

## ارائه مدلی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری به منظور استقرار نظام شایستگی (مورد مطالعه: شرکتهای بانک ملت)

الهه شیخی<sup>۱</sup>

مسعود حقیقی<sup>۲</sup>

علیرضا رزقی رستمی<sup>۳</sup>

### چکیده

عصر حاضر، با ویژگی‌هایی چون نوآوری، توسعه‌ی دانش، جهانی‌سازی و افزایش رقابت معرفی می‌شود؛ به همین دلیل، سازمان‌ها از تمام توان خود برای پیروزی در رقابت فزاینده موجود استفاده می‌کنند که سرمایه‌های انسانی از مهم‌ترین آن‌هاست. این پژوهش با هدف ارائه مدلی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری به منظور استقرار نظام شایستگی با مورد مطالعه شرکتهای تابعه بانک ملت استان تهران انجام شد. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی - پیمایشی به‌شمار می‌آید. جامعه آماری پژوهش، تعداد ۷۵۸ نفر از مدیران و کارشناسان شرکتهای بانک ملت می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، نمونه‌ای به تعداد ۲۵۵ نفر انتخاب شده‌اند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و از نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است. در پی این پژوهش مولفه‌ها و شاخص‌ها تعیین شد. از طرفی دیگر در روابط بین مولفه‌ها مشخص شد که مولفه‌های شناسایی شده برای هر متغیر، همبستگی بالایی با آن‌ها دارند و به خوبی توانسته‌اند متغیر اصلی را تبیین نمایند. در نهایت طی مدل‌سازی مشخص شد که استعدادیابی بر جانشین‌پروری و استقرار نظام شایستگی اثرگذار است و علاوه بر آن جانشین‌پروری در تاثیر استعدادیابی بر شایستگی نقش میانجی دارد.

### واژگان کلیدی

استعدادیابی، جانشین‌پروری، شایستگی، شرکتهای تابعه بانک ملت.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

Email: Elaheh.sheykhi1988@gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت و حسابداری، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

Email: m.haghighi@riau.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

Email: A\_rezghirostami@yahoo.com

پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۳/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۲۸

## طرح مسأله

مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها در دنیای پویای امروزی داشتن عامل انسانی مناسب می‌باشد. این مهم‌ترین عامل استراتژیک است که به راحتی قابل تقلید کردن نیست و می‌تواند باعث موفقیت و توسعه پایدار سازمان‌ها گردد. لذا موفقیت سازمان‌ها وابسته به توسعه منابع انسانی می‌باشد و توسعه منابع انسانی در هر سازمان بدون درک و کشف استعدادها، قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و شایستگی‌های این سرمایه عظیم و بالقوه میسر نخواهد شد؛ و افراد به واسطه در اختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت، یعنی تفکر، می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد جامعه و سازمانشان را پدید آورند و این منبع قدرت نیازمند محیطی مساعد برای شکوفایی است. این منابع دارای توانایی و قابلیت‌های بالقوه‌ای هستند که در محیط سازمانی بالفعل شده و دستیابی به این هدف، نیازمند درک کامل انسان‌ها و فراهم کردن شرایط مناسب است. یکی از مباحثی که باید بررسی شود، قرار دادن افراد در جایگاه‌های مناسب با توانایی و قابلیت آن‌هاست. دانش و بینش، مهارت و تخصص در گزینش و نگهداری افراد برای ورود به دنیای کار و اشتغال و تعیین میزان شایستگی و لیاقت آن‌ها در طول خدمت به منظور ترفیع، ارتقا، انتصاب، تشویق و جانشین‌پروری را باید از عوامل مهم بقا و کارایی و پیشرفت آن، حتی در شرایط متغیر جامعه و دگرگونی‌های سازمانی دانست.

استعدادیابی ابزاری مدیریتی است که به مدیران کمک کرده و نوعی انعطاف‌پذیری را هماهنگ با شرایط متغیر بازار ایجاد می‌کند. استعدادیابی به دو دلیل اهمیت دارد: اول این‌که اجرای مدیریت استعداد موثر، موجب کشف و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادها می‌شود و دوم، این‌که کارکنان با استعداد برای پست‌های کلیدی آینده انتخاب می‌شوند که امروزه به نام جانشین‌پروری شناخته می‌شود و توجه بسیاری از سازمان‌ها را به خود جلب کرده است. استعدادیابی نگرشی هوشمندانه برای جذب، پرورش و نگهداری افراد و استفاده از استعداد و شایستگی آنان، برای تامین نیازها و اهداف حال و آینده‌ی سازمان است. پژوهشگران پیشنهاد می‌کنند که سازمان‌ها باید مدیریت منابع انسانی متفاوتی برای گروه‌های مختلف کارکنان داشته باشند. این نگاه مستلزم رفتار متفاوت با استعدادهاست. کسانی که «عملکرد خوبی دارند، منحصربه‌فرد و دارای ارزش‌اند و در نهایت، مشاغل را انجام می‌دهند که برای سازمان تاثیر ویژه‌ای داشته باشد (مایرز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). معماری مدیریت استعداد عبارت است از ترکیبی از سیستم‌ها، فرایندها و شیوه‌های توسعه داده و به کارگیری شده توسط سازمان، تا اطمینان حاصل شود که

چرخه استعداد به شکل اثربخشی در سازمان به اجرا در آمده است. از این رو مفهوم استعدادیابی به خط مقدم رشته مدیریت تبدیل شده است (نثم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷) بنابراین، فراهم کردن بستری مناسب برای استعدادیابی و تقویت استعدادها و به‌کارگیری آن‌ها در مسیر اهداف سازمان از ضرورت‌های مدیریتی خواهد بود.

یکی از اهداف استقرار نظام شایستگی استفاده از آن در برنامه جانشین‌پروری است. رسالت آن، امر خطیر به‌گزینی در سازمان‌ها و توسعه توانمندی‌های افراد منتخب جهت جایگزینی مناسب افراد موجود در پست‌های فعلی است. جانشین‌پروری برای تضمین تأمین نیروی کار آینده در سازمان‌هاست (گل‌وردی، ۱۳۹۶). با نایاب شدن استعدادها، کارشناسان پیشنهاد می‌دهند که سازمان‌ها نظام جانشین‌پروری را برای شناسایی و توسعه کارکنان پرتوان اجرا کنند (دُهم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). بسیاری از سازمان‌ها با بکارگیری و جایگزینی مناسب استعدادها در حال حرکت به سمت نظام‌های شایستگی‌محور هستند، نهایتاً توجه به این مسائل به شرکت‌ها کمک می‌کند تا افزایش روزافزون بازدهی، بهره‌وری و بهبود عملکرد در آن‌ها اتفاق بیفتد (عبدالله و سنتوسا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). از جمله عواملی که در سازمان‌ها باعث افزایش انگیزه و بهره‌وری سازمانی و رسیدن به اهداف سازمان می‌شود، توجه به وجود عدالت در سازمان و انتخاب افراد بر پایه شایستگی و توانایی آن‌ها برای تصدی پست‌های سازمان است (کمالی و همکاران، ۱۳۹۶). لذا در جذب منابع انسانی، باید شایستگی‌های حرفه‌ای تعیین شده و به عنوان معیار گزینش مدنظر قرار گیرند؛ چرا که جذب منابع انسانی فاقد شایستگی، علاوه بر تحمیل هزینه‌های سنگین و اتلاف وقت و منابع سازمان باعث می‌شود که سازمان‌ها نتوانند به طور اثربخش به هدف‌ها و راهبردها، جامه‌ی عمل بپوشند (صفری، مهدی‌زاده و عزیز، ۱۳۹۴).

حوزه بانکداری نیز بی‌تأثیر از تغییر و تحولات نیست و هدف‌های آن همگام با تحولات جهانی، در حال تغییرند. مدیران سازمان‌ها باید به مباحثی از قبیل ارتقای کارکنان بر مبنای عملکرد و شایستگی، تجارب فردی و مسیر ارتقای شغلی، به‌کارگیری برنامه‌های جانشین‌پروری و مسائل مربوط به توسعه شغلی افراد، تمرکز نمایند و به صورت مستمر، نیازهای کنونی و آینده نیروی انسانی سازمان‌ها مورد توجه قرار دهند. با دیدگاه استراتژیک و منطبق بر چشم‌انداز راهبردی در زمینه فرآیند جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی کرده و فضای سیاسی حاکم بر سازمان‌های آموزشی به گونه‌ای مدیریت شود که همه دریابند پرورش جانشین‌های جدید، خطری برای

1 . Naim & Lenka

2 . Dohm

3 . Abdullah & Sentosa

مدیران فعلی نیست و مدیران ارشد با نگاهی استراتژیک و راهبردی در زمینه ارائه راه‌حل‌های اصولی و منطقی جهت توانمندسازی و توسعه‌ی کارکنان اقدام کنند. با توضیحات فوق می‌توان اهمیت نیروی انسانی را انکارپذیر دانست و همچنین ضروری است در شناسایی و شایسته‌گماری و شایسته‌گزینی نیروی انسانی دقت لازم را به عمل آورد. به منظور دستیابی به اهداف در این پژوهش، قصد داریم به ارائه مدلی برای استعدادیابی و جان‌شین‌پروری به منظور استقرار نظام شایستگی در شرکت‌های بانک ملت استان تهران بپردازیم.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### استعدادیابی

استعدادیابی به فرآیندی اطلاق می‌شود که شامل یک مجموعه کامل و مرتبط با یکدیگر از فعالیت‌های سازمانی مثل شناسایی، انتخاب، توسعه و حفظ بهترین کارمندان و همچنین شامل کمک به آن‌ها در جهت بکارگیری نقاط قوت خود در راستای مشارکت و رسیدن به اهداف سازمانی می‌باشد (الدشسان<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). استعدادیابی نیروی انسانی این اطمینان را به وجود می‌آورد که هر یک از کارکنان با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند. به علاوه مزایای جبران خدمت، منصفانه و عادلانه است. مدیریت استعداد فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد (پارسافر و محتشم‌زاده، ۱۳۹۳). استعدادیابی یک موضوع چند بعدی است درباره این که کدام برنامه استعدادیابی را باید اجرا و سازماندهی کرد.

برخی محققان مولفه‌های مدیریت استعداد را به شرح زیر بیان کرده‌اند که مختصراً به آن‌ها اشاره می‌کنیم.

**شناسایی استعداد:** روند تعریف و کشف منابع استعداد و جذب افراد به سازمان است. جذب افراد مناسب همان جذب افراد مشتاق، بسیار توانا و وفادار به ارزش‌ها، باورها و مأموریت سازمانی است. بهترین سازمان‌ها، سازمان‌هایی هستند که بر آینده متمرکز هستند و مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایی که از افراد با استعداد خود انتظار دارند را، پیش‌بینی می‌کنند (گودرزوند-چگینی و همکاران، ۱۳۹۵).

**جذب:** جذب و نگهداری نیروهای مستعد از الزام‌های سازمان‌های دولتی و غیر دولتی می‌باشد. از این رو طراحی و پیاده‌سازی الگوی جامع جذب و نگهداشت کارکنان مستعد در تمام سطوح سازمانی لازم الاجراست. جذب افراد مستعد آغاز تلاش سازمان در فرایند مدیریت استعداد است (خالوندی و عباس‌پور، ۱۳۹۲). یک راه جذب این استعدادها ارائه جبران خدمات رقابتی

است که در سطحی بالاتر از سطح بازار دارای مزایای بهتری از شرکت‌های رقیب باشد. استخدام و انتخاب باید برای دستیابی به صلاحیت‌های مشخص بر اساس شرح وظایف باشد (جایاشری، کریشنا<sup>۱</sup>: ۲۰۱۵).

**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 نظیر: مصاحبه ساخت یافته، کانون ارزیابی، فرآیند اجتماعی کردن وجود دارند. (فالمر، کانگر<sup>۲</sup>، ۱۳۸۷).

**توسعه:** یادگیری و توسعه مهارت‌ها مهم‌ترین توانایی برای سازمان است که بر استعداد متمرکز شده است. سازمان موثر دارای فرآیند تثبیت شده برای آموزش حرفه‌ای همه کارکنانی است که به طور موثر با فرآیندهای دیگر مانند مدیریت عملکرد در ارتباط است.

**حفظ و نگهداری:** حفظ کارکنان با سیستم مدیریت عملکرد به طور نزدیکی رابطه دارد، به عنوان نمونه می‌توان به لزوم ایجاد یک سیستم جبران خدمت عادلانه و اقداماتی در جهت همسو کردن مجموعه مهارت‌های افراد با وظایف آن‌ها اشاره کرد (ابوالعالی، ۱۳۸۶).

### جانشین‌پروری

به طور کلی مدیریت جانشینی به فرآیندی اطلاق می‌شود که در آن نسبت به چگونگی پر کردن خلاءهای مدیریتی تصمیم‌گیری شود. به طور کلی به عنوان تلاشی سیستماتیک برای شناسایی افراد مستعد و توسعه ویژگی‌ها و شایستگی‌های شغلی ایشان معرفی می‌شود. می‌توان گفت وقتی در سازمان خلاء ایجاد می‌شود لازم است طبق یک خط‌مشی دقیق، یا نیروهای موجود ارتقا یابند و یا از خارج از سازمان افرادی استخدام شوند. حفظ نوعی توازن بین این دو روش اهمیت دارد چون استخدام بسیار زیاد از خارج از سازمان موجب پایین آمدن روحیه پرسنل کلیدی داخل سازمان شده و ارتقای بسیار زیاد از داخل نیز به معنای استفاده کمتر از ایده‌های جدید و گاهی صرف‌نظر کردن از کیفیت تلقی می‌شود (غیائی‌ندوشن، ۱۳۹۶).

مولفه‌های جانشین‌پروری که در این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته است عبارتند از:

**عوامل زمینه‌ای:** بستری که لازم است وجود داشته باشد تا بتوان اقدامات و راهبردهای مناسب را در جهت پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری انجام داد که مهمترین بسترها شامل: وجود کانال‌های ارتباطی قوی، وجود فضای تعاملی و آزاداندیشی، ارج نهادن به ایده‌های نو و ... می‌باشد.

1. jayashri & crishna

2. Farmer & Conger

**عوامل علی:** شرایطی که ضرورت ایجاد نظام جانشین‌پروری در سازمان‌ها را مشخص می‌کنند که می‌تواند شامل موارد زیر باشد: فرایند ایجاد انگیزه در کارکنان، حفظ تنوع در نیروی کار، برخورداری از ساختارهای ارگانیک و انعطاف‌پذیر و ...

**عوامل درون‌ویرون‌سازمانی:** عوامل سازمانی متعددی می‌توانند بر روند جانشین‌پروری اثرگذار باشند. از جمله آن‌ها می‌توان به مواردی از جمله برخورداری سازمان از مجریان شایسته، متعهد بودن اعضای سازمانی، دارا بودن توانایی در مدیریت تغییرات، برخورداری از منابع مالی مناسب، اهداف زمانی و بودجه‌ای، توجه به چالش‌های محیطی، مناسب بودن شرایط اقتصادی و... اشاره کرد.

**شرایط مداخله‌گر:** موانعی که در راه انجام راهبردها برای تهیه و اجرای جانشین‌پروری در سازمان وجود دارد. از این شرایط می‌توان مواردی چون محدودیت‌های قانونی و مدیریتی، وجود استخدام‌های بی‌ضابطه، وجود تشریفات زائد اداری، موانع محیطی و ... را نام برد (عبدالاحسین - زاده و لطیفی، ۱۳۹۶).

### شایستگی

شایستگی به عنوان توانایی‌ها، مهارت‌ها و سایر خصوصاتی که به فرد امکان می‌دهد موقعیت‌های پیچیده را به طور موثر مدیریت کند، تعریف می‌شود. این مجموعه می‌تواند از طریق یادگیری و تجربه توسعه یابد (اسکولز و بالس، ۲۰۲۰). در سازمان‌های پیشرو، مدیریت کشف و پرورش افرادی که از شایستگی‌های محوری برخوردارند و منجر به عملکرد برتر سازمان می‌شوند، از طریق فرایند مدیریت استعدادها انجام می‌پذیرد؛ که استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی در سال‌های آینده شناسایی و به وسیله برنامه‌های متنوع آموزشی و توسعه‌ای به تدریج برای به عهده گرفتن مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند. سازمان‌ها برای مدیریت استعدادهای فعلی و آینده و به منظور پرورش افراد مناسب برای پر کردن جایگاه کلیدی، برنامه‌های جانشین‌پروری را جاری می‌سازند و در نهایت موجب استقرار نظام شایستگی می‌شوند.

در واقع شایستگی‌ها عمدتاً به ویژگی‌های مورد نیاز برای توفیق در شغل یا عملکرد برتر اطلاق می‌شود. با توجه به تعاریف متعدد از شایستگی چهار مولفه اصلی برای آن شناسایی شده است که به شرح ذیل می‌باشند:

**دانش:** معلومات نظری که پر سابقه‌ترین بعد می‌باشد، توسعه دانش و معلومات نظری به طور معمول، از راه تحصیل حاصل می‌شود که زیربنای توسعه مهارت‌ها و نگرش به شمار می‌رود و به تنهایی تأثیر جدایی در توسعه شایستگی‌های مدیریتی ندارد.

**مهارت:** عبارت است از «توانایی پیاده‌سازی علم در عمل». مهارت از طریق تکرار کاربرد

دانش در محیط واقعی به دست آمده و توسعه می‌یابد. توسعه مهارت منجر به بهبود کیفیت عملکرد می‌شود.

**توانایی:** یک توان خصلتی با ثبات و وسیع را مصور می‌سازد که شخص را برای دستیابی و نهایت عملکرد در مشاغل فیزیکی و فکری مفید می‌کند. در واقع توانایی و مهارت مشابه هم بوده و تفاوت آن‌ها در این است که مهارت، ظرفیتی خاص برای انجام فیزیکی کارهاست؛ اما توانایی ظرفیت انجام کارهای فکری را مشخص می‌سازد.

**نگرش:** «تصویر ذهنی انسان از دنیا و پیرامون آن» است. تصویر انسان چارچوبی است که میدان اندیشه و عمل وی را تبیین کرده و شکل می‌دهد. درک انسان از پدیده‌های پیرامون خود و تصمیم‌گیری وی برای عمل، بر مبنای تصویر ذهنی اوست. نقش نگرش که در واقع ادراک انسان‌ها را شکل می‌دهد، در مدیریت بسیار مهم‌تر از دانش و مهارت و فرایند ایجاد تغییر آن نیز پیچیده‌تر از فرایند کسب دانش و مهارت است (رجب‌زاده و همکاران، ۱۳۹۰).

شناسایی، تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد نیازمند ملاک‌هایی است تا افراد واجد شرایط و با لیاقت، تصدی پست‌های سازمانی را بر عهده بگیرند. بدیهی است این معیارها در هر جامعه‌ای و سازمانی با توجه به جهان‌بینی و ارزش‌های حاکم و چگونگی نگرش نسبت به انسان متفاوت است.

در زمینه استعدادیابی و جانشین‌پروری مطالعات متعددی صورت گرفته است که هر کدام از آن‌ها به نوبه خود توانسته است گوشه‌ای از نیازمندی‌ها و زیرساخت‌های لازم را برای اجرای موفق این طرح‌ها شناسایی و معرفی کند. سعی شده در ذیل به تعداد اندکی از جدیدترین پژوهش‌ها که طی سال‌های اخیر در داخل و خارج کشور انجام گرفته است، اشاره می‌شود.

- جعفرپور و نجف‌بیگی (۱۳۹۹) در پژوهش خود با عنوان تبیین عوامل موثر بر نظام جامع جانشین‌پروری با عنایت به شایستگی‌های ضروری برای سازمان‌های آینده به ارائه مدل مفهومی نظام جامع جانشین‌پروری پرداختند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که عوامل رفتاری بیشترین تاثیر را در استقرار نظام جانشین‌پروری دارند و عوامل ساختاری و زمینه‌ای تاثیر کمتری دارند.

- مالکی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۹)، در نتایج تحقیق خود با عنوان طراحی چارچوب نوین مدل شایستگی مدیران آموزش عالی نشان دادند که مدل شایستگی مدیران از نه شاخص کلی تشکیل شده و این نه شاخص در چهار سطح کلی طبقه‌بندی شده‌اند. ابعاد استخراجی این پژوهش شامل دانش، توانایی‌های درونی، مهارت‌های مدیریتی، اعتبار رهبری، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اخلاق، مسئولیت اجتماعی، تجارب لازم و ایدئولوژی بود.

- روشن و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان "طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد" انجام دادند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که سیستم مدیریت استعداد، حداقل باید

شامل سه مولفه‌ی کلیدی جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، و نگهداشت باشد. بنابراین تاکید کردند در طراحی نقشه‌ی سیستم مدیریت استعداد برای هر سازمان باید سه مولفه در نظر گرفته شود و در برنامه‌ریزی منابع انسانی مورد تاکید قرار گیرند.

- عسگرانی در پژوهش خود با عنوان بررسی رابطه مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی (۱۳۹۹)، نشان دادند بین عملکرد و چهار متغیر جذب و استخدام نیروی مستعد، توسعه استعداد و عملکرد سازمانی، ایجاد و حفظ روابط مثبت با عملکرد سازمانی و نگهداری استعداد ارتباط وجود دارد. نتیجه کلی پژوهش آن‌ها نشان داد ارتباط معناداری بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی وجود دارد.

- مشفق و همکاران (۱۳۹۹)، در مقاله‌ای با عنوان "ارائه مدل مدیریت استعداد مدیران" مدلی ارائه دادند که شامل چهار مولفه جذب، ارتقاء، ارزیابی و کشف و حفظ بود و از بین این مولفه‌ها، مولفه‌های حفظ و ارتقاء استعداد دارای بالاترین سطح همبستگی و مولفه جذب دارای بالاترین ضریب مسیر بود.

- بسیجی و همکاران (۱۳۹۹)، در مقاله‌ای با عنوان طراحی و اعتبارسنجی مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌الملل ۶ مقوله اصلی در خصوص شایستگی استخراج کردند که مشتمل بر شایستگی‌های حیاتی، حرفه‌ای، تعاملی، شرایط زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامدها را در برداشت. تمام فرضیه‌های این پژوهش نشان داد که سه لایه شایستگی‌های حیاتی، شایستگی‌های حرفه‌ای و شایستگی‌های تعاملی برای عملکرد موفق مدیران ضروری است.

- جعفری و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان تحلیل و بررسی مفاهیم و مدل‌های مدیریت استعداد مهم‌ترین مدل‌ها را مورد بررسی قرار دادند. و به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد نیازمند نگاهی استراتژیک است، و مبتنی بر رویکرد تمرکز بر افراد کلیدی می‌تواند پدیدآورنده چارچوبی باشد که راهبردی بوده و با ارزش افزوده همراه و پاسخگوی تقاضاهای محیطی و راهبردی باشد.

- خطیب‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود با عنوان الگوی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران الگویی ارائه کرده و نشان دادند الگوی شایستگی دارای سه بعد فردی، سازمانی و محیطی است. بعد فردی با مولفه‌های توسعه‌ی دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها، تغییر نگرش، توسعه ویژگی‌های شخصیتی و تعالی اخلاقی می‌باشد.

- الی ویکس<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان "برنامه‌ریزی جانشینی" به بررسی رابطه بین برنامه‌های مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشینی و نحوه برقراری تعادل هنگام استخدام افراد



داخلی و خارجی و روند پرورش استعداد‌های داخلی، و فعالیت‌های مورد استفاده در برنامه‌ریزی جانشینی و نقش افراد متخصص در این فرایند پرداخت. در این پژوهش استعداد طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها برای جذب، استخدام، شناسایی، توسعه، تعامل، حفظ و استقرار افراد با استعداد می‌باشد.

- بروک و بوسلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در مقاله "نوآوری مشارکتی از طریق مدیریت استعداد" بیان کردند که سازمان‌ها در رقابت با هم قرار دارند و امر رقابت را برای جذب و حفظ کارکنان با استعداد به دلیل کمبود کار، قابل توجه دانستند. نتایج نشان داد که ادراک کارکنان سازمان‌ها با یکدیگر متفاوت است و به ایجاد نوآوری از طریق خلق خزانه استعداد تاکید کرده‌اند.

- دیبیکا و ری<sup>۲</sup> در پژوهشی با عنوان "مدیریت استعداد و مشارکت کارمندان - تأثیر آنها در حفظ استعداد" (۲۰۱۸)، گفتند که یکی از موثرترین ابزارها برای اطمینان از اینکه کارمندان درگیر و متعهد به کار خود هستند، مدیریت استعداد است. این احساس تعامل یا تعهد نسبت به کار آن‌ها، به نوبه خود تضمین می‌کند که این کارمندان در طولانی مدت در سازمان بمانند. آن‌ها نتیجه‌گیری کردند که همگام‌سازی شیوه‌های مدیریت استعداد و ابتکارات مشارکت کارکنان منجر به بهبود استعدادیابی می‌شود.

- اللوزی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۸)، در پژوهشی با عنوان "تأثیر استراتژی‌های مدیریت استعداد بر اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی"، استراتژی‌های مدیریت استعداد (استراتژی جذب، توسعه و حفظ استعدادها و استراتژی جانشینی) و اثربخشی سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که استراتژی جذب، توسعه و حفظ استعدادها و استراتژی جانشینی، تأثیر معنی‌دار و مثبت بر اثربخشی سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی در بانک‌ها دارد.

- براون و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) در مقاله‌ای با عنوان "توسعه یک مدل شایستگی و اجرای آن آن در یک شرکت برق"، شایستگی را بسیج کردن، یکپارچه کردن و انتقال دانش، مهارت و منابع به منظور رسیدن به عملکرد برنامه‌ریزی شده و افزودن ارزش اجتماعی و اقتصادی به سازمان و افراد تعریف کرده و شایستگی‌ها را به شایستگی‌های راهبردی، متمایز، عملیاتی، فردی و رقابتی تقسیم کرد.

1 . Broek & Boselie

2 . Deepika & Ray

3 . Al-lozi & Almomani & Al-Hawary

4 . Brown & George & Mehaffey-Kultgen

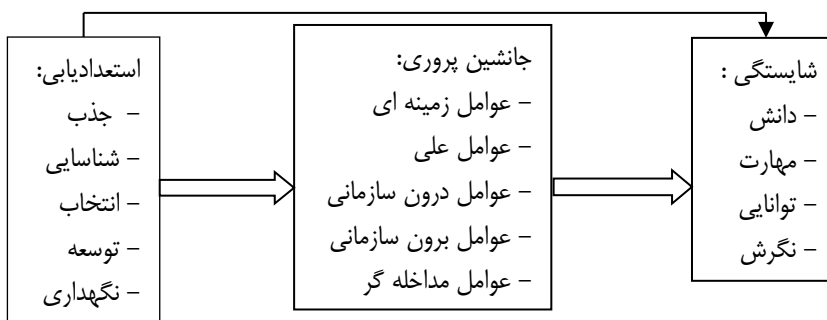
- مایکل<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان "مدیریت جانشینی"، اهمیت جانشینی در هنگام کمبود نیروی کار را مطرح و اجرای جانشینی را منحصربه‌فرد دانسته که باید حول فرایند ۵ مرحله‌ای (مشخص کردن عامل حیاتی موفقیت و الگوی شایستگی مورد نیاز برای موفقیت در نقش‌های اصلی، ارزیابی استعداد، توسعه پتانسیل‌های بالا، پیگیری پیشرفت و توسعه پتانسیل‌های بالا) صورت پذیرد که با رعایت این اصول و درک نیازهای شغلی، آماده‌سازی برای رهبری و استخدام و حفظ کارمندان مستعد را به همراه دارد.

- هونگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "بررسی مهمی از مدل شایستگی منابع انسانی: تکامل در شایستگی‌های مورد نیاز برای متخصصان منابع انسانی"، شایستگی را دسته‌ای از ویژگی‌های تسهیل‌گر (دانش، مهارت‌ها، توانمندی‌ها یا خصوصیات فردی) می‌داند که به سازمان در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز راهبردهایش در محیط رقابتی کمک می‌کند.

- سابونکا و کارای<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی بررسی صلاحیت‌های حرفه‌ای برای مدیریت استعدادها مطرح کردند که فرایند مدیریت استعداد شامل چهار مرحله: الف- طبقه‌بندی، شناسایی و جذب افراد مستعد خارج از سازمان، ب- طبقه‌بندی و شناسایی افراد مستعد درون سازمان، ج- آموزش افراد مستعد و د- حفظ افراد مستعد در سازمان می‌باشد.

- اسکورکوا<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) در مقاله‌ای با عنوان "مدل‌های شایستگی در بخش عمومی" به ارائه مدل‌های شایستگی مدیران سازمان‌های دولتی پرداخت. این شایستگی‌ها در سه مقوله‌ی دانش حرفه‌ای، مهارت کاربردی و بلوغ اجتماعی طبقه‌بندی شدند و تاثیر مثبت آن‌ها بر عملکرد تایید شد. وی داشتن دانش، مهارت و بلوغ را لازمه‌ی شایستگی دانست.

### مدل مفهومی تحقیق



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

- 1 . Michael McLin
- 2 . Huong
- 3 . Sabunca & Karacay
- 4 . Skorkova

- بر پایه پژوهش‌های پیشین که به‌منزله مبنای نظری تدوین مدل مفهومی این پژوهش به-کار گرفته شده‌اند، فرضیه‌های پژوهش حاضر به شرح زیر مطرح شده است:
- مولفه‌ها و شاخص‌های مدل استعدادیابی و جانشین‌پروری به منظور استقرار نظام شایستگی چگونه است؟
- روابط بین مولفه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری به منظور استقرار نظام شایستگی چگونه است؟

- مدل‌سازی مولفه‌ها و شاخص‌های مدل استعدادیابی و جانشین‌پروری به منظور استقرار نظام شایستگی چگونه است؟

### روش شناسی پژوهش

پژوهش پیش‌رو از دید هدف، کاربردی است؛ زیرا از نتایج یافته‌های آن می‌توان برای حل مشکلات سازمان‌ها بهره‌برد. و از نظر ماهیت و روش پژوهشی توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی به شمار می‌رود؛ زیرا تلاش می‌کند با استفاده از پرسشنامه، اطلاعاتی درباره وضع موجود نمونه آماری به‌دست آورد. رابطه میان متغیرها بر اساس هدف پژوهش تحلیل می‌شود و بطور مشخص مبتنی بر معادلات ساختاری است.

جامعه آماری تحقیق شامل ۷۵۸ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت‌های بانک ملت است و با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی ۲۵۵ نفر از آنان به‌عنوان اعضای نمونه آماری انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات در خصوص مبانی نظری و تعریف متغیرها و پیشینه تحقیق، روش مطالعات کتابخانه‌ای مانند بررسی کتب، مقالات و منابع اینترنتی به‌کار گرفته شد و برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسش‌نامه استفاده شد. روایی پرسشنامه از طریق مراجعه به اساتید متخصص و نظر خبرگان در حوزه مدیریت تایید شد. به منظور سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. با توجه به اینکه ضریب برای هریک از متغیرهای تحقیق بیشتر از ۰/۷ است پایایی پرسشنامه مورد تایید است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق نیز از معادلات ساختاری و تحلیل مسیر از نرم افزار Smart PLS استفاده شده است.

جدول شماره ۱: مقدار آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

متغیر	تعداد گویه	آلفای کرونباخ
استعدادیابی	۴۱	۰/۹۲
جانشین‌پروری	۳۸	۰/۹۱
شایستگی	۲۷	۰/۸۸
جمع پرسشنامه	۱۰۶	۰/۹۰

## یافته‌های پژوهش

### - یافته‌های حاصل از بررسی داده‌های جمعیت شناختی

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده‌های جمعیت شناختی ملاحظه شد: ۵۵ درصد از پاسخ دهندگان را مردان و ۴۵ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. ۲۰ درصد افراد دارای مدرک فوق دیپلم ۵۲/۲ درصد از افراد دارای مدرک کارشناسی، ۲۷/۵ درصد کارشناسی ارشد و بالاتر هستند. ۲۷/۵ درصد سابقه کار بین ۱ تا ۱۰ سال، ۴۷/۵ درصد بین ۱۱ تا ۲۰ سال، ۱۵ درصد بین ۲۱ تا ۳۰ سال و ۱۰ درصد بیش از ۳۰ سال سابقه کار دارند.

### نتایج تحلیل عاملی

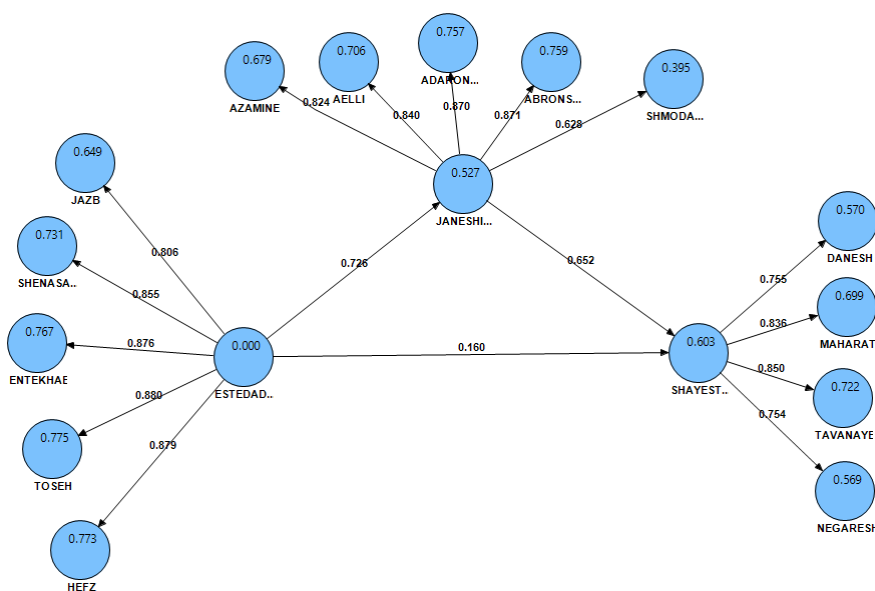
پس از جمع‌آوری اطلاعات جهت مشخص کردن این که شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای مشاهده) تا چه اندازه در خصوص سنجش متغیرهای پنهان قابل قبول باشند می‌بایست در مرحله اول کلیه متغیرهای مشاهده شده به طور مجزا مورد آزمون قرار گیرند. از این رو شاخص‌های کلی برازش برای الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تاییدی) مورد ارزیابی قرار گرفتند که آزمون شاخص‌های برازش برای مدل‌های تحلیل عاملی تاییدی حاکی از آن است که شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای آشکار) در خصوص سنجش و اندازه‌گیری متغیرهای پنهان از وضعیت مطلوبی برخوردار می‌باشند.

جدول ۲: نتایج تحلیل تاییدی به همراه شاخص جزئی سطح معناداری برای هر متغیر

متغیرهای پنهان	متغیرهای آشکار	بار عاملی	ضریب معناداری
استعدادیابی	جذب	۰/۶۷۶۶	۱۹/۴۳
	شناسایی	۰/۷۰۲۶	۲۰/۶۳
	انتخاب	۰/۷۲۵۷	۲۰/۰۱
	توسعه	۰/۶۸۲	۱۸/۱۸
	نگهداری	۰/۶۷۳۵	۱۲/۸۵
جانشین‌پروری	عوامل زمینه‌ای	۰/۶۳۰۵	۱۴/۱۶
	عوامل علی	۰/۵۸۶۵	۱۲/۴۶
	عوامل درون سازمانی	۰/۶۰۰	۷/۴۲۵
	عوامل بیرون سازمانی	۰/۸۰۷۳	۳۳/۶۲
شایستگی	عوامل مداخله‌گر	۰/۶۹۱۶	۲۰/۳۹
	دانش	۰/۷۰۳۲	۲۳/۰۲
	مهارت	۰/۷۶۹۴	۲۴/۵۷
	توانایی	۰/۶۹۰۵	۲۶/۹۱
	نگرش	۰/۶۳۶۴	۱۲/۸۹

## نتایج مدل معادلات ساختاری

در پژوهش حاضر به منظور آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی و سطح معناداری استفاده شده است. بر اساس سطح معناداری ۰/۰۵ مقدار بحرانی باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد. همچنین مقادیر کوچکتر از ۰/۰۵ برای مقادیر سطح معناداری، حاکی از تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح ۹۵٪ برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، معادلات ساختاری و نرم‌افزار پی‌ال‌اس استفاده شده است که خروجی نرم‌افزار به صورت شکل زیر می‌باشد.



نمودار ۱. مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد

## آزمون GOF

معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی بازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختارمدل کلی پژوهش، بازش بخش کلی را نیز کنترل نماید.

$$\sqrt{AveR2 \times (Ave\ of\ communalities)}$$

به طوری که میانگین 'Communalities' نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه بوده و Ave R2 سازه‌های درون‌زای مدل است. با توجه به جدول ۳ و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF و حصول عدد ۰/۵۳۳ برای این مدل، نشان از برازش بسیار مناسب مدل تحقیق است.

جدول ۳: میزان communality و  $R^2$  متغیرهای تحقیق

متغیر	communality	$R^2$
استعدادیابی	۰/۴۰۷	-
جانشین پروری	۰/۴۰۱	۰/۵۲۷
استقرار نظام شایستگی	۰/۳۴۹	۰/۶۰۳
میانگین	۰/۳۸۶	۰/۵۶۵
GOF	۰/۴۶۷	$\sqrt{AveR2 \times (Ave\ of\ communi\ ali)}$

هنگامی که مقادیر ضریب مسیر t در بازه بیشتر از ۱/۹۶ + باشد، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه و متعاقبا تایید فرضیه‌های پژوهش است. با توجه به مقدار معناداری بدست آمده برای مسیرهای بین متغیرها، فرضیه‌های مدل تایید می‌شوند.

پاسخ به فرضیه‌ی اول نشان داد که مفهوم استعدادیابی دارای پنج مولفه اصلی شامل: جذب، شناسایی، انتخاب، توسعه و حفظ و نگهداری و ۴۱ شاخص می باشد. متغیر جانشین پروری دارای پنج مولفه اصلی شامل: عوامل زمینه‌ای، عوامل علی (پاسخگویی و انعطاف‌پذیری)، عوامل درون سازمانی، عوامل برون سازمانی و شرایط مداخله‌گر با ۳۸ شاخص می‌باشد و متغیر شایستگی دارای ۴ مولفه اصلی شامل دانش، مهارت، توانایی و نگرش با ۲۷ شاخص می‌باشد که در مجموع سه متغیر استعدادیابی، جانشین‌پروری و شایستگی دارای ۱۴ مولفه و ۱۰۶ شاخص می‌باشد و در نهایت با توجه به عدم معرفی شاخص جدید در فاز نهایی، به نظر می‌رسد اجماع و اشباع تئوریک حاصل شده است.

در پاسخ به فرضیه دوم و با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی و ضرایب استاندارد و عدد معناداری مشاهده شد که هر پنج مولفه استعدادیابی (شناسایی، جذب، حفظ، توسعه و انتخاب)، هر پنج مولفه جانشین‌پروری (عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل درون و برون سازمانی و عوامل مداخله‌گر) و هر چهار مولفه نظام شایستگی (دانش، نگرش، مهارت و توانایی) تأیید شدند و این ضرایب نشان می‌دهد که مولفه‌های شناسایی شده مربوط به هر متغیر همبستگی بالایی با آن دارند و به‌خوبی توانسته‌اند متغیر اصلی مورد نظر را تبیین نمایند.

خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برآزش یافته است. ضرایب به دست آمده زمانی معنادار می‌باشند که مقدار آزمون معناداری آنها از عدد ۱/۹۶ بزرگتر و از عدد ۱/۹۶ - کوچکتر باشند. همانطور که مشاهده می‌شود ضرایب معناداری تاثیر استعدادیابی بر استقرار نظام شایستگی برابر با ۲/۴۹۸ می‌باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می‌دهد که استعدادیابی به عنوان متغیری اثرگذار بر استقرار نظام شایستگی می‌باشد. بنابراین استعدادیابی اثر

مثبت و مستقیم (۰/۱۶۰) و معنادار (۲/۴۹۸) بر استقرار نظام شایستگی دارد. همچنین ضرایب معناداری تاثیر استعدادیابی بر جانشین‌پروری برابر با ۱۸/۱۹۳ می‌باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می‌دهد که استعدادیابی به عنوان متغیری اثرگذار بر جانشین‌پروری می‌باشد. بنابراین استعدادیابی اثر مثبت و مستقیم (۰/۷۲۶) و معنادار (۱۸/۱۹۳) بر جانشین‌پروری دارد. علاوه بر این برای بررسی نقش میانجی جانشین‌پروری در تاثیر استعدادیابی بر استقرار نظام شایستگی از آزمون سوپل استفاده شده است. مقدار تی حاصل از آزمون سوپل برابر با ۱۰/۳۱۶ است که به دلیل بیشتر بودن از  $\pm ۲/۵۸$  می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۹ درصد، تأثیر متغیر میانجی جانشین‌پروری در تاثیر استعدادیابی بر استقرار نظام شایستگی معنادار است. جهت تعیین شدت اثر میانجی از آزمون واف<sup>۱</sup> استفاده گردید که مقداری بین صفر و یک را اختیار می‌کند و هر چه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد.

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c} \quad \text{فرمول (۲)}$$

بنابراین مقدار VAF برابر است با: ۰/۷۵۶

نتیجه آزمون فوق نشان می‌دهد که تقریباً ۷۶ درصد از اثر کل استعدادیابی بر استقرار نظام شایستگی به صورت غیرمستقیم توسط متغیر میانجی جانشین‌پروری تبیین می‌شود.

جدول ۴ - نتایج آزمون روابط علی بین متغیرها بر اساس تحلیل مسیر

نتیجه	t-Value	ضریب مسیر	مسیر		رابطه
تایید	۲/۴۹۸	۰/۱۶۰	استقرار نظام شایستگی	استعدادیابی	رابطه ۱
تایید	۱۸/۱۹۳	۰/۷۲۶	جانشین‌پروری	استعدادیابی	رابطه ۲
تایید	۱۱/۸۲۴	۰/۶۵۲	استقرار نظام شایستگی	جانشین‌پروری	رابطه ۳
تایید	۱۰/۳۱۶	۰/۷۵۶	نیاز به آزمون سوپل		رابطه ۴

## نتیجه‌گیری

امروزه با توجه به کمبود منابع و از سوی دیگر رقابتی بودن محیط کسب و کار، استفاده بهینه از منابع مخصوصا سرمایه‌های انسانی متناسب با شرایط پویای محیط یکی از ضرورت‌ها و مسائل مهم قرن ۲۱ است. بنابراین سازمان‌ها باید برنامه‌ریزی وسیعی بر عامل انسانی خود داشته و برای ترقی این عامل کلیدی، سرمایه‌گذاری لازم را انجام دهند. به جهت پویایی محیط پیرامون سازمان و وجود تغییر و تحول روزانه، سازمان‌ها باید آمادگی لازم را برای رویارویی و پاسخگویی به این تغییرات، داشته باشند؛ که فرآیند ارائه مدل برای استعدادیابی و جانشین‌پروری، پیشنهاد مناسبی برای تحقق نظام شایستگی می‌باشد.

در طی این پژوهش مولفه‌ها و شاخص‌ها تعیین شد و در نهایت با توجه به عدم معرفی شاخص جدید اجماع و اشباع تئوریک حاصل شد. از طرفی دیگر در روابط بین مولفه‌های استعدادیابی، جانشین‌پروری و نظام شایستگی با توجه به ضرایب استاندارد و عدد معناداری هر مولفه مشخص شد که مولفه‌های شناسایی شده برای هر متغیر، همبستگی بالایی با آن‌ها دارند و به خوبی توانسته‌اند متغیر اصلی را تبیین نمایند. در نهایت طی مدلسازی مشخص شد که استعدادیابی بر جانشین‌پروری و استقرار نظام شایستگی اثرگذار است و علاوه بر آن جانشین‌پروری در تاثیر استعدادیابی بر شایستگی نقش میانجی دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود استراتژی جذب، شناسایی، انتخاب، توسعه و نگهداشت استعدادها در شرکت‌های تابعه بانک ملت در برنامه‌های استراتژیک سازمانی بانک گنجانده شود و نسبت به اجرای دقیق آن از طریق تهیه برنامه زمان‌بندی و تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت و سالیانه و ارزیابی میزان پیشرفت به سمت اهداف تدوین شده اقدام گردد. همچنین وظیفه و نقش هر کدام از واحدهای سازمانی در قبال استراتژی مشخص گردد و از طریق آگاه‌سازی واحدهای سازمانی نسبت به جاری سازی استراتژی مذکور در بانک اقدام شود. علاوه بر این از طریق فرایندهای شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت استعدادها از طریق فراهم نمودن امکانات و منابع لازم، تناسب شغل و شاغل، امنیت شغلی، توازن کار و زندگی، جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، داشتن کار پویا و چالشی، پاداش عادلانه مادی و معنوی، ارائه تسهیلات رفاهی و توسعه مسیر پیشرفت حرفه‌ای نسبت به تقویت استعدادیابی اقدام شود. و از طریق توجه به عوامل زمینه‌ای، عوامل علی، عوامل درون سازمانی، عوامل برون سازمانی و مداخله‌گر جانشین‌پروری، نسبت به تقویت فرآیند جانشین‌پروری و استقرار نظام شایستگی از طریق آن‌ها اقدام شود.

پژوهش‌های داخلی و خارجی متعددی در حوزه استعدادیابی و جانشین‌پروری و نظام شایستگی انجام شده است که در راستای تحقق این عوامل، نتیجه پژوهشی نشان داد که در استقرار نظام جانشین‌پروری عوامل رفتاری بیشترین تاثیر و عوامل ساختاری و زمینه‌ای تاثیر



کمتری دارند (جعفرپور و نجف‌بیگی، ۱۳۹۹). روشن و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی خود نشان دادند که سیستم مدیریت استعداد، حداقل باید شامل سه مولفه‌ی کلیدی جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، و نگهداشت باشد. بنابراین تاکید کردند در طراحی نقشه‌ی سیستم مدیریت استعداد برای هر سازمان باید سه مولفه در نظر گرفته شود، لازم به ذکر است موارد اشاره شده در این پژوهش با تحقیق حاضر مطابقت دارد. مشفق‌ی و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهش خود مدلی ارائه دادند که شامل چهار مولفه جذب، ارتقاء، ارزیابی و کشف و حفظ بود و از بین این مولفه‌ها، مولفه‌های حفظ و ارتقاء استعداد دارای بالاترین سطح همبستگی و مولفه جذب دارای بالاترین ضریب مسیر بود. در این پژوهش و پژوهش حاضر مولفه‌های یکسانی برای استعداد مطرح شد. خطیب‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) الگویی ارائه کرده و نشان دادند الگوی شایستگی دارای سه بعد فردی، سازمانی و محیطی است. بعد فردی با مولفه‌های توسعه‌ی دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها، تغییر نگرش، توسعه ویژگی‌های شخصیتی، بصیرت‌افزایی و تعالی اخلاقی می‌باشد که مولفه‌های دانش، توانایی، مهارت، نگرش در هر دو پژوهش یکسان است. الی ویکس (۲۰۲۰) در پژوهش خود رابطه بین برنامه‌های مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشینی و نحوه برقراری تعادل مورد نیاز هنگام استخدام افراد داخلی و افراد خارجی و روند پرورش استعدادهای مورد بررسی قرار داد. در این پژوهش استعداد طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها برای جذب، استخدام، شناسایی، توسعه، تعامل، حفظ و استقرار افراد با استعداد- با تمرکز بر جذب استعدادهای بیرونی و همچنین پرورش استعدادهای داخلی، می‌باشد. این پژوهش مانند پژوهش حاضر سه مورد جانشینی، استعداد و شایستگی را توأمان بررسی کرده است. بروک و بوسلی (۲۰۱۸) نشان دادند که ادراک کارکنان سازمان‌ها با یکدیگر متفاوت است و به ایجاد نوآوری از طریق خلق خزانه استعداد تاکید کرده‌اند و بینش جدیدی در مورد مشارکت بخش دولتی و اعضای سازمانی نشان می‌دهد که با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد. نتایج پژوهش اللوزی و همکاران (۲۰۱۸) نشان داد که استراتژی جذب، توسعه و حفظ استعداد و استراتژی جانشینی، تأثیر معنی‌دار و مثبت بر اثربخشی سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی در بانک‌های تجاری شاغل در اردن دارد، سه عامل جذب، حفظ و توسعه استعدادهای پژوهش حاضر همپوشانی دارد. هونگ (۲۰۱۷) شایستگی را دسته‌ای از ویژگی‌های تسهیل‌گر شامل دانش، مهارت‌ها، توانمندی‌ها یا خصوصیات فردی می‌داند که به سازمان در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز راهبردهایش کمک می‌کند. دانش، مهارت و توانمندی در این تحقیق با تحقیق حاضر همخوانی دارد.

به طور کلی نوآوری پژوهش حاضر ارائه مدل استعدادیابی و جانشین‌پروری در راستای استقرار نظام شایستگی بوده و بدیهی است که برای پیاده‌سازی این مدل بررسی وضعیت موجود شرکت بر اساس هر مولفه و طراحی نظام‌ها و خرده نظام‌های لازم برای ارتقای مولفه‌ها و ابعاد

از اقدامات ضروری است. و همان طور که در شکل مشاهده ۱ مشاهده شد، عوامل و متغیرهای دستیابی به یک نظام توانمند و شایسته ارائه شده است. مهم‌ترین نتیجه این پژوهش آن است که اگر سازمانی بخواهد مدلی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری به منظور استقرار نظام شایستگی را اجرا کند، با مولفه‌های تاکید شده مواجه است.

به طور کلی وجود مدل استعدادیابی و جانشین‌پروری یکی از مواردی است که به سازمان‌ها برای پیاده‌سازی شایستگی کمک می‌کند و موجب پویایی هر چه بیشتر افراد و نهایتاً تعالی سازمان می‌شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود از این مدل پیشنهادی برای تحقیق در حوزه منابع انسانی استفاده و سعی شود به عنوان یک چهارچوب علمی برای ارتقای سرمایه انسانی در شرکت‌ها مورد استفاده و بهره‌برداری قرار بگیرد و با کسب نگرش جدید، محیط‌های سازمانی را برای مواجهه با جهان متغیر آتی، آماده نماییم.

## فهرست منابع

۱. ابوالعالی، بهزاد و غفاری، عباس (۱۳۸۶)، "مدیران آینده: مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران"، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۲. بسیجی، عسل؛ بابایی‌زکلیکی، محمدعلی؛ حسین‌زاده‌شهری، معصومه و خدیور، آمنه، (۱۳۹۹)، "طراحی و اعتبارسنجی مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌الملل"، نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تابستان ۱۳۹۹، سال ۱۲، شماره ۲: ۶۲-۳۶.
۳. پارسا، ابراهیم؛ محتشم‌زاده، غلامرضا (۱۳۹۳)، تاثیر استعدادیابی منابع انسانی بر بهره‌وری یک سازمان.
۴. جعفرپور، محمدسعید و نجف‌بیگی، رضا (۱۳۹۹)، "تبیین عوامل موثر بر نظام جامع جانشین‌پروری با عنایت به شایستگی‌های ضروری برای سازمان‌های آینده (مورد مطالعه: بانک رفاه)"، فصلنامه آینده-پژوهی مدیریت، سال سی‌ویکم، شماره ۱۲۰، بهار ۱۳۹۹.
۵. جعفری، لعیبا و رعنائی‌کردشولی، حبیب‌اله، "تحلیل و بررسی مفاهیم و مدل‌های مدیریت استعداد"، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال چهاردهم، شماره ۵۶، زمستان ۱۳۹۸، ص ۱۳۱-۱۰۳.
۶. خالوندی، فاطمه و عباس‌پور، عباس؛ طراحی مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد (مطالعه موردی: شرکت نفت و گاز پارس) (۱۳۹۲)، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ششم، شماره نوزدهم، ص ۱۲۸-۱۰۳.
۷. خطیب‌زاده، اعظم؛ رضایت، غلامحسین و حسین‌پور، رضا (۱۳۹۸)، "الگوی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران"، نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، پاییز ۱۳۹۸، سال ۱۱، شماره ۳، ۳۵-۹.
۸. رجب‌زاده، سعید و اکرامی، محمود (۱۳۹۰)، توسعه مولفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران، مجله فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۷۷، پاییز ۱۳۹۰.
۹. روشن، سیدعلیقلی؛ بزرگر، کیوان و یعقوبی، محسن، (۱۳۹۹)، "طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، بهار ۱۳۹۹.
۱۰. صفری، جلیل؛ مهدی‌زاده، مهران و عزیزی، علیرضا (۱۳۹۴)، طراحی الگوی مبتنی بر معیارهای اساسی جهت گزینش کارکنان شایسته و برآوری عملکرد سازمان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، (۴)۷: ۱۴۱-۱۶۶.
۱۱. عبدالحسین‌زاده، محمد؛ لطیفی، میثم، (۱۳۹۵). فهم الگوی فرایندی طراحی و استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال نهم، شماره ۳۰، زمستان ۹۶.

۱۲. عسگرانی، مرتضی، (۱۳۹۹)، "بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۲ تهران)"، فصلنامه علمی ترویجی مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی، سال سیزدهم، شماره ۴۹، بهار ۱۳۹۹.
۱۳. غیائی‌ندوشن، سعید (۱۳۹۵)، جانشین‌پروری مدیران: رویکرد، الگوها و راهبردها، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
۱۴. کانگر، رابرت و فالمر، جی (۱۳۸۷)، استعدادیابی و جانشین‌پروری: رویکردها و روش‌های پرورش مدیر در شرکت‌های پیشرو جهان، ترجمه بهزاد ابوالعالی، تهران: انتشارات سرآمد.
۱۵. کمالی، فروغ و مصطفوی راد، فرشته (۱۳۹۶)، ارتباط بین شایسته‌سالاری با توسعه سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری و حسابرسی پویا، خرداد ماه ۱۳۹۶، تهران، ایران.
۱۶. گل‌وردی، زارعی متین، حسن و جندقی، غلامرضا (۱۳۹۶)، "شناسایی عوامل موثر بر بروز رفتار جانشین‌پروری مدیران: رویکردی کیفی"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هشتم شماره ۲ (شماره پیاپی ۲: ۱۸۳-۲۰۸).
۱۷. گودرزوندچگینی، مهرداد، چیرانی، ابراهیم، مقدم‌هادی و کوشالشاهی؛ فاطمه و مرادی؛ مریم (۱۳۹۵)، "بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی"، فصلنامه مدیریت بهره‌وری، سال دهم شماره ۳۸.
۱۸. مالکی‌نژاد، پوریا؛ ضیائیان، مهران و ضیائیان، میلاد (۱۳۹۹)، "طراحی چارچوب نوین مدل شایستگی مدیران آموزش عالی"، فصلنامه علمی مدیریت استاندارد و کیفیت، سال دهم، شماره اول، بهار ۱۳۹۹.
۱۹. مشفق، مرجان؛ رزقی شیرسوار، هادی؛ ضایبی، محمدصادق و مصلح، مریم، (۱۳۹۹)، ارائه مدل مدیریت استعداد مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز، دو ماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال یازدهم، شماره ۳، مرداد و شهریور ۹۹، پیاپی ۴۳.
20. Abdullah, A. H., & Sentosa, I. (2012). Human resource competency models: changing evolutionary trends. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(11), 11- 25.
21. Al-Lozi, M. S., Almomani.R.Zuhier.Q. & Al-Hawary. S.I. S. (2018). «Talent Management Strategies as a Critical Success Factor for Effectiveness of Human Resources Information Systems in Commercial Banks Working in Jordan». *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*. Vol.18, Iss. 1, pp. 30-43 .
22. Brown, L., George, B., & Mehaffey-Kultgen, C. (2018). The development of a competency model and its implementation in a power utility cooperative: an action research study. *Journal of Industrial and Commercial Training*, 51(3): 123-135.
23. Deepika, P. & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement– a meta-analysis of their impact on talent retention, *Industrial and Commercial Training*, 50 (4):185-199.

24. Dohm, A. (2000). Gauging the labor force effects of retiring baby-boomers, *Monthly Labor Review*, 123(7), 17-25.
25. El Dahshan, M, E, A, Ismail Keshk, L, & Shehata Dorgham, I (2018). Talent Management and Its Effect on Organization Performance among Nurses at Shebin El-Kom Hospitals, *International Journal of Nursing* December 2018, Vol. 5, No. 2, p. 108-123.
26. Huong Vu, G. T. (2017). A critical review of human resource competency model: evolution in required competencies for human resource professionals, *Journal of Economics, Business and Management*, 5(12): 359-365.
27. Judith van den broek, Paul Boselie, Jaap Paauwe, (2018). Cooperative innovation through a talent management pool: A quantitative study on cooperation in healthcare.
28. Meyers, Maria C. and Woerkom, Marianne van (2014), "The Influence of Underlying Philosophies on Talent Management: Theory, Implications for practice, and Research Agenda", *Journal of World Business*, 49 (2), 192-203.
29. Michael McLin, "management Succession", (2018), Consultant, Maxim Consulting Group, LLC, 2018, Sheet Metal and Air Conditioning Contractors', National Association (SMACNA), 4201 Lafayette Center Drive, Chantilly, Va 20151-1219.
30. Naim, M. F., & Lenka, U. (2017). Talent management: A burgeoning strategic focus in Indian IT industry. *Industrial and Commercial Training*, 49(4), 183-188.
31. Sabuncu, K. U., & Karacay, G. (۵۱۰۲). Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۵۳۲, ۴۲۵-۴۴۳
32. Schulze, H., & Bals, L. (2020). Implementing sustainable purchasing and supply management (SPSM): A Delphi study on competences needed by purchasing and supply management (PSM) professionals. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 100625.
33. Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE, w.sciencedirect.com.
34. U Abirami, J Krishnan. "Talent management in higher education sector". (2015). *International Journal of Economic Research* 12 (1), 2015.
35. Weeks, Ally. (2021), "Succession Planning", Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) 2021, 151, The Broadway, London SW19 1JQ, UK.

