

## عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری در بخش خصوصی (مورد مطالعه: هلدینگ آلفا)

محمدصادق ضیائی<sup>۱</sup>، سیدرضا سیدجوادین<sup>۲</sup>، شهامت حسینیان<sup>۳</sup>، مهدی فتاحی<sup>۴</sup>

**چکیده:** در این پژوهش ابتدا با روش کیفی، عوامل موفقیت جانشین‌پروری شناسایی شده و سپس با روش کمی در قالب یک مدل اندازه‌گیری آزموده شده است. جامعه آماری پژوهش، مجموع مدیران و رؤسای هلدینگ آلفاست و نمونه آماری به صورت تصادفی ساده از آن انتخاب شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، بررسی ادبیات، مصاحبه و پرسشنامه است و برای بررسی اعتبار و پایایی ابزار کیفی، از روش مثلثی، بررسی‌های اعضا و بررسی زوجی و برای روایی پرسشنامه محتوایی آن از استادان و خبرگان بهره گرفته شده است. پایایی پرسشنامه با پیش‌آزمون بین ۲۸ نفر انجام گرفت و تأیید شد. داده‌های استخراج‌شده از ۱۷۱ پرسشنامه، مبنای آزمون فرضیه‌های کمی پژوهش قرار گرفت و از طریق آزمون تحلیل عاملی-اکتشافی و مدل معادله‌های ساختاری مشخص شد که هفت عامل ساختار سازمانی، حمایت مدیریت ارشد، رویکرد نظام‌یافته، تعیین خط مشی، فرهنگ سازمانی، تمایل و انگیزه افراد و اعتماد را می‌توان به عنوان عوامل موفقیت در جانشین‌پروری معرفی کرد و از طریق آنها موفقیت برنامه جانشین‌پروری را اندازه گرفت.

**واژه‌های کلیدی:** برنامه جانشین‌پروری، عوامل موفقیت جانشین‌پروری، مدل اندازه‌گیری.

۱. استاد مدیریت منابع انسانی دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. استاد مدیریت منابع انسانی دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. دانشیار مدیریت دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم انتظامی، تهران، ایران

۴. دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۱۲/۰۳

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۰۴/۱۴

نویسنده مسئول مقاله: مهدی فتاحی

Email: fattahi.m@gmail.com

## مقدمه

رشد اقتصاد رقابتی و تغییر جمعیتی نیروی کار، رقابت شدیدی برای کارکنان ماهر ایجاد کرده که وجود برنامه‌ریزی برای جذب، توسعه و نگاهداشت نیروی انسانی بااستعداد را برای مشاغل کلیدی سازمان ضروری ساخته است (گرووز، ۲۰۰۷). امروزه سازمان‌ها براساس مزیت رقابتی در منابع انسانی که غیر قابل کپی کردن است، اداره می‌شوند. یعنی مزیت بیشتر سازمان‌ها در وجود افراد خبره و دارای شایستگی‌های مناسب در مشاغل کلیدی است. مشاغل کلیدی، درواقع، آن دسته از مشاغل هستند که پیدا کردن نیرو برای آنها به دشواری انجام می‌شود؛ به‌ندرت، وابسته به افرادند و برای تضمین آینده سازمان اهمیت بسیار دارند (فولمر و کانگر، ۲۰۰۴).

سازمان‌ها زمانی که به‌دلیل توسعه پروژه‌های جدید، بازنشستگی یا جابه‌جایی افراد، نیاز به نیروهای مناسب دارند، با خلأ نیرو در مشاغل کلیدی و در نتیجه با چالش کمبود مهارت و دانش مواجه می‌شوند (اسلان، ۲۰۰۵). با به‌وجود آمدن این مشکل، یعنی نایاب شدن استعدادها، بسیاری از کارشناسان پیشنهاد می‌دهند که سازمان‌ها نظام جانشین‌پروری<sup>۱</sup> را برای شناسایی و توسعه کارکنان کلیدی اجرا کنند (هادیزاده و سلطانی، ۱۳۹۰).

همین امر سبب شده است که امروزه بسیاری از سازمان‌های بزرگ، برنامه‌های جانشین‌پروری خود را طراحی و اجرا کنند. متأسفانه در عمل، بسیاری از این برنامه‌ها به‌طور کامل اجرایی و نهادینه نمی‌شوند. براساس اطلاعات محقق، در مواردی که در داخل کشور اطلاعاتی موجود است، برنامه‌های جانشین‌پروری در مرحله اجرا با مشکل‌های مختلف و جدی مواجه شده‌اند. البته در بعضی از تجربه‌های جهانی نیز به نتایج غیر موفقیت‌آمیز اشاره شده است (راثول، ۲۰۰۵). محققان نیز یکی از مهم‌ترین عوامل اجرای موفق برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری می‌دانند (فولمر و کانگر، ۲۰۰۴؛ راثول، ۲۰۰۵).

در بیشتر مدل‌های جانشین‌پروری، به بهینه‌سازی و حصول اطمینان از موفقیت این سیستم اشاره می‌شود؛ برای مثال، کانگر و فولمر (۲۰۰۳) معتقدند مدل جانشین‌پروری باید همواره انعطاف‌پذیر باشد و بتوان برای موفقیت در پرورش جانشین‌ها آن را بهبود بخشید. در بازنگاری، میزان موفقیت فرایند را ذکر می‌کنند. سینگر و همکاران (۲۰۰۴) و راثول (۲۰۰۵) نیز تأکید بسیاری بر ارزیابی میزان موفقیت جانشین‌پروری دارند. بارت و دیویس (۲۰۰۸) نیز شناسایی و کنترل عوامل اجرای موفق مدل جانشین‌پروری را یکی از گام‌های مدل خود می‌دانند.

متأسفانه در زمینه جانشین‌پروری و بررسی عوامل موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری -

علی‌رغم اهمیتی که دارد- فقر مطالعاتی در کشور ملاحظه می‌شود. چند پژوهش عمده انجام شده در حوزه جانشین‌ پروری نیز مربوط به شرکت‌های دولتی یا وابسته به دولت بوده‌اند. هزینه‌بر و راهبردی‌بودن برنامه‌های جانشین‌پروری، به‌ویژه برای بخش خصوصی نیز از عواملی است که ضرورت این پژوهش را نشان می‌دهد؛ بنابراین، هدف این تحقیق، شناسایی عوامل موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری در بخش خصوصی است. هلدینگ آلفا که از هلدینگ‌های بزرگ صنعتی کشور در بخش خصوصی است و برنامه‌های بزرگ جانشین‌پروری دارد، به‌عنوان یک شرکت مناسب و نمونه‌ای قابل قبول، از میان دیگر شرکت‌های بخش خصوصی برای این تحقیق انتخاب شده است. به اذعان مدیران این مجموعه، شناسایی عواملی که اطمینان از موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری این شرکت را بالا ببرد، اهمیت بسزایی برای این شرکت دارد. براین اساس، پژوهش حاضر سه بخش دارد. ابتدا بخش اکتشافی- کیفی، با روش کیفی عوامل اصلی یا همان ابعاد موفقیت جانشین‌پروری شناسایی شده است. سپس بخش اکتشافی- کمی پرسشنامه‌ای، با توجه نتایج بخش کیفی ساخته شده است و درنهایت، بخش تأییدی- کمی با بهره‌گیری از روش‌های آماری، مدل اندازه‌گیری موفقیت جانشین‌پروری (با ۲۳ معیار در قالب هفت بعد اصلی) آزموده شده است.

در ادامه، پس از بررسی ادبیات و پژوهش‌ها در زمینه جانشین‌پروری و عوامل موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری، ادبیات نظری در زمینه عوامل اکتشافی موفقیت جانشین‌پروری نیز مرور می‌شود و مدل مفهومی ارائه می‌شود. سپس به بخش روش‌شناسی، شامل چگونگی استفاده از روش آمیخته (کیفی و کمی) و روایی و پایایی این روش‌ها پرداخته می‌شود و یافته‌های بخش کیفی و کمی و مدل اندازه‌گیری و آزمون کمی مدل- که در یک سازمان واقعی انجام شده است- ارائه می‌شود. درنهایت، بحث اصلی، نتایج و پیشنهادها ارائه خواهند شد. با توجه به موارد ذکر شده دو پرسش این پژوهش عبارتند از:

۱. عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری در هلدینگ آلفا کدام است؟
۲. مدل اندازه‌گیری موفقیت جانشین‌پروری کدام است؟

## پیشینه پژوهش

### پیشینه نظری

برنامه جانشین‌پروری فرایندی است که در آن، کارکنان شایسته و بالقوه درون سازمان برای تداوم رهبری و تقویت سرمایه‌های انسانی سازمان، گزینش می‌شوند و در زمینه برنامه‌های توسعه آموزش می‌بینند. به تعبیر دیگر، برنامه جانشین‌پروری عبارت است از فرایند شناسایی

نیازهای مهم به استعدادهای فکری و رهبری در سرتاسر سازمان و آماده‌سازی افراد برای مسئولیت‌های کلیدی فعلی و آتی مورد نیاز سازمان (راثول، ۲۰۰۵).

عمده‌ترین اهداف برنامه‌ریزی جانشین‌پروری عبارتند از: حصول اطمینان از حفظ و ثبات کارکنان، تسهیل شناسایی افراد باپتانسیل برای تصدی پست‌های کلیدی سازمان، هماهنگ ساختن استعدادهای موجود (فعلی) سازمان با استعدادهای مورد نیاز (آتی) آن، کمک به سازمان در مواجهه با چالش‌های عملیاتی و راهبردی، از طریق قراردادن افراد مناسب در جایگاه‌های مناسب در زمان مناسب برای انجام کارهای درست و تمرکز بر آماده‌سازی کارکنان برای تصدی پست‌های اجرایی برای حفظ و ثبات جریان رهبری سازمان (راثول، ۲۰۰۵).

ونسیل (۱۹۷۸) دو رویکرد «مسابقه‌اسب‌دوانی» و «دو امدادی» را در حوزه سیستم‌های ارتقا و جانشین‌پروری مطرح می‌کند. در رویکرد مسابقه‌اسب‌دوانی، توجه سازمان به مدل‌های انتخاب و انتصاب مدیران است. در واقع، در این رویکرد فرض است که با خالی‌شدن یک پست مدیریتی، افراد در یک مسابقه درگیر می‌شوند و فرد بهتر برنده می‌شود و آن پست را اشغال می‌کند. در مقابل، رویکرد دو امدادی ناظر بر این فرض است که هر فردی برای ارتقا و رشد باید افراد دیگری (حداقل یک نفر) را آماده مسئولیت‌های بالاتر کند. این رویکرد به طراحی سیستم‌های جانشین‌پروری منجر می‌شود که تمامی افراد در آن درگیرند و در ضمن، به‌صورت فرایندی مداوم، همواره در سازمان جریان می‌یابد، جانشین‌های مهم را پرورش می‌دهد و به‌کار می‌گیرد. رویکرد این پژوهش، رویکرد دوم یعنی پرورش مستمر جانشینان مناسب برای مشاغل مورد نظر است، اما آنچه اهمیت بسیار دارد و موضوع اصلی این تحقیق است، موفقیت یک برنامه جانشین‌پروری در عمل است؛ یعنی یک فرایند جانشین‌پروری چگونه به اهداف خود، یعنی داشتن افراد آماده در مشاغل مدیریتی و راهبردی خود در زمان‌های مورد نیاز می‌رسد؟

### **موفقیت جانشین‌پروری**

در پژوهش‌های مختلف، به عوامل متعددی به‌عنوان عوامل موفقیت جانشین‌پروری اشاره شده است که در این تحقیق، با جمع‌بندی ادبیات موضوع و مصاحبه با مدیران ارشد هلدینگ آلفا- که همگی درگیر طراحی و اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری بوده‌اند- هفت عامل یا بعد موفقیت جانشین‌پروری استخراج شد که در ادامه به آنها پرداخته می‌شود. شایان ذکر است که جزئیات چگونگی رسیدن به این عوامل، در بخش‌های بعدی تحقیق ارائه شده است.

### فرهنگ سازمانی

مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی، موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. جفری و کارن (۱۳۸۳) بیان می‌دارند که فرهنگ سازمان، سیستمی از ارزش‌های مشترک است که رفتار کارکنان را هدایت می‌کند و عامل مهمی در موفقیت اجرای یک سیستم راهبردی است. فرهنگ‌سازی مناسب هر فرایندی در سازمان، یک هنر است و باید هنرمندانه به آن پرداخته شود (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). بیشتر محققان جانشین‌ پروری نیز برای اجرای موفق و مستمر فرهنگ‌سازی بر این موضوع تأکید می‌کنند (بایهم، ۲۰۰۲؛ بارنت و دیویس، ۲۰۰۸؛ راثول، ۲۰۰۵).

### تعیین خط مشی و اهداف روشن

یکی از گام‌های مهم در موفقیت یک برنامه‌ جانشین‌ پروری در سازمان آن است که با اهدافی شفاف و روشن، مبتنی بر راهبرد سازمان طراحی شود. محققان این حوزه، بر هدفگذاری جانشین‌ پروری و همسویی اهداف جانشین‌ پروری با اهداف راهبردی سازمان تأکید دارند (هادیزاده و سلطانی، ۱۳۹۰؛ هوانگ، ۲۰۰۱؛ سینگر و همکاران، ۲۰۰۴؛ بارنت و دیویس، ۲۰۰۸؛ راثول، ۲۰۰۵). تعیین خط مشی سازمان، یکی از منابع تعیین مشاغل کلیدی است. این اهداف و برنامه‌ها نشان می‌دهند که چه مشاغلی اهمیت بیشتری برای دستیابی دارد (گرووز، ۲۰۰۷)؛ از آنجاکه راهبردهای سازمانی را کارکنان اجرا می‌کنند، موفقیت یا شکست یک اجرا، در گرو برنامه‌ریزی دقیق و اصولی و تعیین اهداف و همراستایی اهداف جانشین‌ پروری با اهداف سازمانی است و اولین نکته‌ مهم و حیاتی در فرایند برنامه‌ریزی، تعیین اهداف روشن خواهد بود. تمام کارها و وظایف مدیران سازمان، اعم از برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازماندهی و کنترل، برای دستیابی به این اهداف است.

### حمایت و مشارکت مدیریت ارشد

کلید موفقیت هر برنامه‌ جانشین‌ پروری در سازمان آن است که همه‌ مدیران در هر سطحی، نقش مؤثری را در این زمینه ایفا کنند. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می‌توانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و بهره‌وری سازمان را افزایش دهند. پژوهش‌ها نشان داده است که سبک رهبری مدیران، با اثربخشی، کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها ارتباط دارد (فرانک و همکاران، ۱۹۹۷). پژوهشگران، حمایت مدیران ارشد را از عوامل مهم و تأثیرگذار بر برنامه‌ جانشین‌ پروری می‌دانند و عقیده دارند این حمایت و مشارکت باید کاملاً مشهود باشد (قلی‌پور و

همکاران، ۱۳۹۰؛ هوانگ، ۲۰۰۱؛ فولمر و کانگر، ۲۰۰۴؛ راثول، ۲۰۰۵). این امر نشان می‌دهد که تمامی اعضای تیم مدیریت سازمان به این اقدام اعتقاد دارند و برای آن وقت می‌گذارند.

### **ساختار سازمانی**

موفقیت سیستم‌های مدیریتی و دستیابی به مقاصد راهبردی، بدون برخورداری از ساختار سازمانی مناسب، امکان‌پذیر نیست؛ بنابراین، در پیاده‌سازی یک برنامه مدیریتی و سازمانی دقیق، ساختار سازمانی اهمیت عمده‌ای دارد. درحقیقت، ساختار سازمانی در اجرای هر پروژه بزرگ سازمانی، هم خطوط اختیارات رسمی و مسئولیت را مشخص می‌کند و هم میزان مناسب رسمیت سیستم‌ها و هماهنگی و ارتباطات را شفاف می‌سازد (کردنائیج و همکاران، ۱۳۸۸). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سیستم‌های جانشین‌پروری وقتی موفق‌ترند که رسمیت مناسبی داشته باشند، سیستم کنترلی و منابع کافی در اختیار باشد (گومزجیا و همکاران، ۱۹۹۵). مجموع این مؤلفه‌ها، نشان‌دهنده اهمیت ساختار سازمانی برای پیاده‌سازی موفق جانشین‌پروری است.

### **تمایل و انگیزه افراد**

یکی از عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه جانشین‌پروری، جذابیت شغل هدف برای فرد و علاقه او برای ارتقا در آن است. براساس نظریه انتظار، ارزشمندبودن یک هدف و علاقه به آن، یکی از عوامل مؤثر بر رفتار معطوف به دستیابی به آن هدف است (رابینز و جاج، ۲۰۰۷). فرایند جانشین‌پروری باید به‌گونه‌ای طراحی شود که افراد علاقه‌مند به مسیرهای شغلی مدیریتی، آن را شناسایی کنند و وارد آن شوند. یکی از دلایلی که محققان بر طراحی سیستم‌های انگیزشی و پاداش در اجرای پروژه‌های جانشین‌پروری تأکید می‌کنند، افزایش تمایل و انگیزه فردی افراد است (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰؛ تانابه و همکاران، ۲۰۰۴؛ راثول، ۲۰۰۵).

### **اعتماد**

اعتماد، انتظارها و باورهایی است که افراد دوست دارند به‌طریقی قابل پیش‌بینی، به دیگران نشان دهند (خنیفر و همکاران، ۱۳۸۸). در سازمان، اعتماد شامل سه بعد اعتماد به فرد، اعتماد به گروه و اعتماد به سازمان است و هر سه بعد اعتماد، ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند (طالقانی و همکاران، ۱۳۸۹). به‌نظر می‌رسد در برنامه‌هایی که نیاز به مشارکت گسترده کارکنان دارد، وجود هر سه بعد الزامی است. اینکه کارکنان تا چه حد به برنامه‌های ابلاغ‌شده سازمان و به‌ویژه رهبران سازمان اعتماد می‌کنند، میزان همکاری و مشارکت آنها در سازمان را مشخص می‌کند

(رابینز و جاج، ۲۰۰۷). پژوهشگران تأکید دارند میزان اعتماد متقابل بین کارکنان و رهبران سازمان، از عوامل موفقیت یک سیستم جانشین‌پروری است (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰).

### رویکرد نظام‌یافته

محققان زیادی تأکید داشته‌اند که برنامه جانشین‌پروری یک فرایند است؛ برای مثال، راثول (۲۰۰۵) برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را رویکردی یکپارچه و نظام‌مند برای مشخص کردن و پیشرفت نیروهای بالقوه و گروه‌های مستعد تعریف می‌کند که سازمان‌ها را قادر سازد فهرستی از نامزدهای لایق مناسب را برای قرارگرفتن در جایگاه‌های کلیدی دو یا سه سطح بالای مدیریتی (در صورت خالی شدن جایگاه‌ها) داشته باشند. طراحی و تدوین رویکردی منسجم، گام‌به‌گام و مستمر برای جانشین‌پروری، از الزام‌های پیاده‌سازی موفق آن به‌شمار می‌رود (بایهم، ۲۰۰۲؛ بارنت و دیویس، ۲۰۰۸؛ راثول، ۲۰۰۵).

### پیشینه تجربی

در سال‌های اخیر در کشور، تعداد پژوهش‌هایی که به‌طور مستقیم، به طراحی سیستم برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و عوامل مؤثر بر موفقیت این سیستم‌ها می‌پردازند، نسبت به پژوهش‌های پیشین - که اغلب به الگوهای انتخاب و انتصاب افراد می‌پرداخت - روبه‌افزایش است.

ایبلی و مولایی (۱۳۸۷) در پژوهشی به بررسی روش‌های پرورش مدیران میانی پژوهشگاه صنعت نفت پرداختند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که وضعیت موجود مدیران میانی سازمان مذکور، از نظر مؤلفه‌های پرورش مدیر مناسب است. همچنین آنها با استفاده از نتایج به‌دست‌آمده مدل بهبودیافته توسعه و پرورش مدیران میانی پژوهشگاه صنعت نفت را طراحی کردند. شجاعی و دری (۱۳۸۷) در پژوهشی در شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی با تفکیک منطقی فرد، شغل و سازمان و برقراری تعامل بین مؤلفه‌های آنها و با در نظر گرفتن مأموریت و چشم‌انداز سازمان، به تبیین رویکرد مدیریت و برنامه‌ریزی مسیر شغلی در سازمان می‌پردازند و نقشه جامعی از سیستم جانشین‌پروری را به‌تصویر می‌کشند.

هادیزاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۰)، در پژوهشی برای تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی موفق مدیریت جانشین‌پروری در حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران، به بررسی میزان به‌کارگیری و اهمیت ادراک‌شده چهار عامل تعیین خط مشی، ارزیابی و توسعه کاندیداها و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری پرداخته‌اند و اهمیت وضعیت مطلوب این چهار عامل و نیز وضعیت فعلی این چهار عامل در استقرار موفق نظام مدیریت جانشین‌پروری را تبیین کرده‌اند.

قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان کاربست مدل میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری، با استفاده از روش تحقیق کیفی - تحلیل محتوا به تحلیل شیوه‌های تسهیلگر یا بازدارنده اجرای برنامه جانشین‌پروری در شرکت ایتوک پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش نشان داد عواملی همچون بی‌صدافتی در ارائه اطلاعات، بی‌اعتمادی به یکدیگر و حسادت به همکاران و بوروکراتیزه‌شدن، از موانع موفقیت در جانشین‌پروری هستند. از سوی دیگر، عواملی همچون حمایت مدیران، انگیزه افراد و غنای دانشی، عوامل تسهیلگر این فرایندند.

در سطح جهانی نیز درباره عوامل مؤثر بر موفقیت سیستم‌های جانشین‌پروری، پژوهش‌های بسیاری انجام شده است. فولمر و کانگر (۲۰۰۴) شش شرکت را که در اجرای مدیریت جانشین‌پروری موفق بوده‌اند، با روش‌های کمی و کیفی بررسی کرده‌اند و پنج قاعده را برای موفقیت مدیریت جانشین‌پروری، شامل تمرکز بر توسعه، تمرکز بر مشاغل کلیدی، آشکاربودن، اندازه‌گیری مستمر پیشرفت و حفظ انعطاف سیستم ارائه دادند.

سایر محققان به عواملی همچون حمایت مدیران ارشد، بهینه‌کاوی، مشخص‌بودن واحد مسئول، جامعیت، رویکرد سیستماتیک، مقایسه بین عملکرد فعلی و پتانسیل آینده، شناسایی نیازهای موجود در جایگزینی مدیران ارشد، ساختار سازمانی، ایجاد برنامه‌های توسعه‌ای، توسعه درحین کار، تأکید بر مربیگری، فرایند ارتباطی مؤثر، سیاست‌های استخدامی مناسب و... در موفقیت یک برنامه جانشین‌پروری اشاره می‌کنند (هوانگ، ۲۰۰۱؛ راث‌ول، ۲۰۰۵؛ کانتور، ۲۰۰۵؛ کیم، ۲۰۰۶؛ کاسپر، ۲۰۰۸). توجه به عوامل موفقیت سیستم‌های جانشین‌پروری، این مقوله برای سازمان به دو دلیل حائز اهمیت است: جلوگیری از شکست برنامه جانشین‌پروری و تقویت عوامل تسهیلگر و موفقیت‌ساز آن.

### مدل مفهومی و بیان فرضیه‌ها

هدف اصلی این پژوهش، ارائه مدل موفقیت جانشین‌پروری در یک هلدینگ صنعتی است. در این راستا، در مرحله اول تحقیق، از طریق مصاحبه و یک پرسشنامه کیفی، مهم‌ترین محورهای موفقیت جانشین‌پروری، شناسایی و با استفاده از تحلیل محتوا، مهم‌ترین عوامل، کدگذاری و طبقه‌بندی شده است و مبنای لازم برای طراحی پرسشنامه کمی (و توصیفی) ایجاد شده است. می‌توان این هفت عامل را به‌نوعی ابعاد اصلی یک متغیر کلان‌تر، یعنی موفقیت جانشین‌پروری دانست. براین اساس، هفت فرضیه پیش رو مطرح می‌شود:

- فرهنگ سازمانی، از عوامل تأثیرگذار بر موفقیت جانشین‌پروری است.
- تعیین خط مشی، از عوامل تأثیرگذار بر موفقیت جانشین‌پروری است.



- حمایت و مشارکت مدیریت ارشد، از عوامل تأثیرگذار بر موفقیت جانشین‌پروری است.
- ساختار سازمانی، از عوامل تأثیرگذار بر موفقیت جانشین‌پروری است.
- تمایل و انگیزه افراد، از عوامل تأثیرگذار بر موفقیت جانشین‌پروری است.
- اعتماد، از عوامل تأثیرگذار بر موفقیت جانشین‌پروری است.
- رویکرد نظام‌یافته، از عوامل تأثیرگذار بر موفقیت جانشین‌پروری است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش پیش رو از دید هدف، کاربردی است؛ زیرا از نتایج یافته‌های آن می‌توان برای حل مشکل‌های سازمان‌ها استفاده کرد و از نظر ماهیت و روش، پژوهشی توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی به‌شمار می‌رود؛ زیرا تلاش می‌کند با استفاده از پرسشنامه، اطلاعات مورد نیاز را از وضع موجود نمونه آماری به‌دست آورد. همچنین از جنبه زمانی، مقطعی و از نگاه نوع داده‌ها، پژوهشی آمیخته، یعنی کیفی (اکتشافی)-کمی (تأییدی)، به‌شمار می‌رود.

## بخش کیفی

روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، بررسی ادبیات و نیز مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از مدیران ارشد هلدینگ آلفاست که درگیر اجرای فرایند جانشین‌پروری بوده‌اند و نمونه‌گیری به روش تئوریک (براساس بیشترین دانش و تجربه با موضوع تحقیق) تا مرحله اشباع نظری صورت گرفته است. زمانی از این روش نمونه‌گیری استفاده می‌شود که تعداد افراد صاحب‌نظر درباره موضوع تحقیق محدود باشد (دیمون و هالووی، ۲۰۱۱: ۲۰۹-۲۱۹). متن مصاحبه‌های

شفاهی، روی کاغذ، پیاده‌سازی و به متنی منسجم تبدیل شد. سپس داده‌های حاصل از مصاحبه و بررسی ادبیات، با استفاده از روش تحلیل تم، منسجم و تحلیل شدند.

پس از کدگذاری و شناسایی تم‌های موجود در داده‌های حاصل از مصاحبه و به کمک مفاهیم و معیارهای شناسایی‌شده از مرور ادبیات، مقیاسی تهیه شد که در جدول ۱ ارائه شده است. در این مقیاس، معیارها از روی مهم‌ترین تم‌ها استخراج شده است و ابعاد نیز معادل با مفاهیم خلق‌شده از تم‌هاست.

برای دستیابی به اعتبار داده‌ها، با افرادی مصاحبه شد که تجربه‌ای غنی در زمینه مدیریت منابع انسانی و جانشین‌پروری داشته باشند. از این‌رو، حداقل معیار ورود به مصاحبه، داشتن پنج سال تجربه کار در زمینه پرورش افراد بوده است. برای دستیابی به اعتبار یافته‌های پژوهش محقق، از روش چندبعدی‌سازی<sup>۱</sup> یعنی چند منبع داده و چند روش تأیید داده‌های درحال ظهور و انجام اصلاحات، براساس این روش‌ها استفاده کردیم. بدین منظور، نخست به بازبینی مکرر داده‌ها و نتایج، در طول پژوهش پرداختیم. دوم اینکه از روش بررسی‌های اعضا بهره بردیم. در این روش، از پاسخ‌دهندگان - که در واقع، اساتید، خبرگان و مصاحبه‌شوندگان بودند - سؤال شد که آیا نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل تم مورد پذیرش آنهاست؟ و درنهایت، از روش بررسی زوجی استفاده شد. در این روش، از خبرگان درخواست می‌شود که روی یافته‌های درحال ظهور یادداشت بگذارند. همچنین در این پژوهش، با انتخاب روش آمیخته سعی شده است تا اعتبار مدل به‌دست‌آمده افزایش یابد. این بدان معناست که پس از بازنگری و اصلاح اولیه مدل از طریق روش تحلیل تم، بار دیگر در قالب تحقیق کمی، اعتبار مدل آزموده شده است. استفاده از روش‌های ذکرشده نشان داد این نتایج معتبرند.

### بخش کمی

در بخش کمی تحقیق، روندی دومرحله‌ای به کار رفته است. ابتدا پرسشنامه براساس نتایج بخش کیفی (مدل اندازه‌گیری)، با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و نرم‌افزار SPSS آزمایش شد و پس از آن، برای تعیین اعتبار سازه‌ای و برازش مدل ساختاری، از آزمون تحلیل عاملی تأییدی با روش مدل معادله‌های ساختاری نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. جدول ۲، نتایج تحلیل عاملی اکتشافی را نشان می‌دهد.

جامعه آماری، ۵۰۰ نفر از مدیران و رؤسای هلدینگ آلفا بوده‌اند که با استفاده از جدول کرجسی - مورگان، ۱۶۹ نفر آنها برای نمونه انتخاب شده‌اند. روش نمونه‌گیری در این تحقیق، نمونه‌گیری تصادفی ساده بود (سرمد و همکاران، ۱۳۸۶). از این‌رو، برای اطمینان از برگشت

کافی پرسشنامه‌ها، ۲۲۰ پرسشنامه بین اعضای جامعه توزیع شد که از این تعداد، ۱۷۱ پرسشنامه برگشت داده شد و در تجزیه و تحلیل داده‌ها به کار گرفته شد.

برای تعیین پایایی آزمون، از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. میزان ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی سؤال‌ها ۰/۷۶۸ است که پایایی پرسشنامه را نشان می‌دهد. در جدول ۲، میزان آلفای کرونباخ هر یک از ابعاد نیز به طور جداگانه ارائه شده است که همگی آنها بیشتر از ۷۰ درصدند. اعتبار محتوای پرسشنامه (روایی) نیز از سوی چند نفر از اساتید و خبرگان مدیریت منابع انسانی تأیید شد.

### یافته‌های پژوهش

همان‌طور که پیش‌تر ذکر شد پرسش اول این تحقیق آن بود که عوامل موفقیت جانشین‌پروری کدام است؟ پاسخ به این پرسش را از طریق بخش کیفی تحقیق، جست‌وجو کردیم. نتایج تحلیل تم نشان داد که هفت عامل ساختار سازمانی، حمایت مدیریت ارشد، رویکرد نظام‌یافته، تعیین خط مشی، فرهنگ سازمانی، تمایل و انگیزه افراد و اعتماد را می‌توان به عنوان عوامل موفقیت جانشین‌پروری و پاسخ پرسش اول در نظر گرفت. جدول ۱، این عوامل و معیارها را- که با استفاده از آنها پرسشنامه کمی تحقیق را ساختیم- نشان می‌دهد. درحقیقت، این عوامل به عنوان ابعاد متغیر موفقیت جانشین‌پروری در نظر گرفته شد. جدول ۱ همچنین منابع این معیارها یا همان تم‌های مهم تحقیق در ادبیات و نیز فراوانی تکرار آنها در مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱. معیارهای موفقیت جانشین‌پروری

ابعاد (مفاهیم) برجسته	معیارها	فراوانی در مصاحبه	منابع ادبیات
TR1	همسویی جانشین‌پروری با راهبرد سازمانی	۱۲	(شجاعی و دری، ۱۳۸۷؛ هادیزاده و سلطانی، ۱۳۹۰؛ ایستمن، ۱۹۹۵؛ هوانگ، ۲۰۰۱؛ سینگر و همکاران، ۲۰۰۴؛ بارت و دیویس، ۲۰۰۸؛ راثول، ۲۰۱۰)
TR2	تدوین مشخص اهداف برنامه	۱۵	
TR3	تعیین مشاغل کلیدی برای پرورش جانشین	۸	
ST1	تعیین مسئولیت‌ها و نقش‌ها	۱۰	(شجاعی و دری، ۱۳۸۷؛ هادیزاده و سلطانی، ۱۳۹۰؛ گومز مجیا و همکاران، ۱۹۹۵؛ هوانگ، ۲۰۰۱؛ سینگر و همکاران، ۲۰۰۴؛ کیچ، ۲۰۰۶؛ بارت و دیویس، ۲۰۰۸؛ راثول، ۲۰۱۰)
ST2	تنظیم میزان مناسب رسمیت	۹	
ST3	وجود سیستم کنترلی	۱۱	
ST4	مشخص بودن واحد سازمانی متولی فرایند	۷	

ادامه جدول ۱. معیارهای موفقیت جانشین‌پروری

ابعاد (مفاهیم) برچسب	معیارها	فراوانی در مصاحبه	منابع ادبیات
حمایت و مشارکت مدیریت ارشد	HU1	۱۴	(قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰؛ فرانک و همکاران، ۱۹۹۷؛ فولمر و کانگر، ۲۰۰۴؛ راثول، ۲۰۰۵؛ کیم، ۲۰۰۶؛ گرووز، ۲۰۰۷؛ بارت و دیویس، ۲۰۰۸)
	HU2	۹	
	HU3	۷	
رویکرد نظام‌یافته	SU1	۱۵	(ایستمن، ۱۹۹۵؛ گومز‌مجیا و همکاران، ۱۹۹۵؛ چاران و همکاران، ۲۰۰۱؛ بایهم، ۲۰۰۲؛ سینگر و همکاران، ۲۰۰۴؛ کیم، ۲۰۰۶؛ بارت و دیویس، ۲۰۰۸؛ راثول، ۲۰۱۰)
	SU2	۸	
	SU3	۱۱	
تمایل و انگیزه افراد	CU1	۹	
	CU2	۱۲	(تانبه و همکاران، ۲۰۰۴؛ فولمر و کانگر، ۲۰۰۴؛ راثول، ۲۰۱۰)
	CU3	۹	
فرهنگ سازمانی	PR1	۶	(جفری و کارن، ۱۳۸۳؛ ایستمن، ۱۹۹۵؛ چاران، دروتر و نوتل، ۲۰۰۱؛ بایهم، ۲۰۰۲؛ فولمر و کانگر، ۲۰۰۴؛ کیم، ۲۰۰۶؛ بارت و دیویس، ۲۰۰۸؛ راثول، ۲۰۱۰)
	PR2	۱۲	
	PR3	۱۴	
اعتماد	CO1	۸	
	CO2	۹	(قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰؛ فولمر و کانگر، ۲۰۰۴؛ رابینز و جاج، ۲۰۰۷؛ راثول، ۲۰۱۰)
	CO3	۱۰	
	CO4	۸	

برای آزمون فرضیه‌های کمی تحقیق، تحلیل عاملی اکتشافی و سپس تحلیل عاملی تأییدی به کار گرفته شد. جدول ۲ نتایج تحلیل عاملی اکتشافی را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، خروجی تحلیل عاملی اکتشافی نیز با ابعاد هفت‌گانه تطبیق داشت و سازه‌های پژوهش

در هفت عامل ساختار سازمانی، حمایت و مشارکت مدیریت ارشد، رویکرد نظام یافته، تعیین خط مشی، فرهنگ سازمانی، تمایل و انگیزه افراد و اعتماد قرار می گیرند. به همین دلیل می توان با این هفت سازه، ابعاد ارائه شده را سنجید.

جدول ۲. تحلیل عاملی اکتشافی

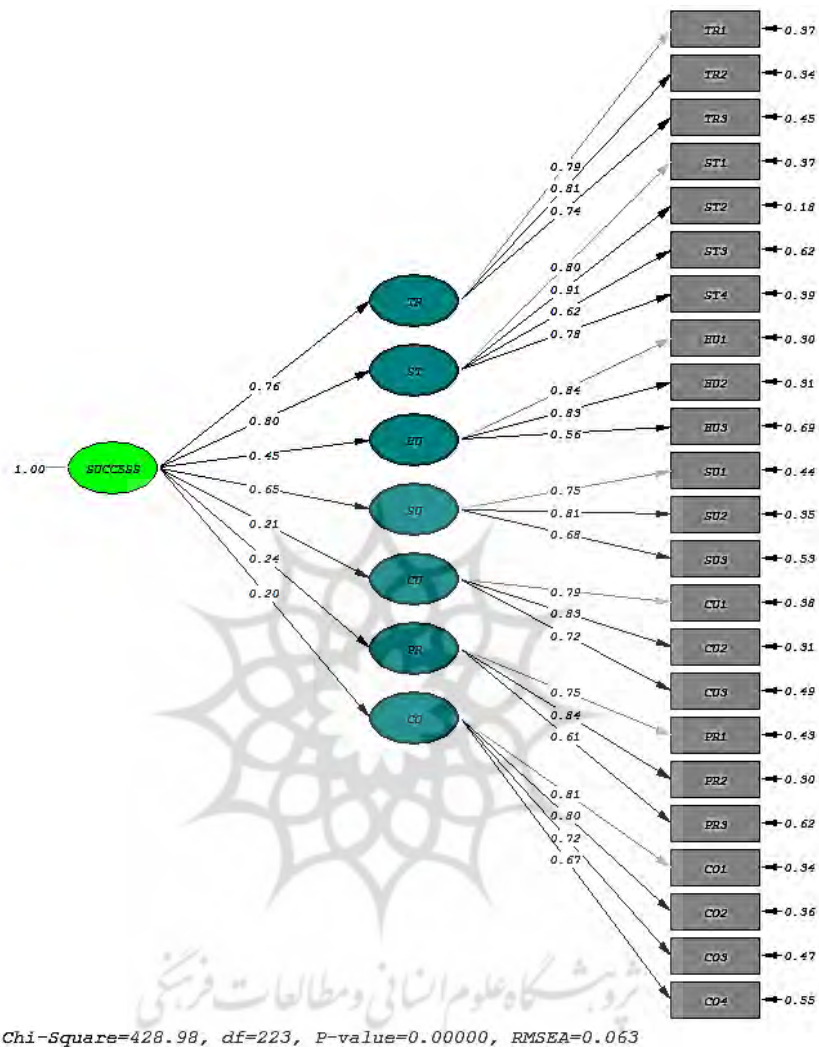
عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	آلفای کرونباخ
خط مشی ۱	۰/۲۸۷	۰/۰۸۱	۰/۰۰۰	۰/۷۲۰	۰/۰۲۲	۰/۱۳۴	۰/۰۱۹	۰/۷۶۴
خط مشی ۲	۰/۲۰۷	۰/۰۶۳	۰/۰۲۰	۰/۷۲۷	۰/۰۹۰	۰/۱۲۱	۰/۲۰۰	
خط مشی ۳	۰/۰۷۳	۰/۰۰۶	۰/۰۵۱	۰/۷۳۱	۰/۰۵۹	۰/۲۳۶	۰/۱۱۴	
ساختار ۱	۰/۷۲۱	۰/۰۶۲	۰/۰۰۲	۰/۲۵۷	۰/۰۰۳	۰/۰۹۷	۰/۰۴۸	۰/۷۱۹
ساختار ۲	۰/۸۰۵	۰/۰۷۱	۰/۱۳۱	۰/۰۰۸	۰/۱۸۹	۰/۰۲۷	۰/۱۲۸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

همچنین برای تحلیل عاملی تأییدی و رسیدن به مدل اندازه‌گیری استاندارد، این تحلیل در نرم‌افزار لیزرل روی ۲۳ گویه و هفت بعد حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. در جدول ۳ معیارهای برازش مدل اجرا شده آمده است. شکل ۲ نتایج تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار لیزرل را نشان می‌دهد.

جدول ۳. معیارهای برازش مدل نهایی

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

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌کنید، نتایج به‌دست‌آمده بیانگر برازش مناسب مدل است و مقدار نسبت کای دو بر درجه آزادی، برابر با ۱/۹۲ و کوچک‌تر از مقدار مجاز ۳ و مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۶۳ و کوچک‌تر از ۰/۰۸ است. شاخص GFI نیز بزرگ‌تر از ۰/۹۰ درصد است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی، ارتباط و همبستگی مربوط به هر بعد را تأیید کرد. نتایج به‌دست‌آمده از آزمون مدل در شکل ۲ نشان می‌دهد که هر هفت عامل که در تحلیل عاملی اکتشافی به‌دست آمده‌اند، در تحلیل عاملی تأییدی نیز مورد تأییدند و تمامی ضرایب به‌دست‌آمده معنادارند. همان‌طور که مشاهده می‌شود، در بین عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری، بیشترین تأثیر، مربوط به ساختار سازمانی ۰/۸۰ است و بعد از آن به‌ترتیب تعیین خط مشی، رویکرد نظام‌یافته و حمایت مدیریت ارشد، تأثیر مثبت و معناداری، به‌ترتیب برابر با ۰/۷۶ و ۰/۶۵ و ۰/۴۵ بر جانشین‌پروری دارند. درنهایت، تأثیر سه عامل فرهنگ سازمانی، تمایل و انگیزه افراد و اعتماد، به‌ترتیب، ۰/۲۴ و ۰/۲۱ و ۰/۲۰ به دست آمده است؛ بنابراین، با توجه به معناداربودن همه این ضرایب، تمامی فرضیه‌ها تأیید می‌شود و می‌توانیم نتیجه بگیریم این هفت عامل، ابعاد موفقیت جانشین‌پروری و به بیان دیگر، عوامل اندازه‌گیری موفقیت جانشین‌پروری هستند.



شکل ۲. مدل در حالت تخمین استاندارد

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

از آنجا که موفقیت سیستم‌های مدیریتی از عوامل متعددی تأثیر می‌پذیرد، در این پژوهش سعی شده است این عوامل برای هلدینگ آلفا شناسایی و بومی شود. نتایج آزمون مدل نشان می‌دهد که در بین عوامل موفقیت جانشین‌پروری، بیشترین تأثیر مربوط به ساختار سازمانی است. تأیید تأثیر بالای ساختار سازمانی بر جانشین‌پروری، با نتایج مطالعه سایر پژوهش‌ها مانند هادیزاده و

سلطانی (۱۳۹۰) مطابقت دارد. به بیان آنها، ساختار سازمانی، بستری برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری است؛ چرا که در این ساختار، شرح شغل، شرایط احراز و تقسیم وظایف صورت می‌گیرد. مهندسی مجدد در زمینه منصب‌های کلیدی در سازمان و تعیین شرح شغل دقیق آنها در این حوزه مفید است؛ به طوری که وظایف منصب‌ها مشخص باشد، با یکدیگر تداخل نداشته باشند و جمع وظایف مشاغل، مأموریت کلی سازمان را پوشش دهد.

همچنین مشخص شد که تعیین خط مشی و رویکرد نظام‌یافته و سیستماتیک از عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری هستند. محققان این حوزه بر نگاه فرایندی و داشتن یک رویکرد نظام‌یافته تأکید بسیار کرده‌اند. در عمده پژوهش‌های جانشین‌پروری، اول اینکه مدلی فرایندی و نظام‌مند ارائه شده است و دوم اینکه در بیشتر این مدل‌های ارائه‌شده خارجی و داخلی، اولین گام فرایند، برنامه‌ریزی و تعیین خط مشی است (هوانگ، ۲۰۰۱؛ چاران و همکاران، ۲۰۰۱: ۲۶؛ بایهم، ۲۰۰۲).

اینکه حمایت مدیریت ارشد، از عوامل موفقیت جانشین‌پروری به‌شمار می‌رود نیز نتیجه‌ای منطقی است و تقریباً در تمام مدل‌های جانشین‌پروری دیده می‌شود؛ برای مثال، پژوهش‌ها و مطالعه‌های راث‌ول (۲۰۱۰)، فولمر و کانگر (۲۰۰۴)، کیم (۲۰۰۶) و قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۰) بر حمایت مدیریت ارشد از برنامه‌های جانشین‌پروری تأکید کرده‌اند و به این نتیجه دست یافته‌اند که برای موفقیت در پیاده‌سازی جانشین‌پروری، حمایت گسترده در تمامی مراحل برنامه جانشین‌پروری، از الزام‌های اساسی است.

براساس نتایج پژوهش، یکی دیگر از عوامل مؤثر موفقیت برنامه جانشین‌پروری، جذابیت شغل هدف برای فرد و تمایل فرد برای ارتقا به آن شغل است. براساس نظریه انتظار (رابینز و جاج، ۲۰۰۷)، ارزشمندبودن یک هدف و علاقه به آن، یکی از عوامل مؤثر بر رفتار معطوف به دستیابی به آن هدف است. پس تمایل افراد به شرکت در برنامه جانشین‌پروری، یکی از عوامل مهم و مؤثر در تحقق موفق برنامه‌های جانشین‌پروری به‌شمار می‌رود که نتیجه تحقیق حاضر نیز روی این امر صحت می‌گذارد. درواقع، افراد در برنامه‌های جانشین‌پروری از عوامل اساسی هستند و تمایل و علاقه آنها اهمیت ویژه‌ای در موفقیت برنامه دارد. از این‌رو، قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۰) پیشنهاد کردند با برگزاری جلسات گوناگون و نیز کلاس‌های آموزشی برای کارکنان، برای استفاده از آرا و جلب مشارکت آنان در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری اقدام شود.

اعتماد میان کارکنان و رهبران سازمان نیز یکی از عوامل مشخص‌شده در این تحقیق است. نتایج پژوهش قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۰) نیز نشان می‌دهد که یکی از الزام‌های همکاری کارکنان در چنین طرح‌هایی، اعتماد کارکنان به رعایت عدالت در سازمان است.



در نهایت، این یافته که فرهنگ سازمانی نیز از عوامل موفقیت جانشین‌ پروری است کاملاً همسو با پژوهش‌ های این حوزه است و محققان این حوزه نیز برای اجرای موفق و مستمر جانشین‌ پروری بر فرهنگ‌ سازی تأکید می‌ کنند (بایهم، ۲۰۰۲؛ دیویس و بارت، ۲۰۰۸؛ راث‌ ول، ۲۰۱۰). اثربخشی فرایندهای برنامه‌ های جانشین‌ پروری و مدیریت استعدادها مستلزم یک فرهنگ سازمانی حمایتی است که در آن، یادگیری و پرورش، ارزشمند قلمداد می‌ شود و مدیران سازمان کاندیداهای مستعد را تهدیدی برای خود نمی‌ بینند.

بزرگ‌ ترین محدودیت این پژوهش آن بوده است که این تحلیل‌ ها تنها بر اساس نظرهای مدیران و رؤسای یک سازمان بزرگ انجام شده و به کل سازمان‌ ها تعمیم داده شده است که این محدودیت باید در پژوهش بعدی مد نظر قرار گیرد. همچنین این پژوهش با جامعه آماری ۵۰۰ نفر انجام گرفت که نسبت به موضوع پژوهش، جامعه کوچکی است و دربرگیرنده تمامی سازمان‌ ها نیست که این خود یکی دیگر از محدودیت‌ های پژوهش به‌ شمار می‌ رود. در نتیجه، پژوهش‌ های متنوع‌ تر و بیشتری مورد نیاز است تا بتوان به یک مدل جامع موفقیت جانشین‌ پروری در بخش خصوصی کشور دست یافت.

به محققان توصیه می‌ شود به توسعه مدل‌ های جانشین‌ پروری در بخش خصوصی کشور بیشتر بپردازند؛ چرا که پژوهش اصلی در این حوزه، مربوط به بخش دولتی یا شرکت‌ های وابسته به دولت بوده است. به‌ ویژه پژوهش‌ های مشابه در دیگر صنایع بخش خصوصی به توسعه موضوع کمک خواهد کرد. همچنین به محققان توصیه می‌ شود مدل به‌ دست آمده از این پژوهش را در دیگر سازمان‌ ها به‌ کار گیرند تا روایی و پایایی آن آزموده شود. با استفاده از رویکردهای کیفی می‌ توان موضوع موفقیت جانشین‌ پروری را بیشتر بررسی کرد تا ابعادی که پنهان مانده‌ اند نیز به مدل اضافه شود و بتوان مدل را کامل‌ تر کرد. همچنین پیشنهاد می‌ شود که محققان این حوزه به چالش‌ ها و موانع اجرای موفق جانشین‌ پروری در سازمان‌ های بخش خصوصی بپردازند. بدین منظور، بررسی شرکت‌ های بزرگی که در این زمینه موفق نبوده‌ اند، می‌ تواند مورد مطالعه مناسبی برای این امر باشد.

خروجی این پژوهش برای سازمان‌ های بخش خصوصی که برنامه جانشین‌ پروری دارند، ارزشمند است. این سازمان‌ ها با استفاده از مدل ارائه شده می‌ توانند احتمال موفقیت اجرایی شدن برنامه خود را اندازه‌ گیری کنند و ارتقا دهند. به سازمان‌ های بخش خصوصی پیشنهاد می‌ شود برای افزایش احتمال موفقیت برنامه‌ های جانشین‌ پروری، حتماً واحد متولی اجرای این فرایند را در ساختار سازمانی خود تعیین کنند. همچنین تعیین اهداف این برنامه، به‌ ویژه مشخص کردن مشاغل کلیدی که قصد پرورش جانشین برای آنها وجود دارد، حیاتی است. انگیزه هرچه بیشتر

کارکنان برای مشارکت و همکاری در چنین طرح‌هایی با تعهد همه‌جانبه مدیران ارشد، به‌ویژه مدیرعامل بالا می‌رود. پیشنهاد می‌شود که ابلاغ اهداف و فرایند جانشین‌پروری و پس از آن، نشان‌دادن حمایت از این طرح، در مقاطع زمانی، از سوی شخص مدیرعامل سازمان انجام پذیرد. درواقع، موفقیت چنین سیستم پیچیده و حیاتی‌ای، مستلزم حمایت و مشارکت مدیر ارشد است. همچنین باید اطمینان و اعتماد لازم در کارکنان ایجاد شود تا دیدگاه و طرز تلقی کارکنان اصلاح شود. سازمان می‌تواند با انتخاب جانشین‌های شایسته، این اطمینان و به‌ویژه ادراک از عادلانه‌بودن را در کارکنان ایجاد کند، تا شرایط افزایش همکاری و همیاری را در پیشبرد درست سیستم جانشین‌پروری فراهم کند. پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها روی افرادی که تمایل دارند، سرمایه‌گذاری کنند؛ برای مثال، ممکن است افراد مستعدی باشند که علاقه‌مند به ورود به مشاغل مدیریتی نباشند و کار کارشناسی را ترجیح دهند. با تشخیص صحیح این موضوع، از ابتدا جلوی سرمایه‌گذاری اشتباه گرفته می‌شود. برای رشد و شکوفایی استعداد کارکنان و مدیران، تفویض اختیار لازم صورت گیرد تا با توجه به الزام‌های محلی و خواست منطقی بومی، تصمیم‌های لازم اتخاذ شود. این تفویض بهتر است در محیطی باز و با یک رویکرد نظام‌یافته صورت گیرد. نکته بسیار مهم دیگر که سازمان‌ها باید به آن توجه کنند، فرایندی و مستمر بودن این برنامه است. سازمان‌ها نباید به نتایج موفقیت‌آمیز مقطعی رضایت دهند؛ بلکه برای حفظ وضعیت فعلی یا توسعه کسب‌وکار نیاز باید این فرایند به‌طور مستمر ادامه داشته باشد. به همین دلیل است که تأکید می‌شود این فرایند باید یک متولی داشته باشد که از آن مراقبت کند و برای نهادینه‌کردن فرهنگ آن تلاش کند. درنهایت، شاید فرهنگ‌سازی برای جانشین‌پروری، مهم‌ترین گام برای موفقیت در این عرصه باشد. سازمان‌ها باید روح تغییر، یادگیری و توسعه را در کارکنان جاری سازند. ایجاد فضایی که در آن، پرورش انسان‌ها از یک‌سو و یادگیری از سوی دیگر ارزشمند است، بسیار اهمیت دارد. همچنین توصیه می‌شود که فضای سیاسی سازمان طوری مدیریت شود که برای همه جا بیفتد که پرورش جانشین‌های جدید، خطری برای مدیران فعلی نیست؛ برای مثال، سازمان‌ها می‌توانند طوری سیاست‌گذاری کنند که ارتقای هر مدیر، منوط به پرورش حداقل یک جانشین برای شغل فعلیشان باشد. سازمان‌ها با اندازه‌گیری میزان احتمال موفقیت برنامه جانشین‌پروری خود و به‌کارگیری پیشنهادهای ذکرشده می‌توانند به شکلی منطقی‌تر، برنامه جانشین‌پروری خود را برنامه‌ریزی و اجرا کنند و از سرمایه‌گذاری خود در این زمینه، بیشترین بهره را ببرند.

## References

- Abili, K. & Molaee, Z. (2007). Designing training & improvment model for research institute of petroleum industry middle managers. *Research in Education Systems*, 1(1): 69-85. (In Persian)
- Barnett, R. & Davis, S. (2008). Creating greater success in succession planning. *Advances in Developing Human Resources*, 10(5): 721-739.
- Byham, W.C. (2002). A new look at succession management. *Ivey Business Journal*, 66(5): 23-41.
- Cantor, P. (2005). Succession planning: Often requested, rarely delivered. *Ivey Business Journal*, 69(3): 1-10.
- Charan, R., Drotter, S. J. & Noel, J. L. (2001). *The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Conger, J. A. & Fulmer, R. M. (2003). Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*, 81(12): 76-84.
- Daymon, C. & Holloway, I. (2011). *Qualitative research methods*. Routledge. NewYork.
- Frank, B., Eckrich, H. & Rohr, J. (1997). Quality nursing care leadership makes the difference. *Journal of Nursing Administration*. 27(5): 13-14.
- Fulmer, R. M. & Conger, J. A. (2004). *Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage*. AMACOM. New York.
- Gholipour, A., Pourezzat, A. & Sabokro, M. (2011). Implementing field of force model in succession planning. *Research in Human Resource Management*, 3(1): 119-139. (In Persian)
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (1995). *Managing human resources*. Prentice Hall. NewYork.
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26(3): 239-260.
- Hadizadeh Moghadam, M. & Soltani, H. (2011). Explaining the implementation factors of succession management in organization. *Human Resources Management in petroleum industry*, 3(10): 33-88. (In Persian)
- Huang, T. (2001). Succession management systems and human resource management outcomes. *International Journal of Manpower*, 22(8): 736-755.

- Jeffrey, S. H. & Caron, S. J. (2004). *Foundations in strategic management*. Translated by Ghasemi, B., Hayat Publication. Tehran. (In Persian)
- Khanifar, H., Moghimi, M., Jandaghi, GH. & Zarvandi, N. (2009). Analysis of relation between Elements of trust and organizational commitment of personnel. *Public Administration Journal*, 1(2): 3-18. (In Persian)
- Kasper, S. M. (2008). *Preparing for leadership transition: An examination of the impact of organizational communication in the administration of succession planning programs*. ProQuest.
- Kim, Y. (2006). *Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U.S. affiliates of foreign multinational companies*. Unpublished Ph.D. dissertation. The Pennsylvania State University. University Park.
- Kord nayij, A., Moghimi, M., Ghanati, S. & Yazdani, H. (2009). Investigation on the relationship between organizational structure and entrepreneurship culture in Tehran University. *Public Administration Journal*, 1(3): 119-134. (In Persian)
- Robbins, P. S. & Judge, T. (2007). *Organizational behavior*. Prentice hall international, inc.
- Rothwell, W. J. (2005). *Career planning and succession management: Developing your organization's talent-for today and tomorrow*. Greenwood Publishing Group.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Sarmad, Z., Bazargan, A. & Hejazi, A. (2007). *Research methods in behavioral sciences*. Agah Publication. Tehran. (In Persian)
- Shojaee, A. & Dorri Nogorani, B. (2008). *Designing and explaining the detailed model of succession and replacement*. 4<sup>th</sup> Human Resources Development Conference. Tehran. (In Persian)
- Singer, P., Goodrich, J. & Goldberg, L. (2004). Your library's future. *Library Journal*, 129(17): 38-40.
- Slan, R. (2005). *Leadership succession: The justice perceptions of high potential, identification practices*. Thesis. University of Guelgh.
- Taleghani, GH., Farahani, A. & Abedi Jafari, A. (2010). Developing a model of

factors affecting the citizens trust toward urban management. *Public Administration Journal*, 2(4): 89-106. (In Persian)

Tanabe, M., Felisoni, Claudio. & Alexander, N. (2004). The effectiveness of strategic planning: Competitiveness in the Brazilian supermarket sector. *Journal of Retailing and Consumer services*, 11(2): 51-59.

Vancil, R. F. (1987). *Passing the baton: Managing the process of CEO succession*. Harvard Business School Press. Boston.

Zare Matin, H., Jandaghi, GH., Khanifar, H. & Heydari, F. (2001). Designing the model of competent organizational culture for customer – based companies. *Public Administration Journal*, 3(8): 57-74. (In Persian)

