



University of
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of
Management Sciences

Designing a Succession Model With an Emphasis on Talent Management

Mohammad Ali Sarlak^{1*}, Ali Jan Sadeghpour², Maryam Gholizadeh³

1. Professor of organizational behavior management, Payame Noor University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). E-mail: sarlak@pnu.ac.ir
2. Postdoctoral Researcher, Payame Noor University, Tehran, Iran.
3. Postdoctoral of Management, Irisa, Isfahan, Iran.

Extended Abstract

Abstract

In such circumstances where Organizations must be able manage all their resources, the ability of developed organizations relies on the specialized human resources as strategic assets. One of the methods for the fundamental changes and based on organized insights in the field of human resources is to implement a succession planning model in organizations. This research is applied in terms of purpose and qualitative research in terms of execution. The population of this study, including experts with a scientific background and related field in ABFA Semnan Company and the research sample was theoretical (purposive) sampling method. Interviews used in order to collect qualitative data and to analyze the data obtained from the interviews, the content analysis was used. Analysis results showed that identifying the organization's needs and competencies required, identifying skills through the skill repository, training and utilization, evaluation and review as the main categories in designing a succession planning model in ABFA Semnan Company with an emphasis on talent management.

Introduction

Succession planning guarantees the survival and future success of an organization through identifying and nurturing persons enjoying leadership talent. Focusing on their influence, vision, and innovation competent leaders can identify the long term targets and create inspirational outlook for the organization. The procedure of succession planning in organizations is one of the macro strategies of human resources management. The lack of qualified manpower in markets despite of organizations' growing need for human resources to deal with environment changes and treats is serious. Currently, there is an urgent necessity and a crying need of programming for succession planning. Succession planning is regarded as an effective strategy for qualified and competence human resources provision. Such strategy supplies the required

infrastructure for crucial posts in the organizations. Identifying and nurturing the talented persons will result in effective and efficient leadership continuity. The preliminary survey reveals that implementing local succession planning in Abfa Company in Semnan province requires an accurate programming to identify and recruit the talented features and trying to develop and preserve them. Taking all above-mentioned explanation into account, implementing the succession planning program will provide the Abfa Company of Semnan province with opportunities and advantages that are going to be discussed in the present study. This study aims to provide the Abfa Company with a model of succession planning organization in order to guide the decision makers of the Company to orient the managers so as never suffers from the lack of professional experts and managers.

Case study

The location of the study is Abfa Company in Semnan province.

Materials and Methods

The present study has been planned and conducted to identify the succession planning through focusing on talent management. Regarding the exploratory feature of this research, the variables and the relations between them have been extracted through a qualify research.

Accordingly, using the qualified research of identification features of the succession planning model which concentrated on talent management, the professional and experts have been selected through interview. The interviews have been studied under the method of thematic analysis. The coding method has been used in the research and the presented contents by the participants have been accurately written, recorded and reported, and the related matters have been identified. Then, based on the research enquiry and the achieved results from the data qualitative analysis out of interviews with the managers and senior experts of Abfa Company in Semnan, the results and findings have been analyzed and interpreted.

Discussion and Results

Having interviewed with the experts and managers of the afore-mentioned organization, the coding of the interviews were one. In the first phase, 884 primary codes were detected out of different data. In the second phase, 145 codes were detected through omitting the similar ones. The next step was to extract the basic themes for which the researcher put those codes and themes that hold the most identical meanings together and created new meaning and words and achieved 92 basic themes.

In the next phase, the extracted basic themes were categorized into 5 organizer categories that will be clarified below.

Determining the strategic occupations criteria: 1) the effects of occupation on salary 2) the relation between the occupation with a responsibility and

significant process 3) the effect of occupation in profitability 4) occupations with no one being in charge of 5) the possibility of replacing (feasibility and difficulty) 6) the viewpoints of the related manager or head on occupation 7) the impacts of not fulfilling the responsibilities of the occupation 8) setting points for the factors of determining strategic occupations 9) grouping the occupations under the three subdivisions of strategic, significant and ordinary 10) the ability to design an outlook 11) leadership 12) strategic thinking 13) decision making ability 14) programming and organizing 15) change management 16) micro and macro management 17) team leadership 18) information management 19) innovation and creativity 20) intermediation 21) encouraging and cheering up 22) nurturing the personnel 23) innovation 24) diversity management 25) effective and efficient communications 26) learning 27) problem solving 28) business intuition 29) Team building 30) initiative 31) the effectiveness of interpersonal relationship 32) market focusing 33) team working and value creation 34) change management 35) responsibility technical skills 36) character integrity 37) high intelligence 38) management and commanding skills 39) designing the data bank of personnel 40) the role of technology in identifying talent sources 41) identification procedure 42) planning for identifying talented ones 43) identifying and preparing the successors 44) determining the management talents of personnel 45) identifying the best alternatives for management and leadership in the organization 46) identifying external probable alternatives 47) increasing the talents sources composing extensible personnel 48) matching and alignment between the existing talented personnel in the organization and the required talented ones in the future 49) providing opportunities for personnel enjoying high potentialities 50) the continuity of leadership development and thinking talent 51) internal talents developing 52) strategic talent developing 53) abilities identification 54) talents sources formation 55) benefiting from qualified personnel 56) talents identification 57) personnel training 58) individual and organizational maturity 59) personal empowerment 60) professional development of personnel 61) the growth of personnel along with the official path of the organization 62) improving individual performance 63) self actualization 64) role-playing of the individuals in the organization 65) individual improvement 66) self-training 67) the opportunity for creativity 68) improving manpower 69) qualified management training 70) individual and occupational development 71) qualification of education 72) talents assessment 73) ability assessment 74) skill assessment 75) individual assessment 76) job assessment 77) performance assessment 78) the ability to summarize 79) team building 80) strategic and analytical thinking 81) feasibility in appointing individuals 82) acceptable number of candidates in talents source for management 83) the positive performance of selected individuals 84) characteristics 85) structured interviews

86) non-artificial interviews 87) self- assessment questionnaires 88) characteristics tests 89) psychometric tests 90) ability and talent tests 91) skill assessments tests 92) knowledge difficulty tests

Conclusion

The main task of the present research was to identify the succession planning through focusing on talent management which happened in defining the terms and delivering reports, so as to form the relations afterwards. Identifying the model has started after the identification of the organizations' requirements. According to the results and emphasis of the key informative ones, the criteria of identifying the necessary competencies were regarded as the second factor. Identifying the talented individuals through talent source was also introduced as one of the main factors. Taking the extracted factors into account, another main factor is education and utilization. Finally, another main factor was announced titled assessment and review for assessing the level of success and efficiency of the succession planning.

Keywords: Succession model; talent; talent management; Abfa Company; content analysis

Article Type: Research Article

Cite this article: Sarlak, M.A., Sadeghpour, A.J., & Gholizadeh, M. (2023). Designing a Succession Model With an Emphasis on Talent Management. *Public Management Researches*, 16 (61), 37-64. (In Persian)

DOI:10.22111/JMR.2023.41088.5696

Received: 28 Dec. 2021

Revised: 04 Feb. 2023 **Accepted:** 21 Feb. 2023

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



طراحی مدل جانشین پروری با تاکید بر مدیریت استعداد

محمد علی سرلک*^۱ - علی جان صادق پور^۲ - مریم قلی‌زاده^۳

۱. نویسنده مسئول، استاد مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران. sarlak@pnu.ac.ir

۲. پژوهشگر پسادکتری، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران.

۳. فوق دکترای مدیریت، ایریسا، اصفهان، ایران

چکیده

در شرایطی که سازمان‌ها برای رویارویی با چالش‌های جدی باید از همه امکانات بالقوه و بالفعل خود بهره بگیرند، قدرت و اقتدار واقعی سازمان‌های توسعه یافته، وجود منابع انسانی متخصص به منزله سرمایه‌های استراتژیک می‌باشد و یکی از اقداماتی که باعث ایجاد تحول بنیادی و مبتنی بر بینش و بصیرت سازمان یافته در حوزه منابع انسانی است اجرای نظام جانشین‌پروری در سازمان‌ها می‌باشد. این پژوهش، از نظر هدف کاربردی و به لحاظ اجرا پژوهشی کیفی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، شامل صاحب نظران و خبرگان مرتبط با موضوع دارای زمینه علمی و سابقه مرتبط در شرکت آب و فاضلاب سمنان و نمونه پژوهش به روش نمونه‌گیری نظری (هدفمند) انتخاب شد. به منظور جمع آوری داده‌های کیفی از ابزار مصاحبه و برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، از فن تحلیل مضمون استفاده شد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد، شناسایی نیازهای سازمان، شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز، شناسایی استعدادها از طریق مخزن استعداد، آموزش و به کارگیری، ارزیابی و مرور به عنوان مقوله‌های اصلی در طراحی مدل جانشین پروری در آبفا استان سمنان با تاکید بر مدیریت استعداد می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: جانشین پروری، استعداد، مدیریت استعداد، شرکت آبفا، تحلیل مضمون

استناد: سرلک، محمدعلی؛ صادق‌پور، علی‌جان؛ قلی‌زاده، مریم (۱۴۰۲). طراحی مدل جانشین‌پروری با تاکید بر مدیریت استعداد، پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۶(۶۱)، ۶۴-۳۷.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۰۷ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۱۱/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۰۲



DOI: 10.22111/JMR. 2023.41088.5696

نوع مقاله: علمی پژوهشی

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

مقدمه

پیدانکردن افراد مناسب برای جایگزینی و جانشینی مدیران، یکی از مسائل و مشکلات جدی هر سازمان است. با شناسایی افراد مستعد و باقابلیت در سازمان‌ها و مورد توجه قراردادن آنان می‌توان بخشی از فقدان افراد مناسب برای جانشینی را برطرف نمود. به وجود آمدن ترک خدمت نیروها در مشاغل حساس و کلیدی مانند مشاغل مدیریتی می‌تواند در روند حرکت یک سازمان به سوی اهداف و موفقیت آن مشکل جدی ایجاد نماید.

جانشین‌پروری با شناسایی و پرورش افراد مستعد، رهبری و موفقیت آتی سازمان را تضمین می‌کند. رهبران شایسته با تمرکز بر نفوذ، بینش و ابتکار خود می‌توانند اهداف بلندمدت را تشخیص داده و چشم انداز الهام بخشی را برای سازمان خلق کنند. فرآیند جانشین‌پروری در سازمان‌ها یکی از راهبردهای کلان مدیریت منابع انسانی است. کمبود نیروی انسانی مستعد در بازار کار با وجود نیاز رو به رشد سازمان‌ها به سرمایه‌های انسانی برای مواجهه با تغییرات محیط یک چالش و تهدید جدی است. (Shukla, 2020) در شرایط کنونی ضرورت و اهمیت برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری بیش از گذشته احساس می‌شود. جانشین‌پروری یک راهکار اثربخش برای تامین منابع انسانی مستعد و شایسته سازمان‌ها محسوب می‌شود. این راهکار زیرساخت لازم را برای تامین پست‌های حساس و کلیدی سازمان‌ها فراهم می‌کند. شناسایی و پرورش استعدادها باعث حفظ تداوم رهبری کارآمد و اثربخش در سازمان می‌شود (White, 2018)

تحلیل ریسک افراد کلیدی و موقعیت‌های شغلی حساس که تعیین می‌کند کدام یک از بخش‌های سازمان ریسک بالاتری در زمینه از دست دادن افراد کلیدی دارند و متقاعد کردن مدیران ارشد و سیاست‌گذاران سازمان، ساختار سازمانی، فرآیندهای کاری، فرهنگ سازمانی، همسو کردن برنامه‌های جانشین‌پروری با برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی و کل سازمان همچنین غلبه بر مقاومت در برابر تغییر از طریق تشریح منافع جانشین‌پروری یا نیاز سازمان با طراحی مدل جانشین‌پروری در آبفا استان سمنان با تاکید برمدیریت استعداد پوشش داده می‌شود. اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری ضمن کمک به شناسایی افراد کلیدی و مدیران مستعد در شرکت آبفا استان سمنان، زمینه حفظ و نگهداری نخبگان

و مدیران مستعد آینده را فراهم می‌سازد. بدین منظور ضرورت و اهمیت جانشین‌پروری بیش از پیش در این سازمان احساس می‌شود.

جامعه آماری این تحقیق، صاحب نظران و خبرگان مرتبط با موضوع پژوهش است که دارای زمینه علمی و سابقه مرتبط در شرکت‌های آب و فاضلاب کشور می‌باشند. در این پژوهش، با روش نمونه‌گیری هدفمند، با ۱۵ نفر از مدیران اجرایی و میانی سازمان، صاحبان اثر و مطلعین کلیدی درحوزه مدیریت منابع انسانی مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته‌ای به عمل آمد و داده‌ها استخراج گردید. برای تحلیل داده‌های گردآوری شده از روش تحلیل مضمون که شامل سه مرحله کدهای اولیه، مقوله‌های پایه و مقوله‌های سازمان دهنده می‌باشد، استفاده شده است.

با توجه به توضیحات فوق، اهمیت توجه به جانشین‌پروری در شرکت آبفا استان را نیز می‌توان دریافت و مسئله تحقیق این است که مولفه‌های مدل جانشین‌پروری با تاکید بر مدیریت استعداد در شرکت آبفا استان سمنان کدامند؟

چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

برنامه‌ریزی جانشینی، ابزار حیاتی مورد استفاده‌ی رهبران سازمانی به منظور آماده‌سازی کارکنان برای تغییرات آینده و اطمینان از اینکه کارکنان توسعه یافته‌اند و می‌توانند مسئولیت نقش‌های رهبری را برعهده بگیرند (Fink, 2011). در این برنامه ریزی، رهبران سازمانی به دنبال شناسایی دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کلیدی و سپس آماده‌سازی کارکنان متعدد برای انجام آن دسته از کارکردهای آینده می‌باشند (West-Barnett, 2017). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری باید با چشم‌انداز و اهداف راهبردی سازمان مرتبط و همسو، و از راهبرد سازمان گرفته شده باشد و راهبردی برای منابع انسانی و کارکنان موجود تعیین کند؛ نیروی انسانی جدید را توجیه کند؛ رویارویی با تحولات سازمان را آسانتر، و روش‌ها و گزینه‌های جدیدی را در محیط جدید پیشنهاد کند. این برنامه همچنین با تضمین بهترین کاربرد منابع به منظور رشد و بهره‌وری، برنامه‌ریزی بلندمدت سازمان را تعیین می‌کند؛ هدف‌ها و مأموریت‌ها را تعریف و کارکنان را برای رسیدن به آنها آماده می‌کند (Rezaeean, 2009).

راهبردهای جانشین‌پروری اجازه می‌دهد که سازمان، شکاف‌های دانشی را شناسایی کند و کارکنان را به گونه‌ای پرورش دهد تا بتوانند آمال خود را درباره پیشرفت مسیر شغلی در محیط ایمن، مثبت و راحت بیان کنند. چیزی که موجب می‌شود موفقیت جانشین‌پروری تا حد زیادی مطابق برنامه‌ریزی‌های سازمان اجرا شود، آگاهی و درک درست از استعداد‌های سازمان و همچنین، استعداد‌های موردنیاز در سطوح مختلف سازمان است. (Bernier, 2015)

مرور و بررسی ادبیات مدیریت استعداد، تعاریف مختلفی را از آن نشان می‌دهد. اینکه سازمان‌ها چه افرادی را به منزله استعداد در نظر می‌گیرند، بسیار مهم است. یک نظرسنجی انجام شده توسط شرکت مشاوره تاورز پرین^۱ نشان می‌دهد که هیچ یک از ۳۲ شرکت مورد بررسی تعریف مشابهی با یکدیگر در زمینه استعداد نداشتند و تعاریف بستگی به استراتژی سازمان، نوع شرکت، محیط رقابتی آن و عوامل دیگر داشت. در نهایت، آن‌ها اتخاذ رویکردی اقتضایی را در تعریف استعداد توصیه می‌کنند. (CIPD, 2006) بنابراین تعریف استعداد و مدیریت استعداد کمی دشوار است زیرا هر سازمان نگرش و نظر خاص خود را در این زمینه دارد و تعریف مشترک جهانی از آن وجود ندارد. در ادامه سعی شده است، تا حد امکان تعاریف مدیریت استعداد از پژوهش‌های مربوطه جمع‌آوری و در جدول ۱ ارائه گردد.

جدول شماره ۱: تعاریف مدیریت استعداد از دیدگاه پژوهشگران

۱	مدیریت استعداد از دیدگاه راهبردی عبارت است از توسعه و رشد استعدادها، ساختارها و سیستم‌های پشتیبانی مدیریت استعدادها، عملیاتی کردن راهبردها، اندازه‌گیری دائم اثرات استعدادها روی محیط (Mobini) Dehkordi, Tahmaseb (Kazemi, 2013)
۲	مدیریت استعداد تضمین می‌کند که افراد مناسب با مهارت‌های مناسب در محل مناسب قرار گرفته‌اند و بر فعالیتهای مناسب، متمرکز و نسبت به آن عجین شده‌اند (Areqat Abdelhadi, Al-Tarawneh, 2010).
۳	مدیریت استعداد فرایندی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان و به منظور تحقق نتایج کسب و کار است (Ooi, 2010).
۴	مدیریت استعداد فقط شامل جذب و حفظ بهترین افراد نیست، بلکه شناسایی و حذف افراد غیرضروری و نامناسب را نیز دربرمی‌گیرد (Aulrish, Wayn Bruck Bank, 2009).
۵	مدیریت راهبردی جهت شناسایی نظام‌مند پستهای کلیدی برای پایداری و مزیت رقابتی شرکت (Collings, Mellahi, 2009)
۶	مدیریت استعداد یا مدیریت استعدادیابی را سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان، شناسایی جانشینها و افراد با استعداد در سازمان

1. Tawers perin

	و بالنده کردن آنان برای ایفای نقشهای گوناگون رهبری تعریف می‌کنند. (Gay, Sims, 2009)
۷	مدیریت استعداد اقدامی مثبت و مفید برای بهترین افراد در مشاغل و نوعی سرمایه گذاری برای رشد آنهاست. همچنین شکوفاسازی استعدادهای بالقوه افراد در مشاغل و کمک به آنها برای بهره بردن از نقاط قوت خود و بهبود نقاط ضعف می‌باشد. (Hirsh, 2008)
۸	شناسایی، توسعه، نگهداری و به کارگیری استعدادهای موجود در سازمان. استراتژی یکپارچه در کسب و کار است که افراد را قادر می‌سازد استعدادهایشان را به منصف ظهور گذراند. (Sandra, Watson, 2008)
۹	همان مدیریت منابع انسانی است که به صورت مستقیمتر و جزئیتر بر افراد خاص تأکید دارد (Shoi, 2008)
۱۰	شکوفاسازی استعداد بالقوه افراد در مشاغل (Hirsh, 2008)
۱۱	از مدیریت استعداد به عنوان ابزاری برای بهبود فرایند استخدام و توسعه افراد با مهارتها و تواناییهای مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان استفاده می‌کنند. (Bhatnagar, 2007)
۱۲	استعداد دربرگیرنده بلوغ برجسته‌ای است که عموماً شایستگیها (دانش، مهارت و توانایی) نامیده می‌شود و به نحوی است که فرد را جزو ده درصد افراد برتر در میان همکارانی قرار میدهد که در همان حوزه فعالیت می‌کنند. (Gagne, 2007)
۱۳	مدیریت استعداد فرایندی است که به طور نظاممند، شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخگویی به چالش‌های آینده به آن نیاز دارد را از بین می‌برد. (Wellins, Smith, Rogers, 2006)
۱۴	مدیریت استعداد فرایندی را پیشنهاد می‌دهد که در آن سازمان، افرادی را برای حال و آینده شناسایی و اداره کرده و سپس توسعه می‌دهد. (CIPD, 2006)
۱۵	انجام یک سری فعالیت‌های یکپارچه به منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز در حال حاضر و در آینده توسط سازمان. هدف مدیریت استعداد توسعه و نگهداری یک استخر استعداد متشکل از نیروی کار ماهر، عجین شده با کار و متعهد به منظور تضمین جریان استعداد است. (Armestrang, 2006)
۱۶	مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان است. هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادهای به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف استراتژیک سازمان است. (Dutta Gupta, 2005)
۱۷	شناسایی استعداد و سپس هم‌نوا کردن آن با نقش‌های شغل به منظور بیشینه کردن درگیری (عجین شدن) فرد با نقشی که با قوت‌های ذاتی او منطبق است. (Mucha, 2004)
۱۸	مدیریت استعداد به مجموعه فعالیت‌هایی گفته می‌شود که کارفرما برای استخدام، آموزش، توسعه و به طور کلی، اداره آن دسته از کارکنانی که مشاغل اجرایی و با اهمیت سازمان را در دست دارند استفاده می‌کند. (Cappelli, 2004)
۱۹	دربگیرنده تمامی فرایندهای منابع انسانی، مدیریت امور و فناوریهاست. مدیریت استعداد به معنی کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و به‌سازی، به کارگیری، و عموماً بازسازی نیروی کار است. (Schweyer, 2004)
۲۰	مدیریت استعداد با برنامه ریزی منابع انسانی مرتبط است یعنی داشتن افراد مناسب در زمان مناسب و در شغل مناسب. (Creelman, 2004)
۲۱	مدیریت استعداد مبتنی بر هماهنگ سازی و یکپارچه سازی فعالیت‌های شناسایی استعداد، جذب استعداد، توسعه استعداد، نگهداری استعداد، اداره کردن استعداد، برنامه ریزی جانشین پروری، تغییر فرهنگ سازمانی به فرهنگ متناسب با رویکرد مدیریت استعداد و ارزیابی استعداد در سازمان است. (Rothwell, 2002)
۲۲	بررسی اینکه افراد مناسب در زمان مناسب و متناسب با اهداف سازمان وجود داشته باشند (Williams, 2000)

در خصوص موضوع جانشین‌پروری تحقیقات بسیاری در داخل و خارج از کشور انجام شده است که برخی از تحقیقات انجام شده عبارتند از: تاثیر اجرای نظام جانشین‌پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کرمان (Nikpour, 2019)، طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادالت ساختاری (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی) (Mahfouzi et al., 2019)، طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی (Chatrchi & Tabari, 2018)، جایگاه شایستگی‌های محوری در جانشین‌پروری (Alwani et al., 2016)، پیوند برنامه‌ریزی جانشینی با عملکرد کارکنان: نقش میانجی ارزیابی پیشرفت شغلی و پیشرفت عملکرد (Ali et al., 2019).

در ادامه، تعدادی از پژوهش‌های انجام شده در حوزه جانشین‌پروری مرور می‌شود. چاوز^۱ (۲۰۱۸) پژوهشی تحت عنوان "مطالعه موردی برای پیاده‌سازی جانشین‌پروری" انجام دادند. در این مقاله توصیفی، نویسنده در مورد سه اصل پیاده‌سازی یک برنامه مدیریت جانشین‌پروری مؤثر که برگرفته از نتایج مصاحبه او با مدیران و متخصصان می‌باشد بحث می‌کند نتایج حاصل از مصاحبه نشان می‌دهد مراحل موفقیت‌آمیز برای پیاده‌سازی جانشین‌پروری شامل (۱) شناسایی جانشینان و رهبران بالقوه (۲) توسعه و متعهد کردن کارکنان برای رهبری (۳) حفظ کارکنان توسعه یافته است. پاندى و شارما^۲ (۲۰۱۸) در پژوهش خود با عنوان "تجربیات و چالش‌های برنامه جانشین‌پروری: مطالعه سازمان‌های هندوستان" عنوان کردند که امروزه، برنامه ریزی جانشین‌پروری، نقشی کلیدی در بازار استعدادها و فضای رقابتی موجود، ایفا می‌کند و به طور مستقیم بر رشد سازمانی اثر گذار است. ایشان معتقدند که توسعه استعدادها برای توسعه سازمان، یک ضرورت محسوب می‌شود. آن‌ها روی تجربیات و شیوه‌های جانشین‌پروری که در صنعت انجام شده است، تمرکز کردند. ایشان در ادامه بیان می‌کنند که اگر چه ممکن است روش‌های جانشین‌پروری در صنایع مختلف با هم متفاوت باشد، اما چارچوب همه آنها یکی است.

1. Chavez

2. Pandy & Sharma

ماتسو^۱ (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان «مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه میدوسترن» به این نتیجه دست یافت که برنامه جانشین‌پروری در بخش‌های معدودی از دانشگاه اجرا می‌شود و پاسخ‌دهندگان بر ضرورت و نیاز به توسعه چنین برنامه‌ای در دانشگاه تأکید کرده‌اند. همچنین، پاسخ‌دهندگان از این برنامه اطلاع کافی ندارند و با توجه به نوع دانشکده و شغل و سال‌های خدمت، تفاوت معناداری در آگاهی افراد وجود دارد.

کالینز و همکاران^۲ (۲۰۱۶) برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را در گروه غذایی ویلیام جکسون مورد مطالعه قرار دادند. این گروه تجاری غذایی در حقیقت یک تجارت خانوادگی در انگلستان می‌باشد. نتایج مطالعه نشان داد که جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی‌های آن به طور کامل جدی در این گروه انجام می‌شود و علاوه بر چالش‌ها و هزینه‌های اضافی که این کار برای این گروه دارد، اما یکی از برنامه‌های منظم برای پست‌های مهم در این گروه تجاری می‌باشد.

کریمی و همکارانش (۲۰۱۸)، پژوهشی با عنوان «طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری» به انجام رساندند. نتایج حاصل از کدگذاری و تحلیل محتوا نشان داد که ۲۴ عامل اثرگذار در پنج بعد اصلی شایستگی، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، عدالت و جامعیت از مولفه‌های مهم نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد مدیریت جانشین‌پروری هستند.

امین و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان "بررسی الگوی جانشین‌پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران با هدف تعیین شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین‌پروری در این سازمان انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که وضعیت موجود و مطلوب شرکت مدیریت منابع آب ایران در تمام مؤلفه‌های جانشین‌پروری دارای تفاوت می‌باشند و همچنین نتایج حاصله از رتبه‌بندی مؤلفه‌ها حاکی از آن است که در وضعیت موجود، "ارزیابی عملکرد فردی"، "بالاترین اولویت و ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری"،

1. Mateso

2. Collins et al

پایین‌ترین اولویت را دارند. در وضعیت مطلوب نیز "پر کردن خلأ پرورشی" بالاترین رتبه و "ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری"، پایین‌ترین رتبه را دارد. ابراهیمی و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین‌پروری سازمانی (مورد مطالعه: مدیران دانشگاه محقق اردبیلی)" با هدف بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین‌پروری سازمانی به روش توصیفی - همبستگی انجام داده‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت استعدادیابی، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تمامی مؤلفه‌های جانشین‌پروری دارد و ضمن تأیید کلیه فرضیه‌های پژوهش از طریق آزمون فریدمن نشان دادند که بیشترین اهمیت مربوط به بعد اتصال برنامه‌های پرورش مدیران به سامانه مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی و کم‌ترین اهمیت مربوط به بعد تبیین و تدوین مدل شایستگی است.

لطیفی، عبدالحسین‌زاده و آذرفر (۲۰۱۶) طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی از طریق کاربست مدل سازی ساختاری - تفسیری را در یکی از سازمان‌های دولتی مورد مطالعه قرار دادند. از مدیران و خبرگان آن سازمان در مورد برنامه جانشین‌پروری مصاحبه به عمل آمد. در ادامه با بهره‌گیری از روش کیفی تحلیل مضمون، مصاحبه‌های مذکور تحلیل شد و شبکه مضامین جانشین‌پروری با ۳۲ مضمون پایه، ۱۰ مضمون سازمان دهنده و ۳ مضمون فراگیر استخراج شد و با بهره‌گیری از مدل سازی ساختاری - تفسیری، روابط بین متغیرها کشف شد. نتایج پژوهش نشان داد متغیرهایی چون تعهد مدیران ارشد به جانشین‌پروری، فرهنگ جانشین‌پروری و قوانین و اسناد بالادستی نقش مهم و کلیدی در تحقق جانشین‌پروری در بخش دولتی دارند و متغیرهایی چون نظام ارزیابی عملکرد مناسب، نظام آموزشی کارآمد و عدالت سازمانی خروجی‌های سیستم جانشین‌پروری هستند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مدل جانشین‌پروری با تأکید برمدیریت استعداد طراحی و اجرا شد. با توجه به این که تحقیق ماهیتا اکتشافی بود، متغیرها و ارتباط بین آنها از طریق تحقیق کیفی استخراج گردیدند. برهمین اساس با استفاده از رویکرد تحقیق کیفی مقوله‌های مدل جانشین‌پروری با تأکید برمدیریت استعداد از طریق مصاحبه با افراد

متخصص و خبره شناسایی گردیدند. پس از انجام مصاحبه با خبرگان و مدیران سازمان مذکور، کدگذاری مصاحبه‌ها انجام شد. از داده‌های مختلف در مرحله اول، ۱۴۵ کد استخراج شد. در گام بعدی برای استخراج مقوله‌ها، محقق مفاهیمی که بیشترین قرائت و هم معنایی را نسبت به هم داشتند، کنار هم قرار داد و به خلق معنا و واژه‌های جدید پرداخت و به ۹۲ مقوله پایه دست یافت. در گام بعدی مقوله‌های پایه به دست آمده در قالب ۵ مقوله سازمان دهنده جای گرفت. جامعه آماری این تحقیق، صاحب نظران و خبرگان مرتبط با موضوع پژوهش است که دارای زمینه علمی و سابقه مرتبط در شرکت های آب و فاضلاب کشور می باشند. دو معیار برای انتخاب مشارکت کنندگان در نظر گرفته شد. معیار ها عبارت بودند از: انجام حداقل دو پژوهش در زمینه جانشین پروری و مدیریت استعداد، دارا بودن حداقل ده سال سابقه کار اجرایی در زمینه پژوهش. همچنین با توجه به ماهیت روش نظریه تحلیل کیفی، از روش نمونه گیری نظری (هدفمند) استفاده شده است. بر این اساس، تعداد ۱۵ نفر از کارشناسان و مدیران شرکت آبفا استان سمنان انتخاب شدند. همچنین تعداد ۴ نفر عضو هیئت علمی دانشگاه بر اساس روش نمونه گیری موارد مطلوب جهت انجام مصاحبه انتخاب شدند. بدین ترتیب، تعداد مصاحبه شوندگان در این پژوهش ۱۱ نفر بوده است.

ابزار گردآوری، مصاحبه نیمه ساختارمند بود که از طریق روش های اعتبارپذیری و اعتمادپذیری با کمک تکنیک همسوسازی داده‌ها مورد تأیید قرار گرفت. جهت اعتبارسنجی، تکنیک‌های مختلفی به کار رفت؛ به گونه ای که برای سنجش روایی الگوی به دست آمده از معیار قابل قبول بودن استفاده شد. از آنجاکه براساس این معیار، روش‌های مختلفی برای سنجش روایی وجود دارد، در این پژوهش از روش-های همسوسازی و خودبازبینی محقق طی فرآیند جمع آوری و تحلیل داده ها استفاده شد. در همسوسازی داده ها، برای اعتباربخشی به مضامین کشف شده، مبانی نظری و پیشینه پژوهشی همسو و همراستا با این مضامین ارائه می گردند. به این صورت که نتایج حاصل از تحلیل مضامین در این پژوهش با مبانی نظری و پژوهشی همسوسازی گردیدند. به علاوه برای سنجش پایایی الگوی به دست آمده، از معیار قابل اعتماد بودن استفاده شد

یافته‌های پژوهش

در ادامه در جدول ۲ روند تحلیل موضوعی داده‌های مصاحبه و استخراج مقوله‌ها آمده است.

جدول شماره ۲: روند تحلیل موضوعی داده‌های مصاحبه و استخراج مقوله‌ها

مقوله‌های سازمان دهنده	مقوله‌های پایه	کدهای اولیه
شناسایی نیازهای سازمان	تعیین معیارهای انتخاب مشاغل استراتژیک (میزان اثر شغل در کسب و کار، ارتباط شغل با یک وظیفه با فرآیند مهم، میزان اثر شغل در سود آوری، بلاتصدی بودن مشاغل در گذشته، امکان جایگزینی (از نظر سهولت و سختی)، نظر مدیر یا سرپرست مربوطه در مورد شغل، پیامدهای ناشی از پر نکردن شغل، تعیین امتیاز برای عوامل تعیین مشاغل استراتژیک، گروه بندی مشاغل در سه مقوله مشاغل استراتژیک، مهم و معمولی	پیش بینی نیازهای مدیریتی، مشاغل راهبردی، تعیین معیارهای انتخاب مشاغل استراتژیک (میزان اثر شغل در کسب و کار، ارتباط شغل با یک وظیفه با فرآیند مهم، انطباق با محیط، میزان اثر شغل در سود آوری، انتظارات استراتژیک، بلاتصدی بودن مشاغل در گذشته، ملاحظات سیاسی، درک از محیط سازمانی، استفاده از تجربیات بین المللی، امکان جایگزینی (از نظر سهولت و سختی)، انطباق مسئولیت‌های شغلی با رسالت‌های سازمان، نظر مدیر یا سرپرست مربوطه در مورد شغل، هماهنگی شغل‌ها با استراتژی‌های سازمان، پیامدهای ناشی از پر نکردن شغل، تعیین امتیاز برای عوامل تعیین مشاغل استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان، گروه بندی مشاغل در سه مقوله مشاغل استراتژیک، مهم و معمولی
شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز	توانایی تدوین چشم انداز، رهبری، تفکر استراتژیک، قدرت تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی، مدیریت تغییر، مدیریت گروه‌های کوچک و بزرگ، رهبری تیمی، مدیریت اطلاعات، خلاقیت و نوآوری، میانجیگری، روحیه آفرینی، پرورش کارکنان، مدیریت تنوع، ارتباطات موثر و کارآمد، یادگیری، حل مساله، شم تجاری، تیم سازی، ابتکار عمل، اثربخشی روابط بین فردی، تمرکز بر بازار، کار تیمی و ارزش آفرینی، مدیریت تحول، مهارت‌های فنی وظیفه‌ای، یکپارچگی شخصیت، هوش بالا، مهارت‌های فرماندهی و مدیریت	توانایی تدوین چشم انداز، توانایی به تصویر کشیدن آینده مطلوب سازمان، ایده آل بودن بیانیه دورنمای سازمان، برنامه‌ریزی برای رهبری و مدیریت آینده سازمان، رهبری، تفکر استراتژیک، برنامه‌ریزی و تدوین چشم انداز سازمان در خصوص توسعه منابع انسانی، شناسایی بهترین گزینه‌های مدیریت و رهبری سازمان، تدوین راهبردها و استراتژی‌های، دستیابی به چشم انداز توسعه منابع انسانی، آینده نگری، آینده اندیشی و آینده سنجی، قدرت تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی، ظرفیت دوام در بلند مدت، مدیریت تغییر، مدیریت گروه‌های کوچک و بزرگ، رهبری تیمی، مدیریت اطلاعات، خلاقیت و نوآوری، تزریق فکر و ایده

		<p>جدید به سازمان، ابتکارات مدیریتی، میانجیگری، روحیه آفرینی، پرورش کارکنان، مدیریت تنوع، ارتباطات موثر و کارآمد، یادگیری، حل مساله، شم تجاری، تیم سازی، ابتکار عمل، اثربخشی، روابط بین فردی، تمرکز بر بازار، کار تیمی و ارزش آفرینی، مدیریت تحول، مهارت‌های فنی و وظیفه‌ای، فرهنگ مشارکتی، یکپارچگی شخصیت، هوش بالا، مهارت‌های فرماندهی و مدیریت، برنامه‌ریزی مشارکتی، شایسته‌سالاری، استعدادخواهی</p>
<p>شناسایی استعدادهای از طریق مخزن استعداد</p>	<p>طراحی بانک اطلاعاتی کارکنان، نقش تکنولوژی در شناسایی منابع استعداد، فرایند شناسایی، برنامه‌ریزی برای شناسایی استعدادهای، شناسایی و آماده سازی جانشین‌ها، شناسایی استعدادهای مدیریتی کارکنان، شناسایی بهترین گزینه‌های مدیریت و رهبری سازمان، شناسایی گزینه‌های احتمالی بیرونی، افزایش منابع استعداد متشکل از کارکنان قابل ارتقاء، تطابق و همسویی میان استعدادهای موجود در سازمان و استعداد مورد نیاز سازمان در آینده، ارائه فرصت‌های بیشتر برای کارکنان با پتانسیل بالا، تداوم توسعه رهبری و استعداد فکری، پرورش استعدادها، شناسایی توانمندی‌ها، تشکیل مخازن استعداد، به کارگیری افراد مستعد</p>	<p>بررسی فرصت‌های شغلی، طراحی بانک اطلاعاتی کارکنان، نقش تکنولوژی در شناسایی منابع استعداد، روشمند و هوشمند بودن سیستم منابع انسانی، وجود یک واحد منابع انسانی فعال و مجهز، فرایند شناسایی، سیستم منابع انسانی، برنامه‌ریزی برای شناسایی استعدادهای، شناسایی و آماده سازی جانشین‌ها، وجود واحد مدیریت منابع انسانی، شناسایی استعدادهای مدیریتی کارکنان، شناسایی بهترین گزینه‌های مدیریت و رهبری سازمان، شناسایی گزینه‌های احتمالی بیرونی، افزایش منابع استعداد متشکل از کارکنان قابل ارتقاء و همسویی میان استعدادهای موجود در سازمان و استعداد مورد نیاز سازمان در آینده، نظام شایستگی، ارائه فرصت‌های بیشتر برای کارکنان با پتانسیل بالا، مدیریت منابع انسانی مستقل مجهز و توانمند، تداوم توسعه رهبری و استعداد فکری، پرورش استعدادهای درونی، پرورش استراتژیک استعداد، شناسایی توانمندی‌ها، تشکیل مخازن استعداد، به کارگیری افراد مستعد</p>
<p>آموزش و به کارگیری</p>	<p>آموزش کارکنان، بلوغ فردی و سازمانی، توانمند سازی شخصی، پرورش حرفه‌ای کارکنان، بالندگی افراد در مسیرهای رسمی سازمان، بهبود عملکرد فردی، خود شکوفایی، نقش آفرینی فرد در سازمان، بهبود فردی، خودآموزی، فرصت بروز خلاقیت، بهسازی نیروی انسانی، آموزش‌های کیفی مدیریت، توسعه فردی و شغلی، کیفیت آموزش</p>	<p>شکل‌گیری طرح‌های توسعه و آموزش، آموزش کارکنان، لزوم فراگیری دانش روز برای تحقق مأموریت سازمان‌ها، بلوغ فردی و سازمانی، توانمند سازی شخصی، پرورش حرفه‌ای کارکنان، توانمند سازی شخصی، بالندگی افراد در مسیرهای رسمی سازمان، بهبود عملکرد فردی، خود شکوفایی، تبادل اطلاعات در محیط سازمان، نقش آفرینی فرد در سازمان، بهبودی</p>

		<p>فردی، خودآموزی، اشتراک دانش، یادگیری سازمانی، یادگیری و رشد، فرصت بروز خلاقیت، جو یادگیری، یادگیرنده بودن سازمان، بهسازی نیروی انسانی، فرهنگ یادگیری، آموزش‌های کیفی مدیریت، فرصت یادگیری، توسعه‌ی فردی و شغلی، تعیین ویژگی‌های برتر عملکردی، کیفیت آموزش</p>
ارزیابی و مرور	<p>ارزیابی استعداد، ارزیابی توان، ارزیابی مهارت، ارزیابی فردی، ارزیابی شغلی، ارزیابی عملکرد، توان جمع‌بندی، تیم‌سازی، تفکر تحلیلی و تفکر استراتژیک، روان بودن انتصاب افراد، وجود تعداد مناسب کاندید در خزانه استعداد برای مدیریت، عملکرد مثبت افراد انتخاب شده، ویژگی‌های شخصیتی، مصاحبه‌های ساختار یافته، بدون ساخت، پرسشنامه خود ارزیابی، آزمون‌های شخصیتی، آزمون‌های روان سنجی، آزمون‌های استعداد و توانایی، آزمون‌های ارزیابی مهارت، آزمون‌های سختی دانش</p>	<p>ارزیابی استعداد، ارزیابی توان، ارزیابی مسیر کاری، ارزیابی مهارت، ارزیابی فردی، ارزیابی از استعدادهای مورد نیاز آینده، ارزیابی شغلی، ارزیابی عملکرد، توان جمع‌بندی، تیم‌سازی، حفظ دانش سازمانی، تفکر تحلیلی و تفکر استراتژیک، نظام مند بودن جریان مدیریت استعداد در سازمان، فرایند ارتقای قابلیت‌های رهبری، روان بودن انتصاب افراد، وجود تعداد مناسب کاندید در خزانه استعداد برای مدیریت، ضرورت تدوین مدل شایستگی مدیران، عملکرد مثبت افراد انتخاب شده، حفظ سرمایه دانشی و فکری، ویژگی‌های شخصیتی، پرسشنامه خود ارزیابی، مصاحبه‌های ساختار یافته، بدون ساخت، پرسشنامه خود ارزیابی، ارزشیابی‌های آموزشی، کانون‌های ارزیابی، آزمون‌های شخصیتی، ارزیابی الزامات فعلی فردی و کاری، ارائه‌ی بازخورد، آزمون‌های روان سنجی، آزمون‌های استعداد و توانایی، ارزیابی شیوه‌ها و مشکلات موجود، آزمون‌های ارزیابی مهارت، آزمون‌های سختی دانش</p>

مقوله‌های شناسایی نیازهای سازمان

در این زمینه بایستی مشاغلی که نیاز به پر کردن توسط جانشین در آینده دارند و پرورش جانشین برای آن اهمیت دارد مشخص شود، در این راستا دو رویکرد اصلی، یکی رویکرد جانشینی برای تمام مشاغل سازمان و دیگری رویکرد مشاغل استراتژیک وجود دارد. تمام شغل‌ها برای سازمان مهم هستند در غیر این صورت برای انجام آن‌ها کسی را استخدام نمی‌کردند. بسیاری از شغل‌ها قابلیت و نیازهای اساسی را برآورده می‌سازند اما آن گونه نیستند که تمایز ایجاد نمایند. باید توجه داشت که برخی شغل‌ها نسبت به بقیه، تاثیر

بیشتری بر توفیق استراتژی سازمان دارند در فرآیند مدیریت سرمایه انسانی باید چندین شغل استراتژیک را که بر استراتژی سازمان تاثیر فوق العاده‌ای دارند شناسایی نمود و بر آن‌ها متمرکز شد (Akbari, 2009).

مقوله‌های شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز

شایستگی‌ها چگونه استفاده از مهارت با دانش ما در مشاغل‌مان را تعریف می‌کند هدف نهایی ایجاد چارچوب شایستگی بهبود قابلیت و عملکرد فردی و سازمانی است. کسب و کار موفق با داشتن «فرهنگ شایستگی قوی» تقویت می‌شود و نیازهای کسب و کار را برآورده می‌سازد. شایستگی‌ها عبارت است از هرگونه دانش، مهارت یا ویژگی شخصی که یک فرد را قادر می‌سازد تا عملکرد موفقیت آمیز به نمایش بگذارد. شایستگی ویژگی قابل اندازه گیری یک شخص است که با عملکرد اثربخش در شغل، سازمان و فرهنگ خاصی مرتبط است (Karami, 2007). شایستگی‌های کارکنان و مدیران توجه را روی عملکرد در محل کار متمرکز می‌کند. نگرش را به طور مثبت به سوی تغییر سوق می‌دهد. به توسعه اثر بخش کارکنان کمک می‌کند، عایدی مالی روی هزینه توسعه را بهبود می‌بخشد و نظام‌های کیفیت را غنی می‌سازد. مدل‌های شایستگی دو نفع عمده برای سازمان دارد. الف: فرصت توافق بر سر زبان مشترک برای آنچه در سازمان موثر است فراهم می‌کند. ب: فرصت رسیدن به سطح بالای ثبات هنگام ارزیابی عملکرد کارکنان را فراهم می‌کند.

مقوله‌های شناسایی استعدادها از طریق مخزن استعداد

در این مرحله برای انتخاب افراد دارای قابلیت‌ها و شایستگی‌های برجسته، طی مراحل زیر لازم است:

- تعیین شاخص‌های انتخاب افراد

- انتخاب افراد

مقوله‌های آموزش و به کارگیری

اصول اساسی یادگیری و توسعه رهبران و مدیران عبارتند از:

- بنیان نهادی افکار جدید بر پایه واقعیت‌های کسب و کار- تمرکز بر کاربرد- پذیرش سبک‌های چندگانه یادگیری- بنیان نهادن برنامه‌ها بر پایه واقعیت‌های افراد- بیان روشن اهداف- ایجاد احترام در یادگیری- ایجاد محیطی دوستانه برای یادگیری و پرورش (Binesh, 2009)

مقوله‌های ارزیابی و مرور

ارزیابی افراد انتخاب شده

برای ارزیابی افراد انتخاب شده مراحل چهارگانه زیر بایستی پیاده‌سازی شود.

اجرای آزمون‌های ارزیابی چند گانه

انجام مصاحبه

تمرکز روی قابلیت‌های جمعی نظیر توان جمع‌بندی، تیم‌سازی، تفکر تحلیلی و تفکر

استراتژیک

دسته‌بندی افراد ارزیابی شده

مرحله ارزیابی میزان موفقیت و اثربخشی برنامه جانشین پروری

نظام جانشین‌پروری نیز همانند سایر نظام‌های مدیریت سرمایه‌های انسانی بایستی از نظر میزان موفقیت مورد ارزیابی قرار گیرد. فلسفه ارزیابی ارائه ساز و کارها برای بهبود می- باشد به طور کلی برای تعیین میزان موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری می‌توان از گام‌های زیر بهره گرفت.

۱) تعیین معیارهای موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری (درصد مشاغل پر شده از خزانه استعداد، عملکرد مثبت افراد انتخاب شده، وجود تعداد مناسب کاندید در خزانه استعداد برای مدیریت، کیفیت پرورش افراد انتخاب شده، روان بودن انتصاب افراد)

۲) شاخص‌سازی (ارزیابی فردی، ارزیابی شغلی، ارزیابی عملکرد)

۳) تدوین و جمع‌بندی نتایج

۴) انجام بهبود مداوم

بحث و نتیجه‌گیری

از آنجا که شناسایی مدل جانشین‌پروری با تاکید برمدیریت استعداد بر اساس نظرات خبرگان و مطلعین کلیدی، هدف و غایت پژوهش بود، لذا تکنیک تحلیل موضوعی از میان سایر روش‌های کیفی انتخاب گردید. تحلیل موضوعی روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (مقوله‌ها) موجود درون داده‌ها است. مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از تکنیک تحلیل موضوعی شامل آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی مقوله‌ها، بازبینی مقوله‌ها، تعریف و نام‌گذاری مقوله‌ها، تهیه گزارش می‌باشد، که نتایج این تحقیق نیز

در قالب آنها تشریح می‌گردد: در ایجاد کدهای اولیه به ۸۴۴ مفهوم دست یافتیم که با طبقه‌بندی آنها ۹۲ مقوله بدست آمد که در مرحله بازبینی مقوله‌ها این ۹۲ مقوله فرعی در قالب ۵ مقوله اصلی بدین شرح جای گرفت:

تعیین معیارهای انتخاب مشاغل استراتژیک (۱- میزان اثر شغل در کسب و کار، ۲- ارتباط شغل با یک وظیفه با فرآیند مهم، ۳- میزان اثر شغل در سود آوری، ۴- بلاتصدی بودن مشاغل در گذشته، ۵- امکان جایگزینی (از نظر سهولت و سختی)، ۶- نظریه مدیر یا سرپرست مربوطه در مورد شغل، ۷- پیامدهای ناشی از پر نکردن شغل (۸- تعیین امتیاز برای عوامل تعیین مشاغل استراتژیک، ۹- گروه‌بندی مشاغل در سه مقوله مشاغل استراتژیک، مهم و معمولی، ۱۰- توانایی تدوین چشم‌انداز، ۱۱- رهبری، ۱۲- تفکر استراتژیک، ۱۳- قدرت تصمیم‌گیری، ۱۴- برنامه‌ریزی و سازماندهی، ۱۵- مدیریت تغییر، ۱۶- مدیریت گروه‌های کوچک و بزرگ، ۱۷- رهبری تیمی، ۱۸- مدیریت اطلاعات، ۱۹- خلاقیت و نوآوری، ۲۰- میانجگیری، ۲۱- روحیه‌آفرینی، ۲۲- پرورش کارکنان، ۲۳- نوآوری، ۲۴- مدیریت تنوع، ۲۵- ارتباطات موثر و کارآمد، ۲۶- یادگیری، ۲۷- حل مساله، ۲۸- شم تجاری، ۲۹- تیم سازی، ۳۰- ابتکار عمل، ۳۱- اثربخشی روابط بین فردی، ۳۲- تمرکز بر بازار، ۳۳- کار تیمی و ارزش‌آفرینی، ۳۴- مدیریت تحول، ۳۵- مهارت‌های فنی وظیفه‌ای، ۳۶- یکپارچگی شخصیت، ۳۷- هوش بالا، ۳۸- مهارت‌های فرماندهی و مدیریت، ۳۹- آگاهی بخشی نسبت به جانشین پروری، ۴۰- آشنایی مدیران با برنامه‌ها و ایده‌های افراد، ۴۱- آشنایی با پیشینه جانشین پروری، ۴۲- آشنایی بواسطه‌ی حوزه‌ی علمی و پژوهشی، ۴۳- برنامه‌های آشناسازی کارکنان با برنامه‌های جانشین پروری، ۴۴- تمایل برای مشارکت، ۴۵- تصمیم‌گیری‌های مشارکتی، ۴۶- مدیریت مشارکتی، ۴۷- مشارکت و حمایت مدیران ارشد، ۴۸- اعتماد به استعدادها و بارورسازی آنها، ۴۹- تبیین نیازهای آتی، ۵۰- ترسیم آینده سازمان، ۵۱- شناسایی و سنجش پتانسیل آتی افراد، ۵۲- ارزیابی الزامات کاری و فردی و آینده، ۵۳- آینده‌نگری در حوزه منابع انسانی، ۵۴- ساختار فرایندی، ۵۵- نیاز به عملیاتی شدن جانشین‌پرور با یک نگاه سیستمی، ۵۶- تلاشی هدفمند و سیستماتیک ۵۷- آموزش کارکنان، ۵۸- بلوغ فردی و سازمانی، ۵۹- توانمند سازی شخصی، ۶۰- پرورش حرفه‌ای کارکنان، ۶۱- بالندگی افراد در مسیرهای رسمی سازمان، ۶۲- بهبود

عملکرد فردی، ۶۳- خود شکوفایی، ۶۴- نقش آفرینی فرد در سازمان، ۶۵- بهبودی فردی، ۶۶- خودآموزی، ۶۷- فرصت بروز خلاقیت، ۶۸- بهسازی نیروی انسانی، ۶۹- آموزش های کیفی مدیریت، ۷۰- توسعه‌ی فردی و شغلی، ۷۱- کیفیت آموزش ۷۲- ارزیابی استعداد، ۷۳- ارزیابی توان، ۷۴- ارزیابی مهارت، ۷۵- ارزیابی فردی، ۷۶- ارزیابی شغلی، ۷۷- ارزیابی عملکرد، ۷۸- توان جمع‌بندی، ۷۹- تیم‌سازی، ۸۰- تفکر تحلیلی و تفکر استراتژیک، ۸۱- روان بودن انتصاب افراد، ۸۲- وجود تعداد مناسب کاندید در خزانه استعداد برای مدیریت، ۸۳- عملکرد مثبت افراد انتخاب شده، ۸۴- ویژگی‌های شخصیتی، ۸۵- مصاحبه‌های ساختار یافته، ۸۶- مصاحبه‌های بدون ساخت، ۸۷- پرسشنامه خود ارزیابی، ۸۸- آزمون‌های شخصیتی، ۸۹- آزمون‌های روان سنجی، ۹۰- آزمون‌های استعداد و توانایی، ۹۱- آزمون‌های ارزیابی مهارت، ۹۲- آزمون‌های سختی دانش

نیازهای مدیریتی ساختار شرکت آب و فاضلاب استان سمنان از یک سو و بالا رفتن هرم سنی مدیران، مسطح شدن هرم سازمانی و نیاز به مدیران آگاه و دارای بینش بالا، بازنشسته شدن تعداد زیادی از مدیران و وجود نگرش سنتی به مدیریت و ضرورت گذار از نگرش سنتی به دیدگاه نوین از سوی دیگر نیاز به ترمیم و احیای بدنه مدیریتی آبفا استان سمنان را پیش از گذشته آشکار می‌کند؛ بنابراین وجود چنین خلای پیژوهشگر را بر آن داشت درصدد ترمیم بدنه مدیریتی در ساختار آبفا استان سمنان بر آید و به منظور خروج از این بحران به دنبال اجرای برنامه جانشین پروری در سطح شرکت بوده که این مهم با استفاده از پتانسیل و استعدادهای بالقوه مدیران درون سازمان قابل اجرا است.

اما کار اصلی در پژوهش حاضر، شناسایی مدل جانشین پروری با تاکید بر مدیریت استعداد بود که این مهم در مرحله تعریف مقوله ها و تهیه گزارش اتفاقی افتاد و متعاقب آن روابط برقرار گردید. شناسایی مدل با شناسایی نیازهای سازمان شروع شد و مقوله های میزان اثر شغل در کسب و کار، ارتباط شغل با یک وظیفه با فرآیند مهم، میزان اثر شغل در سود آوری، بلاتصدی بودن مشاغل در گذشته، امکان جایگزینی (از نظر سهولت و سختی)، نظریه مدیر یا سرپرست مربوطه در مورد شغل، پیامدهای ناشی از پر نکردن شغل (تعیین امتیاز برای عوامل تعیین مشاغل استراتژیک، گروه بندی مشاغل در سه مقوله مشاغل استراتژیک، مهم و معمولی به عنوان عوامل بوجود آورنده این مفهوم شناسایی شدند، البته جانشین پروری

نیازمند تفکر علمی و استقرار رویکرد جامع می‌باشد. برای اینکه این نظام به خوبی به سازمان کمک کند بایستی سه گروه نقش آفرینی نمایند. نقش اول به عهده مدیرعامل و مدیران ارشد است که بایستی تعهد عملی ایجاد و متقاضی آن باشد. نقش بعدی توسط متولیان منابع انسانی که بایستی طراحی مناسبی انجام و نقش سوم به عهده مدیران صف است که بایستی تعهد بر اجرا داشته باشد (Abasi, 2017). همچنین، در پژوهش حاضر، با توجه به نتایج و تأکیدات مطلعین کلیدی، مقوله های شناسایی شایستگی های مورد نیاز که شامل توانایی تدوین چشم انداز، رهبری، تفکر استراتژیک، قدرت تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی، مدیریت تغییر، مدیریت گروه‌های کوچک و بزرگ، رهبری تیمی، مدیریت اطلاعات، خلاقیت و نوآوری، میانگیری، روحیه‌آفرینی، پرورش کارکنان، نوآوری، مدیریت تنوع، ارتباطات موثر و کارآمد، یادگیری، حل مساله، شم تجاری، تیم سازی، ابتکار عمل، اثربخشی روابط بین فردی، تمرکز بر بازار، کار تیمی و ارزش‌آفرینی، مدیریت تحول، مهارت‌های فنی وظیفه‌ای، یکپارچگی شخصیت، هوش بالا، مهارت‌های فرماندهی و مدیریت ضروری تشخیص داده شدند. نهایتاً، باید عنوان کرد که هدف شناسایی مدل جانشین پروری با تاکید برمدیریت استعداد بود که پس از شناسایی نیازهای سازمان، شناسایی شایستگی های مورد نیاز، شناسایی استعدادها از طریق مخزن استعداد به عنوان مقوله اصلی دیگر معرفی شد. این مقوله شامل آگاهی بخشی نسبت به جانشین پروری، آشنایی مدیران با برنامه‌ها و ایده های افراد، آشنایی با پیشینه جانشین پروری، آشنایی بواسطه‌ی حوزه‌ی علمی و پژوهشی، برنامه‌های آشناسازی کارکنان با برنامه‌های جانشین پروری، تمایل برای مشارکت، تصمیم‌گیری‌های مشارکتی، مدیریت مشارکتی، مشارکت و حمایت مدیران ارشد، اعتماد به استعدادها و بارورسازی آنها، تبیین نیازهای آتی، ترسیم آینده سازمان، شناسایی و سنجش پتانسیل آتی افراد، ارزیابی الزامات کاری و فردی و آینده، آینده نگری در حوزه منابع انسانی، ساختار فرآیندی، نیاز به عملیاتی شدن جانشین پرور با یک نگاه سیستمی، تلاشی هدفمند و سیستماتیک می‌باشد. پیش از هر چیزی، مدیریت جانشین پروری نیازمند یک سیستم مبتنی بر فعالیت‌های توسعه‌دهنده و انعطاف‌پذیر است. هدف از این اصل، تعیین و آماده‌سازی نامزدهای جانشینی است که به کمک شیوه‌های آموزش حین کار و تکنیک‌هایی از جمله تفویض اختیار برای مشاغل کلیدی و هدف صورت

می‌گیرد (Karimi, 2018). با توجه به مقوله‌های استخراج شده مقوله اصلی دیگر آموزش و به کارگیری می‌باشد که شامل آموزش کارکنان، بلوغ فردی و سازمانی، توانمند سازی شخصی، پرورش حرفه‌ای کارکنان، بالندگی افراد در مسیرهای رسمی سازمان، بهبود عملکرد فردی، خود شکوفایی، نقش آفرینی فرد در سازمان، بهبودی فردی، خودآموزی، فرصت بروز خلاقیت، بهسازی نیروی انسانی، آموزش‌های کیفی مدیریت، توسعه‌ی فردی و شغلی، کیفیت آموزش می‌باشد و نهایتاً جهت ارزیابی افراد انتخاب شده و ارزیابی میزان موفقیت و اثربخشی برنامه جانشین‌پروری مقوله اصلی دیگری تعریف شد که شامل ارزیابی استعداد، ارزیابی توان، ارزیابی مهارت، ارزیابی فردی، ارزیابی شغلی، ارزیابی عملکرد، توان جمع‌بندی، تیم‌سازی، تفکر تحلیلی و تفکر استراتژیک، روان بودن انتصاب افراد، وجود تعداد مناسب کاندید در خزانه استعداد برای مدیریت، عملکرد مثبت افراد انتخاب شده، ویژگی‌های شخصیتی، مصاحبه‌های ساختار یافته، بدون ساخت، پرسشنامه خود ارزیابی، آزمون‌های شخصیتی، آزمون‌های روان‌سنجی، آزمون‌های استعداد و توانایی، آزمون‌های ارزیابی مهارت، آزمون‌های سختی دانش می‌باشد.

پیشنهادات

سازمان‌ها به صورت سنتی در برنامه‌های جانشین‌پروری، روی مشاغل مدیریت ارشد تمرکز دارند. در صورتی که کمبود نیروی انسانی، نیازمند توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری به سایر مشاغل بحرانی است که بیشترین تاثیر را بر عملکرد سازمان دارند. لذا با انجام این تحقیق و طراحی مدل جانشین‌پروری با تاکید بر مدیریت استعداد و متناسب با نیازهای سازمان مشاغلی که نیاز به جانشین‌پروری دارد شناسایی و به دنبال آن شایستگی‌های مورد نیاز هم شناسایی می‌گردد. لذا پیشنهاد می‌گردد

رویکردی یکپارچه متمرکز بر شناسایی و نگهداشت استعدادها، به وسیله راه حل‌هایی که می‌توانند برنامه توسعه و مسیر شغلی کارکنان را با برنامه‌های جانشین‌پروری کلی سازمان مرتبط کنند، پشتیبانی شود.

ساختار سازمانی، فرهنگ و جو سازمان، ثبات مدیریت و تاثیرات آن جهت شناسایی نیازهای سازمان به صورت مبسوط بررسی شود.

حمایت و تقویت مدیریت ارشد شرکت از برنامه های جانشینی و استفاده از نتایج و دستاورد های این برنامه در انتصاب های خود تا حمایت از آن نزد اعضای شرکت جدی تلقی شده و اعتبار و عادلانه بودن آن مورد وثوق قرار گیرد.

در خصوص بعد آماده سازی و برنامه ریزی پیشنهاد می شود شرکت نسبت به طراحی و ابلاغ آیین نامه اجرایی شفاف و طبقه بندی شده این طرح متناسب با سطح اجرای برنامه اقدام کند، شفافیت هر چه بیشتر طرح نه تنها از بروز مقاومت های احتمالی جلوگیری می کند بلکه باعث افزایش انگیزه و پیشرفت مدیران و روحیه رقابت سالم در میان سازمان می شود.

از آنجا که در جانشین پروری تأکید زیادی بر شایستگی به عنوان مبنای ارتقای ارزیابی و آموزش و توسعه شده است به نظر می رسد که سرمایه گذاری شرکت برای طراحی این الگوها برای مشاغل کلیدی خود به موفقیت برنامه جانشین پروری کمک شایانی خواهد کرد. در خصوص بعد استعدادیابی با توجه به این که انتخاب کاندیدها جانشینی برای ورود به خزانه استعداد یکی از حساس ترین قسمت های یک برنامه جانشین پروری به شمار می رود به نظر می رسد که یک روش ترکیبی جهت انجام این فرایند ضروری می باشد و یکی از روش هایی که می تواند مثمر ثمر باشد. استفاده از نظرات چندین مدیر در قالب یک کمیته تخصصی متشکل از مدیران عالی برای بحث و تبادل نظر درباره افراد مستعد است. همچنین می توان از ارزشیابی چندگانه از جمله شایستگی افراد بر اساس توان و تخصص، نمرات ارزیابی سالیانه برای این منظور استفاده کرد.

در خصوص بعد آموزش جانشینان احتمالی پیشنهاد می شود سازمان نسبت به طراحی برنامه آموزشی مختص جانشین پروری جهت خزانه استعداد اقدام کند و در این برنامه علاوه بر آموزش های مدیریتی و عمومی نسبت به تمهید الزامات مورد نیاز شغل مربوطه و کاستی های فرد مربوطه بر حسب ارزیابی ۳۶۰ درجه مواد آموزشی لحاظ شود.

پیشنهاد می شود نسبت به تدارک برنامه مالی و بودجه بندی برنامه جانشین پروری از سوی دست اندرکاران مربوطه در خصوص آماده سازی و آموزش مدیران آتی سازمان برای تصدی پست های مدیریتی اقدام لازم صورت گیرد.

در خصوص بعد ارزیابی برنامه برای اثر بخشی برنامه جانشین پروری پیشنهاد می‌شود ضمن تعیین معیارهای سنجش، برنامه دست اندرکاران دخیل در این برنامه نسبت به ارتقای مدیران فعلی به جایگاه بالاتر اقدام کرده تا این امر سبب ثبات امنیت شغلی آنان شده و در ادامه باعث انتقال تجارب آنان به مدیران آتی جهت تصدی پست‌های مدیریتی شود.

در برنامه جانشین پروری علاوه بر برنامه آموزشی توجه به اقدامات توسعه ای از اهمیت بالایی برخوردار است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود جهت مفید بودن برنامه، شرکت نسبت به استفاده از دو روش تفویض اختیار و واگذاری مسئولیت بخشی از کار به مدیران آتی به توسعه برنامه کمک کند.

نظام فعلی حقوق و مزایای سازمان برای هماهنگ شدن با برنامه جانشین پروری نیاز به تغییرات اساسی دارد و راهکار پیشنهادی در این خصوص ایجاد مسیر پیشرفت شغلی غیر مدیریتی با دستمزد و مزایای کافی برای جلوگیری از تمایل افراد به مشاغل مدیریتی صرفاً به دلیل مسائل مالی است. در این صورت کارکنان با توجه به علائق خود و صرف نظر از مسائل مالی مسیر شغلی و مدیریتی را برای جانشین شدن انتخاب می‌کنند

با عنایت به این که در حال حاضر اغلب انتصاب‌ها برای جانشینی مدیران خصوصاً در سطوح عالی از بیرون شرکت صورت می‌گیرد، پیشنهاد می‌شود متولیان امر نسبت به بازنگری در این خصوص اقدام کرده و از نیروهای داخل شرکت که با ساختار آشنایی بیشتری دارند استفاده شود که این امر باعث افزایش کارایی و انگیزه مدیران برای تحقق اهداف از پیش تعیین شده می‌شود.

مهم‌ترین نتایج برنامه جانشین پروری در سازمان:

جانشین پروری یک رویکرد ضروری و حیاتی برای سازمان‌ها است تا بتوانند از استعداد های سازمان به صورت بهینه در راستای پیشرفت و توسعه سازمان بهره‌مند شوند. این راهکار سازمان را قادر می‌سازد که افراد مناسب را از میان کارکنان، برای موقعیت‌های شغلی حساس سازمان در آینده آماده و تربیت کنند.

- آبفا استان سمنان در شیوه‌های استخدام خود با جذب و مدیریت استعدادهای کشور، کارمندانی با سابقه‌های مختلف را خواهد داشت. شناسایی و اصلاح پتانسیل‌های بالقوه

که به سازمان، مجموعه‌ای از رهبران را می‌دهد که می‌توانند در مواجهه با موقعیتی که به رهبران نیاز دارند، مورد استفاده قرار دهند.

- آبفا استان سمنان علاوه بر شناسایی کسانی که خود را تثبیت کرده اند، رهبران نوظهور را نیز شناسایی می‌کنند. نکته در این است که مدیریت استعداد موفق به کارکنان مدیریت منابع انسانی و مدیریت ارشد نیاز دارد تا فهرستی از رهبران بالقوه در هر دو انتهای زنجیره توسعه و مدیریت استعداد آماده کنند.
- با طراحی مدل جانشین‌پروری با تاکید بر مدیریت استعداد، فرصت‌های شغلی عمودی و افقی برای کارکنان فراهم می‌شود. یعنی این که به کارمندان فهرستی از گزینه‌های شغلی ارائه می‌شود که آنها را قادر می‌سازد تا نقش خود را تغییر دهند و در نقش مورد نظر خود عمل کنند. دلیل این که این جنبه بسیار مهم است این است که اغلب بسیاری از شرکت‌ها با ایجاد نکردن تغییر در وظایف یا نقش‌های شغلی کارکنان خود را گرفته می‌کنند که منجر به نارضایتی گسترده در بین کارکنان می‌گردد.
- با طراحی مدل جانشین‌پروری با تاکید بر مدیریت استعداد، به کارکنان امکان جا به جایی در محل کار داده می‌شود، دلیل چنین جابه‌جایی صرفاً انتقال استعدادها به مکان‌هایی نیست که در آن کمبودها وجود دارند، بلکه نیاز به توسعه شخصی کارمند نیز وجود دارد. نکته در این است که مدیریت استعداد موفق نیازمند آن است که کارکنان از کار کردن برای شرکت احساس خرسندی و امتیاز کنند. همین امر موجب پیشرفت و شکوفایی سازمان می‌شود.

منابع فارسی

- امین، فرشته؛ نادری خورشیدی، علیرضا و واحد، عزیزاله (۱۳۹۷)، بررسی الگوی جانشین پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۲۹)، پاییز ۱۳۹۶
- اولریش، دیو، وین براک بنک (۱۳۸۸)، شایستگی‌های منابع انسانی: شناخت تعامل افراد و کسب و کار، مترجمان: مسعود بینش و افشین دبیری، تهران: سرآمد، چ. ۱
- بینش، مسعود (۱۳۸۸). منابع انسانی در صحنه ۷ (جان یونگر)، *مجله تدبیر*، شماره ۲۰۳، فروردین

رضاییان، علی، فرزانه سلطانی (۱۳۸۸)، مدل عرفی جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ش ۳۵، ۳۸-۱۵.

کریمی، مرتضی (۱۳۸۶)، آموزش مدیران با الگوی شایستگی، مجله تدبیر، شماره ۱۷۹، فروردین کریمی، ع (۱۳۹۷) طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور، با رویکرد جانشین‌پروری. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲(۶).

مبینی دهکردی، علی، طهماسب کاظمی، بهروز (۱۳۹۲)، مدل راهبردی استعدادها: جستاری در رویکردها، مسائل و مؤلفه‌ها، راهبرد فرهنگ، دوره ۶، ش ۲۲

References

- Amin, F., Naderi Khorshidi, A. and Vahed A. (2018). Investigating the succession model of Iran Water Resources Management Company, *quarterly Journal of Human Resource Management Research of Imam Hossein University*, ninth year, no. 3 (autumn of 2017). (In Persian)
- Areiqat, A. Y.; Abdelhadi, T. & Al-Tarawneh, H. A. (2010). Talent Management as a Strategic Practice of Human Resources Management to Improve Human Performance, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Belleville. Vol. 2, Iss. 2
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practices*, 10th edition. London: Kogan Page.
- Aulrish, D., Wayne Bruck Bank (2009). *Human Resources Competencies: Recognizing the Interaction of Individuals and Businesses*, Translators: Massoud B., and Afshin D., Tehran: Saramad publications. (In Persian)
- Bernier, Liz (2015). Succession Planning Not just About CEO. *Canadian HR Reporter*.
- Bhatnagar, Jyotsna. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention: *Emerald Group, Employee Relations*, Vol. 29, No. 6, pp. 663-640
- Binesh, M. (2009). Human resources, pg. 7. John Yunger, *Tadbir magazine*, no. 203, Farvardin Month. (In Persian)
- Cappelli, Peter (2004). *Talent Management in the 21st Century*: Singapore Management University.
- Chatrchi, Noushafarin and Tabari, Mojtaba (2018). Designing a succession management system in the Social Security Organization (Case Study: Social Security Department of the West of Tehran). *Social Security Quarterly*, Year 13. Number four. 157-185. (In Persian)

- CIPD (2006), *Talent Management, Understanding the Dimensions*, CIPD, London (Corporate Institute of Personnel and Development)
- Collings, D; Mellahi, K. (2009) "Strategic Talent Management: A review and research agenda". *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
- Creelman, D. (2004). *Return on investment in Talent Management: Measures you can put to work right now*, Human Capital Institute Position Paper
- Dutttagupta, R. (2005). *Identifying and managing your assets: Talent management*, Pricewaterhouse Coopers, London
- Fink, D. (2011). Pipelines, pools and reservoirs: Building leadership capacity for sustained improvement. *Journal of Educational Administration*, Vol.49, No.6, pp. 670-684. doi:10.1108/09578231111174811.
- Gagne, F. (2007). Ten Commandments for academic talent development. *Gifted Child Quarterly*, 51(2), 93-118-
- Gay, M., & Sims, D. (2009). *Building tomorrow's talents*. Translated by Jazany, N., Tehran: Saramad Publication. (in Persian).
- Hirsh, W. (2008). *Succession planning demystified IES report 372*, Institute for Employment Studied.
- Karami, M. (2007). Training managers with competency model, *Tadbir Magazine*, no. 179, Farvardin. (In Persian).
- Karimi, A., Teimouri, H., Shahin, A. & Shaemi Barzaki, A. (2018). Designing a merit-based performance appraisal system with a succession approach. *Quarterly Scientific-Research Journal of Management of Government Organizations*. (In Persian)
- Mahfouzi, Ali, Lafzforoushan, Davood & Ghorbani, Mahmoud (2019). A Comprehensive Succession Planning Talent Management Model to Enhance Organizational Efficiency in Governmental Organizations: A Structural Equation Modelling. *Productivity Management Quarterly*. Volume 13. No. 48. 249-275. (In Persian)
- Mobini Dehkordi A., Tahmaseb Kazemi, B. (2013). *Strategic model of talents: research on approaches, issues and components*, culture strategy, no, 22. (In Persian).
- Mucha, R. T. (2004). The Art and Science of Talent management, *Organizational Development Journal*: vol. 22, iss. 4
- Nikpour, A. (2019). The Impact of Surrogate Training System on Human Resource Productivity (Case Study: Kerman Province Industry, Mine and Trade Organization). *Scientific Journal of Human Resource Development*. No. 53. 19- 40. (In Persian)
- Rezaeean, A., Soltani, F. (2009). Customary comprehensive and systematic model of talent management to improve the individual performance of oil

- industry employees, *quarterly Journal of Management and Human Resources in the Oil Industry*, no. 8. (In Persian).
- Rothwell, W. (2002). Putting success into your succession planning. *Journal of Business Strategy*, 23(3), 32.
- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems, Best Practices in Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*, Wiley, New York, NY.
- Shukla, I., & Bargal, H., Tripathi, B.K., (2020). *A key solution to issues of talent management in indian pharma industry: Succession planning*, Lexington Books, USA.
- West-Barnett, A. (2017). South Carolina State Government: Organizational Succession Plans, *TWalden University, ProQuest Dissertations Publishing*.
- White, S. K. (2018), <https://www.cio.com/article/3301296/what-issuccession-planning-a-key-talent-strategy-for-business.html>.
- Williams, A. M. (2000). Perceptual skill in soccer: Implications for talent identification and development. *Journal of sports sciences*, 18(9), 737-750.

