

## رابطه مدیریت استعداد با جانشین پروری در کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز: یک مطالعه موردی

سیده مریم نجیبی<sup>۱</sup>، فاطمه امیدواری<sup>۲</sup>، رامین روانگرد<sup>۳</sup>

### چکیده

**مقدمه:** امروزه، سازمان‌های پویا در تلاش برای ایجاد فرصت‌هایی برای جذب استعدادها هستند که یکی از ابزارهای مدیریت استعداد و تأمین نیروهای زبده برای مشاغل اصلی سازمان، جانشین‌پروری است. هدف این مطالعه بررسی رابطه مدیریت استعداد با جانشین‌پروری در کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز در سال ۱۳۹۶ بود.

**روش‌ها:** این مطالعه، از نوع توصیفی-تحلیلی و مقطعی بود که در سال ۱۳۹۶ بر روی ۳۰۷ نفر از کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز انجام گرفت. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه مدیریت استعداد Phillips و Roper و پرسشنامه جانشین‌پروری Kim استفاده شد. داده‌ها با استفاده از آزمون‌های آماری تحلیلی  $t$ -test، ANOVA و ضریب همبستگی پیرسون و با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۳ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

**نتایج:** سطح مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در کارکنان مورد مطالعه، در حد متوسط بود. همچنین، بین میانگین مدیریت استعداد و جانشین‌پروری با سطح تحصیلات (به ترتیب،  $P=0/006$  و  $P<0/001$ ) و بین میانگین مدیریت استعداد با معاونت محل خدمت کارکنان مورد مطالعه ( $P=0/005$ )، ارتباط آماری معناداری وجود داشت. در نهایت، بین میانگین مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، همبستگی مستقیم و معنادار مشاهده شد ( $P<0/001$ ).

**بحث و نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج مطالعه پیشنهاد می‌شود که با پیاده‌سازی اصول مدیریت استعداد، خزانه ارزشمندی از استعدادها در سازمان ایجاد شود تا بتوان با استفاده از اصول جانشین‌پروری در زمان مناسب، به نیروهای کیفی و کارآمد دسترسی داشت و افراد شایسته را جایگزین نمود.

**واژگان کلیدی:** مدیریت استعداد، جانشین‌پروری، کارکنان ستادی

### مقدمه

استعدادها هستند و سازمان‌هایی که نتوانند مدیریت منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی منطبق کنند، محکوم به شکست خواهند بود (۲). از این رو، یکی از مهم‌ترین چالش‌های سرمایه انسانی پیش روی سازمان‌های قرن بیست و یکم، مدیریت استعداد است

در سازمان‌های جدید، منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین مزیت رقابتی، دارای اهمیت استراتژیک می‌باشند (۱) به گونه‌ای که در وضعیت رقابتی موجود، سازمان‌های پویا در تلاش برای ایجاد فرصت‌هایی برای جذب

۱- دانشجوی دکتر، گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، کمیته تحقیقات دانشجویی، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی شیراز، شیراز، ایران

۲- دانشجوی کارشناسی، گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، کمیته تحقیقات دانشجویی، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی شیراز، شیراز، ایران

۳- دانشیار، گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، مرکز تحقیقات مدیریت منابع انسانی سلامت، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی شیراز، شیراز، ایران

Email: ra\_ravangard@yahoo.com

نویسنده‌ی مسئول: دکتر رامین روانگرد

آدرس: شیراز، دانشگاه علوم پزشکی شیراز، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی

تلفن: ۰۷۱۳۲۳۴۰۷۷۴-۶ فاکس: ۰۷۱۳۲۳۴۰۰۳۹

هر شغل است (۱۳)؛ اما نتایج مطالعه Viktori و همکاران در سازمان‌های بهداشت و درمان اسلواکی نشان دادند که کارفرمایان بهداشت و درمان توجه بسیار کمی به ایجاد سیاست‌هایی که مشوق رشد شغلی و توسعه فرصت‌ها است، دارند و بدون اجرای برنامه‌های مدیریت استعداد، بیمارستان‌ها و مراکز مراقبت‌های بهداشتی، دیگر قادر نخواهند بود کارکنان با ارزش را حفظ کنند (۱۴).

از سوی دیگر، یکی از ابزارهای مدیریت استعداد و تأمین نیروهای زبده برای مشاغل اصلی سازمان، جانشین‌پروری است (۱۵) که در واقع فرآیندی است برای شناسایی و آماده‌سازی افراد درون سازمان برای تصدی پست‌های کلیدی و به روند جایگزینی در سازمان کمک می‌کند (۱۶). در این زمینه Johnson و همکاران بیان داشتند که سازمان‌ها با پیاده‌سازی جانشین‌پروری می‌توانند روحیه کارکنان را بالا برده، نرخ گردش نیرو را کاهش داده و با صلاحیت‌ترین افراد را به پست‌های کلیدی سازمان هدایت کنند (۱۷). این در حالی است که بر اساس مطالعه Stephens و Ledlow در ایالات متحده، بیشتر بیمارستان‌ها برنامه جانشین‌پروری را در دستور کار خود ندارند و در ۶۸٪ موارد، افراد بدون اجرای این فرآیند و با بررسی طرح‌های درون سازمان انتخاب می‌شوند (۱۸). همچنین یافته‌های پژوهش Mateso در دانشگاه میدوسترن نشان داد که برنامه‌های جانشین‌پروری در قسمت‌های معدودی از دانشگاه اجرا می‌شود و شرکت‌کنندگان در مطالعه، از این برنامه‌ها اطلاع کافی نداشتند (۱۹). در کشور ما نیز نتایج یک مطالعه موردی در مورد برنامه جانشین‌پروری در نظام سلامت حاکی از آن بود که برنامه جانشین‌پروری در نظام سلامت ایران دارای

(۳) که Stahl و همکاران، آن را توانایی سازمان برای جذب، انتخاب، توسعه و حفظ کارکنان کلیدی در یک بستر جهانی تعریف می‌کنند (۴). مطالعات در این حوزه با اشاره به اهمیت مدیریت استعداد، نشان می‌دهند که اجرای اثربخش این استراتژی منجر به افزایش رضایت شغلی، تعهد، انگیزه و بهبود به کارگیری و نگهداشت کارکنان، عملکرد مالی و عملیاتی، کارایی سازمان و اعتماد به رهبران می‌شود (۵-۷). Bethke-Langenegger و همکاران در مطالعه خود به این نتیجه دست یافتند که مدیریت استعداد تأثیر مثبتی بر پیامدهای منابع انسانی همچون رضایت شغلی، انگیزش، تعهد و اعتماد به رهبران و نیز بر پیامدهای سازمانی از جمله جذابیت سازمان، دستیابی به اهداف کسب و کار، رضایت مشتری و از همه مهم‌تر افزایش سودآوری دارد (۷). همچنین، نتایج مطالعات متعددی بیانگر آن می‌باشند که مدیریت استعداد با قابلیت یادگیری سازمانی، نگهداری کارکنان و ایجاد اعتماد سازمانی، عملکرد کارکنان و هوش هیجانی و تعهد سازمانی رابطه معناداری دارد (۸-۱۱).

امروزه، پیچیدگی بخش خدمات هر روزه در حال افزایش می‌باشد. بیمارستان‌ها به عنوان بخشی از مراقبت سلامت از این امر مستثنی نمی‌باشند. در بیمارستان‌ها نیز منابع انسانی، فاکتور مهمی می‌باشد؛ بنابراین، می‌بایستی به منابع انسانی و عملکرد آن توجه بیشتری شود. مشکلی که امروزه بیمارستان‌ها نیز با آن مواجه هستند، نگهداری کارکنان با استعداد می‌باشد (۱۲). اگرچه Onyango و همکاران در مطالعه خود در بیمارستان‌های عمومی در کنیا به این نتیجه دست یافتند که اجرای برنامه‌های مدیریت استعداد، کلیدی برای حفظ و نگهداشت کارکنان در

نقایص بسیاری است و حتی یک برنامه جانشین پروری ساده نیز به خوبی اجرا نمی‌شود (۲۰). این در حالی است که Collins و همکاران در مطالعه خود نظر مدیران ارشد بیمارستان‌های ایالات متحده در زمینه توسعه رهبری و برنامه‌ریزی جانشینی را بررسی کردند و به این نتیجه دست یافتند که ۷۵ درصد از آن‌ها روی انواع فعالیت‌های برنامه جانشین پروری تأکید و تمرکز دارند (۲۱).

از آنجایی که جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد و مدیریت جانشین پروری از اولویت‌های اصلی سازمان‌های امروزی است و با توجه به اهمیت این دو موضوع و عدم توجه کافی به آن در سازمان‌های بهداشت و درمان به ویژه در ایران و نیز از آنجا که محققین، موفق به یافتن مطالعه‌ای جامع و کامل در زمینه ارتباط بین دو متغیر مدیریت استعداد و جانشین پروری در نظام سلامت ایران نشدند؛ لذا مطالعه حاضر با هدف بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر جانشین پروری در کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز در سال ۱۳۹۶ انجام شد. نتایج این تحقیق می‌تواند ضمن افزایش آگاهی مدیران و مسئولین ذی‌ربط از تأثیرات مثبت برنامه‌های مدیریت استعداد کارکنان بر جانشین پروری، آن‌ها را جهت طراحی و اجرای این گونه برنامه‌ها تشویق نماید.

### مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر یک مطالعه توصیفی-تحلیلی بود که به صورت مقطعی در سال ۱۳۹۶ از اوایل آذرماه لغایت اواخر بهمن‌ماه بر روی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز انجام گرفت. جامعه آماری این پژوهش را تمام کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز که ۱۵۲۶ نفر بودند، تشکیل دادند.

حجم نمونه مورد بررسی بر اساس نتایج مطالعه پایلوت و با استفاده از جدول مورگان و نیز فرمول کوکران و با در نظر گرفتن  $p=q=0/5$ ،  $\alpha=0/05$  و  $d=0/05$ ، ۳۰۷ نفر برآورد گردید. این تعداد نمونه به صورت طبقه‌بندی شده و سپس تصادفی ساده انتخاب شدند. بدین صورت که از حوزه ریاست و معاونت‌های مختلف بر اساس تعداد کارکنان آن‌ها نمونه‌ای تعیین شد و سپس این نمونه در حوزه ریاست و هر معاونت با شیوه تصادفی ساده و بر اساس کد پرسنلی و جدول اعداد تصادفی انتخاب شدند.

لازم به ذکر است که از تعداد ۳۰۷ پرسشنامه توزیع شده، ۳۰۵ پرسشنامه به طور کامل تکمیل گردید و به محققین باز گردانده شد (نرخ پاسخگویی ۹۷/۹۴٪). جهت گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه مدیریت استعداد و جانشین پروری استفاده شد. پرسشنامه مدیریت استعداد از مطالعه Roper و Phillips (۲۲) و پرسشنامه جانشین پروری از پرسشنامه استاندارد Kim (۲۳) بر گرفته شد. روایی و پایایی پرسشنامه جانشین پروری به زبان فارسی، در مطالعه احمدی‌بالادهی و صالحی (۲۴) ( $\alpha=0/85$ ) و پرسشنامه مدیریت استعداد در مطالعه موغلی و یداللهی به تأیید رسیده بود ( $\alpha=0/88$ ) (۲۵)؛ اما در این مطالعه نیز بار دیگر، پایایی و روایی آن‌ها بررسی گردید. روایی صوری و محتوایی این دو پرسشنامه پس از اخذ نظرات ۵ نفر از صاحب‌نظران و اساتید رشته مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی دانشگاه علوم پزشکی شیراز و اعمال تغییرات لازم، تأیید شد. پرسشنامه مدیریت استعداد شامل ۲۷ سؤال در پنج بُعد جذب استعدادها (۷ سؤال)، انتخاب استعدادها (۴ سؤال)، به کارگیری

سطح متوسط و نمره بالاتر از ۱۲۵ به عنوان سطح عالی در نظر گرفته شد. ضمناً اطلاعات دموگرافیک (از جمله جنسیت، سن، سطح تحصیلات، محل خدمت و سابقه کار) از کلیه شرکت‌کنندگان در مطالعه پرسیده شد.

این طرح با کد اخلاق IR.SUMS.REC.1397.962 در کمیته اخلاق

دانشگاه علوم پزشکی شیراز به تأیید رسیده است. پس از توضیح در مورد اهداف مطالعه برای شرکت‌کنندگان و تأکید بر اصل محرمانه بودن پاسخ‌های آن‌ها، رضایت شفاهی جهت شرکت در مطالعه از آن‌ها اخذ گردید و سپس پرسشنامه‌ها بین آن‌ها توزیع شد. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از روش‌های آماری توصیفی و آزمون‌های آماری تحلیلی T-Test، ANOVA و آزمون تعقیبی LSD و ضریب همبستگی پیرسون و با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۳ در سطح معنی‌داری ۰/۰۵، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

استعدادها (۶ سؤال)، توسعه استعدادها (۶ سؤال) و نگهداشت استعدادها (۴ سؤال) بود. پایایی این پرسشنامه بر اساس عدد آلفای کرونباخ تأیید شد  $\alpha=0/96$  برای کل پرسشنامه و  $\alpha>0/7$  برای تک تک ابعاد آن.

برای امتیازدهی به پاسخ‌های کارکنان، از مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای (خیلی مخالفم=۱، مخالفم=۲، نظری ندارم=۳، موافقم=۴ و خیلی موافقم=۵) استفاده شد. در این پرسشنامه، نمره کمتر از ۶۶ به عنوان سطح ضعیف، نمره ۶۶-۱۰۵ به عنوان متوسط و نمره بالاتر از ۱۰۵ به عنوان عالی در نظر گرفته شد.

پرسشنامه جانشین‌پروری نیز شامل ۳۸ سؤال در سه بعد فردی (۱۹ سؤال)، سازمانی (۸ سؤال) و فرآیندی (۱۱ سؤال) بود. پایایی این پرسشنامه نیز تأیید شد  $\alpha=0/97$  برای کل پرسشنامه و  $\alpha>0/85$  برای تک تک ابعاد آن.

در این پرسشنامه نیز برای امتیازدهی به پاسخ‌های کارکنان، از مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای استفاده شد و نمره کمتر از ۷۳ به عنوان سطح ضعیف، ۷۳-۱۲۵

جدول ۱: توزیع فراوانی ویژگی‌های دموگرافیک کارکنان ستادی مورد بررسی

درصد	فراوانی	آماره توصیفی	
		ویژگی‌های دموگرافیک	
۷۱/۸	۲۱۸	جنسیت	مرد
۲۸/۲	۸۷		زن
۸/۲	۲۵	تحصیلات	دیپلم و پایین‌تر
۱۳/۵	۴۱		فوق دیپلم
۴۸/۲	۱۴۷		لیسانس
۲۱/۶	۶۶		فوق لیسانس
۸/۵	۲۶		دکتر
۱۱/۸	۳۶	معاونت	بهداشتی
۳/۳	۱۰		آموزشی، بین‌الملل و اجتماعی
۵/۲	۱۶		تحقیقات و فناوری
۳۳/۴	۱۰۲		توسعه مدیریت و منابع
۱۲/۸	۳۹		دانشجویی و فرهنگی
۱۳/۱	۴۰		درمان
۶/۹	۲۱		غذا و دارو
۱۳/۵	۴۱		ریاست

## نتایج

بر اساس نتایج مطالعه، میانگین نمره مدیریت استعداد آن از نظر کارکنان مورد مطالعه بود. در میان ابعاد این متغیر، بیشترین و کمترین میانگین به ترتیب مربوط به جذب استعداد (۱۸/۶۱) و نگهداشت استعداد (۱۰/۴۷) بود. به علاوه، میانگین نمره جانشین پروری

۲۵/۰۸ ± ۱۰۷/۲۹ به دست آمد که نشان دهنده سطح متوسط جانشین پروری آن از نظر کارکنان مورد بررسی بود. در میان ابعاد جانشین پروری، بعد سازمانی (۵۲/۹۷ ± ۱۲/۳۱) بیشترین و بعد فردی (۲۴/۰۸ ± ۵/۹۲) کمترین میانگین را به خود اختصاص داده بود (جدول ۲).

جدول ۲: میانگین ابعاد مدیریت استعداد و جانشین پروری از نظر کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز

متغیر	ابعاد	میانگین	انحراف معیار
مدیریت استعداد	جذب استعداد	۱۸/۶۱	۵/۵۵
	انتخاب استعداد	۱۰/۷۵	۳/۵۶
	به کارگیری استعداد	۱۶/۷۳	۴/۷۲
	توسعه استعداد	۱۷/۹۴	۴/۷۲
	نگهداشت استعداد	۱۰/۴۷	۳/۳۶
	مدیریت استعداد (کل)	۷۴/۴۹	۱۹/۵۸
جانشین پروری	عوامل سازمانی	۵۲/۹۷	۱۲/۳۱
	عوامل فردی	۲۴/۰۸	۵/۹۲
	عوامل فرآیندی	۳۰/۲۳	۹/۰۲
	جانشین پروری (کل)	۱۰۷/۲۹	۲۵/۰۸

همچنین، نتایج آزمون ANOVA نشان داد که بین میانگین مدیریت استعداد با محل خدمت کارکنان ( $P=0/005$ ) و نیز سطح تحصیلات آن‌ها ( $P=0/006$ ) ارتباط آماری معنی داری وجود داشت.

بررسی‌های بیشتر با استفاده از آزمون LSD نشان داد که میانگین مدیریت استعداد در بین کارکنان شاغل در معاونت درمان و معاونت غذا و دارو ( $P=0/036$ ) و نیز بین کارکنان با سطح تحصیلات فوق لیسانس و فوق دیپلم ( $P=0/009$ ) تفاوت معنی دار داشت به طوری که این میانگین در بین کارکنان شاغل در معاونت غذا و دارو و نیز در بین کارکنان تحصیلات فوق دیپلم، بیشتر بود.

از سوی دیگر، بین میانگین جانشین پروری با سطح تحصیلات کارکنان مورد مطالعه ( $P<0/001$ ) ارتباط آماری معنی دار وجود داشت و بررسی‌های بیشتر نشان داد که میانگین مدیریت جانشین پروری در بین کارکنان با سطح تحصیلات فوق لیسانس با فوق دیپلم و پایین تر ( $P=0/002$ ) تفاوت معنی دار داشت به طوری که این میانگین در بین کارکنان با تحصیلات فوق دیپلم و پایین تر، بیشتر بود (جدول ۳)؛ اما بین میانگین جانشین پروری و مدیریت استعداد با سایر متغیرهای دموگرافیک کارکنان مورد مطالعه، ارتباط آماری معنی داری دیده نشد.

جدول ۳: تعیین ارتباط بین میانگین مدیریت استعداد و جانشین پروری با ویژگی‌های دموگرافیک کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز

متغیر	میانگین	انحراف معیار	P-value		
مدیریت استعداد	مرد	۷۴/۷۸	۰/۵۱۴		
	زن	۷۳/۱۴			
	کل	۷۴/۴۹			
	جانشین پروری	مرد	۱۰۶/۹۹	۰/۷۸۳	
		زن	۱۰۷/۸۷		
		کل	۱۰۷/۲۹		
معاونت‌ها	بهداشتی	۶۷/۸۶	۰/۰۰۵		
	آموزشی، بین‌الملل و اجتماعی	۸۰/۲۰			
	تحقیقات و فناوری	۷۷/۸۷			
	توسعه مدیریت و منابع	۷۷/۲۵			
	دانشجویی-فرهنگی	۷۰/۹۷			
	درمان	۶۶/۶۷			
	غذا و دارو	۸۳/۴۲			
	ریاست	۷۷/۰۲			
	کل	۷۴/۴۹			
	جانشین پروری	بهداشتی		۱۰۲/۳۰	۰/۰۹۳
		آموزشی، بین‌الملل و اجتماعی		۱۱۳/۹۰	
		پژوهشی		۱۰۵/۳۱	
		توسعه		۱۱۱/۰۰	
		دانشجویی		۱۰۱/۲۸	
درمان		۱۰۱/۵۲			
غذا و دارو		۱۱۷/۳۳			
ریاست		۱۰۷/۷۸			
کل		۱۰۷/۲۹			
مدیریت استعداد	دیپلم و زیردیپلم	۷۹/۸۰	۰/۰۰۶		
	فوق دیپلم	۸۰/۳۶			
	لیسانس	۷۵/۲۳			
	فوق لیسانس	۶۷/۴۷			
	کل	۷۴/۴۵			
جانشین پروری	دیپلم و زیردیپلم	۱۲۰/۴۰	<۰/۰۰۱		
	فوق دیپلم	۱۱۶/۶۵			
	لیسانس	۱۰۷/۰۹			
	فوق لیسانس	۹۸/۳۳			
	دکتر	۱۰۳/۴۶			
	کل	۱۰۷/۲۹			

یک منجر به تغییر در متغیر دیگر در همان جهت می‌شد ( $P < ۰/۰۰۱$ ) (جدول ۴).

همچنین، نتایج مطالعه نشان داد که بین میانگین مدیریت استعداد و جانشین پروری، همبستگی مستقیم و معنادار وجود داشت به این مفهوم که تغییری در هر

جدول ۴: همبستگی بین مدیریت استعداد و جانشین پروری در کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز

ابعاد	عوامل سازمانی	عوامل فردی	عوامل فرایندی	جانشین پروری کل
جذب استعداد	$r=0/782$ $P<0/001$	$r=0/636$ $P<0/001$	$r=0/770$ $P<0/001$	$r=0/811$ $P<0/001$
انتخاب استعداد	$r=0/634$ $P<0/001$	$r=0/500$ $P<0/001$	$r=0/645$ $P<0/001$	$r=0/661$ $P<0/001$
به کارگیری استعداد	$r=0/708$ $P<0/001$	$r=0/628$ $P<0/001$	$r=0/698$ $P<0/001$	$r=0/746$ $P<0/001$
توسعه استعداد	$r=0/741$ $P<0/001$	$r=0/665$ $P<0/001$	$r=0/732$ $P<0/001$	$r=0/784$ $P<0/001$
نگهداشت استعداد	$r=0/732$ $P<0/001$	$r=0/593$ $P<0/001$	$r=0/714$ $P<0/001$	$r=0/756$ $P<0/001$
مدیریت استعداد کل	$r=0/815$ $P<0/001$	$r=0/687$ $P<0/001$	$r=0/806$ $P<0/001$	$r=0/852$ $P<0/001$

## بحث

یافته‌های این پژوهش نشان داد که سطح مدیریت استعداد در کارکنان در حد متوسط قرار داشت و نشان دهنده این موضوع بود که هنوز اجرای برنامه‌های مدیریت استعداد در بین مدیران، اهمیت و جایگاه خود را نیافته است. Onyango و همکاران در مطالعه خود در یکی از بیمارستان‌های کنیا نشان دادند که کارکنان از مدیریت استعداد در بیمارستان ناراضی بوده و این برنامه برای حفظ آنان مؤثر نبوده است (۱۳) که با مطالعه حاضر تقریباً همسو می‌باشد. نتایج مطالعه حاضر حاکی از آن بود که در میان ابعاد مدیریت استعداد، بیشترین میانگین مربوط به بعد جذب استعداد بود. این بعد به عنوان اولین مرحله فرآیند مدیریت استعداد است و فرآیند استخدام استعدادها برتر در سازمان، یک فرآیند زمان‌بر و نیازمند سرمایه‌گذاری مالی است (۲۲) به گونه‌ای که جذب و حفظ استعداد در زمان مناسب در سازمان، یک چالش جدی است که امروزه شرکت‌های

خصوصی و دولتی ایران در تمام بخش‌ها با آن مواجه هستند (۹)؛ بنابراین سازمان‌ها باید در زمینه توسعه استراتژی‌های استخدام، خلاق بوده و از به کارگیری روش‌های سنتی استخدام در جذب نیروی کار جدید پرهیز نمایند؛ اما در مطالعه نوع پسنداصیل و همکاران از میان ابعاد مدیریت استعداد، بیشترین میانگین مربوط به بعد حفظ و نگهداشت استعدادها بود (۲۶) که با نتایج این مطالعه همسو نمی‌باشد.

طبق یافته‌های پژوهش حاضر، جانشین‌پروری نیز در کارکنان مورد بررسی در سطح متوسط برآورد گردید. سازمان‌های بهداشت و درمان سطح بالایی از تغییرات سازمانی را تجربه می‌کنند. در نتیجه انجام برنامه‌ریزی و مدیریت جانشینی‌پروری به طور منظم می‌تواند به انتقال سیستماتیک دانش بین وضعیت فعلی و آینده منجر شود؛ بنابراین به یک روش منظم برای انتقال دانش و مدیریت، اکنون بیش از هر زمان دیگری موردنیاز است (۲۷). در این زمینه نتایج مطالعه خوارزمی و همکاران در شهرداری مشهد، میانگین وضع موجود نظام جانشین‌پروری را اندکی

کمتر از حد متوسط برآورد کرده است (۲۸). همچنین، Darnell و Campbell در مطالعه خود با نظرسنجی از مدیران بخش‌های محلی سلامت در انجمن ملی ادارات سلامت شهر و کشور آمریکا نشان دادند که فقط ۴۰ درصد از بخش‌ها برنامه جانشین‌پروری رسمی یا غیر رسمی داشتند (۲۹). یافته‌های پژوهش Mateso در دانشگاه میدوسترن آمریکا نیز حاکی از آن است که برنامه جانشین‌پروری در قسمت‌های معدودی از دانشگاه اجرا می‌شود و پاسخ‌دهندگان، از این برنامه اطلاع کافی ندارند (۱۹). به علاوه، Collings و Mellahi در مطالعه خود بیان می‌کنند که ۵۱٪ از متخصصان منابع انسانی فعالیت‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی را به خوبی نمی‌شناسند و فقط ۲۱٪ از آن‌ها این برنامه را به طور رسمی اجرا می‌کنند (۳۰). نتایج این مطالعات با نتایج مطالعه حاضر تقریباً همراستا می‌باشد. این در حالی است که Collins و همکاران در مطالعه خود نظر مدیران ارشد بیمارستان‌های ایالات متحده در زمینه توسعه رهبری و برنامه‌ریزی جانشینی را بررسی کردند و به این نتیجه دست یافتند که ۷۵ درصد از آن‌ها روی انواع فعالیت‌های برنامه جانشین‌پروری تأکید و تمرکز دارند (۲۱)، که نتایج مطالعه حاضر را تأیید نمی‌کند.

همچنین، نتایج مطالعه حاضر نشان داد که در میان ابعاد جانشین‌پروری، عوامل سازمانی از بیشترین میانگین برخوردار بودند. این نتیجه نشان می‌دهد که در سازمان مورد بررسی، اگرچه اهمیت تأمین نیروهای زبده در مشاغل کلیدی سازمان و هم‌تا کردن استعدادها و قابلیت‌های در دسترس سازمان با نیازها و قابلیت‌های آینده شناخته شده است؛ اما شاخص‌های فردی که عملکرد فرد را پیش و پس از

انتصاب به مشاغل کلیدی و مدیریتی بررسی کرده و آن را با کیفیت عملکرد پیش‌بینی شده از او مقایسه نماید و نیز فرآیند تصمیم‌گیری در مورد چگونگی پر کردن خلاءهای مدیریتی چندان مورد بحث و بررسی قرار نگرفته است. این در صورتی است که در مطالعه احمدی‌بالادهی و همکاران در بانک رفاه استان تهران، در میان ابعاد جانشین‌پروری، عوامل فردی بیشترین میانگین را داشتند (۲۴) که با مطالعه حاضر همسو نمی‌باشد.

همچنین، در بررسی ارتباط مدیریت استعداد و جانشین‌پروری با متغیرهای دموگرافیک کارکنان مورد مطالعه، نتایج این پژوهش نشان داد که بین میانگین مدیریت استعداد و نیز جانشین‌پروری با جنسیت رابطه آماری معناداری وجود نداشته است. نتایج مطالعه Mateso نیز نشان می‌دهد که بین درک ابعاد برنامه جانشین‌پروری و جنسیت رابطه معناداری وجود ندارد (۱۹) که با مطالعه حاضر همسو می‌باشد. به علاوه در مطالعه حاضر، میانگین مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در مقاطع تحصیلی مختلف دارای اختلاف آماری معناداری بودند. مدیریت استعداد در افراد با سطح تحصیلات فوق‌دیپلم بیشترین و در افراد با سطح تحصیلات فوق‌لیسانس کمترین بود. همچنین نمره جانشین‌پروری در افراد دیپلم و زیردیپلم بیشترین مقدار و در افراد فوق‌لیسانس کمترین مقدار را به خود اختصاص داد که نشان می‌دهد مدیریت استعداد در افراد با سطح تحصیلات پایین‌تر بیشتر بوده و چنین به نظر می‌رسد که جذب و نگهداشت افراد با سطح تحصیلات بالاتر کمتر مورد توجه بوده است. در این زمینه و نیز برای یافتن دلایل مرتبط با این یافته‌ها، نیاز به تحقیقات بیشتر می‌باشد. نتایج مطالعه عرب‌پور و نیک‌پور در



سازمان‌های دولتی کرمان نشان داد که مدیریت استعداد با متغیر تحصیلات همبستگی مثبت داشته است (۳۱) که با نتایج مطالعه حاضر همسو نمی‌باشد. همچنین نتایج نشان داد که بین مدیریت استعداد و معاونت محل خدمت کارکنان مورد مطالعه، رابطه آماری معناداری وجود دارد به طوری که میانگین مدیریت استعداد در بین کارکنان شاغل در معاونت درمان و معاونت غذا و دارو تفاوت آماری معناداری داشته و میانگین مدیریت استعداد در بین کارکنان شاغل در معاونت غذا و دارو بیشتر بوده است. این یافته می‌تواند به دلیل یکنواختی و تجانس بیشتر در بین رشته تحصیلی افراد شاغل در این معاونت و حمایت‌های فردی و سازمانی بالای موجود در آن جهت جذب و حفظ و نگهداشت نیروهای کاری مرتبط باشد.

در نهایت، نتایج مطالعه حاضر همچنین حاکی از آن بود که بین میانگین مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز، همبستگی مستقیم و معنادار وجود داشته است؛ به عبارت دیگر جذب، انتخاب، به کارگیری، توسعه و نگهداشت صحیح استعدادها و اجرای برنامه‌هایی برای ایجاد انگیزه و تعهد در آنها می‌تواند به فرآیند جانشین‌پروری کمک نمایند. به عبارت دیگر، از طریق برنامه‌های مدیریت استعداد، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و منصب‌های کلیدی در سال‌های آینده شناسایی شده و از راه برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی، به تدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند؛ بنابراین مدیران متفکر و آینده‌نگر با جذب، تربیت و توسعه افراد مستعد و شایسته و ایجاد مجموعه‌ای از استعدادها به طور جدی و منظم

می‌توانند بخشی از فقدان افراد مناسب برای جایگزینی را برطرف کنند (۲۵). نتایج مطالعه موغلی و یداللهی در سازمان‌های دولتی شیراز و مطالعه طاهری و قادری در اداره آموزش و پرورش نیز بیانگر رابطه مثبت و معنادار بین مدیریت استعداد با جانشین‌پروری بود (۲۵، ۳۲) که با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد.

به طور کلی، به نظر می‌رسد اختلاف در یافته‌های ذکر شده از مطالعات مختلف در زمینه جانشین‌پروری و مدیریت استعدادها می‌تواند به دلیل تفاوت‌های قانونی و فرهنگی در بین کشورهای مختلف و به خصوص تفاوت‌های اعتقادی و شخصیتی بین مدیران مختلف در اجرای قوانین و برنامه‌های جانشین‌پروری و مدیریت استعدادها باشد.

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر، مقطعی بودن مطالعه و جمع‌آوری داده‌ها صرفاً با استفاده از پرسشنامه بود. همچنین با توجه به این که موضوع مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در ایران به تازگی در حیطه بهداشت و درمان مورد تأکید قرار گرفته است، مطالعات کافی برای مقایسه در این زمینه وجود نداشت.

### نتیجه‌گیری

با توجه به سطح متوسط مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در ستاد دانشگاه علوم پزشکی شیراز و ارتباطات معنی‌دار آنها با برخی متغیرهای دموگرافیک کارکنان مورد مطالعه و نیز همبستگی مستقیم و معنی‌دار این دو متغیر با یکدیگر، پیشنهاد می‌گردد برای افزایش مدیریت استعداد در سازمان، برنامه عملیاتی مدونی تنظیم شده و بودجه کافی به آن اختصاص یابد تا با استفاده از آن، شاخص‌هایی

نمود. بدین ترتیب پست‌های اصلی خالی نمی‌مانند و سازمان دچار سرگردانی نخواهد شد.

### تشکر و قدردانی

این مقاله، مستخرج از طرح تحقیقاتی به شماره ۱۸۵۳۷-۲۱-۰۱-۹۷ دانشگاه علوم پزشکی شیراز می‌باشد. بدین وسیله محققین و نویسندگان این مقاله بر خود لازم می‌دانند از همکاری‌ها و همیاری‌های صمیمانه پرسنل حوزه ریاست و معاونت‌های مختلف ستاد دانشگاه علوم پزشکی شیراز در جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها تقدیر و تشکر نمایند.

برای ارزیابی کارکنان شایسته در هر واحد تعیین شود و برای به کارگیری، نگهداشت و توسعه و پرورش آن‌ها، استراتژی‌های لازم در نظر گرفته شود. همچنین کارکنانی که در سازمان در جهت ارتقاء جانشین‌پروری تلاش می‌کنند و با استفاده از بانک استعدادها در سمت خود به جانشین‌پروری می‌پردازند، مورد تشویق قرار گیرند. در نهایت، پیشنهاد می‌گردد با توجه به اصول مدیریت استعداد و پیاده‌سازی آن، خزانه ارزشمندی از استعدادها در سازمان ایجاد شود تا بتوان با استفاده از اصول جانشین‌پروری در زمان مناسب، به نیروهای کیفی و کارآمد دسترسی داشت و افراد شایسته را جایگزین

### References

- Alakoç Burma Z. Human resource management and its importance for today's organizations. *International Journal of Education and Social Science* 2014; 1(2): 85-94.
- Barron P. Education and talent management: implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 2008; 20(7): 730-42.
- Dries N. The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* 2013; 23(4): 272-85.
- Stahl GK, Björkman I, Farndale E, Morris SS, Paauwe J, Stiles Ph, et al. Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review* 2012; 53(2): 25-32.
- Christensen J. Talent management: a strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 2008; 20(7): 743-57.
- Maya M, Thamilselvan R. Impact of talent management on employee performance and organizational efficiency in itsp's- with reference to Chennai city. *International Journal of Economic Research* 2013; 10(2): 453-61.
- Bethke-Langenegger P, Mahler P, Staffebach B. Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management* 2011; 5(5): 524-39.
- Ghasemi M, Joodzadeh M, Beigi Rad E. Talent management influence on organizational learning capabilities with respect to the mediating role of organizational intelligence. *Public Management Researches* 2016; 8(30): 145-64. Persian
- Chitsaz-Isfahani A, Boustani HR. Effects of talent management on employees retention: the mediate effect of organizational trust. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* 2014; 3(5): 114-28.
- Babaeian A, Rezaei N, Nazari K. Reviewing and analyzing the relationship between talent management and the performance of NAJA staff. *Journal of NAJA Human Resources* 2015; 10(39): 21-40. Persian
- Daroghe Arefi N, Biglari N, Bahrololoum H. Relationship between talent management and employee's emotional intelligence and organizational commitment in youth and sport offices of Fars province. *Journal of Human Resources Management* 2017; 4(1): 47-59. Persian
- Jadhav SS, Gurav AM. A review of impact of talent management and skill management practices on employee retention with respect to private hospitals in Sangli district. *International Journal of Research in Management* 2016; 6(6): 68-75.
- Onyango PO, Nzulwa J, Kwena R. Influence of talent management on employee retention in public hospitals in Kenya; a case of Siaya county referral hospital. *The Strategic Journal of Business & Change Management* 2017; 4(36): 631-44.
- Viktoria AT, Gajdzik T, Abu Zaid J. Talent management in healthcare sector: insight into the current implementation in Slovak organizations. *European Scientific Journal* 2015; 1: 89-99.
- Zeynoddini Bidmeshki Z, Adli F, Vaziri M. Comparing the present and ideal situation of succession planning and talent management in higher education. *Quarterly Journal of Research*

- and Planning in Higher Education 2014; 20(2):51-72. Persian
16. Johnson JA, Torres H. Succession planning and transition management: a lived experience. *Journal for Nurses in Professional Development* 2016; 32(6): 316-8.
17. Johnson JE, Costa LL, Marshall SB, Moran MJ, Henderson CS. Succession management: a model for developing nursing leaders. *Nurs Manage* 1994;25(6):50-5.
18. Stephens JH, Ledlow GL. Chief Executive Officer Succession Planning in United States Hospital. Chicago, IL: Health Policy and Management Faculty Presentations; 2009. Available from: <https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/health-policy-facpres/48>
19. Mateso PE. Understanding succession planning and management efforts at Midwestern University: a mixed methods study [dissertation]. Ohio: Bowling Green State University; 2010.
20. Mehrtak M, Vatankhah S, Delgoshai B, Gholipour A. Succession planning in the Iranian health system: a case study of the Ministry of Health and Medical Education. *Glob J Health Sci* 2014;6(5):174-82.
21. Collins SK, McKinnies R, Lieneck C, Watts S. A trend analysis of succession planning in health care as perceived by chief executive officers in US Hospitals. *Health Care Manag (Frederick)* 2016;35(4):333-9.
22. Phillips DR, Roper KO. A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate* 2009; 11(1): 7 – 16.
23. Kim Y. Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of multinational companies. *Performance Improvement Quarterly* 2010; 23(2): 5-31.
24. Ahmadi Baladehi SM, Salehi M. Communication skills of commanders and managers and their role in improving the administrative health of employees. *Journal of Supervision and Inspection*. 2015; 10(35): 71-101. Persian
25. Mugheli A, Yadollahi S. Investigating the impact of talent management system on succession planning in governmental organizations of Shiraz. 3rd Iranian Accounting & Management Conference; 2015 Jan 19; Tehran: Narkis Information Institute; 2015.
26. Noepasand Asil M, Malek Akhlagh I, Ashegh Hosseini Mehravani M. Relationship between talent management and organizational performance. *Journal of Research in Human Resources Management* 2014; 6(1): 31-51. Persian
27. Wiesman J, Baker EL. Succession planning and management in public health practice. *J Public Health Manag Pract* 2013;19(1):100-1.
28. Kharazmi OA, Beigi Nasrabadi, Johari L. Analytical evaluation of the gap between current state of succession planning system and the expected one in municipality of Mashhad. *Urban Management Studies* 2016; 8(27): 15-28. Persian
29. Darnell JS, Campbell RT. Succession planning in local health departments: results from a national survey. *J Public Health Manag Pract* 2015;21(2):141-50.
30. Collings DG, Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* 2009;19(4):304-13.
31. Arabpour A, Nikpour A. The effects of the aspects of talent management on human resource productivity in the public organizations in Kerman. *Journal of Research in Human Resources Management* 2015; 7(1): 159-86. Persian
32. Taheri M, Ghaderi M. Investigating the relation between strategic management, talent management and successor management in Mamasani Educational Administration in 2013. *International Management Conference in the 21st Century*; 2014 7-8 Aug; Tehran: Modiran Ideh Pardaz Paytakht Viera Institute; 2014.

## The Relation between Talent Management and Succession Planning among the staff of Shiraz University of Medical Sciences: a case study

Seyede Maryam Najibi<sup>1</sup>, Fateme Omidvari<sup>2</sup>, Ramin Ravangard<sup>3</sup>

### Abstract

**Background:** Today, dynamic organizations are trying to create opportunities for attracting talented employees. One of the tools of talent management and providing qualified human resources for the main organizational jobs is succession planning. This study aimed to investigate the relation between talent management and succession planning among employees working in the headquarters of Shiraz University of Medical Sciences in 2017.

**Methods:** This was a cross-sectional and descriptive-analytical study conducted on the 307 employees working at the headquarters of Shiraz University of Medical Sciences in 2017. The required data were collected using the Phillips and Roper's talent management and Kim's succession planning questionnaires. The collected data were analyzed through SPSS23.0 and using statistical tests, including t-Test, ANOVA and Pearson correlation coefficient tests.

**Results:** Talent management and succession management were at moderate levels. Also, means of talent management and succession planning showed significant relations with employees' education level ( $P=0.006$  and  $P<0.001$  respectively). There was also a significant relation between the mean of talent management and employees' work place ( $P=0.005$ ). Finally, there was a direct and significant correlation between the means of talent management and succession planning ( $P<0.001$ ).

**Conclusion:** According to the results of the study, it is suggested that by implementing the principles of talent management, a valuable treasury of talented employees be created, using the principles of succession planning in the organization in order to have access to qualified and efficient employees at the right time.

**Keywords:** Talent Management, Succession Planning, Headquarters Staff

1- PhD Student, Department of Health Services Management, Student Research Committee, School of Management and Information Sciences, Shiraz University of Medical Sciences, Shiraz, Iran

2- BSc Student, Department of Health Services Management, Student Research Committee, School of Management and Information Sciences, Shiraz University of Medical Sciences, Shiraz, Iran

3- Associate Professor, Human Health Resources Research Center, School of Management and Information Sciences, Shiraz University of Medical Sciences, Shiraz, Iran

**Corresponding Author:** Dr. Ramin Ravangard **Email:** ra\_ravangard@yahoo.com

**Address:** School of Management and Information Sciences, Shiraz University of Medical Sciences, Shiraz, Iran

**Tel:** 07132340774-6 **Fax:** 07132340039