



## Succession and Talent Management with an Emphasis on Ethical and Justice-Oriented Approach

A. Sanjideh<sup>1</sup>, S. Jabbari Asl Ph.D.<sup>2\*</sup>, M. Rezvani Chaman Zamin Ph.D.<sup>2</sup>

1. Ph.D. Student in Public Administration, Dept. of Management, Astara Branch, Islamic Azad University, Astara, Iran.
2. Dept. of Management, Astara Branch, Islamic Azad University, Astara, Iran.

### Abstract

**Background:** Today, in order to achieve greater efficiency and effectiveness and reach the set goals, organizations must pay enough attention to ethical and justice-oriented indicators and talent management in the use of human resources. The purpose of this research is succession and talent management with an emphasis on ethical and justice-oriented approach in science and technology park centers of Gilan province.

**Method:** The present study is among mixed studies. In the qualitative part, which was conducted by theme analysis, the statistical community of experts and senior managers of the knowledge-based company was involved in the implementation of the succession process and talent management. Among them, 28 people were selected and interviewed by a targeted method until theoretical saturation was reached. The coding method was used to analyze the data. In the quantitative part of the statistical community of the research, all managers and heads of knowledge-based companies (Gilan Science and Technology Park) were selected as a sample by simple random method. The questionnaire tool was made by the researcher and the data were analyzed through exploratory factor analysis and structural equation model with SPSS and Lisrel software.

**Results:** The results of the qualitative part indicated 23 primary codes and 7 themes that formed the network of themes and the final model. The results of the quantitative part also indicated that the model has a good fit.

**Conclusion:** The results of the research showed that seven policy factors, organizational structure, support and participation of senior management, systematic approach, mediating role of justice, organizational culture and fairness can be introduced as success factors in succession planning and talent management and the success rate Succession program and talent management can be measured by ethics and justice.

**Keywords:** Justice-oriented, Succession, Talent management, Science and technology park centers of Gilan province

\*Corresponding Author: S. Jabbari Asl, Dept. of Management, Astara Branch, Islamic Azad University, Astara, Iran. Email: [sjabbariasl@gmail.com](mailto:sjabbariasl@gmail.com)

**How to cite:** A. Sanjideh, S. Jabbari Asl, M. Rezvani Chaman Zamin. Succession and talent management with an emphasis on ethical and justice-oriented approach. Ethics in Science and Technology. 2024,19(1): 175-183.



Copyright © 2024 Authors. Published by Iranian Association for Ethics in Science and Technology. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license. (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>). Non-commercial uses of the work are permitted, provided the original work is properly cited

## جانشین پروری و مدیریت استعداد با تاکید بر رویکرد اخلاقی و عدالت محور

آصف سنجیده<sup>۱</sup>، دکتر صمد جباری اصل<sup>۲\*</sup>، دکتر موسی رضوانی چمن زمین<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکترای مدیریت دولتی (گرایش مدیریت انسانی)، گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران.

۲. گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران.

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۹/۸، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۵)

### چکیده

**زمینه:** امروزه سازمان‌ها برای دستیابی به کارایی و اثربخشی بیشتر و رسیدن به اهداف تعیین شده ناگزیرند به شاخص‌های اخلاقی و عدالت محور و مدیریت استعداد در بکارگیری منابع انسانی توجه کافی نمایند. هدف از این پژوهش جانشین پروری و مدیریت استعداد با تاکید بر رویکرد اخلاقی و عدالت محور در مراکز پارک علم و فناوری استان گیلان می باشد.

**روش:** پژوهش حاضر در زمره مطالعات آمیخته قرار دارد. در بخش کیفی که به روش تحلیل تم انجام شد جامعه آماری خبرگان و مدیران ارشد شرکت دانش بنیان درگیر در اجرای فرایند جانشین پروری و مدیریت استعداد بود. که از میان آنها با روش هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری ۲۸ نفر انتخاب شدند و مورد مصاحبه قرار گرفتند. برای تحلیل داده‌ها از روش کد گذاری استفاده شد. در بخش کمی جامعه آماری پژوهش، مجموع مدیران و رؤسای شرکت‌های دانش بنیان (پارک علم و فناوری گیلان) بود و با روش تصادفی ساده ۱۵۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پرسشنامه محقق ساخته بود و داده‌ها از طریق آزمون تحلیل عاملی - اکتشافی و مدل معادلات ساختاری با نرم‌افزارهای SPSS و لیزرل مورد بررسی قرار گرفتند.

**یافته‌ها:** نتایج بخش کیفی نشانگر ۲۳ کد اولیه و ۷ مضمون بود که شبکه مضامین و مدل نهایی را شکل دادند. نتایج بخش کمی نیز نشانگر این بود که مدل از برازش مناسب برخوردار است.

**نتیجه گیری:** نتایج تحقیق نشان داد هفت عامل خط مشی، ساختار سازمانی، حمایت و مشارکت مدیریت ارشد، رویکرد نظام یافته، نقش میانجی عدالت، فرهنگ سازمانی و عدالت طلبی را می‌توان به عنوان عوامل موفقیت در جانشین پروری و مدیریت استعداد معرفی کرد و میزان موفقیت برنامه جانشین پروری و مدیریت استعداد را می‌توان با اخلاق و عدالت اندازه گرفت.

**کلیدواژه‌گان:** عدالت محوری، جانشین پروری، مدیریت استعداد

### سر آغاز

راهبرد مدیریت استعداد<sup>۲</sup>، ابزاری است که سازمان را در جهت دستیابی به این مهم یاری می‌کند و درصدد ایجاد شرایطی است که در آن مهارت‌های کارمندان با استعداد، شناسایی و از آن‌ها در حوزه‌های مناسب استفاده شود (۳). جانشینی<sup>۳</sup> بر مبنای قابلیت‌ها و استعدادها می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا کارکنان خود را بر مبنای قابلیت‌ها، شایستگی‌ها، استعدادهایشان و بر اساس اصول عادلانه که فراتر از دانش خاص و مهارت ویژه‌ای است، انتخاب کنند. به این ترتیب در شرایط متحول و غیرقابل پیشبینی مشکلات کمتری داشته باشند (۳). مدیران سازمان‌ها باید استعدادیابی<sup>۴</sup> و جانشین پروری را از وظایف اصلی خود بدانند، اجرای طرح‌های استعدادیابی و جانشین پروری که هدف

با ورود به هزاره سوم میلادی و ظهور اقتصاد دانایی محور، منابع انسانی<sup>۱</sup> به‌عنوان عنصری رقابتی و راهبردی در حفظ بقای سازمان و افزایش بهره‌وری آن مطرح گردید. تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان توانمند برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سویی دیگر، باعث شده است تا سازمان‌ها برای جذب بهترین استعدادها، با یکدیگر نبرد کنند. در این نبرد، سازمان‌های موفق در پی آن هستند که راهبرد، خط‌مشی و رویه‌های خود را به گونه‌ای بهبود بخشند که بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات اقتصادی ضروری است، جذب کنند، توسعه دهند و نگهداری کنند (۱).

## روش

پژوهش پیش رو از دید هدف، کاربردی است و در زمره مطالعات آمیخته قرار دارد.

در بخش کیفی که به روش تحلیل تم انجام شد جامعه آماری خبرگان و مدیران ارشد شرکت دانش بنیان درگیر در اجرای فرایند جانشین پروری و مدیریت استعداد بود. که از میان آنها با روش هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری ۲۸ نفر انتخاب شدند و مورد مصاحبه قرار گرفتند. مصاحبه به شیوه نیمه ساختار یافته انجام شد. برای دستیابی به اعتبار داده‌ها، با افرادی مصاحبه شد که تجربه‌ای غنی در زمینه مدیریت منابع انسانی و جانشین پروری و مدیریت استعداد داشته باشند. از این رو، حداقل معیار ورود به مصاحبه، داشتن پنج سال تجربه کار در زمینه پرورش افراد بوده است. برای دستیابی به اعتبار یافته‌های پژوهش محقق، از روش چند بعدی سازی یعنی چند منبع داده و چند روش تأیید داده‌های در حال ظهور و انجام اصلاحات، بر اساس این روش‌ها استفاده کردیم. بدین منظور، نخست به بازبینی مکرر داده‌ها و نتایج، در طول پژوهش پرداختیم. دوم اینکه از روش بررسی‌های اعضا بهره بردیم. در این روش، از پاسخ‌دهندگان، که در واقع مدیران، خبرگان و مصاحبه‌شوندگان بودند، سوال شد که آیا نتایج به دست آمده از تحلیل مورد پذیرش آنهاست؟ برای تحلیل داده‌ها از روش کد گذاری استفاده شد.

در بخش کمی جامعه آماری پژوهش، مجموع مدیران و رؤسای شرکت‌های دانش بنیان (پارک علم و فناوری گیلان) بود و با روش تصادفی ساده ۱۵۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پرسشنامه محقق ساخته بخش کیفی بود. برای تعیین پایایی آزمون، از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. میزان ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی سوال‌ها ۰/۷۶۸ است که پایایی پرسشنامه را نشان می‌دهد. اعتبار محتوای پرسشنامه (روایی) نیز از سوی چند نفر از مدیران ارشد و خبرگان مدیریت منابع انسانی تأیید شد. پرسشنامه بر اساس نتایج بخش کیفی (مدل اندازه‌گیری)، با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و نرم‌افزار SPSS آزمایش شد. در نهایت برای تعیین اعتبار سازه‌ای و برازش مدل ساختاری، از آزمون تحلیل عاملی تأییدی با روش مدل معادله‌های ساختاری در نرم‌افزار لیزرل استفاده شد.

## یافته‌ها

در این بخش یافته‌های بخش کیفی و کمی به تفکیک ارائه می‌شود.

### یافته‌های بخش کیفی:

در حین فرایند گردآوری داده‌ها، در ابتدا کدهای اولیه از متون مصاحبه‌ها استخراج گردید، در مرحله بعد، این کدها پالایش شد و مهم‌ترین آن‌ها به عنوان مضامین در نظر گرفته شدند که در قالب جدول ۱ ارائه گردیده است.

اصلی آن یافتن استعدادهای مدیریتی سازمان‌هاست نباید مانع سرمایه‌گذاری‌های آموزشی کارکنانی شود که علی‌رغم فقدان استعداد برای تصدی مناسب مدیریتی، در مشاغل خود ارزش‌آفرین هستند. امروزه سازمان‌ها بر اساس مزیت رقابتی در منابع انسانی که غیرقابل کپی کردن است، اداره می‌شوند. یعنی مزیت بیشتر سازمان‌ها در وجود افراد خبره و دارای شایستگی‌های مناسب در مشاغل کلیدی است. مشاغل کلیدی، در واقع، آن دسته از مشاغل هستند که پیدا کردن نیرو برای آنها به دشواری انجام می‌شود؛ به ندرت، وابسته به افرادند و برای تضمین آینده سازمان اهمیت بسیار دارند (۴ و ۵). بی شک وجود نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد موجب حیات بالنده و رو به رشد سازمان‌ها می‌گردد. برای داشتن چنین نظامی باید اصول اخلاقی را مورد توجه قرار داده و با تکیه بر رویکرد عدالت محور، مدیرانی کارآمد و شایسته تربیت نمود که این موضوع نیازمند چارچوبی جامع و کامل است تا با انتخاب و پرورش مناسب و اثربخش مدیران بتوان به اهداف و استراتژی‌های سازمانی دست یافت (۶). شایسته سالاری<sup>۵</sup> و انتخاب فرد مناسب برای شغل (نقش) مناسب همواره از موضوع‌های مهم و مورد توجه سازمان‌ها و مدیران آنها بوده است. تناسب با شغل از مهم‌ترین دلایل و عوامل موفقیت سازمان‌ها تلقی می‌شود (۷-۹)؛ به همین دلیل سازمان‌ها در دهه‌های اخیر با تکیه بر مولفه‌های اخلاقی<sup>۶</sup> و عدالت طلبانه تلاش‌های گسترده‌ای به عمل آورده‌اند تا ابزارها، شیوه‌ها و فنون معتبری برای تشخیص و تأمین این تناسب طراحی کنند و به کار گیرند (۱۰). دیدگاه مبتنی بر اخلاق و عدالت محور در جانشین پروری ترکیبی از دانش، رفتار و مهارت‌های صریح و ضمنی است که توان و ظرفیت اجرای اثربخش وظایف را به افراد می‌دهد (۱۱). برخی محققان معتقدند توجه به این دیدگاه، یعنی توانایی فرد در انجام کارهایش بر اساس دانش، آموخته‌ها، مهارت‌ها<sup>۷</sup>، شایستگی‌ها<sup>۸</sup> و تجربه‌های خود، روان شناسان، رویکرد عدالت طلبانه را محرک، ویژگی یا مهارتی برجسته تعریف کرده‌اند که به عملکرد شغلی بهتر منجر می‌شود (۱۲-۱۴). چنانچه مدیران در انجام وظایف خود از ارزشیابی و تشویق و توبیخ کارکنان گرفته تا ارتقا درجه آنها اصول اخلاقی<sup>۹</sup> و عدالت<sup>۱۰</sup> را در نظر بگیرند تعهد سازمانی<sup>۱۱</sup> افزایش می‌یابد و رفتار اخلاقی<sup>۱۲</sup> کارکنان نیز افزایش می‌یابد (۱۵).

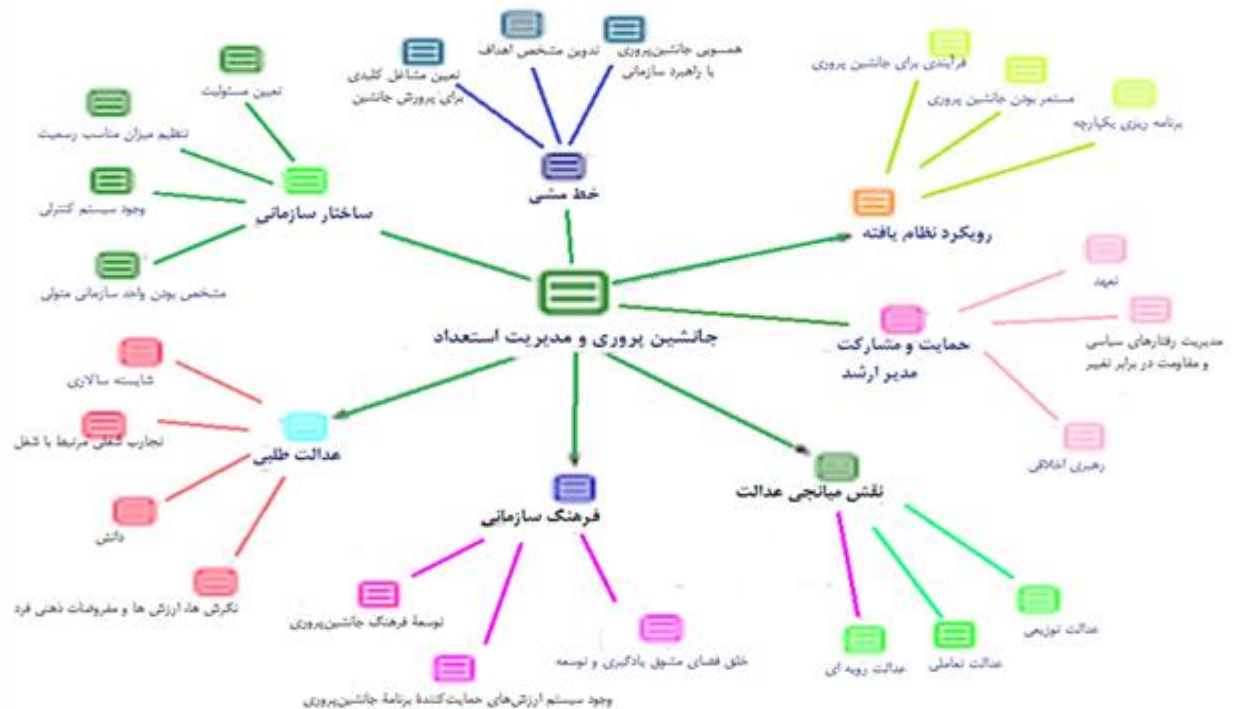
با توجه به اهمیت این امر هدف اصلی این پژوهش، ارائه مدل موفقیت جانشین پروری و مدیریت استعداد با رویکرد اخلاقیو عدالت محور در شرکت‌های دانش بنیان (پارک و علم و فناوری گیلان) است. سوال اصلی تحقیق، ارائه مدل موفقیت جانشین پروری و مدیریت استعداد با رویکرد اخلاقی و عدالت محور در شرکت‌های دانش بنیان (پارک و علم و فناوری گیلان) چگونه است؟

### جدول ۱: کدگذاری محوری

مضامین	برجسب	کدهای اولیه
خط مشی	TRI	همسویی جانشین پروری با راهبرد سازمانی

تدوین مشخص اهداف برنامه	TR2	
تعیین مشاغل کلیدی برای پرورش جانشین	TR3	
تعیین مسئولیت و نقش‌ها	ST1	ساختار سازمانی
تنظیم میزان مناسب رسمیت	ST2	
وجود سیستم کنترلی	ST3	
مشخص بودن واحد سازمانی متولی فرایند	ST4	
تعهد مدیریت ارشد به حمایت مالی و معنوی از فرایند	HU1	حمایت و مشارکت مدیریت ارشد
استفاده از سبک صحیح رهبری اخلاقی	HU2	
مدیریت رفتارهای سیاسی و مقاومت در برابر تغییر	HU3	
فرایندی بودن جانشین پروری	SU1	رویکرد نظام یافته
مستمر بودن جانشین پروری	SU2	
برنامه ریزی یکپارچه	SU3	
عدالت توزیعی <sup>۱۳</sup>	CU1	نقش میانجی عدالت
عدالت تعاملی <sup>۱۴</sup>	CU2	
عدالت رویه ای <sup>۱۵</sup>	CU3	
وجود سیستم ارزش‌های حمایت‌کننده برنامه جانشین پروری	PR1	فرهنگ سازمانی
خلق فضای مشوق یادگیری و توسعه	PR2	
توسعه فرهنگ جانشین پروری	PR3	
نگرش ها، ارزش ها و مفروضات ذهنی فرد	CO1	عدالت طلبی
دانش	CO2	
تجارب شغلی مرتبط با شغل	CO3	
شایسته سالاری	CO4	

پس از استخراج مضامین پژوهشگر به ترسیم شبکه مضامین پرداخت. در شکل ۱ مدل نهایی و شبکه مضامین ترسیم شده است.



نگاره ۱: مدل نهایی و شبکه مضامین جانشین پروری و مدیریت استعداد با تاکید بر رویکرد اخلاقی و عدالت محور

### یافته های بخش کمی

در ابتدا از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن توزیع سوالات پرسشنامه مورد آزمون استفاده شد. اگر میزان درجه‌ی معناداری آزمون به دست آمده ( $sig$ ) برای آزمون متغیرها، زیر  $0/05$  باشد، فرض  $H_0$  رد شده، و توزیع داده های آن متغیر نرمال نیست، اما اگر میزان درجه‌ی معناداری آزمون به دست آمده ( $sig$ ) برای آزمون متغیرها، بالای  $0/05$  باشد، فرض  $H_0$  رد نشده، و توزیع داده‌های آن متغیر نرمال است. نتایج نشان داد که توزیع متغیرها در پژوهش حاضر نرمال است.

### بررسی برازش مدل تحقیق

جدول ۲ نتایج تحلیل عاملی اکتشافی را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، خروجی تحلیل عاملی اکتشافی نیز با ابعاد هفت‌گانه تطبیق داشت و سازه‌های پژوهش در هفت عامل ساختار سازمانی، حمایت و مشارکت مدیریت ارشد، رویکرد نظام‌یافته، تعیین خط‌مشی، فرهنگ سازمانی، نقش میانجی عدالت قرار می‌گیرند. به همین دلیل می‌توان با این هفت سازه، ابعاد ارائه شده را سنجید.

جدول ۲: تحلیل عاملی اکتشافی

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	آلفای کرونباخ
خط مشی ۱	۰/۲۸۷	۰/۰۸۱	۰/۰۰۰	۰/۷۲۰	۰/۰۲۲	۰/۱۲۴	۰/۰۱۹	
خط مشی ۲	۰/۲۰۷	۰/۰۶۳	۰/۰۲۰	۰/۷۲۷	۰/۰۹۰	۰/۱۲۱	۰/۲۰۰	۰/۷۶۴
خط مشی ۳	۰/۰۷۳	-۰/۰۰۶	۰/۰۵۱	۰/۷۳۱	-۰/۰۵۹	۰/۲۳۶	۰/۱۱۴	
ساختار ۱	۰/۷۲۱	۰/۰۶۲	۰/۰۰۲	۰/۲۵۷	-۰/۰۰۳	۰/۰۹۷	۰/۰۴۸	
ساختار ۲	۰/۸۰۵	۰/۰۷۱	۰/۱۳۱	۰/۰۰۸	۰/۱۸۹	۰/۰۲۷	۰/۱۲۸	۰/۷۱۹
ساختار ۳	۰/۷۸۱	-۰/۰۳۲	۰/۱۲۴	۰/۰۱۲	۰/۱۵۱	۰/۰۶۰	۰/۰۳۴	
ساختار ۴	۰/۸۴۲	۰/۰۴۴	۰/۱۸۰	۰/۰۶۶	۰/۰۵۷	۰/۰۹۰	۰/۰۷۵	
حمایت مدیر ۱	۰/۱۴۵	۰/۱۹۸	۰/۰۲۱	۰/۰۶۵	۰/۱۱۴	۰/۰۲۳	۰/۸۰۷	
حمایت مدیر ۲	۰/۱۰۸	۰/۲۰۵	۰/۰۵۹	۰/۰۲۷	۰/۰۴۸	-۰/۰۵۷	۰/۸۵۳	۰/۷۲۶
حمایت مدیر ۳	۰/۰۱۳	۰/۳۳۴	۰/۰۵۹	۰/۰۲۰	۰/۱۱۰	۰/۱۱۶	۰/۷۴۵	
ر. نظام یافته ۱	۰/۲۸۷	۰/۰۸۱	۰/۰۰۰	۰/۱۰۹	۰/۷۵۴	۰/۰۰۳	۰/۱۲۰	
ر. نظام یافته ۲	۰/۲۰۷	۰/۰۶۳	۰/۰۲۰	۰/۱۴۸	۰/۸۰۱	۰/۰۵۰	۰/۱۲۱	۰/۸۳۵
ر. نظام یافته ۳	۰/۰۷۳	-۰/۰۰۶	۰/۰۵۱	۰/۱۳۴	۰/۸۳۶	-۰/۰۳۹	۰/۰۴۶	
میانجی عدالت ۱	۰/۱۰۲	۰/۱۳۱	۰/۸۳۱	-۰/۰۶۱	۰/۰۲۰	۰/۱۸۸	-۰/۰۰۶	
میانجی عدالت ۲	۰/۱۲۸	۰/۱۲۸	۰/۸۰۲	۰/۰۳۱	۰/۰۲۸	۰/۲۲۳	-۰/۰۶۲	۰/۷۵۱
میانجی عدالت ۳	-۰/۱۰۹	۰/۲۰۳	۰/۷۴۵	۰/۱۴۵	۰/۰۳۲	۰/۲۰۶	-۰/۰۴۷	
فرهنگ ۱	۰/۰۰۲	۰/۰۰۲	۰/۰۰۷	۰/۰۷۳	۰/۰۵۷	۰/۷۳۰	۰/۰۲۰	
فرهنگ ۲	۰/۱۳۴	۰/۱۳۵	۰/۰۰۰	۰/۰۲۸	-۰/۰۱۹	۰/۸۶۲	۰/۰۶۴	۰/۷۱۹
فرهنگ ۳	۰/۰۶۹	۰/۱۴۹	۰/۲۶۴	۰/۰۷۴	۰/۰۳۷	۰/۶۴۱	۰/۰۱۲	
عدالت طلبی ۱	۰/۱۰۶	۰/۷۸۰	۰/۲۵۷	-۰/۰۲۵	۰/۰۷۴	۰/۲۵۸	-۰/۰۹۲	
عدالت طلبی ۲	۰/۰۴۷	۰/۸۱۱	۰/۰۷۱	۰/۱۳۱	۰/۰۰۸	۰/۱۸۹	-۰/۰۶۸	۰/۷۲۹
عدالت طلبی ۳	۰/۰۰۷	۰/۷۲۴	-۰/۰۳۲	۰/۱۲۴	۰/۰۱۲	۰/۱۵۱	-۰/۰۷۴	
عدالت طلبی ۴	۰/۰۷۸	۰/۷۱۲	۰/۰۴۴	۰/۱۸۰	۰/۰۶۶	۰/۰۵۷	۰/۰۲۶	

برازش مدل اجرا شده آمده است. شکل ۲ نتایج تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار لیزرل را نشان می‌دهد.

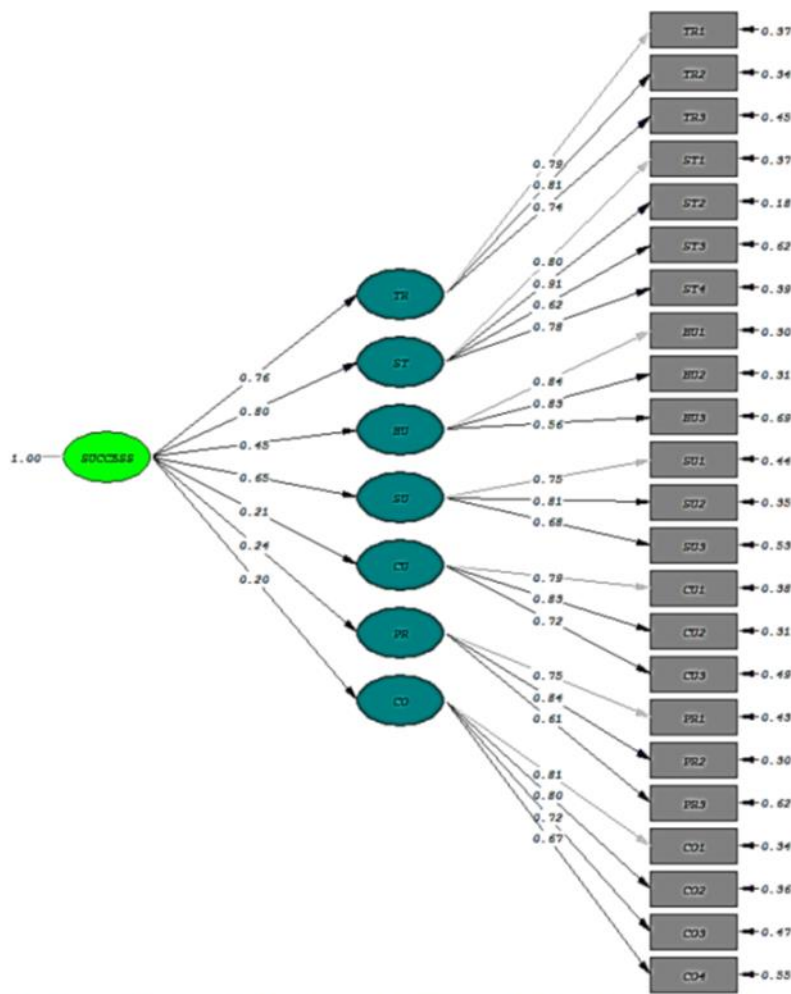
همچنین برای تحلیل عاملی تأییدی و رسیدن به مدل اندازه‌گیری استاندارد، این تحلیل در نرم‌افزار لیزرل روی ۲۳ گویه و هفت بعد حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. در جدول ۳ معیارهای

جدول ۳: معیارهای برازش مدل نهایی

معیار	حداقل قابل قبول	امتیاز کسب شده
نسبت کای دو به درجه آزادی	کوچکتر از ۳	۱/۹۲
شاخص نیکوی برازش ( $GFI$ )	بزرگتر مساوی ۰/۹	۰/۹۴
شاخص برازش نرمال شده ( $NFI$ )	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۳
شاخص برازش مقایسه ای ( $CFI$ )	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۲
شاخص برازش نسبی ( $RFI$ )	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۱
ریشه میانگین مجذور خطای تخمین ( $RMSEA$ )	کوچکتر از ۰/۰۸	۰/۰۶۳

سازمانی ۰/۸۰ است و بعد از آن به ترتیب تعیین خطمشی، رویکرد نظام یافته و حمایت مدیریت ارشد، تأثیر مثبت و معناداری، به ترتیب برابر با ۰/۷۶ و ۰/۶۵ و ۰/۴۵ بر جانشین پروری و مدیریت استعداد دارند. در نهایت، تأثیر سه عامل فرهنگ سازمانی، نقش میانجی عدالت، به ترتیب، ۰/۲۴ و ۰/۲۱ و ۰/۲۰ به دست آمده است؛ بنابراین، با توجه به معنادار بودن همه این ضرایب، تمامی فرضیه‌ها تأیید می‌شود و می‌توانیم نتیجه بگیریم این هفت عامل، ابعاد موفقیت جانشین پروری و مدیریت استعداد و به بیان دیگر، عوامل اندازه‌گیری موفقیت جانشین پروری و مدیریت استعداد هستند و مدل از برازش مناسب برخوردار است.

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌کنید، نتیجه به دست آمده بیانگر برازش مناسب مدل است و مقدار نسبت کای دو بر درجه آزادی، برابر با ۱/۹۲ و کوچکتر از مقدار مجاز ۳ و مقدار *RMSEA* برابر با ۰/۰۶۳ و کوچکتر از ۰/۰۸ است. شاخص *GFI* نیز بزرگتر از ۹۰ درصد است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی، ارتباط و همبستگی مربوط به هر بعد را تأیید کرد. نتایج به دست آمده از آزمون مدل در شکل ۲ نشان می‌دهد که در هر هفت عامل که در تحلیل عاملی اکتشافی به دست آمده‌اند، در تحلیل عاملی تأییدی نیز مورد تأیید و تمامی ضرایب به دست آمده معنادارند. همان‌طور که مشاهده می‌شود، در بین عوامل مؤثر بر جانشین پروری و مدیریت استعداد، بیشترین تأثیر، مربوط به ساختار



Chi-Square=428.98, df=223, P-value=0.00000, RMSEA=0.063

نگاره ۲: مدل در حالت تخمین استاندارد

عواملی که باعث تعهد و رضایت بیشتر و ادراک مثبت از عدالت در مراکز می‌شود، شناسایی و از سوی مسولین ذیربط مورد توجه قرار گیرد. با توجه به این امر هدف پژوهش حاضر تحلیل جانشین پروری و مدیریت استعداد با تاکید بر رویکرد اخلاقیو عدالت محور بود. نتایج آزمون مدل نشان می‌دهد که در بین عوامل موفقیت جانشین پروری و

### بحث

با توجه به اینکه موفقیت برنامه جانشین پروری و مدیریت استعداد موجب افزایش انگیزه، بهبود ارائه خدمات و شرکت فعال کارکنان در جهت دستیابی به اهداف، رشد و توسعه همه جانبه، کارایی و اثربخشی بیشتر در مراکز پارک علم و فناوری استان گیلان می‌گردد بایستی

این تفویض بهتر است در محیطی باز و با یک رویکرد نظام یافته صورت گیرد. نکته بسیار مهم دیگر که سازمان‌ها باید به آن توجه کنند، فرایندی و مستمر بودن این برنامه است. سازمان‌ها نباید به نتایج موفقیت آمیز مقطعی رضایت دهند؛ بلکه برای حفظ وضعیت فعلی یا توسعه کسب و کار نیاز باید این فرایند به طور مستمر ادامه داشته باشد. به همین دلیل است که تأکید می‌شود این فرایند باید یک متولی داشته باشد که از آن مراقبت کند و برای نهادینه کردن فرهنگ آن تلاش کند. در نهایت، شاید فرهنگ‌سازی برای جانشین‌پروری و مدیریت استعداد، مهم‌ترین گام برای موفقیت در این عرصه باشد. سازمان‌ها باید روح تغییر، یادگیری و توسعه را در کارکنان جاری سازند. ایجاد فضایی که در آن، پرورش انسان‌ها از یک سو و یادگیری از سوی دیگر ارزشمند است، بسیار اهمیت دارد. همچنین توصیه می‌شود که فضای سیاسی سازمان طوری مدیریت شود که برای همه جا بیفتد که پرورش جانشین‌های جدید، خطری برای مدیران فعلی نیست؛ برای مثال، سازمان‌ها می‌توانند طوری سیاست‌گذاری کنند که ارتقای هر مدیر، منوط به پرورش حداقل یک جانشین برای شغل فعلی‌شان باشد. سازمان‌ها با اندازه‌گیری میزان احتمال موفقیت برنامه جانشین‌پروری و مدیریت استعداد خود و به کارگیری پیشنهادها ذکر شده می‌توانند به شکلی منطقی‌تر، برنامه جانشین‌پروری خود را برنامه‌ریزی و اجرا کنند و از سرمایه‌گذاری خود در این زمینه، بیشترین بهره را ببرند.

خروجی این پژوهش برای سازمان‌های بخش خصوصی که برنامه جانشین‌پروری و مدیریت استعداد دارند، ارزشمند است. این سازمان‌ها با استفاده از مدل ارائه شده می‌توانند احتمال موفقیت اجرایی شدن برنامه خود را اندازه‌گیری کنند و ارتقا دهند. به سازمان‌های بخش خصوصی بپردازند. بدین منظور، بررسی شرکت‌های بزرگی که در این زمینه موفق نبوده‌اند، می‌تواند مورد مطالعه مناسبی برای این امر باشد.

همچنین تعیین اهداف این برنامه، به‌ویژه مشخص کردن مشاغل کلیدی که قصد پرورش جانشین برای آنها وجود دارد، حیاتی است. انگیزه هر چه بیشتر کارکنان برای مشارکت و همکاری در چنین طرح‌هایی با تعهد همه‌جانبه مدیران ارشد، به ویژه مدیرعامل بالا می‌رود. پیشنهاد می‌شود که ابلاغ اهداف و فرایند جانشین‌پروری و مدیریت استعداد و پس از آن، نشان دادن حمایت از این طرح، در مقاطع زمانی، از سوی شخص مدیرعامل سازمان انجام پذیرد. در واقع، موفقیت چنین سیستم پیچیده و حیاتی، مستلزم حمایت و مشارکت مدیر ارشد است. همچنین باید اطمینان و اعتماد لازم در کارکنان ایجاد شود تا دیدگاه و طرز تلقی کارکنان اصلاح شود. سازمان می‌تواند با انتخاب جانشین‌های شایسته و مدیریت استعداد، این اطمینان و به ویژه ادراک از عادلانه بودن را در کارکنان ایجاد کند، تا شرایط افزایش همکاری و همیاری را در پیشبرد درست سیستم جانشین‌پروری و مدیریت استعداد فراهم کند.

بزرگترین محدودیت این پژوهش آن بوده است که این تحلیل‌ها تنها بر اساس نظرهای مدیران و رؤسای یک سازمان بزرگ انجام شده و به کل سازمان‌ها تعمیم داده شده است که این محدودیت باید در پژوهش

مدیریت استعداد، ساختار سازمانی دارای اهمیت است. تأیید تأثیر ساختار سازمانی بر جانشین‌پروری و مدیریت استعداد، با نتایج مطالعه سایر پژوهش‌ها (۱۶) مطابقت دارد. به بیان آنها، ساختار سازمانی، بستری برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری و مدیریت استعداد است؛ چرا که در این ساختار، شرح شغل، شرایط احراز و تقسیم وظایف صورت می‌گیرد. مهندسی مجدد در زمینه منصب‌های کلیدی در سازمان و تعیین شرح شغل دقیق آنها در این حوزه مفید است؛ به طوری که وظایف منصب‌ها مشخص باشد، با یکدیگر تداخل نداشته باشند و جمع وظایف مشاغل، مأموریت کلی سازمان را پوشش دهد.

همچنین مشخص شد که تعیین خط‌مشی و رویکرد نظام یافته و سیستماتیک از عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری و مدیریت استعداد هستند. برخی محققان این حوزه بر نگاه فرایندی و داشتن یک رویکرد نظام یافته تأکید بسیار کرده‌اند که می‌تواند تأیید کننده این نتیجه باشد. در عمده پژوهش‌های جانشین‌پروری و مدیریت استعداد، اول اینکه مدلی فرایندی و نظام‌مند ارائه شده است و دوم اینکه در بیشتر این مدل‌های ارائه شده خارجی و داخلی، اولین گام فرایند، برنامه‌ریزی و تعیین خط‌مشی است (۱۷). اینکه حمایت مدیریت ارشد، از عوامل موفقیت جانشین‌پروری و مدیریت استعداد به شمار می‌رود نیز نتیجه‌ای منطقی است و تقریباً در تمام مدل‌های جانشین‌پروری و مدیریت استعداد دیده می‌شود. برای مثال، در برخی پژوهش‌ها و مطالعه‌ها (۱۸ و ۱۹) بر حمایت مدیریت ارشد از برنامه‌های جانشین‌پروری و مدیریت استعداد تأکید کرده‌اند و به این نتیجه دست یافته‌اند که برای موفقیت در پیاده‌سازی جانشین‌پروری، حمایت گسترده در تمامی مراحل برنامه جانشین‌پروری و مدیریت استعداد، از الزام‌های اساسی است.

اعتماد میان کارکنان و رهبران سازمان نیز یکی از عوامل مشخص شده در این تحقیق است. نتایج برخی پژوهش‌ها (۲۰ و ۲۱) نیز نشان می‌دهد که یکی از الزام‌های همکاری کارکنان در چنین طرح‌هایی، اعتماد کارکنان به رعایت عدالت در سازمان است.

این یافته که فرهنگ سازمانی نیز از عوامل موفقیت جانشین‌پروری و مدیریت استعداد است کاملاً همسو با پژوهش‌های این حوزه است و محققان این حوزه نیز برای اجرای موفق و مستمر جانشین‌پروری و مدیریت استعداد بر فرهنگ‌سازی تأکید می‌کنند (۲۱). اثربخشی فرایندهای برنامه‌های جانشین‌پروری و مدیریت استعدادها مستلزم یک فرهنگ سازمانی حمایتی است که در آن، یادگیری و پرورش، ارزشمند قلمداد می‌شود و مدیران سازمان کاندیداهای مستعد را تهدیدی برای خود نمی‌بینند (۴).

بر اساس نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها روی افرادی که تمایل دارند، سرمایه‌گذاری کنند؛ برای مثال، ممکن است افراد مستعدی باشند که علاقه‌مند به ورود به مشاغل مدیریتی نباشند و کار کارشناسی را ترجیح دهند. با تشخیص صحیح این موضوع، از ابتدا جلوی سرمایه‌گذاری اشتباه گرفته می‌شود. برای رشد و شکوفایی استعداد کارکنان و مدیران، تفویض اختیار لازم صورت گیرد تا با توجه به الزام‌های محلی و خواست منطقی بومی، تصمیم‌های لازم اتخاذ شود.

مدیریت استعداد معرفی کرد و میزان موفقیت برنامه جانشین پروری و مدیریت استعداد را تنها می توان با اخلاق و عدالت اندازه گرفت.

### ملاحظه های اخلاقی

موضوعات اخلاقی همچون؛ سرقت ادبی، رضایت آگاهانه؛ محرمانه بودن، انتشار چندگانه و ... در پژوهش حاضر مورد توجه قرار گرفته اند.

### واژه نامه

1. Human resources	منابع انسانی
2. Talent management	مدیریت استعداد
3. Succession	جانشینی
4. Talent acquisition	استعداد یابی
5. Meritocracy	شایسته سالاری
6. Ethical factors	مولفه های اخلاقی
7. Skills	مهارت ها
8. Competency	شایستگی
9. Ethical principles	اصول اخلاقی
10. Justice	عدالت
11. Organizational commitment	تعهد سازمانی
12. Ethical behavior	رفتار اخلاقی
13. Distributive justice	عدالت توزیعی
14. Interactive justice	عدالت تعاملی
15. Procedure justice	عدالت رویه ای

بعدی مد نظر قرار گیرد. همچنین این پژوهش با جامعه آماری ۵۰۰ نفر انجام گرفت که نسبت به موضوع پژوهش، جامعه کوچکی است و در برگیرنده تمامی سازمان ها نیست که این خود یکی دیگر از محدودیت های پژوهش به شمار می رود. در نتیجه، پژوهش های متنوع تر و بیشتری مورد نیاز است تا بتوان به یک مدل جامع موفقیت جانشین پروری و مدیریت استعداد در بخش خصوصی کشور دست یافت.

### نتیجه گیری

سرمایه انسانی در شرکت های دانش بنیان و مراکز پارک علم و فناوری که کارکرد تولید و انتشار دانش را دارند از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است (۲۲). یکی از چالش های اساسی مراکز پارک علم و فناوری، نیاز مبرم به منابع انسانی دارای پتانسیل بالا و حفظ آنها است، برای جامه عمل پوشاندن به چنین اقدامی توجه به رویکرد جانشین پروری به عنوان یکی از ابزارهای اساسی امری ضروری است. جانشین پروری از طریق توسعه ظرفیت های سرمایه انسانی به تحقق اهداف سازمان ها کمک می کند؛ اما آنچه در این میان حائز اهمیت فراوان است، حمایت و پشتیبانی لازم برای استقرار جانشین پروری مبتنی بر اخلاق و عدالت است چرا که بدون عدالت برنامه جانشین پروری بی شک با شکست مواجه می شود. نتایج تحقیق حاضر نشان داد هفت عامل خط مشی، ساختار سازمانی، حمایت و مشارکت مدیریت ارشد، رویکرد نظام یافته، نقش میانجی عدالت، فرهنگ سازمانی و عدالت طلبی را می توان به عنوان عوامل موفقیت در جانشین پروری و

### References

- Safarzadeh H, Izadpanah N. (2012). Investigating the impact of employee performance measurement using psychological approaches on the development of human capacities and talent identification. *Quantity Studies in Management*; 9: 58-80. (In Persian).
- Ali N. (2016). Effect of organizational justice on organizational citizenship behavior: A study of health sector of Pakistan. *Review of Public Administration and Management*; 4(3): 1-9.
- Eskat V. (2017). The relationship between personality, competences, leadership style and managerial effectiveness. *Henley Working Paper*; 14(92).
- Ziaei MS, Seyyed Javadin SR, Hoseinian S, Fatahi M. (2014). Success factors of the succession program in the private sector (case study: Alpha Holding). *Public Administration*; 6(4): 747-767. (In Persian).
- Fulmer RM, Conger JA. (2004). *Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage*. AMACOM. New York
- Giathi Nadushan S, Pardachi MH, Dari B, Farstakh M. (2013). A reflection on the establishment of management succession system in the university, a model derived from data base theory. *Educational Systems Research Quarterly*; 19(6).
- Nemati H, Sohrabi R, Eslambulchi A, Asghari Sarem A. (2022). Designing a model of ethical diplomatic leadership in iranian public organizations. *Ethics in Science and Technology*; 17(3):164-168. (In Persian).
- Shams K, Gholami A, Daneshfard K, Pirzad A. (2021). Ethical pathology of career path planning with a high-performance approach & providing a suitable model. *Ethics in Science and Technology*; 16(2): 82-91. (In Persian).
- Taheri M, Daneshfard K, Gholami A. (2020). Analysis of the relationship between managers' moral behavior & employees' social futility: the mediating role of organizational citizenship behavior. *Ethics in Science and Technology*; 15(3): 106-113. (In Persian).
- Abili K, Molae Z. (2007). Designing training & improvement model for research institute of petroleum industry middle managers. *Research in Education Systems*; 1(1): 69-85. (In Persian)
- Draganidis F, Mentzas G. (2016). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*; 14(1): 51-64
- Hringer V. (2019). Gender, age and marital status as predictors of managerial competency needs: empirical evidence from a Srilanka telecommunication service provider. *Emerald-Gender in Management: An International Journal*; 23(5): 337-354





13. Esmail D. (2015). Transformational leadership and job satisfaction in the banking sector: A review. *International Review of Management and Marketing*; 4: 187-200.
14. Alvani SM, Seyyed Naghavi MA, Zareh Bozorgabadi R. (2016). The position of core competencies in succession planning. *Public Administration Viewpoint*; 27: 41-62. (In Persian).
15. Abedi Jafari H, Hoseinzadeh A. (2013). Impact of justice-based ethics on the knowledge of organization and management. *Islam and Management*; 2(4): 107-120. (In Persian).
16. Hadizadeh Moghadam M, Soltani H. (2011). Explaining the implementation factors of succession management in organization. *Human Resources Management in Petroleum Industry*; 3(10): 33-88. (In Persian)
17. Byham WC. (2002). A new look at succession management. *Ivey Business Journal*; 66(5): 23-41.
18. Cantor P. (2005). Succession planning: Often requested, rarely delivered. *Ivey Business Journal*; 69(3): 1-10
19. Frank B, Eckrich H, Rohr J. (1997). Quality nursing care leadership makes the difference. *Journal of Nursing Administration*; 27(5): 13-14
20. Gholipour A, Pourezat A, Sabokro M. (2011). Implementing field of force model in succession planning. *Research in Human Resource Management*; 3(1): 119-139. (In Persian).
21. Tatum BC, Eberlin R, Kottraba C, Bradberry T. (2021). Leadership, decision making, and organizational justice. *Management Decision*; 41(10): 1006-1016
22. Saadattalab A, Fathollahi A, Karimi Tabar H. (2020). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and succession in higher education. *Research in Educational Systems*; 51: 119-136. (In Persian).