

## امکان‌سنجی استقرار مدیریت جانشین‌پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی

زرین دانشور هریس<sup>۱</sup> و فاطمه بخشایشی<sup>۲\*</sup>

۱- عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد تبریز

۲\* - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد تبریز

*fatembakhshayeshi@gmail.com*

### چکیده

مقاله حاضر با هدف امکان‌سنجی استقرار مدیریت جانشین‌پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی در سال ۱۳۹۶ انجام شد. روش تحقیق به صورت توصیفی و تحلیلی و جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان بهزیستی شهرهای مختلف استان آذربایجان شرقی در سال ۱۳۹۶ به تعداد ۸۸۴ نفر بود که با استفاده از فرمول کوکران ۲۶۸ نفر به صورت تصادفی طبقه‌ای نسبی انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند. ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه محقق ساخته با استفاده از مراحل شش‌گانه فالمر و کانگر (۲۰۰۴) و مدل جانشین‌پروری کیم (۲۰۰۶) به شرح زیر طراحی و با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی شاخص‌های شناسایی شده در شش عامل: ۱- تعیین خط‌مشی در تعهد مدیران ارشد به سیستم مدیریت جانشین‌پروری ۲- تعیین خط‌مشی در شناسایی پست‌های کلیدی ۳- ارزیابی کاندیداها در تعیین شایستگی‌های مورد نیاز پست‌های کلیدی ۴- ارزیابی کاندیداها در شناسایی استعدادها ۵- توسعه کاندیداها در روش‌های خارج از محیط کار/ ضمن خدمت و ۶- ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری در فرایند/ نتیجه، طبقه‌بندی و مراحل شش‌گانه استقرار مدیریت جانشین‌پروری در بهزیستی شناسایی شدند. جهت سنجش روایی پرسشنامه از اعتبار محتوایی و سازه‌ای و جهت سنجش پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شد که مورد تأیید قرار گرفتند. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای نتایج نشان داد در مجموع امکان استقرار مدیریت جانشین‌پروری وجود ندارد و از بین شاخص‌های شش‌گانه آن نیز؛ فقط شاخص‌های تعیین خط‌مشی در تعهد مدیران در سیستم مدیریت جانشین‌پروری و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری در فرایند و نتیجه در سطح ضعیف استقرار یافته‌اند. ولی امکان استقرار سایر شاخص‌ها در سازمان مربوطه وجود ندارد. **کلید واژه‌ها:** مدیریت جانشین‌پروری، تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها، ارزیابی سیستم، مدیریت جانشین‌پروری.

### مقدمه

سازمان‌ها بدون وجود نیروی انسانی نه تنها مفهومی ندارند، بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد بود. حتی با وجود فن‌آوردن سازمان‌ها و تبدیل آنها به توده‌ای از سخت‌افزار، هم‌چنان نقش انسان به عنوان عاملی حیاتی و راهبردی در بقای سازمان، کاملاً مشهود است. هر کدام از این سازمان‌ها نیازمند یک رهبری خاص است و بی‌شک همه مدیران می‌دانند که موفقیت آنان به نیروی انسانی موجود در سازمان‌ها بستگی دارد و این اندیشه در آنان موجب شده است تا به دنبال سبک مناسب در اداره امور سازمان‌ها باشند.

هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد مگر آنکه توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد اداره و هدایت شده باشد. دنیای سازمانی آینده همچنین به تعداد بیشتری از مدیران و رهبران نیازمند است (لمبرتیدز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). گسترش سریع و تهاجمی بازار جهانی، سازمان‌ها را برای شناسایی افراد با مهارت مناسب و توانایی‌های بالقوه هدایت سازمان‌ها در آینده‌ای چالش‌انگیز با مشکلی جدی روبرو کرده است. رشد اقتصاد رقابتی و تغییر جمعیتی نیروی کار، رقابت شدیدی برای کارکنان با مهارت بالا ایجاد کرده است که وجود نظام مدیریت جانشین‌پروری را برای جذب و توسعه و نگاه‌داشت نیروی انسانی با استعداد برای پست‌های کلیدی سازمان ضروری ساخته است (گروز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). برخی صاحب نظران موضوع «جانشین‌پروری» را دومین چالش اساسی پیش‌آوری سازمان‌های امروز قلمداد می‌کنند و بر این باورند که اگر سازمان‌ها برنامه‌های مدون استراتژیک برای جانشین‌پروری به ویژه در مشاغل کلیدی مثل مدیران ارشد و نقش‌هایی نظیر رهبری نداشته باشند؛ با مشکلات بسیاری روبرو خواهند بود (لمبرتیدز، ۲۰۰۹). برنامه‌های جانشین‌پروری به سازمان این اجازه را می‌دهد که کارکردها و استانداردهای عملکرد مدیریتی را مشخص کنند؛ از استمرار فعالیت‌های مدیریتی مطمئن شوند؛ نامزدهای برجسته برای تصدی‌گری مشاغل مدیریتی را شناسایی کنند و به نیاز کارمندان به پیشرفت در مسیر شغلی پاسخ دهند. به طور کلی مزایای اصلی برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در این است که برنامه‌ریزی اثربخش منابع انسانی را آسان کند و با استفاده از آنها، افراد مناسب از داخل سازمان در مشاغل مناسب برای رسیدن به اهداف کسب و کار قرار می‌گیرند. جوهره هر برنامه جانشین‌پروری شناسایی و آموزش و توسعه افرادی است که بتوانند با داشتن دانش و مهارت‌های لازم، مشاغل کلیدی را تصاحب کنند (منصوری جلیلیان و صوفی، ۱۳۹۲). سام بروک<sup>۳</sup> جانشین‌پروری را تلاشی برای برنامه‌ریزی در زمینه تعداد مناسب و با کیفیت مدیران و کارکنان در جهت پوشش‌بازنشستگی، مرگ، بیماری و ارتقا و یا هر موقعیت جدید تعریف می‌کند که می‌تواند در برنامه آینده سازمان ایجاد شود (سام بروک، ۲۰۰۵). در واقع برنامه جانشین‌پروری فرایند تصمیم‌گیری در مورد چگونگی پر کردن خلأهای مشاغل کلیدی سازمان است (بردبار، کریمی، زارع و کنجکاو منفرد، ۱۳۹۱).

به طور کلی مدل‌های موجود توسعه مدیران دارای نقاط ضعف زیادی هستند، به طوری که هر کدام تنها برخی ابعاد را مورد توجه قرار داده‌اند و دارای نگرش جامع نیستند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ۵۱٪ از متخصصان منابع انسانی فعالیت‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی را به خوبی نمی‌شناسند و فقط ۲۱٪ از آنها این برنامه را به طور رسمی اجرا می‌کنند. ادبیات این مفهوم در کشور ما نیز بسیار محدود و ناشناخته است؛ به طوری که پژوهش‌های انجام شده در زمینه استعدادیابی و برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های تجاری و صنعتی انگشت‌شمار است. بیشتر مدیران صرفاً به نیازهای سازمان برای پرورش جانشین در دراز مدت چندان اهمیت نمی‌دهند و زبردستان نیز برای نیازهای آینده سازمان به خوبی پرورش داده نمی‌شوند (زین الدینی بیدمشکی، عدلی و وزیری، ۱۳۹۳). بی‌شک در حال حاضر عمده‌ترین نهاد دولتی در جهت سامان‌دهی طیف آسیب‌پذیر جامعه، سازمان بهزیستی است. بهزیستی از چندین جهت وظایف و مسوولیت‌های سنگینی را عهده‌دار است. از سویی مسوولیت تأمین رفاه خیل عظیمی از معلولان جامعه به این سازمان محول شده است و از سویی دیگر وظیفه سر و سامان دادن به وضعیت بسیاری از زنان و کودکان محروم جامعه نیز در حیطه مسوولیت‌های سازمان بهزیستی جای می‌گیرد. با توجه به مسوولیت‌های سنگین این سازمان بیش از پیش نیاز به مدیران کارآمد و نیز مسئله جانشین‌پروری در این سازمان احساس می‌شود. در واقع؛ چون سازمان بهزیستی ارتباط کاملاً مستقیم با منابع انسانی، اقشار آسیب‌دیده اجتماعی، ناتوانان جسمی و روحی، کودکان بی‌سرپرست، بدسرپرست، کار و زنان سرپرست خانوار دارد لذا باید از بخش‌های مختلفی تشکیل شود که دارای مدیران برجسته و باتجربه سازمانی باشند و طی مطالعات و پژوهش‌ها، تحقیق مؤثری در این سازمان و حیطه مربوطه انجام نشده است، بنابراین سوال تحقیق این است که تا چه حد سیستم مدیریت جانشین‌پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی امکان استقرار داشته است؟

<sup>1</sup> - Lambertides

<sup>2</sup> - Groves

<sup>3</sup> - Sambrook

## مبانی نظری

مهمترین عوامل اهمیت برنامه جانشین پروری از نظر علاقه بند (۱۳۹۰) عبارتند از:

- ۱- فراهم ساختن فرصت های بیشتر برای کارکنان با استعداد
  - ۲- شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزار پیش بینی آموزش، تربیت و پرورش ضروری کارمندان
  - ۳- افزایش خزانه استعدادها از میان کارمندان مستعد
  - ۴- مشارکت در اجرای طرح های راهبردی و بلندمدت سازمان (علاقه بند، ۱۳۹۰).
- شش عامل تسهیل کننده طرح های برنامه ریزی جانشین پروری در سازمان ها شامل موارد زیر می باشد: الف- حمایت و مشارکت مدیریت بالا<sup>۱</sup> ب- رویکرد نظام یافته ج- برنامه های توسعه معین د- فرهنگ سازی ه- تاکید بر ارتقای کیفیت و- تاکید بر ارشدیت (راسول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵).

شش عامل بازدارنده طرح های جانشین پروری در سازمان ها شامل موارد زیر می باشد: الف- فقدان پشتیبانی ب- خط مشی شرکت<sup>۳</sup> ج- نگرش سریع - ثابت<sup>۴</sup> د- دیربازدهی ه - تغییر سریع سازمانی و- تشریفات زاید اداری: مدیران عالی بیشتر سازمان ها تشریفات زاید اداری را تحمل نمی کنند. از این رو برنامه جانشین پروری نباید گرفتار تشریفات زاید اداری شود (ماندی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸).

چهار مرحله در فرایند جانشین پروری عبارتند از:

- ۱- تعیین خط مشی: در این مرحله سازمانها الگوهای موجود و روشهای پیشین در نظام مدیریت جانشین پروری را مورد بازنگری قرار میدهند و خط مشیهایی برای اجرای این سامانه تعیین میکنند.
- ۲- تعهد مدیران ارشد: در مرحله تعیین خط مشی، تعهد مدیران ارشد و درگیر شدن آنها در برنامه مدیریت جانشین پروری، یکی از عوامل کلیدی برای اجرای جانشین پروری است. راسول کمبود حمایت مدیران ارشد را به عنوان اولین عامل در فهرست هفت مشکل عمومی بیان کرده است که بر برنامه ریزی جانشین پروری اثرمی گذارد (رامژکو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸).
- ۳- شناسایی مناصب کلیدی: ولف<sup>۷</sup> (۱۹۹۶) مناصب کلیدی را در سازمان، مناصبی میداند که در تصمیمات عملیاتی و راهبردی سازمان اهمیت زیادی دارد و در موفقیت سازمان تأثیرگذار است. وی پیشنهاد میکند که هر سازمان معیارهای خودش را برای شناسایی مناصب کلیدی داشته باشد؛ اما چندین معیار عمومی مانند مسئولیت حیاتی، مدیریت تخصصی، ساختار سازمانی، پروژه های آینده، اوضاع جغرافیایی و ظرفیت کار را نیز مطرح کرده است. زمانی که مناصب کلیدی شناسایی شد، فرایند شناسایی نامزدهایی برای پرکردن این مناصب شروع خواهد شد (رامژکو، ۲۰۰۸).
- ۴- شناسایی شایستگیهای مورد نیاز: شناسایی شایستگی های مشاغل کلیدی، یک عامل مهم در برنامه مدیریت جانشین پروری موفق است (راسول، ۲۰۱۰).

شرکت سونوکو<sup>۸</sup> که از بزرگ ترین تولید کنندگان محصولات برای صنایع و محصولات مصرفی در جهان می باشد معتقد است شش مرحله کلیدی وجود دارد که یک شرکت باید بر اساس آن ها به طراحی و تدوین یک سیستم برنامه ریزی جانشینی پروری بپردازد.

- ۱- جذب حمایت، مشارکت و همراهی مدیران ارشد

<sup>1</sup> - Top Management Support and participation

<sup>2</sup> - Rothwell

<sup>3</sup> - Company Policy

<sup>4</sup> - Quick-Fix Attitudes

<sup>5</sup> - Mandi

<sup>6</sup> - Romejko

<sup>7</sup> - Wolf

<sup>8</sup> - Sonoco

- ۲- تدوین مدل شایستگی و محوری و مدل شایستگی مدیریتی  
 ۳- به دست آوردن اطلاعات از کارکنان و مدیران (شناسایی استعدادها)  
 ۴- کسب اطلاعات (ورودی) از سطوح مختلف مدیران در خصوص افراد مستقر تحت سرپرستی آن مدیر  
 ۵- استفاده از اطلاعات فرایند برنامه ریزی جانشین پروری، برای اتخاذ تصمیمات (تکمیل نمودن یک پست بلا تصدی)  
 ۶- مربوط ساختن فرایند جانشین پروری با راهبرد سازمان (این سازمان باید بر پست و کارکنان کلیدی که با موفقیت سازمان رابطه ای تنگاتنگ دارند متمرکز باشد. به بیانی دیگر سامانه یاد شده باید بر موقعیت های کلیدی و افراد کلیدی حساس باشد) (دری، ۱۳۷۵).

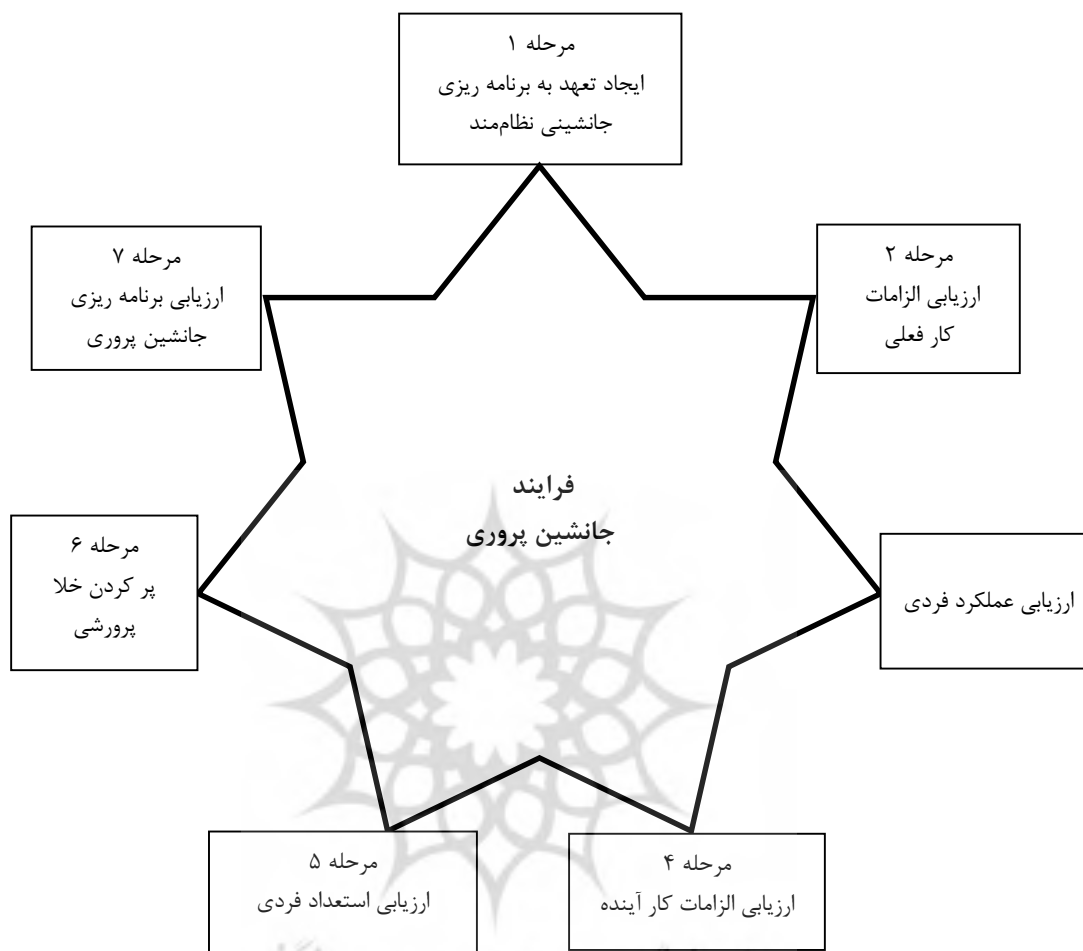
فالمر و کانگر (۲۰۰۴) گام های یک برنامه ریزی جانشینی موفق را شش مرحله می دانند:

- ۱- ایجاد تعهد مدیریتی ۲- شناسایی موقعیت های کلیدی ۳- تدوین و تبیین مدل شایستگی  
 ۴- شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه های استعدادها ۵- اتصال برنامه های پرورش مدیران به سامانه مدیریت و برنامه ریزی جانشینی ۶- ردیابی و پی گیری برنامه های جانشینی.

به بیانی دقیق تر مدیریت و برنامه ریزی جانشین پروری، به مفهوم اطمینان از تداوم رهبری در مشاغل کلیدی و محافظت از سرمایه های فکری و علمی در درون سازمان است. این نظام از طریق فرایند مدیریت استعدادها انجام می شود. به طوری که توسط آن می توان با استفاده از مدل شایستگی، استعدادهای انسانی را شناسایی نمود و با ایجاد فضایی مناسب برای اجرای برنامه های متنوع آموزشی و پرورشی، به تدریج زمینه های مساعد را برای بالابردن کارکنان و بر عهده گرفتن موقعیت های کلیدی در سال های آینده توسط آنان فراهم آورد. در واقع، برنامه ریزی جانشین پروری فرایند تصمیم گیری در نحوه پر کردن خلا های مشاغل کلیدی سازمان می باشد. در این کار نیروهای موجود بر اساس معیارهای شایستگی مشاغل، مورد ارزیابی قرار گرفته و نامزدها می توانند با توجه به نیازهای آتی شناسایی شوند (دری، ۱۳۷۵).

در مدل ستاره ای هفت نقطه ای رسول؛ اولین مولفه ایجاد تعهد به برنامه ریزی جانشین پروری است. بدین معنا که این برنامه باید اهداف بلند مدت و راهبردی سازمان مرتبط باشد، برای ارتقای توانمندی کارکنان و جانشین ساختن آنها در پست های بالاتر برنامه مدونی در سازمان وجود داشته باشد و این برنامه مورد پذیرش مدیران باشد. دومین مولفه ارزیابی الزامات کار فعلی است؛ مسئولان باید الزامات کار فعلی را در سمتهای اصلی ارزیابی و این مساله را روشن کنند که سمتهای اصلی مدیریتی در کجای سازمان موجود است. مرحله سوم ارزیابی عملکرد فردی است؛ به طور کلی ارزیابی عملکرد فرایند سنجش و اندازه گیری عملکرد افراد است. این ارزیابی مشخص می کند که افراد با چه دقتی در حال انجام دادن مشاغل فعلی خود هستند. در مرحله چهارم یعنی ارزیابی الزامات کار آینده مدیران باید سمتهای اصلی آینده را شناسایی کنند و الزامات کار آینده را نیز در صورتی که در آماده سازی افراد برای بر عهده گرفتن سمتهای اصلی ثمر بخش است تعیین کنند. مرحله پنجم یعنی ارزیابی استعداد فردی، بخش اصلی بیشتر برنامه های مدیریت و برنامه ریزی جانشینی است و منظور از آن روشهایی است که با استفاده از آنها استعداد افراد ارزیابی می شود. در مرحله ششم؛ پر کردن خلا پرورشی به مقایسه نظام مند بین تواناییهای فعال افراد و تواناییهای آینده آنان نیاز است. مرحله آخر نیز ارزیابی برنامه ریزی جانشین پروری است. این برنامه به منظور بهبود هر چه بیشتر باید به طور مستمر ارزیابی و نتایج ارزیابی نیز باید به طور منظم برای حفظ تعهد و بهبود برنامه نظام مند جانشین پروری استفاده شود (آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

<sup>1</sup> - Armstrong



شکل (۱): مدل ستاره ای برنامه ریزی جانشین پروری (راسول، ۲۰۰۶: ۱۳۲).

مدل نظری جانشین پروری کیم (۲۰۰۶) شامل چهار مرحله می باشد:

**مرحله اول: تعیین خطمشی:** در این مرحله، سازمان‌ها مدل‌های موجود و رویه‌های پیشین در نظام مدیریت جانشین‌پروری را مورد بازنگری قرار داده و خطمشی‌هایی را برای پیاده‌سازی سامانه معین می‌کنند. خطمشی، مشخص‌کننده‌ی محدوده‌ای است که تصمیم‌های آتی، باید در داخل آن گرفته شوند. خطمشی، یک برنامه‌ی عمومی است که به منزله‌ی راهنمای عمل، مد نظر مدیران قرار می‌گیرد و نحوه‌ی اجرای برنامه را برای مسئولان اجرایی سازمان معین می‌کند؛ ضمن آنکه وسیله‌ی مؤثری برای کنترل به شمار می‌آید (رضاییان، ۱۳۸۰).

تعیین خطمشی در نظام مدیریت جانشین‌پروری، بر دو بعد "تعهد مدیران ارشد به پیاده‌سازی جانشین‌پروری و شناسایی پست‌های کلیدی استوار است. در مرحله‌ی تعیین خطمشی، تعهد مدیران ارشد و درگیر شدن آنها در برنامه‌ی مدیریت جانشین‌پروری، یکی از عوامل کلیدی برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری مؤثر می‌باشد. یکی از نقش‌های حیاتی مدیریت جانشین‌پروری، کمک به سازمان در شناسایی پست‌های کلیدی است. به بیان دیگر، پاسخ به این پرسش است که: برای چه شغل‌های ضروری ما نیاز به توسعه استعدادها داریم؟ (کانگر و فالمر، ۲۰۰۳).

**مرحله دوم: ارزیابی کاندیداها:** برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ابزار اثربخشی برای انتخاب و آماده کردن رهبران آینده است، به گونه‌ای که بتواند راهبرد سازمان را طراحی و آن را اجرا نماید و این رویکرد اثربخش درباره‌ی فرایند جانشین‌پروری باید اول به این سوال پاسخ دهد که در آینده سازمان به چه نوع رهبری نیاز خواهد داشت؟ برای رسیدن به این منظور، بایستی با شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز پست‌های کلیدی و گزینش و کاندیداهایی مطابق با این شایستگی‌ها صورت گیرد (هانت کوکس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

**مرحله سوم: توسعه کاندیداها:** مدیریت جانشین‌پروری و توسعه‌ی رهبری دو روی یک سکه‌اند که باید به صورت یک پارچه به آنها توجه کرد و آنها نیز باید به نیازهای سازمان و مهارت‌های مورد نیاز و روش‌های توسعه‌ی آنها توجه کنند. آنتونی، پروهو و کاکمار<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) توسعه‌ی رهبری را شامل توسعه‌ی دانش فعلی - یا گاهی اوقات دانش مورد نیاز در آینده - دانسته‌اند که رهبران بر اساس نیازهای بلند مدت کلی سازمان توسعه داده می‌شوند.

**مرحله چهارم: ارزیابی برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری:** با وجود گزینه‌های زیادی که بر اهمیت برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری آن تاکید می‌کند، دلیلی که برای کاهش برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌ها وجود دارد، آن است که مدیران در نشان دادن ارزش برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری آن به سازمان شکست می‌خورند. ارزیابی، ابزاری است که این ارزش را تعیین می‌کند. به طور کلی، شاخص‌های ارزیابی در نظام مدیریت جانشین‌پروری به دو دسته: ارزیابی برنامه مدیریت جانشین‌پروری در فرایند و ارزیابی برنامه‌ی مدیریت جانشین‌پروری در نتیجه تقسیم شده‌اند (کیم، ۲۰۰۶).

### پیشینه‌های تجربی

بوربور جعفری و احمدوند (۱۳۹۵) در پژوهش‌های خویش دریافتند؛ جانشین‌پروری هر روز اهمیت بیشتری در سازمان‌های آینده نگر و آینده ساز برخوردار می‌شود و مدیر موفق و آینده نگر باید استعداد های انسانی سازمان خود را شناسایی کرده و از طریق برنامه ریزی و مدیریت جانشین‌پروری مناسب، آنان را برای تصدی این مشاغل آماده کند. همچنین نتایج مطالعه مهرجو و عظیم خدایاری (۱۳۹۵) نشان داد که بین نظام مدیریت جانشین‌پروری و مؤلفه‌های آن (تعیین خط مشی سازمانی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری) با تعهد سازمانی کارکنان شرکت‌های بیمه مذکور رابطه معنی داری وجود داشته است. در همین زمینه؛ بهرنگ و همکاران (۱۳۹۵) دریافتند؛ وضع موجود سازمان در محورهای شش‌گانه برنامه ریزی، فرهنگ سازمانی، رویکرد سیستمی، الگوی شایستگی، مسیر ارتقا شغلی و نقش مدیران ارشد، در محیط پژوهش از امتیاز قابل قبول بالای ۵۰ درصد برخوردار است. در عین حال شکاف بین وضع موجود و مطلوب در تمامی ابعاد، معنی دار بود. میانگین امتیاز وضع موجود در تمامی ابعاد ۹۰/۲ از پنج با انحراف معیار ۱/۰۶ و وضع مطلوب ۳/۸۲ با انحراف معیار ۰/۸۹ به دست آمد. همچنین رحیمی و شجاعی باغینی (۱۳۹۴) نشان داده‌اند که مؤلفه‌های چهارگانه مدیریت جانشین‌پروری (تعیین خط مشی سازمانی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری) از نظر پاسخگویان دارای اولویت‌ها و رتبه‌های متفاوتی بوده‌اند. اما تمام پاسخگویان بر اهمیت تمامی این مؤلفه‌ها تأکید داشته‌اند. نتایج تحقیقات ذاکری، فقیهی و دانشفرد (۱۳۹۴) نشان داد؛ از دیدگاه متون تفسیری شایسته‌شناسی، تعریف شایستگیها، شایسته‌پروری، آماده‌سازی فردی و اجتماعی و ارزیابی مبتنی بر اهداف و کارکردها، مهمترین ابعاد و عناصر شاکله فرایند جانشین‌پروری الهی است که با بهره‌گیری از روشها و عوامل مؤثر در هریک از این مراحل می‌توان الگوی جانشین‌پروری مدیران را غنی‌سازی و تقویت کرد. یافته‌های زین الدین بیدمشکی و همکاران (۱۳۹۳) نشان داد که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، در همه ابعاد تفاوت معنادار وجود دارد و بعد تعهد نسبت به جانشینی نظام مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به عنوان مهم‌ترین مولفه شناخته شد. در تحقیقات خارج از کشور نیز؛ نتایج تحقیقات گروز<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) نشان می‌دهد که شیوه‌های

<sup>1</sup> - Hunte- Cox

<sup>2</sup> - Anthony, Perrewe & Kacmar

<sup>3</sup> - Groves

مدیریت جانشین پروری به شدت با ضوابط عملکرد چندین بیمارستان از جمله رضایت بیمار و هزینه های مدیر برای هر قسمت، قدرت رهبری و میزان حضور داخلی/ خارجی برای موقعیت های اجرایی ارتباط معنی داری داشته اند. همچنین سببالد، واتن و کوتاری<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) نشان داده اند که سازمان های مورد نظر باید با تکیه بر تجارب و تجربیات شخصی خود باید کاندیداهای مورد نظر را در پست های سازمانی مناسب شان قرار دهند تا بتوانند هم کاندیداهای خود را به درستی ارزیابی نموده، امکان پیشرفت و توسعه را برایشان به وجود آورند و در نهایت برنامه جانشین پروری خود را به صورت دقیق و واضح برای استخدام و پیشرفت کاندیداهای آینده تنظیم نمایند. در همین زمینه؛ نتایج تحقیقات ماگوتا<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) حاکی از آن بود که مدیریت جانشین پروری در سازمان های غیر دولتی همواره موضوع مهم و مورد نگرانی مدیران و سهامدان بوده است. در نتیجه با بررسی های مداوم برنامه و تعیین شکاف های موجود، تعیین خط مشی های مناسب جانشین پروری و نیز ارزیابی و توسعه کاندیداهای، توانایی های مدیریتی و در کل بازده سازمانی را می توان به طور چشمگیری افزایش داد. نتایج مطالعات لی، سودیارتی و پاردامن<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) حاکی از آن بود که سیستم اطلاعاتی مدل جانشین پروری در بعد برنامه ریزی صحیح و تعیین خط مشی های مناسب و مسیر شغلی کاندیداهای مکمل یکدیگر می باشند. مصطفی کمیل، هاشم و عبدالحمید<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) نیز نشان داده اند که نظام مدیریت برنامه جانشین پروری در کشور مالزی به طور معنی داری اثربخش بوده است. بدین صورت که پیاده سازی برنامه جانشین پروری مناسب، برنامه ریزی ها و تعیین خط مشی های مناسب را در پی خواهد داشت. سانتورا و بوزر<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) نیز نشان می دهد که در شناسایی و انتصاب فرد مناسب برای جانشینی، حتماً باید به ارزیابی مهارت های مدیران و توسعه و گسترش استعداد های آنان پرداخته و خط مشی های مناسب سازمان را تعیین و وضع نمود.

## سوال تحقیق

مراحل استقرار مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی چگونه است و چه الگویی برای آن می توان ترسیم نمود؟

## فرضیه های تحقیق

وضعیت مدیریت جانشین پروری و هر یک از شاخصهای شناسایی شده آن؛ در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی امکان استقرار داشته است.

## روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و شیوه جمع آوری اطلاعات از نوع تحلیلی- توصیفی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران؛ مسئولین و کارکنان شاغل در سازمان بهزیستی در شهرهای مختلف استان آذربایجان شرقی و همچنین ستاد بهزیستی مستقر در شهر تبریز به تعداد کارکنان ۸۸۴ در سال ۱۳۹۶ می باشد که با استفاده از فرمول کوکران و روش تصادفی نسبتی از ۲۶۸ نفر انتخاب شدند. ابزار اندازه گیری به صورت محقق ساخته طراحی شد. این پرسشنامه شامل ۵۷ گویه در مقیاس ۵ گزینه ای طیف لیکرت برای شاخص های شناسایی شده مدیریت جانشین پروری با استفاده از مدل کیم (۲۰۰۶) و مراحل شش گانه فالمر و کانگر (۲۰۰۴) می باشد که گویه ها و شاخصهای هر متغیر طبق اطلاعات جدول (۱) طراحی شد.

<sup>۱</sup> - Sibbald, Wathen & Kothari

<sup>۲</sup> - Maguta

<sup>۳</sup> - Bills, Lei Lisic & Seidel

<sup>۴</sup> - Mustafa Kamil, Hashim & Abdul Hamid

<sup>۵</sup> - Santora & Bozer

جدول (۱): تعریف عملیاتی مراحل فرایند مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی

تعداد گویه ها	شاخصها	ابعاد پرسشنامه
۱۵	۱- تعهد مدیران ارشد به سیستم مدیریت جانشین پروری	تعیین خط مشی
	۲- شناسایی پست های کلیدی	
۱۵	۱- تعیین شایستگی های مورد نیاز پست های کلیدی	ارزیابی کاندیداها
	۲- شناسایی کاندیداها	
۱۱	۱- روش های خارج از محیط کار	توسعه کاندیداها
	۲- روش های ضمن خدمت	
۱۶	۱- فرایند	ارزیابی سیستم مدیریت جانشین پروری
	۲- نتیجه	

روایی سؤالات مربوط به متغیرها در این پژوهش، ابتدا از طریق روش تعیین اعتبار محتوایی و با راهنمایی ها و نظرات صاحب نظران این رشته انجام گرفت. سپس با استفاده از اعتبار سازه ای با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی گویه های ۱۰-۱۶-۱۷-۲۶-۴۲ به علت همبستگی پایین با سایر گویه ها از ادامه تحقیق کنار گذاشته شدند. در ادامه برای تعیین پایایی پرسشنامه تحقیق حاضر، از شاخص آلفای کرونباخ استفاده شد. ابتدا پرسشنامه ها در بین ۳۰ نفر از نمونه آماری به طور تصادفی توزیع گردید، سپس اطلاعات جمع آوری شده مورد آزمون قرار گرفته و با استفاده از نرم افزار SPSS ورژن ۲۱ ضریب آلفای کرونباخ برای تک تک متغیرها و شاخصهای آنها بالای ۰/۷ بدست آمد. در نتیجه پرسشنامه دارای روایی و پایایی قابل قبولی می باشد. در این تحقیق تجزیه و تحلیل داده ها از روش میدانی با استفاده از نرم افزار آماری SPSS نسخه ۲۱ انجام شده است به گونه ای که برای شناسایی فرایند مراحل مدیریت جانشین پروری از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد و پس از تایید مدل در تحلیل عاملی انجام شده؛ الگوی مورد نظر ترسیم گردید و در ادامه با توجه به الگوی ترسیم شده وضعیت استقرار مدیریت جانشین پروری و هر یک از مراحل ششگانه آن در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی با استفاده از آزمون t تک نمونه ای مورد سنجش قرار گرفت.

## یافته ها

سوال تحقیق: مراحل استقرار مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی چگونه است و چه الگویی برای آن می توان ترسیم نمود؟

به منظور تفکیک و دسته بندی گویه های ۵۷ گانه فرایند چهارگانه جانشین پروری در قالب هشت شاخص از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی بر اساس تجزیه به مؤلفه های اصلی استفاده شد که طبق اطلاعات مندرج در جدول شماره (۲) ملاحظه می شود مقدار  $KMO = 0/97$  <sup>۱</sup> بدست آمد و چون این مقدار از ۰/۵ بزرگتر است، بنابراین نتیجه می شود تعداد نمونه ها برای اجرای تحلیل عاملی بسیار مناسب است زیرا مقدار KMO بین صفر تا ۱ است و هر چقدر به یک نزدیکتر باشد به همان مقدار روایی نمونه ای بالاتر است. مطابق با جدول شماره فوق مقدار کرویت بارتلت <sup>۲</sup> نیز برابر ۱۴۴۷۱/۳ با سطح معنی داری  $p = 0/000$  بدست آمده است و چون این مقدار معنی دار است نتیجه می شود تفکیک عاملها به درستی انجام شده و گویه های مندرج در هر عامل همبستگی ریشه ای <sup>۳</sup> بالایی با همدیگر دارند.

<sup>۱</sup> - Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling

<sup>۲</sup> - Bartlett's test of Sphericity

<sup>۳</sup> - Congeneric



جدول (۲): آزمون کایزمایر و کرویت بارتلت برای شاخص‌های مراحل امکان استقرار جانشین پروری

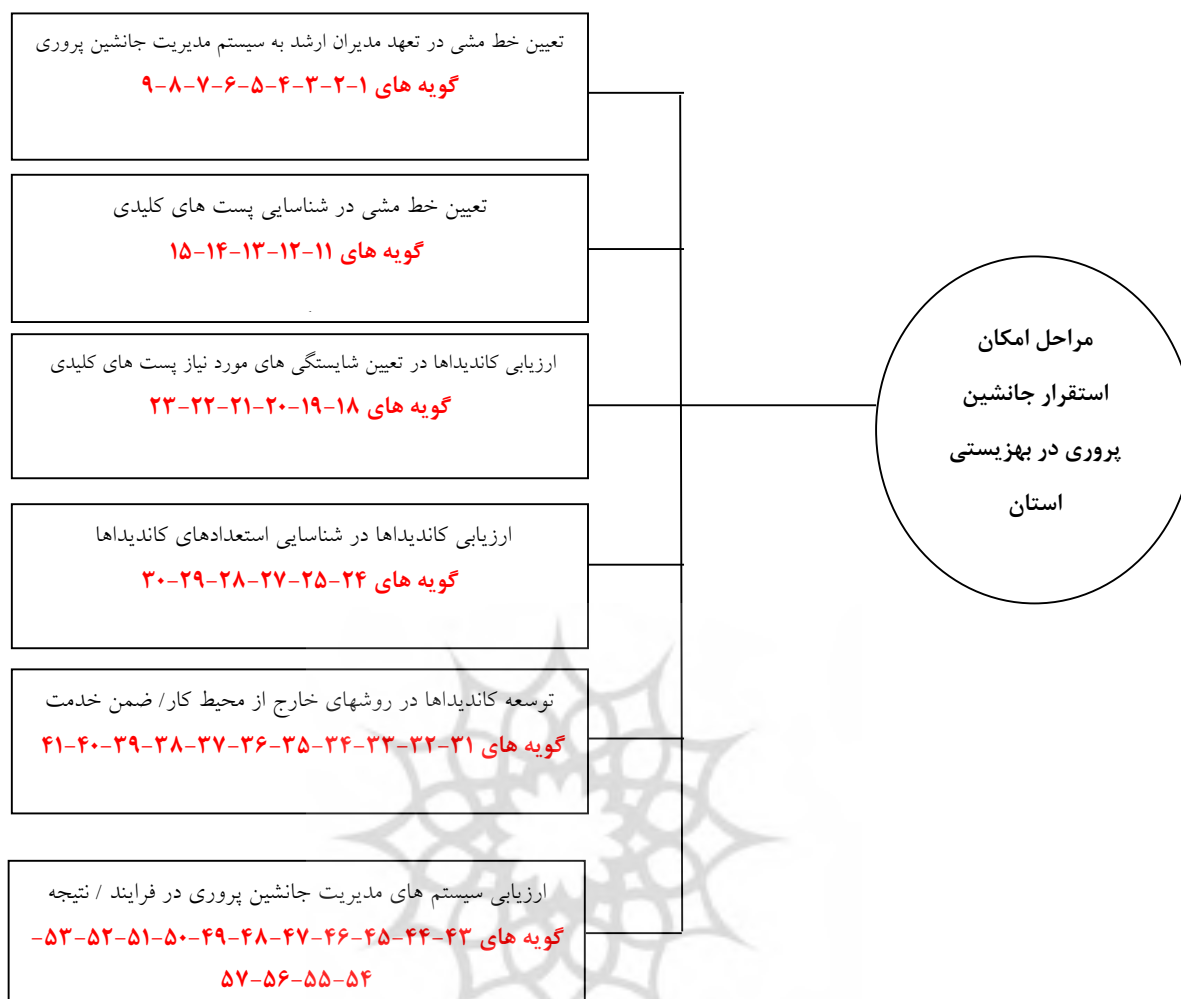
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		۰/۹۷
Bartlett s Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	۱۴۴۷۱/۳
	Df	۱۵۹۶
	Sig.	۰/۰۰۰

براساس اطلاعات جدول شماره (۳) در مجموع تا حدود ۶۹/۶۱ درصد از واریانس کل عامل‌بندی و تقلیل گویه های ۵۷ گانه با شش عامل اصلی انجام شده است که معیار مطلوبی می‌باشد زیرا در تحلیل عاملی حداقل لازم است ۵۰ درصد از واریانس تبیین گردد. قابل ذکر است در عامل بندی تحلیل عاملی اکتشافی انجام شده؛ شاخصهای پنجم و ششم در یک عامل تحت عنوان شاخص پنجم و شاخص‌های هفتم و هشتم در یک عامل تحت عنوان شاخص ششم طبقه بندی شدند.

جدول شماره (۳) واریانس ها و عامل های مربوط به شاخصهای امکان استقرار مدیریت جانشین پروری

عامل ها	مقادیر ویژه	درصد از واریانس هر عامل	درصد از واریانس کل
۱	۹/۴۱	۱۶/۵۱	۱۶/۵۱
۲	۸/۲۴	۱۴/۴۶	۳۰/۹۸
۳	۷/۱۹	۱۲/۶۱	۴۳/۵۹
۴	۵/۲۲	۹/۱۶	۵۲/۷۶
۵	۵/۰۸	۸/۹۲	۶۱/۶۹
۶	۴/۵۱	۷/۹۲	۶۹/۶۱

براساس بارهای عاملی چرخش داده شده به روش واریماکس؛ ۵۷ گویه مربوط به شاخصهای ششگانه شناسایی شد قابل ذکر است گویه های ۱۰-۱۶-۱۷-۲۶-۴۲ به علت دارا بودن مقدار زیر ۰/۵ در عاملهای شناسایی شده از کار کنار گذاشته شدند و تحلیل عاملی انجام شده با ۵۲ گویه شش شاخص عامل بندی شد که شامل: عامل اول مربوط به تعیین خط مشی در تعهد مدیران ارشد به سیستم مدیریت جانشین پروری؛ عامل دوم مربوط به تعیین خط مشی در شناسایی پست های کلیدی و عامل سوم مربوط به ارزیابی کاندیدها در تعیین شایستگی های مورد نیاز پست های کلیدی و عامل چهارم مربوط به ارزیابی کاندیدها در شناسایی استعدادها کاندیدها و عامل پنجم مربوط به توسعه کاندیدها در روشهای خارج از محیط کار/ ضمن خدمت و عامل ششم مربوط به ارزیابی سیستم های مدیریت جانشین پروری در فرایند / نتیجه می باشد. بنابراین در نتیجه تحلیل عاملی؛ الگو و مدل مربوط به تعیین شاخصها و مراحل مختلف امکان استقرار جانشین پروری به شرح زیر می باشد:



الگو (۱): مدل ارائه شده شاخصهای امکان استقرار جانشین پروری در بهزیستی استان آذربایجان شرقی (برگرفته از نتایج محقق)

فرضیه های تحقیق: وضعیت مدیریت جانشین پروری و هر یک از شاخصهای شناسایی شده آن؛ در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی امکان استقرار داشته است.

طبق اطلاعات جدول (۴) و بر اساس آزمون  $t$  تک نمونه ای ملاحظه می گردد که میانگین شاخص محاسبه شده برای وضعیت امکان استقرار تعیین خط مشی در تعهد مدیران ارشد به سیستم مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی ۲۵/۵۴، در سطح  $\alpha = 0/05$  و  $p < 0/05$  و  $t = 2/95$  با درجه آزادی ۲۶۷ و با اطمینان ۹۵٪ می باشد در نتیجه خط مشی در تعهد مدیران ارشد به سیستم مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی داشته است اما چون میانگین بدست آمده پایین تر از میانگین سطح متوسط (۲۷) است؛ در نتیجه در سطح پایینی (کمتر از حد متوسط) امکان استقرار داشته است.

میانگین شاخص محاسبه شده برای وضعیت امکان استقرار تعیین خط مشی در شناسایی پست های کلیدی در سیستم مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی ۱۴/۹۷ در سطح  $\alpha = 0/05$  و  $p > 0/05$  و  $t = 0/08$  با درجه آزادی ۲۶۷ و با اطمینان ۹۵٪ پایین تر از میانگین سطح متوسط (۱۵) و مقدار  $t$  بحرانی است. در نتیجه تعیین خط مشی در شناسایی پست های کلیدی در سیستم مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی امکان استقرار نداشته اند.

همچنین میانگین شاخص محاسبه شده برای وضعیت امکان استقرار ارزیابی کاندیداها در تعیین شایستگی های مورد نیاز پست های کلیدی در سیستم مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی ۱۶/۸۳، در سطح  $\alpha = 0/05$  و

نتیجه ارزیابی کاندیداها در تعیین شایستگی های مورد نیاز پست های کلیدی در سیستم مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی امکان استقرار داشته است. اما چون میانگین بدست آمده پائین تر از میانگین فرضی سطح متوسط (۳) است؛ در نتیجه در سطح پایینی (کمتر از حد متوسط) امکان استقرار داشته است.

میانگین شاخص محاسبه شده برای وضعیت امکان استقرار ارزیابی کاندیداها در شناسایی استعداد های آنان در سیستم مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی ۱۷/۶۴، در سطح  $\alpha = 0/05$  و  $p > 0/05$  و  $t = 1/05$  با درجه آزادی ۲۶۷ و با اطمینان ۹۵٪ پائین تر از میانگین سطح متوسط (۱۸) و مقدار  $t$  بحرانی است؛ در نتیجه امکان استقرار ارزیابی کاندیداها در شناسایی استعداد های آنان در سیستم مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی امکان استقرار نداشته است.

همینطور میانگین شاخص محاسبه شده برای وضعیت امکان استقرار توسعه کاندیداها در روش های خارج از محیط کار / ضمن خدمت در سیستم مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی ۳۳/۵۹، در سطح  $\alpha = 0/05$  و  $p > 0/05$  و  $t = 0/87$  با درجه آزادی ۲۶۷ و با اطمینان ۹۵٪ بزرگتر از میانگین سطح متوسط (۳۳) و مقدار  $t$  بحرانی است؛ در نتیجه توسعه کاندیداها در روش های خارج از محیط کار / ضمن خدمت در سیستم مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی امکان استقرار نداشته است.

میانگین شاخص محاسبه شده برای وضعیت امکان استقرار ارزیابی سیستم مدیریت جانشین پروری در فرآیند / نتیجه در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی ۴۱/۷، در سطح  $\alpha = 0/05$  و  $p < 0/05$  و  $t = 3/97$  با درجه آزادی ۲۶۷ و با اطمینان ۹۵٪ پائین تر از میانگین سطح متوسط (۴۵) و مقدار  $t$  بحرانی است؛ در نتیجه ارزیابی سیستم مدیریت جانشین پروری در فرآیند / نتیجه در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی در سطح ضعیفی امکان استقرار داشته است.

در مجموع؛ میانگین شاخص محاسبه شده برای وضعیت امکان استقرار مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی ۱۵۰/۹۲، در سطح  $\alpha = 0/05$  و  $p > 0/05$  و  $t = 1/93$  با درجه آزادی ۲۶۷ و با اطمینان ۹۵٪ پائین تر از میانگین سطح متوسط (۱۵۶) و مقدار  $t$  بحرانی است؛ در نتیجه ملاحظه می گردد مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی به طور مطلوبی امکان استقرار نداشته است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول (۴-۵) نتایج آزمون برای متغیر وضعیت امکان استقرار مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان

متغیر	تعداد	درجه آزادی	میانگین	انحراف استاندارد	p	آمار t
وضعیت امکان استقرار خط مشی در تعهد مدیران ارشد به سیستم مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان	۲۶۸	۲۶۷	۲۵/۵۴	۸/۰۸	۰/۰۰۳	۲/۹۵
وضعیت امکان استقرار تعیین خط مشی در شناسایی پستهای کلیدی در سیستم مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان	۲۶۸	۲۶۷	۱۴/۹۷	۴/۵۳	۰/۹۳	۰/۰۸
وضعیت امکان استقرار ارزیابی کاندیداها در تعیین شایستگی های مورد نیاز پست های کلیدی در سازمان بهزیستی استان	۲۶۸	۲۶۷	۱۶/۸۳	۵/۴۸	۰/۰۰۱	۳/۴۸
وضعیت امکان استقرار ارزیابی کاندیداها در شناسایی استعداد های آنان در سیستم مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان	۲۶۸	۲۶۷	۱۷/۶۴	۵/۵۱	۰/۳۹	۱/۰۵
وضعیت امکان استقرار توسعه کاندیداها در روش های خارج از محیط کار/ضمن خدمت در سیستم مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان	۲۶۸	۲۶۷	۳۳/۵۹	۱۱/۱۶	۰/۳۸	۰/۸۷
وضعیت امکان استقرار ارزیابی سیستم مدیریت جانشین پروری در فرآیند/ نتیجه در سازمان بهزیستی استان	۲۶۸	۲۶۷	۴۱/۷	۱۳/۵۶	۰/۰۰۰	۳/۹۷
وضعیت امکان استقرار مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان	۲۶۸	۲۶۷	۱۵۰/۹۲	۴۲/۸۷	۰/۰۵۴	۱/۹۳

## بحث و نتیجه گیری

مقاله حاضر با هدف بررسی امکان سنجی استقرار مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی در سال ۱۳۹۶ انجام پذیرفت. جهت شناسایی شاخصهای امکان استقرار سیستم مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد و شش شاخص بدست آمد که مجموع شاخصهای ششگانه گام های امکان استقرار سیستم جانشین پروری می باشد. نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه ای در آزمون فرضیه ها به تفکیک نشان میدهد مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی به طور مطلوبی امکان استقرار نداشته است. در واقع سیستم مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی در سطح مورد نیاز مورد توجه و پیاده سازی قرار نگرفته است. همچنین از بین شاخصهای شناسایی شده مدیریت جانشین پروری با بهره گیری از مراحل ششگانه فالمر و کانگر (۲۰۰۴) و همچنین مدل چهارگانه کیم (۲۰۰۶)؛ تعیین خط مشی در تعهد مدیران ارشد به سیستم مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی در سطح پایینی امکان استقرار داشته است. همچنین تعیین خط مشی در شناسایی پست های کلیدی در سیستم مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی امکان استقرار نداشته است. همچنین ارزیابی کاندیداها در تعیین شایستگی های مورد نیاز پست های کلیدی در سیستم مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی در سطح پایینی امکان استقرار داشته است. همچنین ارزیابی کاندیداها در شناسایی استعداد های آنان در سیستم مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی امکان استقرار نداشته است.

توسعه کاندیداها در روش های خارج از محیط کار/ضمن خدمت در سیستم مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی نیز امکان استقرار نداشته است. ارزیابی سیستم مدیریت جانشین پروری در فرآیند/ نتیجه در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی نیز در سطح ضعیفی امکان استقرار داشته است. در مجموع نتایج نشان میدهد که سیستم مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی امکان استقرار نداشته است و هنوز برای امکان استقرار باید به نکات مهم مدیریتی و روشهای صحیح شناسایی نیازهای سازمان بر اساس توانایی های مدیران و کارکنان و همچنین کشف استعداد های آنها

با بهره‌گیری از شایسته‌سالاری صورت گیرد. در همین زمینه؛ مصطفی مکمل و همکاران (۲۰۱۶) نشان داده‌اند که نظام مدیریت برنامه‌جانشین پروری در کشور مالزی به طور معنی‌داری اثربخش بوده است. بدین صورت که پیاده‌سازی برنامه‌جانشین پروری مناسب، برنامه‌ریزی‌ها و تعیین خط‌مشی‌های مناسب را در پی خواهد داشت. بهرنگ و همکارانش (۱۳۹۵) وضع موجود وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی در محورهای شش‌گانه برنامه‌ریزی، فرهنگ سازمانی، رویکرد سیستمی، الگوی شایستگی، مسیر ارتقا شغلی و نقش مدیران ارشد، در محیط پژوهش‌دارای شکاف بین وضع موجود و مطلوب معنی‌دار بود.

همین‌طور یافته‌های زین‌الدین بیدمشکی و همکاران (۱۳۹۳) نشان داد که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه‌جانشین پروری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، در همه ابعاد تفاوت معنادار وجود دارد و بعد تعهد نسبت به جانشینی نظام مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به عنوان مهم‌ترین مولفه شناخته شد. نتایج مطالعه مهرجو و عظیم‌خدایاری (۱۳۹۵) نشان می‌دهد که بین نظام مدیریت جانشین پروری و مؤلفه‌های آن (تعیین خط‌مشی سازمانی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین پروری) با تعهد سازمانی کارکنان شرکت‌های بیمه‌ای رابطه معنی‌داری وجود داشته است. گروز (۲۰۱۷) نیز دریافت؛ شیوه‌های جانشین پروری برای استفاده از ارزیابی مدیریت جانشین پروری جهت تشخیص فرصت‌های توسعه و پیشرفت سازمانی، برنامه‌ریزی و اجرای سیاست‌گذاری‌ها، پیگیری توسعه کاندیداها و اقدامات گسترش استعدادها مد نظر سازمان‌های مذکور قرار گرفته است.

همچنین سیبالد، واتن و کوتاری (۲۰۱۷) نشان داده‌اند که سازمان‌ها با تکیه بر تجارب و تجربیات شخصی خود باید کاندیداها را مورد نظر را در پست‌های سازمانی مناسب‌شان قرار دهند تا بتوانند هم کاندیداها را خود را به درستی ارزیابی نموده، امکان پیشرفت و توسعه را برایشان به وجود آورند و در نهایت برنامه‌جانشین پروری خود را به صورت دقیق و واضح برای استخدام و پیشرفت کاندیداها آینده تنظیم نمایند. نتایج تحقیق ماگوتا (۲۰۱۶) حاکی از آن بود که مدیریت جانشین پروری در سازمان‌های غیر دولتی همواره موضوع مهم و مورد نگرانی مدیران و سهامداران بوده است. در نتیجه با بررسی‌های مداوم برنامه و تعیین شکاف‌های موجود، تعیین خط‌مشی‌های مناسب جانشین پروری و نیز ارزیابی و توسعه کاندیداها، توانایی‌های مدیریتی و در کل بازده سازمانی را می‌توان به طور چشمگیری افزایش داد.

در همین زمینه؛ سانتورا و بوزر (۲۰۱۵) دریافتند؛ در شناسایی و انتصاب فرد مناسب برای جانشینی، حتماً باید به ارزیابی مهارت‌های مدیران و توسعه و گسترش استعدادها، آن‌ان پرداخته و خط‌مشی‌های مناسب سازمان را تعیین و وضع نمود. براساس نتایج حاصل از تحقیق مبنی بر عدم امکان استقرار سیستم مدیریت جانشین پروری در سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی و همچنین با توجه به نتایج حاصل از سایر تحقیقات داخلی و خارجی مطرح شده در ارتباط با پیاده‌سازی مدیریت جانشین پروری در سازمان‌های مورد مطالعه خود؛ می‌توان چنین برداشت نمود که علی‌رغم نام‌آشنا بودن واژه جانشین پروری در مدیریت و سازمانها؛ متأسفانه به مولفه‌ها و شاخص‌های آن به درستی توجه نشده و بدون در نظر گرفتن ویژگی‌های سازمانی و مدیران و کارکنان؛ تقسیم وظایف به کارکنان اعمال شده و بدون مطالعات کارشناسی سالانه و تخمین وضعیت هر یک از شاخص‌های آن به ارائه خدمات می‌پردازند. یکی از شاخص‌های مهم در جانشین پروری تعیین خط‌مشی مشخص در سازمان جهت تعهد مدیران به اجرای شاخص‌های مدیریت جانشین پروری می‌باشد.

اگر مدیران که اصلی‌ترین مهره یک سازمان هستند؛ نتوانند در سمت مدیریتی خود تعهد سازمانی را رعایت کنند؛ در نتیجه با اغماض و سوگیری به کارهای ارائه شده در سازمان توسط کارکنان می‌پردازند و در نتیجه در انتخاب کارکنان در شغل‌های تخصصی و مهم با ملاحظات و پارتی‌بازی بدون توجه به توانمندی و مهارت‌های مورد نیاز و شایستگی کارکنان بپردازند؛ شاهد افول بازدهی سازمان بوده و با این کار از ایجاد انگیزه در بین کارکنان مستعد و تلاش به متبلور نمودن استعدادها و خلاقیت آنها ممانعت به عمل آورده و شاهد درجا زدن کارکنان در سمت‌های انتصابی خواهند شد. بنابراین برای اینکه در یک سازمان بتوان شاهد موفقیت سازمانی از طریق امکان استقرار جانشین پروری بود؛ لازم است مدیران ابتدا تعهد لازم در شغل مدیریت خویش را داشته باشند. همچنین با شناسایی کارکنان مستعد با مهارت‌های ویژه و اختصاص شغل‌های متناسب با توانایی آنها به بدرستی پست‌های کلیدی را با شایسته‌سالاری به افراد متخصص تحویل دهند. در این میان با برنامه‌ریزی‌های کوتاه مدت و مداوم از طریق اجرای کارگاه‌های آموزشی؛

همایشها و سخنرانیها سطح علمی و تخصصی خود و کارکنان را افزایش داده و با شناسایی نیازهای شغلی سازمان در آینده؛ تدابیر لازم را اندیشیده و با بهره گیری از تکنولوژی های مناسب در تبادل اطلاعات علمی بین کارکنان و مدیران و ایجاد رقابت سالم بین کارکنان به افزایش توانمندی افراد بپردازند.

در نتیجه؛ ابتدا برای مدیران توجه به تعهد سازمانی آموزش داده شده و جهت توانایی پیاده سازی سیستم جانشین پروری ابتدا باید مدیران بدون اغماض برای تغییر در پستهای سازمانی برای خود و کارکنان آمادگی لازم داشته باشند. همچنین با برگزاری کارگاههای آموزشی در خصوص مزایای جانشین پروری در سازمان؛ کارکنان و مدیران را به همکاری و تعامل سوق داده و اعتماد بین کارکنان و مسئولین را تقویت کنند. همچنین با توجه به نیاز سازمان؛ سالانه تعداد پست های مورد نیاز و کارکنان شاغل در سازمان را متناسب نموده و با در اختیار قرار دادن پستهای کلیدی به کارکنان برجسته به اهداف جانشین پروری به درستی دست یابند. در نهایت نیز با ارزیابی و سنجش کارایی و عملکرد کارکنان منتخب در فرایند جانشین پروری در سمتهای شغلی مهم؛ به سنجش عملکرد سازمان در طول یکسال کاری پرداخته و با شناسایی نقاط قوت و ضعف و خروجی سازمان در آمار و ارقام سالانه به تغییرات لازم در جهت رفع مشکلات و موانع بپردازند در کنار آن با سنجش عملکرد فردی و جمعی کارکنان در طول یکسال کاری؛ نمره سالانه به کارکنان با توجه به نحوه فعالیت سالانه اختصاص دهند و در صورت عملکرد منفی یا ضعیف کارکنان و مدیران؛ با تنزل سمت شغلی آنها عکس العمل نشان دهند. در نهایت؛ پس از اعمال مراحل ششگانه جانشین پروری در سازمان مربوطه توسط مدیران ارشد؛ روند صعودی خدمات دهی سازمان را نسبت به سال گذشته مورد مطالعه و نقاط قوت و ضعف را شناسایی و در صدد رفع آنها برآیند.

## منابع

۱. بردبار، غلامرضا، کریمی، اوژن، زارع، ناصر و کنجکاو منفرد، امیر رضا. (۱۳۹۱). شناسایی مؤلفه‌ها و الگوهای شایسته‌گزینی برای بهینه‌سازی مدل جانشین پروری کارکنان، مجله پژوهشهای مدیریت منابع انسانی، ش ۱۱، صص: ۱۴۴-۸۷.
۲. بوربور جعفری، مریم و سهراب، احمدوند. (۱۳۹۵). جانشین پروری مقدمه جانشین سازی، کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و منابع انسانی در آغاز هزاره سوم، قابل دسترسی در سایت: [www.elmnet.ir](http://www.elmnet.ir).
۳. بهرنگ، محمد، حبیب زاده، شهرام، وطن خواه، سودابه، جعفری عوری، مهدی، دلگشایی، بهرام و آرزو، آذری. (۱۳۹۵). تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین پروری: مطالعه موردی در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، مجله مدیریت سلامت، شماره ۱۹.
۴. دری، بهروز. (۱۳۷۵). طراحی و تعیین نظام جانشینی مدیران، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
۵. ذاکری، محمد، فقیهی، ابوالحسن و کرم الله، دانشفرد. (۱۳۹۴). تبیین الگوی جانشین پروری مدیران با بهره گیری از داستان خلیفه الهی آدم (ع) بر اساس اندیشه تفسیری آیت الله جوادی آملی، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۳، شماره ۱، صص: ۶۴-۴۱، بهار ۹۴.
۶. رحیمی، احمد و شجاعی باغینی، گلنار. (۱۳۹۴). رویکردی تحلیل بر وضعیت جانشین پروری مطالعه موردی: آموزش و پرورش شهرستان شاهرود، کنفرانس بین المللی چالش های نوین در مدیریت، قابل دسترسی در سایت [www.civilica.com](http://www.civilica.com).
۷. رضائیان، علی. (۱۳۸۰). تدوین کتب علوم انسانی و دانشگاهها، مبانی سازمان و مدیریت.
۸. زین الدینی بیدمشکی، زهره، عدلی، فریبا و مزده، وزیری. (۱۳۹۳). مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ش ۷۲، صص: ۷۲-۵۱.
۹. علاقه بند، علی. (۱۳۹۰). مقدمه ای بر مدیریت دانش، تهران: انتشارات روان.
۱۰. منصوره جلیلیان، امیر و علیرضا، صوفی. (۱۳۹۲). جانشین پروری مدیران وفرماندهان ناجا، ابعاد و اعتبارسنجی براساس تحلیل عاملی اکتشافی وتابیدی. فصلنامه نظارت و بازرسی. سال ۷. شماره ۲۳. صص ۳۶-۳۷.

۱۱. مهرجو، فرانک و عظیم خدایاری، محمد. (۱۳۹۵). وضعیت مدیریت جانشین پروری در شرکت های بیمه نوین، ایران و آرمان، سومین کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و منابع انسانی در آغاز هزاره سوم، قابل دسترس در سایت: [www.civilica.com](http://www.civilica.com).

12. Anthony, W.P, Perrewe, P.L.,& Kacmar, K.M. (1999). Human Rersource management. A Strategic Approach (3ed). The Dryden Press.
13. Armstrong, M. (2006). Operation management: Key strategies and action learning. Tehran: Tehran's University Publication.
14. Conger, J.,& Fulmer, R(2003). Developing your Leadership Pipeline. Harvard Business Review, 16-85.
15. Fulmer, R. M. & Conger, J. A. (2004). Growing your company s leader: How great organizations Use succession management to sustain Competitive advantage, I ed, New York: AMACOM Books.
16. Groves , K.S.(2007). Integraing Leadership Development and succession Planning Best Practices. Journal of management Development, 239-260.
17. Groves, K. S. (2017). Examining the impact of succession management practices on organizational performance: A national study of U.S. hospitals., Article in Health care management review, August 2017. DOI: 10.1097/HMR.000000000000176.
18. Hunte-Cox, D. E. (2004). Executive succession planning and the organizational learning capacity. (Doctoral dissertation). The George Washington University, Washington D. C., United States. Abstract Retrieved from [http://prequest.umi.com/pqwebdid=765088291 & Fmt=7&clientId=65345&RQT=309&VName=PQD](http://prequest.umi.com/pqwebdid=765088291&Fmt=7&clientId=65345&RQT=309&VName=PQD).
19. Kim, Y. (2006). Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U.S. Affiliates of foreign multinational companies, For Ph.D Degree, The Pennsylvania State University.
20. Lambertides, neophytos. (2009). Sudden CEO vacancy and the long-run economic consequences, managerial finance, Vol. 35, No. 7.
21. Lie, Y., Sudyarti, S. & Pardamean, B. (2016). Information System Model of Succession Planning and Career Path., International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech), Noes, 16-18, November 2016. pp: 241-246. 978-1-5090-3352-2/16/\$31.00 ©2016 IEEE.
22. Mandi, A. R. (2008). A case study exploring succession planning: Supported by a quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain. (Doctoral dissertation). The George Washington University, United States. Retrieved from Dissertation Theses: A & I database. (Publication No. AAT 297443).
23. Maguta, H. M. (2016). Effects of succession planning on the performance of non- governmental organizations in Kenya., International Journal of Scientific and Research Publications, Vol. 6, Issue. 4, April 2016. Pp: 593-601.
24. Musfata Kamil, B. A., Hashim, J. & Abdul Hamid, Z. (2016). Managing talents in higher education institutions: How effective the implementation of succession planning?., Sains Humanika, 8(4-2). Pp: 67° 72.
25. Romejko, M.A. (2008). Key characteristics of succession planning program at a government research center, A dissertation for the degree of doctor of education in organizational leadership, United State, Pepperdine University
26. Rothwell, W. J. (2010). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and Building Talent from Within , 4<sup>th</sup> edition, New York, American Management Association.
27. Rothwell, W.J. (2006). Effective succession planning: Insuring leadership continuity and building talent from within. Translated by Harraf, A., Tehran: N.P.C Publication.
28. Rothwell, William J. (2005). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. American Management Association (AMACOM). New York: 3 rd Edition

29. Sambrook, S. (2005). Exploring succession planning in small, growing firms. *Journal of small business and enterprise development*, 12(4), 579-594.
30. Santora, J. C & Bozer, G. (2015). How nonprofit organizations can ensure stability and sustainability through succession planning: make HR a strategic partner in the process., *STRATEGIC HR REVIEW*, Vol. 14, No. 6. Pp: 245-246.
31. Sibbald, Sh. L., Wathan, C. N., Kothari, A. (2017). Managing Knowledge in Transitions: Experiences of Health Care Leaders in Succession Planning., Article in *The health care manager*, June 2017. DOI: 10.1097/HCM.000000000000167.

