

## «مدیریت بهره‌وری»

سال هفتم \_ شماره ۲۸ \_ بهار ۱۳۹۳

ص ص ۱۸۲ - ۱۶۵

تاریخ دریافت مقاله: ۹۲/۰۱/۲۰

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۲/۰۷/۲۸

# بررسی میزان اجرای نظام جانشین‌پروری و تعیین رابطه آن با رضایت شغلی کارکنان در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان کرمان

دکتر حمید تابلی<sup>۱</sup>

سمیه نوبری آیدیشه\*<sup>۲</sup>

امین نیک‌پور<sup>۳</sup>

راحله چمنی‌فرد<sup>۴</sup>

## چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی میزان اجرای نظام جانشین‌پروری و تعیین رابطه آن با رضایت شغلی کارکنان در سازمان امور اقتصاد و دارایی استان کرمان می‌باشد. پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی و همبستگی است که به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان امور اقتصادی و دارایی استان کرمان می‌باشد و تعداد ۲۴۰ نفر مطابق با جدول مورگان به عنوان نمونه پژوهش انتخاب گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه‌های اجرای نظام جانشین‌پروری و رضایت شغلی می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین اجرای نظام جانشین‌پروری و زیرمتغیرهای آن یعنی جذب و به کارگیری افراد مستعد، ارزیابی منابع موجود، آموزش و بهسازی افراد مستعد و رضایت شغلی رابطه معنادار گزارش شده است ( $P < 0.01$ ).

**واژه‌های کلیدی:** جذب و به کارگیری افراد مستعد، ارزیابی منابع موجود، آموزش و بهسازی،

رضایت شغلی، بهره‌وری سازمانی

<sup>۱</sup> - استادیار، دانشگاه پیام نور

<sup>۲</sup> - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات آذربایجان شرقی، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، تبریز، ایران s\_nobary@yahoo.com

<sup>۳</sup> - دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران nikipour2003@yahoo.com

<sup>۴</sup> - دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

## مقدمه

سازمان‌ها امروزه دریافته‌اند که جانشین‌پروری<sup>۱</sup>، یک فرآیند پویا و مستمر است، نه یک هدف ایستا. در دنیای پر رقابت امروزی برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. استراتژی‌های مدیریت جانشین‌پروری<sup>۲</sup> همان‌گونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی خود توانمند سازد، باید بر روی توسعه کارکنان نیز برای دستیابی به هدف‌های سازمانی، متمرکز باشد (هیلز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹، ۴).

مفهوم جانشین‌پروری اشاره به فرآیندی دارد که طی آن استعدادهای انسانی سازمان<sup>۴</sup> برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی شده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزش و پرورش برای تصدی این مشاغل آماده شوند (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۵، ۹۲). جانشین‌پروری یک برنامه تعمدی برای آماده کردن سازمان و کارکنان در جهت پست‌های بالاتر است (ناتال<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷، ۱۰). جانشین‌پروری نگرشی قابل انعطاف، بلندمدت و رو به رشد در کارمندیابی آینده است (مک‌کانل<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲).

جانشین‌پروری یک استراتژی مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پست‌های خاص نیست، جانشین‌پروری یک فرآیند منظم است که به موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه استراتژیک منطبق می‌گردد تا اطمینان حاصل گردد افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بالاتر تصدی می‌شود، با مهارت‌ها و نگرش‌های درستی در زمان مناسب وجود دارند (کارول<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴، ۲).

نظام جانشین‌پروری می‌تواند ابزار قدرتمندی نه تنها برای تقویت و بهسازی استعداد رهبری، بلکه برای تغییر سازمان‌ها به مسیرهای مثبت باشد. از طرفی اجرائی نمودن جانشین‌پروری می‌تواند پویائی سازمان و کارآمدی نیروها را به همراه داشته،

1- Succession Planning

2- Succession Planning Management Strategies

3- Hills

4- Organization Human Talents

5- Nuttall

6- McConnell

7- Carroll

مسیر شکوفایی سازمان را به خوبی هموار نماید. از این رو، تجدیدنظر و به روز کردن برنامه سازمان یک شروع مناسب برای توسعه نظام جانشین‌پروری است. متخصصان منابع انسانی که در برنامه‌های جانشینی سازمان خود مشارکت دارند نیاز است اطمینان حاصل کنند این برنامه‌ها به طور مداوم با تغییرات شرایط محیطی منطبق هستند و انعکاسی از برنامه‌های استراتژیک سازمان<sup>۱</sup> می‌باشند. آنچه در نظام جانشین‌پروری باید مورد توجه سازمان‌ها قرار گیرد، اجرای دقیق و منظم این نظام است (تروپانیو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴، ۵۰).

مدیریت موفق جانشین‌پروری می‌تواند میزان ترک محل خدمت را پایین بیاورد، روحیه کارکنان را بهبود بخشد و مناسب‌ترین افراد را در پست‌های کلیدی قرار دهد (هوانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱، ۷۳۶).

ذکر این نکته ضروری است که یک مدل عمومی نظام جانشین‌پروری را نمی‌توان هم در کمپانی‌های اروپایی، هم در آسیای میانه و هم در خاورمیانه قابل اجرا دانست. بنابراین مدل باید برای هر سازمانی به طور مجزا تعریف شود. نکته مهم که اغلب در ایران کمتر به آن ارزش داده می‌شود، استفاده از مدل‌هایی است که در کشورهای دیگر جا افتاده است و ما بدون این که آن‌ها را بومی کنیم و یا تعریف درستی از آن‌ها داشته باشیم، آن مدل‌ها را اجرا می‌کنیم (ابوالعلائی و همکاران، ۱۳۸۳، ۸-۵).

اجرای نظام جانشین‌پروری با ابعاد زیر قابل بررسی است (بهشتی‌فر، ۱۳۸۹، ۳۰):

- ۱- جذب و به کارگیری افراد مستعد<sup>۴</sup>: در زمینه به کارگیری افراد مستعد این اهداف دنبال می‌شوند: گزینش مناسب‌ترین و بهترین افراد از طریق آزمون، تطبیق شرایط شاغلین با شرایط احراز مشاغل و تطبیق شرایط شغل با شرایط متقاضیان شغل.
- ۲- ارزیابی منابع موجود<sup>۵</sup>: ارزیابی منابع موجود از طریق مدیریت عملکرد و مراکز ارزیابی مورد بررسی قرار می‌گیرد. مدیریت عملکرد شایستگی افراد را با کارکرد واقعی‌شان مورد توجه قرار می‌دهد. و مراکز ارزیابی عبارتند از ارزیابی توانایی بالقوه

<sup>۱</sup>- Organization Strategic Plans

<sup>۲</sup>- Tropiano

<sup>۳</sup>- Huang

<sup>۴</sup>- Attract & Hire The Talented People

<sup>۵</sup>- Existing Resource Assessment

افراد، شناسایی مدیران مستعد و شایسته و بررسی تمایلات افراد برای پست‌های کلیدی.

۳- آموزش و بهسازی افراد مستعد<sup>۱</sup>: بسیاری از سازمان‌ها کارکنان خود را برای آموزش‌های فنی و آموزش‌های مدیریتی در سطوح بالا آموزش می‌دهند.

رضایت شغلی<sup>۲</sup> به نگرش کلی فرد درباره شغلش اطلاق می‌شود. کسی که رضایت شغلی‌اش در سطح بالایی باشد به کارش نگرش مثبتی دارد، ولی کسی که از کارش ناراضی است، نگرش وی نیز نسبت به کارش منفی است (قاسمی، ۱۳۸۲، ۷۶).

رضایت شغلی کارکنان موجبات افزایش بهره‌وری<sup>۳</sup>، افزایش تعهد سازمانی<sup>۴</sup> را فراهم می‌نماید. کارکنانی که از کار خود رضایت شغلی دارند در مقایسه با آنان که احساس رضایت نمی‌کنند بازدهی یا تولید بیشتری دارند (رابینز، ۱۳۸۵، ۴۰).

پنج عامل عمده به عنوان ابعاد رضایت شغلی مطرح هستند که عبارتند از (مقیمی، ۱۳۸۵، ۳۹۱):

۱- پرداخت<sup>۵</sup>: میزان حقوق دریافتی و انصاف و برابری در پرداخت.

۲- شغل<sup>۶</sup>: حدی که وظایف شغلی، فرصت را برای آموزش و پذیرش مسؤولیت فراهم می‌آورد.

۳- فرصت‌های ارتقا و پیشرفت<sup>۷</sup>: قابلیت دسترسی به فرصت‌ها برای پیشرفت.

۴- سرپرست<sup>۸</sup>: توانایی‌های سرپرست برای نشان دادن علاقه و توجه به کارکنان.

۵- همکاران<sup>۹</sup>: حدی که همکاران، دوستانه، شایسته و حمایتی هستند.

1- Training & Development The Talented People

2- Job Satisfaction

3- Productivity

4- Organizational Commitment

5- Robbins

6- Payment

7- Job

8- Promotion Chances

9- Supervisor

10- Colleagues

هنری فایول جزو اولین نویسندگانی بود که نیاز سازمان جهانی به جانشین‌پروری را تشخیص داد. این دانشمند مدیریت تلاش کرد تا رهبران سازمان را از اهمیت اطمینان به ثبات در نیروی کار خود آگاه سازد. تئوری‌های وی در حیطه جانشین‌پروری نشان داد که ناتوانی در جهت آماده کردن نیروی کار آینده، منجر به پر کردن نامناسب پست‌های بالاتصدی می‌شود (کولینز و کولینز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷، ۱۷).

در پژوهش چمبرز<sup>۲</sup> با عنوان "جنگ استعدادها" ارتباط مستقیمی بین کیفیت برنامه‌های مدیریت جانشین‌پروری و درآمد سهامداران نشان داده شده است. برای سطوح سازمانی پایین‌تر، شرکت مشاوره‌ای DDI با همکاری شرکت مشاوره‌ای MPI مطالعه‌ای را انجام داد که نشان می‌دهد استقرار سیستم‌های مدیریت مؤثر در شش حوزه کارمندیابی و استخدام، آموزش، توسعه رهبری، تیم‌سازی و کار تیمی، مدیریت عملکرد و ایمنی و بهداشت سبب افزایش عملکرد در نگهداشت کارکنان، رضایت شغلی، بازگشت سرمایه و کارایی عملیاتی می‌شود (تاج‌الدین و معالی‌تفتی، ۱۳۸۷، ۷۲).

جمشیدیان و رضایی (۱۳۷۷) پژوهشی را تحت عنوان "آموزش ضمن خدمت و آثار آن بر افزایش کارایی نیروی انسانی در بخش دولتی" انجام دادند و به نتیجه گرفت که آموزش ضمت خدمت مهارت‌های شغلی و رضایت شغلی نیروی انسانی را افزایش می‌دهد.

ندامباکوا و مافوندا<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی تحت عنوان "اثر سیستم ارزیابی عملکرد بر روی رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان دانشگاه" به این نتیجه رسیدند که ارزیابی عملکرد کارکنان بر روی رضایت شغلی و عملکرد آن‌ها تاثیر می‌گذارد. اسپکتور<sup>۴</sup> (۱۳۸۷) در پژوهش‌هایش به این نتیجه رسید که در برنامه‌ریزی منابع انسانی هم باید به نیازهای سازمان و هم به نیازهای افراد سازمان توجه شود.

سیدجوادین و مشفق (۱۳۸۷) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد در دانشگاه مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق (ع)" نتیجه گرفتند که بین ارزیابی عملکرد و مؤلفه‌های بهبود عملکرد یعنی رضایت شغلی،

<sup>۱</sup>- Collins & Collins

<sup>۲</sup>- Chamberz

<sup>۳</sup>- Ndambakuwa & Mufunda

<sup>۴</sup>- Spector

تعهد سازمانی، عدم تمایل به ترک خدمت و گرایش به آموزش رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

بهشتی‌فر (۱۳۸۹) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی و تبیین الزامات جانشین-پروری در بدنه دولت جمهوری اسلامی ایران و ارائه مدل مطلوب بر اساس اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴" مدل مطلوب و بومی را برای سازمان‌های دولتی کشور ایران ارائه نمود. ساعدی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان "رابطه کیفیت زندگی کاری و سلامت سازمانی با خوشنودی شغلی" به این نتیجه رسید که حقوق و مزایا، پیشرفت و ارتقاء، تحسین و قدردانی، خطمشی سازمان به عنوان عوامل اصلی خوشنودی شغلی می‌باشند.

یاپ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان "رابطه بین انواع آموزش، تعهد سازمانی و رضایت شغلی" به این نتیجه رسیدند که ارائه انواع آموزش به کارکنان باعث می‌شود که کارکنان نسبت به سازمان متعهدتر و از شغل‌شان رضایت بیشتری داشته باشند.

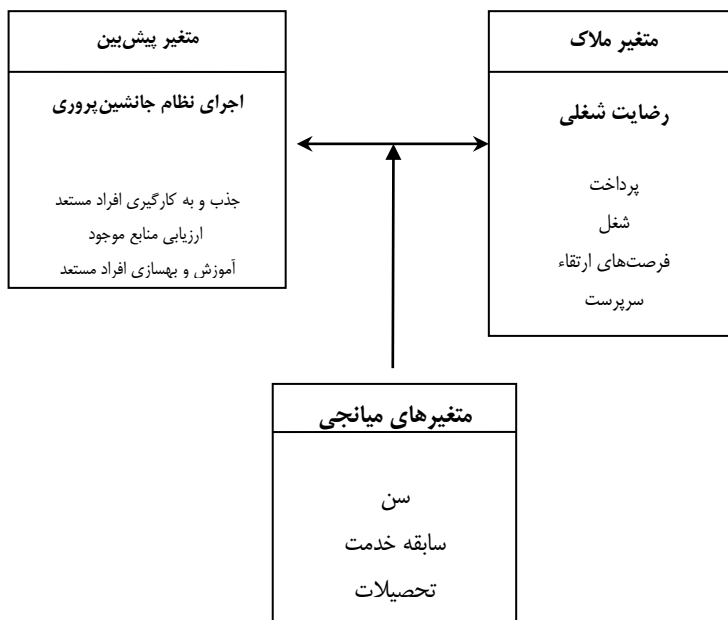
انصاری و همکاران (۱۳۹۰) پژوهشی را تحت عنوان "بررسی تأثیر معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی از دیدگاه کارکنان شرکت‌های پذیرفته شده در بورس" انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که به کارگیری معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد و اثرات معیارهای غیرمالی بر رضایت شغلی تفاوت‌چندانی با به کارگیری معیارهای مالی نخواهد داشت.

پس می‌توان گفت که یکی از چالش‌های فعلی و آینده مدیران منابع انسانی سازمان‌ها این است که چگونه با امکانات موجود کارکنان را در حد مطلوبی از رضایت شغلی نگهدارند (سلطانی، ۱۳۸۷، ۱۸۳). از سوی دیگر انتخاب شایسته، نگهداشت و پرورش نیروی کار خروجی سازمان را ارتقاء داده، رضایت شغلی افراد را بهبود بخشیده و در نهایت باعث افزایش بهره‌وری می‌شود (ریوکس و برنتال، ۲۰۰۸).

با توجه به مطالب گفته شده هدف پژوهش بررسی میزان اجرای نظام جانشین‌پروری در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان کرمان و تعیین رابطه آن با رضایت شغلی کارکنان می‌باشد.

<sup>۱</sup>- Yap et al

<sup>۲</sup>- Rivex & Brental



شکل ۱ (مدل مفهومی پژوهش)

### ابزار و روش‌ها

پژوهش حاضر از نوع توصیفی- همبستگی می‌باشد که برای تعیین ضریب همبستگی از آزمون‌های پیرسون و جزئی<sup>۱</sup> استفاده گردیده است. این پژوهش را می‌توان

<sup>۱</sup>- Pearson & Partial

از نوع پژوهش‌های میدانی به حساب آورد. روش انجام این پژوهش، پیمایشی<sup>۱</sup> (زمینه-یابی) است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان امور اقتصاد و دارایی و اداره کل امور مالیاتی استان کرمان بوده، که تعداد آن‌ها ۶۳۰ نفر می‌باشد. در این پژوهش حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان<sup>۲</sup> ۲۴۰ محاسبه گردید (که از این تعداد حدود ۸۰ درصد بالای ۳۰ سال سن دارند و حدود ۷۰ درصد مرد هستند و حدود ۶۰ درصد از آن‌ها سابقه خدمتی بالای ۱۵ سال دارند و حدود ۶۰ درصد دارای مدرک لیسانس هستند). شایان ذکر است که جامعه آماری مدیران نیز ۱۱۵ نفر بوده و از این تعداد با استفاده از جدول مورگان ۹۰ نفر به عنوان جامعه نمونه مدیران انتخاب شدند. در این پژوهش به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از دو پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید. پرسشنامه اول برای سنجش اجرای نظام جانشین‌پروری است که شامل ۱۹ سوال می‌باشد. پرسشنامه دوم نیز رضایت شغلی را می‌سنجد که شامل ۲۵ سوال می‌باشد (نحوه توزیع پرسشنامه‌ها به این صورت بود که پرسشنامه اجرای نظام جانشین‌پروری میان مدیران و پرسشنامه رضایت شغلی میان کارکنان مدیر مربوطه توزیع شد). در جدول (۱) تعریف عملیاتی واژه‌ها و در جداول ۲ و ۳ گویه‌های مربوط به ابعاد مختلف دو متغیر اجرای نظام جانشین‌پروری و رضایت شغلی آورده شده است:

جدول ۱: تعریف عملیاتی واژه‌ها

تعداد سوالات پرسشنامه	ابعاد	متغیرها	ردیف
۱۹	جذب و به کارگیری افراد مستعد، ارزیابی منابع موجود، آموزش و بهسازی افراد مستعد	اجرای نظام جانشین‌پروری	۱
۲۵	ماهیت کار، ارتقاء و پیشرفت، سرپرست، همکاران، حقوق	رضایت شغلی	۲

2- Survey

2- Morgan



جدول ۲: ابعاد اجرای نظام جانشین پروری و گویه‌های آن‌ها

ردیف	ابعاد اجرای نظام جانشین پروری	گویه‌ها
۱	جذب و به کارگیری افراد مستعد	<p>کارکنان موجود در این سازمان با توجه به مهارت‌های مورد نیاز شناسایی می‌شوند. کارکنان مستعد خارج از سازمان با مهارت‌های مورد نیاز شناسایی می‌شوند. در این سازمان، تطبیق شغل با شاغل در به کار گماری افراد مستعد حائز اهمیت است. با توجه به ویژگی‌ها و توانایی‌هایی که کارکنان سازمان دارند در شغل مورد نظر منصوب می‌شوند. برای شناسایی افراد مستعد در سازمان به آزمون‌های استخدامی توجه خاصی می‌شود.</p>
۲	ارزیابی منابع موجود	<p>معیارهای ارزیابی در این سازمان شفاف و صریح هستند. برای هر شغل در این سازمان ابعاد شایستگی‌ها تعریف شده هستند. این سازمان تلاش می‌کند که استعداد‌های بالقوه را شناسایی کند. در این سازمان از شیوه‌های نوین ارزیابی افراد مستعد (مثل ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای) استفاده می‌شود. در این سازمان انگیزه افراد مستعد برای تصدی پست‌های مدیریت مورد توجه قرار می‌گیرد. این سازمان به شایستگی‌های کارکنان خود بهاء می‌دهد.</p>
۳	آموزش و بهسازی افراد مستعد	<p>در این سازمان، با توجه به نیازمندی متقابل واحدها به نیروهای مستعد، مسیر شغلی سازمان تنظیم می‌شود. این سازمان به برنامه‌ریزی‌های آموزشی برای افراد درون سازمان توجه دارد. این سازمان برای افزایش انگیزه مدیران در جهت پیشرفت، تدابیر لازم را در پیش می‌گیرد. ارتقای افراد مستعد درون سازمان با ملاحظات نیازهای آموزشی و پرورشی صورت می‌گیرد. دوره‌های آموزشی خاص مدیران در این سازمان برگزار می‌شود. این سازمان به نیازسنجی آموزشی برای برگزاری دوره‌های آموزشی تاکید دارد. این سازمان برای برگزاری دوره‌های آموزشی، برنامه‌ریزی می‌کند. سیستم بازخورد آموزشی بعد از برگزاری دوره‌ها اعمال می‌شود.</p>

جدول ۳: ابعاد رضایت شغلی و گویه‌های آن‌ها

ردیف	ابعاد رضایت شغلی	گویه‌ها
۱	پرداخت	از حقوق و دستمزدی که به من داده می‌شود راضی هستم. حقوق و مزایای پرداختی با وظیفه محول شده به من متناسب است. حقوق و مزایای پرداختی به من در مقایسه با حقوق و مزایای پرداختی به دیگر افراد سازمان متناسب می‌باشد. از حقوق و مزایای پرداختی در زمان تعطیلات راضی هستم.
۲	ماهیت کار	کاری که انجام می‌دهم مناسب است. کاری که انجام می‌دهم مهم و باارزش است. کاری که انجام می‌دهم در موقتیت من تأثیر دارد. من کارم را دوست دارم. تنوع در وظایفی که به من محول شده است وجود دارد.
۳	ارتقاء و پیشرفت	امکان پیشرفت و ارتقاء در مسیر شغلی‌ام وجود دارد. امکان پیشرفت و ارتقاء در سازمان وجود دارد. از ترفیعی که به من داده می‌شود راضی هستم. خط‌مشی‌های ترفیع در سازمان مشخص و شفاف است. مسیر ارتقاء و پیشرفت در سازمان روشن و مشخص است.
۴	سرپرست	سرپرست مستقیم من فردی با ملاحظه است. سرپرست مستقیم من از شایستگی و صلاحیت لازم برخوردار است. سرپرست مستقیم من در زمان انجام کارهای دشوار از من حمایت می‌کند. سرپرست مستقیم من در زمان مشکلات فردی از من دلجوئی می‌کند. از سبک سرپرستی محیط کارم راضی هستم.
۵	همکاران	با همکارانم روابط خوبی دارم. همکارانم در محیط کار به من احترام می‌گذارند. همکاران در کارها به من کمک می‌کنند. همکاران من در زمان انجام کارهای دشوار از من حمایت می‌کند. همکاران من در زمان مشکلات فردی از من دلجوئی می‌کند. از محیط کارم راضی هستم.

الف) روایی<sup>۱</sup>: به منظور تعیین روایی پرسشنامه‌های اجرای نظام جانشین‌پروری و رضایت شغلی از روش اعتبار محتوایی استفاده شده است (نظرات متخصصین). روایی پرسشنامه اجرای نظام جانشین‌پروری به میزان ۰/۸۶ و پرسشنامه رضایت شغلی کارکنان به میزان ۰/۹۴ محاسبه شد.

ب) پایایی<sup>۲</sup>: پایایی این پرسشنامه‌ها با استفاده از روش آزمون و آزمون مجدد<sup>۳</sup> به ترتیب ۰/۸۸ و ۰/۸۵ محاسبه شد.

1- Validity

2- Reliability

3- Test-Retest

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی (آزمون همبستگی) استفاده شده است. داده‌ها پس از ورود به رایانه از طریق نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

## یافته‌ها

الف) تجزیه و تحلیل میزان اجرای نظام جانشین‌پروری:

جدول ۴: آمارهای توصیفی میزان اجرای نظام جانشین‌پروری در سازمان امور اقتصادی و

### دارایی استان کرمان

متغیرها	میانگین	میانه	مد	بیشترین	کم‌ترین	انحراف معیار
جذب و به کارگیری افراد مستعد	۳/۱۳	۳/۲۵	۳/۵	۴/۲۵	۲	۰/۵۸
ارزیابی منابع موجود	۲/۸۸	۲/۸۵	۲/۴۳	۴	۲/۱۴	۰/۴۴
آموزش و بهسازی افراد مستعد	۲/۶۹	۲/۶۶	۲/۵۶	۳/۳۳	۲	۰/۳۳
اجرای نظام جانشین‌پروری	۲/۸۴	۲/۸۵	۲/۹	۳/۲۸	۲/۱۵	۰/۳

- با توجه به نتایج آماری، ۵۰ درصد از پاسخ‌دهندگان میزان اجرای نظام جانشین‌پروری را در سطح متوسط این پژوهش می‌دانند.
- با توجه به نتایج آماری، ۵۰ درصد از پاسخ‌دهندگان جذب و به کارگیری افراد مستعد را بالاتر از سطح متوسط این پژوهش می‌دانند.
- با توجه به نتایج آماری، بیش از ۵۰ درصد از پاسخ‌دهندگان ارزیابی منابع موجود را پایین‌تر از سطح متوسط این پژوهش می‌دانند.
- با توجه به نتایج آماری، بیش از ۷۵ درصد از پاسخ‌دهندگان آموزش و بهسازی افراد مستعد را پایین‌تر از سطح متوسط این پژوهش می‌دانند.

ب) بررسی فرضیه‌های پژوهش:

جدول ۵: سنجش همبستگی میان متغیرهای پیش‌بین (اجرای نظام جانشین‌پروری) و متغیر ملاک (رضایت شغلی)

پیرسون		فراوانی	متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین
سطح معنی‌داری (Sig)	ضریب همبستگی			
۰/۰۰۰۱	۰/۵۴۱	۲۳۰	رضایت شغلی	جذب و به‌کارگیری افراد مستعد
۰/۰۰۰۱	۰/۳۴۶	۲۳۰	رضایت شغلی	ارزیابی منابع موجود
۰/۰۰۰۱	۰/۵۶۷	۲۳۰	رضایت شغلی	آموزش و بهسازی افراد مستعد
۰/۰۰۰۱	۰/۴۱۲	۲۳۰	رضایت شغلی	اجرای نظام جانشین‌پروری

### فرضیه اصلی

- بین اجرای نظام جانشین‌پروری و رضایت شغلی کارکنان در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان کرمان رابطه معنادار وجود دارد.  
با توجه به جدول (۵)، مقدار همبستگی پیرسون برابر (۰,۴۱۲) می‌باشد و همبستگی در سطح ۰,۰۱ معنادار می‌باشد و یعنی این‌که بین اجرای نظام جانشین‌پروری و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت معنادار وجود دارد.  
فرضیه‌های فرعی

- ۱- بین جذب و به‌کارگیری افراد مستعد و رضایت شغلی کارکنان در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان کرمان رابطه معنادار وجود دارد.  
با توجه به جدول (۵)، مقدار همبستگی پیرسون برابر (۰,۵۴۱) می‌باشد و همبستگی در سطح ۰,۰۱ معنادار می‌باشد و یعنی این‌که بین جذب و به‌کارگیری افراد مستعد و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت معنادار وجود دارد.
- ۲- بین ارزیابی منابع موجود و رضایت شغلی کارکنان در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان کرمان رابطه معنادار وجود دارد.  
با توجه به جدول (۵)، مقدار همبستگی پیرسون برابر (۰,۳۴۶) می‌باشد و همبستگی در سطح ۰,۰۱ معنادار می‌باشد و یعنی این‌که بین ارزیابی منابع موجود و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت معنادار وجود دارد.

۳- بین آموزش و بهسازی افراد مستعد و رضایت شغلی کارکنان در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان کرمان رابطه معنادار وجود دارد. با توجه به جدول (۵)، مقدار همبستگی پیرسون برابر (۰٫۵۶۷) می‌باشد و همبستگی در سطح ۰٫۰۱ معنادار می‌باشد و یعنی این‌که بین آموزش و بهسازی افراد مستعد و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت معنادار وجود دارد.

ج) نتایج سنجش همبستگی میان اجرای نظام جانشین‌پروری و رضایت شغلی باتوجه به متغیرهای دموگرافیک

جدول ۶: سنجش همبستگی اجرای نظام جانشین‌پروری و رضایت شغلی  
باتوجه به متغیرهای دموگرافیک

متغیرهای میانجی	ضریب همبستگی جزئی	سطح معنی‌داری	تعداد	وجود ارتباط	نوع ارتباط
سن	۰/۴۶	۰/۰۰۰۱	۲۳۰	دارد	مثبت
سابقه خدمت	۰/۴۹۳	۰/۰۰۰۱	۲۳۰	دارد	مثبت
تحصیلات	۰/۴۹۷	۰/۰۰۰۱	۲۳۰	دارد	مثبت
با حضور کل متغیرهای میانجی	۰/۴۸	۰/۰۰۰۱	۲۳۰	دارد	مثبت
بدون حضور متغیرهای میانجی	۰/۴۹۲	۰/۰۰۰۱	۲۳۰	دارد	مثبت

نتایج حاصل از آزمون همبستگی جزئی نشان می‌دهد که بین اجرای نظام جانشین‌پروری و رضایت شغلی کارکنان با ثابت نگه‌داشتن اثر سن، سابقه خدمت و تحصیلات به صورت جداگانه رابطه معناداری وجود دارد ( $P < 0.05$ ). همچنین بین این دو متغیر با ثابت نگه‌داشتن کلیه متغیرهای میانجی (سن، سابقه خدمت و تحصیلات) به صورت هم‌زمان رابطه معنی‌داری وجود دارد ( $P < 0.05$ ).

این نتایج نشان می‌دهد این متغیرها نقش تعدیل‌کنندگی در رابطه بین اجرای نظام جانشین‌پروری و رضایت شغلی کارکنان ندارند زیرا با حضور هر کدام از این متغیرهای میانجی چه به صورت جداگانه و چه به صورت هم‌زمان تغییر قابل ملاحظه‌ای در میزان همبستگی بین دو متغیر اجرای نظام جانشین‌پروری و رضایت شغلی کارکنان اتفاق نمی‌افتد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود میزان همبستگی با و بدون حضور

متغیرهای میانجی تقریباً یکسان است. به علاوه رابطه بین اجرای نظام جانشین‌پروری و رضایت شغلی کارکنان به شرط ثابت نگه‌داشتن متغیرهای میانجی به صورت جداگانه و هم‌زمان مستقیم است.

## نتایج و بحث

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بین زیرمتغیرهای اجرای نظام جانشین‌پروری و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت معنادار وجود دارد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های مختلف مورد مقایسه و تحلیل قرار گرفت که به شرح زیر است:

یافته پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بین جذب و به کارگیری افراد مستعد و رضایت شغلی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش اسپکتور (۱۳۸۷)، باقرلو و قائنی (۱۳۸۹) هماهنگ می‌باشد. اسپکتور اعتقاد دارد که برنامه‌ریزی دقیق برای جذب درست افراد مورد نیاز و توجه به نیازهای آنان که خود باعث رضایت آن‌ها در سازمان می‌شود یکی از ضرورت‌های سازمان است.

به زعم باقرلو و قائنی انتخاب شایسته افراد شایسته، هم باعث افزایش روحیه فرد و اعتماد به نفس او به دلیل کارآمدی وی می‌شود و هم زمینه افزایش تولید و بهره‌وری سازمان را فراهم می‌سازد. در واقع، هم فرد از کارش رضایت دارد و هم کارها به نحوی مطلوب انجام می‌شوند.

یافته دیگر پژوهش نشان می‌دهد که بین ارزیابی منابع موجود و رضایت شغلی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش ندامبکوا و مافوندا (۲۰۰۶)، سیدجوادین و مشفق (۱۳۸۷)، میرسپاسی (۱۳۸۹) انطباق و هم‌خوانی دارد.

ندامبکوا و مافوندا در پژوهشی‌های خود به این نتیجه رسیدند که ارزیابی عملکرد کارکنان بر روی رضایت شغلی‌شان تاثیرگذار است. سیدجوادین و مشفق در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که بین ارزیابی عملکرد و مولفه‌های بهبود عملکرد یعنی رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عدم تمایل به ترک خدمت و گرایش به آموزش رابطه مثبت معنادار وجود دارد.

میرسپاسی از جمله محاسن اعمال مدیریت عملکرد را کاهش نارضایتی و شکایات ناشی از تبعیض و اعمال نظرهای مغرضانه می‌داند.

یافته دیگر این پژوهش در مورد رابطه بین آموزش و بهسازی افراد و رضایت شغلی با یافته‌های پژوهش جمشیدیان و رضایی (۱۳۷۷)، سیدجوادین (۱۳۸۷)، یاپ و همکاران (۲۰۱۰) هم‌خوانی دارد. جمشیدیان و رضایی در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که آموزش ضمن خدمت، رضایت شغلی نیروی انسانی را افزایش می‌دهد. سیدجوادین مزایای آموزش را به دو بخش مزایای آموزش برای سازمان و برای افراد تقسیم کرده است که یکی از مزایای آموزش برای افراد، رضایت شغلی‌شان می‌باشد. یاپ و همکاران در پژوهشی‌های خود به این نتیجه رسیدند که ارائه انواع آموزش به کارکنان باعث می‌شود که کارکنان نسبت به سازمان متعهدتر و از شغل‌شان رضایت بیشتری داشته باشند.

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادهای کاربردی ذیل ارائه می‌گردد:

- با توجه به این که بین جذب و به کارگیری افراد مستعد و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت معنادار وجود دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها از آزمون‌های استخدامی علمی و شبیه‌سازی شده و همین‌طور مصاحبه‌های ساختار یافته به منظور جذب شایسته‌ترین و علاقه‌مندترین افراد استفاده کنند.
- با توجه به این که بین ارزیابی منابع موجود و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت معنادار وجود دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها از مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد (به خصوص بازخورد ۳۶۰ درجه) بهره‌گیرند.
- با توجه به این که بین آموزش و بهسازی افراد مستعد و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت معنادار وجود دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها برنامه‌های توسعه فردی و آموزشی مدیریتی را تدوین و به اجرا گذارند.

---

---

## References

- Abu al-Ali, B. (2004). Centers for Assessment and Management of Successor Affairs. *Tadbir Monthly*, 145, 4-13, (In Persian).
- Abolayali, B., & Ghaffari, A. (2006). Human Capital, Competitive Advantage of Organizations in the Field of Globalization. Tehran: Ahar Publishing, (In Persian).
- Ansari, M. (2011). The Effect of Financial and Non-Financial Measures on Performance Evaluation on Job Satisfaction from the Point of View of the Employees of the Companies Accepted in the Exchange. *Quarterly Journal Accounting and Auditing*, 63, 1-20, (In Persian).
- Beheshtifar, M. (2010). Exploring and Clarifying Executive Requirements of the System of Succession in the Body of the Government of the Islamic Republic of Iran and Providing a Desirable Model Based on the Goals of 1404. PhD Thesis, A Kerman: Islamic Azad University, (In Persian).
- Carroll, C. (2004), "Succession planning: developing leaders for the future of the organization", *Leadership Abstracts*, Vol. 17, No. 2, pp. 1-2.
- Collins, S. K. and Collins, K. S. (2007), "Succession planning and leadership development: critical business strategies for healthcare organizations", *Radiology Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 16-21.
- Hafez Nia, M. R. (2009). Introduction to Research Methods in the Humanities. Tehran: Samt Pupliching, (In Persian).
- Hills, A. (2009), "Succession planning-or smart talent management"?, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 41, No. 1, pp. 3-8.
- Huang, T. C. (2001), "Succession management systems and human resource outcomes", *International Journal of Manpower*, Vol. 22, No. 8, pp. 736-747.
- Jamshidian, M., & Rezaei, A. (1998). In-service Training and Its Effects on Increasing the Efficiency of Manpower in the Public Sector. *Human Sciences Quarterly*, 9, 75-84, (In Persian).
- McConnell, T. (2002), Succession Planning, Mc Connell HR Consulting Inc, In Canada: Ottawa, Tim@McConnellHRC.com
- Ndambakuwa, Y. and Mufunda, J. (2006), "Performance appraisal system impact on university academic staff job satisfaction and productivity", *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 19, No. 1, pp. 117-126.



Nuttall, I., Falkner, T. and Roberts, V. (2007), *Succession Planning: Whatever You Call It, Do It*, AACRAO, Boston, Massachusetts, University of Minnesota.

Spector, P. (2008). *Industrial and Organizational Psychology*. Translate by: Sh. Mohammadi, Tehran: Arasbaran Publication, (In Persian).

Tajd al-Din, M., & Ma'ali-Tafty, M. (2008). Talent War. *Tadbir's Monthly*, 192,72-73, (In Persian).

Tropiano, M. (2004), Effective succession planning, *Defense AT and L*: May - June.

Yap, M., Holmes, M. R., Hannan, C. and Cukier, W. (2010), "The relationship between diversity training, organizational commitment, and career satisfaction", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 34, No. 6, pp. 519-538.