

مدیریت استعداد و جانشین پروری در کتابخانه‌ها مطالعه‌ی موردی: واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی مستقر در شهر تهران

نجلا حریری^۱ (نویسنده‌ی مسئول) | ناهید تبریزی^۲

^۱ دانشیار گروه علم اطلاعات و دانش شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

nadjlahariri@gmail.com

^۲ کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

ntabrizi938@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۲/۳۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۲/۰۶

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف تعیین وضعیت مدیریت استعداد و جانشین پروری در کتابخانه‌های واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی مستقر در شهر تهران انجام گرفته است.

روش پژوهش: روش پژوهش پیمایشی تحلیلی و جامعه‌ی آماری آن شامل کتابداران کتابخانه‌های واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی مستقر در شهر تهران به تعداد ۱۴۶ نفر است. مدل مورد استفاده در پژوهش مدل ستاره‌ای هفت سو است و برای گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه‌ی راثول با عنوان ویژگی‌های برنامه‌ریزی جانشینی سازمان استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS انجام شده است.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد که بین وضعیت موجود کتابخانه‌های واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی مستقر در شهر تهران برای اجرای مدیریت استعداد و جانشین پروری در همه‌ی ابعاد هفت‌گانه‌ی مدیریت استعداد و جانشین پروری با وضعیت مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد؛ به نحوی که در همه‌ی ابعاد هفت‌گانه، وضع موجود کمتر و پایین‌تر از وضع مطلوب قرار دارد. بر اساس سایر یافته‌ها در بررسی وضعیت کلی مدیریت استعداد و جانشین پروری در کتابخانه‌های واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی مستقر در شهر تهران، وضعیت موجود با میانگین ۲/۰۷ با وضعیت مطلوب با میانگین ۴/۲۹ تفاوت معنی‌داری دارد.

نتیجه‌گیری: با توجه به یافته‌های پژوهش، لزوم اجرای برنامه‌ی مدیریت استعداد و جانشین پروری نظام‌مند و هماهنگ با برنامه‌ریزی استراتژیک کتابخانه به منظور شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد و جوان مورد تأکید قرار می‌گیرد.

واژه‌های کلیدی: کتابخانه، دانشگاه آزاد اسلامی، مدیریت استعداد، جانشین پروری.

مقدمه

امروزه توسعه‌ی منابع انسانی به عنوان رازماندگاری سازمان‌ها تلقی شده است و مهم‌ترین چالش در عرصه‌ی کسب‌وکار، دیگر تنها موضوع فناوری نیست؛ بلکه بهره‌مندی از نیروی انسانی هوشمند و مستعد راز اصلی رویارویی با چالش‌های کسب و کار است. در سال‌های اخیر متفکران مدیریت از مفهومی به نام مدیریت استعداد و جانشین‌پروری سخن گفته‌اند که از طریق آن استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی در سال‌های آینده شناسایی شده و از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی، به تدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند (کارترایت^۱، ۱۳۸۷، ۱۴ و ۷). از این‌رو در جهان پر رقابت کنونی سازمان‌هایی امکان بقا و استمرار فعالیت دارند که برای آینده‌ی خود برنامه‌ریزی‌های لازم را انجام داده باشند و پیش‌بینی واقع‌بینانه‌ای از وقایع پر چالش آتی را مدنظر قرار دهند (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۵، ۳)؛ چون تغییرات سریع و گسترده‌ای که در سازمان‌های امروزی به وجود آمده، سبب شده است تا کمبود مهارت‌ها از چالش‌های عمده‌ی بازار کار به شمار آید و لازم است که سازمان‌ها استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و رویه‌های خود را به گونه‌ای بهبود بخشند که بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات اقتصادیشان ضروری است، جذب کنند، توسعه دهند و نگه دارند. بنابراین با به‌کارگیری مدیریت استعداد و جانشین‌پروری سازمان‌ها می‌توانند پست‌های سازمانی را با افرادی شایسته و مطمئن از تعهد آنها در آینده پر کنند (گای و سیمز^۲، ۱۳۸۸، ۲۴ و ۱۷) و با سرمایه‌گذاری در وقت و هزینه برای توسعه‌ی استعدادهای قادر خواهند بود هنگامی که استعدادهای اصلی آنها بازنشسته شده یا به هر دلیل دیگری از سازمان خارج می‌شوند، بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کنند (معالی‌تفتی و تاج‌الدین، ۱۳۸۸). مدیریت استعداد و جانشین‌پروری برنامه‌ای است که از ارزیابی نیازهای موجود آغاز می‌شود، به درک و شناسایی نیازهای آینده راه می‌پوید و مدیریت سازمان را در پیگیری یک

مدل قابل اجرا با کارترین شیوه‌های آموزشی برای ارتقای هدفمند کارمندان مجهز می‌سازد. همچنین این برنامه به سازمان می‌آموزد که چگونه نیروهای درون و برون سازمانی را در جهت جایگزینی نیروهای تحلیل رونده (بازنشستگان، از کار افتادگان، وفات یافتگان و...) گزینش کند (راث‌ول^۳، ۱۳۸۴، ۹).

به‌طورکلی هدف مدیریت استعداد و جانشین‌پروری عبارت است از تبیین برنامه‌ی راهبردی سازمان با فهرستی از نیازهای آن در حوزه‌ی قابلیت‌ها و مهارت‌های انسانی، تبیین و تعیین وضع موجود سازمان از منظر قابلیت‌ها و مهارت‌ها و یافتن کمبودها و نیازها، اندازه‌گیری و پیگیری مستمر قابلیت‌های موجود و فاصله‌ی آن با قابلیت‌ها و مهارت‌های مطلوب از طریق راهبردها و برنامه‌های آموزشی و پرورشی (کارترایت، ۱۳۸۷، ۱۵). به عبارت دیگر، یکی از اهداف مدیریت استعداد و جانشین‌پروری هماهنگ کردن استعدادهای موجود سازمان با استعدادهای مورد نیاز (آتی) می‌باشد. هدف دیگر، کمک به تربیت و تأمین کارکنان مناسب در سمت‌های مناسب و در زمان مناسب برای انجام صحیح کارها به منظور برطرف کردن چالش‌های عملیاتی و استراتژیکی است که سازمان با آن مواجه است (راث‌ول، ۱۳۸۴، ۴۳-۴۲).

به دلیل اهمیت تداوم فعالیت اثربخش در سازمان‌ها و آماده‌سازی نیروهای مستعد برای تصدی موقعیت‌های کلیدی سازمان‌ها پژوهش‌هایی در زمینه‌ی مدیریت جانشین‌پروری در ایران و جهان انجام شده است. با بررسی دقیق متون و منابع مربوطه، پژوهشی در این زمینه در حوزه‌ی کتابخانه‌ها و نیروی انسانی شاغل در مراکز اطلاع‌رسانی یافت نشد. از بین پژوهش‌هایی که در سایر حوزه‌ها در این زمینه انجام شده، می‌توان به پژوهش جاجرمی‌زاده (۱۳۸۲) تحت عنوان «برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت در بخش دولتی ایران: مطالعه‌ای در وزارت جهاد کشاورزی» اشاره کرد. یافته‌ها حاکی از این بود که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری از رتبه‌ی پایین‌تری در مباحث نیروی انسانی سازمان برخوردار است و آثار و شواهد دال بر نبود، چنین برنامه‌ریزی در سازمان است. همچنین موانع

1. Karterait

2. Gaii and simz

3. Rath vel

وضعیت مناسب برخوردار نیست و روش‌های موجود در بانک، در جانشین‌پروری، در راستای رشد و توسعه‌ی کارکنان قرار ندارد.

در خارج از ایران نیز، برخی پژوهش‌ها به موضوع مدیریت استعداد پرداخته‌اند که به مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود. استیفنز^۱ (۲۰۰۶) تفاوت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران ارشد بیمارستان‌ها در ایالات متحده را مورد بررسی قرار داد و با توجه به ساختار سازمانی، نوع وضعیت، انتخابات درون سازمانی یا برون سازمانی و سطح آموزش مدیران ارشد منتخب به ارزیابی این بیمارستان‌ها در رابطه با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پرداخت. نتایج نشان داد که بیشتر بیمارستان‌ها بر مبنای ساختار و نوع وضعیت، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران ارشد را در دستور کار خود ندارند و در ۶۸ درصد موارد بیمارستان یک شخص را بدون انجام فرایند جانشین‌پروری از درون خود انتخاب می‌کند. همچنین نتایج پژوهش دلالت بر این داشت که بیمارستان‌هایی که برنامه‌ی جانشین‌پروری را اجرا می‌کنند، سطح بالاتری از اثربخشی را در شناسایی و آماده نمودن جانشین‌ها در نقش مدیران ارشد دارا هستند.

پژوهش هارلی هانسون و دیگران^۲ (۲۰۰۸) تحت عنوان «بررسی تأثیرات حوادث ۱۱ سپتامبر روی طرح‌های جانشین‌پروری و پرورش استعدادها در بین مدیران منابع انسانی گس آنجلس» صورت گرفت. نتایج نشان داد که مشکلات برنامه‌ریزی، آموزش و بودجه‌بندی منابع انسانی پس از فاجعه‌ی ۱۱ سپتامبر افزایش یافته است و مدیران منابع انسانی توجه ویژه‌ای را به بخش برنامه‌ریزی منابع انسانی، به منظور بهبود برنامه‌های جانشینی و استعدادیابی معطوف نموده‌اند.

استال و دیگران^۳ (۲۰۰۹) به بررسی فرایندها و فعالیت‌های مدیریت استعداد در ۳۷ شرکت بین‌المللی مشهور در حوزه‌ی عملکرد پرداختند. یافته‌ها نشان داد که شرکت‌های برجسته در

و عوامل گوناگون ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری که حاکی از وضعیت نامناسب برنامه‌ی جانشین‌پروری است، از جمله آسیب‌های مطرح شده در این پژوهش است؛ به طوری که فقدان سیستم‌ها، فرایندها، قوانین و مقررات از موانع عمده در ابعاد ساختاری معرفی شده است و موانع محیطی (درونی و بیرونی) به عنوان عوامل زمینه‌ای سهم قابل توجهی را در عدم تحقق برنامه‌ریزی جانشین‌پروری دارند.

سام‌کن (۱۳۸۸) پژوهشی با عنوان «سنجش میزان آمادگی شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران برای اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با رویکرد نوین مدیریت استعدادها» انجام داد. نتایج نشان داد که بین وضعیت موجود میزان آمادگی شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران در شهر تهران برای اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در همه‌ی ابعاد هفت‌گانه‌ی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری (ایجاد تعهد، ارزیابی الزامات کار فعلی، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی الزامات کار آتی، ارزیابی استعداد فردی، پر کردن خلاء پرورشی و ارزیابی برنامه‌ریزی جانشینی)، با رویکرد نوین مدیریت استعدادها با وضعیت مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد؛ به نحوی که در همه‌ی ابعاد هفت‌گانه‌ی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری وضع موجود کمتر و پایین‌تر از وضع مطلوب قرار دارد.

پژوهش عبدی (۱۳۹۰) تحت عنوان «تأثیر مدیریت استعداد بر روند تولید در شرکت ایران خودرو»، با استفاده از ابزار پرسشنامه در بین مدیران، کارشناسان، تکنسین‌ها و کارگران دو واحد تولید سمند و روآ صورت گرفت. یافته‌ها نشان داد که بین شاخص‌های مدیریت استعداد و شاخص‌های روند تولید در شرکت ایران خودرو (واحد سمند و روآ) رابطه‌ی معناداری وجود دارد. همچنین بین شاخص‌های روند تولید در واحد سمند و روآ بعد از اجرای مدیریت استعداد در واحد سمند تفاوت معناداری وجود دارد و در واحد سمند روند تولید بهبود یافته و بالاتر بوده است.

پژوهش پلنگی (۱۳۹۰) با عنوان «بررسی رابطه‌ی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در بانک رفاه کارگران»، نشان داد که فرایند مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در بانک رفاه از

1. Stephens

2. Hurley Hanson and et al

3. Stahl and et al

حیطه‌ی مدیریت استعداد به تقویت فعالیت‌های جذب، گزینش، رشد، ارزیابی و حفظ استعدادهای خود می‌پردازد و از دلایل عمده‌ی موفقیت این شرکت‌ها، توجه خاص رهبران آنها به امر توسعه و آموزش کارکنان است؛ به طوری که آموزش در این شرکت‌ها جزء جدانشدنی مدیریت استعداد به شمار می‌آید و برنامه‌های توسعه‌ی شغلی با تأکید بر مدیریت استعداد و تربیت رهبران آینده (جانشین‌پروری) در همه‌ی سطوح از جمله مدیران و کارکنان صورت می‌گیرد.

بررسی اجمالی پژوهش‌های انجام شده در زمینه‌ی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری نشان داد که علی‌رغم اهمیت این بحث در حوزه‌ی مدیریت نیروی انسانی، تا کنون پژوهشی در این زمینه در حوزه‌ی کتابخانه‌ها انجام نشده است؛ حال آنکه مدیریت استعداد و جانشین‌پروری جهت شناخت قابلیت‌ها، پرورش نیروی انسانی مستعد و هوشمند، افزایش مهارت‌های کارکنان و استمرار مطلوب فعالیت‌های کتابخانه‌های دانشگاهی از اهمیت بسزایی برخوردار است. با توجه به شکاف پژوهشی موجود در این زمینه، پژوهش حاضر بر آن است که مدیریت استعداد و جانشین‌پروری را در کتابخانه‌های دانشگاهی مورد بررسی قرار دهد. در این راستا پژوهش در صدد پاسخ‌گویی به این سؤال اساسی است که وضعیت موجود و مطلوب مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در کتابخانه‌های واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی مستقر در شهر تهران از دیدگاه کتابداران چگونه است؟

فرضیه‌ی پژوهش شامل: بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب اجرای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در کتابخانه‌های واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی مستقر در شهر تهران تفاوت معناداری وجود دارد.

روش پژوهش

این پژوهش به روش پیمایشی تحلیلی انجام شده است. جامعه‌ی آماری پژوهش شامل کتابداران کتابخانه‌های واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی مستقر در شهر تهران، با داشتن حداقل مدرک دیپلم، به تعداد ۱۴۶ نفر است. کل کتابداران

کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌ای واحد علوم و تحقیقات، واحد تهران شمال، واحد تهران مرکز، واحد تهران جنوب، واحد تهران غرب، واحد تهران پزشکی، واحد تهران دندان‌پزشکی و واحد تهران علوم دارویی به عنوان جامعه‌ی پژوهش انتخاب شده و انتخاب جامعه به روش سرشماری بوده است. مدل و پرسش‌نامه‌ی مورد استفاده در پژوهش مدل ستاره‌ای هفت‌سو و پرسشنامه‌ی راثول (۱۳۸۴) است. این مدل و پرسش‌نامه براساس مراحل مدیریت استعداد و جانشین‌پروری (ایجاد تعهد، ارزیابی الزامات کار فعلی، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی الزامات کار آتی، ارزیابی استعداد فردی، پر کردن خلاء پرورشی و ارزیابی مدیریت استعداد جانشین‌پروری) طراحی شده است. پرسش‌نامه دارای ۲۸ سؤال ۵ گزینه‌ای است که نظرات پاسخ‌گویان را در دو بخش وضعیت موجود و وضعیت مطلوب مورد سنجش قرار می‌دهد. نحوه‌ی امتیازدهی به پاسخ‌های سؤالات بر اساس طیف لیکرت (بسیار کم ۱ امتیاز، کم ۲ امتیاز، متوسط ۳ امتیاز، زیاد ۴ امتیاز، بسیار زیاد ۵ امتیاز) تنظیم شده است. روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه با نظر متخصصان مدیریت و همچنین علم اطلاعات و دانش‌شناسی تأیید شد. جهت بررسی پایایی پرسش‌نامه یک مطالعه‌ی مقدماتی انجام شد و با محاسبه‌ی آلفای کرونباخ پایایی پرسش‌نامه مورد تأیید قرار گرفت. در جدول ۱ آلفای کرونباخ ابعاد به تفکیک آورده شده است و آلفای کل سؤالات و شاخص‌ها ۰/۹۷۶ است که نشان دهنده‌ی پایایی مناسب و بالای پرسش‌نامه است.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نسخه‌ی شانزده نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. در بخش آمار توصیفی از شاخص‌های آماری میانگین و انحراف معیار استفاده شده؛ در بخش آمار استنباطی برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و برای آزمون فرضیه‌ها آزمون t به کار گرفته شده است

یافته‌های پژوهش

جهت پاسخ‌گویی به سؤال پژوهش، مبنی بر اینکه وضعیت موجود و مطلوب مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در کتابخانه‌های واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی مستقر در تهران چگونه است، شاخص‌های آماری (میانگین و انحراف معیار) مدیریت استعداد و جانشین‌پروری به تفکیک ابعاد مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در جدول ۲ ارائه می‌شود.

جدول ۱. پایایی ابعاد پرسش‌نامه

ردیف	ابعاد مدیریت استعداد و جانشین‌پروری	آلفای کرونباخ
۱	ایجاد تعهد نسبت به استقرار مدیریت استعداد و جانشین‌پروری نظام‌مند	۰/۹۵۴
۲	ارزیابی الزمات کار فعلی	۰/۸۹۱
۳	ارزیابی عملکرد فردی	۰/۸۵۶
۴	ارزیابی الزمات کار آتی	۰/۸۹۵
۵	ارزیابی استعداد فردی	۰/۹۰۰
۶	پر کردن خلاء پرورشی	۰/۸۶۹
۷	ارزیابی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری	۰/۸۷۹
	مدیریت استعداد و جانشین‌پروری (کل ابعاد)	۰/۹۷۶

جدول ۲. شاخص‌های آماری ابعاد مدیریت استعداد و جانشین‌پروری نظام‌مند در وضعیت موجود و مطلوب

ردیف	ابعاد مدیریت استعداد و جانشین‌پروری	میانگین	انحراف معیار
		وضع موجود	وضع مطلوب
۱	ایجاد تعهد نسبت به استقرار مدیریت استعداد و جانشین‌پروری نظام‌مند	۲/۲۹۰۴	۰/۵۳۵۱۱
۲	ارزیابی الزمات کار فعلی	۲/۱۰۷۳	۰/۴۰۶۶۱
۳	ارزیابی عملکرد فردی	۲/۲۲۴۳	۰/۵۳۴۷۸
۴	ارزیابی الزمات کار آتی	۱/۹۷۷۲	۰/۵۰۹۶۳
۵	ارزیابی استعداد فردی	۲/۰۴۱۱	۰/۵۰۱۶۹
۶	پر کردن خلاء پرورشی	۱/۹۳۳۲	۰/۴۶۹۳۱
۷	ارزیابی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری	۱/۹۳۳۲	۰/۴۹۳۵۰
	مدیریت استعداد و جانشین‌پروری (کل ابعاد)	۲/۰۷	۰/۴۲

مدیریت استعداد و جانشین‌پروری با میانگین ۱/۹۳۳۲ است و بیشترین میانگین وضعیت موجود مربوط به بُعد ایجاد تعهد نسبت به استقرار مدیریت استعداد و جانشین‌پروری نظام‌مند با

جدول ۲ نشان می‌دهد که در بین ابعاد مدیریت استعداد و جانشین‌پروری کمترین میانگین وضعیت موجود مربوط به دو بُعد ششم و هفتم، یعنی ابعاد پر کردن خلاء پرورشی و ارزیابی

قبل از وارد شدن به مرحله‌ی آزمون فرضیه لازم است از وضعیت نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق اطمینان حاصل شود. یکی از روش‌های بررسی نرمال بودن توزیع متغیر استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف است. نتایج این آزمون در جدول ۳ ارائه شده است.

میانگین ۲/۲۹۰۴ است. بیشترین میانگین وضعیت مطلوب در بُعد ایجاد تعهد نسبت به استقرار مدیریت استعداد و جانشین‌پروری نظام‌مند با میانگین ۴/۳۶۱۹ و کمترین میانگین وضعیت مطلوب مربوط به بُعد ارزیابی عملکرد فردی با میانگین ۴/۱۷۹۸ است. در همه‌ی ابعاد میانگین وضعیت مطلوب بیشتر از میانگین وضعیت موجود است.

جدول ۳. نتایج آزمون نرمال بودن توزیع متغیرها (آزمون کولموگروف-اسمیرنوف)

متغیرها	مقدار آزمون (Z کولموگروف-اسمیرنوف)	معناداری (sig)
تعهد نسبت به استقرار (موجود)	۱/۳۷۰	۰/۰۴۷
ارزیابی الزامات کار فعلی (موجود)	۱/۹۰۰	۰/۰۰۱
ارزیابی عملکرد فردی (موجود)	۱/۵۳۴	۰/۰۱۸
ارزیابی الزامات کار آتی (موجود)	۱/۸۱۰	۰/۰۰۳
ارزیابی استعداد فردی (موجود)	۲/۱۶۶	۰/۰۰۰
پر کردن خلاء پرورشی (موجود)	۲/۲۰۸	۰/۰۰۰
ارزیابی مدیریت استعداد و جانشین-پروری (موجود)	۲/۲۰۸	۰/۰۰۰
مدیریت استعداد و جانشین‌پروری (موجود)	۱/۳۴۱	۰/۰۵۵
تعهد نسبت به استقرار (مطلوب)	۱/۷۲۹	۰/۰۰۵
ارزیابی الزامات کار فعلی (مطلوب)	۲/۲۷۴	۰/۰۰۰
ارزیابی عملکرد فردی (مطلوب)	۱/۹۲۲	۰/۰۰۱
ارزیابی الزامات کار آتی (مطلوب)	۲/۲۴۹	۰/۰۰۰
ارزیابی استعداد فردی (مطلوب)	۲/۰۰۹	۰/۰۰۱
پر کردن خلاء پرورشی (مطلوب)	۲/۰۵۱	۰/۰۰۰
ارزیابی مدیریت استعداد و جانشین-پروری (مطلوب)	۲/۵۰۱	۰/۰۰۰
مدیریت استعداد و جانشین‌پروری (مطلوب)	۰/۹۱۴	۰/۳۷۳

موجود و مطلوب مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در کتابخانه‌های مورد بررسی از آزمون آماری t استفاده شد. نتایج آزمون‌های مقایسه‌ی وضعیت موجود و مطلوب به تفکیک ابعاد هفت گانه در جدول ۴ نشان داده شده است.

نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف که در جدول ۳ منعکس شده، نشان می‌دهد که سطح معنی‌داری کلیه‌ی متغیرهای تحقیق از سطح معناداری ۰/۰۵ کوچک‌تر است؛ بنابراین نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد. جهت آزمون فرضیه‌ی پژوهش و مقایسه‌ی وضعیت

جدول ۴. نتایج آزمون‌های t مقایسه‌ی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در وضعیت موجود و مطلوب به تفکیک ابعاد

p-value	درجه- ی آزادی	مقدار آماره‌ی t	فاصله‌ی اطمینان ۹۵ درصدی		خطای معیار میانگین	انحراف معیار	میانگین	ابعاد در وضعیت موجود و مطلوب
			حد بالا	حد پایین				
/۰۰۰ .	۱۴۶	۲۱/۵۹۰ -	-۱/۸۸۱۸۳	-۲/۲۶۱۰۹	۰/۰۹۵۹۵	۱/۱۵۹۳۱	-۲/۰۷۱۴۶	ایجاد تعهد
/۰۰۰ .	۱۴۶	۲۴/۷۳۸ -	-۲/۰۳۵۵۸	-۲/۳۸۹۰۸	۰/۰۸۹۴۳	۱/۰۸۰۵۷	-۲/۲۱۲۳۳	ارزیابی الزامات کار فعلی
/۰۰۰ .	۱۴۶	۲۳/۵۱۰ -	-۱/۷۹۱۰۸	-۲/۱۱۹۸۷	۰/۰۸۳۱۸	۱/۰۰۵۰۲	-۱/۹۵۵۴۸	ارزیابی عملکرد فردی
/۰۰۰ .	۱۴۶	۲۵/۳۰۲ -	-۲/۱۶۵۸۰	-۲/۵۳۲۸۳	۰/۰۹۲۸۵	۱/۱۲۱۹۴	-۲/۳۴۹۳۲	ارزیابی الزامات کار آتی
/۰۰۰ .	۱۴۶	۲۷/۴۵۴ -	-۲/۱۱۶۶۲	-۲/۴۴۵۰۲	۰/۰۸۳۰۸	۱/۰۰۳۸۲	-۲/۲۸۰۸۲	ارزیابی استعداد فردی
/۰۰۰ .	۱۴۶	۲۹/۷۶۶ -	-۲/۱۶۴۵۴	-۲/۴۷۲۴۴	۰/۰۷۷۸۹	۰/۹۴۱۱۷	-۲/۳۱۸۴۹	پر کردن خلاء پرورشی
/۰۰۰ .	۱۴۶	۲۸/۴۴۱ -	-۲/۱۸۲۸۶	-۲/۵۰۸۹۲	۰/۰۸۲۴۸	۰/۹۹۶۶۶	-۲/۳۴۵۸۹	ارزیابی مدیریت استعداد و جانشین- پروری
/۰۰۰ .	۱۴۶	-۲۷/۰۷	-۲/۰۵	-۲/۳۷	۰/۰۸	۰/۹۸	-۲/۲۱	مدیریت استعداد و جانشین‌پروری (کل ابعاد)

چنانکه در جدول ۴ مشاهده می‌شود، نتایج آزمون‌های آماری نشان می‌دهد که بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در همه‌ی ابعاد و همچنین در حالت کلی تفاوت معنی‌داری ($p \text{ value} = 0/000$) وجود دارد. به این معنی که وضعیت موجود مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در کتابخانه‌های واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی مستقر در شهر تهران در همه‌ی ابعاد هفت‌گانه و همچنین در حالت کلی به نحو معنی‌داری در سطح پایین‌تر از وضعیت مطلوب قرار دارد.

پس از آنکه نتایج آزمون‌های آماری نشان می‌دهد که بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در همه‌ی ابعاد و همچنین در حالت کلی تفاوت معنی‌داری ($p \text{ value} = 0/000$) وجود دارد. به این معنی که وضعیت موجود مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در کتابخانه‌های واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی مستقر در شهر تهران در همه‌ی ابعاد هفت‌گانه و همچنین در حالت کلی به نحو معنی‌داری در سطح پایین‌تر از وضعیت مطلوب قرار دارد.

پس از آنکه نتایج آزمون‌های آماری نشان می‌دهد که بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در همه‌ی ابعاد و همچنین در حالت کلی تفاوت معنی‌داری ($p \text{ value} = 0/000$) وجود دارد. به این معنی که وضعیت موجود مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در کتابخانه‌های واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی مستقر در شهر تهران در همه‌ی ابعاد هفت‌گانه و همچنین در حالت کلی به نحو معنی‌داری در سطح پایین‌تر از وضعیت مطلوب قرار دارد.

پس از آنکه نتایج آزمون‌های آماری نشان می‌دهد که بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در همه‌ی ابعاد و همچنین در حالت کلی تفاوت معنی‌داری ($p \text{ value} = 0/000$) وجود دارد. به این معنی که وضعیت موجود مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در کتابخانه‌های واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی مستقر در شهر تهران در همه‌ی ابعاد هفت‌گانه و همچنین در حالت کلی به نحو معنی‌داری در سطح پایین‌تر از وضعیت مطلوب قرار دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان داد که در بُعد ایجاد تعهد میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب به ترتیب ۲/۲۹۰۴ و

یافته‌های فوق نشان می‌دهد که در همه‌ی ابعاد مدیریت استعداد و جانشین‌پروری میانگین وضعیت موجود کمتر و پایین‌تر از وضعیت مطلوب است. نتایج پژوهش سام‌کن (۱۳۸۸) در زمینه‌ی سنجش میزان آمادگی شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران برای اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با رویکرد نوین مدیریت استعدادها هم نشان داد که در همه‌ی ابعاد مدیریت استعداد و جانشین‌پروری وضعیت موجود کمتر و پایین‌تر از وضع مطلوب است.

یافته‌های مربوط به وضعیت کلی اجرای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری حاکی از آن بود که میانگین کلی نظرات پاسخ‌گویان نسبت به اجرای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در وضعیت موجود ۲/۰۷ و در وضعیت مطلوب ۴/۲۹ است و میانگین وضعیت موجود کمتر از وضعیت مطلوب است. این یافته‌ها با نتایج برخی پژوهش‌های دیگر از جمله پژوهش جاجرمی‌زاده (۱۳۸۲)، سام‌کن (۱۳۸۸)، پلنگی (۱۳۹۰) و استیفنز (۲۰۰۶) مطابقت دارد و در آن پژوهش‌ها، نتایج حاکی از این بوده است که اجرای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست.

بر اساس نتایج آزمون فرضیه‌ی پژوهش مشاهده شد که وضعیت موجود کتابخانه‌های واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی مستقر در شهر تهران برای اجرای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری با میانگین ۲/۰۷ با وضعیت مطلوب با میانگین ۴/۲۹ تفاوت معنی‌داری دارد. همچنین آزمون‌های آماری نشان داد که بین وضعیت موجود در همه‌ی ابعاد هفت‌گانه‌ی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری با وضعیت مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد؛ به نحوی که در همه‌ی ابعاد هفت‌گانه، وضع موجود کمتر و پایین‌تر از وضع مطلوب است.

چنان‌که یافته‌های پژوهش نشان داد، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در کتابخانه‌های واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی مستقر در شهر تهران، نیازمند توجه ویژه‌ی مسئولان کتابخانه‌ها است. کتابخانه‌ها باید با شناسایی استعدادهای درخشان موجود در کارکنان خود، به صورت نظام‌مند در تلاش باشند که شکاف بین استعدادهای فعلی و استعدادهای موردنیاز جهت

پاسخ‌گویی به چالش‌های اطلاع‌رسانی را در سطوح مدیریتی پر کنند. حصول اطمینان از تداوم رهبری در سمت‌های کلیدی کتابخانه‌ها مستلزم نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و علمی کتابداران است. کتابخانه‌ها می‌توانند با فراهم نمودن شرایط مناسب برای پیشرفت کتابداران کارکنان شایسته‌ای را در زمان لازم برای تصدی مشاغل مناسب در اختیار داشته باشند. چنان‌که در پژوهش استال و دیگران (۲۰۰۹) در مورد فرایندها و فعالیت‌های مدیریت استعداد هم مشخص شد، شرکت‌های برجسته در حیطه‌ی مدیریت استعداد به تقویت فعالیت‌های جذب، گزینش، رشد، ارزیابی و حفظ استعدادهای خود می‌پردازند و از دلایل عمده‌ی موفقیت این شرکت‌ها توجه خاص رهبران آنها به امر توسعه و آموزش کارکنان است؛ به طوری که آموزش در این شرکت‌ها جزء جدانشدنی مدیریت استعداد به شمار می‌آید و برنامه‌های توسعه‌ی شغلی با تأکید بر مدیریت استعداد و تربیت رهبران آینده (جانشین‌پروری) در همه‌ی سطوح از جمله مدیران و کارکنان صورت می‌گیرد.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهادهایی به شرح زیر در جهت ارتقای وضعیت مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در کتابخانه‌های دانشگاهی ارائه می‌شود:

- اجرای برنامه‌ی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری نظام‌مند و هماهنگ با برنامه‌ریزی استراتژیک کتابخانه به منظور شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد و جوان؛
- حمایت مدیران عالی کتابخانه‌ها از مدیریت استعداد و جانشین‌پروری و تخصیص بودجه‌ی خاص برای این موضوع؛
- شناسایی نیازهای آموزشی و پرورشی و توانمندسازی افراد بااستعداد برای ارتقا و پیشرفت از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه‌ی جانشینی در سطوح مختلف شغلی به گونه‌ای که افراد بتوانند برنامه‌ریزی مناسب جهت بهره‌برداری از کلاس‌ها را داشته باشند، تهیه‌ی کتاب، مقاله یا لوح‌های آموزشی و توزیع آن بین افراد و تأکید بر

کارترایت، ر. (۱۳۸۷). مدیریت استعداد: نگاهی نو به توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی. (علی محمد گودرزی و سید جمال حسینی، مترجم). تهران: رسا.

گای، م؛ سیمز، د. (۱۳۸۸). توسعه‌ی استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری. (نسرین جزنی، مترجم). تهران: سرآمد.

معالی تفتی، م؛ تاج‌الدین، م. (۱۳۸۸). جانشین‌پروری کلید نجات در بحران استعدادهای ما. ماهنامه‌ی تدبیر، (۱۹۹).

Hurley Hanson, Amy E. and et al (2008). Crisis response plans, crisis communication plans and succession planning: The effect of 9/11 on human resource preparedness. Cullowhee: Allied Academies International Conference. *Academy of Strategic Management Proceedings*, 7(1), 29-33.

Krauss, J. A. (2008). *Succession planning and talent management recommendations to reduce workforce attrition and prepare for an aging population*. Doctoral dissertation. Wilmington University.

Olson, Hallie W. (2007). *Nonprofit workforce succession planning: Requisites for senior center talent management in the 21st century*. Doctoral dissertation. Seattle University

Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: AMACOM

Rothwell, W. J. (2011). Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management. *Oxford: International Journal of Training and Development*, 15(1), 87-99.

Stahl, G. and et al (2009). Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. *In Sead Working Paper Series*.

WWW.Emodiran.Com

WWW.Tadbir.Com

برنامه‌های گردش شغلی برای کارکنان برای بالا بردن و تقویت انگیزش و تنوع‌بخشی در فعالیت‌های شغلی؛

- به کارگماری استعدادهای در مشاغل متناسب با رشته‌ی تحصیلی و تخصصی و نیز روحیات آنها؛

- ارائه‌ی تشویق‌ها و پاداش‌های متناسب با توانمندی و عملکرد افراد مستعد به دلیل مؤثر بودن در کار و در اختیار گذاشتن امکانات رفاهی؛

- توجه به نظرات و خواسته‌های شغلی استعدادهای ایجاد محیط پویا برای کار که باعث رشد و توسعه‌ی استعدادهای می‌شود؛

- ایجاد امکان ادامه‌ی تحصیل و پیشرفت علمی برای استعدادهای از طریق فراهم نمودن امکانات تحصیلی و پژوهشی؛

- ایجاد احساس امنیت شغلی در کارکنان از طریق تبدیل استخدام‌های قراردادی و غیره به رسمی.

منابع

ابوالعلائی، ب؛ غفاری، ع (۱۳۸۵). مدیران آینده: مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

پلنگی، ج.ع. (۱۳۹۰). بررسی رابطه‌ی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در بانک رفاه کارگران. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور تهران، دانشکده‌ی مدیریت، تهران.

جاجرمی‌زاده، م. (۱۳۸۲). برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت در بخش دولتی ایران: مطالعه‌ی وزارت جهاد کشاورزی. پایان‌نامه‌ی دکترای مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران

سام‌کن، س. (۱۳۸۸). سنجش میزان آمادگی شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران برای اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با رویکرد نوین مدیریت استعدادها. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.

عبدی، ر. (۱۳۹۰). تأثیر مدیریت استعداد بر روند تولید در شرکت ایران خودرو. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار. دانشگاه پیام نور تهران، تهران.

