

نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت  
سال دهم، شماره ۴، پیاپی ۳۴، زمستان ۱۳۹۵  
صفحات ۱۲۲ - ۹۵

## شناسایی عناصر الگوی جانشین‌پروری مدیران و سنجش آمادگی برای اجرای آن‌ها در یکی از سازمان‌های دفاعی

( تاریخ دریافت: ۹۵/۰۲/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۹/۱۴ )

حسن زارعی متین<sup>۱</sup>، سید حسین اخوان علوی<sup>۲</sup>، حمید رضا یزدانی<sup>۳</sup>، حمید عبدالمحمدی<sup>۴\*</sup>

### چکیده

در دهه‌های گذشته، سازمان‌ها، برنامه جانشین‌پروری را تحت عنوان برنامه جایگزینی، تنها برای مشاغل به‌خصوصی به‌کار می‌گرفتند، اما با گذشت زمان، سازمان‌های پیشرو، سعی در به‌کارگیری مفهومی وسیع‌تر، تحت عنوان مدیریت یا برنامه جانشین‌پروری، نمودند. با توجه به این‌که مطالعات گذشته در رابطه با طرح جانشین‌پروری، تاکید داشته‌اند که مدل مورد استفاده برای هر سازمان باید منطبق با ویژگی‌های آن سازمان باشد، هدف تحقیق حاضر، شناسایی عناصر الگوی جانشین‌پروری مدیران در یک سازمان دفاعی و بررسی میزان آمادگی آن سازمان، برای پیاده‌سازی آن است. بر این اساس، پس از بررسی ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق، از طریق انجام مصاحبه با نمونه آماری تحقیق، سعی در جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز برای انجام این پژوهش، شده است. همچنین، به‌منظور تجزیه تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها، از تحلیل تم استفاده شده است. بررسی داده‌های مربوط به آمادگی سازمان، از طریق ماتریس اهمیت وضعیت یا IPA، بررسی شده است.

### واژگان کلیدی:

جانشین‌پروری، تحقیق کیفی، تحلیل تم، ماتریس اهمیت وضعیت

۱- استاد دانشگاه تهران، دکتری مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی: [matin@ut.ac.ir](mailto:matin@ut.ac.ir)

۲- استادیار دانشگاه تهران، دکتری مدیریت سیاست‌گذاری: [akhavan\\_alavi@ut.ac.ir](mailto:akhavan_alavi@ut.ac.ir)

۳- استادیار دانشگاه تهران، دکتری مدیریت منابع انسانی: [hryazdani@ut.ac.ir](mailto:hryazdani@ut.ac.ir)

۴\* - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه تهران (نویسنده مسئول): [habdolmohammadi@ut.ac.ir](mailto:habdolmohammadi@ut.ac.ir)

## ۱- مقدمه

جانشین‌پروری اطمینان یافتن از در دسترس بودن استعداد مدیریت سطح بالا برای سازمان است. همچنین، شامل جستجو برای کارکنان با پتانسیل بالای متناسب با فرهنگ سازمان و ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز سازمان است. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را می‌توان تلاشی به‌منظور طرح‌ریزی برنامه‌ای برای تعداد متناسب و شایسته‌ای از مدیران و کارمندان با مهارت‌های کلیدی دانست، به‌گونه‌ای که آنان در زمان بازنشستگی، فوت، بیماری یا ارتقای دیگر کارمندان و حتی موقعیت‌های جدیدی که در برنامه‌های آینده سازمان به‌وجود می‌آیند، جانشینان مناسبی باشند [۱]. پوئیت<sup>۱</sup> (۱۹۸۷)، جانشین‌پروری را به‌طور خلاصه، یک استراتژی برای شناسایی ویژگی‌های رهبری در زمان حاضر و آینده سازمان و نیازهای مدیریتی، تعریف کرده است که برای شناسایی و آماده‌سازی جانشینان با پتانسیل بالا ابزارهای مختلفی همچون مرشدیت، آموزش، توسعه و غیره را به‌کار می‌گیرد [۱۱].

اگرچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به شکل ساده «تعیین رهبران آینده»، تعریف می‌شود، اما در واقع این برنامه‌ریزی نشأت گرفته از راهبرد سرمایه انسانی به‌عنوان فرایندی ارادی، 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 [۱۴]. شرکت‌های مختلفی در سراسر دنیا اقدام به طراحی و به‌کارگیری برنامه جانشین‌پروری نموده‌اند و از این فرایند انتظار دست‌یابی به اهدافی از قبیل مرور و ارزیابی نیازهای آینده سازمان به مدیران و رهبران شایسته و نیز ارزیابی استعدادهای موجود، شناسایی فاصله (شکاف) بین نیازها و استعدادهای موجود، طراحی و تدوین برنامه‌های لازم برای پر کردن این فاصله را داشته‌اند [۴].

با توجه به آن‌چه مطرح شد، مساله‌ای که در ارتباط با طرح جانشین‌پروری در سازمان مورد بررسی در تحقیق حاضر، مورد توجه قرار گرفته است را می‌توان با بررسی دو شکاف زیر، مطرح کرد:

## ۱. شکاف سازمانی:

از جمله عللی که سازمان مورد مطالعه را به سمت توجه هر چه سریع‌تر به جانشین‌پروری نمود، آمار آرایه شده از سوی واحد منابع انسانی سازمان بود که حاکی از موارد زیر است:

- قریب‌الوقوع بودن بازنشستگی بسیاری، حدود ۲۵٪، از مدیران فعلی تا پنج سال آینده
- امکان خروج زودتر از موعد برخی از مدیران به علت ارائه شدن طرح‌های پیشنهادی بازنشستگی
- پیش از موعد از سوی سازمان‌های بالادستی به‌علت به‌وجود آمدن شرایط مالی نامناسب
- فقدان تجربه دارا بودن برنامه‌ای مدون تحت عنوان جانشین‌پروری در سازمان

- فقدان برنامه آموزشی برای مدیران جایگزین‌شده قبلی، و انجام آموزش‌ها پس از انتصاب و انجام فعالیت‌ها با کیفیت و سرعت پایین

برای عملکرد مستمر سازمان، میزانی از حفظ مدیران و پرسنل متخصص که دارای شایستگی‌های کلیدی هستند، موضوعی ضروری است. از مباحث مورد توجه در مدیریت جانشین‌پروری، مقوله ترفیع کاندیداهای داخلی سازمان است. در سازمان مورد بررسی نیز، به‌علت ملاحظات امنیتی، عقیدتی و نیز مالی، این‌گونه جانشین‌پروری از داخل سازمان، مورد نظر است. به‌طور کلی، همان‌گونه که بیان شد، موضوع خروج مدیران در آینده نزدیک و لزوم یافتن و پرورش هرچه سریع‌تر افرادی برای جایگزینی آنان، از سوی مدیران ارشد سازمان مورد بررسی این پژوهش، به عنوان یک نیاز فوری تشخیص داده شد.

## ۲. شکاف نظری:

مدل‌های جانشین‌پروری متعددی در ادبیات موضوع بیان و استخراج شده‌اند که به برخی از آنها در بخش بعد اشاره شده است. با بررسی اجمالی آن‌ها به نظر می‌رسد موارد ذیل ملموس است:

- فرایند جانشین‌پروری، در این مدل‌ها، اغلب به شکل فرایند توسعه و برخی اوقات، فرایند استخراج شایستگی‌ها دیده شده است و در بیشتر آن‌ها، نگاه نه چندان جامعی به مقوله جانشین‌پروری شده است.
- اغلب، نشان خاصی از درنظر گرفتن شرایط محیطی خاص هر سازمان، در تدوین فرایند و الگوهای جانشین‌پروری ارایه شده، دیده نمی‌شود.
- توجه نسبتاً کم به نقش پررنگ استخراج ملاحظات متعدد هر صنعت و سازمان در مسیر تدوین مدل جانشین‌پروری دیده می‌شود.
- اختصاص داشتن اغلب مدل‌ها به سازمانی خاص که لزوم بومی‌سازی آن برای استفاده در سازمانی دیگر با شرایط زمینه‌ای متفاوت را در پی دارد.

به زبان ساده‌تر، شاید بتوان گفت که وجود مدل‌های مختلف شایستگی و جانشین‌پروری، گویای این نکته است که این مدل‌ها نیازمند بومی‌سازی با توجه به شرایط محیطی هر سازمان است. موارد اشاره‌شده در بخش بررسی سابقه تحقیقات و تاکید اغلب آنها بر قابلیت استفاده نتایج تحقیق‌شان، صرفاً در سازمان بررسی شده در تحقیق یا در سازمان‌های کاملاً مشابه با آن سازمان، گواه دیگری بر این مدعاست. همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، سازمان مورد بررسی نیز به علت دارا بودن ماهیت علمی و تحقیقاتی، نظامی و ورزشی، به شکل همزمان، دارای محیطی پیچیده با ویژگی‌های خاص خود است که به زعم مدیران ارشد آن، امکان کاربرد مدل‌های جانشین‌پروری موجود در ادبیات موضوع، برای آن امکان‌پذیر

نیست و نیاز به مدل بومی آن وجود دارد. در این جا بومی‌سازی به مفهوم استفاده از دیدگاه‌های صاحب-نظرانی جهت جمع‌آوری داده‌هاست، که به‌طور هم‌زمان، هم آشنا به ادبیات جانشین‌پروری و هم آگاه به شرایط داخلی سازمان در این خصوص، هستند. سازمان مورد مطالعه، همچون هر سازمان دیگری، برای جذب و به‌کارگیری نیروهای مورد نیاز خود، ضوابط و معیارهای خاص خود را دارد. در این سازمان از جمله، الزامات اعتقادی در کنار سایر شرایط علمی، اخلاقی، عملکرد کاری و غیره، به‌منظور انتصاب و ارتقای مدیران قرار می‌گیرد که این حساسیت و دقت، در دستورالعمل‌ها و الزامات ابلاغی منعکس شده و می‌شود. در مجموع، برای رسیدن به الگوی جانشین‌پروری مدیران این سازمان، ضرورت ایجاد توسعه یا تغییر برخی عوامل شکل‌دهنده مدل‌های کنونی وجود دارد.

## ۲- مرور ادبیات پژوهش

بنا به نظر راثول، مفهوم جانشین‌پروری، نخستین بار در سال ۱۹۱۶ توسط فایول وارد ادبیات مدیریت گردید. وی در ۱۴ اصل مدیریت کلاسیک خود، عنوان می‌کند که مدیریت در برابر وجود اطمینان از تداوم اشتغال کارکنان مسئول است و نادیده انگاشتن این موضوع، در نهایت باعث پرشدن پست‌های کلیدی توسط افراد نالایق می‌گردد [۳]. بعد از جنگ جهانی دوم، دنیای کسب و کار، به علت نرخ بالای مرگ و میر مدیران در محیط کار بر ایده برنامه‌ریزی جانشین‌پروری متمرکز بود. مدیران ارشد و میانی، افرادی در رده‌های پایین سلسله مراتب سازمان را که بیشترین توانایی برای جایگزینی داشتند، شناسایی و پیش‌بینی می‌کردند که چه زمانی برای بالارفتن از نردبان سازمان آماده‌اند [۲۸].

مدل‌های قدیمی برنامه‌های "مدیریت جانشین‌پروری" چند کمبود و نقص اساسی داشت. برای مثال تاکید و تمرکز اصلی آن‌ها، نه بر روی پرورش و توسعه قابلیت‌ها، بلکه بر موضوع جانشینی بود. این لیست گاهی فقط فهرستی از نامزدهای آماده تصدی مشاغل مدیریتی را با نمایش دادن نمودار(ساختار) سازمانی سازمان‌ذی‌ربط که اسامی جانشین یا جانشینان احتمالی هر پست مدیریتی در آن درج شده بود، ارائه می‌کرد. نظام‌های جدید، چشم‌انداز روشمندتری در قبال استعدادهای انسانی سازمان از یک سو و استراتژی‌های سازمان از سوی دیگر دارند. در رویکرد جدید، فهرست‌های جانشینی به جای آن که جانشینان هر شغل خاص را معرفی کنند، یک خزانه استعدادهای مدیریتی را به سازمان معرفی می‌نمایند. اداره و هدایت این نظام‌ها نیز بر خلاف رویکرد سنتی بین مراجع مختلف و متنوعی در شرکت‌ها توزیع شده است [۴].

در ادبیات موضوع، صاحب‌نظران در مدل‌های مختلف، عناصر گوناگونی را برای فرآیند جانشین‌پروری برشمرده‌اند:

جدول ۱- عناصر فرآیند جانشین‌پروری در ادبیات موضوع [۴، ۱۳، ۱۶، ۲۰، ۲۷]

ردیف	محقق	سال انتشار	اجزای برنامه جانشین‌پروری
۱	هوانگ <sup>۱</sup>	۲۰۰۱	چشم‌اندازی استراتژیک، کانال‌های ارتباطی باز و مؤثر، حمایت مدیران، یک روش سیستماتیک برای شناسایی کاندیداها و تشویق مدیران به ترفیع بهترین کارمندان و مشارکت، بازخورد و اقدام.
۲	هوانگ به نقل از کارتا ۱۹۹۲	۲۰۰۱	تخمین نیازهای آتی سازمان، لیستی از افرادی که به نظر می‌رسد در جایگاه مدیریتی موفق‌تر خواهند بود و یک برنامه دقیق که طی آن جانشینان بالقوه به مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز برای رسیدن به استراتژی‌های سازمان دست یابند.
۳	کیم <sup>۲</sup>	۲۰۰۳	شناسایی و تجزیه و تحلیل مشاغل کلیدی، شناسایی و ارزیابی کاندیداهای مناسب، آموزش قابلیت‌های مورد نیاز رهبری و انتخاب افراد. (همچنین بر توسعه شخصی و مسیر شغلی افراد نیز تأکید شده است)
۴	کونگر و فولمر <sup>۳</sup>	۲۰۰۳	شناسایی مشاغل کلیدی (به جای مشاغل مدیریتی)، تمرکز بر توسعه، ارزیابی مستمر پیشرفت
۵	راث ول <sup>۴</sup>	۲۰۰۵	تعهد مدیران و تصمیم‌گیران، ارزیابی نیازهای شغلی هر کدام از مشاغل کلیدی، ارزیابی عملکرد افراد، ارزیابی نیازهای شغلی در آینده، ارزیابی توانایی‌های بالقوه افراد برای آینده، برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای، ارزیابی برنامه جانشین‌پروری.
۶	گرووز <sup>۵</sup>	۲۰۰۷	ایجاد رابطه منسوخ بین مدیر و کارکنان واحد خود، شناسایی افراد با پتانسیل مدیریت و رهبری، ارزیابی قابلیت‌های این افراد، طراحی برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای، انتخاب افراد بر اساس نتایج پیشرفت، تعهد مدیران ارشد سازمان، تثبیت فرهنگ پرورش مدیران.
۷	آی پی <sup>۶</sup>	۲۰۰۹	یکپارچه‌سازی استراتژی سازمان و برنامه جانشین‌پروری، رهبری، به معنای همراه کردن رهبران با این برنامه، برنامه‌ریزی آموزش و توسعه و مدیریت برنامه
۸	هانکل <sup>۷</sup>	۲۰۱۰	گردآوری رهبران، خطاب قرار دادن رهبران، اذعان به محدودیت‌های رهبری، تعیین جانشین، موعظه جانشین، یاری جانشین، تأیید جانشین
۹	میدوز <sup>۸</sup>	۲۰۱۵	تعیین برنامه جانشین‌پروری در سطح کلان سازمان، مشارکت دادن مدیران ارشد، انتخاب افراد شایسته، ایجاد موقعیت‌ها و آزمون‌های مناسب برای منتخب، فراهم آوردن آموزش مداوم و بلندمدت

<sup>۱</sup> Huang

<sup>۲</sup> kim

<sup>۳</sup> conger & Fulmer

<sup>۴</sup> Rothwell

<sup>۵</sup> Groves

<sup>۶</sup> Ip

<sup>۷</sup> Hanchell

<sup>۸</sup> Meadows

با این حال، تاکید متخصصین امر، بر لزوم تلاش در جهت تدوین مدل بومی جانشین پروری هر سازمان، با توجه به شرایط آن سازمان است. شرایطی که مراحل این فرآیند را دچار تغییر می کند [۲۶]. از این رو، در پیشینه تحقیق، مطالعات متعددی پیرامون تدوین چارچوبی بومی برای این امر در سازمان های مختلف صورت گرفته است که به برخی از آنها در جدول ذیل اشاره شده است:

جدول ۲- مروری بر پیشینه تحقیق [۵، ۱۰، ۱۲، ۱۵، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۱، ۲۳، ۳۲]

عنوان مقاله	نویسنده	سال انتشار	چارچوب ارائه شده برای جانشین پروری
جانشین پروری در دولت	جارل و پیوایت <sup>۱</sup>	۲۰۰۷	۱. برنامه ریزی با حداکثر رسمیت ۲. وسعت کانال های جذب و آموزش رهبری ۳. بادوام کردن برنامه از طریق جلب همراهی مدیران ارشد ۴. ارزیابی دوره ای برنامه برای نشان دادن فواید وجود آن
ایجاد سازمان های پر از رهبر: جانشین پروری برای سازمان های غیر انتفاعی	ولفرد <sup>۲</sup>	۲۰۰۸	با توجه به شرایط و مرحله ای از چرخه حیات که سازمان در آن قرار دارد، یکی از این فرایندها برای جانشین پروری به کار می رود: ۱. توسعه استراتژیک رهبری: - تعریف چشم انداز استراتژیک - جذب بر اساس آن - نگهداری آن رهبران مستعد ۲. جانشین پروری اورژانسی: - تعیین وظایف کاری، نقش ها و خطوط قدرت - توسعه برنامه آموزش چند وجهی، برنامه ارتباطات و رویه ها ۳. برنامه تعریف شده جانشین پروری: - تعریف اهداف - تعریف مهارت های لازم برای جانشین - ظرفیت سازی توسط هیات مدیره، مدیران و سیستم ها
آماده سازی سازمانی برای حفظ رهبران قابل	جونز <sup>۳</sup>	۲۰۰۷	۱. مدیریت کردن ریسک: ایجاد یک برنامه جانشین پروری اورژانسی در مواقع تغییر برنامه ریزی نشده رهبر - یافتن کسی که توانایی جایگزین شدن را داشته و علاوه بر آن، خالی شدن پست او در جای قبلی لطمه کمتری به سیستم بزند. ۲. اتخاذ رویکرد استراتژیک برای توسعه رهبر درون سیستم (از بین هیات مدیره و کارکنان) - استخراج شایستگی های کلیدی به منظور اهداف سازمان و توسعه آن شایستگی ها درون سازمان ۳. مدیریت انتقال های رهبری: از طریق توجه به توسعه شایستگی هایی که

<sup>۱</sup> Jarrell & Pewitt

<sup>۲</sup> Wolfred

<sup>۳</sup> Jones

<p>تنها در اختیار شخص رهبر است، به طیف وسیع افراد سازمان و در نتیجه توسعه رهبری، می‌توان از ایجاد شک‌های انتقال رهبری کاست.</p>			
<p>۱. برنامه‌ریزی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- اورژانسی: تعیین جانشین از بین کاندیداهای موجود</li> <li>- پیش از خروج: برنامه ریزی برای خروج پیش بینی شده رهبر در چند سال آینده- به شکل تعیین شایستگی‌های وی و توسعه آن در فرد جانشین احتمالی یا سطح وسیع‌تری از رهبران سازمان</li> <li>- توسعه استراتژیک رهبری: برنامه‌ریزی برای افزایش قابلیت‌ها در تمام سطوح کارکنان</li> </ul> <p>۲. آماده‌سازی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ارزیابی سازمان</li> <li>- روشن کردن نقاط قوت و ضعف سازمان</li> <li>- روشن کردن مسیر استراتژیک آینده</li> <li>- مشخص کردن اقدامات ظرفیت‌سازی</li> </ul> <p>۳. مرحله میانی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- جستجوی فرد مورد نظر</li> <li>- جذب</li> <li>- آماده‌سازی و توسعه</li> </ul> <p>۴. مرحله شکوفایی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تنظیم برنامه خوش‌آمدگویی به رهبر جدید</li> <li>- حمایت: مشخص کردن نقش‌ها، وظایف و انتظارات</li> </ul>	<p>۲۰۰۵</p>	<p>آدامز<sup>۱</sup></p>	<p>برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت نقل و انتقال در هیأت مدیره سازمان غیر انتفاعی</p>
<p>۱. تدوین برنامه رسمی جانشین‌پروری</p> <p>۲. اطلاع‌رسانی هویت و ویژگی‌های جانشین</p> <p>۳. آموزش‌های لازم برای جانشینان بالقوه</p>	<p>۲۰۰۶</p>	<p>موتوانی<sup>۲</sup></p>	<p>برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شرکت‌های کوچک</p>
<p>۱. ارزیابی شایستگی‌های صاحب فعلی شغل و کسب و کار</p> <p>۲. جانشین و کسب و کار در آینده</p> <p>۳. ارزیابی نتیجه مقایسه‌های انجام شده در مرحله قبل</p> <p>۴. تعیین فعالیت‌های لازم جهت پر کردن کاستی‌ها</p>	<p>۲۰۰۹</p>	<p>آی‌پی<sup>۳</sup></p>	<p>برنامه‌ریزی و کنترل جانشین‌پروری در کسب و کار</p>
<p>۱. یکپارچه‌سازی استراتژی سازمان و برنامه جانشین‌پروری</p> <p>۲. رهبری، به معنای همراه کردن رهبران با این برنامه</p> <p>۳. برنامه‌ریزی</p> <p>۴. آموزش و توسعه</p> <p>۵. مدیریت برنامه</p>	<p>۲۰۰۸</p>	<p>گریئر<sup>۴</sup></p>	<p>برنامه‌ریزی جانشینی متنوع: درس‌هایی از رهبران صنعت</p>

<sup>۱</sup> Adams

<sup>۲</sup> Motwani

<sup>۳</sup> Ip

<sup>۴</sup> Greer

<p>۱. ترسیم آینده سازمان</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بررسی سطوح کارکنان و شایستگی‌های لازم برای به انجام رساندن وظایف آینده سازمان</li> <li>- تعیین کمبودها و فزونی‌ها از نظر کارکنان و شایستگی‌ها برای دست‌یابی به عملکردهای آینده</li> </ul> <p>۲. فهرست کردن منابع موجود</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تجزیه تحلیل شکاف دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌ها، بین استعدادها و فعلی و نیازهای آینده</li> <li>- تعیین این که کدامیک از کارکنان دارای مهارت‌های قابل انتقال به دیگران هستند و برای دستیابی به اهداف آینده در سازمان بماند و چه کسی بهتر است نباشد.</li> </ul> <p>۳. تعریف استراتژی‌ها برای دست‌یابی به اهداف</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعیین این که چه نیروی کار، سرمایه و بودجه و منابع گوناگون دیگری ممکن است لازم شود.</li> <li>- آماده کردن گزارشی موشکافانه که مشخص کند هریک از این منابع، چگونه، کی و از کجا کسب خواهند شد.</li> </ul> <p>۴. به کار بردن و ارزیابی و اصلاح برنامه</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- توسعه یک برنامه ارتباطات که اطلاعات کاملی از این که سازمان نیاز دارد که به کجا برود، چرا، کی و چگونه، فراهم کند.</li> <li>- هدف‌گذاری برای اندازه‌گیری پیشرفت</li> <li>- کمک گرفتن از مدیران برای پشتیبانی از فرایند در بخش خود</li> <li>- بررسی تاثیر تغییرات و ایجاد اصلاحات در صورت لزوم</li> <li>- نگاه مداوم به آینده برای اطمینان از این که سازمان همراه با محیط آن تغییر می‌کند.</li> </ul>	<p>۲۰۰۲</p>	<p>هررا<sup>۱</sup></p>	<p>ابهام‌زدایی از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری</p>
<p>۱. هم‌راستا کردن نیازهای رهبری با برنامه‌های استراتژیک سازمان</p> <p>۲. ایجاد تعهد: پاسخ‌گو کردن مدیران و سرمایه‌گذاری مالی برای برنامه جانشین‌پروری</p> <p>۳. ارزیابی: ارزیابی پست‌ها و استعدادها بالقوه</p> <p>۴. توسعه: وسعت بخشیدن به ذخائر رهبری و دوری از رویکرد تک‌بعدی داشتن به برنامه توسعه رهبری</p> <p>۵. سنجش: شامل بررسی نتایج فردی و سازمانی برنامه</p>	<p>۲۰۰۶</p>	<p>گندوسی و ورما<sup>۲</sup></p>	<p>عبور از مشعل رهبری</p>
<p>۱. تعریف سیستماتیک نیازهای سازمان</p> <p>۲. کشف یک خزانه از استعدادها بالقوه</p> <p>۳. ارائه تجربیات یادگیری به‌منظور افزایش دانش، مهارت و توانمندی‌های رهبران بالقوه</p> <p>۴. انتخاب رهبر از خزانه</p>	<p>۲۰۰۱</p>	<p>لین<sup>۳</sup></p>	<p>استراتژی‌های جانشین- پروری در سازمان‌های بخش دولتی</p>

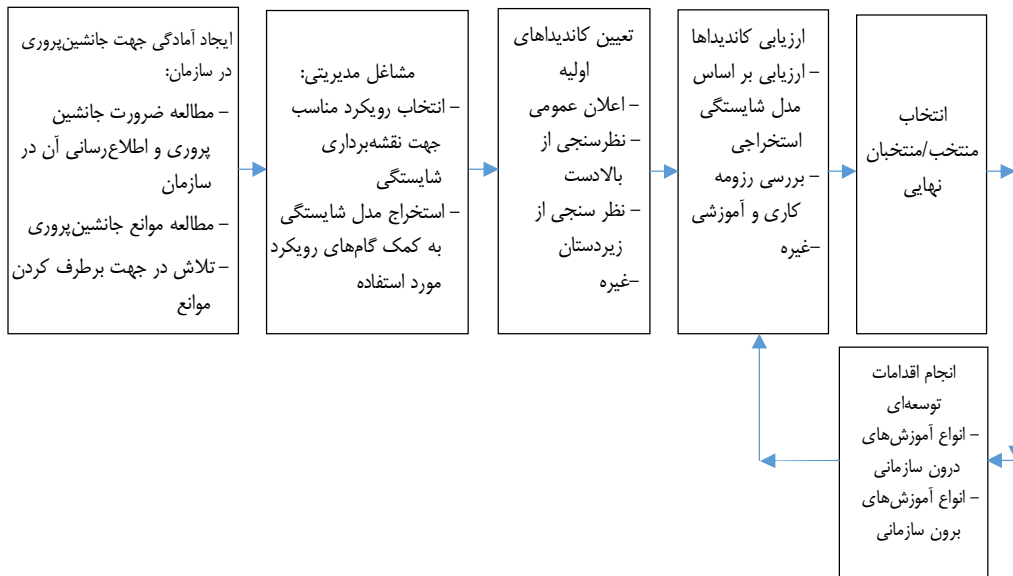
<sup>۱</sup> Herrera

<sup>۲</sup> Gandossy & Verma

<sup>۳</sup> Lynn



سازمان مورد مطالعه نیز از این امر مستثنی نبوده و این تحقیق به دنبال شناسایی عناصر الگوی جانشین‌پروری بومی آن و بررسی آمادگی سازمان جهت پیاده‌سازی آن است. با توجه به بررسی ادبیات موضوع، چارچوب مفهومی تحقیق به صورت شکل ۱، ارائه شد که مبنای مراحل بعدی در ادامه کار قرار گرفت.



شکل ۱- چارچوب مفهومی تحقیق

### ۳- روش پژوهش

به‌طور کلی، با توجه به مبانی فلسفی و طبیعت سوال و روش انتخاب شده پژوهش، دو رویکرد یا سبک برای پاسخ به سوال‌ها، وجود دارد. این دو سبک عبارت‌اند از غیرتجربی (کیفی) و تجربی (کمی). در روش کیفی، کشف یک مفهوم یا عنصر از طریق پاسخ به سوالی است که نیازمند درک استنتاج قیاسی و متمرکز بر نمونه‌گیری هدفمند، بینش‌ها، تحقیق از درون و مفهوم رفتارها در عمق و شناخت جامعه کوچک است [۷]. از جمله استراتژی‌های مورد استفاده در روش تحقیق کیفی، مطالعه موردی است. در تحقیق حاضر، با توجه به این که هدف، بررسی یک پدیده در شرایط خاصی است که پدیده در آن قرار دارد، استراتژی پژوهش، مطالعه موردی<sup>۱</sup> است. چرا که تحقیقات موردی شامل نوعی بررسی تفصیلی

<sup>۱</sup> Case Study

( همراه با داده‌های اطلاعاتی در یک دوره زمانی) از یک یا چند سازمان یا از گروه‌های درون سازمانی است که به هدف ارائه تحلیلی از زمینه و فرآیندهای دخیل در پدیده مورد بررسی انجام می‌شود [۲].

### ۳-۱- جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری پژوهش:

جامعه آماری مورد بررسی این تحقیق، مدیران ستادی، مدیران صفی، مدیران منابع انسانی و کارشناسان منابع انسانی سازمانی مورد مطالعه هستند. در این‌جا، ابتدا تعدادی از خبرگان امر شناسایی و مصاحبه می‌شوند و در مرحله بعد با استفاده از روش گلوله برفی، از مصاحبه‌شوندگان خواسته می‌شود افرادی مطلع در رابطه با موضوع تحقیق را جهت انجام مصاحبه‌های بعدی معرفی نمایند و این رویه تا رسیدن به اشباع نظری یعنی عدم استخراج موارد جدید در مصاحبه‌های بعدی، ادامه پیدا می‌کند. در قسمت کمی پژوهش هم با نمونه‌گیری تصادفی ساده از جامعه آماری مذکور، توزیع پرسشنامه بین آنها صورت می‌گیرد. بدین شکل که به‌منظور جمع‌آوری داده‌های مربوط به سوال بررسی آمادگی لازم سازمان برای اجرای الگوی جانشین‌پروری آن، از بین جامعه آماری مورد نظر یعنی مدیران ستادی، مدیران صفی، مدیران منابع انسانی و کارشناسان منابع انسانی سازمان مورد مطالعه که در مجموع ۹۰ نفر از ۳۰۰ نفر اعضای سازمان مربوطه را شامل می‌شود، پرسشنامه‌ها به‌صورت تصادفی بین نمونه آماری توزیع می‌گردد.

### ۴- روش تجزیه تحلیل داده‌ها:

#### الف) بخش کیفی:

در این تحقیق برای تجزیه تحلیل داده‌های گردآوری شده از طریق مصاحبه، از تحلیل تم استفاده می‌کنیم. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش در حداقل خود، داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند. اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند.

رویکردهای کیفی بسیار متنوع، پیچیده و ظریف هستند و تحلیل تم بایستی به‌عنوان یک روش اساسی برای تحلیل کیفی در نظر گرفته شود. تحلیل تم فراگردی بازگشتی است که در آن حرکت به عقب و جلو در بین مراحل آن وجود دارد. به علاوه، تحلیل تم فراگردی است که در طول زمان انجام می‌پذیرد [۶].

در تحقیق حاضر با توجه به ملاحظات امنیتی موجود، امکان ضبط مصاحبه‌ها وجود نداشت و مکالمات عینا در جلسه یادداشت‌برداری شدند و تبدیل به متن گردیدند. سپس با مطالعه متون، در ابتدا برای هر یک از مصاحبه‌های تهیه شده تمامی ایده‌های مستقل در قالب مفاهیم و تم‌های فرعی شناسایی و سپس

به هر کدام یک کد اختصاص داده شد. سپس بر اساس تمامی تم‌های فرعی شناسایی‌شده در کل تحقیق، دسته‌بندی کلی‌تری انجام شد که منجر به شناسایی تم‌های اصلی گردید.

**ب) بخش کمی:**

برای تجزیه تحلیل داده‌های پرسشنامه مربوط به سوال "آمادگی لازم سازمان، برای اجرای الگوی جانشین‌پروری آن" از ماتریس اهمیت وضعیت<sup>۱</sup> یا IPA استفاده شد. تجزیه‌تحلیل اهمیت – وضعیت، اولین بار توسط مارتیلا و جیمز<sup>۲</sup> (۱۹۷۷)، به‌عنوان ابزاری که شامل تجزیه‌تحلیل نگرش‌های مشتریان به محصولات و خدمات مختلف می‌باشد، ایجاد شد. رویکرد IPA، رضایت‌مندی را به‌عنوان کارکرد دو جزء در نظر می‌گیرد: اهمیت یک محصول یا خدمت برای ارباب رجوع و عملکرد یک کسب و کار در ارایه آن محصول یا خدمت. از این طریق، IPA نه تنها عملکرد یک مورد را بررسی می‌کند، بلکه اهمیت آن را نیز به‌عنوان عامل تاثیرگذار در رضایت پاسخ‌گویان می‌سنجد. ترکیب رتبه‌بندی انجام گرفته برای آن دو عنصر، تصویر کلی از رضایت افراد مورد مطالعه و مسیر روشنی برای مدیران جهت افزایش این رضایت ایجاد می‌کند [۲۲].

---

۱. The Importance-Performance Matrix

۲. Martilla and James

وضعیت	<u>الف</u>	<u>ب</u>
	اهمیت بالا عملکرد پایین استراتژی: بر این جا تمرکز کنید	اهمیت بالا عملکرد بالا استراتژی: روند را ادامه دهید
	<u>ج</u>	<u>د</u>
	اهمیت پایین عملکرد پایین استراتژی: اولویت پایین	اهمیت پایین عملکرد بالا استراتژی: خروج از این ناحیه(امکان نابودی)

وضعیت

شکل ۲- ماتریس اهمیت-وضعیت

این ماتریس از یک جفت محور مرتبط به هم تشکیل شده است که محور عمودی اهمیت یک مورد و محور افقی وضعیت محل مورد مطالعه از حیث آن مورد را نشان می‌دهد. هر یک از مربع‌های ماتریس، ترکیبی از اهمیت و وضعیت عاملی خاص را از دید هر پاسخ‌دهنده نشان می‌دهد. بررسی‌ها نشان داده است که این روش، ابزار عمومی قابل استفاده با موارد کاربرد در زمینه‌های متعدد در بین محققان است چراکه این روش تفسیر داده‌ها را ساده می‌کند و درجه متمر ثمر بودن تصمیمات استراتژیک را افزایش می‌دهد [۳۰].

در این تحقیق، به‌منظور بررسی دیدگاه جامعه آماری، پیرامون اهمیت و نیز وضعیت فعلی هر یک از عناصر تشکیل دهنده فرایند جانشین‌پروری سازمان، از این ابزار استفاده شده است.

#### ۵- یافته‌های پژوهش:

در ادامه به بیان یافته‌های این دوفاز تحقیق پرداخته می‌شود:

الف) در فاز اول برای ارتقای روایی چارچوب نظری و انجام اصلاحات احتمالی چارچوب نظری استخراجی، از مصاحبه با ۳ نفر از متخصصان دانشگاهی استفاده شد که کلیت چارچوب با تاکید بر لزوم لحاظ شدن شرایط سازمان مورد مطالعه، از طریق اعمال نتایج مصاحبه با جامعه آماری مذکور، مورد تایید

واقع شد. در ادامه، مصاحبه با مدیران ستادی، مدیران صفی، مدیران منابع انسانی و کارشناسان منابع انسانی سازمانی مورد مطالعه از طریق نمونه‌گیری گلوله برفی انجام گرفت. در این مرحله داده‌های پژوهش، با مصاحبه با ۶ نفر از افراد مذکور، به اشباع نظری رسید. در این رابطه گفتنی است که گردآوری اطلاعات تا زمانی ادامه می‌یابند که داده‌ها، به اشباع برسند. یعنی زمانی که با گردآوری داده‌های جدید، اطلاعات جدیدی به دست نیاید [۳].

در این جا بخشی از پرسش‌ها و پاسخ‌های یکی از مصاحبه‌ها، ارایه شده است:

"سوال: آقای مهندس، با توجه به توضیحاتی که ارائه گردید، نظر جنابعالی در مورد عناصر تشکیل دهنده فرآیند جانشین‌پروری که در چارچوب مفهومی به تصویر کشیده شد، چیست؟ آیا این عناصر پوشش‌دهنده کل فرایند است؟ آیا نیازی به حذف و اضافه برخی از این عناصر، با توجه به شرایط خاص سازمان وجود دارد؟ آیا نیاز به تغییر در تقدم و تاخر این عناصر وجود دارد؟

پاسخ: البته همان‌طور که شما هم اشاره کردید، در تحقیقات این حوزه، صاحب‌نظران تاکید بر بومی‌سازی روند جانشین‌پروری دارند با توجه به شرایط هر سازمان. سازمان ما هم نمی‌تواند از این بابت مستثنی باشد که هیچ، چه بسا خیلی بیشتر از سازمان‌های دیگر نیاز به این بومی‌سازی دارد. خوب، این سازمان مجموعه شرایطی را دارد که اگر بگوییم در هیچ سازمانی جمع این شرایط یکجا جمع نیست، ادعای بزرگی نکرده‌ایم. پس در سازمان ما، بومی‌سازی الزامی است. البته کلیت فرایندی که به‌عنوان چارچوب مفهومی معرفی کردید، به نظر چندان نیاز به تغییر وسیع ندارد. ولی شاید بشود این کلیت را در سه دسته فعالیت پیش از انتخاب جانشین، انتخاب و فعالیت‌های پس از آن تقسیم کرد. مثلاً قبل از انتخاب، باید ببینیم چقدر در سازمان ابزارهای این کار وجود دارد. مانند سیستم ارزیابی، اطلاع‌رسانی ضرورت این کار به افراد سازمان، مشخص کردن شایستگی‌های لازم برای موفقیت در پست مدنظر وجود دارد یا مثلاً فعالیت‌های انتخاب استعدادها برتر مثل بررسی رزومه و نمرات ارزیابی و فعالیت‌های پس از آن شامل مواردی چون آموزش فرد منتخب می‌تواند باشد. به هر حال، در هر سازمانی، برای جانشین‌پروری، یک‌سری کارها را برای آماده‌سازی‌های لازم برای شروع جانشین‌پروری باید انجام داد، یک‌سری فعالیت‌ها برای انتخاب خود اونها برای پست‌ها و فعالیت‌هایی هم برای ارتقای برگزیده‌ها از نظر توانمندی برای نشستن در آن پست‌ها. مهم این است که این فعالیت‌ها با شرایط سازمان منطبق باشد. مثلاً برای آماده‌سازی‌های قبل از شروع، باید ببینیم کلاً مدیران ارشد حامی این طرح هستند یا نه. به هر حال، در سازمان ما بسیاری از فعالیت‌ها با الزامات و دستورات فراسازمانی سروکار دارند و باید هماهنگی نیروهای فراسازمانی و همچنین، خود مدیر ارشد مجموعه را از مدیر ارشد پرسید و در جهت ایجاد نظر مثبت آنها با این طرح تلاش نمود. مساله دیگر آموزش فرد مورد نظر برای جانشین شدن است. دیده شده است که روش‌های این کار را شما به درونی و بیرونی، تقسیم کرده‌اید. به نظر من از هر دوی این روش‌ها می‌شود استفاده کرد. اما با توجه به شرایط، از جمله خاص بودن فن‌آوری و محصولاتمان شاید نتوان آموزش مناسب را بیرون از سازمان پیدا کرد. باید دانش‌نخبگان فعلی با بهترین روش مستند و آموزش داده بشوند. چیز دیگری که باید گفت این است که در

این‌جا با وجود این نخبگان که ماشا... هر کدام برای خود مدیرند و قطعاً هستند کسانی که شاید به راحتی نتوانند قبول کنند که جانشین نباشند. بنابراین، باید در انتخاب جانشین دقت بشود که مناسب ترین راه که چالش کمتری هم ایجاد کند، دقت شود. کلاً به نظر من باید آمادگی سازمان سنجیده بشود، نقاط ضعف برای اجرای این فرایند برطرف بشود و بعد شروع شود."

در جدول زیر، نمونه استخراج تم برای این نمونه مصاحبه ارایه شده است:

جدول ۳- نمونه‌ای از استخراج تم از مصاحبه

تم	گفتار
قرار دادن فعالیت‌های فرایند جانشین پروری در سه دسته فعالیت‌های پیش از انتخاب، انتخاب و پس از انتخاب کاندیداهای نهایی	البته کلیت فرایندی که به عنوان چارچوب مفهومی معرفی کردید، به نظر چندان نیاز به تغییر وسیع ندارد. ولی شاید بشود این کلیت را در سه دسته فعالیت پیش از انتخاب جانشین، انتخاب و فعالیت‌های پس از آن تقسیم کرد
عناصر سیستم ارزیابی عملکرد، اطلاع‌رسانی همگانی ضرورت جانشین‌پروری، استخراج شایستگی‌های لازم پست‌ها در مرحله قبل از انتخاب کاندیداهای نهایی	مثلاً قبل از انتخاب، باید ببینیم چقدر در سازمان ابزارهای این کار وجود دارد مثل سیستم ارزیابی، اطلاع‌رسانی ضرورت این کار به افراد سازمان، مشخص کردن شایستگی‌های لازم برای موفقیت در پست مدنظر
فعالیت‌های بررسی رزومه و نمرات ارزیابی عملکرد برای انتخاب کاندیداها فعالیت‌های توسعه کاندیداهای نهایی بعد از انتخاب	یا مثلاً فعالیت‌های انتخاب استعدادهای برتر مثل بررسی رزومه و نمرات ارزیابی و فعالیت‌های پس از آن شامل مواردی چون آموزش فرد منتخب می‌تواند باشد
لزوم جلب حمایت مدیران ارشد	مثلاً برای آماده‌سازی‌های قبل از شروع، باید ببینیم اصلاً مدیران ارشد حامی این طرح هستند یا نه
لزوم در نظر داشتن الزامات سازمان‌های بالادستی	به هر حال در سازمان ما بسیاری از فعالیت‌ها با الزامات و دستورات فراسازمانی سروکار دارند و باید هماهنگی نیروهای فرا سازمانی و همچنین، خود مدیر ارشد مجموعه را از مدیر ارشد پرسید
اولویت بالاتر آموزش‌های درون سازمانی به برون سازمانی با توجه به شرایط سازمان	مساله دیگر آموزش فرد مورد نظر برای جانشین شدن است. دیده شده است که روش‌های این کار را شما به درونی و بیرونی، تقسیم کرده‌اید. به نظر من از هر دوی این روش‌ها می‌شود استفاده کرد. اما با توجه به شرایط، از جمله خاص بودن فن‌آوری و محصولات‌مان شاید نتوان آموزش مناسب را بیرون از سازمان پیدا کرد
توجه به مستندسازی دانش	باید دانش نخبگان فعلی با بهترین روش مستند و آموزش داده بشود.
لزوم وجود شاخص‌های دقیق برای انتخاب کاندیداها	نکته دیگر این‌که اینجا با این نخبگان ماشا... هر کدومشون برای خودشون مدیری هستند و قطعاً هستند کسانی که شاید به راحتی نتونن قبول کنند که جانشین نباشند.

کلیت تم‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها، مغایرت زیادی با عناصر چارچوب مفهومی ایجاد نمی‌کند. در جدول زیر، برخی تم‌های شناسایی شده از مصاحبه‌ها که امکان تغییر چارچوب مفهومی را دارند و بیش از نیمی از مصاحبه‌شوندگان به نوعی به آن اشاره کرده‌اند، ارائه می‌گردند:

جدول ۴- برخی تم‌های استخراج شده از گفتارها

تم شناسایی شده	نمونه گفتار
لزوم طی شدن رویه رسمی و مستند شده، در فرآیند جانشین-پروری	به نظر من اگر فرآیندی که از شما یاد می‌کنید، روی کاغذ نباشد و رنگ و بوی یک دستورالعمل مکتوب و ابلاغ شده از میدادی نمی‌ربط رو نداشته باشه، خیلی سخت بشه از شما نتیجه گرفت و پس‌زده می‌شه
لزوم وجود شفافیت کامل در کل فرآیند	شفافیت جزء جزء مراحل باید با حساسیت دنبال بشه. هیچ چیزی نباید لاپوشونی بشه و گنگ باشه. هزار جور شائبه بوجود میاد آخرش وقتی انتخاب فرد نهایی اتفاق بیفته، شائبه هم که اتفاق بیوفته دیگه اونطور که باید و شاید، کسی دل به اجرای درست این فرآیند نمیده
میل کم برخی کارکنان خبره سازمان به پذیرش مناسب مدیریتی به علت کاسته شدن زمان فعالیت‌های پژوهشی	خیلی از کسانی که واقعا مدیریت برانندشونه، آنقدر دنبال کارهای علمی و پژوهشی هستند که اصلا داوطلب این جریانان نمیشن و این کارارو وقت تلف کردن می‌دونن
میل کم برخی کارکنان خبره سازمان به پذیرش مناسب مدیریتی به لحاظ ملاحظات معنوی قضیه از جمله نگرانی از عدم رعایت عدالت در برخورد با زیردستان	کلی از افراد هستند که واقعا تو مجموعه حقشون مدیر بوده ولی بخاطر نگرانی از اینکه نکنه تو مدیریت خطایی هرچند سهوی، مخصوصا تو برخورد با زیردستان ارزشون سر بزنه مثلا آخر ماه موقع تقسیم حقوق و مزایا، داوطلب نمیشن برای مدیریت
وجود این نگاه در میان متخصصان که درگیری در مناصب مدیریتی، امکان رشد فنی و علمی را سلب می‌کند.	برخی این‌گونه می‌اندیشند که مدیریت یعنی درگیری خیلی زیاد در مسائل سیاسی و حاشیه‌ای و مذاکره و... در این صورت، فکر می‌کنند که اگر وارد این مقوله بشوند باید با رشته علمی خداحافظی کنند. از لحاظ علمی آن‌طور که در فکرشان است نمی‌توانند بالاتر بروند و متوقف می‌شوند یا حداقل سرعت رشدشان خیلی کمتر می‌شود.
وجود نگاه بدبینانه به فرآیند جانشینی و از پیش تعیین شده دانستن افراد برای مناصب مدیریتی	راحت نمی‌شود از این تفکر گذشت که خیلی از مدیران از همین الان انتخاب شده هستند. تا حد زیادی، معلوم است که مثلا فلان شخص خاص، اگر از پست مدیریت برود، به جای آن چه کسی می‌آید. پس لازم نیست این‌همه فرآیند طی بشود
نگرانی از ناراحتی و کاهش انگیزه کارکنانی که به‌عنوان جانشین تعیین نشده‌اند، وجود دارد.	به فرض، چند نفر از نخبه‌های ما برای مدیر شدن، کاندید می‌شوند در نهایت یک نفر باید پست مورد نظر، انتخاب شود. یک مدت طولانی طی شده و یک نفر انتخاب می‌شود.

	<p>به نظر من به بقیه که انتخاب نشده‌اند، ضربه می‌زند. باید طوری به آنها آرامش را برگردانند که به شرایط قبلی برگردند و کارشان را همان‌طور که قبلاً انجام می‌دادند انجام بدهند.</p>
<p>معیارهای انتخاب باید شفاف و بر مبنای معیارهای عینی باشد.</p>	<p>در این مدل کارها، اگر معیارها و شاخص‌های انتخاب از قبل معلوم نباشند، مشکل به‌وجود می‌آید. باید در چشم باشد. وقتی یکی از معیارها انتخاب شد، همه باید ببینند برای چه انتخاب شده‌اند و بقیه برای چه انتخاب نشده‌اند.</p>
<p>عملکردهای گذشته باید نقش اصلی را در معیارهای انتخاب داشته باشند</p>	<p>باید کل فعالیت‌ها را در یک بازه زمانی طولانی دید و قضاوت کرد. اگر یکی دو ماه طرف خوب بوده نباید به حساب خوب بودن همیشگی بگذاریم. باید چند دوره فعالیت‌های گذشته-اش مورد توجه قرار گیرد. عملکرد گذشته‌اش در کل تا جایی که بشود باید بررسی شود.</p>
<p>لزوم اطلاع‌رسانی علت یا علل انتخاب نشدن کاندیدایی خاص به عنوان انتخاب نهایی</p>	<p>اگر کسی انتخاب نمی‌شود، همین‌طور نباید رها بشود که خودش هم نفهمد چه شد. باید محترمانه و مکتوب و مستند به ایشان اطلاع داده بشود که به فلان علت یا علل، شما امتیاز کافی را کسب نکردید که فکرش به هزار و یک جا نرود.</p>
<p>مدون بودن نقش واحدهای دخیل در کل فرآیند مهم است.</p>	<p>از همان اول کار واحدهای خاصی باید متولی انجام وظایف این فرایند باشند و وظایف آن واحدها هم باید مشخص بشوند و وظایفشان کاملاً مشخص و ثبت شده باشد.</p>
<p>پیچیدگی و فن‌آوری بالا یکی از شاخص‌های مهم در کار ماست که نحوه آموزش را تحت تاثیر قرار می‌دهد.</p>	<p>آموزش کسانی که انتخاب می‌شوند از کارهای سختی است که با این پیچیدگی کارها و این‌که از بیرون مجموعه هم چون محصولات مان نمونه بیرونی ندارد، نمیشود به راحتی آموزش فراهم کرد، دشوار به نظر می‌رسد.</p>
<p>لزوم ارزیابی افراد برای مناصب مدیریتی سازمان در طول زمان، به علت پیچیدگی و ابعاد زیاد فعالیت‌ها</p>	<p>وقتی قرار باشد کاندیداها ارزیابی بشوند، کل شاخص‌ها و ابعادی که در فعالیت‌شان وجود دارد، باید بررسی بشود. این‌جا تنوع کار بالاست و کل ابعاد باید بررسی بشود تا بتوان گفت که خوب قضاوت کرده‌ایم.</p>
<p>نیاز به مدیریت دانش و ثبت و ضبط دانش، برای آموزش به علت ملاحظات امنیتی و نیز عدم وجود محصول مشابه بیرونی</p>	<p>تا جایی که بشود باید دانش موجود ثبت بشود تا موقع آموزش مشکل کم‌تری وجود داشته باشد. با ملاحظات امنیتی سازمان که خوب لازم هم هست، بر فرض که دانش خاصی که بخواهیم، بیرون از مجموعه وجود داشته باشد، تبادل دانش دشواری خاص خودش را دارد.</p>
<p>لزوم توجه به نقشه استراتژیک و نگاه به آینده برای جانشین-پروری مدیران</p>	<p>باید دوراندیش برخورد کرد و نقشه استراتژیک خوب بررسی بشود تا مدیر انتخابی، نه فقط مناسب نیاز فعلی، بلکه متناسب با نیاز آینده اون شغل خاص باشد.</p>
<p>سه دسته فعالیت قبل، حین و پس از انتخاب کاندیداها در فرآیند جانشین‌پروری</p>	<p>به نظر بنده، کل فرآیند در سه دسته تقسیم می‌شود. قبل از انتخاب که پیش زمینه است. کارهایی که برای انتخاب درست کاندیداها انجام می‌شود و کارهای دیگری که برای بارور کردن کسانی که انتخاب شده‌اند، انجام می‌شود.</p>



بعد از دقت نظر بر ادبیات موضوع و تم‌های استخراجی از مصاحبه‌ها، که به برخی اشاره شد، به نظر می‌رسید که بتوان عناصر استخراج شده به‌منظور الگوی جانشین‌پروری را در دسته‌بندی سه خوشه فعالیت‌های پیش از انتخاب کاندیداهای جانشینی، فعالیت‌های مربوط به انتخاب کاندیدها و فعالیت‌های پس از انتخاب کاندیدا و انتخاب جانشین نهایی، قرار داد که این تقسیم‌بندی مورد تایید مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت. در جدول زیر این تقسیم‌بندی از تم‌های استخراجی از مصاحبه‌ها صورت پذیرفته است:

جدول ۵- دسته‌بندی تم‌های فرعی استخراجی ذیل سه دسته فعالیت یا تم اصلی

فعالیت‌های قبل از انتخاب کاندیداهای نهایی (A)	فعالیت‌های مربوط به انتخاب کاندیداهای نهایی (B)	فعالیت‌های پس از انتخاب کاندیداهای نهایی جانشین‌پروری و تعیین جانشین (C)
تشکیل کمیته مستقل جانشین‌پروری و مشخص و مستند کردن نقش‌ها در آن جهت کل فرایند جانشین‌پروری (A <sub>۱</sub> )	نظرسنجی از صاحبان پست‌های هدف، جهت کاندید کردن افرادی برای جانشینی خود (B <sub>۱</sub> )	اطلاع‌رسانی مناسب به کاندیداهای نهایی (C <sub>۱</sub> )
استخراج علل ضرورت جانشین‌پروری در ادبیات موضوع و اطلاع‌رسانی آن در سازمان (A <sub>۲</sub> )	نظرسنجی از مدیران هم رده در مشاغل مشابه پست هدف، به‌منظور کاندید کردن افرادی برای جانشینی پست هدف (B <sub>۲</sub> )	ارایه باز خورد مناسب به حذف شده‌ها با ذکر دلایل (C <sub>۲</sub> )
استخراج علل نیاز سازمان به جانشین - پروری اطلاع‌رسانی آن در سازمان (A <sub>۳</sub> )	نظرسنجی از مدیر مافوق مشاغل هدف به‌منظور کاندید کردن افرادی برای جانشینی آن مشاغل (B <sub>۳</sub> )	تدوین برنامه‌های آموزشی لازم جهت کاندیداهای نهایی با تمرکز بیشتر بر آموزش‌های داخلی (C <sub>۳</sub> ) آموزش فرادستی (عقیدتی و حفاظت) در فرایند توسعه کاندیداهای نهایی (C <sub>۴</sub> )
جلب نظر مدیران ارشد با ارایه دلایل تئوریک و عملی در مورد اهمیت جانشین‌پروری (A <sub>۴</sub> )	در نظر گرفتن الزامات و قوانین ابلاغی انتصاب مدیران به‌عنوان یکی از غربال - های اولیه کاندیداهای معرفی شده (B <sub>۴</sub> )	تسهیل سازی و فراهم آوردن بسترها به‌منظور برقراری ارتباط و تفویض برخی اختیارات میان صاحبان مشاغل هدف و کاندیداهای نهایی به سبب تاکید بر آموزش‌های درونی به علت شرایط
بررسی میزان اتفاق نظرمدیران در مورد اهمیت جانشین‌پروری و سعی در افزایش آن (A <sub>۵</sub> )		
استخراج مدل شایستگی‌های مدیران (A <sub>۶</sub> )		

خاص سازمان (C <sub>5</sub> )		
سنجش دوره‌ای میزان حرکت کاندیداهای نهایی به سمت تبدیل شدن به جانشین مناسب (C <sub>6</sub> )	در نظر گرفتن الزامات سازمان‌های فراذستی (عقیدتی و حفاظت) به‌عنوان یکی از غربال‌های اولیه انتخاب کاندیداها (B <sub>5</sub> )	جمع و به‌روزرسانی رزومه مدیران (A <sub>7</sub> )
ارایه نتایج سنجش‌های دوره‌ای کاندیداهای نهایی به کمیته جانشین - پروری تا زمان انتخاب جانشین نهایی (C <sub>7</sub> )	دریافت گزارش مدیریت عملکرد کاندیداها (B <sub>6</sub> )	استقرار سیستم مدیریت عملکرد (A <sub>8</sub> )
	دریافت رزومه کاندیداها (B <sub>7</sub> )	
	مقایسه شایستگی لازم و موجود کاندیداهای جانشین‌پروری (B <sub>8</sub> )	گزارش‌گیری هر ساله از حوزه اداری در مورد وضعیت نیروی انسانی موجود توسط کمیته جانشین‌پروری (A <sub>9</sub> )
انتخاب جانشین نهایی با توجه به جمع - بندی سنجش‌های دوره‌ای کاندیداهای نهایی، در کمیته جانشین‌پروری (C <sub>8</sub> )	تصمیم‌گیری در مورد انتخاب کاندیداهای نهایی در کمیته جانشین پروری از طریق انطباق مستندات و شاخص‌های تعیین شده (B <sub>9</sub> )	مستندسازی دانش در سازمان برای آموزش‌های بعدی به لحاظ شرایط سازمان (A <sub>10</sub> )
		تعیین و مستند کردن شاخص‌های انتخاب کاندیداهای نهایی در کمیته جانشین‌پروری (A <sub>11</sub> )

این دسته‌بندی مجدد در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد اگر اصلاحی را ضروری می‌دانند پیشنهاد دهند که در نهایت این دسته‌بندی، مورد تایید هر ۶ مصاحبه‌شونده قرار گرفت.

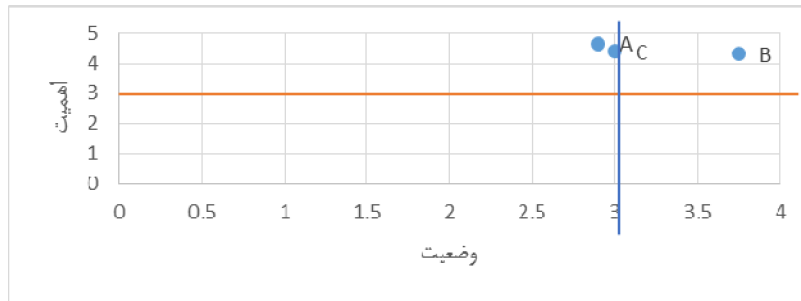
ب) در بخش دوم و برای سنجش اهمیت و وضعیت عناصر جانشین‌پروری استخراجی، از نگاه جامعه آماری، همان‌گونه که پیشتر عنوان شد، از ماتریس IPA استفاده شده است:

در این پژوهش، تعداد جامعه آماری ۹۰ نفر بوده است که بر اساس جدول مورگان، تعداد نمونه آماری ۷۳ نفر می‌شود. با در نظر گرفتن کاستی‌های احتمالی در بازگشت پرسشنامه‌ها، ۹۰ پرسشنامه توزیع گردید که ۷۶ عدد از آنها به‌طور کامل پر شد. پاسخ‌دهندگان که همگی مرد (تقریباً تمام افراد شاغل در سازمان مورد مطالعه مرد هستند)، ۷۳ درصد دارای تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر، ۱۸ درصد لیسانس و ۹ درصد فوق دیپلم بوده‌اند، به سوال‌هایی که به تفکیک اهمیت عوامل استخراجی از مصاحبه‌ها و وضعیت فعلی آنها را در طیف پنج‌تایی لیکرت، از پاسخ‌دهندگان می‌پرسید، پاسخ دادند.

میانگین پاسخ‌ها به‌صورت زیر است:

جدول ۶- میانگین اهمیت-وضعیت کلی سه دسته

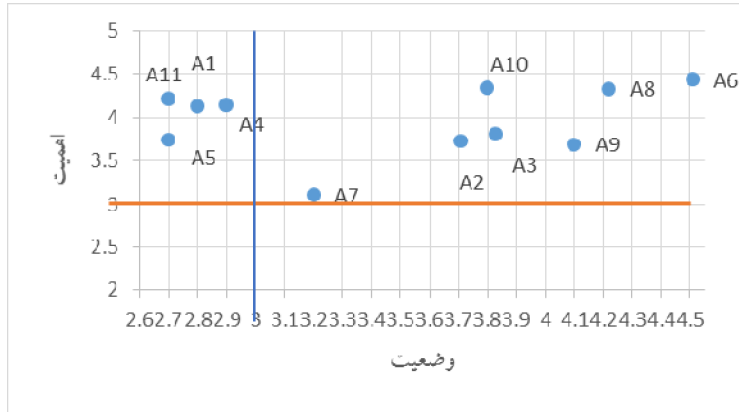
عامل	وضعیت	اهمیت
A	۲/۹	۴/۶۷
B	۳/۷۵	۴/۳۲
C	۳	۴/۴۱



شکل ۳- نمودار اهمیت-وضعیت کلی سه دسته

جدول ۷- میانگین اهمیت-وضعیت عناصر دسته اول فعالیت‌ها

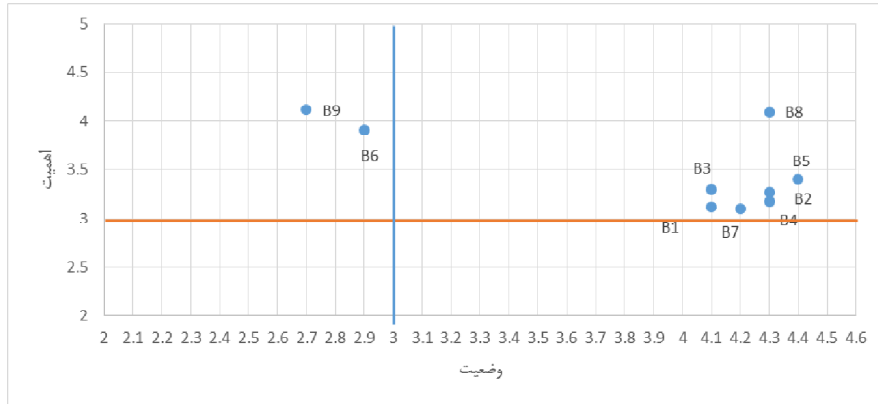
عامل	وضعیت	اهمیت
A <sub>۱</sub>	۲/۸	۴/۱۳
A <sub>۲</sub>	۳/۷۱	۳/۷۲
A <sub>۳</sub>	۳/۸۳	۳/۸۱
A <sub>۴</sub>	۲/۹	۴/۱۵
A <sub>۵</sub>	۲/۷	۳/۷۴
A <sub>۶</sub>	۴/۵۱	۴/۴۳
A <sub>۷</sub>	۳/۲	۳/۱۱
A <sub>۸</sub>	۴/۲۲	۴/۳۳
A <sub>۹</sub>	۴/۱	۳/۶۹
A <sub>۱۰</sub>	۳/۸	۴/۳۴
A <sub>۱۱</sub>	۲/۷	۴/۲۲



شکل ۴- نمودار اهمیت-وضعیت عناصر دسته اول فعالیت‌ها

جدول ۸- میانگین اهمیت-وضعیت عناصر دسته دوم فعالیت‌ها

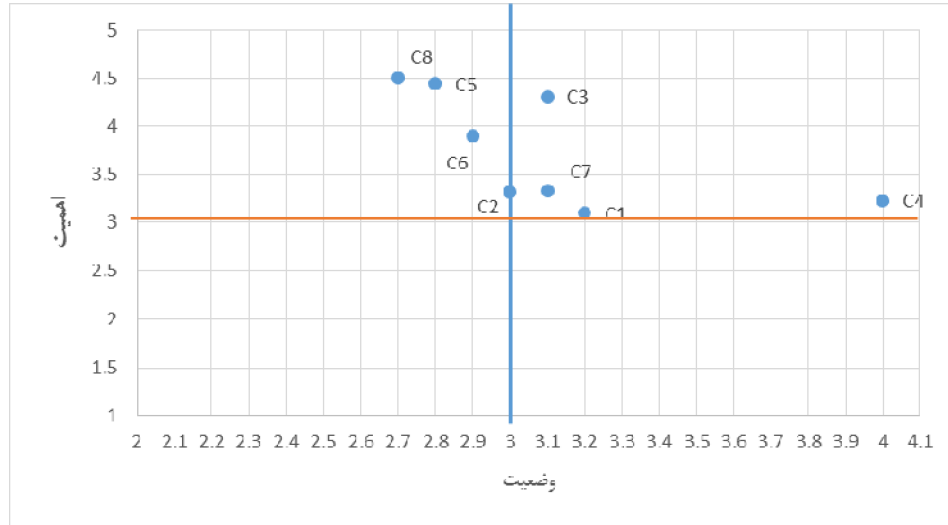
عامل	وضعیت	اهمیت
B <sub>۱</sub>	۴/۱	۳/۳
B <sub>۲</sub>	۴/۳	۳/۲۷
B <sub>۳</sub>	۴/۱	۳/۱۲
B <sub>۴</sub>	۴/۳	۳/۱۸
B <sub>۵</sub>	۴/۴	۳/۴
B <sub>۶</sub>	۲/۹	۳/۹۱
B <sub>۷</sub>	۴/۲	۳/۱
B <sub>۸</sub>	۴/۳	۴/۱
B <sub>۹</sub>	۲/۷	۴/۱۲



شکل ۵- نمودار اهمیت-وضعیت عناصر دسته دوم فعالیت‌ها

جدول ۹- میانگین اهمیت-وضعیت عناصر دسته سوم فعالیت‌ها

عامل	وضعیت	اهمیت
C۱	۳/۲	۳/۱
C۲	۳	۳/۳۲
C۳	۳/۱	۴/۳۱
C۴	۴	۲/۲۳
C۵	۲/۸	۴/۴۴
C۶	۲/۹	۳/۹
C۷	۳/۱	۳/۳۳
C۸	۲/۷	۴/۵



شکل ۶- نمودار اهمیت-وضعیت عناصر دسته سوم فعالیت‌ها

## ۶- بحث و نتیجه‌گیری

در این قسمت بحث و نتیجه‌گیری انتهایی را در دو فاز انجام می‌دهیم:

فاز اول) در مورد این قسمت از تحقیق، مقایسه‌ای کلی میان عناصر استخراجی الگوی جانشین‌پروری سازمان و ادبیات موضوع صورت می‌دهیم:

در ابتدا، همان‌طور که ملاحظه شد، یکی از تم‌های استخراجی از مصاحبه‌های این تحقیق، قرار گرفتن عناصر فرآیند جانشین‌پروری در سه دسته فعالیت بود. درون هر یک از این سه دسته، عناصر یا فعالیت‌هایی وجود دارند که برخی از آن‌ها علاوه بر مصاحبه‌های صورت گرفته، در چارچوب یا مدل‌های دیگر در ادبیات موضوع نیز، به‌صورت یکسان یا مشابه ذکر شده‌اند و برخی هم، صرفاً استخراجی از مصاحبه‌ها در سازمان مورد مطالعه هستند.

الف) عناصر مشابه و برخی از محققین اشاره‌کننده به آن:

۱. جلب نظر مدیران ارشد: هوانگ<sup>۱</sup>(۲۰۰۱)، راثول<sup>۲</sup>(۲۰۰۵) - ۲. استخراج مدل شایستگی مدیران: هررا<sup>۳</sup>(۲۰۰۲) - ۳. مقایسه شایستگی‌های لازم و موجود: هررا (۲۰۰۲) - ۴. تدوین برنامه‌های آموزشی لازم: راثول(۲۰۰۵) - ۵. سنجش دوره‌ای میزان حرکت کاندیداهای نهایی بسمت بهبود: کونگر و فولمر<sup>۴</sup>(۲۰۰۳)، گرووز<sup>۵</sup>(۲۰۰۷).

(ب) عناصری که صرفاً در مصاحبه‌ها یافت شد:

۱. قرار گرفتن فعالیت‌های جانشین‌پروری در سه دسته قبل از انتخاب کاندیداهای نهایی، مربوط به انتخاب کاندیداهای نهایی و پس از انتخاب کاندیداهای نهایی و تعیین جانشین ۲. مستندسازی دانش در سازمان جهت استفاده در آموزش‌ها ۳. استخراج علل نیاز سازمان به جانشین‌پروری و اطلاع رسانی به کل سازمان ۴. تعیین و مستند کردن شاخص‌های انتخاب کاندیداهای نهایی ۵. نظر سنجی از مافوق، هم‌رده و زیردستان پست هدف برای معرفی کاندیداها ۶. در نظر گرفتن الزامات و قوانین انتصابات مدیران و سازمان‌های فرادستی (عقیدتی و حفاظت)، قبل از انتقال معرفی شده‌ها به لیست کاندیداهای نهایی ۷. ایجاد بستر جهت برقراری ارتباط و تفویض برخی اختیارات میان مشاغل هدف و کاندیداهای نهایی ۸. ارائه نتایج سنجش‌های دوره‌ای کاندیداهای نهایی به کمیته جانشین‌پروری ۹. انتخاب جانشین نهایی با توجه به جمع‌بندی سنجش‌ها در کمیته جانشین‌پروری

البته سایر عناصر استخراجی از مصاحبه‌ها به ماهیت تفصیلی عناصر استخراجی مربوط بوده و نمی‌توان سایر الگوهای ارایه شده در ادبیات موضوع را فاقد آن‌ها دانست.

فاز دوم) با توجه به نمودار کلی، هر سه عامل از دید جامعه آماری، از اهمیت برخوردار هستند و فعالیت‌های قبل از انتخاب کاندیداهای نهایی (A)، مربوط به انتخاب کاندیداهای نهایی (B) و پس از انتخاب کاندیداهای نهایی و تعیین جانشین (C)، هر سه در فرایند جانشین‌پروری مهم هستند. اما وضعیت سازمان از نظر مهیا بودن دو دسته فعالیت کلی اول و سوم چندان مناسب ارزیابی نشده است. از این‌رو، سازمان به‌طور کلی نیازمند توجه هرچه بیشتر، از یک طرف به فعالیت‌های مربوط به فراهم آوردن بستر لازم و ایجاد آمادگی به‌منظور آغاز فرایند و از سوی دیگر فعالیت‌های مربوط به توسعه و در انتها، انتخاب جانشین نهایی است. با توجه به نمودارهای بعدی، با جزئیات بیشتری می‌توان در مورد وضعیت این سه دسته فعالیت بحث کرد.

۱ Huang

۲ Rothwell

۳ Herrera

۴ Conger & Fulmer

۵ Groves

همان‌طور که نمودار کلی هم موید این مطلب است، به‌طور کلی تمامی فعالیت‌های سه دسته، از دید پاسخ‌گویان مهم و با اهمیت ارزیابی شده‌اند. در مورد وضعیت فعالیت‌های زیر مجموعه این سه دسته: الف) در دسته فعالیت‌های قبل از انتخاب کاندیداهای نهایی، وضعیت مربوط به ۴ فعالیت رضایت‌بخش نیست که عبارت‌اند از:

(A۱) تشکیل کمیته مستقل جانشین‌پروری و مشخص و مستند کردن نقش‌ها در وضعیت مناسبی قرار ندارد و با توجه به اهمیت بالای آن، نیاز مبرم به توجه جدی به‌منظور تشکیل نظام‌مند آن با دستورالعمل مشخص وجود دارد.

(A۴) مورد بعدی که در انجام آن خوب عمل نشده یا شرایط آن در سازمان مناسب ارزیابی نشده است، جلب نظر مدیران ارشد و ایجاد اتفاق نظر میان آنها جهت انجام فرآیند جانشین‌پروری است، که با توجه به اهمیت بالای همراهی مدیران ارشد جهت به سرانجام رسیدن هر فرآیند یا سیستم، از جمله فرآیند جانشین‌پروری، باید جهت تحقق این مهم تلاش لازم صورت پذیرد.

(A۵) با توجه به پایین بودن ارزیابی وضعیت این عامل و اهمیت اهتمام به آن، به نظر می‌رسد باید ارزیابی میزان پایبندی و حس مشترک اهمیت اجرای دقیق فرآیند از نگاه مدیران ارشد، به‌طور پیوسته مورد پایش قرار داشته باشد.

(A۱۱) پایین بودن ارزیابی این مولفه، نشان از وجود ادراک عدم وجود شاخص‌های مشخص و مدون برای انتخاب کاندیداهای نهایی دارد که با توجه به اهمیت آن، می‌بایست، به‌منظور ایجاد و در صورت وجود، اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی کارکنان در این رابطه گام برداشت.

ب) در دسته فعالیت‌های مربوط به انتخاب کاندیداهای نهایی، همانند بخش A، عناصر این بخش نیز همگی با اهمیت بالا ارزیابی شده‌اند. وضعیت فعلی ۲ فعالیت از دید پاسخ‌گویان رضایت‌بخش نیست که عبارت‌اند از:

B۶: ارزیابی نه‌چندان مناسب وضعیت این عنصر، نشان از وجود عدم استفاده مناسب از سیستم مدیریت عملکرد و نتایج آن در حوزه انتخاب کاندیداهای نهایی است. از آن‌جا که این عامل جزء موارد مهم در این حوزه ارزیابی شده است و از طرف دیگر، باتوجه به بخش قبل، وجود این سیستم در سازمان به نوعی تایید شده است، می‌بایست ترتیبی اتخاذ گردد که کارکنان هم تاثیرگذاری این عامل را در فرآیند جانشین‌پروری، ادراک کنند.



B۹: به نظر می‌رسد، پاسخ‌گویان با ارزیابی پایین این عنصر، اعتقاد چندانی به انتخاب شدن کاندیداهای نهایی در کمیته جانشین‌پروری و با استناد به مستندات و شاخص‌های از پیش تعیین شده و مدون ندارند. با توجه به آن، باید ترتیبی اتخاذ نمود تا کارکنان وجود نقش تعیین کننده این کمیته و مبتنی بودن تصمیمات آن بر شاخص‌ها و مستندات را بیشتر لمس کنند.

ج) در دسته فعالیت‌های مربوط به بعد از انتخاب کاندیداهای نهایی و انتخاب جانشین نهایی، همانند بخش‌های A و B، عناصر این بخش نیز همگی با اهمیت بالا ارزیابی شده‌اند. وضعیت فعلی ۴ فعالیت از دید پاسخ‌گویان رضایت‌بخش نیست که عبارت‌اند از:

C۲: اطلاع‌رسانی به افراد حذف‌شده از لیست کاندیداهای نهایی، علی‌رغم این که مهم ارزیابی شده است، به نظر چندان مناسب ارزیابی نشده است. سازمان باید در جهت انجام این اطلاع‌رسانی، که خود نقش مهمی در ایجاد ادراک توجه به وجود شاخص‌ها و نیز پایبندی به آنها در مسیر جانشین‌پروری خواهد داشت، گام بردارد.

C۵: به نظر می‌رسد، کارکنان از وضعیت مراودات بین بخشی و تبادلات کاری و دانشی بین حوزه‌های مختلف، رضایت چندانی ندارند. تقویت این عنصر، با عنایت به نیاز سازمان به تسهیم درونی دانش جهت انتقال آن، با توجه به شرایط خاص امنیتی و دانشی آن که پیشتر ذکر شد، می‌تواند بسیار با اهمیت باشد.

C۶: از آن‌جا که هر نوع آموزش و توسعه‌ای به هر نحو، نیازمند سنجش‌هایی دوره‌ای به‌منظور بررسی میزان نیل به هدف‌های تعیین شده از آموزش یا توسعه است و با توجه به رضایت نداشتن پاسخ‌گویان از انجام این ارزیابی‌ها، سازمان باید هرچه بیشتر به انجام این مهم اهتمام ورزد.

C۸: در انتها، عنصر انتخاب شدن جانشین نهایی، پس از سنجش‌های دوره‌ای و از طریق بررسی نتایج آن در کمیته جانشین‌پروری، علی‌رغم اهمیت بالای آن، از دید پاسخ‌گویان، در وضعیت مناسبی به سر نمی‌برد که نیاز توجه جدی به این مهم و اطلاع‌رسانی آن در سازمان، وجود دارد.

## ۷- محدودیت‌های تحقیق

- تحقیق حاضر، با استراتژی مطالعه موردی، به‌منظور یافتن سوال‌های تحقیق در سازمان مورد مطالعه با شرایط خاص آن صورت گرفته است و قابلیت تعمیم به سازمان‌های دیگر را نداشته و ایجاد امکان تعمیم‌پذیری آن منوط به اقدامات دیگر از جمله استفاده از مطالعات موردی چند گانه است.

- ماهیت سازمان، جمع‌آوری داده را با محدودیت‌های زیادی مواجه می‌کرد و از نظر رعایت نکات امنیتی، زمان بر بودن جمع‌آوری داده‌ها دوچندان می‌شد. به‌عنوان مثال لزوم یادداشت مصاحبه‌ها حین انجام آن و عدم امکان استفاده از وسایل ضبط صوت.
- به دلیل نبود امکان ضبط مصاحبه‌ها و اجبار در یادداشت‌برداری حین مصاحبه، امکان پایین آمدن تمرکز مصاحبه‌کننده و مصاحبه‌شونده وجود داشته است.

#### ۸- پیشنهادات برای محققان آتی

- در تحقیق حاضر، عناصر فرآیند جانشین‌پروری برای سازمان مورد مطالعه با شرایط خاص خود، استخراج گردید. به‌منظور اجرایی کردن هر یک از مولفه‌ها، اقدامات اجرایی خاصی لازم است که خود وابسته به انجام مطالعاتی برای تشخیص بهترین رویه اجراست و این مورد می‌تواند موضوعی برای بررسی‌های آتی باشد.
- بررسی ادراک کارکنان از جانشین‌پروری و کارکردها و کژکارکردهای آن، می‌تواند موضوع مهم دیگری باشد که به‌منظور ایجاد درک روشن و مثبت و از بین بردن تصورات منفی احتمالی مهم به‌نظر می‌رسد.
- در این‌جا سازمان مورد بررسی، یک سازمان دفاعی با اندازه متوسط و با ماهیت علمی، تحقیقاتی، نظامی و ارزشی بوده است و یافته‌های این تحقیق صرفاً به این سازمان خاص مربوط هستند. این احتمال وجود دارد که انجام تحقیقات دیگر در سازمان‌های دیگر، نتایج متنوعی در بر داشته باشد. از طرفی دیگر، مطالعه موردی به تنهایی برای مدل‌سازی و تعمیم نتایج کافی نیست. در صورت ادامه یافتن این تحقیقات به روش مطالعات موردی چندگانه ممکن است بتوان به یک مدل پیشنهادی کلی برای برنامه جانشین‌پروری در این‌گونه سازمان‌ها دست یافت.

**References:**

**منابع :**

۱. بردبار، غلامرضا، کریمی، اوژن، زارع، ناصر، کنجکاو منفرد، امیر رضا (۱۳۹۱)، «شناسایی مولفه‌ها و الگوهای شایسته‌گزینی برای بهینه‌سازی مدل جانشین‌پروری کارکنان»، دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه امام حسین، سال ۴ شماره ۱، ۱۱۴-۸۷.
۲. دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ آذر، عادل (۱۳۸۸)، «روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع»، چاپ اول، تهران، انتشارات صفار- اشراقی.
۳. سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه؛ (۱۳۸۴). «روش‌های تحقیق در علوم رفتاری»، چاپ یازدهم، انتشارات آگاه.
۴. علامه، سید محسن؛ سلطانی، فرزانه؛ نریمانی، مهدی (۱۳۹۳)، «ارایه راهبردهایی برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه امام حسین، سال ۶، شماره ۳، ۱۳۹-۱۶۴.
۵. کانگر، رابرت و فالمر، جی (۱۳۸۷)، «استعدادیابی و جانشین‌پروری»، ترجمه بهزاد ابوالعلائی، تهران: انتشارات سرآمد.
۶. Adams, T. (2006). "Staying engaged, stepping up: Succession planning and executive transition management for nonprofit board of directors". Annie E. Casey Foundation Executive Transition Monograph Series, 5, 1-16.
۷. Braun, V. and Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), pp. 77-101.
۸. Creswell, J (2009). *Research Design Quantitative, Qualitative, and Mixed Method Approaches*. Sage Publication, 3th Ed.
۹. DeMay, D. (2008). "21st Century Succession Planning, Consulting Firm of Transformation Solutions". White Paper. p. 3.
۱۰. Ennis, M.R. (2008). *Competency models: a review of the literature and the role of the employment and training administration (ETA)*. U. S. Department of labor, P.5.
۱۱. Gandossy, R. P., & Verma, N. (2006). "Passing the torch of leadership". *Leader to Leader*, 40, 37-44.
۱۲. Garman, A. N., Glawe, J. (2004). "Succession Planning", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 56(2), 119-128.
۱۳. Greer, C. R., & Virick, M. (2008). "Diverse succession planning: Lessons from the industry leaders". *Human Resource Management*, 47(2), 351-267.
۱۴. Groves, K.S. (2007). "Integrating leadership development and succession planning best practices", *Journal of Management Development*, 239-260.
۱۵. Hanchell, T. (2010). "The Davidic Model of Leadership Succession", Submitted to Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership.
۱۶. Helton, K. A., & Jackson, R. D. (2007). "Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment". *Public Personnel Management*, 36(4), 335-347.
۱۷. Herrera, F. (2002). "Demystifying succession planning". *Employment Relations Today*, 29(2), 25-31.
۱۸. Huang, T. (2001). "Succession Management Systems and Human Resource Management Outcomes". *International Journal of Manpower*, 22, 8, 736.
۱۹. Ip, B. (2009). "Planning and controlling business succession planning using quality function deployment". *Total Quality Management*, 20(4), 363-379.
۲۰. Jones, K. G. (2007). "Preparing an organization to sustain capable leadership". *The Nonprofit Quarterly*, 15, 69-71.
۲۱. Karen M. J. & Kyle C. P. (2007). "Succession Planning in Government Case Study of a Medium-Sized City", *Review of Public Personnel Administration*, vol. 27. No. 3. 297-309
۲۲. Kim, S. (2003), "Linking Employee Assessments to Succession Planning", *Public Personnel Management*, vol.32, No.4, pp. 533-548.
۲۳. Lynn, D. B. (2001). "Succession management strategies in public sector organizations: Building leadership capital". *Review of Public Personnel Administration*, 21(2), 114-132.
۲۴. Martilla, J. and James, J. (1977), "Importance-Performance Analysis", *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79.
۲۵. Meadows, W. (2015). "Building a leadership pipeline: a focus on succession planning with the department of veterans affairs", A thesis presented to the Faculty of the U.S. Army

- Command and General Staff College in partial fulfillment of the requirements for the degree Master of military art and science.
۲۶. Motwani, J; Levenburg, Nancy M.; Schwarz, Thomas V.; and Blankson, C, (2006). "Succession Planning in SMEs: An Empirical Analysis". Peer Reviewed Articles. P. 3.
۲۷. Nardoni, R. (1997). "Competency-Based Succession Planning", *Information Systems Management*, 14:4, 60-62.
۲۸. Richard A. S. & Elwood F. H. (2005), *research in organizations Foundations and Methods of Inquiry*, Berrett-Koehler Publishers, Inc 327-350.
۲۹. Richardson, N. (2014). "Predictors of nonprofit executive succession planning: a secondary data analysis". A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Capella University.
۳۰. Rothwell, W. J. (2005). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. New York: AMACOM. P.20
۳۱. Salajegheh, S & Nikpour, A & Khosropour, M & Nobarieidish, S. (2014). "The Study of Related Factors with the Implementation Amount of Succession Planning System". *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 3(1), Pages: 76-81.
۳۲. Sambrook, S., (2005). "Exploring succession planning in small, growing firms". *Journal of small business and enterprise development*. 12(4), P.580.
۳۳. Slack, N. (1994). "The Importance-Performance Matrix as a Determinant of Improvement Priority". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14 No. 5, pp. 59-75
۳۴. Stephen L. Guinn, (2000). "Succession planning without job titles", *Career Development International*, Vol. 5, Issue: 7, pp.390 – 393.
۳۵. Wolfred, T. (2008). "Building leaderful organizations: Succession planning for nonprofits". Annie E. Casey Foundation Executive Transition Monograph Series, 6.