گیرد شامل می‌شود. (موردهد و گریفین، ۱۳۸۰، ۳۸۵) فناوری اصطلاحی است، قراردادی که دارای مضامین زیادی است و نویسندگان مختلف هر یک، این واژه را به گونه‌ای تعریف کرده و به آن از زاویه به خصوصی نگاه کرده‌اند. بعضی از آنها در تعاریف خود از فناوری، بر ماشین‌آلات مورد استفاده تاکید کرده‌اند و برخی تاکیدشان پردازش مورد استفاده بوده است. گروهی به تعامل انسان و ماشین توجه کرده و گروهی دیگری توجه خود را به مواد به عنوان بخشی از فناوری معطوف داشته‌اند. (هودج و آنتونی، ۱۹۸۸، ۴۲۷) از دیدگاه دیگر، مفهوم فناوری به مراتب از مفاهیم ماشینی و صنعتی شدن گسترده‌تر و پر مضمون‌تر در نظر گرفته شده و به عنوان کاربرد سیستماتیک دانش علمی یا دانش منظم دیگر، برای امور علمی به وسیله سیستم‌های منظمی که شامل مردم، سازمانها، اشیا زنده و ماشین‌ها، تعریف می‌شود (پیبسی، ۱۳۶۷، ۱۰).

۲.۳.۴. اطلاعات

اطلاعات عبارت است از، جریان‌هایی که مجموعه دانایی‌ها را تغییر می‌دهد، این تغییر زمانی اتفاق می‌افتد، که یا مطلبی به مجموعه دانایی‌ها افزوده شود و یا تجدید ساختاری در آن به وجود آید (شولتز، ۲۰۰۰، ۵).

۲.۳.۵. فناوری اطلاعات

گروهی اعتقاد دارند که واژه فناوری اطلاعات^۱ اولین بار از سوی لویت^۲ و وایزلی^۳ در سال ۱۹۸۵ به منظور بیان نقش رایانه در پشتیبانی از تصمیم گیری‌ها و پردازش اطلاعات در سازمان به کار گرفته شده است (صرافی زاد، ۱۳۸۳). گروهی دیگر بیان می‌دارند، که واژه فناوری اطلاعات احتمالاً در اواخر دهه ۱۹۷۰ میلادی برای اشاره به استفاده از فناوری کامپیوتر برای کار با اطلاعات ابداع شد.

در واقع اطلاعات، رایانه‌ها را به عنوان زیر ساخت اصلی تحول و تبدیل فناوری اطلاعات در نظر گرفته و رایانه‌ها در طی این تبدیل نقش محوری ایفا کردند. این نقش شامل سازگاری و ترغیب دیدگاه‌های وسیع‌تر اطلاعاتی و نحوه تبدیل و مخاطره آن در طول زمان و مکان می‌شود. از دهه ۱۹۵۰ رایانه‌ها روش‌های سنتی حسابداری و نگهداری سوابق را از طریق صنعت نوپای پردازش داده جایگزین نمودند. به طور کلی اصطلاح فناوری اطلاعات برای توصیف فناوری‌هایی به کار می‌رود که ما را در ضبط، پردازش، بازیابی و انتقال اطلاعات از طریق فکس، میکروگراف‌ها و سایر ابزارهای ارتباط از راه دور یاری داده، همچنین فناوری‌های قدیمی‌تر بایگانی اسناد، ماشین‌های محاسباتی مکانیکی، چاپ و حکاکی را در بر می‌گیرد (توربن^۴ و همکاران، ۲۰۰۶). سایر محققان از جمله اسلیرز و همکارانش (۲۰۰۲) فناوری اطلاعات را به عنوان چتر معرفی کرده‌اند، که اشکال زیادی از نرم‌افزار، سخت‌افزار و خدمات به کار گرفته شده برای جمع آوری، ذخیره، بازیابی و انتقال اطلاعات را در بر می‌گیرد و پس از رشد و نمو اینگونه فناوری و به خاطر تاثیرات زیاد و قدرتمندی که بر همه جنبه‌های کسب و کار داشته است. فناوری اطلاعات تنها زمانی می‌تواند به عنوان یک اهرم، سازمان را به اثربخشی که برایش پیش‌بینی شده برساند و برای سازمان ارزش افزوده به همراه داشته باشد که سازمان پنج دارایی کلیدی نیروی کار، مالی، فیزیکی، مالکیت معنوی و روابط را داشته باشد.

فناوری اطلاعات شامل وسایل و ابزاری است، که برای تبادل اطلاعات در سازمان از آن استفاده می‌شود. اما باید در نظر داشت که فناوری اطلاعات قبل از اینکه یک سیستم سخت‌افزاری و مجموعه‌ای از الگوها باشد، یک نظام فکری و فرهنگی است و می‌توان آن را فرهنگ تولید اطلاعات نامید. بدون ایجاد فرهنگ اطلاعات، نظام فناوری نمی‌تواند دوام داشته باشد. بنابراین آنچه در فناوری اطلاعات مهم است، تفکر اطلاعات‌گر است. فناوری اطلاعات از اتصال و ترکیب مجموعه‌ای از فکرهای مفید تولید شده شکل می‌گیرد و تنها رایانه، ابر رایانه، سیم کابل و ابزارهایی از این قبیل نیست. در هر صورت سازمان بایستی روندهای محیطی را پیش‌بینی و کنترل نمایند و اطلاعات لازم را از وضعیت‌های گوناگون جهت اتخاذ استراتژی لازم بدست آورند. اما اینکه سازمان‌ها چگونه خود را با این تغییر و تحولات سازگار می‌کنند مسئله‌ای است که سیستم‌های اطلاعاتی را مطرح می‌کند.

۲.۳.۶. ارتباط بین فناوری، فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی مبتنی بر کامپیوتر

زمانیکه ما واژه سیستم‌های اطلاعاتی استفاده می‌کنیم، در مورد سیستم‌های اطلاعاتی مبتنی بر کامپیوتر صحبت می‌کنیم. سیستم‌های اطلاعاتی مبتنی بر کامپیوتر نوعی از فناوری می‌باشند. هر نوع ماشین یا وسیله الکترونیکی که به

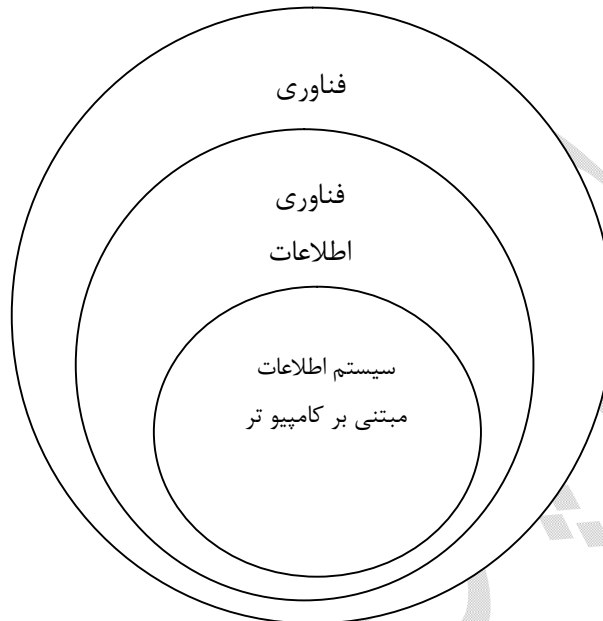
^۱ Information Technology

^۲ Lovit

^۳ Vaizler

^۴ Turban et al

منظور جایگزینی انسان، فعالیت‌های دستی یا سایر وسایل مورد استفاده قرار می‌گیرد را فناوری می‌گویند. فناوری اطلاعات اشاره به فناوری‌های ماشینی دارد که برای پشتیبانی و کنترل اطلاعات مورد استفاده تعریف می‌شود. همان طور که در شکل ۲-۸ نشان داده شده است سیستم‌های اطلاعاتی مبتنی بر کامپیوتر زیر مجموعه فناوری اطلاعات و فناوری اطلاعات هم زیر مجموعه فناوری می‌باشد. (جسپ و ولسیج^۱، ۲۰۰۳، ۹-۱۰)



نمودار ۲-۸: ارتباط بین فناوری، فناوری اطلاعات و سیستم‌های مبتنی بر کامپیوتر (جسپ و ولسیج، ۲۰۰۳: ۹)

۲،۳،۷. تفاوت بین سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات

اگر چه اغلب دو اصطلاح سیستم‌های اطلاعات و فناوری اطلاعات را به جای یکدیگر به کار می‌برند، اما در کل از هم متفاوت می‌باشند. به خاطر داشته باشید که سیستم اطلاعات قبل از ظهور فناوری اطلاعات، در سازمان‌ها وجود دارد، در حالیکه فناوری در هیچ بخشی از این سازمان‌ها به چشم نمی‌خورد (رودساز و همکاران، ۱۳۹۰). اما در این تحقیق تکیه ما بر سیستم‌های اطلاعاتی متکی به فناوری اطلاعات می‌باشد.

توجه فناوری اطلاعات معطوف به بکارگیری آن دسته ابزاری است، که قابلیت برنامه‌ریزی داشته و بواسطه آن بتوان نسبت به تامین و ارائه اطلاعات به منظور استفاده کاربران مبادرت کرد. فناوری اطلاعات ما را قادر می‌سازد، تا سیستم اطلاعاتی کارآمدی را بوجود آوریم. بدون کارکرد معقول فناوری اطلاعات، فعالیت‌ها تقریباً بی‌فایده و بی‌حاصل خواهد

¹ Jessup&Valacich

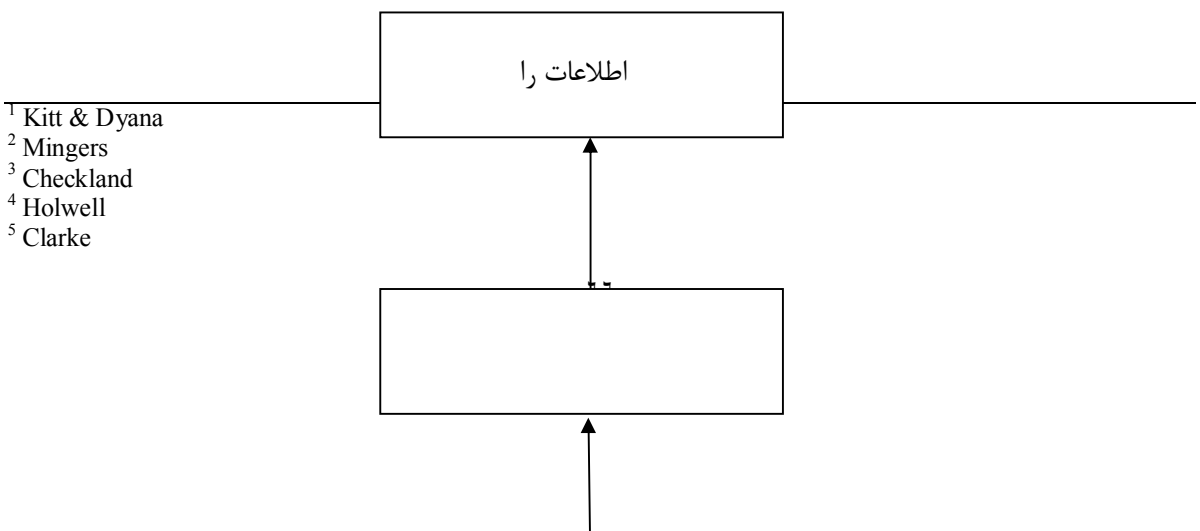
فرمول دوپیت و پشینیه ترمیق

بود. در واقع می‌توان گفت فناوری اطلاعات بستر مناسب را برای بکارگیری سیستم اطلاعاتی فراهم می‌کند و سیستم فرایندی است، که از طریق فناوری اطلاعات اجرا می‌شود. (کیت و دیانا^۱، ۱۳۷۷)

مینگرز^۲ خاطر نشان می‌کند، اگر چه فناوری اطلاعات، تعریف‌کننده بلا فصل سیستم‌های اطلاعاتی هستند، اما در واقع سیستم‌های اطلاعاتی بخشی از حوزه وسیع‌تر زبان و ارتباطات انسانی است. یعنی سیستم‌های اطلاعاتی در واکنش به ابتکارات فناوری و روابط متقابل آن با جامعه انسانی به صورت کامل و بی‌وقفه پیشرفت کرده و یا تغییر خواهد کرد (رودساز و همکاران، ۱۳۹۰، ۱۳)

چک لند^۳ و هال ول^۴ متذکر شده‌اند، که بسیاری از افراد، هنگام تمیز دادن بین فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی دچار مشکل می‌شوند. زیرا به نظر می‌رسد که فناوری بر طرز فکر کردن آنها در مورد سیستم اطلاعات اصلی که فناوری از آن پشتیبانی کرده است، تاثیر می‌گذارد. چک لند همچنین یادآور می‌شود که وجود سیستم‌های اطلاعات برای خدمات‌رسانی، کمک و پشتیبانی از افرادی است، که در جهان واقعی اقدام کرده‌اند. وی تاکید می‌کند که برای ایجاد سیستمی که کاربران پشتیبانی موثری داشته باشد، اولاً لازم است که بفهمیم که چه چیزی باید پشتیبانی شود، زیرا طریقه توصیف آن تعیین می‌کند که برای خدمات پشتیبانی از آن چه چیزی ضروری است این امر سرنخی را به دست ما می‌دهد تا بفهمیم چرا سازمان‌ها در تشخیص منافع حاصله از سرمایه‌گذاری خود در فناوری اطلاعات دچار مشکل می‌شوند (سرمایه‌گذاری اغلب در فناوری صورت می‌پذیرد، بدون اینکه ماهیت فعالیت‌هایی را که فناوری از آنها پشتیبانی می‌کند را بفهمیم یا تحلیل کنیم) خواه به صورت استراتژیکی یا به صورت عملیاتی باشد (همان منبع ص ۱۵)

اطلاعات بین افراد و گروهها در یک محیط اجتماعی در حال تبادل و گردش می‌باشد. در واقع همان گونه که در شکل پایین نشان داده شده است، در سازمان‌ها اطلاعات ممکن است به عنوان منابع مهم تلقی شوند، که بوسیله فناوری اطلاعات و سیستم اطلاعاتی پشتیبانی شوند و سیستم اطلاعاتی به عنوان عاملی است که باعث تسهیل و رد و بدل شدن (انتقال) اطلاعات بین محیط سازمانی شود (کلارک^۵، ۲۰۰۱، ۱۱۵)



فصل دوم: اهمیت و پیشینه تحقیق

اطلاعات را

پشتیبانی می کند

سیستم اطلاعاتی

قادر می سازد

فناوری اطلاعات

نمودار ۹-۲: ماهیت فناوری اطلاعات و سیستم اطلاعاتی (کلارک، ۲۰۰۰)

۲.۳.۸. کاربردهای فناوری اطلاعات در سازمان

فناوری اطلاعات در سازمان کاربردهای متنوعی دارند. امروزه بسیاری از فعالیت‌های سازمانی با استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی صورت می‌گیرد. این امر موجب افزایش سرعت انجام فعالیت‌ها و بالا رفتن دقت و سطح اطمینان آنهاست. گسترش بکارگیری فناوری اطلاعات در انجام امور به حدی است، که در صورت عدم وجود فناوری‌های اطلاعات انجام بسیاری از آنها، اگر غیر ممکن نباشد با دشواری رو به رو بوده و سطح کارایی به طور بارزی کاهش می‌یابد. کاربردهای فناوری اطلاعات به نظر اکثر صاحب‌نظران به سه گونه کاربرد عملیاتی، کاربرد اطلاعاتی و کاربرد استراتژیک تقسیم می‌شوند، این سه کاربرد در دل هم هستند که هر سازمانی با توجه به نوع فعالیت خود، ترکیبی از آنها را به کار می‌گیرد.

۲.۳.۸.۱. کاربردهای عملیاتی

استفاده از فناوری اطلاعات، در یک وظیفه تخصصی را کاربرد عملیاتی فناوری اطلاعات می‌گویند. تهیه لیست حقوق کارکنان، تهیه فاکتورهای فروش، پیش بینی موجودی، برنامه‌ریزی تولید، توزیع و تخصیص نیروی کار، هزینه‌یابی صنعتی، نگهداری و تعمیر عملیات و سایر وظایف تخصصی از جمله زمینه‌های کاربرد عملیاتی فناوری اطلاعات هستند. در جدول (۲-۷) نمونه‌هایی از کاربردهای عملیاتی فناوری اطلاعات ذکر شده است.

فصل دوم: اهمیت و پیشینه تحقیق

در سطح کاربرد عملیاتی، فناوری اطلاعات موجب گسترش اتوماسیون امور می‌گردد و در نتیجه به انجام امر پیچیده به طرز سریع و اقتصادی کمک می‌کند. در عین حال کاربرد عملیاتی به یافتن راه‌های ساده‌سازی و عملیات می-انجامد، به طوری که سیستم سازمان کارتر می‌گردد و از منابع انسانی و ماشین استفاده بهتری به عمل آید (بارلینگیم^۱، ۱۹۶۱، ۱۲۱).

در کل، کاربردهای عملیاتی چهار نتیجه را به دنبال دارد:

- افزایش بهره‌وری
- افزایش نسبت اثربخشی به هزینه از طریق کاهش هزینه‌های عملیاتی
- ارائه روش‌های کنترل فعالیت‌های منابع انسانی
- افزایش قدرت رقابت سازمان در اثر پیشرفت‌های حاصله در کنترل کیفی و نوآوری‌ها.

بکارگیری فناوری اطلاعات در سطوح عملیاتی موجب افزایش بهره‌وری می‌گردد. مدیران اساساً با این انگیزه به سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات می‌پردازند، که امکان افزایش تولید را در مقدار ثابت داده‌ها میسر می‌کند. در یک محیط تولیدی استفاده از وسایل و تجهیزات رایانه‌ای، سطح ضایعات را به حداقل رسانده و سطح تولید را بالا می‌برد. همچنین کاهش ساعات کار ماشین و نیروی انسانی که در اثر بکارگیری تجهیزات رایانه‌ای حاصل می‌شود. هزینه را کاهش داده و نسبت اثربخشی به هزینه را افزایش می‌دهد.

جدول ۷-۲: کاربردهای فناوری اطلاعات در سازمان (بارلینگیم، ۱۹۶۱، ۱۲۱)

کاربرد عملیاتی	کنترل موجودی، نگهداری و تعمیرات، حسابداری مالی، خرید، کنترل تجهیزات، کنترل حساب-ها، کارگزینی، کنترل کیفیت، متن نگاری، کنترل پروژه و سایر موارد
کاربرد اطلاعاتی	برنامه‌ریزی آموزشی، تحقیقات بازاریابی، تحقیق و توسعه، تحقیق در عملیات، تشکیلات و روش-ها، روابط عمومی، حمل و نقل، پیش‌بینی فروش، مدارک پرسنلی، دفترداری، تحلیل ریسک و سایر موارد
کاربرد استراتژیک	بهبود کیفیت کسب و کار، بهبود کارایی و هزینه، بهبود عملکرد و اثربخشی تجاری و سایر موارد

۲،۳،۸،۲. کاربردهای اطلاعاتی

زمینه دیگر فناوری اطلاعات، کاربرد اطلاعاتی است. فناوری اطلاعات در ایفای نقش اطلاعاتی، جمع‌آوری، ذخیره و انتظارات اطلاعات را تسهیل می‌نماید. به عبارت دیگر، اگر رایانه و سایر فناوری‌های اطلاعاتی در نقش کاربرد عملیاتی

¹ Burlingame

به عنوان یک وسیله و ابزار میکانیکی تبدیل داده به ستاده عمل می‌کنند، در نقش اطلاعاتی به عنوان یک عنصر هسته‌ای در جمع آوری، انتقال و انتشار عناصر و عوامل اطلاعاتی به شمار می‌روند. نقش اطلاعاتی به کنترل و انتشار اطلاعات براساس اهداف، مقررات و استانداردهای سازمان کمک می‌نماید. مهمترین این کاربردها عبارتند از :

- فناوری اطلاعات به انتشار سریع اطلاعات رسمی در درون سازمان بین واحدهای اصلی و فرعی و همچنین بین سازمان‌ها کمک می‌کند.
- فناوری اطلاعات به هماهنگی بیشتر بین واحدهای اصلی و فرعی سازمان می‌انجامد.
- بکارگیری فناوری اطلاعات موجب دستیابی به سیستم اطلاعات مدیریت استاندارد می‌گردد.
- فناوری اطلاعات به تامین اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری سرعت و دقت می‌بخشد (زفان^۱، ۱۹۹۲، ۲۳)

اطلاعات مورد نیاز سازمان شامل مقررات، روش‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی و سایر موارد می‌باشد و در اغلب سازمان‌ها بویژه سازمان‌هایی که تمایل به اجرای دقیق مقررات و روش‌ها دارند، آگاهی گسترده و دسترسی سریعتر به چنین اطلاعاتی دارای اهمیت حیاتی است و فناوری اطلاعات در این رابطه نقش حیاتی ایفا می‌کند. نمونه‌ای از این سازمان-ها، سازمان‌های بروکراتیک می‌باشد، که مایل به اداره متمرکز سازمان از طریق مقررات و روش‌های می‌باشد (لویت و ویسلر^۲، ۱۹۹۸، ۳)

از این دیدگاه، فناوری مزبور وظیفه ایجاد هماهنگی در سازمان را انجام می‌دهد و هماهنگی بین واحدهای اصلی و فرعی را در جهت نیل به اهداف سازمانی افزایش می‌دهد. رسیدن به این هماهنگی از طریق دسترسی سریع و آسان به اطلاعات موجود در سطح بالاتر سازمان میسر می‌گردد. شبکه‌های گسترده رایانه‌ای حتی در بعضی موارد هماهنگی بین سازمان متعدد و یا شعبات یک سازمان بزرگ (مانند شرکت‌های چند ملیتی) را به خوبی ایجاد می‌نماید.

فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان وابسته به در دسترس بودن اطلاعات مربوط و بهنگام می‌باشد. استفاده از فناوری اطلاعات تصمیم‌گیری را از طریق فراهم کردن اطلاعات مزبور آسان‌تر می‌سازد. این اطلاعات از مشکل مورد نظر شناخت بیشتری به دست داده و امکان تحلیل سیستماتیک و امکان انتخاب گزینه‌های بهتر را می‌دهد.

۲،۳،۸،۳. کاربردهای استراتژیک

بهبود کیفیت کسب و کار : فناوری اطلاعات می‌تواند به طور استراتژیک، برای بهبود کیفیت عملکرد کسب و کار مورد استفاده قرار گیرد. در نگرش مدیریت کیفیت جامع، فناوری اطلاعات می‌تواند، از برنامه‌های بهبود مستمر در برآوردن نیازمندی‌ها و انتظارات مشتریان از لحاظ کیفیت، خدمات بعد از فروش، هزینه و... حمایت کند.

بهبود کارایی و هزینه : بهبود کارایی و پایین آوردن هزینه‌ها از طریق کاربرد اینترنت به عنوان راهی سریع و کم هزینه برای ارتباط با مشتریان و عرضه کنندگان و شرکای تجاری خواهد بود.

¹ zeffane

² Leavit & Whisler

بهبود عملکرد و اثربخشی تجاری: استفاده وسیع از فناوری‌های مبتنی بر اینترنت در درون شرکت مثل اینترنت، می‌تواند همکاری در تجارت را بهبود ببخشد.

۲.۴. بخش چهارم: پیشینه تحقیق

۲.۴.۱. پیشینه تحقیق داخلی

بررسی سوابق و پیشینه تحقیق متغیر مدیریت استعداد، جانشین‌پروری و مدیریت فناوری اطلاعات که در داخل و خارج از کشور انجام پذیرفته را در زیر به آنها اشاره می‌کنیم.

پایان نامه

- **بررسی عوامل موفقیت در مدیریت استعدادها و چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی مدیریت استعداد در گروه سایپا-** این پژوهش با روش نظریه‌ی برخاسته از داده‌ها (گراند تئوری) به بررسی مولفه‌های تعریف مدیریت استعداد، چالش‌ها و موانع مدیریت استعداد، عوامل موفقیت مدیریت استعداد و ارائه‌ی راهکارهای به حداقل رساندن موانع و چالش‌ها می‌پردازد. برای مشخص کردن افراد مستعد و با عملکرد بالا از مدل شایستگی‌ها استفاده می‌کند، که در آن به اهداف و برنامه‌های استراتژیک و هم چنین نظر مدیران توجه دارد. مولفه‌های اصلی در تعریف استعداد در گروه سایپا عبارتند از: استعدادیابی (ارزیابی و شناسایی افراد مستعد با بکارگیری رویکرد کانون ارزیابی)، توسعه استعدادها (برنامه‌های پرورشی جهت تغییر رفتارها) و سیستم نگهداشت. تعداد ۳۶ چالش مدیریت استعداد شامل، حاکمیت روابط در انتصاب دیدگاه استراتژیک به منابع انسانی، باور و تعهد و حمایت مدیران ارشد در فرآیند، عوامل فرهنگی، یکپارچگی سیستم‌های منابع انسانی، برنامه‌های پرورشی و... می‌شود. هم چنین ۳۱ عامل موفقیت شامل بکارگیری فرآیندها و ابزارهای استاندارد، فرهنگ‌سازی، ثبات در مدیریت، محفوظ ماندن سازمان از فشارهای سیاسی در مورد انتصاب و استخدام، شفاف بودن استراتژی و اهداف استراتژیک سازمان، مدیریت عملکرد، نظام‌های انگیزشی،... است (معالی، تفتی، ۱۳۸۹).
- **الگوی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بررسی موضوع در شرکت‌های زیر مجموعه وزارت دفاع جمهوری اسلامی-** در این رساله، ارتباط مدیریت جانشین‌پروری بر گرایش‌های کارراه کارکنان سازمان مورد بررسی قرار گرفته است. نظام مدیریت جانشین‌پروری از دو دیدگاه استراتژیک و عملیاتی مورد بررسی قرار گرفته است. دیدگاه استراتژیک تناسب فرآیند جانشین‌پروری را با استراتژی سازمان، ساختار سازمانی و علائق کارراه کارکنان مورد بررسی قرار می‌دهد و دیدگاه عملیاتی گستردگی و جامع بودن فعالیت‌های مدیریت جانشین‌پروری در سازمان را مد نظر دارد. این رساله با مستندسازی عملیات جانشین‌پروری در نمونه‌ای از سازمان‌های ایرانی، توسعه شاخص اندازه‌گیری بلوغ جانشین‌پروری در سازمان‌های بزرگ، توضیح نحوه تناسب استراتژی سازمان و مدیریت جانشین‌پروری و در نهایت توسعه مدل جانشین‌پروری که جنبه-

های استراتژیک و عملیاتی نظام مدیریت جانشین‌پروری را توامان در نظر گرفته است، به توسعه علم مدیریت منابع انسانی و مدیریت بطور عام کمک نموده است (علی دهقانپور فراشاه، ۱۳۹۰).

مقاله

- **بررسی رابطه مدیریت استعداد با رضایت‌مندی** - این پایان‌نامه به بررسی تمایل به ترک و موفقیت در مسیر شغلی و همچنین نتایجی که پاداش‌های درونی در سازمان به بار می‌آورند می‌پردازد و مدلی که در این تحقیق بررسی شد به نقش پاداش‌های درونی به عنوان عامل تسهیل‌کننده در مدیریت استعداد اشاره دارد. همچنین نقش عوامل بهداشتی به عنوان عامل تعدیل‌کننده و مکمل پاداش‌های درونی تایید شد و نتایج بررسی به نقش فراموش شده پاداش‌های درونی در مدیریت استعداد اشاره دارد (نادر علی، معصومه، ۱۳۹۱).
- **ارزیابی و انتخاب استعدادهای مدیریتی در شرکت برق تهران** - این تحقیق نخست با استفاده از مصاحبه و پرسشنامه به تعیین خصوصیات لازم برای احراز مشاغل مدیریتی در شرکت برق پرداخته است. پس از آزمون‌های هوش، تست شخصیت ادواردز و مهارت‌های مدیریتی برای سنجش ویژگی‌های فوق استفاده نموده است. نتیجه نهایی انتخاب افراد مستعد برای احراز مشاغل مدیریتی می‌باشد. در این مقاله هم بیشتر رویکرد جانشین‌پروری مد نظر محقق بوده است (سعید جعفری، ۱۳۸۷).
- **تأملی بر استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه، مدلی برآمده از نظریه‌ی داده بنیاد** - این پژوهش فرایند استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه را با استفاده از طرح نظام‌دار نظریه‌ی داده بنیاد کاوش کرده است. بدین منظور از ۱۷ نفر از سیاست‌گذاران در عرصه‌ی آموزش عالی، مدیران فعلی و سابق دانشگاه در سطوح مختلف علمی و اجرایی، صاحبان اثر در موضوع مذکور، متخصصان در حوزه‌ی منابع انسانی و اعضای هیئت علمی مطلع در زمینه‌ی تحقیق مصاحبه به عمل آمد و داده‌ها از مصاحبه‌ها استخراج شد. نتایج تحلیل داده‌ها طی سه مرحله، کدگذاری باز، محوری و انتخابی حاکی از دوازده مقوله کلی بود که در قالب مدل پارادایمی شامل: شرایط علی (گفتمان سازی، بینش‌مندی علمی، بلوغ و نظام پاسخگویی)؛ مقوله‌ی کانونی (شایسته‌گرایی)؛ راهبردهای استقرار (توانمندسازی و مدیریت استعداد)، زمینه (جو و محیط حمایتی، مشارکت ذینفعان و ثبات)؛ شرایط مداخله‌گر (استقلال دانشگاهی) و پیامدها (توانمندسازی)، فرایند استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه و روابط بین ابعاد مختلف آن را منعکس می‌کنند (سعید غیائی ندوشن، محمدحسن پرداختچی، بهروز دری، مقصود فراستخواه، ۱۳۹۱).
- **شناسایی معیارها و شاخص‌های آسیب‌شناسی مدیریت استعداد در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی (منطقه همدان) و طبقه‌بندی آسیب‌های مزبور در سه شاخه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای** - نتایج تحقیق نشان می‌دهد که دلایلی مبنی بر رد فرضیه‌های تحقیق یافت نشد و مدیریت استعدادهای در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی در هر سه شاخه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای دارای آسیب می‌باشد. البته بین این عوامل تفاوت معنی‌داری وجود دارد، به طوری که بیشترین آسیب مربوط به شاخه ساختاری است (بخشایی، ۱۳۹۰).

- توسعه مدلی برای مدیریت استراتژیک استعداد به منظور بهبود عملکرد سازمانی - " این مقاله به دنبال بررسی همه جانبه مدیریت استعداد و ارائه مفهومی روشن تر از آن می باشد؛ تا بر اساس آن مدل مدیریت استراتژیک استعداد ارائه شود، نتایج حاصل از این بررسی نشان می دهد که استفاده از مدیریت استراتژیک استعداد می تواند تاثیر مهمی در بهبود عملکرد یک سازمان داشته باشد (علی دهقانپور فراساه، ۱۳۹۰)
- تبیین مؤلفه های پیاده سازی مدیریت جانشین پروری در سازمان - هدف این مقاله، بررسی میزان به کارگیری و اهمیت ادراک شده ی چهار عامل مؤثر برای استقرار موفق نظام مدیریت جانشین پروری (تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها، و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین پروری) در صنعت نفت است. بدین منظور، پرسشنامه های پیمایشی در جامعه ای شامل ۱۷۴ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی در حوزه های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت های تابعه مستقر در تهران با روش نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده توزیع شد. ۶۲ نفر از آنها بر اساس فرمول نمونه گیری، به عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش، به منظور بررسی روایی، از روایی سازه و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. داده ها به وسیله شاخص ها و آمار پارامتریک تجزیه و تحلیل شدند. برای آزمون فرضیات، از آزمون مقایسه زوجی استفاده شد و سپس، مؤلفه ها بر اساس میانگین و انحراف معیار، رتبه بندی شدند. در پایان، با توجه به یافته های پژوهش، مؤلفه هایی برای پیاده سازی مطلوب این نظام، در قالب مدل مفهومی، و پیشنهادها و راهکارهایی برای بهبود آن ارائه شده است (اکرم هادیزاده مقدم، فرزانه سلطانی، ۱۳۹۰)
- تحلیل میدان نیرو برنامه ریزی جانشین پروری در صنایع ملی پتروشیمی - در این پژوهش که به صورت کیفی انجام شده است. ضمن تحلیل شیوه های تسهیل گر و بازدارنده در اجرای برنامه جانشین پروری در صنایع ملی پتروشیمی، تلاش شده است، تا تجارب مدیران عالی این شرکت مستند شود. حاصل پژوهش، تاکید بر عوامل جدیدی است که به لحاظ فرهنگ سازمانی و رایج در سازمان های ایرانی، به ویژه از طریق عدم صداقت در ارائه اطلاعات، عدم اعتماد به یکدیگر و حسادت نسبت به همکاران، در کنار عوامل جهان شمولی چون عدم حمایت مدیران عالی، محاسبه هزینه و منفعت و فقدان انگیزه عمومی در میان کارکنان، در برابر توسعه برنامه جانشین پروری مانع ایجاد می کنند، هر چند نیروهای تسهیل گر قابل ملاحظه ای نیز در روند بهبود سطح دانش مدیران و توسعه کارکنان ملاحظه می شود، که فرصت ارزنده ای برای جانشین پروری ایجاد می کنند (مهدی سبکرو، ۱۳۸۸)
- ارزیابی سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات - همان گونه که رقابت در سطح بین المللی رو به افزایش است، تعداد زیادی از سازمان ها، حجم عظیمی از منابع خود را در فناوری اطلاعات و ارتباطات سرمایه گذاری می کنند، تا بدین وسیله بتوانند مزیت رقابتی کسب کنند. اجرای پروژه های فناوری اطلاعات، نیازمند یک فرایند حساب شده است، تا در نتیجه با شکست مواجه نشوند، این امر مستلزم ارزیابی درست و استفاده از روشها و تکنیک های متناسب با این پروژه ها است. در فرایند ارزیابی عملکرد، پرداختن به تمامی جنبه های پروژه با در نظر گرفتن هدفها و استراتژی های کلان سازمان، ضرورت دارد. کارت امتیازی متوازن، تکنیکی است که توسط آن می توان به ارزیابی عملکرد پروژه های فناوری اطلاعات پرداخت. در این مقاله ضمن بیان

یک چارچوب از چرخه زندگی پروژه‌های فناوری اطلاعات، به فاز ارزیابی پروژه‌ها در این چرخه بیشتر پرداخته می‌شود. از آنجایی که پروژه‌های فناوری اطلاعات دارای ویژگی‌های منحصر به فردی می‌باشند، بنابراین ابتدا رویکردهای ارزیابی سنتی و نوین را مطرح کرده، با توجه به کاستی‌های موجود در این روش‌ها، بهره‌گیری از کارت امتیازی متوازن به عنوان یک چارچوب مناسب پیشنهاد می‌گردد (محمد خان بابایی و احمد نادعلی، ۱۳۸۸)

- **راهبری فناوری اطلاعات در سازمان** - مدیران ارشد سازمان تأثیر قابل توجهی را که فناوری اطلاعات می‌تواند روی موفقیت سازمان داشته باشد، درک کرده‌اند. مدیران امیدوارند، که درک و شناخت خود را از روش‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات که به کار برده شده است و نیز احتمال به کار بردن موفقیت‌آمیز آن را برای کسب مزیت رقابتی افزایش دهند. بنابراین هیئت مدیره و مدیران اجرایی نیاز دارند که مدیریت و نظارت روی IT را افزایش دهند، برای اینکه اطمینان یابند که IT سازمان، استراتژیها و هدف‌های سازمان را دنبال می‌کند و برآورده می‌سازد. از اینرو فناوری اطلاعات (IT Governance = ITG) به عنوان بخش جدایی‌ناپذیر مدیریت سازمان در نظر گرفته می‌شود. این مقاله با هدف معرفی فناوری اطلاعات و دلایل اهمیت آن و آشنایی با چگونگی پیاده‌سازی آن تهیه شده است، تا مدیران را در جهت به کارگیری فناوری اطلاعات در سازمان‌ها یاری کند. فناوری اطلاعات عبارتی است که برای توصیف اینکه چطور افراد برای مدیریت یک نهاد، فناوری اطلاعات را در سرپرستی، نظارت، کنترل و رهبری مورد توجه قرار می‌دهند، به کار برده می‌شود (آیدا حقیقی، ۱۳۸۷)

۲,۴,۲ پیشینه تحقیق خارجی

پایان نامه

- قالب معیار استعداد برای مدیریت استعداد اثر بخش (تجدید نظر علمی) این پایان‌نامه، قابلیت اجرای مدل و قالب معیارهای استعداد برای مدیریت اثربخش استعداد را در صنایع اتومبیل و بخش فناوری اطلاعات در هند را بررسی می‌کند چند عامل مهم به عنوان عوامل تشکیل‌دهنده استعداد بدست آمده است که عبارتند از، خلاقیت و نوآوری، رهبری، کارگروهی، حساسیت بین شخصی، انگیزه‌ی فرد، همکاری و مشارکت و روحیه‌ی کار تیمی، با بررسی این عوامل در افراد و تقویت آن‌ها، سازمان قادر است افراد مستعد را در سازمان حفظ کند و مانع از ترک آن‌ها از سازمان گردد (کومار و سکارف، ۲۰۱۲)

مقاله

- این پژوهش با عنوان "**مدیریت استعداد برای عصر جدید**"، به بررسی این که چه چیزی از رکود اقتصادی یاد گرفته‌ایم و بعد از آن باید بر چه تأکید کنیم و اکنون برای تأکید بر مدیریت استعداد به چه چیزی نیاز داریم می‌پردازد. تمام موارد نشان می‌دهند که باید در رویه‌های مدیریت استعداد خود سخت‌تر کار کنیم. اگر رویه‌های ما و دانش نیروی کار ما در معرض رویدادهای اخیر بوده است، در آن صورت رهبران کسب و کار نیاز به ترغیب چندانی ندارند (چیز، ۲۰۱۰)

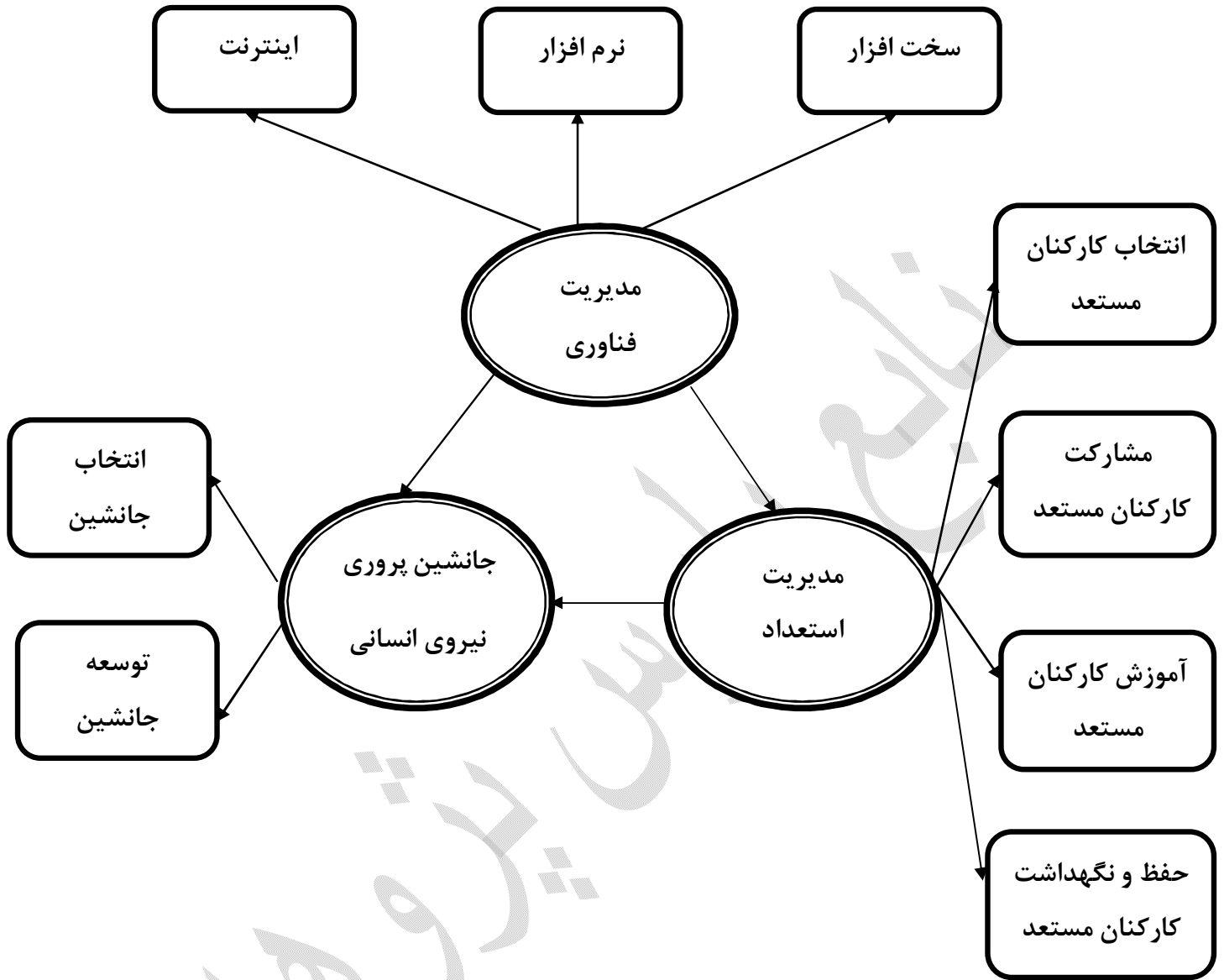
- بررسی رابطه تعهد سازمانی و مدیریت استعداد از طریق ارزیابی عملکرد کارکنان - نمونه‌گیری این بررسی بر روی ۱۲۳ مدیر رده‌ی دوم و ارشد اجرا شد. داده‌های بدست آمده از پرسشنامه‌ها از طریق نرم‌افزار بسته‌بندی آماری SPSS تجزیه و تحلیل شدند. نتایج تجزیه و تحلیل نشان دادند که مدیریت استعداد با روش‌های منابع انسانی ادغام می‌شود و سیستم‌های مدیریت بر تعهد کارکنان تاثیر مثبتی دارند (ورال و همکاران، ۲۰۱۲).

پروژه و طرح‌ها

- مدیریت استعداد و جانشین‌پروری برای کاهش فرسایش کارکنان، اجرای طرح مدیریت استعداد و طراحی سیستم جانشین‌پروری می‌تواند به مدیریت مطلوب افراد در دوره‌های بازنشستگی و نزدیک به آن کمک نماید. همچنین شناسایی، ارزیابی و توسعه کارکنان با پتانسیل بالا، برنامه‌ی چرخش شغلی، برنامه رسمی مربیگری، استفاده از ابزار بازخور ۳۶۰ درجه و دریافت پاداش متناسب با عملکرد و تدوین معیارهای موفقیت از مواردی است، که می‌توان به نگهداشت کارکنان کمک نموده و سازمان را در برابر خروج یکباره نیروها حفظ نماید (کروس، ۲۰۰۸).

۲.۵. نتیجه گیری و ارائه مدل مفهومی

در حقیقت هدف اصلی تحقیق حاضر در فصل دوم تحت عنوان " ادبیات و پیشینه تحقیق " دستیابی به یک مدل مفهومی است که بتوان بر پایه آن متغیرهای عملیاتی مورد نظر و روابط میان آنها را مشخص نمود. مدل مفهومی را می‌توان با ترسیم نمودار متغیرهای گوناگون تحقیق و روابط بین آنها را مشخص کرد. در این فصل پس از ارائه توضیحات مقدماتی پیرامون مدیریت استعداد به ضرورت و نیاز سازمان و محیط‌های کاری امروز در رابطه با این مقوله پرداخته شد. در ادامه تلاش شد، که ضمن ارائه تعاریف متعدد از مفهوم مدیریت استعداد به یک تعریف قابل قبول دست یافت. همانطور که در طول فصل نیز اشاره شد، با انجام بررسی‌های لازم به نظر می‌رسد که تعریف ارائه شده توسط فلیپس و راپر یک تعریف نسبتاً جامع است که ابعاد تعریف شده را پوشش می‌دهد. براساس تعریف فلیپس و راپر که برای مدیریت استعداد پنج فاکتور در نظر گرفته است (جذب، انتخاب، درگیر کردن، توسعه و بهسازی، حفظ و نگهداشت کارکنان) که به اداره کارکنان بااستعداد کمک می‌کند. که در تحقیق حاضر، با کمک استاد راهنما و مشاور تصمیم گرفته شد که، از مدل فلیپس و راپر استفاده شود ولی با اندکی تغییر، برای مدیریت استعداد چهار فاکتور (انتخاب، مشارکت، آموزش، حفظ و نگهداشت کارکنان) در نظر گرفته شد. مدیریت فناوری اطلاعات، به عنوان متغیر مستقل دیگر تحقیق مورد مطالعه می‌باشد، که در تحقیق حاضر برای مدیریت فناوری اطلاعات سه فاکتور (سخت-افزار، نرم‌افزار، اینترنت) در نظر گرفته شد، که با مطالعه ادبیات تحقیق استخراج شد و بخشی از ادبیات این فصل را به خود اختصاص داده است. از طرف دیگر برای جانشین‌پروری به عنوان متغیر وابسته مورد مطالعه در این تحقیق دو فاکتور (انتخاب جانشین، توسعه جانشین) در نظر گرفته شد، که بخشی از ادبیات این فصل را به خود اختصاص داده است. همانطور که در بحث ادبیات مربوط به مدیریت استعداد اشاره شد، در واقع اغلب تحقیقات انجام شده در این زمینه شاخص‌ها و تبعات تقریباً مشابهی را برای مفهوم مذکور ارائه نمودند.



۲.۶. خلاصه فصل دوم

این فصل تحقیق دارای چهار بخش می‌باشد. که در بخش اول مبانی نظری و ادبیات مربوط به متغیر مدیریت استعداد، بخش دوم ادبیات و مبانی نظری مربوط به متغیر جانشین‌پروری، بخش سوم ادبیات و مبانی نظری مربوط به متغیر مدیریت فناوری اطلاعات به طور کامل مورد بررسی قرار گرفت. بخش چهارم پیشینه تحقیق را مورد بررسی قرار می‌دهد، که به دو قسمت تقسیم می‌شود قسمت اول پیشینه تحقیق در داخل و قسمت دوم پیشینه تحقیق در خارج می‌باشد.

منابع
پایان
پروژه

فصل روم

روش شناسی تحقیق

۱۰

مقدمه

دستیابی به اهداف علم یا شناخت علمی میسر نخواهد بود مگر زمانی که با روش‌شناسی درست صورت پذیرد. به عبارت دیگر تحقیق از حیث روش است، که اعتبار می‌یابد نه موضوع تحقیق. بدون روش‌شناسی تحقیق، نتایج بررسی و تحلیل‌های مربوطه، معتبر و قابل تعمیم نخواهد بود. از این رو روش‌شناسی تحقیق از جمله معیارهای رایج جهت ارزیابی تحقیقات علمی، تلقی می‌گردد. به طور کلی روش تحقیق، مجموعه‌ای از قواعد، ابزارها و راه‌های معتبر و نظام یافته برای بررسی واقعیت‌ها، کشف مجهول‌ها و دستیابی به راه حل مشکل‌ها است (خاکی، ۱۳۸۶، ۲۰۱).

تحقیق را می‌توان تلاشی منظم و سازمان‌یافته برای بررسی مساله‌ای خاص که به یک راه‌حل نیاز دارد، توصیف کرد و شامل گام‌هایی است که طراحی و پیگیری می‌شوند تا پاسخ‌هایی برای مساله مورد علاقه ما در یک محیط کاری به دست آید. روش‌های تحقیق به شیوه‌های طراحی مطالعات پژوهشی و به رویه‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها اشاره دارد (سکاران، ۱۳۸۴، ۶).

در این بخش روش انجام تحقیق به تفصیل توضیح داده می‌شود و مطالبی همچون جامعه و نمونه آماری و چگونگی گزینش آن، روش‌های گردآوری اطلاعات، روایی و پایایی پرسشنامه و روش آماری مورد استفاده معرفی می‌شود.

۳.۱. روش تحقیق

به طور کلی روش‌های تحقیق در علوم رفتاری را می‌توان با توجه به دو ملاک تعیین کرد.

الف) هدف تحقیق

ب) نحوه گردآوری داده‌ها

بر این اساس پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است. در ذیل به توضیح آنها پرداخته می‌شود.

جامعه آماری تعدادی از عناصر مطلوب مورد نظر است که حداقل دارای یک صفت مشخصه باشند. (آذر و مومنی، ۱۳۸۵) با توجه به تعریف، جامعه آماری عبارتست از، مجموعه‌ای از افراد یا واحدهایی که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند. معمولاً در هر پژوهش جامعه مورد بررسی یک جامعه آماری است که پژوهشگر مایل است درباره صفت (صفتها) و متغیر واحدهای آن به مطالعه بپردازد (سرمد و سایرین، ۱۳۸۷، ۱۳۳).

جامعه آماری که در این مرحله از تحقیق، از آنها درخصوص میزان بکارگیری هر یک از فعالیت‌های مدل نظرخواهی شد، کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی شیراز بودند، که تعداد آنها ۱۴۰ نفر است. شامل کارمندان، مدیران، سرپرستان و روسای واحدها بودند. از آنجا که وزارت نفت مدیریت استعداد را از طریق سامانه جذب نخبگان دانشگاهی راه انداز کرده و گام‌های مفید را نسبت به سایر سازمان‌ها در این زمینه برداشته است لذا این سازمان بعنوان جامعه آماری این پژوهش انتخاب گردید. که در سه واحد مستقل مستقر بودند و بخش اعظمی از افراد در واحد مرکزی مشغول به کار دفتری بودند، واحد دوم شامل ۱۶ نفر که آن‌ها نیز مشغول به کار دفتری بودند ولی واحد سوم، بخش عملیاتی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی شیراز، که شامل ۴۰ نفر بود.

۳.۲. حجم نمونه آماری

نمونه آماری، یک مجموعه فرضی از جامعه آماری است که با مطالعه آن محقق قادر است نتیجه را به کل جامعه آماری تعمیم دهد (سکاران، ۱۳۸۱، ۲۹۵). یا به عبارت دیگر، تعداد محدودی از آحاد جامعه آماری است که بیان کننده ویژگی‌های اصلی جامعه باشد (آذر و مومنی، ۱۳۸۵). نمونه آماری مناسب برای پژوهش ۱۴۰ نفر محاسبه شد و به منظور گردآوری داده‌ها، پرسشنامه پژوهش بین ۱۴۰ نفر از کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی شیراز توزیع و از این تعداد ۱۲۵ پرسش‌نامه بازگشت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت.

۳.۳. ابزار جمع آوری داده‌ها

روشهای گوناگونی برای جمع‌آوری اطلاعات وجود دارد که اغلب براساس نوع و خواسته‌های مطرح شده در پژوهش علمی از یک یا چند روش برای جمع‌آوری آمار و اطلاعات استفاده می‌گردد.

۳.۳.۱. مطالعات کتابخانه‌ای

روش‌های کتابخانه‌ای در تمامی تحقیقات علمی مورد استفاده قرار می‌گیرد، در بعضی از آنها، در بخشی از فرایند تحقیق از این روش استفاده می‌شود و در بعضی دیگر موضوع تحقیق از حیث روش، ماهیتاً کتابخانه‌ای است و از آغاز تا انتها متکی بر داده‌های تحقیق کتابخانه‌ای است. در این پژوهش، برای روشن شدن مباحث نظری تحقیق و بدست آوردن اطلاعات مورد نیاز، از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است، یعنی با مطالعه کتاب‌ها، مقالات و تحقیقات دیگر پژوهشگران و جستجو در اینترنت، اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری گردیده است.

۳.۳.۲. مطالعات میدانی

روش دیگری که در این پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد، روش میدانی است که در آن با توجه به هزینه‌بر بودن و وقت‌گیر بودن ابزاری چون مشاهده و مصاحبه، برای جمع‌آوری داده‌های اولیه جهت آزمون فرضیه‌ها و مدل مفهومی، از پرسشنامه استفاده گردیده است.

۳.۳.۲.۱. پرسشنامه

از جمله دلایل استفاده از پرسشنامه می‌توان به هزینه اندک مالی و زمانی، سهولت کسب سریع اطلاعات از افراد زیاد، سهولت تجزیه و تحلیل پاسخ‌ها و استانداردسازی سوالات اشاره نمود.

در این پژوهش، پرسشنامه نهایی در دو بخش تهیه و تنظیم شده است. قسمت اول (مشخصات فردی پاسخ دهندگان) شامل ۵ سوال است که در این بخش ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مدیران و کارکنان مورد پرسش قرار گرفته است و قسمت دوم شامل ۳۷ سوال در خصوص نظر مدیران و کارکنان در ارتباط با متغیرهای تحقیق می‌باشد، که از این تعداد

فصل دوم: روش‌های تحقیق

سوال‌های ۱-۱۸ برای سنجیدن متغیر مدیریت استعداد، سوال‌های ۱۹-۲۴ برای سنجش جانشین‌پروری، و سوال‌های ۲۵-۳۷ برای سنجیدن متغیر مدیریت فناوری اطلاعات می باشند.

در پرسشنامه تحقیق هم از سوال‌های بسته و همچنین از دو سوال باز استفاده شده است. سپس پرسش‌شونده میزان ادراک خود از بکارگیری هر یک از فعالیت‌ها را با علامت زدن یکی از خانه‌های طیف اشاره شده مشخص نموده است. لذا در مورد هر فعالیت مجموعه یافته‌هایی که نشانگر نقاط ضعف و قوت در به کارگیری آن است نوشته می‌شود. در پایان نیز دو سوال پرسیده شده که پرسش‌شونده بدون محدودیت به ارائه نظر خود بپردازد و با توجه به تجربه و اشراف پرسش‌شونده به فعالیت کاری خود در مورد آنچه که از دید پژوهشگر مخفی مانده اظهار نظر نماید. شایان ذکر است که پرسشنامه مذکور پس از انجام اصلاحات لازم و اطمینان از روایی، برای توزیع بین حجم نمونه اصلی آماده گردیده است.

جدول ۱-۳: ابعاد متغیرها و تعداد کلی سوالات هر کدام

مفهوم	ابعاد	شاخص‌ها	منابع	شماره سوالات		
مدیریت استعداد	انتخاب مستعد	کارکنان	آزمون دانشی (کتبی و شفاهی)	۲۰، ۱		
				براکلی (۱۹۹۹)، موسسه مجاز نیروی انسانی و توسعه (۲۰۱۰)		
	مشارکت مستعد	کارکنان	قدرت تحلیلگری و یادگیری	براکلی (۱۹۹۹)، موسسه مجاز نیروی انسانی و توسعه (۲۰۱۰)	۳	
					بینش (دیدسیستمی، قدرت نفوذ- پذیری)	۵، ۴
					همسویی نقش با افراد	۷، ۶
	آموزش مستعد	کارکنان	ارتباط بین گروه‌ها کاری	کانینگهام (۲۰۰۷)	۸	
					دوره‌های آموزشی	۱۰، ۹
	حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد	کارکنان	کمک گرفتن از مشاور	کانینگهام (۲۰۰۷)	۱۱	
					سیستم جبران خدمت	۱۲
					وامین و ونس (۲۰۰۸)، کروس جی. آ (۲۰۰۸)	۱۳
			امنیت شغلی	اولریچ و اسمالوود (۱۳۸۳)		

فصل دوم: روش‌های تحقیق

۱۴	قدیریان و اصیلی (۱۳۸۵)، اولریچ و اسمالوود (۱۳۸۳)	مشارکت کارکنان در تصمیم- سازی		
۱۵	قدیریان و اصیلی (۱۳۸۵)، اولریچ و اسمالوود (۱۳۸۳)	تفویض اختیار		
۱۶		ارتقا		
۱۷	قدیریان و اصیلی (۱۳۸۵)، اولریچ و اسمالوود (۱۳۸۳)	منزلت اجتماعی		
۱۸	قدیریان و اصیلی (۱۳۸۵)، اولریچ و اسمالوود (۱۳۸۳)	فرصت های شغلی		
۲۱، ۲۰، ۱۹			انتخاب جانشین	جانشین پروری نیروی انسانی
۲۴، ۲۳، ۲۲			توسعه جانشین	
۲۸، ۲۷، ۲۶، ۲۵			سخت افزار	مدیریت فناوری اطلاعات
۳۲، ۳۱، ۳۰، ۲۹ ۳۳			نرم افزار	
۳۷، ۳۶، ۳۵، ۳۴			اینترنت	

۳.۴. مقیاس اندازه گیری گزینه‌ها

یکی از رایج‌ترین مقیاس‌های اندازه‌گیری نگرش مقیاس لیکرت است. این مقیاس از مجموعه منظمی از گویه‌ها (عبارات) که به ترتیب خاصی تدوین شده است، ساخته می‌شود. این طیف از تعدادی عبارت و گزینه تشکیل شده است. گزینه‌ها در این مقیاس، معمولاً نشانگر میزان موافقت یا مخالفت پاسخگو نسبت به یک موضوع یا مفهوم معین، اعم از مثبت یا منفی است. به عبارت دیگر از طریق این مقیاس می‌توان باور و نگرش پاسخگو را تعیین کرد (خاکی، ۱۳۷۸: ۲۵۸). شکل کلی و امتیازبندی این طیف در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۲-۳: مقیاس سوالات پرسشنامه

گزینه‌ها	کاملاً مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم
امتیازها	۱	۲	۳	۴	۵

همانطور که مشاهده می‌شود عدد ۱ نشان دهنده کمترین ارزش و عدد ۵ نشان دهنده بیشترین ارزش است.

۳.۵. ویژگی‌های فنی ابزارهای گردآوری داده‌ها

دو ویژگی اساسی اندازه‌گیری که باید در بررسی تناسب و مفید بودن ابزارهای اندازه‌گیری مورد توجه قرار گیرد، روایی و پایایی است. به طور کلی دو سوال مهم در بررسی یافته‌های یک تحقیق مطرح می‌شود، اول این که نسبت به یافته‌های تحقیق یک طرح، تا چه اندازه می‌توان اطمینان داشت؟ در پاسخ به این سوال باید اعتبار درونی تحقیق را مورد نظر قرار دهیم. سوال دوم این است که تا چه اندازه می‌توان یافته‌های تحقیق را به جوامع دیگر و شرایط گوناگون تعمیم داد؟ این سوال با اعتبار بیرونی تحقیق سروکار دارد.

۳.۵.۱. تعیین اعتبار (روایی) پرسشنامه

مفهوم اعتبار به این پرسش پاسخ می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را می‌سنجد، بدون آگاهی از اعتبار ابزار اندازه‌گیری نمی‌توان به دقت داده‌های حاصل از آن اطمینان داشت. برای تعیین اعتبار پرسشنامه روش‌های متعددی وجود دارد، که یکی از این روش‌ها اعتبار محتوا می‌باشد.

اعتبار محتوا، نوعی اعتبار است که برای بررسی اجزای تشکیل‌دهنده‌ی یک ابزار اندازه‌گیری به کار برده می‌شود. اعتبار محتوای ابزار اندازه‌گیری به سوال‌های تشکیل‌دهنده‌ی آن بستگی دارد. اگر سوال‌های پرسشنامه معرف ویژگی‌ها و مهارت‌های ویژه‌ای باشد که محقق قصد اندازه‌گیری آنها را دارد، آزمون دارای اعتبار محتوا است. برای اطمینان از اعتبار محتوا، باید در موقع ساختن ابزار چنان عمل کرد، که سوال‌های تشکیل‌دهنده‌ی ابزار اندازه‌گیری معرف قسمت‌های محتوای انتخاب شده باشد.

بنابراین اعتبار محتوا، ویژگی ساختاری ابزار اندازه‌گیری است که همزمان با تدوین آزمون در آن تنیده می‌شود. اعتبار محتوای یک آزمون معمولاً توسط افرادی متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می‌شود. در این مرحله با انجام مصاحبه‌های مختلف و کسب نظرات افراد یاد شده، اصلاحات لازم بعمل آمده و بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محققین را می‌سنجد. اعتبار محتوای این پرسشنامه توسط اساتید راهنما و مشاور و چند نفر از افراد مطلع مورد تایید قرار گرفته است و از اعتبار لازم برخوردار می‌باشد.

جهت بررسی روایی سازه‌ی پرسشنامه و تائیدعامل‌های در نظر گرفته شده، از روش تحلیل عاملی به شیوه چرخش محورهای متعامد (واری-مکس) برای دستیابی به عامل‌های خالص استفاده شده است. بدین منظور از شاخص KMO^1 و آزمون کرویت بارلت^۲ استفاده می‌شود.

شاخص KMO : شاخصی از کفایت نمونه‌گیری است که کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها را بررسی می‌کند و از این طریق مشخص می‌سازد، که آیا واریانس متغیرهای تحقیق، تحت تأثیر واریانس مشترک برخی عامل‌های پنهانی و اساسی است یا خیر. این شاخص در دامنه صفر تا یک قرار دارد. اگر مقدار شاخص نزدیک به یک باشد، داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند و در غیر این صورت (معمولاً کمتر از ۰/۶) نتایج تحلیل عاملی برای داده‌های مورد نظر چندان مناسب نمی‌باشند. آزمون کرویت بارلت: این آزمون بررسی می‌کند چه هنگام ماتریس همبستگی، شناخته شده (از نظر ریاضی ماتریس واحد و همانی) است و برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) نامناسب می‌باشد. ماتریس همبستگی دارای دو حالت است، حالت اول، زمانی

¹ Kaiser-Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy

² Bartlett's Test of Sphericity

فصل دوم: روش‌های ترقیق

که ماتریس همبستگی بین متغیرها، یک ماتریس واحد و همانی می‌باشد، در این صورت متغیرها ارتباط معنی‌داری با هم نداشته و در نتیجه امکان شناسایی عامل‌های جدید، براساس همبستگی متغیرها با یکدیگر وجود ندارد. حالت دوم، زمانی که ماتریس همبستگی بین متغیرها یک ماتریس واحد و همانی نباشد، که در این صورت ارتباط معنی‌داری بین متغیرها وجود داشته و امکان شناسایی و تعریف عامل‌های جدیدی براساس همبستگی متغیرها وجود دارد. اگر معناداری آزمون بارتلت کوچک‌تر از 0.05 ($sig < 0.05$) باشد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) مناسب است، زیرا فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. (مومنی و قیومی، ۱۹۴، ۱۳۸۹، ۱۹۳). نتایج این شاخص‌ها در جداول ۳-۳ آمده است.

همانطور در جدول ۳-۳ نیز مشاهده می‌شود، از آنجایی که مقدار شاخص KMO بیشتر از 0.6 است، تعداد نمونه (در اینجا همان تعداد پاسخ‌دهندگان) برای تحلیل عاملی کافی می‌باشد. همچنین مقدار معناداری (Sig) آزمون بارتلت، کوچک‌تر از 0.05 است نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی، مناسب است.

جدول ۳-۳. نتایج آزمون کورویت بارتلت و KMO جهت بررسی کفایت عوامل پرسشنامه

Sig	KMO
۰/۰۰۰	۰/۷۲۵

۳.۵.۲. پایایی پرسشنامه‌ها

مقصود از پایایی آن است، که ابزار اندازه‌گیری را در یک فاصله زمانی کوتاه چندین بار به گروه واحدی از افراد بدهیم و نتایج حاصله نزدیک به هم باشد. برای اندازه‌گیری پایایی از شاخصی به نام ضریب پایایی استفاده می‌کنیم، اندازه آن معمولاً بین صفر تا یک تغییر می‌کند. ضریب پایایی صفر معرف عدم پایایی و ضریب پایایی یک معرف پایایی کامل است. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. این روش برای محاسبه همبستگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند، به کار می‌رود.

بنابراین به منظور اندازه‌گیری قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ، با استفاده از نرم‌افزار Spss ۲۲ انجام گردیده است. با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفای کرونباخ را محاسبه می‌کنیم.

$$r_a = \frac{J}{J-1} \left(1 - \frac{\sum_{j=1}^n S_j^2}{S^2} \right)$$

که در آن :

تعداد زیر مجموعه‌های سوال‌های پرسشنامه یا آزمون = J

واریانس زیر آزمون لام = S_j^2

واریانس کل پرسشنامه یا آزمون = S^2

فصل دوم: روش‌های تحقیق

بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری Spss میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد، ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای تحقیق و ابعاد آن به شرح زیر می باشد:

جدول ۴-۳: میزان آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

متغیر	آلفای کرونباخ
مدیریت استعداد	۰,۸۹۳
جانشین پروری	۰,۸۳۶
مدیریت فناوری اطلاعات	۰,۸۴۲

با توجه به اینکه مقدار بدست آمده آلفای کرونباخ برای همه متغیرهای تحقیق بالای ۰/۷ می باشد، می توان گفت پرسشنامه از پایایی بالایی برخوردار است.

۳,۶ روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

محقق پس از آنکه روش تحقیق خود را مشخص نمود، با استفاده از ابزارهای مناسب داده‌های مورد نیاز برای آزمون فرضیه‌های خود را جمع‌آوری می کند، که با بهره‌گیری از تکنیک‌های آماری مناسب، با روش تحقیق و نوع متغیرها سازگاری دارد، داده‌های جمع‌آوری شده را دسته‌بندی و تجزیه و تحلیل می نماید و در نهایت فرضیه‌ها را که تا این مرحله او را در تحقیق هدایت کرده‌اند در بوته آزمایش قرار می دهد و تکلیف آنها را مشخص می نماید تا سرانجام بتواند پاسخی (راه‌حلی) برای پرسشی که تحقیق تلاشی سیستماتیک برای بدست آوردن آن بود، بیاید(سرمد، بازرگان، حجازی، ۱۳۸۷: ۲۳۵). در این تحقیق برای بررسی سوال‌های تحقیق در جامعه از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. روش- های آماری مورد استفاده در این تحقیق عبارتند از:

۳,۶,۱ آمار توصیفی

به یک مجموعه از مفاهیم و روش‌های به کار گرفته شده جهت سازمان دادن، خلاصه کردن، تهیه جدول، رسم نمودار و توصیف داده‌های جمع‌آوری شده، آمار توصیفی گفته می‌شود(خاکی، ۲۸۵، ۱۳۷۸). بطور کلی در این پژوهش جهت بررسی و توصیف ویژگی‌های عمومی پاسخ‌دهندگان از روش‌های موجود آمار توصیفی مانند، جداول توزیع فراوانی، درصد فراوانی، میانگین استفاده شد.

۳,۶,۲ آمار استنباطی

در این تحقیق، برای پاسخ‌گویی به سوال‌های تحقیق روش‌های آماری تحلیل رگرسیون ساده خطی و چندگانه و مدل معادلات ساختاری استفاده شده است.

۳.۶.۲.۱. تحلیل رگرسیون

واژه رگرسیون به معنای بازگشت است و نشان می‌دهد، که مقدار یک متغیر به متغیر دیگری بر می‌گردد. در رگرسیون، به دنبال برآورد رابطه‌ی ریاضی و تحلیلی آن هستیم، به طوری که با آن بتوان کمیت متغیر مجهول را با استفاده از متغیرهای معلوم تعیین کرد. پس در همبستگی به دنبال تعیین نوع رابطه و میزان ارتباطی هستیم، که متغیرها را به هم ربط می‌دهد. در تحلیل رگرسیون به دنبال این هستیم تا مقدار متوسط یک متغیر را براساس مقادیر ثابت متغیرهای دیگر تخمین زده یا پیش بینی کنیم.

مدل ارائه شده در این تحقیق مدل رگرسیون خطی ساده و چندگانه می‌باشد. یک مدل رگرسیون، شامل بیش از یک متغیر مستقل را مدل رگرسیون چندگانه می‌نامند.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon$$

مقادیر انحراف از رگرسیون را باقیمانده یا مانده ها ($e_i = y_i - \hat{y}_i$) می‌نامند.

y_i : مقادیر مشاهده شده

\hat{y}_i : مقادیر برآورده شده

در این پژوهش جهت بررسی و توصیف ویژگی‌های عمومی پاسخ‌دهندگان از روش‌های موجود آمار توصیفی مانند جداول توزیع فراوانی، درصد فراوانی (میانگین) استفاده می‌گردد. تحلیل نتایج حاصل پرسشنامه و تخمین پارامترهای مدل با توجه به مدل مفهومی تحقیق توسط نرم افزار SPSS انجام خواهد شد. این روش تحلیل داده با مشورت محقق با استاد راهنما و مشاور انتخاب شده است.

۳.۶.۲.۲. تحلیل عاملی تأییدی

تحلیل عاملی تأییدی تشکیل شده از مجموعه‌ای از روش‌های آماری که هدفش ساده کردن یک مجموعه پیچیده از داده-هاست. در علوم اجتماعی، تحلیل عاملی در مورد همبستگی بین متغیرها به کار می‌رود. در ادبیات تحلیل عاملی اساساً یک عامل، سازه‌ای است که به طور عملیاتی به وسیله بارهای عاملی خود تعریف می‌شود و بارهای عاملی، همبستگی یک متغیر با یک عامل است (کلاین، ۱۳۸۱).

تحلیل عاملی تأییدی در واقع یک آزمون نظریه است، که در آن پژوهشگر تحلیل خود را با یک فرضیه قبلی آغاز می‌کند. این مدل که مبتنی بر یک شالوده تجربی و نظری قوی است، مشخص می‌کند، که کدام متغیرها با کدام عامل‌ها با یکدیگر همبسته می‌شود. برای ارزشیابی روایی سازه نیز یک روش قابل اعتماد به پژوهشگر عرضه می‌کند، تا از این طریق بتواند به گونه بارزی فرضیه‌هایی درباره ساختار عاملی داده‌ها که ناشی از یک مدل از پیش تعیین شده با تعداد و ترکیب مشخصی از عامل‌هاست، بیازماید. روش تأییدی بعد از مشخص کردن عامل‌های پیش تجربی، از طریق تعیین برازندگی مدل عاملی از پیش تعیین شده، تطابق بهینه ساختارهای عاملی مشاهده شده و نظری را برای مجموعه داده‌ها آزمون می‌کند (هومن، ۱۳۸۰).

۳.۷. خلاصه فصل سوم

عمدتاً در نگارش پایان نامه فصل سوم به تبیین روش تحقیق و تحلیل داده‌هایی که قرار است در فصل چهارم اعمال و به کار گرفته شود، پرداخته شود. در این تحقیق، همانند سایر تحقیق‌ها، روش تحلیل داده‌ها (که در اینجا روش رگرسیون خطی و رگرسیون چندگانه و مدل معادلات ساختاری است) مشخص می‌شود. در این فصل سعی در تهیه پرسشنامه‌ای استاندارد با استفاده از یک فرآیند اعتبار سنجی با استفاده از یک پانل خبرگان شد که در پایان پرسشنامه نهایی با استفاده از نظر نخبگان تهیه و آماده ارسال برای جمع‌آوری داده‌ها از جامعه آماری گردید. امید است که با استفاده از این روش نتایج حاصل برای پاسخ به سوالات تحقیق از اطمینان بالایی برخوردار باشند.

فصل چہارم

تجزیہ و تحلیل دادہ

ترجمہ

مقدمه

تجزیه و تحلیل داده‌ها برای صحت و سقم فرضیات برای هر نوع تحقیق از اهمیت خاصی برخوردار است. امروزه در بیشتر تحقیقاتی که متکی بر اطلاعات جمع‌آوری شده از موضوع مورد تحقیق می‌باشد؛ تجزیه و تحلیل اطلاعات از اصلی‌ترین و مهم‌ترین بخش‌های تحقیق محسوب می‌شود. داده‌های خام با استفاده از فنون آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند و پس از پردازش به شکل اطلاعات در اختیار استفاده‌کنندگان قرار می‌گیرند.

همانطوری که قبلاً نیز بیان شد، هدف از انجام این پژوهش: "بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی با ملاحظه مدیریت فناوری اطلاعات در شرکت پخش فراورده‌های نفتی شیراز" است. به همین منظور از بین ۱۸۰ نفر، براساس نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی و از نوع تصادفی ساده، نمونه‌ای به حجم ۱۵۰ نفر برای پاسخ به سوالات پرسش‌نامه مورد نظر انتخاب شدند. بعد از پالایش و حذف پاسخنامه‌های ناقص و بدون جواب، تعداد ۱۲۵ پاسخنامه جهت تجزیه و تحلیل به وسیله بسته نرم افزاری SPSS و لیزرل آماده شد، که در ادامه به نتایج بدست آمده پرداخته می‌شود. در این فصل آمار توصیفی پاسخگویان (کارکنان) در قالب جداول و نمودارها ارائه می‌شود. مهم‌ترین آزمون آماری که در این پژوهش به کار رفته است، آزمون رگرسیون خطی ساده و چندگانه، جهت محاسبه تاثیر مدیریت استعداد و مدیریت فناوری اطلاعات بر جانشین‌پروری نیروی انسانی در شرکت پخش فراورده‌های نفتی شیراز است.

۴.۱. آمار توصیفی

۴.۱.۱. بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی گروه نمونه

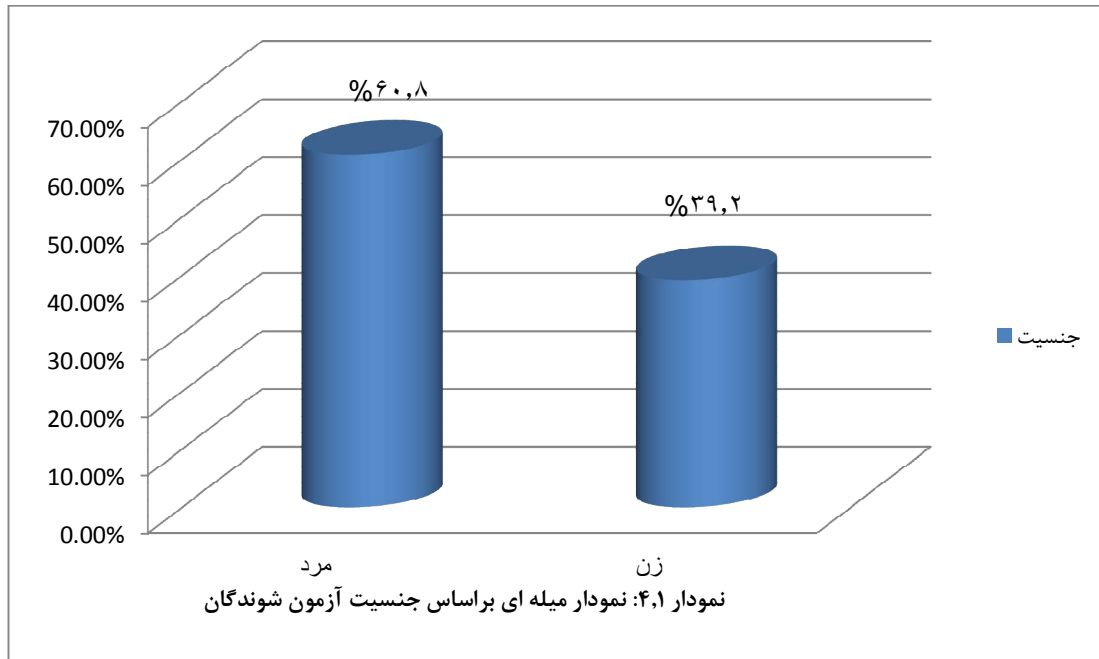
در این بخش از تجزیه و تحلیل آماری به بررسی چگونگی توزیع آماری از حیث متغیرهای جنسیت، سن، میزان تحصیلات، میزان سابقه کار، وضعیت استخدام و پست پرداخته است.

۴.۱.۱.۱. جنسیت

جدول شماره ۴-۱: فراوانی و درصد فراوانی جنسیت کارکنان

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۷۶	۶۰٫۸٪
زن	۴۹	۳۹٫۲٪
جمع	۱۲۵	۱۰۰٪

فصل چهارم: تحلیل داده‌ها



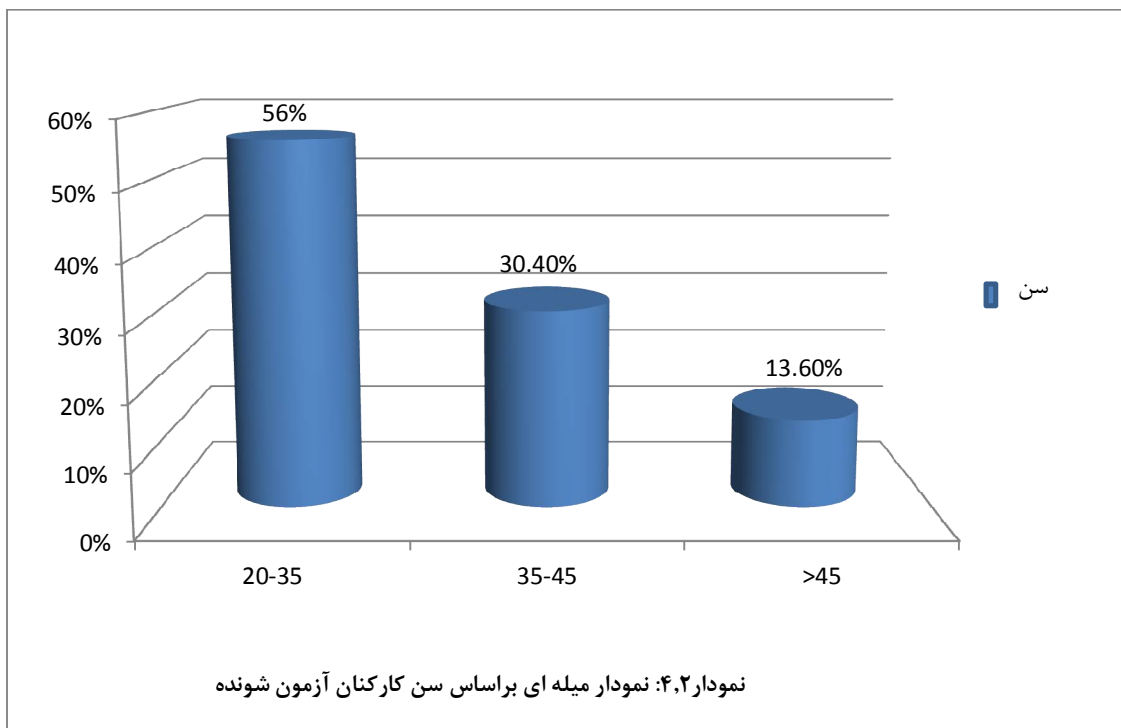
همانطور که از جدول و نمودار ۴-۱ پیداست از بین ۱۲۵ نفر نمونه آزمون شوندگان ۷۶ نفر مرد (۶۰٫۸٪ درصد) و ۴۹ زن (۳۹٫۲٪ درصد) می‌باشند.

سن ۴،۱،۱،۲

جدول شماره ۲-۴: فراوانی و درصد فراوانی سن کارکنان

سن	فراوانی	درصد فراوانی
۲۰ تا ۳۵ سال	۷۰	۵۶٪
۳۵ تا ۴۵ سال	۳۸	۳۰٫۴٪
بالاتر از ۴۵ سال	۱۷	۱۳٫۶٪
جمع	۱۲۵	۱۰۰٪

فصل چهارم: تحلیل داده‌ها



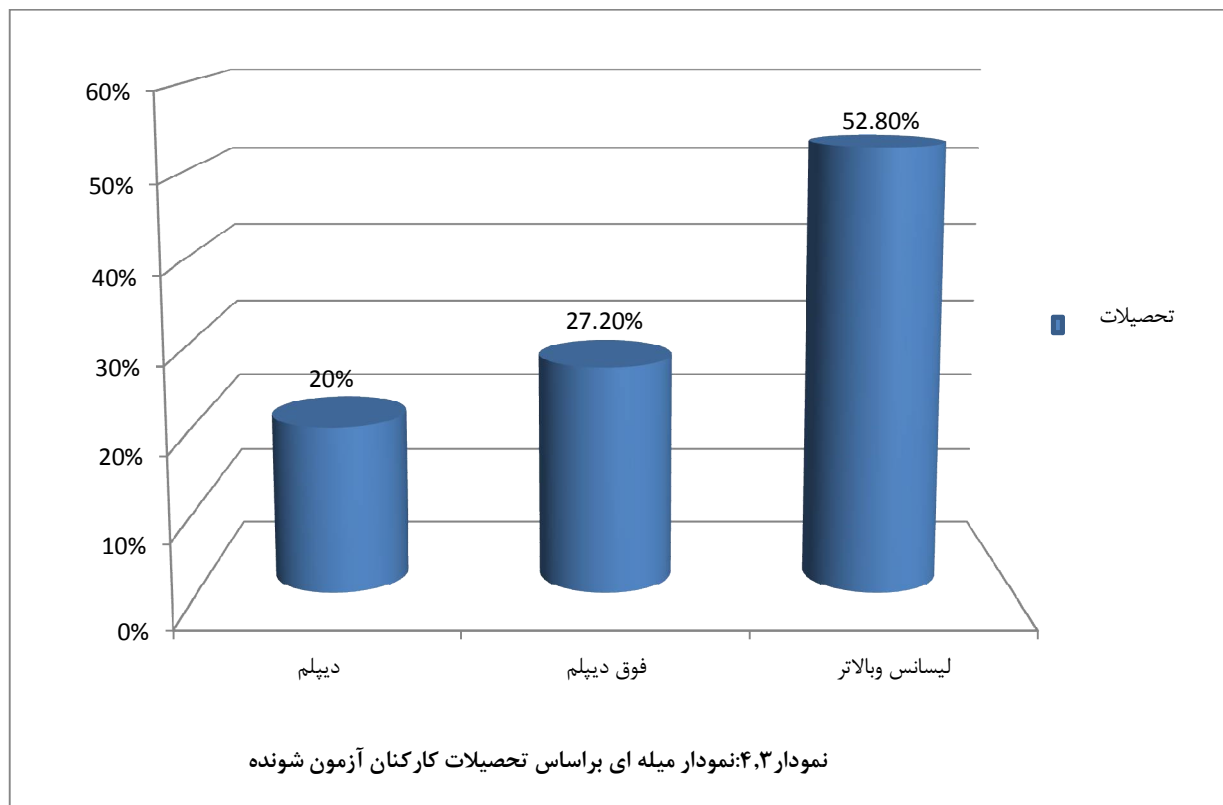
همانطور که از جدول و نمودار ۴-۲ پیداست از بین ۱۲۵ نفر نمونه آزمون شوندهگان سن ۷۰ نفر (۵۶٪ درصد) از آزمون- شونده‌ها بین ۲۰-۳۵ است و ۳۸ نفر (۳۰،۴٪ درصد) از آزمون شونده بین ۳۵-۴۵ سال و ۱۷ نفر (۱۳،۶٪ درصد) از آزمون- شونده‌ها بین بالای ۴۵ سال است.

۴،۱،۱،۳. میزان تحصیلات

جدول شماره ۳-۴: فراوانی و درصد فراوانی میزان تحصیلات

تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
دیپلم	۲۵	۲۰٪
فوق دیپلم	۳۴	۲۷،۲٪
لیسانس و بالاتر	۶۶	۵۲،۸٪
جمع	۱۲۵	۱۰۰٪

فصل چهارم: تحلیل داده‌ها



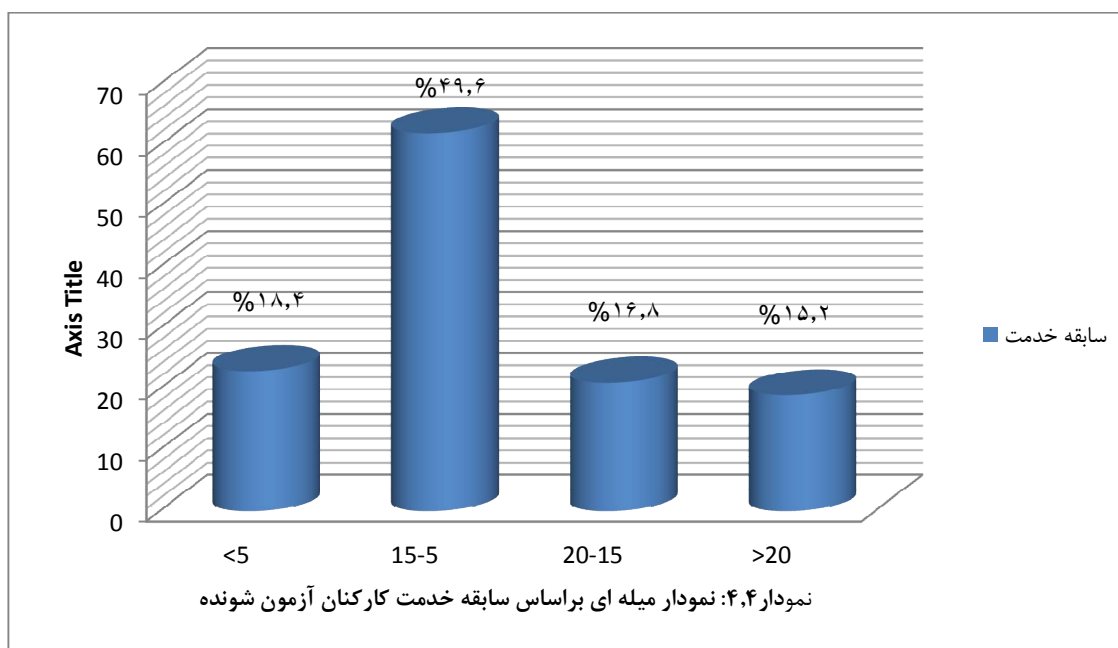
همانطور که از جدول و نمودار ۳-۴ پیداست از بین ۱۲۵ نفر نمونه آزمون شوندگان تحصیلات ۲۵ نفر (۲۰٪ درصد) از آزمون شونده‌ها دیپلم است و ۳۴ نفر (۲۷،۲٪ درصد) از آزمون شونده فوق دیپلم و ۶۶ نفر (۵۲،۸٪ درصد) از آزمون شونده‌ها لیسانس و فوق لیسانس است.

۴،۱،۱،۴. میزان سابقه کار

جدول شماره ۴-۴: فراوانی و درصد فراوانی میزان سابقه خدمت

سابقه خدمت	فراوانی	درصد فراوانی
کمتر از ۵ سال	۲۳	۱۸،۴٪
بین ۵ تا ۱۵ سال	۶۲	۴۹،۶٪
بین ۱۵ تا ۲۰ سال	۲۱	۱۶،۸٪
بالاتر از ۲۰ سال	۱۹	۱۵،۲٪
جمع	۱۲۵	۱۰۰٪

فصل پنجم: تحلیل داده‌ها



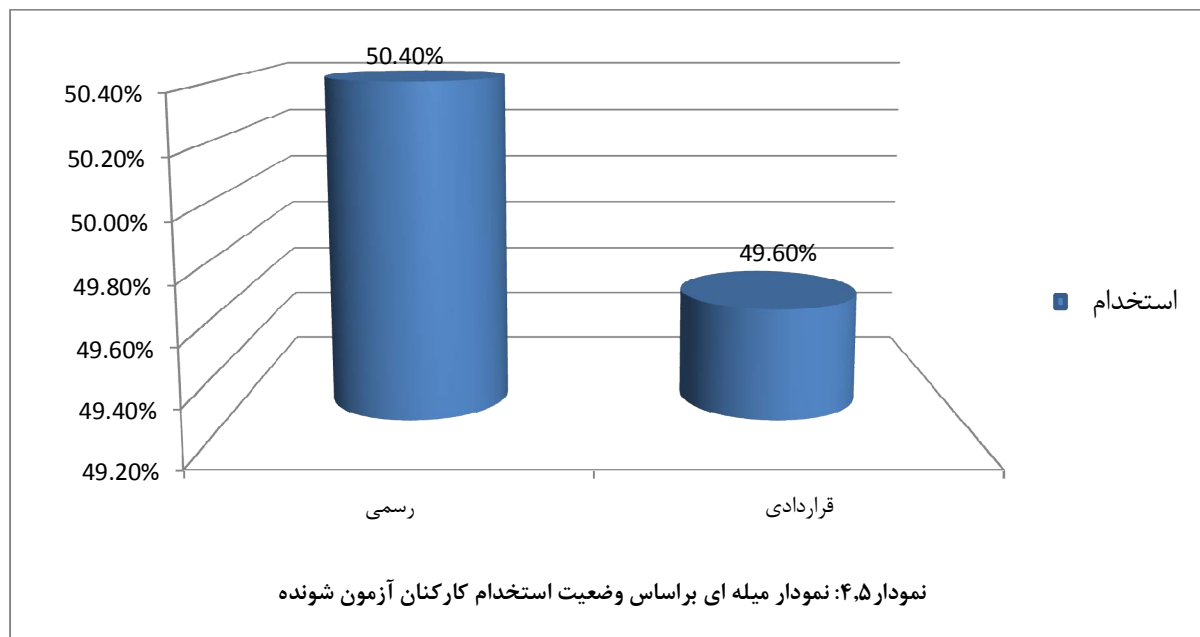
همانطور که از جدول و نمودار ۴-۴ پیداست از بین ۱۲۵ نفر نمونه آزمون شونده سابقه ۲۳ نفر (۱۸,۴ درصد) از آزمون شونده‌ها زیر ۵ سال و ۶۲ نفر (۴۹,۶ درصد) از آزمون شونده بین ۵-۱۵ سال و ۲۱ نفر (۱۶,۸ درصد) از آزمون-شونده‌ها بین ۱۵-۲۰ و ۱۹ نفر (۱۵,۲ درصد) از آزمون شونده‌ها بالای ۲۰ سال است.

۴،۱،۱،۵. وضعیت استخدام

جدول شماره ۵-۴: فراوانی و درصد فراوانی میزان وضعیت استخدام

وضعیت استخدام	فراوانی	درصد فراوانی
رسمی	۶۳	۵۰,۴٪
قراردادی	۶۲	۴۹,۶٪
جمع	۱۲۵	۱۰۰٪

فصل چهارم: تحلیل داده‌ها



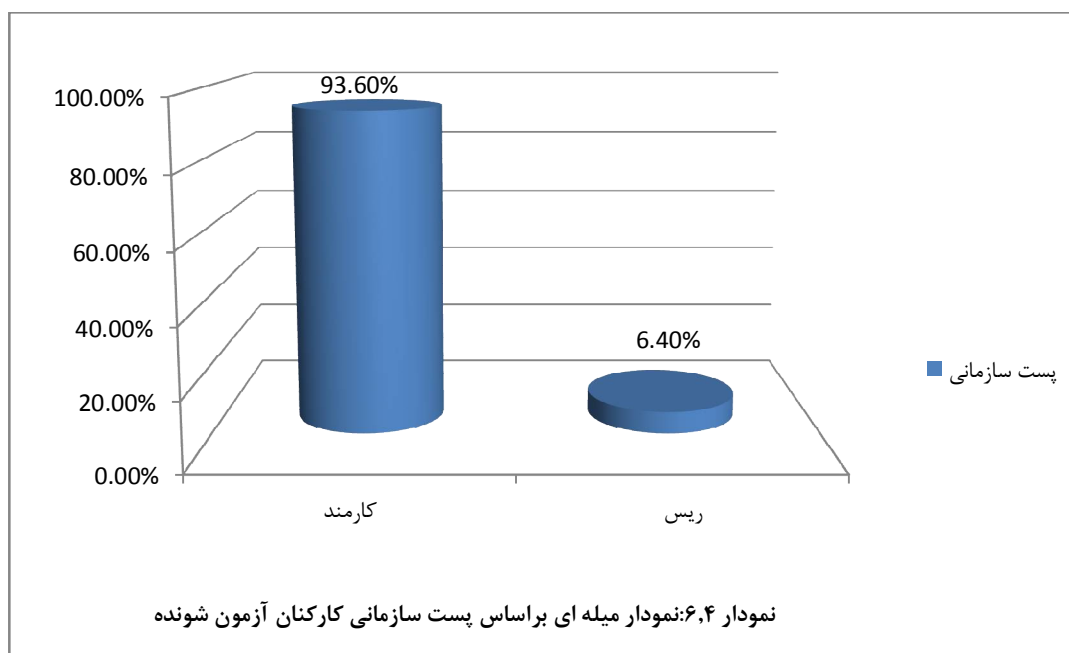
همانطور که از جدول و نمودار ۴-۵ پیداست از بین ۱۲۵ نفر نمونه آزمون شوندهگان ۶۳ نفر (۵۰,۴٪ درصد) رسمی و ۶۲ نفر (۴۹,۶٪ درصد) قراردادی می‌باشند.

۴,۱,۱,۶. پست سازمانی

جدول شماره ۶-۴: فراوانی و درصد فراوانی پست سازمانی

پست سازمانی	فراوانی	درصد فراوانی
کارمند	۱۱۷	۹۳,۶٪
رئیس	۸	۶,۴٪
جمع	۱۲۵	۱۰۰٪

فصل چهارم: تحلیل داده‌ها



همانطور که از جدول و نمودار ۴-۶ پیداست از بین ۱۲۵ نفر نمونه آزمون شوندهگان ۱۱۷ نفر (۹۳،۶٪ درصد) کارمند و ۸ نفر (۶،۴٪ درصد) ریس می‌باشند.

۴،۲. شاخص های پراکندگی و مرکزی

جدول ۷-۴: شاخص های پراکندگی و مرکزی

انحراف معیار	میانگین	حداکثر	حداقل	فراوانی	مدیریت استعداد
۱۱،۷۱	۵۰،۲۸	۷۲،۱۱	۱۸،۳۲	۱۲۵	انتخاب استعداد
۱۵،۴۴	۶۳،۴۶	۸۴	۱۶،۸	۱۲۵	مشارکت استعداد
۱۴،۸	۴۰،۰۵	۷۷،۷۸	۱۵،۵۶	۱۲۵	آموزش استعداد
۱۵،۲۳	۴۳،۱۱	۷۳،۳۳	۱۵،۵۶	۱۲۵	حفظ و نگهداشت استعداد
۱۴،۶	۴۸،۳۳	۷۸،۷۸	۱۷،۵۵	۱۲۵	جانشین پروری
۱۴،۷	۴۳،۵۳	۷۱،۱۱	۱۵،۵۶	۱۲۵	مدیریت فناوری اطلاعات
۱۲،۱	۵۸،۲۱	۸۲،۳۱	۳۰	۱۲۵	مدیریت استعداد

فصل چهارم: تحلیل داده‌ها

همانگونه که در جدول (۴-۷) ملاحظه می‌شود میانگین مدیریت استعداد گروه نمونه ۵۰,۲۸ با انحراف استاندارد ۱۱,۷۱ و میانگین انتخاب استعداد ۶۳,۴۶ با انحراف استاندارد ۱۵,۴۴ است و میانگین مشارکت استعداد ۴۰,۰۵ با انحراف استاندارد ۱۴,۸ و میانگین آموزش استعداد ۴۳,۱۱ و انحراف استاندارد ۱۵,۲۳ و میانگین حفظ و نگهداشت استعداد ۴۸,۳۳ با انحراف استاندارد ۱۴,۶ و میانگین جانشین‌پروری ۴۳,۵۳ با انحراف استاندارد ۱۴,۷ و میانگین مدیریت فناوری اطلاعات ۵۸,۲۱ با انحراف استاندارد ۱۲,۱ می‌باشند.

۴,۳. آمار استنباطی

به منظور تحلیل داده‌های پژوهش از تحلیل‌های گوناگون استفاده شده است. در ابتدا نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف محاسبه شد. در مرحله بعد روایی متغیرهای تحقیق و شاخص‌های منتج از آن‌ها با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تاییدی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در نهایت با استفاده از ضریب همبستگی به آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخته می‌شود.

۴,۳,۱. آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیه لازم است تا از وضعیت نرمال بودن داده‌ها اطلاع حاصل شود. تا بر اساس نرمال بودن یا نبودن آنها، آزمون‌ها استفاده شود. در این آزمون اگر سطح معنی‌داری بدست آمده از اجرای آزمون، بزرگتر از مقدار خطا یعنی $\alpha=0/05$ باشد فرض H_1 و در غیر این صورت فرض H_0 تأیید خواهد شد.

H_0 : داده‌ها نرمال نیست (از جامعه نرمال نیامده‌اند)

H_1 : داده‌ها نرمال است (از جامعه نرمال آمده‌اند)

جدول ۴,۸: آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیرهای تحقیق

متغیر	مقدار آزمون
مدیریت استعداد	۰/۰۹۵
جانشین‌پروری	۰/۰۵۶
مدیریت فناوری اطلاعات	۰/۰۶۰

با توجه به اینکه سطح معناداری برای متغیرهای تحقیق بزرگتر از $0/05$ است پس فرض H_1 تأیید می‌شود و نتیجه می‌گیریم که داده‌های جمع‌آوری شده برای متغیرهای تحقیق نرمال است.

۴,۳,۲. فرضیات اصلی

فرضیه ۱: مدیریت استعداد و مدیریت فناوری اطلاعات بر جانشین‌پروری نیروی انسانی مستعد اثر مثبت و مستقیم (معنی‌دار) دارد.

$$H_0: \rho=0$$

مدیریت استعداد و مدیریت فناوری اطلاعات بر جانشین‌پروری اثر معنی دار ندارد.

$$H_1: \rho \neq 0$$

مدیریت استعداد و مدیریت فناوری اطلاعات بر جانشین‌پروری اثر معنی دار دارد.

برای آزمون فرضیه، از آزمون آماری رگرسیون چندگانه استفاده شد. برای این منظور تاثیر مدیریت استعداد و مدیریت فناوری اطلاعات به عنوان متغیرهای مستقل بر جانشین‌پروری نیروی انسانی به عنوان متغیر وابسته از طریق رگرسیون چندگانه محاسبه گردید که نتایج این محاسبات از طریق خروجی نرم افزار SPSS در جدول (۹-۴) ملاحظه می‌شود.

جدول شماره ۹-۴: نتایج رگرسیون چندگانه مدیریت استعداد و مدیریت فناوری اطلاعات

نام متغیرها	ضریب رگرسیون (β)	عدد معنی دار (sig)	نتیجه فرضیه
مدیریت استعداد	.۲۹۲	*.۰/۰۰۶	H_0 رد می شود
مدیریت فناوری اطلاعات	.۴۸۴	*.۰/۰۰۰	

نتایج جدول شماره (۹-۴) نشان می‌دهد که مدیریت استعداد و مدیریت فناوری اطلاعات بر جانشین‌پروری نیروی انسانی مستعد اثر مثبت و مستقیم (معنی دار) دارد. چرا که میزان (sig) p-value متغیرهای مستقل مدیریت استعداد (۰/۰۰۶) و مدیریت فناوری اطلاعات (sig=۰/۰۰۰)، کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین فرض پژوهشگر (H_1) تایید و فرض صفر (H_0) رد می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که؛ مدیریت استعداد و مدیریت فناوری اطلاعات بر جانشین‌پروری نیروی انسانی مستعد اثر مثبت و مستقیم (معنی دار) دارد. همچنین با توجه به ضریب رگرسیون (β) متغیرهای مستقل مدیریت استعداد و مدیریت فناوری اطلاعات که به ترتیب ۰/۲۹۲ ، ۰/۴۸۴ است مشخص می‌شود که می‌توان گفت نوع رابطه متغیرها مثبت و هم جهت می‌باشد و تاثیر مدیریت فناوری اطلاعات بر جانشین‌پروری نیروی انسانی به عنوان متغیر وابسته ، بیشتر از مدیریت استعداد است.

فرضیه ۲: مدیریت استعداد (با کنترل مدیریت فناوری اطلاعات) بر جانشین‌پروری نیروی انسانی اثر مثبت و مستقیم (معنی دار) دارد.

$$H_0: \rho=0$$

مدیریت استعداد (با کنترل مدیریت فناوری اطلاعات) بر جانشین‌پروری اثر معنی دار ندارد.

$$H_1: \rho \neq 0$$

مدیریت استعداد (با کنترل مدیریت فناوری اطلاعات) بر جانشین‌پروری اثر معنی دار دارد.

فصل چهارم: تحلیل داده‌ها

برای آزمون فرضیه، از آزمون آماری رگرسیون خطی ساده استفاده شد. برای این منظور تاثیر مدیریت استعداد و مدیریت فناوری اطلاعات به عنوان متغیرهای مستقل به صورت جداگانه بر جانشین‌پروری نیروی انسانی به عنوان متغیر وابسته از طریق رگرسیون خطی ساده محاسبه گردید که نتایج این محاسبات از طریق خروجی نرم افزار SPSS در جدول (۱۰-۴) ملاحظه می‌شود.

جدول شماره ۱-۱۰-۴: نتایج رگرسیون خطی مدیریت استعداد

نام متغیرها	ضریب رگرسیون (β)	عدد معنی دار (sig)	نتیجه فرضیه
مدیریت استعداد	.۶۰۵	*۰/۰۰۰	H_0 رد می‌شود

جدول شماره ۲-۱۰-۴: نتایج رگرسیون خطی مدیریت فناوری اطلاعات

نام متغیرها	ضریب رگرسیون (β)	عدد معنی دار (sig)	نتیجه فرضیه
مدیریت فناوری اطلاعات	.۶۱۰	*۰/۰۰۰	H_0 رد می‌شود

نتایج جدول شماره (۱۰-۴) نشان می‌دهد که مدیریت استعداد (با کنترل مدیریت فناوری اطلاعات) بر جانشین‌پروری نیروی انسانی اثر مثبت و مستقیم (معنی دار) دارد. چرا که میزان p -value (sig) متغیرهای مستقل مدیریت استعداد ($sig=۰/۰۰۰$) و مدیریت فناوری اطلاعات ($sig=۰/۰۰۰$)، کمتر از $۰/۰۵$ است بنابراین فرض پژوهشگر (H_1) تایید و فرض صفر (H_0) رد می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که؛ مدیریت استعداد (با کنترل مدیریت فناوری اطلاعات) بر جانشین‌پروری نیروی انسانی اثر مثبت و مستقیم (معنی دار) دارد. همچنین با توجه به ضریب رگرسیون (β) متغیرهای مستقل مدیریت استعداد و مدیریت فناوری اطلاعات که به ترتیب $۰/۶۰۵$ ، $۰/۷۷۷$ است مشخص می‌شود که می‌توان گفت نوع رابطه متغیرها مثبت و هم جهت می‌باشد و تاثیر مدیریت فناوری اطلاعات بر جانشین‌پروری نیروی انسانی به عنوان متغیر وابسته، بیشتر از مدیریت استعداد است.

۴,۳,۳. فرضیات فرعی

فرضیه ۱: انتخاب کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی اثر مثبت و مستقیم (معنی دار) دارد.

$$H_0: \rho=0$$

انتخاب کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری اثر معنی دار ندارد.

$$H_1: \rho \neq 0$$

انتخاب کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری اثر معنی دار دارد.

برای آزمون فرضیه، از آزمون آماری رگرسیون خطی ساده استفاده شد. برای این منظور تاثیر زیر شاخص مدیریت استعداد یعنی انتخاب استعداد به عنوان متغیرهای مستقل بر جانشین‌پروری نیروی انسانی به عنوان متغیر وابسته از طریق رگرسیون خطی ساده محاسبه گردید که نتایج این محاسبات از طریق خروجی نرم افزار SPSS در جدول (۱۱)-۴ ملاحظه می‌شود.

جدول شماره ۱۱-۴: نتایج رگرسیون خطی انتخاب استعداد و جانشین‌پروری

نام متغیرها	ضریب رگرسیون (β)	عدد معنی دار (sig)	نتیجه فرضیه
انتخاب استعداد	.۱۹۶	*۰/۰۲۱	H_0 رد می‌شود

نتایج جدول شماره (۱۱-۴) نشان می‌دهد که: انتخاب کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی اثر مثبت و مستقیم (معنی دار) دارد. چرا که میزان p-value (sig) متغیر انتخاب استعداد (sig=۰/۰۲۱) کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین فرض پژوهشگر (H_1) تایید و فرض صفر (H_0) رد می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که؛ انتخاب کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی اثر مثبت و مستقیم (معنی دار) دارد. همچنین با توجه به ضریب رگرسیون (β) متغیر انتخاب استعداد مشخص می‌شود که می‌توان گفت نوع رابطه دو متغیر مثبت و هم جهت می‌باشد و انتخاب کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی به عنوان متغیر وابسته ۰/۱۹۶ تاثیر دارد.

فرضیه ۲: مشارکت کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی اثر مثبت و مستقیم (معنی دار) دارد.

$$H_0: \rho=0$$

مشارکت کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری اثر معنی دار ندارد.

$$H_1: \rho \neq 0$$

مشارکت کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری اثر معنی دار دارد.

برای آزمون فرضیه، از آزمون آماری رگرسیون خطی ساده استفاده شد. برای این منظور تاثیر زیر شاخص مدیریت استعداد یعنی مشارکت استعداد به عنوان متغیرهای مستقل بر جانشین‌پروری نیروی انسانی به عنوان متغیر وابسته از طریق رگرسیون خطی ساده محاسبه گردید که نتایج این محاسبات از طریق خروجی نرم افزار SPSS در جدول (۱۲)-۴ ملاحظه می‌شود.

جدول شماره ۱۲-۴: نتایج رگرسیون خطی مشارکت استعداد و جانشین پروری

نام متغیرها	ضریب رگرسیون (β)	عدد معنی دار (sig)	نتیجه فرضیه
مشارکت استعداد	.۲۲۷	*۰/۰۰۲	H_0 رد می شود

نتایج جدول شماره (۱۲-۴) نشان می‌دهد که : مشارکت کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی اثر مثبت و مستقیم (معنی دار) دارد. چرا که میزان p-value (sig) متغیر انتخاب استعداد (sig=۰/۰۰۲) کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین فرض پژوهشگر (H_1) تایید و فرض صفر (H_0) رد می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که؛ مشارکت کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی اثر مثبت و مستقیم (معنی دار) دارد. همچنین با توجه به ضریب رگرسیون (β) متغیر مشارکت استعداد مشخص می‌شود که می‌توان گفت نوع رابطه دو متغیر مثبت و هم جهت می‌باشد و مشارکت کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی به عنوان متغیر وابسته ۰/۲۲۷ تاثیر دارد.

فرضیه ۳: آموزش کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی اثر مثبت و مستقیم (معنی دار) دارد.

$$H_0: \rho=0$$

آموزش کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری اثر معنی دار ندارد.

$$H_1: \rho \neq 0$$

آموزش کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری اثر معنی دار دارد.

برای آزمون فرضیه، از آزمون آماری رگرسیون خطی ساده استفاده شد. برای این منظور تاثیر زیر شاخص مدیریت استعداد یعنی آموزش استعداد به عنوان متغیرهای مستقل بر جانشین‌پروری نیروی انسانی به عنوان متغیر وابسته از طریق رگرسیون خطی ساده محاسبه گردید که نتایج این محاسبات از طریق خروجی نرم افزار SPSS در جدول (۱۳-۴) ملاحظه می‌شود.

جدول شماره ۱۳-۴: نتایج رگرسیون خطی آموزش استعداد و جانشین پروری

نام متغیرها	ضریب رگرسیون (β)	عدد معنی دار (sig)	نتیجه فرضیه
آموزش استعداد	.۳۴۳	*۰/۰۰۰	H_0 رد می شود

نتایج جدول شماره (۴-۱۳) نشان می‌دهد که : آموزش کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی اثر مثبت و مستقیم (معنی دار) دارد. چرا که میزان p -value (sig) متغیر انتخاب استعداد (sig=۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین فرض پژوهشگر (H1) تایید و فرض صفر (H0) رد می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که؛ آموزش کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی اثر مثبت و مستقیم (معنی دار) دارد. همچنین با توجه به ضریب رگرسیون (β) متغیر مشارکت استعداد مشخص می‌شود می‌توان گفت نوع رابطه دو متغیر مثبت و هم جهت می‌باشد و که آموزش کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی به عنوان متغیر وابسته ۰/۳۴۳ تاثیر دارد.

فرضیه ۴: حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی اثر مثبت و مستقیم (معنی دار) دارد.

$$H_0: \rho=0$$

حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری اثر معنی دار ندارد.

$$H_1: \rho \neq 0$$

حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری اثر معنی دار دارد.

برای آزمون فرضیه، از آزمون آماری رگرسیون خطی ساده استفاده شد. برای این منظور تاثیر زیر شاخص مدیریت استعداد یعنی آموزش استعداد به عنوان متغیرهای مستقل بر جانشین‌پروری نیروی انسانی به عنوان متغیر وابسته از طریق رگرسیون خطی ساده محاسبه گردید که نتایج این محاسبات از طریق خروجی نرم افزار SPSS در جدول (۴-۱۴) ملاحظه می‌شود.

جدول شماره ۴-۱۴: نتایج رگرسیون خطی حفظ و نگهداشت استعداد و جانشین‌پروری

نام متغیرها	ضریب رگرسیون (β)	عدد معنی دار (sig)	نتیجه فرضیه
حفظ و نگهداشت استعداد	۰/۵۶۱	*۰/۰۰۰	H_0 رد می‌شود

نتایج جدول شماره (۴-۱۴) نشان می‌دهد که : حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی اثر مثبت و مستقیم (معنی دار) دارد. چرا که میزان p -value (sig) متغیر انتخاب استعداد (sig=۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین فرض پژوهشگر (H1) تایید و فرض صفر (H0) رد می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که؛ حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی اثر مثبت و مستقیم (معنی دار) دارد. همچنین با توجه به ضریب رگرسیون (β) متغیر مشارکت استعداد مشخص می‌شود که می‌توان گفت نوع رابطه دو متغیر مثبت و هم جهت می‌باشد و آموزش کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی به عنوان متغیر وابسته ۰/۵۶۱ تاثیر دارد.

۴,۳,۴. رابطه متغیرها با اطلاعات جمعیت شناختی

۴,۳,۴,۱. جنسیت

جدول شماره ۱۵-۴: نتایج رابطه بین متغیرهای تحقیق و جنسیت (آزمون t)

رابطه	عدد معنی دار (sig)	فراوانی	نام متغیرها
ارتباط	*۰/۰۰۶	۱۲۵	مدیریت استعداد جنسیت
عدم ارتباط	*۰/۴۰۹	۱۲۵	مدیریت فناوری اطلاعات جنسیت
عدم ارتباط	*۰/۶۵۳	۱۲۵	جانشین پروری جنسیت

برای سنجش رابطه‌ی بین متغیرهای تحقیق و جنسیت، از آزمون t استفاده شده است، آزمون t مستقل در مواردی به کار می‌رود، که پژوهشگر با دو گروه مستقل سرو کار دارد. کاربرد اصلی این آزمون زمانی است، که باید اختلاف دیدگاه پاسخ‌دهندگان براساس یک متغیر اسمی دو ارزشی، مانند متغیر جنسیت در تحقیق حاضر که شامل دو گروه زن و مرد است، بررسی شود. با توجه به جدول (۴-۱۵) مشاهده می‌شود، بین مدیریت استعداد و جنسیت ($sig=۰/۰۰۶$) است، بنابراین رابطه معنی دار و مثبت وجود دارد، بین مدیریت فناوری اطلاعات و جنسیت ($sig=۰/۴۰۹$) است، بنابراین رابطه معنی دار و مثبت وجود ندارد و همچنین بین جانشین پروری و جنسیت ($sig=۰/۶۵۳$) است، بنابراین رابطه معنی دار و مثبت وجود ندارد.

۴,۳,۴,۲. سن

جدول شماره ۱۶-۴: نتایج رابطه بین مدیریت استعداد و سن (آزمون ANOVA)

رابطه	عدد معنی دار (sig)	فراوانی	نام متغیرها
ارتباط	*۰/۰۱۷	۱۲۵	مدیریت استعداد سن
عدم ارتباط	*۰/۴۶۳	۱۲۵	مدیریت فناوری اطلاعات سن

فصل چهارم: تحلیل داده‌ها

ارتباط	* $0/001$	۱۲۵	جانشین پروری سن
--------	-----------	-----	--------------------

برای سنجش رابطه‌ی بین متغیرهای تحقیق و سن، از آزمون تحلیل واریانس (ANOVA) استفاده شده است، آزمون تحلیل واریانس تک عاملی به منظور بررسی معنی‌دار بودن تفاوت میانگین نظرات نمونه، زمانیکه بیش از دو گروه وجود داشته باشد، مانند متغیر سن در تحقیق حاضر که سه گروه است، استفاده می‌شود. با توجه به جدول (۱۶-۴) مشاهده می‌شود، بین مدیریت استعداد و سن ($\text{sig}=0/017$) است، بنابراین رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد، بین مدیریت فناوری اطلاعات و سن ($\text{sig}=0/463$) است، بنابراین رابطه معنی‌دار و مثبت وجود ندارد، ولی بین جانشین‌پروری و سن ($\text{sig}=0/001$) است، بنابراین رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد.

۴,۳,۴,۳. میزان تحصیلات

جدول شماره ۱۷-۴: نتایج رابطه بین مدیریت استعداد و تحصیلات (آزمون ANOVA)

رابطه	عدد معنی‌دار (sig)	فراوانی	نام متغیرها
ارتباط	* $0/018$	۱۲۵	مدیریت استعداد تحصیلات
ارتباط	* $0/001$	۱۲۵	مدیریت فناوری اطلاعات تحصیلات
ارتباط	* $0/000$	۱۲۵	جانشین پروری تحصیلات

برای سنجش رابطه‌ی بین متغیرهای تحقیق و تحصیلات، از آزمون تحلیل واریانس (ANOVA) استفاده شده است، آزمون تحلیل واریانس تک عاملی به منظور بررسی معنی‌دار بودن تفاوت میانگین نظرات نمونه، زمانیکه بیش از دو گروه وجود داشته باشد، مانند متغیر تحصیلات در تحقیق حاضر که سه گروه است، استفاده می‌شود. با توجه به جدول (۴-۱۶) مشاهده می‌شود، بین مدیریت استعداد و تحصیلات ($\text{sig}=0/018$) است، بنابراین رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد، بین مدیریت فناوری اطلاعات و تحصیلات ($\text{sig}=0/001$) است، بنابراین رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد و همچنین بین جانشین‌پروری و تحصیلات ($\text{sig}=0/000$) است، بنابراین رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد.

جدول شماره ۱۸-۴: نتایج رابطه بین مدیریت استعداد و سابقه (آزمون ANOVA)

رابطه	عدد معنی دار (Sig)	فراوانی	نام متغیرها
ارتباط	*۰/۰۱۵	۱۲۵	مدیریت استعداد / سابقه خدمت
عدم ارتباط	*۰/۹۴۰	۱۲۵	مدیریت فناوری اطلاعات / سابقه خدمت
ارتباط	*۰/۰۱۸	۱۲۵	جانشین پروری / سابقه خدمت

برای سنجش رابطه‌ی بین متغیرهای تحقیق و سابقه، از آزمون تحلیل واریانس (ANOVA) استفاده شده است، آزمون تحلیل واریانس تک عاملی به منظور بررسی معنی‌دار بودن تفاوت میانگین نظرات نمونه، زمانیکه بیش از دو گروه وجود داشته باشد، مانند متغیر سابقه در تحقیق حاضر که چهار گروه است، استفاده می‌شود. با توجه به جدول (۱۸-۴) مشاهده می‌شود، بین مدیریت استعداد و سابقه خدمت ($\text{sig}=0/015$) است، بنابراین رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد، بین مدیریت فناوری اطلاعات و سابقه خدمت ($\text{sig}=0/940$) است، بنابراین رابطه معنی‌دار وجود ندارد، ولی بین جانشین-پروری و سابقه خدمت ($\text{sig}=0/018$) است، بنابراین رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد.

۴,۳,۴,۵. وضعیت استخدام

جدول شماره ۱۹-۴: نتایج رابطه بین مدیریت استعداد و وضعیت استخدام (آزمون t)

رابطه	عدد معنی دار (Sig)	فراوانی	نام متغیرها
ارتباط	*۰/۰۱۴	۱۲۵	مدیریت استعداد / وضعیت استخدام
عدم ارتباط	*۰/۶۲۷	۱۲۵	مدیریت فناوری اطلاعات / وضعیت استخدام

فصل پنجم: تحلیل داده‌ها

عدم ارتباط	*۰/۹۰۳	۱۲۵	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> جانشین پروری وضعیت استخدام </div>
------------	--------	-----	--

برای سنجش رابطه‌ی بین متغیرهای تحقیق و وضعیت استخدام، از آزمون t استفاده شده است، آزمون t مستقل در مواردی به کار می‌رود، که پژوهشگر با دو گروه مستقل سرو کار دارد. کاربرد اصلی این آزمون زمانی است، که باید اختلاف دیدگاه پاسخ‌دهندگان براساس یک متغیر اسمی دو ارزشی، مانند متغیر وضعیت استخدام در تحقیق حاضر که شامل دو گروه رسمی و قراردادی است، بررسی شود. با توجه به جدول (۴-۱۹) مشاهده می‌شود، بین مدیریت استعداد و وضعیت استخدام ($\text{sig}=۰/۰۱۴$) است، بنابراین رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد، بین مدیریت فناوری اطلاعات و وضعیت استخدام ($\text{sig}=۰/۶۲۷$) است، بنابراین رابطه معنی‌دار وجود ندارد، همچنین بین جانشین پروری و وضعیت استخدام ($\text{sig}=۰/۹۰۳$) است، بنابراین رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

۴،۳،۴،۶. پست سازمانی

جدول شماره ۲۰-۴: نتایج رابطه بین مدیریت استعداد و پست سازمانی (آزمون t)

رابطه	عدد معنی دار (sig)	فراوانی	نام متغیرها
ارتباط	*۰/۰۰۹	۱۲۵	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> مدیریت استعداد پست سازمانی </div>
عدم ارتباط	*۰/۹۳۵	۱۲۵	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> مدیریت فناوری اطلاعات پست سازمانی </div>
ارتباط	*۰/۰۲۱	۱۲۵	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> جانشین پروری پست سازمانی </div>

برای سنجش رابطه‌ی بین متغیرهای تحقیق و پست سازمانی، از آزمون t استفاده شده است، آزمون t مستقل در مواردی به کار می‌رود، که پژوهشگر با دو گروه مستقل سرو کار دارد. کاربرد اصلی این آزمون زمانی است، که باید اختلاف دیدگاه پاسخ‌دهندگان براساس یک متغیر اسمی دو ارزشی، مانند متغیر پست سازمانی در تحقیق حاضر که شامل دو گروه کارمند و رئیس است، بررسی شود. با توجه به جدول (۴-۲۰) مشاهده می‌شود، بین مدیریت استعداد و پست سازمانی ($\text{sig}=۰/۹۳۵$) است، بنابراین رابطه معنی‌دار وجود دارد، بین مدیریت فناوری اطلاعات و پست سازمانی ($\text{sig}=۰/۰۰۹$)

است، بنابراین رابطه معنی‌دار وجود ندارد، ولی بین جانشین‌پروری و پست سازمانی ($\text{sig}=0/021$) است، بنابراین رابطه معنی‌دار وجود دارد.

۴,۴. تحلیل عاملی

اعتبار عاملی صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی به دست می‌آید. به منظور پی‌بردن به متغیرهای زیربنایی یک پدیده یا تلخیص مجموعه داده‌ها، از روش تحلیل عاملی استفاده می‌شود. تحلیل عاملی می‌تواند به صورت تاییدی یا اکتشافی باشد. در تحلیل‌های عاملی تاییدی، هدف پژوهشگر تعیین ساختار عاملی ویژه‌ای می‌باشد. در واقع در تحلیل عاملی اکتشافی به دنبال پیدا کردن ابعاد و عوامل یک حوزه ناشناخته می‌باشیم ولی در تحلیل عاملی تاییدی به دنبال تایید این حوزه‌ها با عوامل مربوط به آن‌ها هستیم.

۴,۵. مدل معادلات ساختاری

فرآیندهای تجزیه و تحلیل ساختارهای کوواریانس شامل یک سری گام‌هایی است که به تحقق توصیه می‌شود که حتماً به صورت متوالی این گام‌ها را انجام دهد
این گام عبارتند از:

۱. بیان مدل
۲. تخمین مدل
۳. اصلاح مدل
۴. آزمون فرضیه
۵. تفسیر مدل
۶. ابلاغ یا نوشتن گزارش تحقیقاتی.

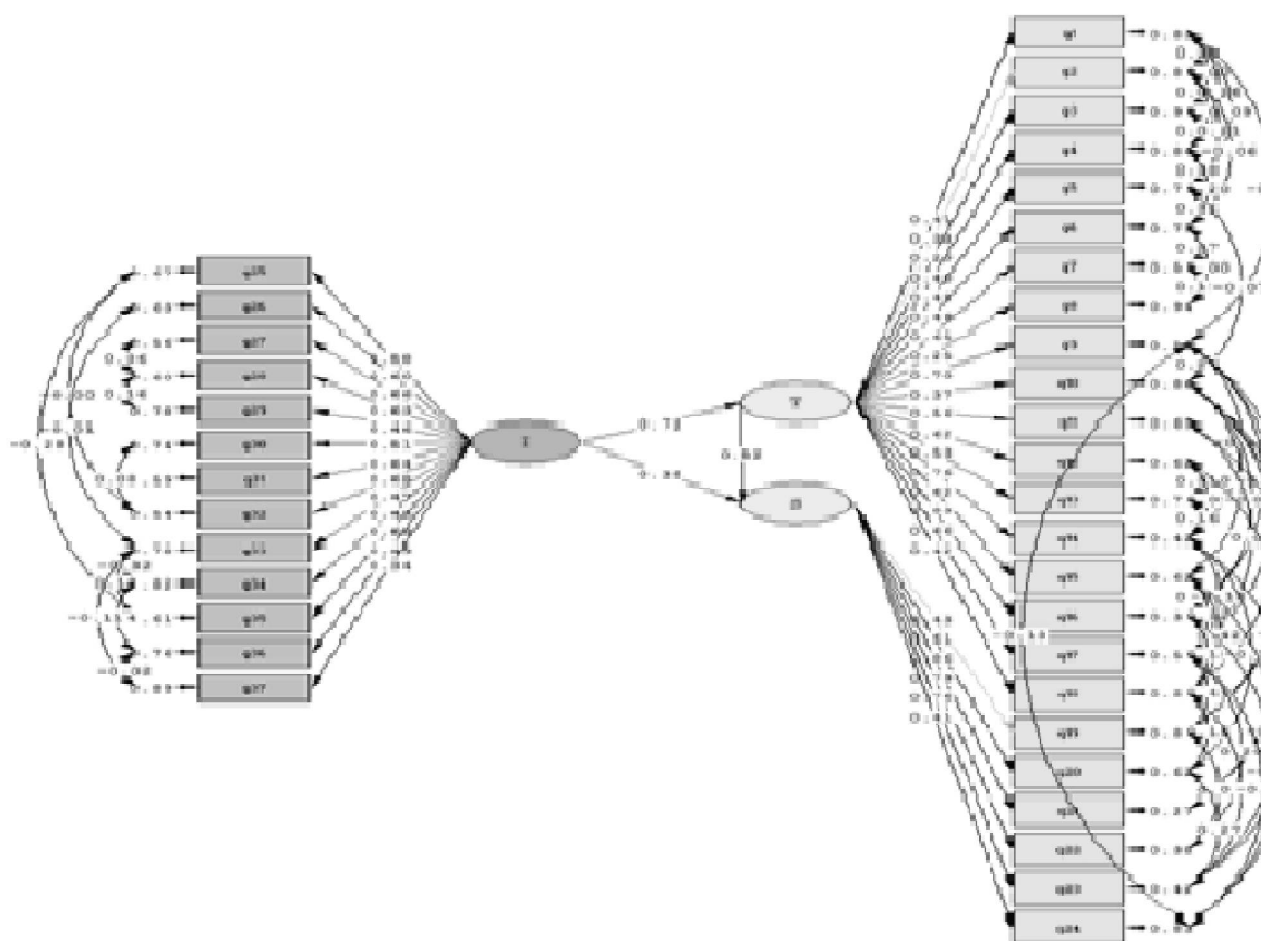
در ذیل هر یک از مراحل به طور خلاصه تشریح می‌گردد.

۴,۵,۱. مرحله بیان مدل

مدل معادلات ساختاری با بیان مدلی که قرار است تخمین زده شود، شروع می‌شود. در ساده‌ترین سطح، مدل یک عبارت آماری درباره روابط میان متغیرها است. این مدل‌ها در زمینه رویکردهای مختلف تحلیلی، اشکال مختلفی به خود می‌گیرند. برای مثال، یک مدل در زمینه همبستگی عموماً روابط غیر جهت‌دار (دو طرفه) بین دو متغیر را بیان می‌کند. در حالی که رگرسیون چندگانه و تحلیل واریانس مدل‌هایی را با روابط جهت‌دار بین متغیرها نشان می‌دهد. این مرحله یکی از مهم‌ترین مراحل موجود در مدل معادلات ساختاری است. زیرا هیچ‌گونه تحلیلی صورت نمی‌گیرد. مگر این که محقق ابتدا مدل خود را بیان کند.

۴,۵,۲. مرحله تخمین مدل

هنگامی که یک مدل بیان شد و حالت تعیین آن مورد ارزیابی قرار گرفت، باید پارامترهای آزاد از روی مجموعه‌ای از داده‌های مشاهده شده تخمین زده شود. این مرحله شامل یک سری فرآیندهای تکراری است که در هر تکرار یک ماتریس کوواریانس ضمنی^۱ ساخته می‌شود و با ماتریس کوواریانس داده‌های مشاهده شده مقایسه می‌گردد. مقایسه این دو ماتریس منجر به تولید یک ماتریس باقیمانده می‌شود و این تکرارها تا جایی ادامه می‌یابد که این ماتریس باقیمانده به حداقل ممکن برسد.



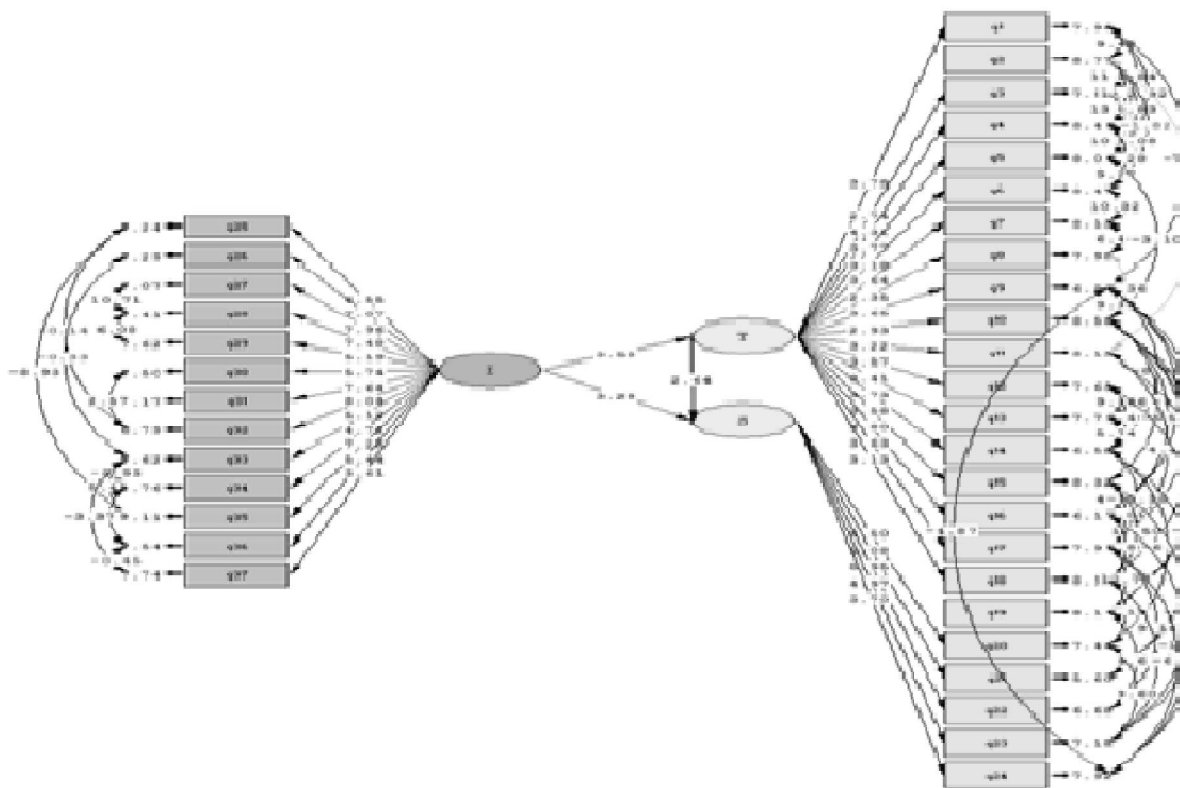
نمودار ۷-۴: مدل تحقیق در حالت تخمین ضرایب استاندارد

نمودار (۷-۴) مدل تحقیق را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهد کلیه متغیرهای این مدل به دو دسته‌ی پنهان و آشکار تبدیل می‌شوند. متغیرهای آشکار (مستطیل) یا مشاهده شده به گونه‌ای مستقیم به وسیله پژوهشگر اندازه‌گیری می‌شود، در حالی که متغیرهای مکنون (بیضی) یا مشاهده نشده به گونه‌ای مستقیم اندازه‌گیری نمی‌شود، بلکه براساس روابط یا همبستگی‌های بین متغیرهای اندازه‌گیری شده استنباط می‌شوند. متغیرهای مکنون بیانگر یکسری

^۱ Implied

سازه‌های تئوریک هستند مانند مفاهیم انتزاعی که مستقیماً قابل مشاهده نیستند و از طریق سایر متغیرهای مشاهده شده ساخته و مشاهده می‌شوند. متغیرهای مکنون به نوبه خود به دو نوع متغیر درون‌زا یا جریان‌گیرنده و متغیر برون‌زا یا جریان‌دهنده تقسیم می‌شوند. هر متغیر در سیستم مدل معادلات ساختاری می‌تواند هم به عنوان یک متغیر درون‌زا و هم یک متغیر برون‌زا در نظر گرفته شود. متغیر درون‌زا متغیری است که از جانب سایر متغیرهای موجود در مدل تاثیر می‌پذیرد. در مقابل متغیر برون‌زا متغیری است که هیچ گونه تاثیری از سایر متغیرهای موجود در مدل دریافت نمی‌کند بلکه خود تاثیر می‌گذارد. در این تحقیق متغیرهای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری درون‌زا و متغیر مدیریت فناوری اطلاعات برون‌زا است. در این نمودار اعداد یا ضرایب به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول تحت عنوان معادلات اندازه‌گیری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان (بیضی) و متغیر آشکار (مستطیل) می‌باشند. این معادلات را اصطلاحاً بار عاملی گویند. دسته دوم معادلات ساختاری هستند که روابط بین متغیر پنهان و پنهان می‌باشند و برای آزمون فرضیات استفاده می‌شوند. به این ضرایب اصطلاحاً ضرایب مسیر گفته می‌شود. با توجه به مدل در حالت تخمین ضرایب می‌توان بارهای عاملی و ضرایب مسیر را برآورد کرد. براساس بارهای عاملی، شاخصی که بیشترین بارعاملی را داشته باشد، در اندازه‌گیری متغیر مربوطه سهم بیشتری دارد و شاخصی که ضرایب کوچکتری داشته باشند، سهم کمتری را در اندازه‌گیری سازه مربوطه ایفا می‌کند.

۴.۵.۳. آزمون مدل



نمودار ۸-۴: نمودار مدل کلی تحقیق در حالت معناداری ضرایب (T-Value)

فصل چهارم: تحلیل داده‌ها

نمودار (۴-۸) مدل تحقیق را در حالت قدر مطلق معناداری ضرایب (T-Value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری (ضرایب مسیر) را با استفاده از آماره t ، آزمون می‌کند.

۴,۵,۴. تفسیر مدل

اگر آزمون‌ها نشان دهند که مدل به طور کافی متناسب با داده‌ها می‌باشد در این مرحله باید بر روی عوامل مشخص شده (پارامترهای مدل) مدل متناسب شده تمرکز گردد.

در این مرحله، معناداری پارامترهای مدل مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. آزمون‌ها و مقایسه تخمین پارامترها و همچنین نمایش آن‌ها مستلزم تخمین‌های استاندارد شده‌ای است. به همین دلیل در این مرحله تخمین‌های غیر استاندارد را که عموماً به مقیاس خود وابسته هستند را به تخمین‌های استاندارد شده‌ای که وابسته به مقیاس خود نیستند، تبدیل می‌کنیم و این کار تا حدودی برازش و پارامترهای مدل را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

این مرحله از مدل معادلات ساختاری دقیقاً شبیه استاندارد کردن ضرایب رگرسیون (β استاندارد) در آمار می‌باشد.

جدول ۴-۲۱: نتایج بار عاملی و آزمون (T) (مدیریت استعداد)

متغیر مشاهده شده	بار عاملی	آماره (T)
q۱	۰/۴۱	۷/۹
q۲	۰/۳۳	۸/۷
q۳	۰/۳۰	۷/۵
q۴	۰/۴۰	۸/۴
q۵	۰/۴۸	۸/۰
q۶	۰/۴۶	۸/۴
q۷	۰/۶۵	۸/۱
q۸	۰/۳۰	۷/۹
q۹	۰/۷۰	۶/۸

فصل چهارم: تحلیل داده‌ها

۸/۵	۰/۳۷	q۱۰
۸/۱	۰/۵۶	q۱۱
۷/۶	۰/۶۲	q۱۲
۷/۷	۰/۵۳	q۱۳
۶/۵	۰/۷۶	q۱۴
۸/۳	۰/۶۲	q۱۵
۶/۱	۰/۸۳	q۱۶
۷/۹	۰/۶۶	q۱۷
۸/۱	۰/۴۲	q۱۸

جدول ۲۲-۴: نتایج بار عاملی و آزمون (T) (جانشین پروری)

متغیر مشاهده شده	بار عاملی	آماره (T)
q۱۹	۰/۴۳	۸/۱
q۲۰	۰/۶۱	۷/۴
q۲۱	۰/۸۶	۵/۶
q۲۲	۰/۷۹	۶/۶
q۲۳	۰/۷۶	۷/۱
q۲۴	۰/۴۱	۷/۹

فصل هفتم: تحلیل داده‌ها

جدول ۲۳-۴: نتایج بار عاملی و آزمون (T) (مدیریت فناوری اطلاعات)

متغیر مشاهده شده	بار عاملی	آماره (T)
q۲۵	۰/۵۸	۶/۵
q۲۶	۰/۶۰	۷/۰
q۲۷	۰/۶۶	۷/۹
q۲۸	۰/۶۳	۷/۴
q۲۹	۰/۴۶	۵/۱
q۳۰	۰/۳۴	۵/۷
q۳۱	۰/۵۱	۷/۶
q۳۲	۰/۶۴	۸/۰
q۳۳	۰/۶۸	۵/۱
q۳۴	۰/۴۷	۴/۷
q۳۵	۰/۴۳	۷/۲
q۳۶	۰/۶۳	۵/۴
q۳۷	۰/۴۹	۳/۶

به منظور تایید ساختار پرسش نامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر سازه از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است. یافته‌های تحلیل عاملی تاییدی سازه‌های پژوهش در جدول (۴-۲۱، ۴-۲۲، ۴-۲۳) خلاصه شدند. بارهای عاملی مربوط به سه متغیر مدیریت استعداد و جانشین‌پروری و مدیریت فناوری اطلاعات، همگی بالای ۰/۳ بدست آمده است، بنابراین تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار شده‌اند و توانسته‌اند سهم معناداری در اندازه‌گیری سازه مربوطه ایجاد کنند. بر طبق این مدل ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار می‌باشند، اگر مقدار آماره t بزرگتر از ۱,۹۶ شود و اگر مقدار آماره t کمتر از این مقدار باشد، در نتیجه بار عاملی یا ضریب مسیر، معنادار نیست.

ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۰.۹۹/معنادار می‌باشد اگر مقدار آماره t بیشتر از ۲,۵۸ گردد. با توجه به اینکه آماره t برای همه متغیرها بالای ۲,۵۸ است، بنابراین ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۰.۹۹/معنادار می‌باشد.

- رابطه بین متغیرهای پنهان مدیریت استعداد و جانشین‌پروری ۰.۵۲. بدست آمده است که همبستگی خوب است. مقدار آماره t نیز ۲,۶۴ بدست آمده است که نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است.
- رابطه بین متغیرهای پنهان مدیریت فناوری اطلاعات و مدیریت استاد ۰.۷۲. بدست آمده است که همبستگی بسیار خوب است. مقدار آماره t نیز ۳,۵۸ بدست آمده است که نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است.
- رابطه بین متغیرهای پنهان مدیریت فناوری اطلاعات و جانشین‌پروری ۰.۳۸. بدست آمده است که همبستگی خوب است. مقدار آماره t نیز ۳,۲۸ بدست آمده است که نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است.

۴,۶. شاخص‌های برازش^۱ و اصلاح مدل^۲

این مساله که مدل تدوین شده بر مبنای چهارچوب نظری و پیشینه تجربی تا چه اندازه با واقعیت انطباق دارد؟ و اینکه داده‌های گردآوری شده تا چه حد حمایت‌کننده مدلی است که به لحاظ نظری تدوین شده است؟ از مهم‌ترین مباحث حوزه برازش داده‌ها به مدل می‌باشند. معیارهای علمی قابل قبول برای تایید مدل نظری تدوین شده با استفاده از داده‌های گردآوری شده، خود بحث اصلی در "شاخص‌های برازش مدل" را تشکیل می‌دهد. شاخص‌هایی که گاه به نام شاخص‌های نیکویی برازش (چرا که هر چه مقدار آن شاخص‌ها افزایش می‌یابند نشانه‌ای از حمایت قوی‌تر داده‌ها از مدل نظری تفسیر می‌شود) و گاه به نام شاخص‌های بدی برازش (زیرا که هر چه مقدار آن شاخص‌ها افزایش می‌یابد نشانه‌ای از حمایت ضعیف‌تر داده‌ها از مدل نظری تلقی می‌شود) خوانده می‌شوند. از میان شاخص‌های برازش، می‌توان کای اسکوتر و RMSEA به عنوان پرکاربردترینشان اشاره کرد.

۴,۶,۱. کای اسکوتر

کای اسکوتر (χ^2) یکی از عمومی‌ترین و پرکاربردترین شاخص برازش در مدل سازی معادلات ساختاری است که هر چه مقدار آن کوچک‌تر باشد برازش داده‌ها به مدل بهتر است تا جایی که مقدار صفر برای آن نشانه برازش کامل است. به لحاظ نظری مقدار کای اسکوتر در بازه بین صفر تا بی‌نهایت تغییر می‌کند. مقدار خی دو (χ^2) محاسبه شده برابر ۱۵۳,۸۹۸ است که از مقدار جدول ۷۹,۰۸۱۹ بزرگتر می‌باشد بنابراین مدل معنادار است.

۴,۶,۲. ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد^۱

^۱ Model fit Indexes

^۲ Modification Indexes

این شاخص برای اولین بار توسط اشتایگر (۱۹۹۰) معرفی شده است که بر مبنای تحلیل ماتریس باقیمانده می‌باشد. برخلاف بسیاری از دیگر شاخص‌های برازش در مدل‌سازی که تنها دارای برآورد نقطه‌ای هستند این شاخص برای فواصل اطمینان نیز قابل محاسبه است که می‌توان با استفاده از آن‌ها مشخص کرد که آیا مقدار بدست آمده برای مدل تدوین شده با مقدار ۰.۵ تفاوت معنادار دارد یا خیر. مقدار RMSEA در تحقیق حاضر برابر ۰/۰۸۳ می‌باشد که نشان‌دهنده مدل مطلوب است.

منابع
پایان
پروژه

¹ Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

۴.۷. خلاصه فصل چهارم

در این فصل مقدمه‌ای بر تجزیه و تحلیل داده‌ها بیان شد. نگاه در بخش تحلیل توصیفی داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی (جدول، شکل‌ها) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. سپس داده‌های تحقیق با استفاده از فنون آمار استنباطی و پارامتریک مورد تحلیل قرار گرفت که از آزمون رگرسیون خطی ساده و چندگانه جهت بررسی اثر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته استفاده شده است و همچنین از معادلات ساختاری (SEM) با کمک نرم‌افزار لیزرل استفاده شد که همه روابط معنادار بود. این بدین معنا است که مدیریت استعداد و مدیریت فناوری اطلاعات بر جانشین‌پروری اثر دارد.

منابع
پایان
پژوهی

فصل پنجم

نکته‌چیزی و پیش‌نمادها

پروژه

مقدمه

همان‌طور که می‌دانیم تحقیقی مناسب و در خور توجه است که دارای نتیجه و پیشنهادهایی از روی مطالعات و تحقیقات علمی و استفاده از تجربیات دیگران باشد. تحقیقاتی که در آغاز با فرضیه یا فرضیه‌هایی شروع می‌شود و در پایان، نتیجه کار را ارائه نماید. باید دانست که اکثر پیشنهادها بر اساس همین فرضیات شکل می‌گیرد. اگر محقق بتواند پیشنهادها را از روی نتایج بدست آمده ارائه کند، در واقع می‌تواند در پر کردن خلاء تبدیل نظریه‌ها به عمل سهم به سزایی داشته باشد. نتیجه‌گیری‌هایی که بر اساس تحلیل‌های صحیح بنا شده باشد، می‌تواند مشکلات موجود بر سر راه سازمان که تحقیق به آن منظور طراحی شده را مرتفع نماید. بعد از تجزیه و تحلیل داده‌ها، آزمون فرضیه‌ها و تحلیل یافته‌های تحقیق در فصل چهارم، در این فصل بر مبنای نتایج حاصل شده از چهار فصل گذشته و نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها به ارائه راهکارها و پیشنهادها می‌پردازیم. بنابراین با توجه به توضیحات مذکور، این فصل شامل موارد زیر است:

- بررسی نتایج حاصل از فرضیه‌ها
- ارائه پیشنهادها

با توجه به فرضیات مطرح شده در تحقیق حاضر، به بررسی نتایج آنها می‌پردازیم:

۵.۱. بحث درباره نتایج

انتخاب از اصول و فرآیندهای اولیه استخدام می‌باشد که سایر نتایج سازمانی از آن حاصل می‌گردد. با بیانی واضح‌تر می‌توان گفت هر چه سازمان‌ها در انتخاب کارکنان مستعد موفق‌تر باشند، از این جهت چشم‌انداز بهتری در کارکنان ایجاد می‌کنند و می‌توانند جانشینان بهتری برای کارکنان کلیدی، که سازمان به دانش و تجربه آنها نیاز دارد، فراهم کنند. هر چه سازمان برای انتخاب کارکنان تلاش نماید و استراتژی‌های مناسب را برای انتخاب آنها بکارگیرد، در استخدام افراد مستعد موفق‌تر خواهد بود.

آموزش کارکنان مستعد در سازمان با فراهم شدن جانشینان مناسب برای پست‌های کلیدی ارتباط دارد. هر چه نخبگان انتخاب شده خود را با استعداد بدانند و یا بطور حقیقی افراد متخصص و با مهارتی باشند، در این صورت خود را نیازمند به آموزشهای تخصصی و پیچیده‌تری می‌دانند.

طبق یافته‌های برگزیده (۲۰۰۴) آموزش و بهسازی در سازمان عبارتند از: مربیگری و نظارت بر شغل، برگزاری جلسه با کارکنان برای بررسی مسائل جاری، چرخش شغلی، دوره‌های آموزشی شرکتی (شامل یادگیری الکترونیک)، دوره‌های خارج از شرکت، تدریس دوره‌های آموزشی، کمک از جانب مشاور یا روانشناس و فعالیت‌های فوق برنامه و... از آنجا که هدف عمده آموزش کارکنان رفع نواقص عملکردی و همچنین بهسازی منابع انسانی در تناسب با نتایج ارزیابی

عملکرد می‌باشد (سعادت، ۵۶، ۱۳۷۳)، این عوامل به فراخور نوع و ماهیت سازمان توسط واحدهای برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی به اجرا درمی‌آیند.

مشارکت کارکنان در تصمیم‌های سازمان، باعث ملموس‌تر شدن مسئولیت‌ها و همچنین همکاری بیشتر آن‌ها در اجرای وظایف محوله می‌شود. طبق پژوهش کانینگهام (۲۰۰۷) در بکارگیری (مشارکت) موثر منابع انسانی رعایت تناسب شغلی در انتصاب و مدیریت عملکرد اثر کاملاً چشم‌گیری داشته و باعث تقویت محرک‌های درون‌زا برای کارکنان می‌گردد. (میرسپاسی، ۱۲۳، ۱۳۸۲)

حفظ استعداد و اجرای راهکارهایی برای جلوگیری از ترک خدمت کارکنان نخبه از اصول مدیریت کردن صحیح استعدادهای سازمان می‌باشد. اگر سازمانی بخواهد استعدادها و نخبگان خود را به خوبی مدیریت کند باید علاوه بر ایجاد انگیزه‌های مالی متوجه سایر عوامل انگیزشی و ترغیب‌کننده جهت حفظ آنها باشد چرا که افراد نخبه به لحاظ بهره‌مندی از تخصص و تجربه، براحتی قابل جایگزینی نیستند و طی کردن فرآیند یافتن جایگزین مناسب منجر به تحمل کردن هزینه‌های اضافی برای سازمان می‌شود.

نتایج تحقیق مشابه انجام شده نیز مانند تحقیق مومنی و مولوی (۱۳۸۸) نشان داد که وجود فرآیندهای مناسب در تعریف شغل و یافتن افراد مناسب برای آن و آگاهی از مشوق‌های مناسب به عنوان عوامل حفظ استعدادها در سازمان می‌باشند و ارزیابی و بهینه‌سازی با استفاده از روش تحلیل سه عاملی که بر مبنای الگوی رفتاری، ارزش و نگرش و ضرایب وظیفه افراد هستند، فرآیند انتخاب نیروی انسانی را به شکل قابل ملاحظه‌ای بهبود می‌بخشند. باتوجه به تایید همه‌ی فرضیه‌های تحقیق حاضر می‌توان نتیجه گرفت مدیریت استعداد و مدیریت فناوری اطلاعات بر جانشین‌پروری نیروی انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی شیراز تاثیر دارد. مدیران در بحث مدیریت استعداد باید به لزوم انتخاب کارکنان مستعد، مشارکت کارکنان مستعد، آموزش کارکنان مستعد و ماندگاری و حفظ کارکنان مستعد توجه نمایند چرا که موفقیت یا شکست سازمان در ادامه به وجود نیروهای مستعد بستگی دارد. مدیران می‌توانند از طریق پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان، اطمینان حاصل نمایند که از طریق ایجاد خزانه‌ی استعداد هر زمانی که بخواهند و نیاز داشته باشند می‌توانند به نیروهای کیفی و کارآمد دسترس داشته تا از این حیث سازمان با بحران مواجه نشود. نکته‌ای که تحقیق بر آن تأکید می‌کند آن است که با استفاده از مدیریت استعداد و از طریق شناسایی پست‌های کلیدی و قرار دادن افراد در این منصب‌ها می‌توان به بهبود امور امیدوار شد. در زمینه جانشین‌پروری نیز، مدیران می‌توانند با برنامه‌ریزی در انتخاب جانشین و توسعه جانشینان شرایطی را فراهم کنند که سازمان یک‌دفعه از نیروهای مستعد، باتجربه و با سابقه خدمت بالا خالی نشود و سازمان با بحران مواجه نشود. مدیریت فناوری اطلاعات نیز، می‌تواند باعث تسهیل انجام کارها در سازمان شود یک نمونه از کاربردهای آن، فراهم کردن پایگاه اطلاعاتی کارکنان، که به هر کارمند در سازمان یک پروفایل اختصاص داده شود، که مشخص‌کننده مهارت‌ها، تحصیلات، سوابق خدمت، طول مدت خدمت،... که مدیران و مسولان سازمان به آن دسترسی داشته باشند و با توجه به اطلاعات کارکنان در صورت نیاز جانشینان مناسبی برای افرادی که در پست کلیدی و در سالهای پایانی خدمت در سازمان هستند، انتخاب کنند که در کنار فرد آموزش‌های لازم را ببینند و دانش آنها هم توسعه پیدا کند تا سازمان با مشکل کمبود نیروی مستعد و کلیدی مواجه نشود. اما آنچه در نهایت باعث می‌شود، تحقیق حاضر نتایج مطلوبی را در سازمان به همراه داشته باشد، وجود حمایت همه‌جانبه مدیران و تداوم این حمایت است، در غیر این صورت موفقیتی حاصل نخواهد شد.

۵.۲. وضعیت فعلی مدیریت جانشین‌پروری در شرکت ملی پخش نفت ایران

در رقابت جهانی امروز، صنعت نفت وظیفه خطیری در دستیابی به جایگاهی بلند، متناسب با شأن کشور عزیزمان ایران، برعهده دارد. در این راستا، مدیران نقش بسیار مهمی دارند. با توجه به بالا رفتن دوره بازنشستگی مدیران و ورود مدیران جدیدتر، شرکت ملی نفت ایران نیازمند برنامه‌ریزی برای توسعه و جایگزینی آنها می‌باشد. در خصوص نیروی انسانی در صنعت نفت، دو رویکرد سیاستگذاری شده است: یکی حفظ وضع موجود، و دوم حرکت به سمت جذب، توسعه، و نگهداشت نیروی متخصص و تولیدکننده تکنولوژی (صادقی، ۱۳۸۹). در این راستا، فعالیت‌هایی در چندین سال اخیر در قالب پرورش مدیران، مدیریت استعدادها، مدیریت سایه، و مدیریت جانشین‌پروری صورت گرفته است، که منجر به طبقه‌بندی مشاغل و ایجاد کانون پرورش نخبگان و کانون ارزیابی شده است (ابراهیمی، ۱۳۸۹). خوشبختانه، در کشور ما چندی است که صنعت نفت تلاش‌هایی در زمینه پرورش مدیران آینده و مدیریت جانشین‌پروری با همکاری کارشناسان آغاز کرده و طلیعه یک حرکت نوین را در صنعت کشور نوید داده است. اما با توجه به وجود نظریه‌های بسیار زیاد در زمینه مدیریت جانشین‌پروری در خارج از کشور، این موضوع در سازمان‌های ایران هنوز جوان و ناپخته بوده و نیازمند کار و تلاش بیشتری در این زمینه است (حسین نژاد، ۱۳۸۷). صنعت نفت یکی از پیشگامان طرح پرورش مدیران و مدیریت جانشین‌پروری در کشور است، اما همان طور که نتایج این تحقیق نیز این موضوع را تأیید می‌کند، برای رسیدن به وضعیت مورد انتظار و استفاده کاربردی از این نظام، نیازمند بررسی آسیب‌ها و تلاش راسخ برای ادامه این روند و بهبود مستمر آن می‌باشد.

۵.۳. پیشنهادهای براساس فرضیات

- سازمان‌هایی که در آنها جذب و گزینش افراد بر اساس شایستگی، قابلیت، استعداد و با استفاده از آزمون‌های استخدامی عملی و شبیه‌سازی شده و همین طور مراکز ارزیابی و مصاحبه‌های ساختار یافته صورت می‌گیرد، از نیروی انسانی با بهره‌وری بیشتر برخوردار خواهند بود. لذا توصیه می‌شود که سازمان‌ها از این الگو جذب و گزینش بهره‌گیرند.
- ایجاد تناسب بین شغل و شاغل، بدین معنا که در انتخاب کارکنان مستعد به شناخت روحیات و تخصص افراد پرداخته شود و با توجه به این شناخت، افراد در مشاغل مناسب منصوب گردند.
- از آنجا که آموزش و پرورش کارکنان مستعد یکی از اصول مهم مدیریت استعدادها می‌باشد، توجه ویژه به این امر موجبات رشد استعدادها را فراهم می‌آورد. آموزش حرفه‌ای کارکنان به صورت دوره‌ای، شرکت در سمینارهای آموزشی، جلسات مشاوره و نظارت و مربیگری کارکنان بهترین راه کارها برای بهسازی عملکرد منابع انسانی به شمار می‌رود.
- پیشنهاد می‌شود سازمان به صورت سالانه آزمون‌های دانشی و مهارت‌های مختلفی برای کارکنان مستعد و جهت سنجش سطح دانش و شایستگی‌های آنان برگزار کند تا سازمان بتواند در تصمیم‌گیری ارائه پاداش نیز موفق‌تر عمل کند.
- برای نگهداری کارکنان ایجاد مشوق و فرصت‌های مادی و غیر مادی در شغل ایجاد شود، پیشنهاد می‌شود جهت ایجاد انگیزه در کارکنان نخبه آنها را بیشتر در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت داده و با نشان دادن اعتماد به آنها زمینه مطرح شدن و رشد آنها را فراهم نمایند تا مسیر شغلی حرفه‌ای نیز با انگیزه و سرعت بیشتری مطرح شود.
- پیشنهاد می‌گردد کارکنان در سازمان به اینترنت دسترسی داشته باشند برای تسهیل در انجام کارها.

- به منظور استفاده و بهره‌برداری از فناوری اطلاعات شرکت می‌تواند آموزش‌های متناسب با آن به کارکنان خود ارائه دهد که در این مسیر به منظور فراهم آوردن پیش‌زمینه آن به سازمان توصیه می‌گردد که در حد امکان از آموزش الکترونیکی استفاده شود.
- جهت استفاده بیشتر از سایت شرکت پیشنهاد می‌شود، خدمات بیشتری را از طریق سایت به ارباب رجوع ارائه دهند.
- شرکت باید این نگاه به فناوری اطلاعات را که آن را صرفاً یک کارکرد پشتیبان و تنها به عنوان یک ابزار می‌بیند کنار گذاشته و آن را به عنوان یک کارکرد استراتژیک در نظر بگیرد.

۵.۴. پیشنهادهای پژوهشی برای تحقیقات آتی

- با توجه به فرآیند پژوهش حاضر و نتایج حاصله از آن بدلیل اینکه مطالعه و بررسی رابطه بین این سه متغیر برای اولین بار صورت گرفته است و امکان خطا و تأثیر متغیرهای غیر قابل کنترل در آن وجود دارد، توصیه‌ها و پیشنهاداتی برای پژوهش‌های بعدی به پژوهشگرانی که این رساله را مطالعه می‌نمایند به شرح ذیل ارائه می‌گردد:
- این تحقیق می‌تواند به صورت مقایسه‌ای در چند سازمان صورت پذیرد.
 - با توجه به اینکه سیستم مدیریت استعداد به تازگی در کشور ما مورد بهره‌برداری و استفاده قرار گرفته است محققین آتی می‌توانند به بررسی تبعات این سیستم در بلندمدت در سازمان‌ها بپردازند.
 - سازمان‌ها تلاشهایی را جهت معرفی تحقیقات سازمانی انجام دهند تا محققین با مقاومت و عدم اعتماد کارکنان و مدیران مواجه نشوند. چرا که انجام تحقیقات با موضوعات جدید سبب ایجاد مقاومت‌هایی در سطوح مختلف می‌گردد.
 - سازمان‌ها به جهت همکاری با محققین تمهیداتی قائل شوند و زمان لازم برای انجام تحقیقات را در اختیار محققین قرار دهند و محققین نیز نتایج این تحقیقات خود را در اختیار این سازمان‌ها قرار دهند.
 - تحقیقی با همین موضوع در سطح سازمان‌های دیگر هم به انجام برسد تا بتوان نتایج حاصل از تحقیق را بررسی و مقایسه نمود.

۵.۵. محدودیت‌های تحقیق

در واقع هر پژوهشی که با نیروی انسانی سرو کار داشته باشد با محدودیت‌هایی روبرو است. از آنجایی که پژوهش حاضر نیز با عوامل انسانی ارتباط داشت از این قاعده مستثنی نبوده است و محدودیت‌های خاص خود را داشته است که برخی از آنها عبارتند از:

- احتیاط بسیار زیاد مسئولین سازمان‌ها برای همکاری با دانشجویان و ترس از نتایج آزمون‌ها.
- ترس و احتیاط شدید آزمودنی‌ها از تأثیر این نتایج بر سوابق کاری و ادامه اشتغال آنها که خود را به صورت عدم پاسخدهی به برخی سوالات نشان داده است.
- امتناع برخی از مسئولین برای دادن اطلاعات سازمانی به محقق برای انجام پژوهش.
- با توجه به نمونه انتخاب شده، مشکلاتی در توزیع پرسش‌نامه وجود داشت، از قبیل تنوع شرکت‌ها و دوری مسافت برخی از آنها از یکدیگر.
- علی‌رغم داشتن نامه از دانشگاه مبنی بر تقاضای همکاری شرکت‌ها با محقق، به دلیل تنوع شرکت‌ها و منفک بودن مدیریت واحدها از یکدیگر، هماهنگی با افراد جامعه مشکل و وقت‌گیر بود. صدور مجوز

برای توزیع پرسش‌نامه توسط مدیر واحد هر شرکت بایستی به مدیران واحدها ابلاغ می‌شود، سپس با صدور مجوز مدیر واحد، محقق اجازه توزیع پرسش‌نامه را بین کارکنان داشت.

- بعضی از افراد جامعه مورد نظر که در فهرست وجود داشت، یا در ماموریت بودند، یا به شهرستان منتقل شده بودند، که از جامعه حذف شدند.
- همسان نبودن افراد پاسخ‌دهنده از نظر اعتبار پاسخ‌ها و ایجاد وزن برای پاسخ‌ها.

منابع: کلاس پی‌اچ‌دی

۵,۶. خلاصه فصل پنجم

در این فصل با توجه به یافته‌های حاصل از تحقیق و آزمون‌های انجام شده، سعی و ارائه نتایج تحقیق و همچنین ارائه پیشنهاداتی برای محققان آتی بود. به این منظور هر سوال و نتایج حاصل از انجام آن سوال به صورت خلاصه و مجزا برآورده و سپس نتایج حاصل از اجرای تکنیک آماری مورد استفاده بیان شد. به طور کلی این پژوهش دو سوال اصلی و چهار سوال فرعی داشت که نتایج هر کدام بیان شده است، در ادامه با توجه به این سوالات، پیشنهادهایی هم به جامعه علمی و هم به سازمان مورد بررسی ارائه گردید و سعی شد تا با توجه به یافته‌ها و ادبیات موجود پیشنهادهایی کاربردی مطرح گردد و محدودیت‌هایی که پژوهشگر در حین انجام پژوهش با آن روبرو بوده نیز بیان گردید.

منابع و مأخذ

بازینه

الف) منابع فارسی

- ابوالعلائی، بهزاد، و غفاری، عباس. (۱۳۸۶). *مدیران آینده؛ مبانی نظری و تجارب علمی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران*. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- ابوالعلائی، بهزاد، و غفاری، عباس. (۱۳۸۸). *گزیده مقالات سی و هفتمین کنفرانس جهانی منابع انسانی*. تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.
- ایرجی، فاطمه. (۱۳۹۰). *ارزیابی رابطه فناوری اطلاعات با عملکرد فردی و سازمانی سازمان های دولتی*. آذر، عادل، و مومنی، منصور. (۱۳۸۵). *آمار و کاربرد آن در مدیریت*. تهران: انتشارات سمت، جلد اول.
- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۱). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*. (ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی). تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- آرمسترانگ، میشل. (۱۳۸۴). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)*. (ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی). تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی (تاریخ انتشار به زبان اصلی ۲۰۰۱).
- بهان کیت، کیت، و هولمز، دیانا. (۱۳۷۷). *آشنایی با فناوری اطلاعات*. (ترجمه مجید آذرخش و جعفر مهرزاده). تهران: انتشارات سمت.
- تونکه‌نژاد، ماندنی، و داوری، علی. (۱۳۸۸). *توسعه منابع انسانی با رویکرد جامعه شناختی سازمان*. فصلنامه پژوهشی مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال اول، شماره ۳: ص ۵۱-۸۰.
- حبیب‌پور، کرم، و صفری، رضا. (۱۳۸۸). *راهنمای جامع کاربرد SPSS در تحقیقات پیمایشی (تحلیل داده‌های کمی)*. تهران: نشر لویه.
- حقیقی، آیدا. (۲۰۰۸). *راهبری فناوری اطلاعات در سازمان‌ها*. ماهنامه تدبیر-سال نوزدهم-شماره ۱۹۹.
- خاکی، غلامرضا. (۱۳۷۸). *روش تحقیق با رویکرد پایان نامه نویسی*. تهران: انتشارات بازتاب.
- خان بابایی، محمد، و نادعلی، احمد. (۲۰۰۹). *ارزیابی سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات*. ماهنامه تدبیر-سال بیستم-شماره ۲۰۳.
- دری، بهروز. (۱۳۷۵). *طراحی و تعیین نظام جانشینی مدیران*. تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- دهقانپور فراشاه، علی. (۱۳۹۰). *الگوی برنامه ریزی جانشین پروری*. بررسی موضوع در شرکت های زیر مجموعه وزارت دفاع جمهوری اسلامی.

رابینسون، جان. (۱۳۸۵). مدیریت استعدادیابی و جانشین پروری. (گزیده‌ی سی و هفتمین کنفرانس جهانی منابع انسانی، سرمایه انسانی مزیت رقابتی سازمان‌ها در عرصه‌ی جهانی سازی). (ترجمه بهزاد ابوالعلائی و عباس غفاری). تهران: انتشارات آهار.

راثول، ویلیام جی. (۱۳۸۴). برنامه‌ریزی جانشینی موثر. (ترجمه احمدرضا حراف). تهران: انتشارات شرکت ملی صنایع پتروشیمی.

رودساز، حبیب، احسانی، امیر، و خلیل پور تیلمی، سمیه. (۱۳۹۰). برنامه ریزی استراتژیک سیستم های اطلاعاتی. تهران: انتشارات دانش نگار.

سرمد، زهره، بازرگان، عباس، و حجازی، الهه. (۱۳۸۷). روش های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگه، چاپ شانزدهم.

سکاران، اوما. (۱۳۸۱). روش های تحقیق در مدیریت. تهران: مؤسسه عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه ریزی.

شجاعی، سید عمادالدین، و دری، بهروز. (۱۳۸۷). طراحی و تبیین مدل تفصیلی نظام جانشینی و جایگزینی تجربه پالایش و پخش. (چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی). تهران: موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.

صالح زاده، رضا، و لباف، حسن. (۱۳۹۰). توسعه مدلی برای مدیریت استراتژیک استعداد به منظور بهبود عملکرد سازمانی. (دومین کنفرانس مدیریت اجرایی).

صرافی‌زاده، اصغر. (۱۳۸۳). فناوری اطلاعات در سازمان (مفاهیم و کاربردها). تهران: انتشارات میر.

صرافی‌زاده، اصغر، و علی‌پناه، علی. (۱۳۸۱). سیستم‌های اطلاعات مدیریت: نظریه‌ها، مفاهیم و کاربردها. تهران: انتشارات مسیر.

طهماسبی، رضا، قلی‌پور، آرین، و جواهری‌زاده، ابراهیم. (۱۳۹۱). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادها علمی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره هفدهم.

عباسپور، عباس. (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها). تهران: سازمان مطالعات و تدوین کتب علوم انسانی (سمت).

غیاثی‌ندوشن، سعید، پرداخت‌چی، محمدحسن، دری، بهروز، و فراستخواه، مقصود. (۱۳۹۱). تأملی بر استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه، مدلی برآمده از نظریه‌ی داده بنیاد. تهران: پژوهش در نظام‌های آموزشی.

قاسمی، وحید. (۱۳۸۹). مدل‌سازی معادله ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد *Amos Graphics*. تهران: نشر جامعه‌شناسان.

کارت رایت، راجر. (۱۳۸۶). مدیریت استعداد. (ترجمه علی محمد گودرزی و سید جمال حسینی). تهران: انتشارات رسا.

کارت رایت، راجر. (۱۳۸۷). مدیریت استعداد: نگاهی نو به توسعه سرمایه انسانی. (ترجمه علی محمد گودرزی و سید جمال حسینی). تهران: انتشارات رسا، چاپ اول.

کانگر، رابرت و فالمر، جی (۱۳۸۷). استعدادیابی و جانشین پروری. (ترجمه بهزاد ابوالعالی). تهران: انتشارات سرآمد.

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

معالی تفتی، مرجان. (۱۳۹۰). بررسی عوامل موفقیت در مدیریت استعدادها و چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی مدیریت استعداد در گروه سایپا. فصلنامه مقاله‌های پژوهشی مدیریت، شماره ۲.

معالی، مرجان، و تاج‌الدین، محمد. (۱۳۸۷). جنگ استعدادها. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۲. آدرس سایت: <http://magiran.com/view.aps?ID=568990>

معالی، مرجان، و تاج‌الدین، محمد. (۱۳۸۷). مدیریت استعداد در فرآیندهای توسعه منابع انسانی. ماهنامه تدبیر، شماره ۲۰۲.

مهدوی، محمد تقی. (۱۳۷۹). مدیریت اطلاعات. تهران: مرکز اسناد و مدارک علمی ایران، سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی.

میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۲). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران: انتشارات میر.

هادی‌زاده‌مقدم، اکرم، و سلطانی، فرزانه. (۱۳۹۰). تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ده.

Allameh, S. M., Momeni, Z., Shekarchizadeh Esfahani, Z., & bardeh, M. (2010). An assessment of the effect of information communication technology on human resource productivity of mobarekeh steel complex in Isfahan(IRAN). *Procedia Computer Science*, vol. 13, pp. 1321-1326.

Areiqat, A. Y., Abdelhadi, T., & Al-Tarawneh, H. A. (2010). Talent management as a strategic practice of human resources management to improve human performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Belleville: 2(2).

Ashton, C., & Morton, L. (2004). Managing talent for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.

Attaran, M. (2003). Information technology and Business process, redensing. *Business Process Management Journal*, 9(4), 440-458.

Barlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). Baidling competitive advantage through people. *Sloan Management Review*, 43(2), 34-41.

Barner, R. (2006). *Bench Strenght*. San Francisco: American Management Association.

Barron, P. (2008). Education and talent management: implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management Emerald Group*, 20(7), 730-742.

Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global war for talent. *Journal of International Management*, 15(3), 273-285.

Berger, L., & Berger, D. (2003). *The Talent Management Handbook*. McGraw Hill: Cleveland, OH .

Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Emerald Group, Employee Relations*, 29(6), 640-663.

Blass, E. (2007). *Talent management: maximizing talent for business performance*. London: Chartered Management Institute.

Boselie, P., Dietz., G., & Boon , C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal* , 15(3), 67-94.

Boussebaa, M., & Morgan, G. (2008). Manageging talent across national borders: the challenge faced by an international retail group. *Emerald Group, Critical Perspectives on International Business*, 4(1), 25-41.

- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management* (2nd ed). Palgrave Macmillan: Basingstoke.
- Briscoe J. P., Derr, C. B. (2003). *The roundabout model: a flexible approach to managing leadership development*. Paper Presented at the Academy of Management Annual Meeting , August, Seattle, WA.2003.
- Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2001). *Now, discover your strengths*. New York: Free Press.
- Buoudereu, J. W. & Ramstad, P. M. (2005). Talent ship and the new paradigm for human resources to strategic talent decision. *Human Resource Planning*, 28(2), 17-26.
- Byham, W. C. (1999). Grooming next-millennium leaders. *Training and Development*, 44(2), 46-51.
- Cai, W. (2009). *Talent retention and development within multinational company in china*. Master Thesis for Business Baltic school.
- Cantrell, S., & Benton, J. M. (2007). The five essential practices of a talent multiplier. *Emerald Group, Business Strategy Series*, 8(5), 358-364.
- Cappeli, P. (2008a). *Talent on demand*. Boston: Harvard Business School Press .
- Cappeli, P. (2008b). Talent management for the twenty first century. *Harvard Business Review (March)*, 86(3), 74-81.
- Cappelli, p. (2008). *Talent on Demand*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Carretta, A. (1992). Career and succession planning in mitrani, A Daliziel, M. Fitt, D(Eds), competency based human resource management in Tung-chun Huang(Eds) succession management systems and human resource outcomes, *International Journal of Manpower*, 22(8), 736-747.
- Chadwick, C. (2005).The vital role of strategy in strategic human resource management education. *Human Resource Management Review*, 15(3), 200-213.
- Chakraborty, D., & Ajoy, K. R. (2004).Ecommerce:a source of competitive advantage in global market. *InformationTechnology: Principles and Applications*.Upper Saddle River, NJ: PrenticeHall.
- Chambers, E. G., Floulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *Mckinsey Quarterly*, 3, 44-57.
- Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2008). *The talent powered organization*. London: Kogan Page

- Cheloha, R., & Swain, J. (2005). Talent management system key to effective succession planning. *Canadian HR Reporter*, 18(17), 5-7.
- Clarke, S. (2000). *Information system strategic management: an integrated approach*. New York: Taylors & Francies Group Inc.
- Collings, D. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *ScienceDirect Group, Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Cunningham, I. (2007). Talent management: marking it real. *Emerald Group*, 21(2), 4-6.
- Davis, T., Cutt, M., Flynn, N., Mowel, P., & Orme, S. (2007). *Talant assessment: a new strategy for talent management*. Gawer House.
- Derr, B. (2006). *Succession planning: encyclopedia of career development*. California: SAGE Publications.
- Diane, O. N. (2009). *Succession planning in a two-year technical college system roles*. A Dissertation Submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Minnesota, in Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree of Doctor of Education.
- Falkenberg, J., Stensaker, I., Meyer, C. B., & Hueng, A. C. (2005). Research in organizational change and development. *Oxford*, 15, 31-62.
- Farley, C. (2005). HR's role in talent management and driving business results. *Employment Relations Today*, 32(1), 55-67.
- Fulmer, R. M., & Conger, J. A. (2004). Developing leaders with 2020 vision. *Financial Executive*, 20(5), 38-41
- Garman, A. N., & Glawe J. (2004). Succession planning. *Consult Psychology Journal*, 56(2), 119-128.
- Gerstrom, A., & Jorgensen, F. (2009). *Talent management and the law of Jante: an improbable coexistence*. Arthus School of Business: University of Aarhus.
- Greer, C. R., & Virick, M. (2008). Diverse succession planning: lessons from the industry leaders. *Human Resource Management*, 47(2), 351-367.
- Grossman, R. J. (2007). IBM's HR talent a risk. *Human Resource Managemnt*, 52(4), 54-59.
- Groysberg, B., Neda, A., & Nohria, N. (2004). The risky business of hiring stars. *Harvard Business Review*, 85(6), 68-77.

- Helton, K., & Jackson, R. (2007). Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: succession planning in a complex environment. *Public Personnel management*, 36(4), 335-347.
- Hills, A. (2009). Succession planning or smart talent management. *IndustrialCommercial Training*, 41(1), 3-8.
- Hirsh, W. (2000). *Succession planning demystified*. Brighton: Institute for Employment Studies. <http://uweb.Txstate.edu/~ps07/arpabstrats.html>:18-63,2002.
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: a strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organization. *International Journal of Contemporary Hospitality management*, 20(7), 743-757.
- Huselid, M., Beatty, R., & Bocker, B. (2005). A player or a position? the strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*, 83(12), 110-117.
- Jessup, L. M., & Valacich, J. S. (2003). *Information system today*. India: Prentice-Hall.
- Johnson, J. E., Costa, L. L., Marshall, S. B., Moran, M. J., & Henderson, C. S. (1994). Succession management: a model for developing nursing leaders. *Nursing management*, 25(6), 5-50.
- Kearns, G. S., & Lederer, A. L. (2004). The impact of industry contextual factors on IT focus and use of IT for competitive advantage. *Information and Management*, 41(7), 46-67.
- Kesler, G. C. (2002). Why the leadership bench never gets deeper: ten insights about executive talent development. *Human Resource planning*, 25(1), 32-44.
- Kim, Y. (2006). *Measuring the value of succession planning and management: a qualitative study of U.S. affiliates of foreign multinational companies*. For PhD Degree, The Pennsylvania State University.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. New York: Routledge.
- Kyobe, M. E. (2004). Investigating the strategic utilization of IT resources in the small and medium sized firms of the Eastern free state province. *International Small Business Journal*, 22(2), 131-158.
- Leibman, M., Bruer, R., & Maki, B. (1996). Succession management: the next generation of succession planning. *Human Resource Planning*, 19(3), 16-29.
- Lewis, R., & Hechman, R. (2006). Talent management: a critical review. *Science Direct, Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.

- Ley, S. (2002). *An assessment of succession planning at the State Bar of Texas*. Applied Research project, Texas State University. Retrived from:
- Mahler, W. (1980). Management succession planning: new approaches for the 80's
- Mc, C. (1962). Business drive and national achievement. Harward Business Review.
- Michael, A. (2006). A handbook of human resource management practice (10th ed). London: Kogan Page Ltd.
- Michaels, E. G. (1999). The war for talent. *Journal of Human Resource Planning*, 22(4), 8-10.
- Michaelson, M., & Andreson, J. (2010). Are you just calling plays? learning & development, Talant Management Magazine Site Address: [http://talentmgt.com/learnin & development / 2010/ October / 1326/ index. Php](http://talentmgt.com/learnin%20&%20development/2010/October/1326/index.Php).
- Miller, D. (2006). Strategic human resource management stores. *Journal of Retailing and Services*, 13(2), 99-109.
- Morton, L. (2004). *Integrated and integrative talent management: a strategic HR framework*. New York: The Conference Board.
- Mutsuddi, I., Mutsuddi, R. (2008). Rating talent: the key to knowledge organization. *The Icfai University Press*, VII(7), 73-84.
- Olson, L. (2008). Cultivating a taste for leadership. *Education Week*, 27(33), 20-23.
- OZ, E. (2005). Information technology productivity: in search of a definite observation. *Information & Management*, 42(6), 789-798.
- Pattan, J. E. (1986). Succession management, 2: management selection. *Personnel*, 63(11), 23-34.
- Phillips, R., & Roper, O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Emerald Group, Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- Piansoongnem, O., Anurit, P. (2010). Talant management: quantitative and qualitative studies of HR practitioners in Thailand. *International Journal of Organizational Innovation(online)*, 13(1), 280-302.
- Rath, T., & Conchie, B. (2008). *Strengths-based leadership: great leaders, teams, and why people follow*. New York: Gallup Press.
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Buisness Review*, 85(6), 68-77.

Rothwell, W. J. (2005). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within* (3rd ed). New York: American Management Association.

Rothwell, W. J. (2002). Succession planning for future success. *Strategic HR Review*, 1(3), 30-33.

Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within* (4th ed). New York: American Management Association .

Sambrook, S. (2005). Exploring succession planning in small, growing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4), 579-595.

Sandler, S. (2003). The changing face of talent management. *HR Focus*, 80 (5), 13-15.

Sweem, S. L. (2009). *Leveraging employee engagement through a talent management strategy: optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study*. Unpublshed Doctoral Dissertation, Benedictine university, Lisle, Illinois.

Tansely, C. (2011). Why do we mean by the term "talent" in talent management? *Journal of Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-273.

Tansely, C., Harris, L., Stewart, J., & Turner, P. (2006). *Talent management understanding the dimensions*. London: Chartered Institute of Personnel and Development(CIPD), 1-25.

Tansely, C., Harris, L., Stewart, J., & Turner, P. (2007). *Talent management: strategices, policies and practices*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Towers, P. (2003). Working today: understanding what drives employee engagement (The 2003 Tower Perrin Talent Report). Retrieved from: Towers Perrin Website:http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=hrs/usa/2003/200309/talent_2003.pdf.

Tulgan, B. (2009). *Not everyone gets a trophy: how to manage generation Y* . India:John Weily and sons.

Tung, C. H. (2001). Succession management systems and human resource outcomes. *International Journal of Manpower*, 22(8), 736-747.

Turban, E. L., Dorothy, M., & Wetherbe, J. (2006). *Information technology for management, transforming organizations in the digital economy* (5th ed). India: john Wiley & Sons Inc.

Velcu, O. (2008). *Drivers of ERP system's business value*. Doctoral Dissertation, Swedish school of economics and business administration. Retrieved July 30, 2012, from:
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/274/1789789515559845.pdf?sequence=1>.

Wallum, P. (1993). A broader view of succession planning. *Personnel Management*, 25(9), 42-57.

Weil, P., & Ross, J. W. (2004). *IT Governance: how top performance manage IT decision rights for superior results?* Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

Wessel, R. D., Christian, N. T., & Hoff, A. K. (2003). Enhancing career development through the Career Success Club. *Journal of Career Development*, 29(4), 265-277.

Worley, C. D., Hitchin, D. E., & Ross, W. D. (1996). *Integrated strategic change*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Zenger, J. H., & Folkman, J. (2002). *The extraordinary leader: turning good managers into great leaders*. New York: McGraw-Hill.

پورسٹنقضا ما ارم

ارہہ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

پا سَخَوِي كَرَامَن!

بِسْلَام

پرسشنامه ای که پیش روی شما قرار دارد، در راستای انجام تحقیق دانشگاهی با عنوان « بررسی اثر مدیریت استعداد بر جانشین پروری نیروی انسانی مستعد با ملاحظه مدیریت فناوری اطلاعات در شرکت نفت شیراز » تهیه و طراحی گردیده است. از آنجا که پاسخهای شما در این تحقیق بسیار ارزشمند بوده و موجب غنای هرچه بیشتر تحقیق مزبور خواهد گردید لذا، خواهشمند است با دقت و بذل توجه کافی، به سؤالات مربوطه پاسخ دهید. لازم به توضیح است که پاسخهای شما کاملاً محرمانه بوده و فقط در راستای انجام تحقیق مزبور مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

با کمال تشکر

نازنین چراغی (دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت منابع انسانی)

توضیحات

پرسشنامه پیش رو، حاوی ۲ بخش می باشد. بخش اول مربوط به مشخصات جمعیت شناختی پاسخگویان ، بخش دوم مربوط به سؤالات متغیر های تحقیق می باشد. خواهشمند است پس از مطالعه دقیق هر سوال، نظر خود را با گذاردن علامت در یکی از خانه های روبروی هر سوال، بیان کنید.

بخش اول : مشخصات جمعیت شناختی

۱. جنسیت :	<input type="checkbox"/> مرد	<input type="checkbox"/> زن		
۲. سن :	<input type="checkbox"/> ۲۵ تا ۳۵ سال	<input type="checkbox"/> ۳۵ تا ۴۵ سال	<input type="checkbox"/> بالاتر از ۴۵ سال	
۲. سطح تحصیلات :	<input type="checkbox"/> دیپلم	<input type="checkbox"/> فوق دیپلم	<input type="checkbox"/> لیسانس و بالاتر	
۴. سابقه کار :	<input type="checkbox"/> کمتر از ۵ سال	<input type="checkbox"/> ۵ تا ۱۵ سال	<input type="checkbox"/> ۱۵ تا ۲۰ سال	<input type="checkbox"/> بالاتر از ۲۰ سال
۵. وضعیت استخدام :	<input type="checkbox"/> رسمی	<input type="checkbox"/> قراردادی		
۶. پست سازمانی :	<input type="checkbox"/> کارمند	<input type="checkbox"/> رئیس		

بخش دوم

مؤلفه	شاخص	به نظر شما هر یک از مؤلفه های زیر تا چه حد در سازمان وجود دارند؟	کاملاً مخالفم	مخالفم	ناحدودی موافقم	موافقم	کاملاً موافقم
انتخاب استعدادها	آزمون دانشی (کتبی و شفاهی) قدرت تحلیلیگری و یادگیری	۱ در بدو استخدام آزمون برگزار می شود.					
		۲ در بدو استخدام برای سنجش میزان تخصص هر فرد مصاحبه های تخصصی برگزار می شود.					
		۳ در بدو استخدام آزمون هوش و سرعت یادگیری از هر داوطلب گرفته می شود.					
		۴ در بدو استخدام آزمون مهارت ها از هر داوطلب گرفته می گیرد.					
		۵ در بدو استخدام توانایی کارگروهی داوطلبان بررسی می گیرد.					
مشارکت استعدادها	همسویی نقش با افراد ارتباط بین گروه ها کاری	۶ طراحی مشاغل متناسب با ویژگی های رفتاری کارکنان نخبه است.					
		۷ طراحی مشاغل متناسب با توانایی کارکنان نخبه است.					
		۸ بین گروه های کاری ارتباط خوبی برقرار است.					
آموزش استعدادها	دوره های آموزشی کمک گرفتن از مشاور	۹ آموزش های لازم و متناسب با نیاز به کارکنان نخبه ارائه می شود.					
		۱۰ آموزش کارکنان نخبه، متناسب با برنامه ریزی استراتژیک شرکت صورت می گیرد.					
		۱۱ برای رفع مشکلات تخصصی و حرفه ای، مدیران ارشد به زیر دستان مشاوره می دهند.					

مفهوم	ابعاد	به نظر شما هر یک از مولفه های زیر تا چه در سازمان وجود دارند؟	کاملاً مخالفم	مخالفم	ناحدودی موافقم	موافقم	کاملاً موافقم	
حفظ و نگهداشت استعدادها	سیستم جبران خدمت	۱۲	مبنای پرداخت ها در این سازمان بررسی معیارهای شایستگی است.					
	امنیت شغلی	۱۳	کارکنان شایسته از امنیت شغلی لازم برخوردارند.					
	مشارکت کارکنان در تصمیم سازی	۱۴	کارکنان نخبه در تصمیم گیری شرکت یا واحد خود مشارکت دارند.					
	تفویض اختیار	۱۵	بر حسب شایستگی های افراد، اختیار انجام کارهای مهم به کارکنان نخبه تفویض می شود و آنها از استقلال شغلی برخوردارند.					
	ارتقا	۱۶	معیارهای موفقیت در هر شغل تعیین شده است تا کارکنان نخبه در شغل خود ارتقا یابند.					
	منزلت اجتماعی	۱۷	کارکنان نخبه در این سازمان از بودن در آن احساس افتخار می کنند.					
	فرصت های شغلی	۱۸	امکان رشد و کارآفرینی و همچنین فرصت های مادی در مشاغل این شرکت فراهم است.					
	جانشین پروری نیروی انسانی		۱۹	برای متقاضیان یک مخزن استعداد تعریف شده است.				
		انتخاب جانشین	۲۰	انتخاب چندین کاندیدا برای یک پست و چندین گزینه برای یک کاندیدا وجود دارد.				
			۲۱	مدیران در مورد شیوه صحیح انتخاب جانشین آموزش دیده اند.				
توسعه جانشین		۲۲	توسعه برنامه های آموزشی براساس نیازهای هر فرد در شرکت صورت گرفته است.					
		۲۳	گردش شغلی در شرکت صورت می گیرد.					

مفهوم	ابعاد	به نظر شما هر یک از مولفه های زیر تا چه در سازمان وجود دارند؟	کاملاً مخالفم	مخالفم	ناحدودی موافقم	موافقم	کاملاً موافقم
		توسعه درونی و استثنا بودن آوردن جانشین بیرونی در شرکت رایج است.					
	سخت افزار	استفاده از رایانه در شرکت متداول است.					
		دسترسی به شبکه های کامپیوتری در واحدهای مختلف شرکت وجود دارد.					
		شبکه های کامپیوتری در واحدهای مختلف شرکت مورد استفاده عملی قرار می گیرد.					
		از سیستم ها و دستگاه های پردازش تصویر مانند اسکنر و وسایل جانبی کامپیوتر استفاده می شود.					
	نرم افزار	از نرم افزارهای صفحه گسترده (ورد و اکسل، ...) در شرکت استفاده می شود.					
		از سیستم های مکانیزه عملیاتی مانند سیستم های ثبت اطلاعات مشترکین استفاده می شود.					
		در شرکت از نرم افزارهای کاربردی مانند سیستم شبیه سازی، بانک اطلاعات هوشمند و... استفاده می شود.					
		شرکت دوره های آموزشی برای کارکنان جهت استفاده از سیستم های موجود در شرکت برگزار می کند.					
		استفاده از اتوماسیون اداری در تسریع کارها موثر است.					
	اینترنت	کارکنان به اینترنت دسترسی دارند.					
		زیر ساخت های اطلاعات و ارتباطی وجود دارد.					
		کارکنان شرکت از سایت شرکت استفاده می کنند.					
		ارباب رجوع (مراجعه کنندگان) از سایت شرکت استفاده می کنند.					

✓ چه عواملی می تواند در موفقیت سیستم مدیریت استعدادها (نخبگان شرکت شما) نقش داشته است؟

✓ کارکنان شایسته و مستعد با چه چالش هایی در این سازمان روبرو هستند؟

مطابق با پرسش پرونده

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	125	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	125	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	37

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	125	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	125	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	18

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	125	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	125	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	6

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	125	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	125	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.842	13

KMO and Bartlett's Test^a

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.725
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3835.744
	df	666
	Sig.	.000

a. Based on correlations

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		IT.az100	janeshin.az100	TM.az100
N		125	125	125
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	58.1795	43.4222	50.1659
	Std. Deviation	12.37226	15.13928	11.83445
Most Extreme Differences	Absolute	.088	.088	.082
	Positive	.059	.085	.082
	Negative	-.088	-.088	-.077
Test Statistic		.088	.088	.082
Asymp. Sig. (2-tailed)		.059 ^c	.056 ^c	.095 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
TM.az100	125	18.32	72.11	50.2828	11.70915	-.295	.217	-.188	.430
janeshin.az100	125	15.56	71.11	43.5289	14.70205	-.068	.217	-.631	.430
IT.az100	125	36.92	100.00	70.5354	14.31793	-.196	.217	-.400	.430
Valid N (listwise)	125								

RELIABILITY

```

/VARIABLES=TM.az100 janeshin.az100 IT.az100
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Regression

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-5.291	5.611		-.943	.347
	TM.az100	.292	.104	.232	2.794	.006
	IT.az100	.484	.085	.472	5.671	.000

a. Dependent Variable: janeshin.az100

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT janeshin.az100
/METHOD=ENTER entekhab.az100.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	IT.az100 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: janeshin.az100

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.594 ^a	.353	.348	11.87167

a. Predictors: (Constant), IT.az100

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9467.436	1	9467.436	67.175	.000 ^b
	Residual	17335.191	123	140.937		
	Total	26802.627	124			

a. Dependent Variable: janeshin.az100

b. Predictors: (Constant), IT.az100

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.483	5.358		.090	.928
	IT.az100	.610	.074	.594	8.196	.000

a. Dependent Variable: janeshin.az100

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TM.az100 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: janeshin.az100

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.482 ^a	.232	.226	12.93771

a. Predictors: (Constant), TM.az100

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6214.345	1	6214.345	37.126	.000 ^b
	Residual	20588.283	123	167.384		
	Total	26802.627	124			

a. Dependent Variable: janeshin.az100

b. Predictors: (Constant), TM.az100

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.128	5.122		2.563	.012
	TM.az100	.605	.099	.482	6.093	.000

a. Dependent Variable: janeshin.az100

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT janeshin.az100
```

/METHOD=ENTER IT.az100.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	entekhab.az100 b		Enter

a. Dependent Variable: janeshin.az100

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.206 ^a	.042	.034	14.44657

a. Predictors: (Constant), entekhab.az100

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1132.124	1	1132.124	5.425	.021 ^b
	Residual	25670.503	123	208.703		
	Total	26802.627	124			

a. Dependent Variable: janeshin.az100

b. Predictors: (Constant), entekhab.az100

coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31.109	5.487		5.670	.000
	entekhabestedad.az.100	.196	.084	.206	2.329	.021

a. Dependent Variable: janeshinparvari.az.100

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	mosharekat.az100 ^b		Enter

a. Dependent Variable: janeshin.az100

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.279 ^a	.078	.070	14.17628

a. Predictors: (Constant), mosharekat.az100

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2083.681	1	2083.681	10.368	.002 ^b
	Residual	24718.946	123	200.967		
	Total	26802.627	124			

a. Dependent Variable: janeshin.az100

b. Predictors: (Constant), mosharekat.az100

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32.434	3.672		8.834	.000
	mosharekat.az.100	.277	.086	.279	3.220	.002

a. Dependent Variable: janeshinparvari.az.100

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	amozesh.az100 b		Enter

a. Dependent Variable: janeshin.az100

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.356 ^a	.127	.119	13.79621

a. Predictors: (Constant), amozesh.az100

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3391.376	1	3391.376	17.818	.000 ^b
	Residual	23411.251	123	190.335		
	Total	26802.627	124			

a. Dependent Variable: janeshin.az100

b. Predictors: (Constant), amozesh.az100

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.730	3.717		7.730	.000
	amozesh.az.100	.343	.081	.356	4.221	.000

a. Dependent Variable: janeshinparvari.az.100

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	hefz.az100 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: janeshin.az100

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.557 ^a	.311	.305	12.25528

a. Predictors: (Constant), hefz.az100

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8329.023	1	8329.023	55.456	.000 ^b
	Residual	18473.605	123	150.192		
	Total	26802.627	124			

a. Dependent Variable: janeshin.az100

b. Predictors: (Constant), hefz.az100

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.407	3.803		4.314	.000
	hefz.az.100	.561	.075	.557	7.447	.000

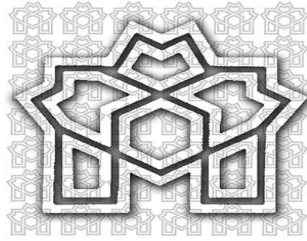
a. Dependent Variable: janeshinparvari.az.100

Abstract

Talent management is a complete set of processes for identifying, developing, maintaining, and using talent employees in order to successfully perform the required activities of organization. Talent management assures the organization that the qualified people with the suitable skills stand at the proper job position in order to achieve the expected goals. As regards the novelty of talent management in large organizations of Iran, this study has a considerable effect on the views of human resource managers. The purpose of this study is to evaluate the effects of talent management on succession planning of human resources with regard to information technology management in Shiraz Petroleum Products Distribution Company. This study is a descriptive-practical research and the sample of this study includes 140 employees of Shiraz Petroleum Products Distribution Company. Total number of samples is suitable for this study, the questionnaires distribute among 140 employees of Shiraz National Petroleum Products Distribution Company and 125 questionnaires are returned and analyzed. Data collection tool is questionnaire. In the current study for evaluating the stability, the primary questionnaires are distributed experimentally among 30 employees and so we receive Cronbach's alpha coefficient of talent management of 0.894, succession planning of 0.836, and information technology management of 0.842 respectively. These numbers indicate that the questionnaire have the necessary reliability or in the other word stability. It is used spss22 software for data analysis. In order to analyze the internal structure of questionnaire and to discover the constituent elements of each latent variable or construct, it is used the confirmatory factor analysis tools and in order to meet the research hypothesis, it is used multiple regression. According to the results of statistical tests, all research hypotheses are confirmed. The main hypothesis test result suggests that talent management and information technology management on succession planning of talent human resources has positive and direct (statistically significant) effect. The findings subscribe to the effects of selection of talent employees on succession planning, participation of talent employees on succession planning, and instruction of talent employees on succession planning.

Key words: talent, talent management, talent employees, talent selection, talent reservation, talent retention, talent development, succession planning, successor selection, successor development, information technology.

Email: na.cheraghi@yahoo.com



**Analyzing the effect of talent management on human resource
Succession planning , regarding management of information
technology.**

By

Nazanin Cheraghi

Supervisor

Dr Fatah Sharifzadeh

Advisor

Dr MirAli Seyyed naghavi

June 2014