

# طراحی الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران ناجا

علیرضا کولیوند<sup>۱</sup>

از صفحه ۱۳ تا ۴۰

تاریخ دریافت: ۹۶/۸/۲؛ تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۰/۲۰

## چکیده

در این مقاله تلاش شده است تا الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران و عوامل تأثیرگذار در آن شناسایی گردد. این مقاله از نظر هدف در زمره تحقیقات کاربردی است که از روش ترکیبی استفاده شده است. در روش کیفی از تکنیک تحلیل تماتیک و از نظر کمی روش توصیفی - پیمایشی استفاده شده است. جامعه آماری بخش کیفی تحقیق را خبرگان علمی و اجرایی ستاد ناجا که در حوزه مدیریت منابع انسانی صاحب نظر و دارای تحصیلات دانشگاهی بوده تشکیل می‌دهند که تعداد ۱۵ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و از آنان مصاحبه حضوری صورت گرفت که مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری و پاسخ‌های تکراری ادامه یافت. هم‌چنین در بخش کمی جامعه آماری مقاله، فرماندهان و مدیران عالی ستاد بوده که تعداد ۱۵۷ پرسشنامه بین آنان توزیع گردید. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته است. با استفاده از آلفای کرونباخ پایایی پرسشنامه مزبور ۰/۹۸ بوده که از اعتبار بالایی برخوردار است. نتایج این پژوهش نشان داد که مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر جانشین‌پروری که از طریق تحلیل رگرسیون چند متغیره و هم‌چنین تحلیل عامل اکتشافی بدست آمد عبارتند از: قابلیت رهبری، مهارت و توانایی فردی، ساختار سازمانی، مدیریت استعدادیابی، باور دینی و مشارکت جامعه با پلیس، که همگی این عوامل جزء متغیرهای تأثیرگذار بر جانشین‌پروری بوده است. در نهایت مدل جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران ناجا ارائه شده است.

## واژه‌های کلیدی

جانشین‌پروری؛ مدیریت استعداد؛ فرهنگ سازمانی؛ راهبرد سازمان؛ شایستگی

## ۱. مقدمه

پیشرفت در حوزه‌های مختلف فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و به ویژه فناوری، محیطی رقابتی، پویا، باعث گردیده که بسیاری از سازمانها جهت برنامه‌ریزی در راه رسیدن به اهداف مورد نظر خویش با مشکلاتی مواجه گردند. به‌گونه‌ای که اگر اقدام شایسته‌ای در جهت پیشرفت و توان سازمان خود بکار نبندند در آینده دچار انحطاط و یا از بین رفتن آن سازمان می‌گردد. در چنین شرایطی به نظر می‌رسد یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های هر سازمان نیاز به مدیران توانمند و شایسته است. نتایج تحقیقات حاکی از کمبود چنین مدیران در سطح سازمانها و نیاز سازمانها جهت افزایش استفاده از نیروهای مستعد و توانمند در آینده است و حقیقت این است که شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمانها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. نتیجه تغییر پست مدرن در علوم اجتماعی در طول دهه ۱۹۸۰، توجه از دنیای عینی کار به دنیای ذهنی تغییر و در اثر تغییرات چشمگیر محیط اجتماعی- اقتصادی، مفهوم مسیرشغلی<sup>۱</sup> با توسعه الگوهای جدید مدیریت شغلی همراه شد. مسیر شغلی فرایند برنامه‌ریزی شخصی زندگی کاری است که شامل ارزیابی، توانایی‌های شخصی و علایق، بررسی فرصت‌های شغلی و برنامه‌ریزی کردن فعالیت‌های توسعه‌ای مطلوب است (سیدجوادین، ۱۳۸۸، ص ۳۱۱). از الگوهای کاربردی که در فرآیند موضوع مطرح می‌شود الگوی هفت ستاره‌ای راث ول<sup>۲</sup>، الگوی مرید- مرشدی و الگو کانال رهبری<sup>۳</sup> است؛ کانال رهبری اصطلاحی است که مسیرهای رهبری را در فرایند برنامه مورد بررسی قراردادده است. مدل کانال رهبری نشان می‌دهد که هدایت از میان هر مسیر در کانال رهبری نیازمند این است که رهبران شیوه جدید اداره کردن و رهبری را آموخته باشند. می‌توان این فرایند را در چند مرحله توضیح داد. به عنوان قدم اول، بر اساس برنامه‌ریزی‌های انجام گرفته، دید کلی از نیاز سازمان به مدیران ارشد بدست می‌آید. سپس، بررسی می‌شود که کدام یک از نیروها ممکن است بهتر از سایرین، در صورت خالی شدن یکی از مشاغل کلیدی، در آن موفقیت بیشتری داشته باشند. در نهایت، برنامه‌ریزی برای این که این جانشینان بالقوه قابلیت‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف سازمان را کسب نمایند، انجام می‌گیرد (صالحی فرد، ۱۳۹۱). الگوی مرید - مرشدی (مرشدگری) یک رابطه بین مرشد با تجربه‌تر و دارای مهارت بیشتر با مرید کم تجربه و دارای مهارت کمتر می‌باشد که از طریق این رابطه تجارب و مهارت‌های مجربین به مدیران انتقال می‌یابد.

1 Career path

2 Rothwell

3 Leading channel

وجود امنیت و ثبات آن در جامعه از مطالبات مردم آن جامعه است و وظیفه دولت و حکومت نیز این است که به خواست مردم توجه ویژه داشته باشد. ابزار هر حکومت برای تحقق و مطالبات مردم قوای مسلح بالاخص نیروهای امنیتی و انتظامی هستند. نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ناجا) یکی از مهم‌ترین سازمانهای کشور در برقراری نظم و امنیت در سطح جامعه می‌باشد. بدلیل گستردگی اندازه سازمان، تنوع مأموریت، تفاوت در مأموریت‌های سازمان در رده‌های مختلف و وظایف محوله و نقش ویژه‌ای که در زمینه نظم و امنیت برعهده دارد به مدیران قوی و آگاه به مسائل روز نیازمند است.

هم‌چنین دستیابی به سطوح بالای موفقیت و تعالی ناجا نیازمند اجرای برنامه‌های بهبود و تحول سازمانی است. تلاش برای بهبود وضعیت انتخاب و انتصاب جانشینان شایسته یکی از پیش‌نیازهای موفقیت ناجا می‌باشد و لازمه بهبود این امر وجود مدیران لایق در نیروی انتظامی می‌باشد.

بنابراین هر سازمانی برای پیشرفت و توسعه خود نیازمند راهبرد و برنامه‌ریزی است. جایگاه و نقش نیروی انسانی در این راهبرد از اهمیت و اعتبار فوق‌العاده‌ای برخوردار است. به عبارتی منابع انسانی ثروت واقعی یک سازمان به شمار می‌روند. امروزه فاصله میان جوامع و سازمانها از حیث دانایی و توانایی و نادانی و ناتوانی است و چالش اصلی میان سازمانها، نیروی انسانی توانا و دانا است زیرا آنها عنصر ذی شعور هستند که به عنوان هماهنگ کننده سایر عوامل سازمانی نقش اصلی را در میان کلیه عوامل دارد. در برنامه‌ریزی مورد نظر سازمانها این اطمینان بوجود می‌آید که سازمان افراد شایسته را جهت تصدی پست‌های خالی در زمان مورد نیاز خواهد داشت. جانشین‌پروری<sup>۱</sup> فرایندی است که طی آن کارکنان مناسب برای تصدی پست‌های مدیریتی و کلیدی یک سازمان، از میان افراد واجد شرایط، علاقه‌مند و با استعداد انتخاب شده و طی یک برنامه آموزش و توسعه، آماده تصدی این مشاغل در صورت نیاز می‌شوند (صالحی فرد، ۱۳۹۱).

جانشین‌پروری در سالهای اخیر در نیروی انتظامی به علت وجود آسیب‌هایی مانند: عدم رعایت تناسب شغلی، استفاده از روش‌های تجربی در انتصابات، به تعویق افتادن بازنشستگی، مقاومت افراد در مقابل تغییرات و استفاده از ابزار قدرت به جای عملکرد با چالش‌هایی مواجه بوده است؛ از طرفی به سبب مسائلی همچون فوت، بازخرید و مهاجرت مدیران کارآمد و لایق سازمان پست‌های مدیریتی خالی از افراد توانمند گردیده که چنانچه فکری برای جایگزینی این افراد صورت نگیرد

---

 1. succession

لطمت جبران ناپذیری از جمله: به تعویق افتادن اهداف و ماموریت‌های کلان سازمان، عدم ارائه خدمات مطلوب به جامعه، بوجود آمدن بستر اعمال خلاف بر پیکره سازمان وارد می‌گردد. بنابراین جانشین‌پروری برنامه‌ای مدون برای شناسایی، انتصاب و جایگزین نمودن افراد شایسته و توانمند در سطوح بالای مدیریتی جهت پیشبرد اهداف مورد نظر هر سازمان به شمار می‌آید. جانشین‌پروری این امکان را فراهم می‌سازد تا ناجا بتواند به صورت شفاف، نقاط قوت و زمینه‌های بهبود خود را شناسایی، سپس برنامه‌هایی برای بهبود عملکرد خود در این زمینه ارائه نماید. از این رو، دست یابی به چنین الگویی جامع، قابل اعتماد و انعطاف پذیر یکی از دغدغه‌های اصلی فرماندهان و مدیران ناجا می‌باشد؛ تا به وسیله آن اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه خویش بدست آورده و با نگاه به آینده به سمت بهبود مستمر آن گام بردارند.

### ۳. اهداف

#### هدف اصلی

- تدوین الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران ناجا

#### اهداف جزئی

- بررسی و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی جانشین‌پروری
- بررسی و شناسایی عوامل عمده تأثیرگذار بر الگوی جانشین‌پروری
- بررسی و شناسایی اولویت‌بندی هر کدام از مؤلفه‌ها و شاخص‌ها
- بررسی و شناسایی رابطه بین ابعاد و مؤلفه‌ها

### ۴. سوالات

#### سوال اصلی

- الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران ناجا چیست؟

#### سوالات جزئی

- ابعاد و مؤلفه‌های الگوی جانشین‌پروری چیست؟
- عوامل عمده تأثیرگذار بر الگوی جانشین‌پروری چیست؟
- اولویت‌بندی هر کدام از مؤلفه‌ها و شاخص‌ها چیست؟
- رابطه بین ابعاد و مؤلفه‌ها چیست؟

- دهقان پور (۱۳۹۰) در رساله دکتری خویش الگوی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، به بررسی موضوع در شرکت‌های زیر مجموعه وزارت دفاع (نظام مدیریت جانشین‌پروری از دو دیدگاه استراتژیک و عملیاتی مورد بررسی قرار گرفته است). دیدگاه استراتژیک تناسب فرایند جانشین‌پروری را با استراتژی سازمان، ساختار سازمانی و علائق کارراهه کارکنان را مورد بررسی قرار می‌دهد و دیدگاه عملیاتی گستردگی و جامع بودن فعالیت‌های مدیریت جانشین‌پروری در سازمان را مد نظر دارد. به عنوان خروجی کار چهار برنامه تناسب جانشین‌پروری در سازمان را شناسایی و اثرات این تناسب‌ها را بر گرایش‌های کارکنان اندازه‌گیری نموده است. از بررسی فرضیات و بحث نتایج و خروجی‌های تحقیق موارد زیر پیشنهاد می‌گردد. علائق کارراهه فرد تحت تأثیر محیط سازمان شامل فرصت‌های ارتقا و نوع مدیریت عملکرد قرار دارد و قابل تغییر است. بنابراین، در طراحی کارراهه و مدیریت جانشین‌پروری علاقه فرد می‌تواند در اولویت پایین‌تری قرار گیرد. برای ایجاد ادراک عدالت توزیعی بین کارکنان و رضایت آنان از فرایند ارتقا لازم است رویه و فرایند ارتقا و جانشین‌پروری به‌صورت رسمی تدوین گردد و بین کارکنان اطلاع‌رسانی گردد (دهقانپور، ۱۳۹۰، ص ۱).
- بهشتی فر (۱۳۹۱) در تألیف خود با عنوان جانشین‌پروری: خلق خزانه استعدادها به بررسی مبانی نظری جانشین‌پروری پرداخته و بیان داشته: جانشین‌پروری می‌تواند به عنوان تلاشی برای برنامه‌ریزی در خصوص تعداد مناسب و با کیفیت مدیران و کارکنان با مهارت کلیدی در جهت پوشش‌بازنشستگی، مرگ، بیماری جدی، ارتقا و یا هر موقعیت جدید تعریف شود که ممکن است در برنامه‌های آینده سازمان ایجاد گردد. جانشین‌پروری در دنیای رقابتی امروز امری مهم و ضروری است.
- در پایان پیشنهاد می‌کند که دستگاه‌های اجرایی بایستی به شناسایی افراد توانمند و با استعداد که انگیزه و توان کافی برای مدیریت پست‌های کلیدی دارند مبادرت نموده و با در نظر گرفتن آموزش‌های لازم برای آنها به طرق مختلف در شکوفا کردن استعدادهای آنان گام بردارند تا در آینده نزدیک بتوانند جای مدیران قبلی بگذارند.
- توپر<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در پژوهش خود، از طریق روش دلفی به مطالعه بهترین اقدامات و فعالیت‌ها در رابطه با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پرداخت وی در این پژوهش از ۳۷ مدیر اجرایی سازمانهای خصوصی کمک گرفت و آنها را در سه مرحله متوالی مورد بررسی قرار داد. این مطالعه

به شکلی موفقیت آمیز مهم‌ترین فعالیت‌های موثر در رابطه با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را نمایان ساخت. با کشف و تصویب این اقدامات چارچوبی برای تصمیم‌گیری به‌منظور کمک به رهبران تجاری فراهم می‌شود تا به صورت مداوم و موثر با پیچیدگی‌های رهبری جانشین‌پروری مواجه شوند و در نهایت به این نتیجه رسید که مدیرانی که در خصوص جانشین‌پروری جهت سازمان خویش برنامه‌ریزی داشته‌اند توانسته‌اند عملکرد بهتری نسبت به انجام فعالیت‌های خویش داشته باشند (توپر، ۲۰۰۶، به نقل از سام کن، ۱۳۸۸).

- دینگمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در رساله دکتری خود تحت عنوان نقش رهبران خدمتگزار در فرایند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به ارزیابی نقش و تأثیر رهبری خدمتگزار روی فرایند جانشین‌پروری در یک شرکت اتومبیل‌سازی پرداخت. داده‌های مورد نیاز از مالک شرکت و شش عضو کمیته اجرایی شرکت به سه صورت بدست آمد: (۱) مشاهده سازمان به صورت دقیق و به مدت ۴ ماه (۲) استفاده از اسناد شرکت (۳) انجام مصاحبه جامع که نتایج حاصل از این مطالعات عمیق نشان داد که رابطه مثبت و محکمی میان اصول رهبری خدمتگزار و فرایند جانشین‌پروری وجود دارد. هم‌چنین این نوع رهبری صداقت را در سازمان افزایش داده است و ترک خدمت اختیاری مدیران ارشد را کاهش می‌دهد.

## ۵. مبانی نظری

"جانشین‌پروری" فرایندی است که طی آن کارکنان مناسب برای تصدی پست‌های مدیریتی و کلیدی یک سازمان، از میان افراد واجد شرایط، علاقه‌مند و با استعداد انتخاب شده‌اند و طی یک برنامه آموزش و توسعه، آماده تصدی این مشاغل در صورت نیاز می‌شوند. این تعریف علاوه بر بحث انتخاب جانشینان، بر فعالیت‌های توسعه‌ای نیز تأکید دارد و تمامی فرایند جانشین‌پروری را توصیف می‌کند. مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی، کوششی سنجیده و سامانمند است که یک سازمان برای اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت‌های کلیدی، نگه داری و پرورش سرمایه‌های فکری و عملی برای پیشرفت و تشویق افراد به ارتقا انجام می‌دهد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری وقتی مطرح می‌شود که یک سازمان، روش‌های ویژه‌ای را برای شناسایی، پرورش و حفظ و نگهداری افراد متعهد در دراز مدت تهیه کند (راث ول، ۲۰۱۰، ص ۶). به بیانی ساده‌تر، مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان مناسب را برای تصدی

مشاغل شایسته آنان و در زمان مناسب در اختیار خواهد داشت (هیلز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را می‌توان تلاشی به منظور طرح ریزی برنامه‌ای برای تعداد متناسب و شایسته‌ای از مدیران و کارمندان با مهارت‌های کلیدی دانست؛ به نحوی که آنان در زمان بازنشستگی، فوت، بیماری یا ارتقای دیگر کارمندان و حتی موقعیت‌های جدیدی که در برنامه‌های آینده سازمان به وجود می‌آیند، جانشینان مناسبی باشند (سام بروک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵، ص ۵۸۱). سازمانهای دهه‌های پیشین، برنامه جانشین‌پروری را تنها برای مشاغل به خصوصی به کار می‌گرفتند؛ اما با گذشت زمان، سازمانهای پیشرو سعی در به کار گیری مفهومی وسیع‌تر تحت عنوان مدیریت جانشین‌پروری نمودند. در واقع، در مدیریت جانشین‌پروری، همین در نظر گرفتن تغییرات سریع محیطی، به جای یک برنامه جایگزینی ساده بر تشکیل و به روز رسانی خزانه استعداد پویا و مستمر تاکید می‌گردد (بیهام<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

به طور کلی مزایای اصلی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در این است که برنامه‌ریزی اثربخش منابع انسانی را تسهیل می‌کنند و با استفاده از آنها، افراد مناسب از داخل سازمان در مشاغل مناسب در زمان مناسب برای رسیدن به اهداف کسب و کار قرار می‌گیرند. جوهره یک برنامه جانشین‌پروری شناسایی، و آموزش و توسعه افرادی است که بتوانند با داشتن دانش و مهارت‌های لازم، مشاغل کلیدی را تصاحب نمایند (تیلور<sup>۴</sup> و مک گرو، ۲۰۰۴ به نقل از صالحی فرد). بنابراین، برنامه جانشین‌پروری به دنبال جایگزینی افراد مناسب جهت تصدی پست‌های مدیریتی است که داری مهارت و دانش لازم در این زمینه باشند. راث ول (۲۰۱۰)، معتقد است که یک برنامه مدیریت جانشین‌پروری، صرفاً به مشاغل مدیریتی محدود نمی‌شود و می‌تواند همه مشاغل کلیدی در رده‌های مختلف را در بر بگیرد. او یکی از اهداف جانشین‌پروری را تطبیق دادن نیازهای فعلی سازمان در زمینه نیروی کار مناسب با نیازهای آتی آن در این زمینه می‌داند. یک هدف دیگر، دستیابی به اهداف راهبردی و عملیاتی با اتکا به نیروی کار مناسب در پست‌های مناسب و در زمان صحیح برای انجام کارهای مرتبط است. برنامه جانشین‌پروری از آن جهت با برنامه‌های جایگزینی<sup>۵</sup> متفاوت است که در این برنامه‌ها توجه ویژه‌ای به مشاغل کلیدی و برنامه‌های توسعه و آموزش نیروی انسانی می‌شود (راث ول ۲۰۱۰، به نقل از صالحی فرد).

- 
1. Hills
  2. Sambrook
  3. Byham
  4. Taylor
  5. Replacement planning

## ۵-۱. ابعاد جانشین‌پروری

در این بخش ما مجموعه‌ای از ابعاد اصلی یک سامانه جانشین‌پروری موفق را که می‌تواند فرایند پرورش رهبران را ارتقاء دهد مطرح و بررسی خواهیم کرد. این ابعاد یک سامانه را تشکیل می‌دهند که در آن هریک از اجزاء بر دیگر اجزاء موثرند و از آنها حمایت می‌کنند.

### ۵-۱-۱. استراتژی سازمان

مدیران و رهبران پرتوان آینده برای ایفای مسئولیت‌های مجموعه و پیاده‌سازی استراتژی سازمان و ارائه نتایج، بسیار مهم هستند. رهبران جدید باید برای کسب موفقیت، نیازها را بسنجند، و باید برای پیشرفت سازمان تفکر و برنامه‌ریزی کنند و فرایند برنامه‌ریزی جانشینی را اجرا کنند. برای رونق برنامه‌ریزی جانشینی، تنها طرح جایگزینی برای رهبران ارشد و مدیران ارشد نیست، بلکه باید استعدادها و مهارت‌های رهبری آینده با چشم‌انداز استراتژیک سازمانی و فرهنگ تغییر مدیریت ترکیب شوند. این فرایندی است برای رهبری، توسعه توانایی‌ها و ظرفیت‌های سازمانی و استراتژی کسب و کار در آینده (ویلیامز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴؛ چاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵؛ کانگرسال<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴؛ و لاگو<sup>۹</sup>، ۲۰۰۵). در نتیجه، رهبران ارشد سازمان و مدیر عامل شرکت به منظور افتراق شرکت خود از دیگران، مسئولیت توسعه و عمل به راهبردهای روشن، ساده، و اجرایی سازمان را به عهده دارند. فرآیندهای برنامه‌ریزی جانشینی برای توانمند کردن رهبری آینده، استراتژی سازمانی و با پتانسیل‌های بالا را ادغام می‌کند (پورتر لورچ و نوهریا<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۷). اگر چه برنامه‌ریزی جانشینی فرایندی است که جایی برای شانس باقی نمی‌گذارد، و یک فرایند عمدی برای دستیابی به نتایج است (فالمر و کانگر، ۲۰۰۸، ص ۲۶-۲۴).

مایکل دیگیو وانی، مدیر آموزش شرکت آمریکایی سامانه‌های آبی کلمیاب در سوئد می‌گوید:

جانشینی نمی‌تواند یک فرایند اتفاقی باشد. سازمان نه تنها نیاز به فکر کردن در مورد آنچه امروز لازم است دارد، بلکه باید به آنچه در پنج سال آینده در جهان می‌گذرد نیز توجه کند، تا متوجه شود که چه مهارت‌هایی برای موفقیت حیاتی خواهد بود؟ برنامه‌ریزی جانشینی ابزار موثری برای انتخاب و آماده‌سازی رهبران با پتانسیل بالا برای طراحی و تمرین استراتژی سازمانی است (وانی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۵).

6. Williams

7. Charan

8. Lagoo

9. Lorch and Nohira

10. Miacal Digu vani



اندرو گارمان، استادیار بهداشت در مدیریت سامانه، مرکز پزشکی دانشگاه راش، و همکاران اظهار داشتند:

فرایند جانشینی روش موثری است که ابتدا این پرسش، سازمان ما چه نوع رهبری را در آینده لازم دارد؟ پاسخ به این سوال با این استراتژی شروع می‌شود: مراقبت‌های بهداشتی چگونه ارائه می‌شود و ارائه خدمات چه تأثیری می‌تواند داشته باشد؟ (گارمن و تایلر، ۲۰۰۴).

به عقیده گروه مشاوران مدیریت، بزرگ‌ترین منبع یک سازمان در آینده، کارکنان آن است. بنابراین، شرکت‌ها باید یک سامانه مدیریت اجرایی خوب و با کیفیت داشته باشند، که مهارت‌ها و توانایی‌های بیشتر مدیران آنها موجب موفقیت سازمان شود. علاوه بر این، در نظر سنجی اخیر که توسط انجمن بین‌المللی تحقیقات بنیادی در خصوص کسب و کار انجام شد، مشخص شد، هماهنگی کارمندان با استراتژی کسب و کار و هماهنگی مدیران و رهبران ارشد با کارکنان، دو چالش مهم ارتباطاتی میان کارمندان است (ویلیمز، ۲۰۰۶). به گفته سیند کالسون، مدیر ملی سرمایه انسانی در بخش منابع، برنامه‌ریزی جانشینی یکی از اجزاء اصلی استراتژی سرمایه انسانی برای ساخت راهکارهای آینده است... آنچه مهم است، ایجاد طرحی است که توسط حمایت فرهنگ سازمان و ارزش‌های اصلی پشتیبانی شود و با استراتژی کسب و کار هم‌تراز باشد (کالسون، ۲۰۰۳). در برنامه‌ریزی جانشینی، یکی از پنج ایده اصلی برای ایجاد رهبری شایسته که نتایج مثبتی برای سازمان دارد، نیاز به توسعه مهارت‌ها برای اجرای استراتژی سازمان است. اهرم رهبری بر پایه مهارت فنی و فراست فردی، برای رسیدن به اهداف کسب و کار، مهم است. سازمان باید برای پیشبرد برنامه‌ریزی جانشینی در انتخاب رهبری و تربیت رهبران و مدیران ارشد، وظایف و مسئولیت‌هایی را که به طور مستقیم به استراتژی سازمان مربوط می‌شود را انجام داده و در جستجوی رهبر آینده باشد.

لری لئونارد، مشاور پروژه‌های استراتژیک منابع انسانی شرکت کلیولند در بخش محصولات آلومینیوم و در گروه حمل و نقل آلکوا، می‌گوید:

بخشی از فرایند توسعه کسب و کار رهبر، برنامه‌ریزی است. رهبران پر هیجان می‌توانند دانش و مهارت‌های جدید خود را برای کمک به شرکت و دستیابی به ماموریت خود استفاده کنند" (جانسون، ۲۰۰۵، ص ۵۰-۵).

بنابراین، پایه و اساس هر سامانه جانشین‌پروری را استراتژی سازمان تشکیل می‌دهد. سامانه‌های جانشین‌پروری هم با حوزه مدیریت منابع انسانی و هم به صورت همزمان با جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان مرتبط است و این دو حوزه را به هم پیوند می‌دهد. در چنین نقشی، این

سامانه‌ها یک منبع حیاتی هستند که نیازهای آینده سازمان به مدیران و رهبران را برای تحقق اهداف و جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان تعیین می‌کنند.

#### ۵-۱-۲. رهبری سازمانی

شناسایی، انتخاب، و توسعه رهبران آینده از طریق یک فرایند برنامه‌ریزی جانشینی، وظیفه اساسی برای بسیاری از سازمانها است. مراکز در پی برنامه‌ریزی برای تشخیص رهبران با استعداد و با پتانسیل بالا به ارزیابی می‌پردازند. صلاحیت رهبری یک عامل اساسی در فرایند است. با توجه به تغییر مداوم و پیچیدگی در محیط سازمانی امروز، پاسخ رهبری به تغییرات، خرید و فروش پیش‌بینی نشده، اعتماد سازی، و فرهنگ مدیریت از صفات اساسی رهبران آینده هستند (برونل، ۲۰۰۵). رهبران ارشد سازمانی و مدیر عامل شرکت مسئولیت موفقیت سازمان و ایجاد کسب و کار درست را به عهده دارند. این مسئولیت به طور کلی اقتصاد را در بر می‌گیرد، که به نوبه خود به بهبود و پیشرفت سطح زندگی مردم کمک می‌کند (ویلیامز، ۲۰۰۴؛ چارن، ۲۰۰۵).

موفقیت بالقوه سازمانهای ما در گرو عملکرد رهبران و مدیران ارشد است. رهبران پرتوان می‌دانند که چه کاری را انجام دهند و نسبت به اتفاقاتی که رخ می‌دهد ذهنیت درستی دارند. آنها دیدگاهی دارند، که با نفوذ در دیگران، و توانایی کنار آمدن با تغییر ایجاد شده که به سازمان ارزش می‌دهند، هم‌چنین با وفاداری و صمیمیت در مقابل تعهدات خود ایستادگی می‌کنند (ساراگوسا، ۲۰۰۹).

در فرایند برنامه‌ریزی جانشینی وابستگی و اعتماد برای موفقیت رهبری آینده و ارائه نتایج قابل سنجش یک سنگ بنا است. موفقیت رهبر در برنامه‌های سازمان برای سازمانهایی که دائماً در پی تحقق اهداف استراتژیک خود هستند نشانه خوبی است (لک و وانگ، ۲۰۰۴). ضروری‌ترین وظیفه‌ای که سازمان به عهده دارد اطمینان به ظرفیت پتانسیل‌های بالا برای رهبران آینده است. شرکت‌ها و سازمانها باید افرادی را شکار کنند که شور و شوق، برخورد مثبت با مردم را دارند، و به انجام وظایف و کسب نتایج علاقمند هستند. دیل باس، نویسنده آزاد لانس<sup>۲</sup> در روچستر هیلز، میشیگان اعلام کرد که ظرفیت سازمان برای شناسایی و پرورش رهبران واقعی می‌تواند عامل موفقیت یا شکست سازمان باشد. مطالعه در مورد تصمیم‌گیران خلاق نشان می‌دهد که رهبران در چندین ویژگی مشترک هستند. آنها می‌دانند که چگونه مردم را با یکدیگر همراه کنند،

1. Zaragoza

2. Vang

3. Free Lance

انگیزه ایجاد کنند، تصمیمات راهبردی بگیرند، و اعتماد سازی کنند... آنها تناقضات مدیر دوره را می‌فهمند و معنای ضمنی فرمان و کنترل را می‌فهمند (باس، ۲۰۰۸).

همان طور که پروژه باید مدیر داشته باشد، سازمان باید رهبر داشته باشد؛ مطمئن شوید که اهداف استراتژیک عملی می‌شود (مامپرینگ، ۲۰۰۲). یکپارچگی و ادغام از اهداف رهبران، و واگذاری خواسته‌های جدید و چشم‌اندازها، کاری چالش برانگیز است که رهبران باید آن را مدیریت کنند. رهبران آینده باید تحرک داشته و در وهله اول توانایی تعیین راه خود را داشته باشند و این یکی از اهداف رسمی برنامه‌ریزی جانشینی است، و سپس پرورش آن دسته از اشخاصی که به نقطه اوج رسیده‌اند. دکتر دیوید لیوینگستون<sup>۱</sup>، در قرن ۱۹ پزشک معروف اسکاتلندی و مبلغ آفریقا، می‌گوید:

در حال حاضر بسیاری از مردان جوان خوبی در انگلستان آموزش عالی دیده‌اند و علاقمند به خدمت رسانی هستند. اگر راهی برای آنها نباشد، شما نمی‌توانید به ماموریت خود برسید؟ اگر آنها ساختن راه را ندانند، من نمی‌توانم از آنها استفاده کنم (لیوینگستون، ۱۹۹۴).

رهبری، در اکثر سازمانها، بخش مرکزی است که عملکرد را تحریک می‌کند. گرچه اکثر ما در حال حاضر استعدادها و نبوغ افراد سازمان را باور داریم، اما رهبران هنوز نقشی کلیدی در هدایت و نظارت بر نیروهای جدید، دارند (ناندا و گرویسبرگ و نوهریا، ۲۰۰۴). مدیریت هوشمند آسان نیست و می‌تواند زمانبر باشد، با این حال در شناسایی رهبر آینده و آماده سازی او بسیار پرارزش است. آماده سازی و حفظ رهبران آینده سازمان، یکی از عناصر کلیدی برای تداوم و پایداری کسب و کار در طولانی مدت است (هینن و اونیل، ۲۰۰۴).

### ۵-۳. فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی شامل نگرش‌ها، ارزش‌ها، باورها، هنجارها و آداب و رسوم سازمان است. در حالی که ساختار سازمانی نسبتاً آسان است و به منظور جلب و توصیف، فرهنگ سازمانی در نظر گرفته می‌شود، نا محسوس است و سخت‌تر اندازه‌گیری می‌شود.

اگر فرهنگ قوی وجود داشته باشد، کارکنان به محرک پاسخ می‌دهند زیرا خود را محور ارزش‌های سازمانی می‌بینند. در مقابل، در فرهنگ ضعیف، هم‌ترازی ارزش‌های سازمانی کم می‌شود و کنترل باید از طریق روش‌های گسترده و بوروکراسی پدید آید (ویکیپدیا، ۲۰۰۶).

بودیچ در کتاب خود به نام "رفتار سازمانی" و بانو ادگار اسچین! در کتاب خود فرهنگ سازمانی را این گونه تعریف می‌کنند:

فرهنگ سازمانی به باورهای مشترک، الگوهای فرضی، و انتظارات برگزار شده توسط کاربران سازمانی اشاره دارد، و راه خاص خود را از طریق درک مصنوعات سازمان و هنجارهای محیط پیش می‌گیرد، و نقش و ارزش‌های افراد را در نظر می‌گیرد... در واقع تحقیقات اخیر تأکید در مورد فرهنگ سازمانی، نشان می‌دهد که تدوین استراتژی، سبک رهبری، و انجام وظایف در میان جنبه‌های دیگر زندگی سازمانی بازتاب فرهنگ سازمانی هستند (بودیچ و بانو، ۲۰۰۵؛ اسچین، ۱۹۹۸).

روش جک ولش در جنرال الکتریک، برای انتخاب رهبران آینده، با عنوان سی جلسه برای شناخت رهبری، از نحوه ایجاد فرهنگ سازمانی در جنرال الکتریک مثال خوبی است، او در این روش به ارزیابی رهبران با صلاحیت پرداخت. به همین دلیل است جنرال الکتریک به عنوان "مدیر دانشگاه" شناخته شده است. این یک واقعیت شناخته شده است که نیروی کار سازمانها متنوع‌تر شده و فراتر از خانه خود به صورت چند ملیتی تبدیل شده است. فرهنگ رهبری در بسیاری از کارمندان متفاوت است (بونل، ۲۰۰۵).

آندره مامپرینگ در مقاله خود با عنوان "در خط بعد" اظهار داشت:

یکی از راه‌های بیمه‌گذاری موفق این است که برای رهبری قوی کارکنان در تمام سطوح، یک فرهنگ سازمانی قوی ایجاد کنیم... انجمن‌ها با ارزیابی فعلی خود تعریف واضحی از فرهنگ کاری ایده‌آل دارند، و تعریف صلاحیت‌های امروز و در مورد نیاز آینده کمک موجب کسب موفقیت در موقعیت‌های بحرانی می‌شود (مامپرینگ، ۲۰۰۲).

فرهنگ، بهره‌گیری از مدیریت برنامه‌ریزی جانشینی تنها به عنوان یک فرایند برای تجمع رهبران آینده، بدون تأکید بسیار بر روی عوامل دیگر است. پردازش فرهنگ سازمانی موجب کسب موفقیت در انجام برنامه‌ریزی جانشینی می‌شود مبتنی بر این امر که موجب ترویج شفافیت، بازخوردهای سالم و مستمر، در ارتباط با رهبری است (شریل، ۲۰۰۸).

فهم درست فرهنگ سازمانی برای استفاده از برنامه‌ریزی جانشینی بسیار مهم است. اگر فرهنگ سازمانی در فرایند در نظر گرفته نشود رهبران آینده سازمان در هر زمان شکست می‌خورند. عامل اصلی، جذب افراد با استعداد و با انگیزه در سازمان کسانی هستند که با ارزش‌ها

و فرهنگ سازمان آشنایی دارند. پیوستن به یک سازمان بزرگ با فرهنگ و حمایت و توسعه کارکنان و جذب منابع انسانی با استعداد توسط مدیران نگرانی اصلی هر سازمان است، که به یک استراتژی قدرتمند فرهنگی نیاز دارد (چمبرز<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۸، ص ۵۷-۴۴). فرهنگ سازمانی یکی از قدرت‌های نهان، و عمیق‌تر از مفروضات است، و رشته‌های پنهانی است که برای تنظیم و رسیدن به اهداف سازمانی نقش بسیار مهمی دارد. در برنامه‌ریزی جانشینی، نقش فرهنگ سازمانی، در انتخاب رهبران بالقوه آینده، بسیار زیاد است. فرهنگ و رهبری، دو طرف یک سکه هستند. اگر فرهنگ انتخاب شود، رهبری تنظیم و فرهنگ ایجاد می‌شود. باید مطابقت خوبی بین فرهنگ سازمان و افزایش پتانسیل رهبران وجود داشته باشد. رهبران فرهنگ سازمان خود را ایجاد می‌کنند، و اگر به طور کامل از آن آگاه نباشند، موجب نابودی فرهنگ سازمان می‌شوند (مونتانی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴، ص ۶۴۵).

## ۲-۵. عوامل تأثیرگذار بر جانشین‌پروری

کانگر و فولمر (۲۰۰۹) بر این باورند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌بایست با بحث پرورش و آماده‌سازی قابلیت‌های رهبری و مدیریت سازمان در کنار یکدیگر و تحت عنوان مدیریت جانشین‌پروری بررسی شوند. این دو محقق شش سازمان را که در اجرای مدیریت جانشین‌پروری موفق بوده‌اند را با روش‌های کمی و کیفی مورد بررسی قرار داده‌اند. بر اساس این تحقیقات پنج قاعده کلی به شرح ذیل برای موفقیت مدیریت جانشین‌پروری ارائه شده است. قاعده اول، که قواعد بعدی همه بر روی آن بنا نهاده می‌شوند، تمرکز بر توسعه است. مدیریت جانشین‌پروری می‌بایست یک سامانه منعطف و مبتنی بر فعالیت‌های توسعه‌ای باشد. هدف این برنامه‌ها، آماده‌سازی نامزدهای جانشینی از طریق شیوه‌های آموزش حین کار و فعالیت‌هایی از قبیل تفویض اختیار، برای تصاحب مشاغل هدف است. قاعده دوم تمرکز بر مشاغل کلیدی است؛ مشاغلی که برای سلامت بلند مدت سازمان لازم هستند. قاعده سوم آشکارا بودن سامانه و دوری از ابهام است. به نظر این محققین، برنامه جانشین‌پروری می‌بایست به شکل کاملاً شفاف پیاده و ارائه شود، و افراد در هر لحظه، از وضعیت خود با خبر باشند. در این سامانه‌ها، رویه‌ها و قوانین به همه افراد سازمان انتقال داده می‌شود. قاعده چهارم اندازه‌گیری مستمر پیشرفت و دوری کردن از ذهنیت سنتی برنامه‌ریزی جایگزینی است. مدیران می‌بایست به شکل مستمر وضعیت سامانه و هر کدام از نامزدها را تحت نظر داشته باشند تا مطمئن شوند که مسیر پیشرفت به درستی طی

1. Chambers

2. Montani and odoard

می‌شود. و قاعده پنجم منعطف نگاه داشتن سامانه می‌باشد. طراحان سامانه می‌بایست بر اساس بازخوردهایی که از مجریان دریافت می‌کنند، نقایص سامانه را برطرف کرده و به بهبود مستمر آن مبادرت و ۵ اطلاعاتی، شاخص‌های سیاسی، شاخص‌های فنی و نقش کارکنان می‌باشند. به عقیده او سامانه‌های جانشین‌پروری وقتی موفق‌تر هستند که رسمیت بالاتری داشته باشند، سامانه کنترلی موجود باشد، منابع کافی در اختیار باشد، اطلاعات کافی موجود باشد و از شایستگی به جای شاخص‌های سیاسی در انتخاب استفاده شود و کارکنان با قابلیت در اجرای آن نقش داشته باشند (فریدمن به نقل از ایزد پناه، ۱۳۹۱).

راث ول (۲۰۱۶) نیز ۱۵ ویژگی یک برنامه جانشین‌پروری موفق را به شرح ذیل بیان می‌کند:

#### الف) حمایت مدیران ارشد

این حمایت و مشارکت می‌بایست کاملاً مشهود باشد. این نشان می‌دهد که تمامی اعضای تیم مدیریت سازمان به این اقدام اعتقاد دارند و برای آن وقت می‌گذارند.

#### ب) توجه متمرکز

جانشین‌پروری می‌بایست یک تلاش سازمانمند برای سرعت بخشیدن به توسعه افراد با پتانسیل‌های متنوع باشد. این نکته را نیز نباید فراموش کرد که موفقیت در یک سطح سازمانی لزوماً نشان دهنده موفقیت در سطوح دیگر نیز نمی‌باشد.

#### ج) مسئولیت

لازم است تا مانند هر اقدام دیگری، یک فرد یا واحد مسئول اجرا و دستیابی به اهداف برنامه باشد.

#### د) شامل شدن تمامی سطوح

برنامه جانشین‌پروری می‌بایست تمامی سطوح سازمانی را در بر گیرد و محدود به مدیران ارشد نشود.

#### ه) رویکرد سازمانمند

در بسیاری از سازمانها، فرایندهای دیگر نیز باید با توجه به برنامه جانشین‌پروری تنظیم شوند.

#### و) مقایسه بین عملکرد فعلی و پتانسیل آینده

جانشین‌پروری نباید تابعی از علایق مدیر، ارشدیت یا حتی عملکرد گذشته باشد. در عوض، سازمان باید ساز و کاری ایجاد نماید تا عملکرد فعلی را با پتانسیل فرد برای آینده مقایسه نماید. از همین طریق، نیازهای توسعه‌ای هر فرد برای ارتقا شناسایی می‌شود.

#### ز) شناسایی نیازهای موجود در جایگزینی مدیران ارشد

با شناسایی و پیش‌بینی جایگاه‌های خالی در سالهای آتی به دلیل ترک شغل یا بازنشستگی مدیران، زمان موجود برای برنامه‌های توسعه‌ای و فشرده‌گی آنها تعیین می‌شود.

## ح) اجبار برای شناسایی و تربیت جانشین

هر مدیر می‌بایست مسئول شناسایی و آماده‌سازی جانشینان باشد و لازم است که فرایندی برای ارزیابی این امر در نظر بگیرد.

## ط) ایجاد برنامه‌های توسعه‌ای مشخص

جانشینان بالقوه شناسایی شده می‌بایست در برنامه‌های مدون توسعه‌ای سازمان شرکت کرده و بدون هیچ گونه قول و قراری برای ارتقا، آماده تصدی مشاغل بالاتر در صورت نیاز شوند. در برخی سازمانهای بزرگتر این برنامه‌های توسعه‌ای طی چند مرحله انجام می‌گیرند و پس از هر مرحله تعداد افراد کمتری انتخاب می‌شوند. با پیشرفت در مراحل، آموزش‌ها و فعالیت‌های توسعه‌ای تخصصی‌تر شده و مستقیماً مرتبط با مشاغل خاصی هستند.

## ی) کار در حین توسعه

توصیه می‌شود که جانشینان بالقوه در حین کار به فعالیت‌های توسعه‌ای و آموزشی بپردازند و سازمانها نباید صرفاً بر آموزش‌های خارج از سازمان تأکید داشته باشند.

## ک) برنامه‌های توسعه‌ای جامع

سازمانهای بزرگ، بخشی از برنامه‌های توسعه‌ای خود را معطوف به آشناسازی مدیران آینده با محیط سازمان می‌کنند و در نتیجه شرکت کنندگان در برنامه اطلاعات بیشتری در مورد فرهنگ سازمان، فعالیت‌های اصلی سازمان و شیوه انجام کارها بدست می‌آورند. از این رو، برنامه توسعه داخلی بر دانش، مهارت و توانایی‌هایی که خاص سازمان هستند و برای موفقیت در رده‌های بالای سازمانی حیاتی به شمار می‌آیند تأکید می‌کند. برنامه‌های توسعه، سؤال کردن نقادانه را تشویق می‌کنند. این کار باعث می‌شود که تفکر خلاقانه در مدیران ارشد و جانشینان بالقوه تقویت شود. برنامه جانشین‌پروری بر قابلیت‌هایی فراتر از یک سطح بالاتر تأکید دارد. برنامه‌های موفق بر توسعه قابلیت‌ها، فراتر از صرفاً ارتقا به یک سطح بالاتر تأکید می‌کنند. توجه این برنامه‌ها، راهبردی و بر مبنای ارزش‌ها و اهداف سازمانی می‌باشد.

## ل) تأکید بر مربی‌گری رسمی

مربی‌گری طی سال‌های اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده‌است. مدیران بر این باورند که توسعه فردی در حین کار و در محیط واقعی مؤثرتر از آموزش‌های بیرون سازمان است. مربی در حین کار و در مواجهه با چالش‌ها، راهکارهایی را به فرد زیردست خود منتقل می‌کند و این توصیه‌ها شامل مسائل ارتباطی بین افراد و مسائل سیاسی نیز می‌شود. برنامه‌های مدیریت جانشین‌پروری یک طیف وسیع را از نظر سطح پوشش در بر می‌گیرند.

برخی از آنان صرفاً مدیر عامل و شخص اول سازمان را هدف می‌گیرند و در برخی دیگر به شکل گسترده تمامی سطوح رهبری سازمان را در بر دارند. اکثر برنامه‌ها در میان این دو قرار می‌گیرند و شامل مشاغل کلیدی و راهبردی سازمان می‌شوند (محقق، ۱۳۸۹).

به عقیده هوانگ (۲۰۰۴) برنامه‌ریزی جانشین پروری انتخاب از یک مجموعه نامزدهای با استعداد که بیش از سایرین برای تصدی مشاغل مدیریتی در بنگاه‌های تجاری مناسب هستند می‌باشد. در قدم اول می‌بایست تخمینی از نیازهای آینده بنگاه به مدیران بدست آید. سپس، برنامه ریزان یک لیست از افرادی که به نظر می‌رسد در جایگاه مدیریتی در مشاغل مورد نیاز موفق‌تر خواهند بود تنظیم می‌کنند. در نهایت یک برنامه دقیق تدوین می‌شود تا طی آن جانشین بالقوه به مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز برای رسیدن به راهبردهای سازمان دست یابد (هوانگ، ۲۰۰۴، ص ۷۳۶ به نقل از کارتا، ۱۹۹۲). برنامه جانشین پروری هم‌چنین در توسعه و تربیت مدیران که در اداره سازمان نقش مهمی دارند اهمیت بالایی دارد. این سامانه‌ها در بنگاه‌های مختلف به شکل متنوعی اجرا می‌شوند. یک برنامه می‌تواند بسیار ساده باشد و فقط توسعه افراد ذخیره و جانشینان بالقوه مدیران ارشد را در بر بگیرد. در سوی دیگر طیف یک برنامه مدون و بسیار رسمی است که قوانین و رویه‌های مکتوبی برای جانشینی مدیران در تمامی سطوح را در بر بگیرد (مک کانل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶ به نقل از صالحی فرد، ۱۳۹۱).

میزان پیچیدگی سامانه‌های جانشین پروری بسیار متنوع است. ساهل<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) برنامه‌های جانشین پروری مدیران عامل را به پنج سطح بر اساس میزان مهارت و پیچیدگی در نظر گرفته شده در برنامه، تقسیم کرده است:

در ساده‌ترین سطح، مدیر عامل صرفاً نام افرادی که برای جانشینی او مناسب‌تر هستند را می‌خواهد. در سطح بعدی، فرایند با اضافه شدن داده‌های ارزیابی عملکرد نامزدهای بالقوه برای جانشینی تکمیل می‌شود. در سطح سوم، اهداف شغلی جانشینان بالقوه و توانایی او برای رشد نیز در نظر گرفته می‌شوند. سطح چهارم شامل برنامه توسعه مدیران برای افراد شناسایی شده به عنوان جانشینان بالقوه است. و در نهایت در سطح نهایی، تمامی مراحل قبلی برای جانشینی راحت و بدون مشکل تمامی مشاغل مدیریتی بنگاه اجرا می‌شوند. اگر چه این موارد برای بحث جانشینی مدیر عامل بیان شده، ولی شاید بتوان از بخش‌های مختلف آن برای یک برنامه جانشین پروری مشاغل کلیدی نیز بهره گرفت.

1. Mackannel

2. Sahl



هوانگ به نقل از محققین دیگر اجزای اصلی یک برنامهٔ جانشین‌پروری را به شرح ذیل بیان می‌کند: یک چشم‌انداز راهبردی؛ کانال‌های ارتباطی باز و مؤثر (شولمن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱)؛ حمایت مدیران (ناهورنی، ۱۹۹۲)؛ یک روش سامانمند برای شناسایی نامزدها و تشویق مدیران به ترفیع بهترین کارمندانشان؛ و مشارکت، بازخور و اقدام (گتی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳) است.

همان‌طور که عنوان شد، در برنامه جانشین‌پروری، تأکید زیادی بر توسعه قابلیت‌ها شده است. کر و بانینگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) معتقدند که برای یک جانشین‌پروری موفق لازم است که تمرکز سازمان از تربیت یک رهبر خاص به توسعه کارکرد رهبری برای هدایت سازمان در زمان تغییر کند. آنان بر این باورند که این تغییر نگرش باید سامانه‌های جبران خدمت، کارمندیابی و توسعه مدیران را نیز در بر بگیرد. در نتیجه به نظر می‌رسد که مدیریت جانشین‌پروری باید روش‌های استاندارد ارزیابی و سنجش عملکرد را نیز شامل شود و اطلاعات سطح عملکرد کارکنان را از منابع گوناگون مد نظر قرار دهد. به بیان دیگر باید ارزیابی‌های شهودی مدیر با سنجش‌های استاندارد و عینی تکمیل شود (تیلور مک‌گرو، ۲۰۰۴ به نقل از صالحی فرد، ۱۳۹۱).

هیاتون و جاکسون (۲۰۰۷) در تحقیقی به منظور بهبود تلاش‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، موارد زیر را ارائه کردند:

- گسترش برنامه‌های هدفمند به منظور استخدام افراد ماهر در منصبهای حساس.
- همکاری با نمایندگی‌های دولت پنسلوانیا برای کمک به نیازهای توسعه‌ای محیط کاری
- ارزیابی میزان شایستگی مدل‌هایی که بوسیله نمایندگی‌های دولت پنسلوانیا برای برنامه جانشین‌پروری استفاده می‌شدند.

- ایجاد آموزشگاه به منظور آموزش کارکنان ماهر برای تبدیل شدن به رهبران آتی.
- توسعه چارچوب مراد، مریدی و برقراری برای ارتقاء شرکت در این منطقه (مراد حسینی، ۱۳۹۳، ص ۲۰).

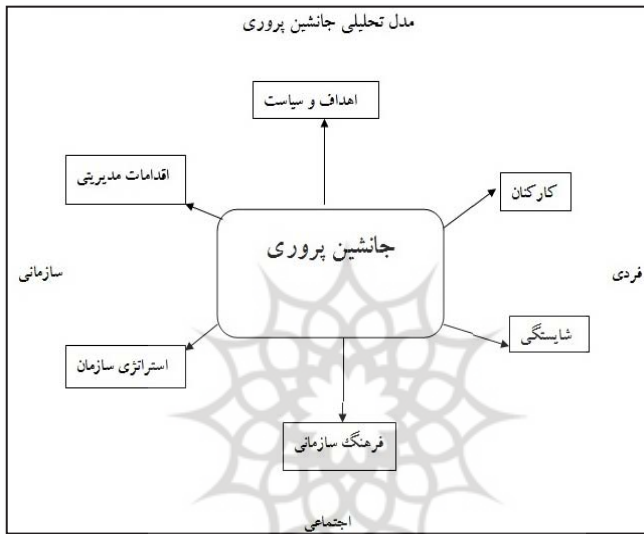
در مطالعات گذشته حوزه جانشین‌پروری، ساختار و فرایندهای متنوعی برای این‌گونه برنامه‌ها پیشنهاد شده است. در ساختار پیشنهادی برای یک برنامه جانشین‌پروری، ابتدا می‌بایست مشاغل کلیدی سازمان که هدف برنامه می‌باشند شناسایی شوند. سپس درباره شیوه تعیین قابلیت‌ها (یا شایستگی‌های) مورد نیاز برای موفقیت در این مشاغل راهکار مناسبی پیشنهاد می‌شود. پس از این دو مرحله، لازم است تا با روشی مناسب جانشینان بالقوه را شناسایی کرده و یک خزانه

---

1. Shulman  
2. Gety  
3. Banning

استعداد ایجاد نماییم. از این پس تمرکز برنامه بر آموزش و توسعه نامزدهای موجود در خزانه استعداد و ارزیابی مستمر پیشرفت آنان می‌باشد. در نهایت، در صورت لزوم، بر اساس معیارها و رویه‌های تعیین شده، جانشین مناسب برای مشاغل هدف انتخاب می‌شود. علاوه بر این مراحل، حمایت از جانب مدیران ارشد سازمان نیز به عنوان یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر برنامه‌های جانشین پروری شناسایی شده است (تیلور و مک‌گرو ۲۰۰۴، فریدمن ۲۰۰۸).

### ۳-۵. مدل مفهومی تحقیق



نمودار (۱): مدل مفهومی تحقیق

### ۶. روش شناسی تحقیق

پژوهش کمی بر داده‌های عددی که با استفاده از ابزارهای جمع‌آوری شده معتبر و ساختار یافته به منظور آزمون سوالات در مورد ارتباط میان متغیرها جمع‌آوری می‌شود متمرکز است. در مقابل، پژوهش کیفی بیشتر متمایل به رویکرد جمع‌آوری داده‌هایی است که اطلاعاتی در مورد بافت فراهم می‌کند و درک عمیق‌تری از پدیده‌ها را موجب می‌شود. روش‌های کیفی، در نتیجه برای حالت‌های اکتشافی تحقیق، توسعه نظریه و اصلاحات سریع و استفاده از فرصت‌های پیش‌بینی نشده برای جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل مساعد می‌باشد (جانسون و هریستنسن، ۲۰۰۴). با توجه به موارد یاد شده بالا و موضوع مقاله که طراحی الگوی جانشین پروری فرماندهان و مدیران ناجا می‌باشد این تحقیق در نظر دارد ابتدا با مصاحبه با خبرگان نیروی انتظامی مدل مطلوب جانشین پروری احصا گردد (کیفی) و بدنبال آن بعد از بدست آوردن مدل مطلوب عناصر، ابعاد مدل مطلوب نسبت به تنظیم پرسشنامه مربوطه جهت آسیب شناسی جامعه آماری استفاده لازم

صورت گیرد (کمی). جامعه آماری به کل گروه افراد، وقایع یا چیزهایی اشاره دارد که محقق می‌خواهد به تحقیق درباره آنها بپردازد (صائبی و شیرازی، ۱۳۸۴، ص ۲۹۴). به بیانی دیگر جامعه آماری جامعه‌ای است که مدل مفهومی تحقیق در آن در معرض آزمون قرار داده می‌شود و عبارت است از تعداد عناصر مطلوب مورد نظر که حداقل دارای یک صفت مشخصه باشند. در مرحله کیفی جامعه آماری شامل مصاحبه با خبرگان و صاحب نظران نیروی انتظامی که شامل: (۱- دکتری مدیریت ۲- حداقل ۱۵ سال سابقه در حوزه مدیریت منابع انسانی ۳- حداقل ۵ سال سابقه مدیریت اجرایی مدیریت منابع دارند) بوده و از روش هدفمند استفاده می‌گردد در شرح روش هدفمند می‌توان گفت: انتخاب تصادفی و قانونمند و بررسی افراد مشابه برای درک عمیق پدیده. نمونه عبارت است از مجموعه‌ای از نشانه‌ها که از یک قسمت، گروه یا جامعه‌ای بزرگتر انتخاب می‌شود، به طوری که معرف کیفیات و ویژگی‌های آن قسمت، گروه یا جامعه بزرگتر باشد (نادری، ۱۳۸۹، ص ۱۰۹) منظور از نمونه‌گیری، انتخاب واحدها و افرادی از جمعیت اصلی است، به طوری که واحدها و افراد انتخاب شده دارای ویژگی اصلی جامعه بوده باشند و در کسب اطلاعات خاصی مورد استفاده قرار گیرند. جامعه آماری تحقیق، مدیران ناجا می‌باشد و در مجموع ۱۵۷ نفر بصورت تصادفی انتخاب شد.

## ۷. یافته‌ها

### ۷-۱. فرایند تحلیل مضمونی

کینگ و هاروکز فرایندی سه مرحله‌ای را برای تحلیل مضمونی ارائه داده‌اند. که شامل کدگذاری توصیفی، تفسیری و یکپارچه سازی از طریق مضامین فراگیر است.

#### مرحله اول: کدگذاری توصیفی

در این مرحله هدف شناسایی قسمت‌هایی از داده‌ها پیاده شده است. در کدگذاری توصیفی به تلاش برای توصیف چیزهایی که در گفته‌های مصاحبه شوندگان حائز اهمیت است تاکید می‌گردد. گام اول در کدگذاری توصیفی خواندن کامل متن پیاده شده می‌باشد.

#### مرحله دوم: کدگذاری تفسیری

در این مرحله سعی می‌گردد که فراتر از توصیف عمل کرده و بر تفسیرها معانی آنها تمرکز نمود. این عمل با ترکیب کدهای توصیفی که به نظر می‌رسد یک معنای واحدی دارند انجام می‌گردد.

## مرحله سوم: یکپارچه سازی و تعریف مضامین فراگیر

در مرحله سوم تعدادی مضامین فراگیر شناسایی می‌شوند که مفاهیم کلیدی تحقیق را بیان می‌کند. باید توجه نمود که تعداد کدهای فراگیر تا حد ممکن محدود گردد و کدها با مصاحبه‌ها مرتبط باشند (کینگ، ۲۰۱۰، ص ۱۵۸).

در این مرحله پس از پیاده سازی متن مصاحبه‌ها شروع به کدگذاری نموده که پس از اتمام، نسبت به تحلیل آنان اقدام لازم به عمل آمده و سعی گردیده تا جایی که امکان دارد از واژه‌های خبرگان در کدگذاری استفاده گردد که نتایج حاصل در جدول ۴-۱ نشان داده شده است. لازم به ذکر است قبل از ورود به مضامین و مقولات نشانگرهای زیر مورد توجه قرار گیرد:

م: مخفف مصاحبه و نشان دهنده مصاحبه‌های صورت گرفته می‌باشد.

...۳و۱: بیانگر شماره مصاحبه شوندگان است مثلاً م ۱ نشان دهنده مصاحبه شماره یک

است.

## ۲-۷. تحلیل عامل اکتشافی

در این تحقیق سعی گردیده به تحلیل عامل اکتشافی و عوامل موثر بر جانشین‌پروری مدیران و فرماندهان بپردازیم. در این خصوص نتایج آماره تحلیل عامل با عنوان کیزر مایر برابر با  $kmo=0/841$  است. پس دلالت بر تائید عاملی دارد. آماره بارتلت مناسب بودن داده‌ها را برای تحلیل عامل نشان می‌دهد. نتایج آن برابر با  $BT=9548/765$  است و سطح معناداری حاصل مطلوب است ( $Sig=0/000$ ) پس میان متغیرها همبستگی لازم وجود دارد.

جدول (۱): نتایج آزمون کیزر مایر و بارتلت در تحلیل عامل اکتشافی

KMO	۰/۸۴۱
BT	۹۵۴۸/۷۶۵
DF	۱۶۵۳
Sig	۰/۰۰۰

جدول (۲): نتایج آزمون تحلیل عامل اکتشافی درباره عوامل موثر بر جانشین‌پروری

گوپه‌ها	قابلیت رهبری	توانایی فردی	باور دینی	مشارکت جامعه با پلیس	مدیریت استعدادیابی	ساختار سازمانی
تامین نیروی انسانی کارآمد	۰/۸۳۸					
پاداش بیرونی نظیر ارتقای سطح مسئولیت، ترفیع درجه	۰/۸۲۵					
ارائه پاداش متناسب با عملکرد	۰/۷۸۳					
تامین امکانات و تجهیزات کافی	۰/۷۸۰					
تامین اعتبارات متناسب با فعالیت‌ها	۰/۷۷۰					
ارائه به موقع نتایج ارزیابی عملکرد از سوی رده بالاتر	۰/۷۴۹					
ایجاد فرصت برای اصلاح عملکرد فرد از سوی رده بالاتر	۰/۷۴۸					
اطلاع فرد از نتایج ارزیابی رده بالاتر درباره عملکرد خود	۰/۷۰۰					
پاداش‌های درونی نظیر: موفقیت، تحسین مقامات مافوق	۰/۶۹۷					
حمایت مسئولان رده بالاتر از فرماندهان و مدیران	۰/۶۲۳					
افزایش اعتماد و تقویت احساس مسئولیت	۰/۶۱۲					
حمایت کارکنان و مسئولان زیر دست از فرمانده یا مدیر	۰/۶۱۰					
حمایت افرادی نفوذ و تأثیر گذار بر حوزه ماموریتی	۰/۵۸۰					
وجود استقلال و آزادی عمل برای انجام کار مدیران	۰/۵۷۷					
توانایی بهره‌گیری از فناوری نو برای تبادل اطلاعات	۰/۵۷۲					
مهارت‌های ادراکی (تجزیه و تحلیل مسائل)	۰/۷۴۶					
توانایی بکار بستن راه حل عبور از موقعیت دشوار	۰/۷۱۱					
توانایی کشف مسائل، کمبودها و نواقص در ماموریت	۰/۷۰۱					
پشتکار در انجام فعالیت‌ها	۰/۷۰۰					
مهارت ارتباطی (فن بیان، ارتباط با دیگران)	۰/۶۹۴					
ارائه راه حل نو برای کشف مسائل و رفع نواقص	۰/۶۴۶					
مهارت‌های فنی مدیریتی	۰/۶۳۹					
توانایی روحی و روانی (توانایی تحمل ایده مخالف)	۰/۶۳۵					
توانایی علمی (دانش روز، تحصیلات دانشگاهی)	۰/۵۵۶					
باور قلبی نسبت به معارف اسلامی			۰/۸۰۵			
شناخت و آگاهی نسبت به عقاید و ارزش‌های اسلامی			۰/۷۷۱			

گروه‌ها	قابلیت رهبری	توانایی فردی	باور دینی	مشارکت جامعه با پلیس	مدیریت استعدادیابی	ساختار سازمانی
انجام وظایف شغلی به عنوان یک تکلیف شرعی			۰/۷۶۷			
پای بندی به اصول			۰/۷۵۸			
رازداری و امانت داری			۰/۶۸۸			
کوشا بودن در حفظ اموال عمومی			۰/۶۸۲			
توانایی درک رهنمودها، مواضع مقام معظم رهبری			۰/۵۹۵			
اراستگی وضعیت ظاهری			۰/۵۸۵			
توجه به انتظارات و احترام به دیدگاه‌های مردم				۰/۷۳۶		
افزایش احساس امنیت و مسئولیت پذیری پلیس				۰/۷۰۰		
گسترش خدمات پلیسی بر اساس خواست و اراده مردم				۰/۶۵۷		
هنجارهای اجتماعی (قواعد و ضوابط رفتارهای اجتماعی)				۰/۵۷۱		
گسترش دامنه مشارکت عمومی در حوزه نظم و امنیت				۰/۵۶۸		
توانایی تعامل با دیگران				۰/۵۶۵		
مشارکت فعال بین مردم و سایر سازمانها				۰/۵۶۴		
مسیر شغلی برای ارتقا و انتخاب کاندیداهای مورد نظر					۰/۷۳۸	
یکپارچه سازی جانشین‌پروری با استراتژی سازمان					۰/۶۸۸	
ثبات تیم مدیریتی جهت اجرای برنامه جانشین‌پروری					۰/۶۳۵	
تمایل سازمان به جذب نیروهای مستعد					۰/۵۷۵	
تهیه مخزن استعداد افراد توانمند جهت جایگزینی					۰/۵۶۸	
شرح شغل و شرایط احراز فعلی مناصب کلیدی					۰/۵۵۶	
اولویت بندی جایگزینی و تعیین پست‌های هدف					۰/۵۳۰	
تعدد قوانین و مقررات، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها						۰/۷۷۸
تعدد تقسیم وظایف و واحدهای سازمانی ناجا						۰/۷۱۵
تعدد سطوح سلسله مراتب سازمانی						۰/۶۶۹

با توجه به جدول فوق و بر اساس تحلیل عامل اکتشافی که می‌توان گفت نوآوری تحقیق محسوب می‌گردد عوامل موثر بر جانشین‌پروری شامل: قابلیت رهبری، مهارت و توانایی فردی، باور دینی، مشارکت جامعه با پلیس، مدیریت استعداد یابی و ساختار سازمانی می‌باشد.

جدول (۳): بارهای عاملی مرتبه دوم

مرتبه تحلیل عاملی	ابعاد	مؤلفه‌ها	بار عاملی
مرتبه دوم	بعد سازمانی	رسمیت	.۷۷۸
		تدارک منابع	.۸۷۶
		حمایت مدیران	.۷۴۸
		ارزیابی عملکرد	.۸۲۹
		پاداش	.۷۸۰
		مدیریت استعداد	.۶۵۳
		راهبرد	.۵۵۶
	بعد فردی	امانت داری	.۸۱۷
		ایمان	.۷۸۸
		مهارت	.۷۲۲
		توانایی	.۷۶۱
		خلاقیت	.۶۵۸
		انگیزه	.۶۷۵
	بعد اجتماعی	جامعه محوری	.۶۶۶
		سرمایه فکری	.۷۳۰

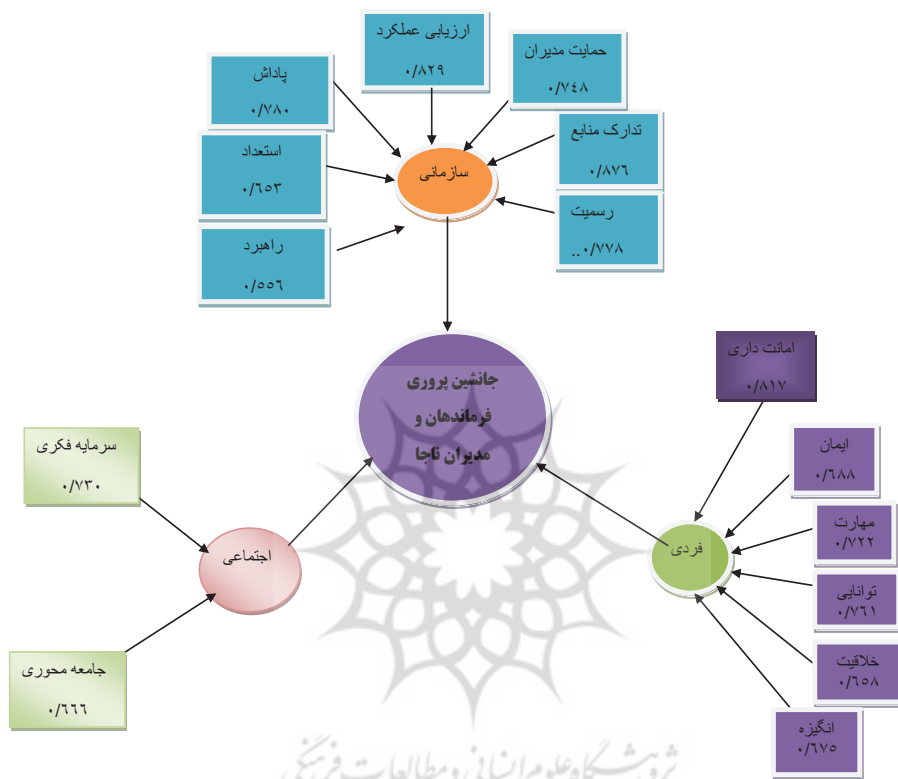
## ۸. نتیجه‌گیری

در این پژوهش با توجه به اهداف و سوالات تحقیق ابعاد سه گانه (فردی، سازمانی، اجتماعی) برگرفته از ادبیات تحقیق بر روی جانشین‌پروری مورد مطالعه قرار گرفت ابعاد و عوامل موثر بر برنامه جانشین‌پروری به عنوان سوالات اصلی مطرح و به کمک آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون، دی سامرز و تائو سی کندال مورد سنجش قرار گرفت و در ادامه تحلیل عامل اکتشافی نیز انجام و بر این اساس بارهای عاملی هر یک از مؤلفه‌ها و ابعاد تعیین گردید.

در خصوص ابعاد و عوامل موثر بر جانشین‌پروری بر اساس ادبیات نظری تحقیق و هم‌چنین جمع‌آوری نظرات خبرگان ناجا که از طریق مصاحبه صورت گرفت سه بعد اصلی (فردی، سازمانی

و اجتماعی) و شش عامل قابلیت رهبری، مهارت و توانایی فردی، باور دینی، مشارکت جامعه با پلیس، مدیریت استعدادیابی و ساختار سازمانی بر برنامه جانشین پروری تأثیر داشته‌اند.

### الگوی نهایی پژوهش



نمودار (۲): مدل نهایی پژوهش بر اساس بار عاملی

#### الف) بعد فردی

بعد فردی با ۶ شاخص امانت داری، ایمان، مهارت، توانایی، خلاقیت و انگیزه که حاصل ادبیات و پیشینه تحقیق (راث ول، ۲۰۰۵؛ ساهل، ۲۰۰۶؛ هیلز، ۲۰۰۳؛ دیویس، ۲۰۰۴؛ کیم، ۲۰۰۳؛ گریپر، ۲۰۰۸) بر اساس الگوی مفهومی تحت تحقیق عامل اکتشافی قرار گرفته است و نتایج حاصل نشان از تأیید شاخص‌ها دارد همه شاخص‌ها دارای وزن معناداری بوده‌اند و در سطح ۹۹ درصد توانستند بار عاملی معنادار داشته باشند.

#### ب): بعد سازمانی

بعد سازمانی جانشین پروری با ۷ شاخص رسمیت، تدارک منابع، حمایت مدیران، ارزیابی



عملکرد، پاداش، استعداد و راهبرد که حاصل ادبیات تحقیق (کانگر و فولمر ۲۰۰۳، فریدمن ۲۰۰۶، تاپلر ۲۰۰۴، جانسون ۲۰۰۷، گاندوسی ۲۰۰۵، راث ول ۲۰۰۵، ماتسو ۲۰۱۰) بر اساس الگوی مفهومی تحقیق تحت آزمون تحلیل عامل اکتشافی قرار گرفته و نتایج حاصله نشان از تأیید شاخص‌های مورد نظر دارد همه شاخص‌ها دارای معناداری در سطح ۹۹ درصد می‌باشند.

#### ج) بعد اجتماعی

۱- شاخص سرمایه فکری با بار عاملی ۰/۷۳.

۲- شاخص جامعه محوری با بار عاملی ۰/۶۷.

بر اساس نظر پاسخ دهندگان و هم‌چنین نظرات خبرگان ناجا در خصوص الگوی جانشین‌پروری مدیران ابعاد و عوامل تأثیر گذار بر جانشین‌پروری تأیید و اهمیت هر یک را مشخص نمودند که نتایج آن به شرح ذیل می‌باشد:

۱- قابلیت رهبری ۰/۸۶.

۲- مشارکت جامعه با پلیس ۰/۸۲.

۳- مهارت و توانایی فردی ۰/۷۶.

۴- مدیریت استعدادیابی ۰/۷۰.

۵- باور دینی ۰/۷.

۶- ساختار سازمانی ۰/۴۷.

#### ۹. پیشنهادات

- پیشنهاد می‌گردد نسبت به طراحی برنامه آموزشی و مختص برنامه جانشین‌پروری برای خزانه استعداد اقدام لازم صورت گیرد که در این خزانه استعداد علاوه بر آموزش‌های مدیریتی و عمومی نسبت به تمهید الزامات مورد نیاز شغل مربوطه و کاستی‌های فرد مربوطه مواد آموزشی لحاظ گردد.
- در خصوص فرهنگ سازمانی نیاز به تحکیم و تقویت فرهنگ موجود از طریق تشکیل کارگاه‌های هم‌اندیشی در خصوص جلوگیری از انتصاب بصورت تجربی و مستقیم خارجی در مناصب کلیدی و حساس است که در این راستا حمایت شخص فرماندهی محترم نیرو نیاز خواهد بود و در سازمان این باور نهادینه گردد که افرادی که شاخص‌ها و مؤلفه‌های جانشین‌پروری را دارا هستند می‌توانند عهده دار مشاغل کلیدی و حساس باشند.

- مشارکت فعال کارکنان در مدیریت و برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری‌های ناجا با هدف ارتقاء به‌عنوان جایگزین مدیران آینده
- ارتقاء سطح باورهای دینی و آموزه‌های اعتقادی کارکنان به عنوان یکی از ملاک‌های اصلی جهت تصدی پست‌های مدیریتی
- ایجاد بستری لازم برای مشارکت کارکنان با هدف شکوفا سازی استعدادها و توانایی‌های خویش جهت جایگزینی
- در خصوص بعد فردی شاخص امانت داری و توانایی دارای رتبه‌های نخست بوده‌اند بنابراین در اجرای برنامه جانشین‌پروری و انتصاب افراد بایستی این دو شاخص ملاک قرار گیرد.
- در بعد سازمانی شاخص ارزیابی عملکرد و منابع نیز مهم بوده‌اند بنابراین سازمان جهت جایگزینی افراد باید عملکرد آنان را مد نظر قرار دهد.
- در بعد اجتماعی شاخص سرمایه فکری مهم‌ترین مؤلفه است لذا سازمان بایستی افرادی را که دارای ایده، خلاقیت و نوآوری هستند در اولویت جایگزینی مدیران عالی قرار دهد.

### فهرست منابع

- گای، ماتیو و سیمز، دوریس (۱۳۸۸). توسعه استعدادهای آتی راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ترجمه نسرين جزینی، انتشارات سرآمد.
- گرگ ال، استوارت. کنت جی (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی، پیوند استراتژی و عمل، ترجمه سید محمد اعرابی، انتشارات مهکامه.
- لون ولف، ربه کا (۱۳۸۹). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری روشمند، ترجمه غلامحسین خانقایی، انتشارات نسل نواندیش.
- Byham W. C. (2000). A new look at succession managemen Ivey Business Journal, May/June 2002, 66,5
- Chambers, E.G., Floulon, M (1998). The war for talent. Pp 44-57.
- charan, R (2005). Ending the ceo succession crisis , Harvard Business Review.72-81.
- Conger, J., Fulmer, R. (2009). Developing your leadership pipeline.). Harvard Business Review, vol. 81, 12, 76
- Hills,A.(2009). Succession Planning or smart Talent management, idustrial commercial Traning 41(1)
- Jarrell Karen M.and pewitt kyle coby (2007). succession planning in Government :case study of a medium – sizedcity.297-309.

- Montani, f., odoard, c., Battistelli, A. (2014). individual and contextual determinants of innovative work behavior. journal of occupational and Organizational psychology. 87, 645. Elsevira, press.
- Sahl, R. J. (2006). Succession Planning- A Blueprint for Your Company's Future. Personnel Administrator, 32, 9, 101
- Sambrook, s. (2005). Exploring succession planning in small and Growing Firms journal of small Business and Enter prise Development. 12(4)
- Schein, E (1978). Career Dynamics :matching individual and organizational needs in larsson Rikard vol.12. pp.361-381.
- Rothwell, W. J. (2016). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within, 3rd Edition. AMACOM, New York, NY
- Taylor, T., McGraw, P. (2004). Succession Planning Practices in Australian Organizations. International Journal of Manpower, 25, 8, 741
- Williams, Kurt (2005) Succession planning not just for Big Business The Idaho Business Review, Boise ,p.g.1



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 پرتال جامع علوم انسانی



شروېشگاه علوم انساني و مطالعات فرهنگي  
پرتال جامع علوم انساني