



## Studying Status of The Successor Program of University Administrators (A Case Study at Ardebil Islamic Azad University)

**Khadijeh Azar<sup>1</sup>, Tooran Soleimani<sup>2</sup>**

1. Young Researchers and Elite Club, Ardabil branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran
2. Department of Educational Sciences, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran

### Article Information

#### Article history:

Received: 2017/09/11  
Accepted: 2017/10/25  
Available online: 2017/10/31

**EDCBMJ 2018; 10(6): 516-525**

#### Corresponding author at:

##### Khadijeh Azar

Young Researchers and Elite Club, Ardabil branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran

**Tel:** 09149901569

##### Email:

**azarkh889@yahoo.com**



### Abstract

**Background and Aims:** The aim of successor planning is to prepare and train talented personnel in organizations for strategic and key positions. Accordingly, the issue of successor planning is one of the most important issues in every organization. It is clear that there need to be proper rudiments and preliminary conditions for successful implementation of any program in organizations. This survey aimed to investigate the amount and level of preparation and readiness of Ardebil Azad university s staff for successor planning in 2015-2016.

**Methods:** The research method is descriptive and applied in terms of purpose. The required information were collected using Durkim questionnaire. The statistical population consisted of all the 400 staffs of Ardebil Azad University from which 200 were chosen randomly by using Morgan table. A questionnaire whose reliability and validity were set using Chronbakh, was used as data collecting tool. The data were analysed by using spss18 software and t-test.

**Results:** The results of data analysis and its effective factors (policy making, candidate assesment, candidate development and successor planing assesment) showed that university s readiness for successor Planning was quite high.

**Conclusions:** It can be concluded that the readiness of the studied university to execute the successor planning is higher than the desired level. As a result, the university can enhance the necessary skills for proper management in prone individuals, by using this appropriate capacity.

**KeyWords:** Succession Planning, Managers, university

Copyright © 2016 Education Strategies in Medical Sciences. All rights reserved.

### How to cite this article:

Azar K, Soliemani T. Studying Status of The Successor Program of University Administrators (A Case Study at Ardebil Islamic Azad University) . Educ Strategy Med Sci. 2017; 10 (6) :516-525



Farname Inc.

## بررسی وضعیت برنامه‌جانشین‌پروری مدیران دانشگاه (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل)

خدیجه آذر<sup>۱</sup>، توران سلیمانی<sup>۲</sup>

۱. باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

۲. گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

### چکیده

### اطلاعات مقاله

**زمینه و اهداف:** هدف از برنامه‌جانشین‌پروری، آماده‌سازی نیروهای مستعد داخل سازمان برای تصدی مشاغل کلیدی، حساس و راهبردی است. براین اساس یکی از مسایل مهم برای هر سازمان و ذی‌نفعان آن، موضوع جانشین است. بی‌شک وجود بسترهایی برای اجرای موفق هر برنامه در یک سازمان ضروری و الزامی است. هدف پژوهش حاضر، بررسی میزان آمادگی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل در سال ۹۵-۹۴ برای اجرای برنامه‌جانشین‌پروری بوده است.

**روش بررسی:** روش پژوهش، توصیفی و برحسب هدف، کاربردی است. اطلاعات مورد نیاز با پرسش‌نامه دورکیم کسب شد. جامعه آماری، کلیه ۴۰۰ نفر کارکنان دانشگاه آزاد اردبیل بودند. براساس جدول مورگان نمونه‌ای به حجم ۲۰۰ نفر به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. ابزار جمع‌آوری داده پرسش‌نامه استاندارد بود که روایی آن قبلاً بررسی شده و پایایی آن نیز با آلفای کرونباخ ۰/۸۲ تایید شده بود. از آزمون آماری آتست با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۱۸ داده‌ها تجزیه و تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** نتایج بررسی وضعیت جانشین‌پروری و عوامل موثر بر آن (تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیدا، توسعه کاندیدا، ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری) نشان داد که نمونه‌مذ نظر از این حیث در وضعیت متوسط به بالا قرار دارد؛ یعنی از وضعیت مطلوبی برخوردار است.

**نتیجه‌گیری:** از تحلیل فرضیه‌اصلی پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که میزان آمادگی دانشگاه مطالعه شده برای اجرای موفق برنامه‌جانشین‌پروری بالاتر از حد مطلوب است. در مجموع، این دانشگاه با استفاده از این ظرفیت می‌تواند مهارت‌های لازم برای مدیریت شایسته در افراد مستعد را ارتقا بخشد.

**کلمات کلیدی:** برنامه‌جانشین‌پروری، مدیران، دانشگاه

### تاریخچه مقاله

دریافت: ۱۳۹۶/۰۶/۲۰

پذیرش: ۱۳۹۶/۰۸/۰۳

انتشار آنلاین: ۱۳۹۶/۰۸/۰۹

EDCBMJ 2018; 10(6):516-525

### نویسنده مسئول:

خدیجه آذر

باشگاه پژوهشگران جوان و

نخبگان، واحد اردبیل، دانشگاه

آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

تلفن: ۰۹۱۴۹۹۰۱۵۶۹

پست الکترونیک:

azarkh889@yahoo.com



### مقدمه

اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. به همین منظور، بسیاری از سازمان‌های آینده نگر، به دنبال طراحی برنامه‌های جدی و منظم جانشین‌پروری (Succession Planning) برای برآورد و تأمین نیازمندی‌های آینده خود در زمینه‌های مدیریتی هستند<sup>[۱]</sup>.

تئوری پردازان رهبری مطرح می‌کنند که جانشین‌پروری مستلزم شناسایی کارکنانی است که برای مواجهه با چالش‌های رهبران آینده آموزش و مهارت‌های مسیرشغلی مناسب را دارند<sup>[۲]</sup>. مدیریت جانشین‌پروری، قابلیت رشد و توسعه دارد. این برنامه منصب‌های خاص سازمانی را در سطوح ارشد سازمان پر

در جهان متلاطم امروز آن‌چه که می‌تواند حیات بالنده و رو به رشد سازمان‌ها را تضمین کند وجود نظام مدیریتی کارآمد است. برای داشتن نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد هم، باید مدیرانی شایسته تربیت کرد. تربیت و پرورش مدیران نیازمند داشتن چارچوب جامع و کاملی است تا با انتخاب و پرورش صحیح مدیران اثربخش اهداف و استراتژی‌های سازمان جامعه عمل ببوشند<sup>[۱]</sup>. نتایج تحقیقات حاکی از کمبود نیروهای ذی‌صلاح مدیریتی و افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران به مراتب توانمندتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی، درسال‌های آینده است. درحقیقت شناسایی، تربیت و پرورش مدیران شایسته، یکی از

می‌کند؛ اما در محیط متغیر امروزی، در هر سازمان تقاضاهای گوناگون و نوینی برای افراد با استعداد وجود دارد. این برنامه به جای توانمندسازی یک فرد برای هر منصب کلیدی، بر توانمندسازی تعداد زیادی از افراد برای رهبری موثر بودن در هر تعداد منصب سازمانی تأکید می‌کند<sup>[۴]</sup>.

از آنجا که توسعه و تغییر سازمان‌ها از توانمندسازی و تغییر مدیران آن‌ها آغاز می‌شود؛ بنابراین پرورش و توانمندسازی مدیران و کارکنان بر مبنای الگوهای جدید متناسب با آن حیاتی است. کاربرد رویکردهای مناسب برای پرورش مدیران با صلاحیت در برخورد و مواجهه با محیط متغیر، پیچیده و گسترده‌ای که آموزش عالی در سطوح داخلی و جهانی با آن مواجه است هم به نظر لازم و ضروری می‌رسد<sup>[۵]</sup>.

در پژوهش‌های متعدد به ضرورت وجود برنامه‌جانشین‌پروری در سازمان‌ها اشاره شده است که این چهار مورد از مهم‌ترین آن‌ها هستند:

۱. فراهم ساختن فرصت‌های بیشتر برای کارکنان با استعداد
۲. شناسایی نیازهای جایگزینی به‌عنوان ابزار پیش‌بینی آموزش، تربیت و پرورش کارمندان
۳. افزایش خزانه استعدادهای میان کارمندان مستعد
۴. مشارکت در اجرای طرح‌های راهبردی و بلندمدت سازمان<sup>[۶]</sup>.

براین اساس، مدیران و رهبران آموزشی، با داشتن نگرش جامع به مدیریت جانشین‌پروری، شناسایی نیازهای جایگزین به عنوان ابزاری برای آموزش ضروری توسعه کارکنان، فراهم کردن فرصت‌های توسعه‌ای برای کارکنان با استعداد زیاد، توسعه خزانه‌ای از استعدادهای کارکنانی که قابلیت توانمندسازی دارند، مشارکت در پیاده‌سازی برنامه‌های شغلی خود در سازمان، بهبود توانایی کارکنان برای پاسخگویی به تقاضاهای محیطی، بهبود روحیه کارکنان و مواجه شدن با آثار فرسایش نیروها را امکان‌پذیر می‌سازد (مثل بازنشستگی، ساختار مجدد و...) <sup>[۷]</sup>. بنابراین، سازمان‌ها و از آن جمله دانشگاه‌ها که اصلی‌ترین تولیدکننده دانش و اطلاعات گسترده نهاد تولید دانایی در هر جامعه‌ای به شمار می‌روند، از تغییرات عصر حاضر مصون نبوده و باید از راه‌یادگیری دائمی، افراد را برای رویارویی با تغییرات آماده کنند تا توانایی تطبیق با شرایط، تغییرات و چالش‌های دنیای امروزی را داشته باشند.

با توجه به نقش خطیر نظام آموزشی در جامعه و تنوع خدمات و فعالیت‌های آن، ضروری است که منابع انسانی عظیمی در اختیار این نظام قرار بگیرد؛ اما این منابع معمولاً به شایستگی انتخاب نمی‌شوند یا به‌طور مؤثر و کارآمدی از آنها بهره‌برداری نمی‌شود<sup>[۸]</sup>. از این‌رو، مسئله جانشین‌پروری در سازمان‌های آموزشی از اهمیت مضاعفی برخوردار است، چرا که از برونداد سازمان‌های آموزشی به‌عنوان درونداد سازمان‌های دیگر استفاده می‌شود. در سازمان‌های آموزشی هرچند بحث تجارت و رقابت صنعتی وجود ندارد؛ اما رقابت در زمینه جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارت‌های آنان است. همچنین، خروج افراد از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مثل استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت امر اجتناب‌ناپذیری است و در صورتی که برای پر کردن خلأ ناشی از نبود این افراد به‌صورت نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده چاره‌ای اندیشیده نشده باشد، سازمان‌ها و مؤسسات با مسائلی چون خالی ماندن پست‌های کلیدی یا پرشدن این پست‌ها با افرادی که استعداد و شایستگی لازم را ندارند، رو به رو خواهند بود. بنابراین، با توجه به شرایط کنونی، در سازمان‌های آموزشی و از آن جمله آموزش عالی، برنامه‌ای منسجم برای جانشین‌کردن افراد در پست‌های کلیدی و یافتن استعدادهای موجود در این زمینه ضروری است<sup>[۹]</sup>.

پژوهش‌هایی وجود دارد که نشان می‌دهد برنامه‌جانشین‌پروری در آموزش عالی می‌تواند به منظور توسعه مؤثر منابع انسانی استفاده شده و گام مهمی درباره برنامه‌ریزی برای ایجاد مخزن مؤثری از استعدادهای دانشگاهی با هدف اجرای وظایف مدیریتی در بخش‌های آموزشی محسوب شود<sup>[۹]</sup>.

بی‌شک، اجرای برنامه‌جانشین‌پروری در سازمان‌های آموزشی با مشکلاتی روبه‌رو خواهد بود. برای مثال، اگرچه بعضی از مدیران بر اهمیت جانشین‌پروری به‌عنوان یک راهکار اذعان داشته‌اند اما ابهام درباره تعهد مدیران، پیچیدگی‌های ساختاری آموزش عالی و شرایط اقتصادی می‌تواند مسائلی را به وجود آورد<sup>[۱۰]</sup>. همچنین، شواهد تاریخی بیانگر کند بودن روند به‌کارگیری بسیاری از فرآیندهای مدیریتی در آموزش عالی است. بنابراین، طبیعی است که درباره آماده نبودن مؤسسات آموزشی برای به‌کارگیری برنامه‌جانشین‌پروری یا هر یک از برنامه‌های توسعه یافته‌ی استخدامی تردید وجود داشته باشد. یکی از دلایل این امر تفاوت‌های فرهنگی بسیار زیاد بین مدیریت در صنعت و دانشگاه است<sup>[۱۱]</sup>.

نتایج تحقیق Durkim (۲۰۰۷) نشان می‌دهد برنامه‌مدیریت جانشین‌پروری ابزاری اساسی برای یادگیری سازمانی

رهبری را نشان می‌دهد اما بین ویژگی‌های سازمان برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت مسیر شغلی و موضوع جذب رهبران دانشگاهی رابطه‌ای معنادار نشان داد<sup>[۱۵]</sup>.

نتایج تحقیق Rechar (۲۰۱۰)، با عنوان تعیین میزان اهمیت جانشین‌پروری در سازمان‌ها، نشان داد موارد زیر به‌عنوان شاخص‌های میزان جانشین‌پروری در سازمان‌ها بیان شده‌اند: ۱. توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شناسایی و توسعه رهبران جدید؛ ۲. توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در ارائه موفقیت مالی؛ ۳. توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در تقویت فرهنگ مثبت سازمانی؛ ۴. توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در کمک به بقای زمانی؛ ۵. اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در آغاز مدیریت تغییر<sup>[۱۶]</sup>.

یافته‌های پژوهش Mateso (۲۰۱۰) با عنوان «مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه مید وسترن» حاکی از آن است که برنامه جانشین‌پروری در قسمت‌های محدودی از دانشگاه اجرا می‌شود و پاسخ دهندگان بر ضرورت و نیاز توسعه چنین برنامه‌ای در دانشگاه تأکید کرده‌اند. همچنین، پاسخ دهندگان از این برنامه اطلاع کافی نداشتند و با توجه به نوع دانشکده، نوع شغل و سال‌های خدمت تفاوت معناداری در آگاهی افراد وجود دارد<sup>[۱۷]</sup>.

Golipoor و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی که به روش کیفی انجام دادند بر مجموعه متنوعی از عوامل تسهیل‌گر یا بازدارنده در فراگرد توسعه برنامه جانشین‌پروری تأکید داشتند که به لحاظ فرهنگ سازمانی رایج در سازمان‌های ایرانی، به‌ویژه با بی‌صدافتی در ارائه اطلاعات، بی‌اعتمادی به یکدیگر و حسادت نسبت به همکاران در کنار عوامل جهان شمولی چون حمایت مدیران عالی، محاسبه هزینه و منفعت و فقدان انگیزه عمومی میان کارکنان، در برابر توسعه برنامه جانشین‌پروری مانع به‌وجود می‌آوردند. هرچند نیروهای تسهیل‌گر چشمگیری نیز در روند بهبود سطح دانش مدیران و توسعه کارکنان هستند که فرصت ارزنده‌ای را برای جانشین‌پروری به‌وجود می‌آوردند و از وضعیت مطلوبی برخوردارند<sup>[۱۸]</sup>.

Hadizadeh و Soltani (۲۰۱۳) در پژوهش «تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان» یافته‌ها نشان‌دهنده ضعف استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری در وضع موجود و اهمیت آن در وضع مطلوب است که این وضعیت وجود شکاف در این زمینه را نشان می‌دهد<sup>[۱۹]</sup>.

است زیرا برنامه مدیریت جانشین‌پروری باید اطمینان بخشی حفظ تجربیات سازمانی شود که گاهی حافظ سازمانی نامیده می‌شود و آن را توسعه دهد. همچنین Dourkim اظهار داشت که اطلاعات حاصل از ارزیابی کارکنان باید در راستای ساختاردهی مجدد واحدهای کاری و ایجاد طرح‌های توسعه شغلی کارکنان به کارگرفته شود. ارزیابی کارکنان هم می‌تواند اطلاعات مفید و ارزشمندی درباره تغییرات محیط کاری فراهم آورد که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به آن نیازمند است<sup>[۱۷]</sup>.

Levin و Rosse (۲۰۰۹) ضمن تأکید این استدلال، وجود رویه‌های پیچیده و بروکراتیک برای استخدام در سازمان‌های آموزشی در مقایسه با بسیاری از سازمان‌های تجاری را نیز یکی از علل نبود آمادگی می‌دانند. وجود این مشکلات به معنای ناممکن بودن اجرای چنین برنامه‌ای نیست و مسائل یاد شده دلیل بر پایین بودن ارزش‌ها در سازمان‌های آموزشی نسبت به سازمان‌های دیگر نیست و Creer (۲۰۰۹) هم معتقد است که در مؤسسات آموزشی ارزش‌های زیادی وجود دارد که نشان دهنده پتانسیل آن‌ها برای شروع برنامه جانشین‌پروری است<sup>[۱۰]</sup>. بنابراین می‌توان با در نظر گرفتن برنامه‌ای مناسب با نیاز سازمان‌های آموزشی اجرای چنین برنامه‌ای را آغاز کرد.

نتایج پژوهش Stephens (۲۰۰۹) با عنوان «برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران ارشد بیمارستان‌ها در ایالات متحده» بیانگر این بوده که بیشتر بیمارستان‌ها برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را در دستور کار خود ندارند و در ۶۸ موارد افراد بدون اجرای این فرایند و از درون سازمان انتخاب می‌شوند<sup>[۱۲]</sup>.

یافته‌های پژوهش Abdollah (۲۰۱۰) با عنوان «تأثیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در مؤسسات آموزش مالزی» نشان می‌دهد که این برنامه در عملکرد استادان، دانشجویان و ثبات دانشگاه تأثیر دارد و می‌توان از این برنامه برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌های آموزشی بهره جست<sup>[۱۳]</sup>.

Richards و Cheryl (۲۰۰۹) در تحقیقی با عنوان «یک الگوی جدید: استراتژی‌هایی برای جانشین‌پروری در تحصیلات عالی» به این نتیجه رسیده که کسب و کارها و سازمان‌های موفق امروزی، اهمیت زیاد رهبری را در حفظ، رشد و ثابت نگه داشتن بهره‌وری تجاری بلند مدت سازمان‌ها و تداوم حیات آنها تشخیص داده‌اند<sup>[۱۴]</sup>.

Diane Osterhaus Neefe (۲۰۰۹) پژوهشی با عنوان «برنامه جانشین‌پروری در سیستم دانشگاه فنی» انجام داده که یافته این تحقیق رضایت پاسخگویان و ارزش تجربه‌های توسعه

از طریق سازمان‌ها با برنامه‌ریزی دقیق و دوراندیشی پرورش یافته اند.

لازم به ذکر است که در کشورمان مطالعه‌ اندکی پیرامون برنامه‌ جانشین‌پروری در آموزش عالی انجام شده است. با عنایت به اهمیت و جایگاه برنامه‌ جانشین‌پروری در نتایج مطالعات انجام شده و با توجه به نقش سازنده این برنامه در انتخاب افراد شایسته برای مسئولیت‌های حساس مدیریتی در سازمان‌ها به‌ویژه در نظام آموزش عالی که رسالت آن پرورش و توسعه نیروی انسانی متخصص در هر جامعه‌ای است ضرورت این پژوهش احساس شد. در مطالعه حاضر نیز تلاش شده تا با استفاده از مدل DurKim (۲۰۰۶) در نظام جانشین‌پروری به پرسش‌های زیر پاسخ داده شود که این نظام چهار مؤلفه دارد: ۱. تعیین خط مشی؛ ۲. ارزیابی کاندیداها؛ ۳. توسعه کاندیداها؛ ۴. ارزیابی برنامه مدیریت جانشین‌پروری [۲۴].

۱. وضعیت نظام مدیریت جانشین‌پروری و مؤلفه‌های آن چگونه است؟
۲. آیا بین جنسیت کارکنان با مدیریت جانشین‌پروری تفاوت وجود دارد؟

### روش بررسی

روش این تحقیق، توصیفی؛ از نظر هدف، کاربردی و از نظر موقعیت، میدانی بود. جامعه آماری شامل تمام کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل است که در سال تحصیلی ۹۵-۹۴، تعداد آن‌ها ۴۰۰ نفر بود و از این تعداد ۲۹۲ نفر مرد و ۱۰۸ نفر زنان بودند. سپس براساس جدول مورگان و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، نمونه‌ای به حجم ۲۰۰ نفر انتخاب شد.

برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری تحقیق، از مقالات و اینترنت استفاده شده و برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از پرسشنامه استاندارد دورکیم (۲۰۰۶) استفاده شده است که شامل ۳۶ سوال با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت با چهار مؤلفه (تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری) است. روایی این پرسش‌نامه با توجه به استاندارد بودن در تحقیق Hadizadeh و Soltani (۱۳۹۲) تأیید شده است [۱۹]. ضریب پایایی آن نیز براساس آلفای کرونباخ ۰.۸۲٪ برآورد شد که نشان از پایایی بالای ابزار اندازه‌گیری دارد. در نهایت داده‌های حاصل شده با استفاده از روش‌های آماری مانند میانگین، انحراف استاندارد و آزمون T با در نظر

Sabkroo و همکاران (۲۰۱۲) در تحقیق خود با عنوان «تحلیل میدان نیرو در برنامه ریزی برای جانشین‌پروری» عوامل تسهیل‌کننده جانشین‌پروری راغناي دانش، حمایت مدیران، تمایل و انگیزه افراد و عوامل محدودکننده را احساس نداشتن امنیت، صادق نبودن در ارائه اطلاعات، دیدگاه هزینه‌ای و نگرش حسادت‌گرایانه نسبت به همکاران را از موانع توسعه برنامه‌جانشین‌پروری ذکر کرده‌اند [۲۰].

Poorsadeg و همکاران (۲۰۱۲) در تحقیقی با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر اجرای موفق برنامه‌جانشین‌پروری» بیان کردند که میزان آمادگی سازمان مطالعه شده برای اجرای این برنامه در حد بالایی است [۲۱].

در تحقیقی با عنوان «مقایسه وضعیت کنونی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی» که Bidmeshki و همکاران (۲۰۱۳) انجام دادند، یافته‌ها نشان‌دهنده ضرورت وجود برنامه‌ای برای جانشین‌پروری کارکنان آموزش عالی و همچنین، ضرورت تعهد و توجه مدیران ارشد درباره فراهم‌سازی مقدمات اجرای این برنامه مانند آگاه ساختن کارکنان از مسئولیت‌های شغل فعلی و آینده آن‌ها در مؤسسات آموزشی است [۶].

Hanifar و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی امکان پیاده‌سازی جانشین‌پروری در جامعه المصطفی العالمیه» عنوان کردند که برنامه‌جانشین‌پروری در وضعیت نامناسبی است و باید در این زمینه اقدام‌های جدی انجام شود [۲۲].

Allameh و همکاران (۲۰۱۵) با انجام پژوهش «ارائه راهبردهایی برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری» نشان دادند که وضع کنونی مدیریت جانشین‌پروری، رضایت‌بخش نبوده و نیازمند توجه بیشتری است [۲۳].

براساس پژوهش‌های انجام شده برنامه‌جانشین‌پروری باید به گونه‌ای باشد که همه موقعیت‌های اصلی سازمان را در مسیر توسعه وظایف کارکنان ارتقاء و پوشش دهد. سازمان‌ها هم از طریق پرورش کارکنان، متعهد می‌شوند که استعدادهای داخلی خود را پرورش دهند، به گونه‌ای که با ایجاد احساس رشد و بالندگی در کارکنان از این بابت تشویق شوند. در این صورت، احتمال یافتن شخص مناسب، با مهارت‌های لازم و در زمان مقتضی، در سازمان افزایش می‌یابد و افراد هم باور می‌کنند که مدیران ارشد سازمان، یک شبه به این درجه نرسیده‌اند؛ بلکه

گرفتن هدف پژوهش، به وسیله نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل شد.

### یافته ها

معرفی جامعه و نمونه تحقیق

مشخصات و ویژگی‌های جمعیت شناختی این پژوهش شامل (جنسیت، وضعیت تاهل، سن، تحصیلات و سابقه خدمت) در جدول زیر آمده است.

همان طوری که در این جدول ملاحظه می‌شود، کارکنان مرد ۱۴۶ نفر (۷۳ درصد) نمونه و کارکنان زن ۵۴ نفر (۲۷ درصد) نمونه را تشکیل می‌دهند. از مجموع شرکت‌کنندگان ۸۵ درصد متاهل و ۱۵ درصد مجرد بودند. از نظر سنی (۸۰ درصد) شرکت‌کنندگان بین (۲۵-۳۵) و (۳۶-۴۵) سال سن داشتند. از لحاظ سابقه خدمت (۸۴ درصد) از نمونه‌ها بین (۲۰-۱۱) و (۳۰-۲۱) سال بودند و همچنین (۸۵ درصد) از کارکنان مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر داشتند.

سوال ۱: وضعیت جانشین‌پروری در دانشگاه آزاد اسلامی اردبیل چگونه است؟

جدول (۲) نشان می‌دهد که بالاترین میانگین مربوط به مولفه ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری (۳۲/۰۴) و پایین‌ترین میانگین مربوط به مولفه ارزیابی کاندیداها (۲۲/۹۶) است. همچنین نتایج حاصل بیانگر آن است که مقدار آماره  $t$  برای جانشین‌پروری در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار است. لذا می‌توان چنین استنباط کرد که جانشین‌پروری و مولفه‌های آن در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل میانگینی بالاتر از حد متوسط دارد و فقط میانگین مولفه ارزیابی کاندیداها پایین‌تر از حد متوسط است.

سوال ۲: آیا بین جنسیت کارکنان با جانشین‌پروری در دانشگاه تفاوت وجود دارد؟

نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد که میانگین جانشین‌پروری از دیدگاه کارکنان زن برابر با (۸۸/۲۵) و میانگین جانشین‌پروری از دیدگاه کارکنان مرد (۱۱۰/۷۴) است. یافته‌های به دست آمده حاکی از آن است که آماره  $t$  برابر با ۴/۷۹- و سطح معناداری حاصل برابر با ۰/۰۰۰ درصد است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که جانشین‌پروری از دیدگاه کارکنان بر حسب جنسیت یکسان نیست و بین آنها تفاوت وجود دارد.

جدول ۱. متغیرهای جمعیت شناختی آزمودنی‌ها در پژوهش حاضر

جنسیت	فراوانی	درصد
زن	۵۴	٪۲۷
مرد	۱۴۶	٪۷۳
وضعیت تاهل		
مجرد	۴۰	٪۲۰
متاهل	۱۶۰	٪۸۰
سن		
۲۵-۳۵	۶۰	٪۳۰
۳۶-۴۵	۱۰۰	٪۵۰
۴۶-۵۵	۴۰	٪۲۰
تحصیلات		
دیپلم/فوق دیپلم	۳۰	٪۱۵
لیسانس/فوق لیسانس	۱۷۰	٪۸۵
سابقه خدمت		
۱-۱۰	۳۰	٪۱۵
۱۱-۲۰	۱۱۵	٪۵۷
۲۱-۳۰	۵۵	٪۲۷

جدول ۲. وضعیت جانشین‌پروری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل

متغیرها	میانگین (میانگین نمره از پنج)	انحراف استاندارد	t	sig
تعیین خط مشی	۲۶/۶۵ (۳/۳۳)	۸/۱۵	۳/۲۴۸	۰/۰۰۲
ارزیابی کاندیداها	۲۲/۹۶ (۲/۸۷)	۹/۷۳	-۱/۰۶۸	۰/۲۸۸
توسعه کاندیداها	۲۴/۵۹ (۳/۰۷)	۷/۹۳	۰/۷۴۴	۰/۴۵۹
ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری	۳۲/۰۴ (۴)	۷/۳۶	۱۰/۹۱۱	۰/۰۰۰
جمع کل	۱۰۶/۲۴ (۳/۳۲)	۲۰/۷۴	۴/۹۳۷	۰/۰۰۰
*میانگین فرضی (۳)				

جدول ۳. نتایج آزمون t دو نمونه مستقل بی‌مأمون جانشین‌پروری بر حسب جنسیت کارکنان

جانشین‌پروری	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	سطح معناداری
زن	۵۴	۸۸/۲۵	۲۰/۵۲	-۴/۷۹	۰/۰۰۰
مرد	۱۴۶	۱۱۰/۷۴	۱۸/۳۱		

### بحث

برنامه جانشین‌پروری نوعی برنامه‌ریزی فعال است و تلاش می‌کند که تداوم رهبری را از راه پرورش استعدادها در سازمان یا با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده حفظ کند<sup>[۲۲]</sup>. بر این اساس، در پژوهش حاضر نتایج حاصل از فرضیه اول نشان داد که مقدار آماره t برای جانشین‌پروری در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار است لذا می‌توان چنین استنباط کرد که جانشین‌پروری در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل میانگینی بالاتر از حد متوسط میانگین فرضی (۳) یعنی (۳/۳۲) دارد و فقط مولفه ارزیابی کاندیداها میانگین پایین‌تر از حد متوسط (۲/۸۷) داشته که با توجه به اهمیت این مولفه در اجرای مطلوب برنامه جانشین‌پروری مدیران، وضعیت این مولفه نیازمند تقویت و توجه ویژه است. همچنین دیگر مولفه‌ها یعنی تعیین خط مشی (۳/۳۳)، توسعه کاندیداها (۳/۰۷) و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری (۴) از دیدگاه نمونه‌های بررسی شده وضعیت مناسبی دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت از آنجایی که گسترش سریع و تهاجمی بازار جهانی فشارهای روز افزونی برای شناسایی افرادی که مهارت‌های مناسب داشته و توانایی‌های بالقوه هدایت سازمان‌ها در آینده‌ای چالش برانگیز و نامطمئن داشته باشند را بر سازمان‌ها وارد آورده است و با توجه به این‌که بسیاری از مدیران آموخته‌اند، یک ویژگی متمایز کننده سازمان‌های موفق توانایی درشناسایی، پرورش و استفاده بهینه از افراد مستعد رهبری است<sup>[۱۹]</sup> در نتیجه امروزه مدیران در بکارگیری از برنامه جانشین‌پروری جهت بهره‌مندی از افراد توانمند اهتمام جدی ورزیده‌اند. از این رو، براساس فرضیه اول می‌توان به این نتیجه رسید که میزان آمادگی دانشگاه آزاد اردبیل برای اجرای موفق

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در حد مطلوبی است و در مجموع پیش زمینه و بستر لازم برای اجرای موفق برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در این دانشگاه وجود دارد. بنابراین این نتیجه با یافته‌های Golipoor و همکاران (۲۰۱۲) هم راستا است که تاکید بر عوامل جدیدی است که در روند بهبود سطح دانش مدیران و توسعه کارکنان ملاحظه می‌شود و فرصت ارزنده‌ای را برای جانشین‌پروری به وجود می‌آورد و از وضعیت مطلوبی برخوردار است. همچنین با یافته‌های poorsadeg samcan (۲۰۱۰)، Bidmeshki و همکاران (۱۳۹۲) و Hanifar و همکاران (۱۳۹۲) منطبق است ولی با نتایج مطالعات Matso (۲۰۱۰)، Allameh و همکاران (۱۳۹۳)، Sabkroo (۱۳۹۱) و Hadizadeh و Soltani (۱۳۹۲) همسو نیست. بدین معنی که در این مطالعات نمونه‌های مطالعه شده آمادگی و شرایط لازم برای اجرای برنامه جانشین‌پروری را ندارد. از این رو وضعیت برنامه جانشین‌پروری را کمتر از حد مطلوب نشان داده است. بنابراین، با توجه به ضرورت اجرای این گونه برنامه‌ها در راستای ارتقای کیفیت خدمات و سازماندهی نیروی انسانی مستعد در مسئولیت‌های مدیریتی، نیازمند نقش موثر مدیریت در برنامه‌ریزی و آموزش‌های لازم برای افراد شایسته است.

در تحقیقات و مطالعات انجام شده از جمله Kim (۲۰۰۶) درباره برنامه جانشین‌پروری، بر نقش حمایت مدیران عالی سازمان تاکید کرده و بیان می‌کنند که آن‌ها می‌توانند نقش گسترده‌ای در اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری داشته باشند و تاثیر تمایلات شخصی افراد را مدنظر قرار داده و در برخی پژوهش‌ها به غنای دانش و شایسته سالاری اشاره کرده‌اند<sup>[۱۹]</sup>.

پیاده‌سازی جانشین‌پروری در سازمان‌ها توجه به مهارت و عملکرد افراد است.

### نتیجه‌گیری

براساس یافته‌های این پژوهش، دانشگاه آزاد اردبیل مستعد اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری است و این را می‌توان به دلیل داشتن پتانسیل مناسب در مدیریت جانشین‌پروری و میزان مؤلفه‌های تعیین خط‌مشی، توسعه کاندیداها و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری در دانشگاه مربوطه دانست. همچنین با استفاده از این شرایط مطلوب می‌توان بستر لازم را برای بهبود وضعیت مؤلفه ارزیابی کاندیداها فراهم کرد. از این رو برای بهتر شدن نقاط ضعف و تقویت هرچه بیشتر نقاط قوت نظام مدیریت جانشین‌پروری در دانشگاه آزاد اردبیل راهبردهایی ارائه می‌شود:

### پیشنهادها

#### مؤلفه اول: تعیین خط مشی

خط‌مشی به رهنمودهایی برای پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری اشاره می‌کند و همچون پیش‌زمینه‌ای برای اجرای آن به‌شمار می‌رود. خط مشی، مشخص‌کننده محدوددهای است که تصمیم‌های آتی باید داخل آن گرفته شود [۱۲۳].

با توجه به یافته پژوهش حاضر در مرحله تعیین خط‌مشی در دانشگاه آزاد اردبیل وضعیت کنونی بالاتر از حد مطلوب (۳) را نشان می‌دهد و این بیانگر اهمیت این شاخص برای پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری در دانشگاه مربوطه است. در این راستا این پیشنهادها ارائه می‌شود: آشنایی مدیران با اهداف و مزایای برنامه جانشین‌پروری سبب می‌شود که به این برنامه اهمیت دهند، برگزاری کلاس‌های آموزشی پیش از انجام برنامه ریزی جانشین‌پروری گام مؤثری در این باره است. همچنین، برقراری ارتباط و هماهنگی با مسئولین سازمان‌هایی که به‌طور عملی از مزایای برنامه جانشین‌پروری بهره می‌گیرند.

#### مؤلفه دوم: ارزیابی کاندیداها

در این مؤلفه، نتیجه بدست آمده حاکی از این است که در میان چهار مؤلفه نظام مدیریت جانشین‌پروری در وضعیت موجود جامعه مورد بررسی، این شاخص پایین‌تر از حد مطلوب نسبت به دیگر مؤلفه‌ها قرار گرفته است. بنا به ضرورت این مؤلفه در برنامه جانشین‌پروری، راهکارهایی برای بهبود ارائه می‌شود:

نظر خواهی از افراد صاحب نظر (افراد) که به خوبی از شرایط و فعالیت‌های سازمان مطلع هستند) می‌تواند در برخی موارد مؤثر واقع شود، استفاده از آزمون‌های مختلف برای ارزیابی داوطلبان بویژه آزمون‌های (هوش، شخصیت، خلاقیت و رفتار

همچنین برای موفقیت در جانشین‌پروری، مدیران باید الزامات کاری خود را شناخته و بر نقاط قوت و ضعف سازمان خویش آگاه باشند. ضمن این‌که یکی از مهمترین عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری، انتخاب افراد برای تصدی مسئولیت‌های آینده است و فرهنگ سازمانی هم باید توسعه بیابد و در آن نوعی نگرش مثبت نسبت به افراد توانمند به‌وجود آید و فقط به سابقه آن‌ها تمرکز نشود.

درفرضیه دوم؛ با توجه به نتایج حاصل از داده‌ها می‌توان استنباط کرد که جانشین‌پروری از دیدگاه کارکنان بر حسب جنسیت یکسان نیست و بین دیدگاه آنان تفاوت وجود دارد. که با یافته‌های Poorsadeg و همکاران (۱۳۹۲) همسو است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که در این دانشگاه با توجه به بالا بودن میانگین کارکنان مرد، جنسیت کارکنان در جانشین‌پروری تاثیر دارد. با توجه به این‌که جانشین‌پروری وابستگی کاملی به شایستگی افراد دارد، نتیجه این تحقیق نشان می‌دهد که در دانشگاه مطالعه شده جانشین‌پروری رعایت شده و این امر به لحاظ شایستگی کارکنان اتفاق می‌افتد.

با توجه به نتایج به‌دست آمده می‌توان گفت، گرچه تغییر و تحول در همه سیستم‌های باز وجود دارد و سازمان‌ها هم از این رویه تبعیت می‌کنند اما شتاب تغییرات امروز بسیار بیشتر از دیروز است و دامنه و سرعت تغییرات فردا را هم نمی‌توان با امروز مقایسه کرد. درجهان امروز که انتشار اطلاعات شدت بیشتری گرفته و شرایط و محیط پیچیده‌تر شده و تکنولوژی و فناوری در حال پیشرفت روزافزون است و رقابت نفس‌گیری حکم فرما است، این عوامل و شرایط دست به دست هم داده و بر پیچیدگی و ابهام در سازمان‌ها افزوده است. برای غلبه بر این وضعیت، مناسب‌ترین و کارآمدترین اقدام به‌ویژه در سازمان‌های دولتی توجه به نیروی انسانی و اقدامات فعالانه است. درموقعیت کنونی توجه و تمرکز بر مقوله جانشین‌پروری مفیدترین کار است [۱۲۳]. از آنجایی که در جانشین‌پروری تربیت و پرورش و آماده‌کردن مدیران آینده مد نظر است، مدیریت اهمیت مضاعفی دارد. کارآمد بودن مدیران هم می‌تواند کمک چشمگیری به تقویت و بالندگی کارکنانی بکند که تعدادی از آنان مدیران آینده خواهند بود. اگرپرورش مدیران یکی از دغدغه‌های مدیران منابع انسانی باشد و برای مدیریابی و جایگزین‌سازی برنامه منسجم و علمی وجود داشته باشد، می‌توان به نخبه‌گزینی امیدوار بود. همچنین برنامه ریزی جانشین‌پروری، انتخاب مناسب‌ترین کارکنان برای احراز پست‌های بالاتر مدیریتی در سازمان‌ها از میان جمعی از کاندیداها با مهارت است. پس می‌توان گفت یکی از راه‌های



از جمله محدودیت‌هایی که پژوهش حاضر با آن مواجه بوده، می‌توان به کمبود تحقیقات مشابه اشاره کرد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود، مدیران دانشگاه‌ها با استقبال از چالش‌ها و تغییرات در سازمان، ایجاد محیط سازمانی باز برای اظهار نظر افراد و دادن آزادی عمل به کارکنان در انجام وظایف، استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری مشارکتی و نداشتن تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها، ارتباط و تعامل با مراکز پژوهشی، دانشگاه‌ها و ایجاد شرایط لازم برای دسترسی کارکنان به اطلاعات ضروری، در راستای بهبود و ارتقای عامل مدیریت جانشین‌پروری بکوشند. همچنین پیشنهاد می‌شود به‌علت کمبود مطالعات در زمینه نظام مدیریت جانشین‌پروری در دانشگاه‌های داخل کشور، تحقیقات مشابه می‌تواند منجر به دستیابی به شاخصی برای مقایسه نظام مدیریت جانشین‌پروری در دانشگاه‌های ایران شود.

درنهایت، امید است با به‌کارگیری راهبردهای پیشنهادی دانشگاه به سمت اهداف عالی تعیین شده (در نقشه جامع علمی کشور) قدم بردارند.

### تقدیر و تشکر

لازم است از کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل که نویسندگان را در انجام این تحقیق همراهی کردند، قدردانی شود.

### تأییدیه اخلاقی

پرسشنامه‌های این پژوهش بدون نام بود و در تکمیل آنها هیچ اجباری در میان نبوده است.

### تعارض منافع

بین نویسندگان، هیچگونه تعارض منافی وجود ندارد.

### منابع مالی

باشگاه پژوهشگران جوان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل.

اجتماعی)، انتخاب افراد براساس اطلاعات به‌دست آمده از ارزیابی عملکرد آنان، گرایش به شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی و حمایت مدیران از این مؤلفه.

### مؤلفه سوم: توسعه کاندیداها

این مرحله برای پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری مهم است و میزان استقرار آن در دانشگاه مطالعه شده بالاتر از حد مطلوب بوده است (۳). نتیجه نشان دهنده این واقعیت است که این مؤلفه از نظر کارکنان دانشگاه برای استقرار این نظام با اهمیت است.

براساس اهمیت توسعه و پرورش افراد در نظام مدیریت جانشین‌پروری، پیشنهادهایی در این زمینه ارائه می‌شود: به‌کارگیری روش گردش شغلی مناسب، تأکید بیشتر بر مربی‌گری، استفاده از تمرینات شبیه‌سازی در مشاغل مدیریتی (ایفای نقش).

### مؤلفه چهارم: ارزیابی نظام مدیریت جانشین‌پروری

هدف از این مؤلفه، آن است که اثر برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری را روی سازمان بسنجد [۲۴]. این مرحله برای پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری بسیار مهم است. وضعیت کنونی این مؤلفه در استقرار نظام جانشین‌پروری از نظر کارکنان دانشگاه مربوطه بیشتر از حد مطلوب بوده است که حاکی از اهمیت این شاخص است.

بنا بر اهمیت این مرحله در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پیشنهادهایی ارائه می‌شود:

دادن بازخورد مناسب از عملکرد و نتایج نظام مدیریت جانشین‌پروری به مدیران و کارکنان، استفاده از ارزیابی عملکرد سازمانی در کنار ارزیابی عملکرد فردی برای سنجش اثربخشی، آسیب‌شناسی دقیق پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری و نیز توجه بیشتر به ارزیابی برنامه در طول پیاده‌سازی فرآیندهای مربوط به آن و ارائه بازخورد و انجام اصلاحات.

## References

1. SHojaiy E, Dorie B. Detailed explanation of the model design and the experience of succession and replacement Refining and Distribution. in Fourth Conference on Human Resource Development. Iran Tehran. 2008; 158-160.[Persian]
2. Abdi A, diyanati M. Assessment centers, new methods succession. Tadbir. 2008; 195: 26-30.[Persian]
3. Fenner D. Linking succession planning to employee training: A study of federal employee. (Doctoral dissertation, University of San Diego. 2010. (UMI NO. 316424).
4. Homitz D and Berge L. Using mentoring to sustain distance training and education, The Learning Organization. 2008. 15(4): 326-35.
5. Gyaeinadoshan S. Reflection on management succession planning at the University of induction system. Research in educational systems. 2012; 2(5): 7-49.
6. Bidmeshki Z. Adli F, and Vaziri M. Compare the current status of succession planning and talent management with an ideal situation in the higher education system. Quarterly Research and Planning in Higher Education. 2013; 72(12): 51-72.[Persian]

7. Kim S. Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD A conceptual model, *Journal of European Industrial Training*. 2007; 31(3):181-94.
8. Alageband A. Preparations for Educational management. 2012, Tehran: Publishers ravan. 36.[Persian]
9. Abdollah Z. Succession planning in Malaysian institution of higher education. 2010: p. 85.[Persian]
10. Greer C, Virick M. Diverse succession planning: Lessons from the industry leaders. *Human Resource Management*. 2008; 47(2): 351-367.
11. Clunies J. Benchmarking succession planning and executive development in higher education: Is the academy ready now to employ these corporate paradigms? *Academic Leadership the Online Journal*. 2007; 2(5): 239-252.
12. Stephens J. Chief executive officers succession planning in United States hospitals, in. Doctoral dissertation, United States: Central Michigan University, Michigan. 2006: 96-109.
13. Abdollah Z. Succession planning in Malaysian institution of higher education. *International Education Studies*. 2009; 5(8): 80-85.[Persian]
14. Cheryl L R. A new paradigm: strategies for succession planning in higher education. Capella University. 2009; 12(7): 200-210.
15. Diane Osterhaus N. Succession Planning in a Two-Year Technical College System. A dissertation: submitted to the faculty of the graduate school of the university of Minnesota. 2009; 6(4): 252-258.
16. Richard B. Predicting the organizational commitment of marketing education and health occupations education teachers to work related rewards *Journal of Industrial Teacher Education*. 2010. 32(1): 1-14.
17. Mateso E.E.P. Understanding succession planning and management efforts at Midwestern university, in (Doctoral dissertation) Retrieved from <http://etd.ohiolink>. 2010; 127-203.
18. Golipoor A, purezat A, Sabokroo M. succession planning and management. *Journal reserches human*. 2012.1(2):119-129.[Persian]
19. Hadizadehmogadam A, soltani F. Explaining the components of the implementation of succession management in the organization. *Quarterly Journal of the management and human resources in oil Snt*. 2013; 10(5): 39-89.[Persian]
20. Sabpkroo M. Force field analysis in planning for the succession company Tytuk. *Journal of Organizational Culture Management*, 2012; 2(5): 155-180.[Persian]
21. Poorsadeg N, s. Piri, Khatami B. Factors affecting the successful implementation of succession planning program managers. *Journal Scientific-promotional studies of human resources*. 2012; 4(6): 20-36.[Persian]
22. Hanifar H, Ebrahimi H, and Hassanzadeh H. studied the possibility of succession planning on AlAlamiyeh community. *Journal organization culture management*. 2014; 3(6): 483-504.[Persian]
23. Allameh M, Sotani F, and Narimani M. Provide guidelines for the implementation of succession management. *Journal of human resource Research*. 2015; 3(7): 7-49.[Persian]
24. Kim Y. Measuring the Value of Succession Planning and Management: A Qualitative Study of U.S. Affiliates of Foreign Multinational Companies. for the Degree of Doctor of Philosophy. 2006: 125-130.