

## بررسی امکان پیاده‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در جامعه

### المصطفی العالمیه

حسین خنیفر<sup>۱</sup>، حسین ابراهیمی<sup>۲\*</sup>، حمیدرضا حسن‌زاده<sup>۳</sup>

۱. استاد دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران
۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، پردیس فارابی، دانشگاه تهران
۳. استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۲/۰۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۵/۱۰)

#### چکیده

روند فزاینده رقابت و ضرورت دستیابی سازمان‌ها به سطوح بالاتر کیفیت و بهره‌وری ایجاب می‌کند مدیران آینده سازمان‌ها تواناتر، مستعدتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی باشند. مدیران و رهبران در دستیابی به اهداف سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. در این تحقیق، میزان آمادگی جامعه المصطفی العالمیه برای پیاده‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بررسی شده است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی است و به روش توصیفی اجرا شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر همه مدیران ارشد سازمان بین‌المللی جامعه المصطفی العالمیه در سطوح مختلف است. ابزار تحقیق پرسشنامه است که بین ۵۶ نفر از مدیران به عنوان نمونه آماری توزیع شد. وضعیت هر یک از ابعاد با به‌کارگیری آزمون تی استیوننت بررسی شد. نتایج آزمون نشان داد ۶ بعد از ۱۱ بعد بررسی‌شده در سطح اطمینان ۹۵ درصد در وضعیت نامناسب قرار دارند و باید در این زمینه اقدام‌های جدی انجام گیرد و ۵ بعد در وضعیت قابل قبول قرار دارند. همچنین، با به‌کارگیری آزمون فریدمن، ابعاد رتبه‌بندی شد و بالاترین رتبه به آینده‌نگری مدیران و پایین‌ترین رتبه به فضای مشارکتی اختصاص یافت.

#### کلیدواژگان

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، رهبری، فرهنگ سازمانی، مدیریت جانشین‌پروری.

### مقدمه

سیستم برنامه‌ریزی جانشین‌پروری موفق می‌تواند منابعی از جایگزین‌های درونی برای پست‌های مهم رهبری فراهم کند، استعداد‌های مهم را در سازمان حفظ کند، افراد را برای مقابله با چالش‌های آتی آماده کند (مثل رشد یا اجرای راهبردهای جدید)، منابع اجرایی را با جهت‌های سازمانی جدید همتراز کند، سرمایه انسانی سازمان را افزایش دهد، و رشد افراد کلیدی در سازمان را سرعت بخشد (Byham et al., 2000, p.6).

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت جانشین‌پروری، فرآیند منظمی است اطمینان حاصل می‌کند عرضه بهترین استعدادها برای پرکردن پست‌های کلیدی تداوم دارد. این فرآیند تداوم دانش و رهبری را از طریق شناسایی و پرورش دانش، مهارت و توانایی‌های بالقوه کاندیدها برای پست‌های رهبری آتی، پیشرفت، یا ارتقا به نقش‌های چالشی‌تر درون سازمان فراهم می‌کند و در جایی که لازم باشد، آن را از خارج سازمان جذب می‌کند (Fenner, 2005, p.7).

بسیاری از سازمان‌ها از جایگزینی کارکنان، به توسعه و ارتقای کارکنان تغییر جهت می‌دهند. توسعه مسیر شغلی به همراه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای سازمان و افراد، چیزی را که کارمند و کارفرما خواهان آن است فراهم می‌کند (Gaffney, 2005, p.8). هسته مرکزی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، خط‌مشی مکتوبی است که متمایل به ارتقای افراد از درون سازمان است (Rothwell, 1994, p.5). در طولانی‌مدت، توسعه رهبری درونی در سازمان اولویت دارد و بخش ثابتی از رفتار سازمانی است، اما به‌طور کلی، کاهش وفاداری سازمانی، امیدواری به شغل، فشرده‌سازی و کوچک‌سازی سازمان، محرک‌های مبتنی بر تنوع و برابری و عوامل مؤثر دیگر، به تغییر و جابه‌جایی از فعالیت‌های مبتنی بر جانشین‌پروری منجر شده است (Lewis, 2004, p.9).

### مبانی نظری تحقیق

در این بخش، برخی تعاریف‌ها و ابزارهایی که در اجرای این پژوهش نقش اساسی داشته‌اند، شرح داده می‌شود.

### برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تلاش سنجیده و نظام‌مند سازمان برای اطمینان از تداوم و استمرار رهبری، حفظ و توسعه سرمایه‌های فکری و دانشی برای آینده و تشویق افراد به پیشرفت است. راثول معتقد است برنامه‌ریزی جانشینی، انتخاب‌کردن و ترقی‌دادن کارکنان شایسته و مستعد درون سازمان به منظور رهبری مستمر دوران گذار (تحول) است که سرمایه انسانی سازمان را تقویت می‌کند. همچنین، راثول تعریف خود را این‌گونه بسط داده است: «آماده‌سازی برای پرورش، جایگزینی و کاربرد استراتژیک افراد کلیدی و مهم در زمانی اضافی».

هیئت مدیره و مدیران عامل سازمان آگاهند که بقای سازمان به داشتن افرادی شایسته در پست‌های مناسب در زمان مناسب برای انجام‌دادن کارهای مناسب بستگی دارد. موفقیت راهبردی در مقیاس بزرگ، تابعی از رهبری شایسته در سازمان است (Rothwell, 2005, p.8). برنامه‌ریزی جانشینی، برنامه تعریف شده‌ای است که سازمان برای اطمینان از تداوم رهبری در همه پست‌های کلیدی سازمان از درون سازمان و از طریق توسعه فعالیت‌هایی که استعداد کارکنان را توسعه می‌دهد، به‌طور روشمند به‌کار می‌گیرد (Wolf, 1996, p.4). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رویکردی پیش‌نگر برای اطمینان از تداوم رهبری در میان تغییرات پرسنلی برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده درون سازمان مطرح است (Schmalzried & Fallon, 2007, p.175).

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فنی برای شناسایی و آماده‌کردن افراد و پرورش آن‌ها و ایجاد و فراهم‌کردن مهارت‌های صحیح برای آنان جهت ارتقا و پیشرفت بیشتر است. برنامه‌ریزی جانشینی بیش از فرآیند انتخاب است، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برنامه‌ای رو به جلو است که رهبری کنونی و آتی تداوم می‌بخشد. این کار از طریق درگیرشدن در سطوح مختلف درون سازمانی انجام می‌گیرد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ساختاری زنده است که منابع سازمانی را برای حفظ و توسعه کارکنان با پتانسیل بالا در نظر می‌گیرد (Johnson et al., 1994, p.25). سرپرستان به پرورش دانش، مهارت و توانایی کارکنانشان کمک می‌کنند و بدین وسیله آنان را برای پیشرفت آماده می‌کنند، و آنان را حفظ می‌کنند تا از بازگشت سرمایه سازمان مطمئن شوند (Fenner, 2005, p.7).

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری گزینه‌های جهت بیان شکاف رهبری است که به این وسیله افراد شایسته موجود در سازمان را به سازمان متصل می‌کنند و در نتیجه، رهبران خود را توسعه و پرورش می‌دهند (Byham et al., 2002, p.4). برنامه‌ریزی جانشینی اقدام‌ها و فرایندهای راهبردی را در جهت اطمینان از عرضه مناسب جانشینان برای ارشدیت، یا مشاغل کلیدی و نقش‌های آتی در بر می‌گیرد (Wallum, 1993, p.42). ساروس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷) فلسفه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را نیاز سازمان به افراد با پتانسیل بالا برای تداوم و ماندگاری سازمان می‌دانند. گی و سیمز<sup>۲</sup> برنامه‌ریزی جانشینی را این گونه تعریف کردند: «برنامه‌ریزی جایگزین‌های بالقوه برای پست‌های فعلی رهبری در سازمان». این تعریف افرادی را در بر می‌گیرد که به‌طور کامل، واجد شرایط‌اند و افرادی که انتظار است زمانی که شایستگی‌های خاصی در آنان توسعه یافت، آماده شوند. ولر و تامسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را فرایندی می‌دانند شامل برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی مالی، برنامه‌ریزی دارایی‌ها و آماده‌کردن افراد جانشین. این معنا در زمینه‌های تجاری و خانوادگی هم معتبر است. به عبارت دیگر، به دلیل نبود فرایندی کل‌نگر، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به مشکلاتی منجر می‌شود که راه حل کوتاه‌مدتی دارد، اگرچه مبانی نظری موجود توضیح می‌دهد که به فرایند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با دیدگاهی کل‌نگر در سازمان توجه نمی‌شود.

بسیاری از سازمان‌ها برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را منحصر به مشاغل عالی و مدیران ارشد نمی‌دانند. در واقع مدیریت جانشین‌پروری خوب، یک گروه مستعد با مهارت‌ها، ویژگی‌ها و تجارب مناسب را برای پرکردن پست‌های خاص، به‌ویژه در سطوح عالی سازمان فراهم می‌کند (Berchelman, 2005, p.11).

در مقاله کرت ویلیامز<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فقط برای سازمان‌های بزرگ

- 
1. Sarros
  2. Gay&Sims
  3. Voeller and Thompson
  4. kurt Williams

نیست، بلکه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اصطلاحی در حوزه منابع انسانی برای راهبرد جانشین‌پروری برای پست‌های بالای سازمان است. او مشاهده کرد که هدف برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، طراحی تغییرات سازمانی و توسعه و ترقی فرآیند دستیابی به مهارت‌های مناسب، به‌روز و قابل دستیابی است. بعضی رهبران تشخیص داده‌اند که باید در سازمان جهت و برنامه‌ریزی بلندمدت تعیین شود و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را برای اطمینان از تداوم رهبری در سازمان طراحی کنند. در این سازمان‌ها مدیران می‌دانند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اقدامی لازم‌الاجرا است که باعث می‌شود سازمان شما در آینده موفق‌تر باشد (Haworth, 2005, p.13).

### نگرش سنتی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

در طول چند دهه، بنگاه‌ها، شرکت‌ها و سازمان‌ها برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را برای تعیین رهبران آتی سازمان به‌کار می‌گرفتند. براساس گرایش طبیعی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در اندیشه مشخص کردن افرادی است که مهارت و استعدادی را که برای آینده سازمان‌ها و مدیر عالی<sup>۱</sup> نیاز است، دارند (Garman et al., 2004, p.7) اصول کلی این است که پست‌های مدیریتی فقط از طریق انتخاب افراد خاص برای پست‌های خاصی پر شوند. علاوه بر این، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای حفظ و ذخیره رهبران سطوح بالا و مالکان تجاری در سازمان‌های بزرگ به‌کار گرفته می‌شود (Williams, 2005, p.7).

در نگرش سنتی، سه روش برنامه‌ریزی جایگزینی<sup>۲</sup>، برنامه‌ریزی جانشینی و توسعه جانشینی<sup>۳</sup> مطرح است. در روش برنامه‌ریزی جایگزینی، جداول جایگزینی به‌طور دوره‌ای ترسیم می‌شود و لیست مناسب‌ترین نامزدهای روزآمد برای مشاغل مورد نظر معین می‌شود. جداول جایگزینی به‌جای در نظر گرفتن نمودارهای شغلی یا تجزیه و تحلیل شغلی که به دنبال شناسایی

1. CEO
2. Replacement Planning
3. Succession Development

شایستگی‌های اساسی برای عملکرد مؤثر است، به جنبه‌های خاص شغلی توجه دارد و در پی جایگزین‌یابی برای مشاغل سازمانی است. از طرف دیگر، این جداول، ارزیابی‌های کیفی سرپرستان از زیر دستان را شامل نمی‌شود و فقط به آمادگی (زمان مورد نیاز قبل از تصدی یک پست توسط نامزد و عملکرد مؤثر او)، عملکرد (نقاط قوت و ضعف فعلی) و پتانسیل (بالاترین سطح عملکرد قابل دسترسی) توجه دقیق می‌کند (حسینیان، ۱۳۸۰، ص ۱۳۷).

در برنامه‌ریزی جانشینی به عنوان دومین روش معمول در نگرش سنتی، ارزیابی و توسعه مسیر شغلی افراد مطرح است. سیستم‌های بسیار پیچیده برنامه‌ریزی جانشینی، شامل نمودارهای شغلی است که متغیرهای اساسی شایستگی مشاغل ویژه را جهت عملکرد مؤثر شناسایی می‌کند. سیستم‌های برنامه‌ریزی جانشینی علاوه بر ارزیابی آمادگی، عملکرد و توانمندی نامزدها، آن‌ها را با توجه به نظر سرپرستان رتبه‌بندی کیفی می‌کنند.

سومین روش در نگرش سنتی جانشینی، توسعه جانشینی است. این روش، جامع‌ترین روش در نگرش سنتی محسوب می‌شود که به‌طور مؤکد و اساسی بر ویژگی‌های مهم شایستگی جهت عملکرد مؤثر تکیه می‌کند. توسعه جانشینی با سیستم‌های دیگر توسعه منابع انسانی پیوند دارد و با این کار، تحقق طرح‌های پرورشی و توسعه نیروی انسانی را توسط نامزدهای توانمند، تضمین می‌کند. توسعه جانشینی بر نمودار شغلی منظم و جامع تکیه می‌کند و این نمودار حاوی عوامل مورد نیاز شایستگی برای مشاغل هدف است (حسینیان، ۱۳۸۰، ص ۱۳۸).

### دیدگاه جدید برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

گیمز هالیچک<sup>۱</sup>، محقق در گارنر شیکاگو، می‌گوید «بزرگ‌ترین چیزی که نزدیک است، دورشدن از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری سنتی است که بر مدیران سطوح بالای سازمان تمرکز داشت.» امروزه به‌جای تمرکز بر ۲۵ تا ۵۰ درصد کارکنان سطوح بالای سازمان، شرکت‌ها به سطوح پایین سازمان توجه می‌کنند و آن را به عنوان ابزار توسعه به‌جای ابزار بهبود بحران به‌کار می‌گیرند (Robb, 2006).

1. Games holicheck

p.7). ویلیامز<sup>۱</sup> بیان کرد علاوه بر این، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، که در ابتدا برای بهبود وضعیت سازمان‌های بزرگ به کار گرفته می‌شد، امروزه ابزاری اصلی در محیط کار برای سازمان‌های متوسط، کوچک و خانوادگی هم کاربرد دارد (Williams, 2005, p.10). جیمز والکر<sup>۲</sup> در دیدگاه جدید فرایند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بیان کرد که این دیدگاه نمونه مهمی از این فرایند است، که در آن طیف وسیعی از فعالیت‌ها وجود دارد که امروزه شرکت‌های بزرگ نیازمند تعدادی از فرایند برنامه‌ریزی تثبیت‌شده در جهت مدیریت توسعه استعداد رهبری در درون واحدهای سازمان و کل سازمان است. این فرایند نباید به شیوه سنتی فهرست پست به پست، بر جانشین‌کردن نامزدها متمرکز شود، بلکه باید اطمینان یابد نیاز در حال تغییر سازمان‌ها به افراد مستعد، به شیوه‌های مؤثری بیان شوند. مدیران اجرایی اغلب اطلاعات را در میان نامزدهای اصلی تسهیم می‌کنند تا درباره نقاط ضعف و قوت‌شان گفت‌وگو کنند (Walker, 1998, p.6).

### تکامل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

نوشته‌های فایول<sup>۳</sup> نشان می‌دهد بسیاری از سازمان‌ها و بنگاه‌های تجاری رویکردهای مختلفی از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را تجربه کرده‌اند. مدل‌های اولیه اغلب برنامه‌های جایگزینی رهبری نامیده می‌شوند. بنابراین، باید زمانی که یک بحران تأسفبار وجود داشت و یا نیاز بود که سریعاً فردی جایگزین شود، فقط یک نفر برای مدیریت مهم سازمانی انتخاب می‌شد (Rothwell, 2005, p.16). در اواسط دهه ۱۹۹۰ مجدداً علاقمندی به موضوع برنامه‌ریزی رهبری و نیاز به مدل‌های جدیدی که فراتر از انتخاب ضروری افراد جایگزین باشد، ایجاد شد. فرایند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به دنبال آن از یک حلقه بازگشت ساده فرایند برنامه‌ریزی در دهه ۱۹۹۰ شروع شد تا امروز که بسیار راهبردی و هدفمند شده است و در زمینه گسترش استعداد گروهی افراد است،

---

1. Williams  
2. James Walker  
3. Fayol

به جای این که فرایند برنامه‌ریزی را به یک فرد جایگزین محدود کند (Fulmer & Conger, 2004, p.4).

به طور کل، مسیر شغلی کارکنان، پیشرفت نقطه به نقطه تعریف می‌شود که انتخاب تعدادی از افراد را برای پست‌های خاص رهبری در نظر دارد (Gaffney, 2005, p.8). در طی سال‌ها، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان به معنای برنامه‌ریزی جایگزینی بود و هدف اصلی آن شناسایی جایگزین‌هایی برای مدیران ارشد بود که به دلایلی مانند فوت یا بازنشستگی از سازمان خارج می‌شدند (Fulmer & Conger, 2004, p.8).

#### برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در مقابل برنامه‌ریزی جایگزینی

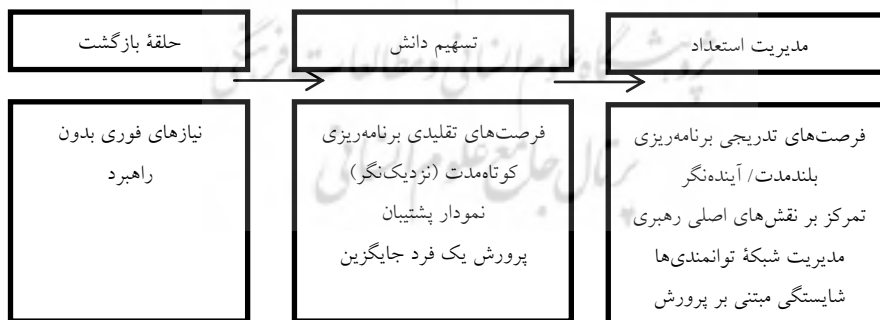
در حقیقت، رویکرد جایگزینی به طور مستقیم توسط چندین متخصص برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بیان شده است (Rothwell, 2005, p.7). کالینز و کالینز این نظریه را این گونه توسعه دادند: برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با برنامه‌ریزی جایگزینی متفاوت است؛ زیرا اولی بر پیش‌بینی نیازهای سازمانی متمرکز است و بر واکنش به رویداد پیش‌بینی شده مبتنی نیست. این برنامه‌ریزی مبتنی بر تأمین منابع انسانی مورد نیاز به منظور اطمینان از تداوم و رونق و شکوفایی سازمان است. به استعداد (افراد مستعد) در سازمان توجه می‌شود و پرورش می‌یابند (Collins & Collins, 2007, p.15). آن‌ها در تفاوت برنامه‌ریزی جایگزینی و برنامه‌های جانشین‌پروری و بیان کردند اولی برنامه‌ای واکنشی است که شکلی از مدیریت ریسک است و محرمانه است و رویکردی محدود دارد. اما در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، به طور معکوس اولی است که فعال است و بر گسترش برنامه‌های توسعه آتی تمرکز دارد و منعطف است (Wolfe, 1996, p.16). مقایسه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و روش جایگزینی نشان می‌دهد در حالی که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر «پیش‌بینی نیازهای سازمانی» تأکید می‌کند، روش جایگزینی بر پرکردن پست‌های خالی تأکید می‌کند. روش جایگزینی رویکردی سنتی به ارتقای افراد درون سازمان دارد و با توسعه و پرورش رهبری در ارتباط نیست (Collins & Collins, 2007, p.9).

برنامه‌ریزی جایگزینی با پست سازمانی مرتبط است و هم‌اکنون نیاز به فردی برای آن پست



وجود دارد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با پتانسیل افراد و توسعه این پتانسیل برای ایجاد آمادگی در نامزدهای واجد شرایط است که برای برعهده‌گرفتن امور در آینده آماده می‌شوند. در حالت توسعه‌یافته، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بیشتر به جانشین‌پروری و مدیریت استعداد اشاره دارد که رویکردی یکپارچه‌تر است و در برگیرنده رویکردی نظام‌مند و بلندمدت برای رسیدن به استعدادهای فعلی و آتی است که سازمان باید داشته باشد. در واقع، این برنامه برای تداوم رسیدن به مأموریت و اهداف سازمانی نیاز است (Rothwell, 2005, p.32).

در گذشته سازمان‌ها پایدار، بزرگ و سلسله‌مراتبی بودند، تغییرات در عناوین شغلی، مسئولیت‌های شغلی یا جهت رهبری سازمانی کمتر بود؛ سازمان‌ها مدیران میانی زیادی را استخدام می‌کردند؛ که اغلب آن‌ها وقت کافی برای مأموریت‌های خارجی و وظایف شغلی منظم‌شان ندارند، تغییرات فناورانه و رقابتی به کندی رخ می‌دهد، کارکنان منابع انسانی، زیاد بودند و سیستم کنترل کارکنان بسیار متمرکز بود، برنامه‌ریزی جایگزینی تا حد زیادی وسیله‌ای برای شناسایی نیروی انسانی مدیریت شده بود که جایگزین رهبران قبلی در سازمان شوند، گزینه‌های مسیر شغلی درون سازمان عموماً قابل درک بودند و به ندرت از مسیر خود منحرف می‌شدند، وقتی که افراد به دنبال هیاهوی بیشتر بودند، مشاغل را تغییر دادند و به سوی شهرهای جدید حرکت کردند (Byham et al., 2000, p.11).



شکل ۱. تکامل مدل‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری (Fulmer & Conger, 2004, p.10).

بر خلاف برنامه‌ریزی جایگزینی رهبری، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مؤثر، توسعه (پرورش)

افراد زیادی را به عهده می‌گیرد، در نتیجه، امکان جایگزینی افراد را در سازمان قوت می‌بخشد. زمانی که پستی خالی می‌شود، سازمان می‌تواند نامزدهای شایسته‌ای از درون سازمان داشته باشد که برای پیشرفت در جهت مسیر، در نظر گرفته شده‌اند (Rothwell, 2005, p.3).

رویکرد مدیریت استعداد در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، تفویض، آینده‌نگر، و مبتنی بر پرورش (توسعه) شایستگی‌های چندگانه افراد به جای یک فرد است. این مدل‌ها راهبردی متفکرانه در جهت مدیریت سرمایه انسانی سازمان و کل نیروی کار است. تغییرات اجتماعی، سیاسی و اقتصادی و تکنولوژیکی محیط بیرونی در جامعه و انتظارات درونی سازمان‌ها و کارکنان بر آخرین مرحله تکامل مدل‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تأثیر می‌گذارد (Fulmer & Conger, 2004, p.10).

جدول جایگزینی و طرح جانشینی به یکدیگر شباهت دارند و در هر دو منابع اطلاعاتی یکسانی به کار گرفته می‌شود، ولی تفاوت‌هایی نیز میان این دو وجود دارد. در جدول جایگزینی با یافتن بهترین افراد موجود در سازمان، می‌توان آن‌ها را در آینده نزدیک، جانشین مدیران فعلی در پست‌های مهم و حساس کرد. اما در طرح جانشینی، تأکید بر شناسایی کارکنان پرتوان، و مستعد و تربیت و پرورش آن‌هاست. در اینجا، توانایی‌های این افراد در حرکت افقی (توانایی انجام دادن وظایف هم‌سطح) و در حرکت عمودی (توانایی انجام دادن وظایف سنگین‌تر و تصدی پست‌های بالاتر) در زمانی به نسبت طولانی بررسی می‌شود. پس هدف در طرح جانشینی، فقط تعیین اینکه چه کسی می‌تواند جانشین چه کسی شود، نیست؛ بلکه هدف، تعیین حدودی است که فرد توانایی رسیدن به آن را دارد و شناختن راه‌هایی است که رسیدن به آن حدود را امکان‌پذیر می‌کند (سعادت، ۱۳۸۴، ص ۷۸).

مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی و برنامه‌ریزی جایگزینی اگر چه با هم سازگارند و اغلب هم‌پوشی دارند، نباید با هم اشتباه شوند. نیاز بدیهی برنامه‌ریزی جایگزینی، به کارگیری فرم‌ها و جداول ذیربط است که در اغلب مواقع نیروی محرک و پشتیبانی کوشش‌هایی است که سرانجام به مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی منجر می‌شود (حسن‌زاده و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۷۳).

### جامعه المصطفی العالمیه

«جامعه المصطفی العالمیه»، نهادی علمی، حوزوی و بین‌المللی با کارکردهای آموزشی، تربیتی و پژوهشی است که براساس آموزه‌های وحیانی اسلام و سنت پیامبر اکرم (ص) و اهل‌بیت علیهم‌السلام، برای تربیت عالمان و کادر دینی (مبلغان، محققان، مدرسان و نیروهای تأثیرگذار فرهنگی) و حمایت از آنها، تأسیس شده است و به‌طور عمومی و غیردولتی اداره می‌شود.

جامعه المصطفی العالمیه برآن است با بهره‌مندی از نخبگان و فرهیختگان حوزه و دانشگاه و کارشناسان مؤمن، متعهد و متخصص داخل و خارج ایران - به‌ویژه مناطق هدف - دانش‌آموختگانی دین‌مدار، آگاه به زمان، کارآمد، اندیشمند و پارسا تربیت کند تا بتوانند در راستای ترویج معارف اسلام و سیره پیامبر اکرم (ص) و اهل‌بیت علیهم‌السلام، از طریق فعالیت در نظام‌های علمی، فرهنگی و مدیریتی جوامع هدف، نقش سازنده‌ای ایفا کنند.

### پیشینه تحقیق

سبک‌رو (۱۳۸۸) تحقیقی با عنوان «تحلیل میدان نیرو در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در صنایع ملی پتروشیمی» انجام داد، که در آن ضمن تحلیل شیوه‌های تسهیل‌گر و بازدارنده در اجرای برنامه جانشین‌پروری در صنایع ملی پتروشیمی، تلاش شده است تجربه‌های مدیران عالی این شرکت مستند شود. حاصل پژوهش بر عوامل جدیدی تأکید دارد که از نظر فرهنگ سازمانی رایج در سازمان‌های ایرانی، به‌ویژه از طریق صادق‌نبودن در ارائه اطلاعات، بی‌اعتمادی به یکدیگر و حسادت نسبت به همکاران در کنار عوامل جهان‌شمولی مانند حمایت نکردن مدیران عالی، محاسبه هزینه و منفعت، و بی‌انگیزگی عمومی در میان کارکنان، در برابر توسعه برنامه جانشین‌پروری مانع ایجاد می‌کنند. هر چند نیروهای تسهیل‌گر قابل ملاحظه‌ای نیز در روند بهبود سطح دانش مدیران و توسعه کارکنان ملاحظه می‌شود که فرصت ارزنده‌ای را برای جانشین‌پروری ایجاد می‌کنند (سبک‌رو، ۱۳۸۸، ص ۶).

پایان‌نامه‌ای با عنوان «بررسی کژکارکردهای جانشین‌پروری در سطح مدیریت ارشد» در سال ۱۳۸۹ انجام گرفت و نتایج آن نشان داد مدیر موفق و آینده‌نگر باید استعداد‌های انسانی سازمان خود را برای تصدی مشاغل و منصب‌های کلیدی آن در آینده شناسایی کند و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده کنند. از آنجا که سازمان‌ها در آینده با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها، مدیرانی شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران فعلی نیاز است، لذا هر روز مدیریت استعدادها یا مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های آینده‌نگر اهمیت بیشتری دارد. در این مقاله تلاش شده است با به‌کارگیری روش نظریه‌مبنایی، ضمن بررسی کژکارکردهای جانشین‌پروری، پیشنهادهایی برای شناسایی و رفع آن‌ها بیان شود (طباطبایی مقدم، ۱۳۸۹، ص ۶).

چریل ال ریچارد (۲۰۰۹) تحقیقی با عنوان «یک پارادایم جدید: استراتژی‌هایی برای جانشین‌پروری در تحصیلات عالی (آموزش عالی)» انجام داد و به این نتیجه رسیدند که کسب و کارها و سازمان‌های موفق امروزی، اهمیت زیاد رهبری را در حفظ، رشد و ثابت نگه‌داشتن بهره‌وری تجاری بلندمدت سازمان‌ها و تداوم حیات آن‌ها تشخیص داده‌اند.

مؤسسات آموزش عالی مانند سازمان‌های تجاری خصوصی با چالش‌های مشابهی روبه‌رو خواهند شد، بنابراین، دانشکده‌ها باید، راهبردهایی را برای جذب، توسعه و آموزش یک گروه زبده رهبری تدوین کنند تا از سلامت مؤسسه در طولانی‌مدت اطمینان یابد (Richards, 2009, p.6).

دیان استروس نیف (۲۰۰۹) تحقیقی با عنوان «برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سیستم دانشگاه فنی دوساله» در ۱۶ دانشکده از دانشگاه فنی «ویس کانسین» انجام داد جامعه آماری این مطالعه رؤسای دانشکده، معاونان رؤسای دانشکده یا مدیران، معاون مدیران و یا دستیاران آن‌ها می‌باشند. نتایج مطالعه نشان داد رابطه مستقیم بین بالندگی برنامه‌ریزی استراتژیک و بالندگی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری وجود دارد. علاوه بر این، مطالعه حاضر نشان‌دهنده تجربیات توسعه رهبری بود که توسط دانشکده‌های دوساله فنی پیشنهاد شد. همچنین، نتایج این تحقیق رضایت پاسخگویان و

ارزش تجربه‌های توسعه رهبری را نشان داد. اما بین ویژگی‌های سازمانی برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت مسیر شغلی و موضوع جذب رهبران دانشگاهی رابطه‌ای معناداری نشان نداد (Osterhaus Neef, 2009, p.6).

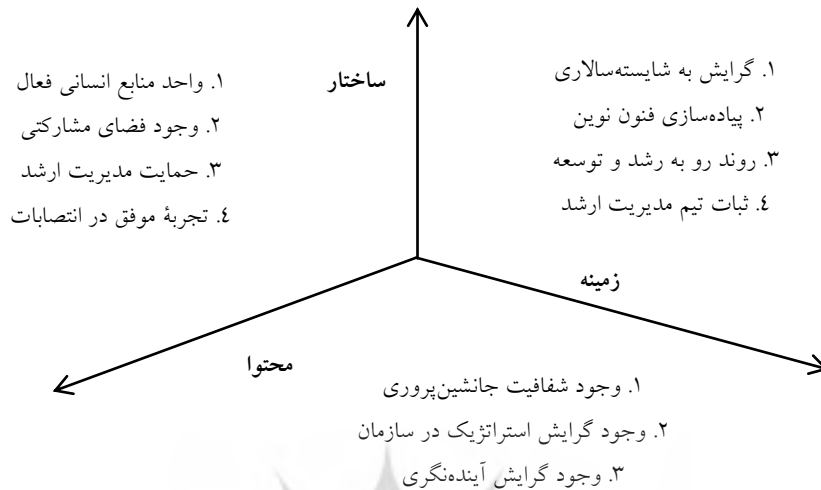
تریسی بگلی تحقیقی با عنوان «نگهداری کارکنان و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دپارتمان اداره برنامه نیروی دریایی» در سال ۲۰۰۸ انجام داد.

فرایند برنامه‌ریزی نیروی کار دانش، مهارت و توانایی‌های کارکنان را توسعه و پرورش می‌دهد. علاوه بر این، برنامه‌ریزی، کارکنان را قادر می‌کند موقعیت‌های اصلی رهبری را پر کنند و امکان تداوم دانش و نگهداری کارکنان در سازمان را فراهم می‌کند. رئیس مدیریت برنامه (PMA) در فوریه ۲۰۰۲ تأکید کرد دولت از طریق برنامه‌ریزی نیروی کار بازسازی می‌شود. بخش نیروی دریایی (DON) این برنامه را این گونه تدوین کرد که باید نیروی آموزش دیده و دانشی داشته باشیم و معماری سازمانی ما باید ویژگی‌های انعطاف‌پذیری، کارایی و اثربخشی را داشته باشد (Bagle, 2008, p.6).

### مدل مفهومی

در این تحقیق سعی شده است ابعاد در قالب مدل سه‌شاخگی نیز دسته‌بندی شود. با به‌کارگیری مدل سه‌شاخگی از نوع مدل‌های منطقی، بسیاری از مفاهیم، رویدادها و پدیده‌های سازمانی را می‌توان در قالب نظریه سه‌شاخگی (ساختار-رفتار-زمینه) بررسی، مطالعه و تجزیه و تحلیل کرد (خنیفر، ۱۳۸۴، ص ۱۰۱).

مدل مفهومی این تحقیق، تلفیقی از مؤلفه‌های پیشنهادی ابوالعلائی و غفاری (۱۳۸۴) و مؤلفه‌های پیشنهادی محقق است. دو مؤلفه وجود فضای مشارکتی و وجود شفافیت جانشین‌پروری توسط محقق پیشنهاد شده است و بقیه، مؤلفه‌های پیشنهادی ابوالعلائی و غفاری (۱۳۸۴، ص ۱۰) است.



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق

### هدف و فرضیه‌های تحقیق

هدف اصلی و فرضیه اصلی تحقیق به شرح زیر است:

**هدف اصلی:** بررسی امکان پیاده‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در جامعه المصطفی العالمیه.

**فرضیه اصلی:** برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در جامعه المصطفی العالمیه امکان پیاده‌سازی دارد.

### فرضیه‌های فرعی

فرضیه‌های فرعی تحقیق به شرح زیر است:

۱. مدیران جامعه المصطفی العالمیه کارکنان را حمایت و هدایت می‌کنند.
۲. در سال‌های اخیر جامعه المصطفی العالمیه روند رو به توسعه و رشد داشته است.
۳. در سال‌های اخیر، جامعه المصطفی العالمیه سوابق و تجربه‌های مثبت و موفقی در پیاده‌سازی نظرها و فنون نوین مدیریت داشته است.
۴. در سال‌های اخیر، جامعه المصطفی العالمیه درباره انتصاب به پست‌ها و رده‌های میانی و ارشد مدیریت از درون سازمان تجربه موفقی داشته است.

۵. تیم مدیریت ارشد جامعه المصطفی العالمیه از نظر جایگاه ثبات نسبی دارد.
۶. جامعه المصطفی العالمیه به شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی گرایش جدی دارد.
۷. راهبردها و اهداف استراتژیک سازمان برای مدیران و کارکنان واضح و روشن است.
۸. مدیریت ارشد سازمان در برنامه‌های خود آینده‌نگری مطلوبی دارد.
۹. در بین مدیران و کارکنان سازمان فضای مشارکت‌جویانه مطلوبی حاکم است.
۱۰. برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری در نزد مدیران سازمان شفاف و واضح است.
۱۱. فعالیت واحد منابع انسانی سازمان در جهت رشد و ارتقای سطح دانش کارکنان مطلوب است.

### روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع پیمایشی است. روش گردآوری داده‌ها از نوع کتابخانه‌ای و میدانی است.

جدول ۱. ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق

مؤلفه	بعد
شایسته‌سالاری	زمینه
تجربه فنون نوین	
روند رو به رشد	
ثبات مدیریت ارشد	ساختار
واحد منابع انسانی فعال	
حمایت و هدایت	
فضای مشارکتی	
انتصاب از درون	
شفافیت راهبردی	محتوا
شفافیت جانشین‌پروری	
آینده‌نگری مدیریت	

براساس متغیر مورد بررسی، سؤال‌های پنج‌گزینه‌ای تدوین شد، که در جدول ۱ ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق مشخص شده است.

### جامعه آماری

جامعه آماری تحقیق همه مدیران ارشد (در سطح ریاست و معاونت)، میانی (در سطح ادارات کل) و عملیاتی (در سطح ادارات) سازمان بین‌المللی جامعه المصطفی العالمیه در استان قم است.

### حجم نمونه

فرمول زیر در تعیین حجم نمونه به کار گرفته شد.

$$n = \frac{Nz^2\sigma^2}{z^2\sigma^2 + (N-1)d^2} \Rightarrow$$

$$n = \frac{135 \times 3/8416 \times 0/25}{3/8416 \times 0/25 + 134 \times 0/01} = 56$$

در این فرمول تعداد نمونه ۵۶ نفر تعیین شد، ولی برای جلوگیری از ریزش احتمالی در هنگام جمع‌آوری پرسشنامه، تعداد ۷۰ پرسشنامه توزیع شد و از این تعداد، ۵۶ نفر از مدیران، پرسشنامه را تکمیل کردند. این تعداد پرسشنامه با در نظر گرفتن نسبت مدیران ارشد، میانی و عملیاتی توزیع شد. در نهایت، ۲ نفر از مدیران ارشد، ۳۶ نفر از مدیران میانی و ۱۸ نفر از مدیران عملیاتی به پرسشنامه پاسخ دادند.

### ابزار جمع‌آوری داده‌ها

ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه‌ای ۴۸ سؤالی است که روایی آن از طریق نظرسنجی خبرگان تأیید شد و با به‌کارگیری ۳۰ پرسشنامه اولیه، میزان آلفای کرونباخ پرسشنامه برابر ۰/۹۴۸ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی بسیار بالای پرسشنامه است.



## تجزیه و تحلیل داده‌ها

## آزمون فرضیه‌های تحقیق

در این تحقیق با به‌کارگیری آزمون تی استیودنت وضعیت ابعاد مختلف زمینه‌های لازم برای پیاده‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بررسی شد. همچنین، آزمون‌های فریدمن به منظور رتبه‌بندی ابعاد و تعیین رابطه آن‌ها با متغیرهای جمعیت‌شناختی به‌کار گرفته شد.

میانگین در طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای لیکرت برابر ۳ است، در صورتی که میانگین برآورد شده در هر یک از ابعاد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد بیش از ۳ تشخیص داده شود، سازمان مورد مطالعه از نظر آن بعد در سطح بالاتر از حد متوسط (مطلوب) قرار دارد. در غیر این صورت، سازمان از لحاظ آن بعد مشکل دارد و باید اقدام‌های برای بهبود انجام گیرد.

برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، فرض‌های آماری زیر ایجاد شد:

فرض صفر: توجه به مؤلفه (X) در جامعه المصطفی العالمیه بیش‌تر از سطح متوسط نیست.

$$H_0: \mu \leq 3$$

فرض یک: توجه به مؤلفه (X) در جامعه المصطفی العالمیه بیش‌تر از سطح متوسط است.

$$H_1: \mu > 3$$

نتایج آزمون تی استیودنت در جدول ۲ بیان شده است.

ادامه جدول ۲. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	شرح	حد بالا	حد پایین	ضریب معناداری	نتیجه
فرضیه اصلی	وجود فرهنگ برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری	۰,۳۳۲۰	۰,۰۶۷۵	۰,۰۱۴	تأیید فرضیه
فرضیه فرعی اول	حمایت و هدایت مدیران ارشد	۰,۵۹۸۶	۰,۲۶۶۹	۰,۰۰	تأیید فرضیه
فرضیه فرعی دوم	روند رو به توسعه و رشد سازمان و فعالیت‌های آن	۰,۵۶۰۸	۰,۲۸۴۵	۰,۰۰	تأیید فرضیه

ادامه جدول ۲. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	شرح	حد بالا	حد پایین	ضریب معناداری	نتیجه
فرضیه فرعی سوم	سوابق و تجربه‌های مثبت و موفق سازمان در پیاده‌سازی نظرها و فنون مدیریت	۰٫۱۲۱۲	-۰٫۲۱۶۵	۰٫۶۳۹	رد فرضیه
فرضیه فرعی چهارم	تجربه موفق سازمان (در سال‌های اخیر) درباره انتصاب به پست‌ها	۰٫۴۴۳۵	۰٫۱۸۱۵	۰٫۰۰	تأیید فرضیه
فرضیه فرعی پنجم	ثبات تیم مدیریت ارشد	۰٫۲۹۱۰	-۰٫۵۲۹	۰٫۲۵۲	رد فرضیه
فرضیه فرعی ششم	گرایش جدی سازمان به شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی	-۰٫۰۳۷۲	-۰٫۳۹۴۴	۰٫۰۴۸	رد فرضیه
فرضیه فرعی هفتم	روشن بودن راهبرد و اهداف راهبردی	۰٫۲۶۱۹	-۰٫۰۶۶۷	۰٫۳۲۵	رد فرضیه
فرضیه فرعی هشتم	آینده‌نگر بودن مدیریت ارشد سازمان	۰٫۸۳۶۷	۰٫۴۷۲۲	۰٫۰۰	تأیید فرضیه
فرضیه فرعی نهم	وجود فضای مشارکت‌جویانه بین مدیران و زیردستان	۰٫۵۱۰۴	۰٫۱۸۶۰	۰٫۰۰۱	تأیید فرضیه
فرضیه فرعی دهم	شفافیت جانشین‌پروری در سازمان	۰٫۲۲۲۹	-۰٫۱۲۲۹	۰٫۶۳۰	رد فرضیه
فرضیه فرعی یازدهم	وجود واحد منابع انسانی فعال و مجهز در سازمان	۰٫۱۷۶۷	-۰٫۱۶۱۷	۰٫۹۴۱	رد فرضیه

با توجه به نتایج آزمون تی، مؤلفه‌های حمایت و هدایت مدیران ارشد، روند رو به توسعه و رشد سازمان و فعالیت‌های آن، تجربه موفق سازمان (در سال‌های اخیر) درباره انتصاب به پست‌ها، آینده‌نگر بودن مدیریت ارشد سازمان و وجود فضای مشارکت‌جویانه بین مدیران و زیردستان، در محدوده قابل قبول قرار دارند و در این مؤلفه‌ها امکان پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری وجود دارد. در نتیجه، فرضیه‌های فرعی اول، دوم، هشتم و نهم تأیید می‌شود. از طرفی، در مؤلفه‌های دیگر، وضعیت برای پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری نامناسب است. در نتیجه سایر فرضیه‌های فرعی رد شد.

نتیجه آزمون فرضیه اصلی تحقیق نشان داد وضعیت فرهنگ برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری، به طور کل، مناسب است. در نتیجه، فرضیه اصلی تحقیق پذیرفته می‌شود.

### رتبه‌بندی مؤلفه‌ها با به‌کارگیری آزمون فریدمن

برای پاسخ به این سؤال که آیا بین میانگین رتبه‌ها در ابعاد مختلف تحقیق اختلاف معناداری وجود دارد یا نه؟، آزمون فریدمن اجرا شد نتایج آزمون در جدول ۳ خلاصه شده است.

جدول ۳. نتایج آزمون فریدمن برای میانگین ابعاد

مؤلفه	حمایت و هدایت	روند رو به رشد و توسعه	انتصاب از درون	آینده‌نگری مدیریت	فضای مشارکتی
رتبه میانگین	۷,۳۲	۷,۴۱	۶,۹۹	۸,۸۹	۶,۷۲
رتبه اولویت	۳	۲	۴	۱	۵

نتایج آزمون فریدمن نشان داد در سطح اطمینان ۹۵ درصد، ضریب معناداری برابر با صفر (خی دو برابر با ۱۲۹,۲۳۸) است که نشان‌دهنده تفاوت در رتبه میانگین مؤلفه‌هاست. با توجه به جدول ۳، آینده‌نگری مدیریت رتبه اول را در میان مؤلفه‌ها دارد.

### نتیجه‌گیری تحقیق

براساس نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق، امکان پیاده‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در این سازمان در حد متوسطی وجود دارد. به این دلیل که نتیجه متوسط و کمی بیشتر از آن است. اگر این سازمان بخواهد برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را در زمان خود به اجرا در آورد، باید شرایط مطلوبی را ایجاد کند. این مهم عملیاتی نمی‌شود مگر سازمان در ابعادی که نتایج ضعیف و متوسط حاصل شد، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری مناسب انجام گیرد و برای سرمایه‌انسانی خود سرمایه‌گذار فکری کند.

سازمان یادشده باید در زمینه مدیریت استعداد فعالیت جدی را آغاز کند و استعدادهای سازمان را کشف کند و آن‌ها را پرورش دهد. همان‌طور که نتایج آزمون فریدمن نشان می‌دهد، آینده‌نگری مدیریت ارشد سازمان و روند رو به رشد و توسعه سازمان بالاترین رتبه و واحد منابع انسانی و شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری در این سازمان پایین‌ترین رتبه را کسب کردند.

با توجه به اینکه ابعاد بررسی شده توسط صاحب نظران در بحث مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بیان شده‌اند و نیز بر وجود شرایط مطلوب این ابعاد در سازمان تأکید زیادی می‌کنند، این سازمان باید در زمینه شایسته‌سالاری، فنون و تجربه‌های نوین مدیریت، مباحث مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، آشنایی بیشتر مدیران با مباحث و مبانی برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک و تأثیر آن در روند آینده سازمان برنامه‌ریزی جدی داشته باشد.

سازمان یادشده باید در سطح مدیریت ارشد سازمان بر ثبات تیم مدیریت ارشد تمرکز بیشتری داشته باشد. همچنین، علوم نوین مدیریت مانند نظام پیشنهادات، مدل تعالی مدیریت را در برنامه خود به کار گیرد. سازمان باید در زمینه اهداف استراتژیک خود به همه سطوح اطلاع‌رسانی مناسبی انجام دهد تا اهداف سازمانی، گروهی و فردی به راحتی با هم هماهنگ و همسو شوند.

سازمان باید در واحد منابع انسانی پویایی و فعالیت قوی‌تری را داشته باشد. به دلیل اینکه اگر واحد منابع انسانی فعال نباشد، نیروهای کیفی جذب نمی‌شود و نیروها نیز به خوبی رشد و ارتقا پیدا نمی‌کنند. همچنین، واحد منابع انسانی باید با برگزاری دوره‌هایی کارمندان را آشنا و آگاه کند. با توجه به اینکه فرهنگ جانشین‌پروری هنوز در سازمان نهادینه نشده است، پیشنهاد می‌شود سازمان در این زمینه اقدام جدی انجام ندهد و در حال حاضر، شرایط و زمینه این‌گونه برنامه‌ریزی را در سازمان مهیا کند.

## منابع و مأخذ

۱. ابوالعلائی، بهزاد؛ غفاری، عباس (۱۳۸۴). *مدیران آینده*. تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
۲. بشیر بنائم، یاسر (۱۳۹۱). «نقش فرهنگ سازمانی در توسعه تفکر راهبردی». *توسعه سازمانی* پلیس، سال نهم، شماره ۴۲، صفحات ۲۸-۱۱.
۳. حسن زاده، حمیدرضا؛ حسینی، راحله؛ امیری، حدیث (۱۳۹۰). *نظام جانشین‌پروری مدیریتی*. کرمان، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول.
۴. حسینیان، شهمت (۱۳۸۰). «برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت یا M.S.P در ناجا». *نشریه دانش انتظامی*، شماره ۱۱، صفحات ۱۴۹-۱۳۰.
۵. خنیفر، حسین (۱۳۸۴). «ارائه الگوی مدیریت بومی مبتنی بر دیدگاه امام علی (ع) با استفاده از مدل مفهومی سه شاخگی». *فرهنگ مدیریت*، سال دوم، شماره هشتم، صفحات ۱۴۶-۱۱۰.
۶. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۴). *مدیریت منابع انسانی*. تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی، چاپ اول.
7. Berchelmann, K. (2005). Succession planning. *Quality & Participation*. 28(3), 11-12.
8. Byham, W. C.; Smith, A. B.; Paese, M. J. (2000). *Grow your own leaders, acceleration pools: A new method of succession management*. Bridgeville, PA: DDI Press.
9. Cheryl L, Richards. (2009). *A new paradigm: strategies for succession planning in higher education*, Capella University.
10. Collins, S. K.; Collins, K. S. (2007). Succession planning and leadership development: Critical business strategies for healthcare organizations. *Radiology Management*, 29(1), 16-21.
11. Diane Osterhaus, Neefe. (2009). *Succession Planning in a Two-Year Technical College System*. A dissertation: submitted to the faculty of the graduate school of the university of minnesota.
12. Fenner, D. (2005). *Linking succession planning to employee training: A study of federal employees*. Doctoral dissertation, University of San Diego.
13. Fulmer, R. M.; Conger, J. A. (2004). *Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage*. New York: AMACOM.

14. Gaffney, S. (2005). Career development as a retention and succession planning tool . The Journal for Quality & Participation. 28(3), 7° 10.
15. Garman, Andrew N.; Tyler, Larry, J. (2004). Strategic planning: What Kind of CEO Will Your Hospital Need Next? Model for Succession Planning . Trustee , *chicago*, 57(9), 38-40.
16. Haworth, M. (2005). Tips for better succession planning *The Journal for Quality & Participation*. 28(3), 13° 15.
17. Ibarra, P. (2005). Succession planning: An idea whose time has come . Public Management. 87(1), 18-23
18. Johnson, Joyce E; Costa, Linda L.; Marshall, Sandra B.; Moran, Mary Jo; Henderson, Carol Sue (1994). Succession Management: A Model for Developing Nursing Leaders . *Nursing Management*, 25(6)
19. Lewis, B. O. (2004). *Performance-based succession planning*. Chief Learning Officer.
20. Robb, D. (2005). Succeeding with Succession: Tools for Succession Management get more sophisticated . *HR Magazine*. 51(1)
21. Robert, Sahl, J. (1992). Succession planning Drives Plant Turnaround . *Personal Journal*. 71
22. Rothwell, W. J. (1994). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: American Management Association.
23. Rothwell, W. J. (2005). *Effective succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. New York: American Management Association.
24. Santora, J. C.; Caro, M. E.; Sarros, J. C. (2007). Succession in nonprofit organizations: An insider/outsider perspective . *SAM Management Journal*. 72(4), 26-31
25. Schmalzried, H.; Fallon, LF, Jr. (2007). Succession planning for local health department top executive: Reducing risk to communities . *Journal of Community Health*. 32(3), 169-180
26. Talwar, N. R. (2004). *Successful succession planning*. Victoria, British Columbia: Royal Roads University.
27. Tracy L. Bagley. (2008). Employee retention and succession planning for a department of the navy program office.
28. Voeller, M.; Fairburn, L.; Thompson, W. (2000). Exit Right: A guided Tour of Succession Planning for Families in Business Together, Toronto, ON summit Run.
29. Walker, James W. (1998). Do We Need Succession Planning Anymore? Human Resource Planning, 21(3), 9-11.
30. Wallum, P. (1993). A broader view of succession planning. Personnel Management, 25(9), 42-45.
31. Williams, Kurt (2005). Succession Planning not Just for Big Business . *The Idaho Business Review*, Boise, Pg.1.
32. Wolfe, R.L. (1996). *Systematic succession planning: building leadership from within*. Menlo Park, CA: Crisp Publications, Inc.