



## بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی منطقه فارس ناحیه مرکزی شیراز

میر علی سید نقوی<sup>1\*</sup>، نازنین چراغی<sup>2</sup>

<sup>1</sup>دانشیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

<sup>2</sup>کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

دریافت: 1397/8/20 پذیرش: 1398/3/10

### چکیده

مدیریت استعداد فرایندی است که از زمان پدیدار شدن کماکان مسیر تحول را می‌پیماید، با آگاه شدن مدیران سازمان از این حقیقت که استعدادها و توانایی‌های کارکنان آنان است که کسب و کار آنها را به سمت موفقیت هدایت می‌کند، شرکت‌ها و سازمان‌ها بر آن شدند تا در زمینه‌های مدیریت استعداد وارد عمل شوند و برای حفظ کارکنان با پتانسیل بالای خود تلاش نمایند. هدف از اجرای این تحقیق بررسی اثر مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی در شرکت پخش فراورده‌های نفتی منطقه فارس ناحیه مرکزی شیراز است. در این پژوهش، که یک پژوهش توصیفی-کاربردی است، جامعه آماری 140 نفر و شامل کارکنان شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی منطقه فارس ناحیه مرکزی شیراز است. نمونه آماری مناسب برای پژوهش تمام شمار است، جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار spss 22 استفاده شده است. نتیجه آزمون فرضیه‌های اصلی حاکی از آن است که مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی مستعد اثر مثبت و مستقیم (معنی‌دار) دارد. یافته‌های پژوهش بر وجود اثرات انتخاب کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری، آموزش کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری و حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری صحنه می‌گذارد.

**کلمات کلیدی:** مدیریت استعداد، کارکنان مستعد، خزانه استعدادها، جانشین‌پروری، انتخاب جانشین

\* asnagavi@yahoo.com

## 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 [1]. بنابراین در حوزه مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد<sup>1</sup> تاکید می‌شود.

مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب داشته باشند [2]. 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 به‌دست آوردن استعدادها یاد می‌شود [3].

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. 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 بپوشاند. 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 [4]. مدیریت استعداد به دودلیل کلی دارای اهمیت است: اول این که اجرای موثر استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادها می‌شود و دوم این که این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند. در محیط رقابتی که امروزه به وجود آمده، جذب و نگهداری استعدادها بسیار مشکل شده و تاکید سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب و در زمان مناسب می‌باشد. شرکت پخش فرآورده‌های نفتی شیراز نیز از جمله سازمان‌هایی است که، در حال حاضر یکی از تخصصی‌ترین نیروی انسانی موجود در میان سایر سازمان‌ها را در اختیار دارد، از این رو شناسایی، به‌کارگیری، اشتغال و نگهداری کارکنان مستعد این صنعت از اهمیت بالایی برخوردار است. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری جز مهمی از منابع انسانی سازمان می‌باشد و 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. جانشین‌پروری به تربیت و پرورش و آماده

<sup>1</sup> Talent Management



کردن کارکنان آینده کمک می‌کند و مدیران و کارکنان کلیدی اهمیت مضاعفی دارند به طوری که قوی و کارآمد بودن آن‌ها می‌تواند کمک شایان توجهی به تقویت و بالندگی کارکنانی کند که تعدادی از آنان جانشینان آینده خواهند بود. در شرکت پخش فرآورده‌های نفتی شیراز نیز جانشین‌پروری از اهمیت روزافزونی برخوردار است و این یک واقعیت است که سازمانی که به آینده توجه نکند در رسیدن به اهدافش دچار مشکل و شکست می‌شود. سازمان آینده‌نگر سازمانی است که به جانشین‌پروری اهتمام ورزد. با توجه به اهمیتی که جانشین‌پروری در شرکت پخش فرآورده‌های نفتی شیراز دارد باید از هم اکنون مشخص کنیم که چه مدیران و کارکنان کلیدی بازنشسته می‌شوند و چه کسانی قرار است جانشین آنها باشند.

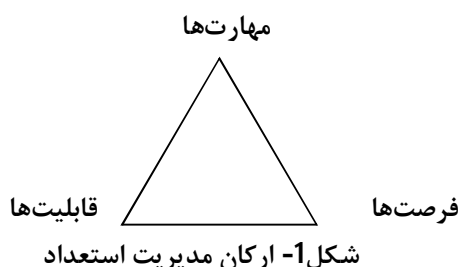
### مدیریت استعداد

مدیریت استعداد اولین بار در اواخر دهه 90 و زمانی ارائه شد که محققان گروه مک کینزی دریافتند، بهترین اقدامات که شرکت‌ها را به عملکرد بالایی رسانیده است، مدیریت استعدادها است. [3] 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. 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 [1]. 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. [1] مدیریت استعداد تضمین می‌کند که افراد مناسب با مهارت مناسب در محل مناسب، متمرکز و نسبت به آن عجین شده‌اند [5].

تعاریف مختلفی برای مدیریت استعداد وجود دارد. گسترده‌ترین تعریف این است که، "مدیریت استعداد" مدیریت استراتژیک گردش استعداد در سرتاسر سازمان است و می‌تواند به سازمان کمک کند که افراد درست را با مشاغل درست براساس اولویت‌های کاری هماهنگ کند. 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. [6]

### ارکان مدیریت استعداد

استعداد را به عنوان مجموعه‌ای از توانایی‌های یک شخص نیز می‌توان در نظر گرفت، بر این اساس استعداد شامل مفاهیمی مانند ذوق ذاتی، مهارت‌ها، دانش، قابلیت و توانایی یادگیری می‌باشد. استعداد از سه رکن مهارت‌ها، قابلیت‌ها، و فرصت تشکیل شده است.



### 1. مهارت<sup>2</sup>

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

### 2. قابلیت<sup>3</sup>

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.

### 3. فرصت<sup>4</sup>

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. [7]

### اهداف مدیریت استعداد

به طور کلی اهداف اصلی مدیریت استعداد عبارت است از: [8]

- تشخیص پست‌های توسعه و شکاف‌های شایستگی مدیریتی
- نگهداری متخصصین کلیدی
- شناسایی خطر مشاغل خالی مدیریتی
- 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
- کاهش هزینه‌های نیرویابی بیرونی

<sup>2</sup> skills

<sup>3</sup> Aptitude

<sup>4</sup> Opportunity



## 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 [7]

## 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:

1. انتخاب استعدادهای<sup>5</sup>
2. آموزش استعدادهای<sup>6</sup>
3. حفظ و نگهداری استعدادهای<sup>7</sup>

## انتخاب استعدادهای

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 نمونه از بهترین این روش‌ها عبارتند از: مصاحبه ساختار یافته، کانون ارزیابی و فرایند اجتماعی کردن [9]. 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.

## آموزش استعدادهای

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" فرمول‌بندی 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 بااستعداد و متعهد محسوب می‌شوند، که از طریق ارائه فرصت رشد در نقش‌های کنونی در پیشرفت بسوی نقش‌های سطح بالاتر موثر می‌باشد [10، ص 635].

<sup>5</sup>Talent Selection

<sup>6</sup>Talent Development

<sup>7</sup> Talent Retention

### حفظ و نگهداشت استعدادها

حفظ و نگهداری تقوای 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 بالاست. 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 [11]. 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 [10، ص 637].

سازمان‌ها تنها از طریق استفاده از ابزارهای مناسب می‌توانند کارکنان خود را، در سازمان حفظ کنند. وایمن و ونس (2008) 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 غیرپولی اشاره دارند که نیازهای روانشناختی کارکنان را ارضا می‌کند.

برای حفظ و نگهداشت کارکنان نخبه که به عنوان کارکنان دانش‌مدار نیز نام برده می‌شوند 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. [12]

### جانشین‌پروری نیروی انسانی

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. [13]

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 جانشین‌پروری" به طوری روزافزون از اهمیتی مضاعف در سازمان‌های آینده‌نگر و آینده‌ساز برخوردار می‌شود. [14] جانشین-پروری 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. [15]

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. [16]

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. [17]

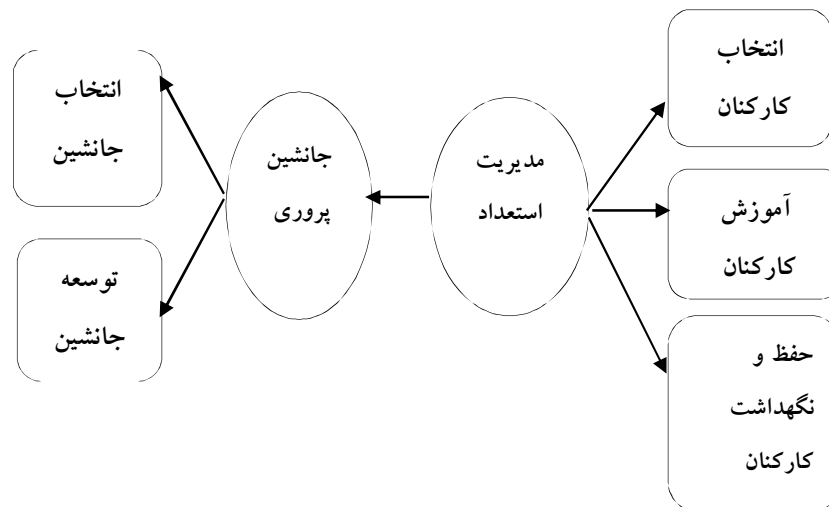
با مطالعه مقالات مرتبط و تطبیق آنها، برنامه جانشین‌پروری را می‌توان به دو مبحث، انتخاب جانشین و توسعه جانشین تقسیم‌بندی کرد. [18]

#### جدول 1- دسته‌بندی تجارب به‌دست آمده در زمینه جانشین‌پروری

موضوع	توصیه‌های کلی	منابع
انتخاب جانشین	<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 روش‌های گوناگون ارزیابی و توجه به معیارهای نتیجه‌گرا و قابل مشاهده</p> <p>توجه به علایق و اهداف کارکنان</p> <p>آموزش مدیران در مورد شیوه صحیح انتخاب</p>	<p>Burns-Martin(2002), Byham, Smith &amp; Paese(2002), Kesler(2002), Larson(2005), Diamond(2006),Austra- lian Public Servic Commission(2003),Wa- shington State Department of personnel(2006)</p>
توسعه جانشین	<p>اصل قرار نهادن توسعه درونی و استثنا بودن آوردن جانشین بیرونی</p> <p>تعیین برنامه توسعه برای هر کاندیدا و الزام پیگیری آن، گره‌زدن پاداش مدیران به مشارکت در برنامه‌ریزی و پیگیری آن</p> <p>توسعه برنامه آموزشی براساس نیازهای هر فرد و فرصت‌های جانشینی</p> <p>به کارگیری گردش شغلی و تکالیف شغلی</p>	<p>Patton &amp; Pratt(2002), Hicks(2000), Ingraham &amp; Getha-Taylor(2004)</p>

## مدیریت استعداد و جانشین‌پروری

شبهه به تعداد بیشماری از اصطلاحات مربوط به منابع انسانی، مدیریت استعداد اغلب به صورت نادرست به جای بسیاری از اصطلاحات مثل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، مدیریت سرمایه‌های فکری، برنامه‌ریزی منابع و مدیریت عملکرد کارکنان استفاده شده است. اغلب مدیریت استعداد به عنوان استراتژی‌هایی برای استخدام، اجتماعی سازی و توسعه استعدادهایی استفاده می‌شود که برای آینده سازمان با اهمیت هستند. برک<sup>8</sup> (2005) زمانی که استراتژی‌های استخدام، انتخاب و حفظ به مدیریت جانشین‌پروری اضافه می‌شوند را شبهه فرآیند مدیریت استعداد فرض کرده است. استعداد افراد با استعداد بالا را از داخل و خارج سازمان جذب کرده و پرورش داده و حفظ می‌کنند، برای اینکه در منصب‌های کلیدی در جایی که متناسب با توانایی آنها باشد از آنها استفاده شود. مدیریت استعداد با جانشین‌پروری تمایز دارند چون در مدیریت استعداد تاکید بر شناسایی و پرورش بهترین استعدادهای شرکت است، که معمولاً ده درصد سازمان را تشکیل می‌دهند ولی جانشین-پروری شامل همه افراد در همه مشاغل و در همه سطوح می‌شود.



شکل 2- مدل کلی تحقیق

### روش‌شناسی تحقیق

#### فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌های که در تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرند عبارتند از:

- فرضیه اصلی: مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی اثر مثبت و مستقیم (معنی‌دار) دارد.
- فرضیه‌های فرعی: 1- انتخاب کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی اثر مثبت و مستقیم (معنی‌دار) دارد.
- 2- آموزش کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی اثر مثبت و مستقیم (معنی‌دار) دارد.

<sup>8</sup> Berke





3- حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی اثر مثبت و مستقیم (معنی‌دار) دارد.

### روش تحقیق

روش پژوهش حاضر با توجه به ماهیت موضوع و اهداف آن، کاربردی-پیمایش است. بدین صورت که پژوهش حاضر درصدد است تا مشخص سازد که براساس مدل پیشنهادی که متکی بر تحقیقات قبلی و نظریه‌های علمی است، وضعیت مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری چگونه است. از طرف دیگر، از روش تحقیق پیمایشی برای گردآوری داده‌ها جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده شده است.

### ابزار گردآوری اطلاعات

در این تحقیق با استفاده از منابع کتاب‌ها، نشریات، پایان‌نامه‌ها و مقالات داخلی و خارجی نسبت به تکمیل ادبیات تحقیق و بررسی مباحث نظری مرتبط با موضوع اقدام شده است. هم‌چنین برای جمع‌آوری اطلاعات از جامعه آماری جهت تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. براساس بررسی دقیق، سه بعد اصلی مدیریت استعداد مشخص شدند. سپس پرسشنامه طراحی گردید. در این پژوهش، پرسشنامه نهایی در دو بخش تهیه و تنظیم شده است. قسمت اول (مشخصات فردی پاسخ‌دهندگان) شامل 5 سوال است که در این بخش ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مدیران و کارکنان رسمی و قراردادی مورد پرسش قرار گرفته است و قسمت دوم شامل 24 سوال در خصوص نظر مدیران و کارکنان در ارتباط با متغیرهای تحقیق می‌باشد، که از این تعداد سوال‌های 18-1 برای سنجیدن متغیر مدیریت استعداد، سوال‌های 19-24 برای سنجش جانشین‌پروری می‌باشند. هم‌چنین از دو سوال باز استفاده شده است.

### روایی و پایایی پرسشنامه

روایی محتوایی: اعتبار محتوایی یک آزمون معمولاً توسط افرادی متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می‌شود. اعتبار محتوایی این پرسشنامه توسط اساتید راهنما و مشاور و چند نفر از افراد مطلع مورد تایید قرار گرفته است و از اعتبار لازم برخوردار می‌باشد. بدین منظور از شاخص  $KMO^9$  و آزمون کرویت بارتلت<sup>10</sup> استفاده 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 2- نتایج آزمون کورویت بارتلت و  $KMO$  جهت بررسی کفایت عوامل پرسشنامه

Sig	KMO
0/000	0/725

<sup>9</sup> Kaiser-Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy

<sup>10</sup> Bartlet's Test of Sphericity

پایایی: در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل 30 پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری Spss، ضریب آلفای کرونباخ 0/864 به دست آمد. بنابراین پرسشنامه از پایایی بالایی برخوردار است.

**جدول 3- میزان آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق**

متغیر	آلفای کرونباخ
مدیریت استعداد	0,893
جانشین پروری	0,836

با توجه به اینکه مقدار به دست آمده آلفای کرونباخ برای همه متغیرهای تحقیق بالای 0/7 می‌باشد، می‌توان گفت پرسشنامه از پایایی بالایی برخوردار است.

### آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیه‌ها 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 به دست آمده از اجرای آزمون، بزرگتر از مقدار خطا یعنی  $\alpha=0/05$  باشد فرض  $H_1$  و در غیر اینصورت 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 4- آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیرهای تحقیق**

متغیر	مقدار آزمون
مدیریت استعداد	0/095
جانشین پروری	0/056

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.

### بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی گروه نمونه

از بین 125 نفر نمونه آزمون‌شوندگان 76 نفر مرد (60/8% درصد) و 49 زن (39/2% درصد) می‌باشند. از بین 125 نفر نمونه آزمون‌شوندگان سن 70 نفر (56% درصد) از آزمون‌شونده‌ها بین 20-35 است و 38 نفر (30,4% درصد) از آزمون‌شونده‌ها بین 35-45 سال و 17 نفر (13,6% درصد) از آزمون‌شونده‌ها بین بالای 45 سال



است. از بین 125 نفر نمونه آزمون‌شوندگان تحصیلات 25 نفر (20% درصد) از آزمون شونده‌ها دیپلم است و 34 نفر (27,2% درصد) از آزمون‌شونده فوق دیپلم و 66 نفر (52,8% درصد) از آزمون‌شوندها لیسانس و فوق لیسانس است. از بین 125 نفر نمونه آزمون‌شوندگان سابقه 23 نفر (18,4% درصد) از آزمون‌شونده‌ها زیر 5 سال و 62 نفر (49,6% درصد) از آزمون‌شونده بین 5-15 سال و 21 نفر (16,8% درصد) از آزمون‌شونده‌ها بین 15-20 و 19 نفر (15,2% درصد) از آزمون‌شونده‌ها بالای 20 سال است. از بین 125 نفر نمونه آزمون‌شوندگان 63 نفر (50,4% درصد) رسمی و 62 نفر (49,6% درصد) قراردادی می‌باشند. از بین 125 نفر نمونه آزمون‌شوندگان 117 نفر (93,6% درصد) کارمند و 8 نفر (6,4% درصد) ریس می‌باشند.

### جامعه آماری

جامعه آماری که در این مرحله از تحقیق، از آنها درخصوص میزان به‌کارگیری هر یک از فعالیت‌های مدل نظرخواهی شد، کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه فارس واحد شیراز بودند، که تعداد آنها 140 نفر است. شامل کارمندان رسمی و قراردادی، مدیران، سرپرستان و روسای واحدها بودند، که در سه واحد مستقل مستقر بودند و بخش اعظمی از افراد در واحد مرکزی مشغول به کار دفتری بودند، واحد دوم شامل 16 نفر که آنها نیز مشغول به کار دفتری بودند ولی واحد سوم، بخش عملیاتی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه فارس ناحیه مرکزی شیراز، که شامل 40 نفر بود. نمونه آماری مناسب برای پژوهش به‌صورت تمام شمار 140 نفر محاسبه شد و به منظور گردآوری داده‌ها، پرسشنامه پژوهش بین 140 نفر از شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه فارس ناحیه مرکزی شیراز توزیع و از این تعداد 125 پرسش‌نامه بازگشت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت.

### یافته‌های پژوهش

#### توصیف آماری سازه‌های مدل

در جدول 5 میانگین و انحراف معیار سه بعد مدیریت استعداد و جانشین‌پروری آورده شده است و همان‌طور که در این جدول دیده می‌شود، انتخاب کارکنان بیش‌ترین میانگین را 50/28 در بین سه بعد مدیریت استعداد داراست و پس از آن حفظ و نگهداشت کارکنان با میانگین 43/11 و در آخر آموزش کارکنان با میانگین 40/05 کم‌ترین میانگین را از میان این سه بعد به خود اختصاص داده است. و نیز متغیر جانشین‌پروری دارای میانگین 48/33 می‌باشد. علاوه بر این عامل حفظ و نگهداشت کارکنان دارای بیش‌ترین انحراف معیار 15/23 و سپس آموزش کارکنان 14/8 و در نهایت، انتخاب کارکنان با انحراف معیار 11/71 کم‌ترین انحراف معیار را داراست.

جدول 5- میانگین و انحراف معیار متغیرها

عامل	میانگین	انحراف معیار
انتخاب استعداد	50/28	11/71
آموزش استعداد	40/05	14/8
حفظ و نگهداشت استعداد	43/11	15/23
جانشین پروری	48/33	14/6

برای آزمون فرضیه‌ها از روش رگرسیون خطی ساده استفاده شده است و تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام شده است. اطلاعات تفصیلی مربوط به هر کدام از فرضیه‌ها در زیر آورده شده است.

### بررسی ارتباط بین متغیرها

فرضیه اصلی: مدیریت استعداد بر جانشین پروری نیروی انسانی اثر مثبت و مستقیم دارد.  
مدیریت استعداد بر جانشین پروری اثر معنی دار ندارد.

$$H_0: \rho = 0$$

مدیریت استعداد بر جانشین پروری اثر معنی دار دارد.

$$H_1: \rho \neq 0$$

جدول 6- نتایج رگرسیون خطی مدیریت استعداد و جانشین پروری

نام متغیرها	ضریب رگرسیون ( $\beta$ )	عدد معنی دار (sig)	نتیجه فرضیه
مدیریت استعداد	.605	*0/000	$H_0$ رد می شود

میزان p-value (sig) متغیرهای مستقل مدیریت استعداد (sig=0/000)، کم‌تر از 0/05 است بنابراین فرض پژوهشگر ( $H_1$ ) تایید و فرض صفر ( $H_0$ ) رد می شود. همچنین با توجه به ضریب رگرسیون ( $\beta$ ) متغیرهای مستقل مدیریت استعداد مشخص می شود که رابطه دو متغیر مثبت و هم جهت می باشد و مدیریت استعداد بر جانشین پروری نیروی انسانی به عنوان متغیر وابسته (0/605) تاثیر دارد.

### فرضیه‌های فرعی

فرضیه 1: انتخاب کارکنان مستعد بر جانشین پروری نیروی انسانی اثر مثبت و مستقیم دارد.  
انتخاب کارکنان مستعد بر جانشین پروری اثر معنی دار ندارد.



$$H_0 : \rho = 0$$

انتخاب کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری اثر معنی‌دار دارد.

$$H_1 : \rho \neq 0$$

جدول 7- نتایج رگرسیون خطی انتخاب کارکنان و جانشین‌پروری

نام متغیرها	ضریب رگرسیون ( $\beta$ )	عدد معنی‌دار (sig)	نتیجه فرضیه
انتخاب کارکنان	.196	*0/021	$H_0$ رد می‌شود

میزان p-value (sig) متغیر انتخاب استعداد (sig=0/021) کم‌تر از 0/05 است بنابراین فرض پژوهشگر ( $H_1$ ) تایید و فرض صفر ( $H_0$ ) رد می‌شود. همچنین با توجه به ضریب رگرسیون ( $\beta$ ) متغیر انتخاب استعداد مشخص می‌شود که رابطه دو متغیر مثبت و هم‌جهت می‌باشد و انتخاب کارکنان بر جانشین‌پروری نیروی انسانی به عنوان متغیر وابسته (0/196) تاثیر دارد.

فرضیه 2: آموزش کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی اثر مثبت و مستقیم دارد. آموزش کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری اثر معنی‌دار ندارد.

$$H_0 : \rho = 0$$

آموزش کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری اثر معنی‌دار دارد.

$$H_1 : \rho \neq 0$$

جدول 8- نتایج رگرسیون خطی آموزش استعداد و جانشین‌پروری

نام متغیرها	ضریب رگرسیون ( $\beta$ )	عدد معنی‌دار (sig)	نتیجه فرضیه
آموزش استعداد	.343	*0/000	$H_0$ رد می‌شود

میزان p-value (sig) متغیر انتخاب استعداد (sig=0/000) کم‌تر از 0/05 است بنابراین فرض پژوهشگر ( $H_1$ ) تایید و فرض صفر ( $H_0$ ) رد می‌شود. همچنین با توجه به ضریب رگرسیون ( $\beta$ ) متغیر مشارکت استعداد مشخص می‌شود که نوع رابطه دو متغیر مثبت و هم‌جهت می‌باشد و آموزش کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی به عنوان متغیر وابسته (0/343) تاثیر دارد.

فرضیه 3: حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی اثر مثبت و مستقیم دارد. حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری اثر معنی‌دار ندارد.

$$H_0 : \rho = 0$$

حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد بر جانشین‌پروری اثر معنی‌دار دارد.

$$H_1: \rho \neq 0$$

جدول 9- نتایج رگرسیون خطی حفظ و نگهداشت استعداد و جانشین پروری

نتیجه فرضیه	عدد معنی دار (sig)	ضریب رگرسیون ( $\beta$ )	نام متغیرها
$H_0$ رد می شود	*0/000	/561	حفظ و نگهداشت استعداد

میزان p-value (sig) متغیر انتخاب استعداد (sig=0/000) کم تر از 0/05 است بنابراین فرض پژوهشگر ( $H_1$ ) تایید و فرض صفر ( $H_0$ ) رد می شود. همچنین با توجه به ضریب رگرسیون ( $\beta$ ) متغیر مشارکت استعداد مشخص می شود که می توان گفت نوع رابطه دو متغیر مثبت و هم جهت می باشد و آموزش کارکنان مستعد بر جانشین پروری نیروی انسانی به عنوان متغیر وابسته (0/561) تاثیر دارد.

### بحث و نتیجه گیری

انتخاب از اصول و فرآیندهای اولیه استخدام می باشد که سایر نتایج سازمانی از آن حاصل می گردد. با بیانی واضح تر می توان گفت هر چه شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی منطقه فارس ناحیه مرکزی شیراز در انتخاب کارکنان مستعد موفق تر باشند، از این جهت چشم انداز بهتری در کارکنان ایجاد می کنند و می توانند جانشینان بهتری برای کارکنان کلیدی، که سازمان به دانش و تجربه آنها نیاز دارد، فراهم کنند. هر چه شرکت برای انتخاب کارکنان تلاش نماید و استراتژی های مناسب را برای انتخاب آنها به کار گیرد، در استخدام افراد مستعد موفق تر خواهد بود.

آموزش کارکنان مستعد در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی منطقه فارس ناحیه مرکزی شیراز با فراهم شدن جانشینان مناسب برای پست های کلیدی ارتباط دارد. هر چه کارکنان انتخاب شده خود را با استعداد بدانند و یا بطور حقیقی افراد متخصص و با مهارتی باشند، در این صورت خود را نیازمند به آموزش های تخصصی و پیچیده تری می دانند.

طبق یافته های برگر (2004) آموزش و به سازی در سازمان عبارتند از: مربیگری و نظارت بر شغل، برگزاری جلسه با کارکنان برای بررسی مسائل جاری، چرخش شغلی، دوره های آموزشی شرکتی (شامل یادگیری الکترونیک)، دوره های خارج از شرکت، تدریس دوره های آموزشی، کمک از جانب مشاور یا روانشناس و فعالیت های فوق برنامه ... از آنجا که هدف عمده آموزش کارکنان رفع نواقص عملکردی و همچنین به سازی منابع انسانی در تناسب با نتایج ارزیابی عملکرد می باشد، این عوامل به فراخور نوع و ماهیت سازمان توسط واحدهای برنامه ریزی و توسعه منابع انسانی به اجرا در می آیند.

حفظ استعداد و اجرای راهکارهایی برای جلوگیری از ترک خدمت کارکنان مستعد از اصول مدیریت کردن صحیح استعداد های سازمان می باشد. اگر سازمانی بخواهد استعدادها خود را به خوبی مدیریت کند باید علاوه بر ایجاد انگیزه های مالی متوجه سایر عوامل انگیزشی و ترغیب کننده جهت حفظ آنها باشد چرا که افراد نخبه به لحاظ بهره مندی 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 (1388) 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 بهینه‌کاو 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 بر جانشین‌پروری نیروی انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه فارس واحد شیراز تاثیر دارد. شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه فارس ناحیه مرکزی شیراز 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 شرکت 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. اما آنچه در نهایت باعث می‌شود، تحقیق حاضر نتایج مطلوبی را در سازمان به همراه داشته باشد، وجود حمایت همه جانبه مدیران و تداوم این حمایت است، در غیر این صورت موفقیتی حاصل نخواهد شد.

### پیشنهاد‌های تحقیق

سازمان‌هایی که در آن‌ها جذب و گزینش افراد بر اساس شایستگی، قابلیت، استعداد و با استفاده از آزمون‌های استخدامی عملی و شبیه‌سازی شده و همین‌طور 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 بهره گیرند، 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 راه‌کارها برای به‌سازی عملکرد منابع انسانی به شمار می‌رود، برای نگهداری کارکنان ایجاد مشوق و فرصت‌های مادی و غیر مادی در شغل ایجاد شود، پیشنهاد می‌شود جهت ایجاد انگیزه در کارکنان 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.

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.

## منابع

- [1] Armestrang, M. "Strategic human resource management". 4th Edition. London. 2008.
- [2] Collings, D. & Mellahi, K. "Strategic talent management: a review and research agenda". ScienceDirect Group, Human Resource Management Review, 19(4), 2009. 304-313.
- [3] Michaels, E. G. "The war for talent. Journal of Human Resource Planning", 22(4), 2001 . 8-10.
- [4] عیدی، اکبر؛ دیانتی، محمد؛ "مراکز ارزیابی؛ روش نوین جانشین‌پروری". ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره 195، 1387. ص 5.
- [5] Areiqat, A. Y., Abdelhadi, T, & Al-Tarawneh, H. A. "Talent management as a strategic practice of human resources management to improve human performance". Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Belleville: 2(2). 2010.
- [6] Morton, L. "Integrated and integrative talent management: a strategic HR framework". New York: The Conference Board. 2004.
- [7] کارت رایت، راجر؛ مدیریت استعداد: نگاهی نو به توسعه سرمایه انسانی. (ترجمه علی محمد گودرزی و سید جمال حسینی). تهران: انتشارات رسا، چاپ اول. 1387.
- [8] گای، ماتیو، و سیمز، دوریس؛ توسعه استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری. (ترجمه نسرين جزینی). تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول. 1388.
- [9] معالی، مرجان؛ تاج‌الدین، محمد؛ جنگ استعدادها. ماهنامه تدبیر، شماره 192. آدرس سایت: <http://magiran.com/view.aspx?ID=568990>.
- [10] آرمسترانگ، میشل؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل). (ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. 1384.
- [11] Cai, W. "Talent retention and development within multinational company in china". Master Thesis for Business Baltic school. 2009.
- [12] اصیلی، غلامرضا؛ قدیریان، عباسعلی؛ "مدیریت بر کارکنان نخبه؛ چالش‌های علل ترک و ماندگاری در سازمانهای دانش مدار". چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران. 1385.
- [13] کالینز، جیمز؛ کتاب بهتر از خوب، تهران، انتشارات سازمان فرا سال. 1384.
- [14] کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید؛ کتاب نقشه استراتژی: تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود، (ترجمه حسین اکبری، مسعود سلطانی و امیر ملکی)، تهران، گروه پژوهشی صنعتی آریانا. 1384.





کافمن، کورت ؛ «مدیریت ریشه‌ای استعدادها: آژادسازی ظرفیت‌ها». گزیده مقالات سی و پنجمین همایش بین‌المللی منابع انسانی، ویژه‌نامه اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران. 1382. [15]

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

[17] Helton, K., & Jackson, R. "Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: succession planning in a complex environment". *Public Personnel management*, 36(4), 2007. 335-347.

[18] Garman, A. N., & Glawe J. "Succession planning". *Consult Psychology Journal*, 56(2), 2004. 119-128.