

ارائه الگوی جانشین‌پروری در شهرداری تهران

احسان فرخی

دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران

محمد رضا باقرزاده^۱

عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران

مجتبی طبری

عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران

اسداله مهر آرا

عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۲/۲۹ / تاریخ صدور پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۲

چکیده

در رقابت جهانی امروز، سازمان‌های دولتی وظیفه‌ی خطیری در دستیابی به جایگاهی بلند، متناسب با شان شهرهای پیشرفته و مدرن بر عهده دارند. در این راستا، مدیران نقش بسیار مهمی دارند. سازمان‌های شهری، با توجه به بالا رفتن دوره‌ی بازنشتگی مدیران و ورود مدیران جدیدتر، نیازمند برنامه‌ریزی برای توسعه و جایگزینی مدیران موفق می‌باشند. طبق بررسی‌های صورت گرفته به دلیل رشد عرصه‌های جدید، تعویض سریع مدیران یا بازنشتگی نیروهای فعلی، سالانه تعداد زیادی از منصب‌ها خالی می‌شود. در نتیجه، سازمان موظف است برای پر کردن این جاهای خالی، برنامه‌ریزی مؤثری داشته باشد. در این میان اهمیت رویکردهای نوین برای تامین نیروی انسانی شایسته‌ی مورد نیاز، همچون برنامه‌های جانشین‌پروری، روزبه‌روز بیشتر احساس شده و در این راستا، مدیران نقش بسیار مهمی دارند. هدف از این پژوهش ارائه الگوی جانشین‌پروری در شهرداری تهران می‌باشد. روش تحقیق توصیفی - اکتشافی بوده است. جامعه آماری پژوهش سه گروه مدیران، کارشناسان و اساتید دانشگاهی هستند که با آن‌ها مصاحبه شده است. بدین منظور با استفاده از روش‌های کیفی (تحلیل تماتیک داده‌های حاصل از مصاحبه و روش داده بنیان) و روش کمی (روش تحلیل عاملی) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که عوامل دارا بودن استراتژی مشخص جانشین‌پروری دارای بیشترین اثر در الگوی جانشین‌پروری و درک ضرورت جانشین‌پروری در سازمان، تامین زیرساخت‌ها و شرایط لازم جانشین‌پروری، دارای اهمیت زیادتری در تعیین الگوی جانشین‌پروری در شهرداری شهر تهران بودند.

کلمات کلیدی: جانشین‌پروری، شهرداری تهران، نیروی انسانی شایسته، سازمان، شهر تهران.

مقدمه

در عصر حاضر، توسعه منابع فکری، انسانی و مدیریت دانش به عنوان راز بقا و ماندگاری سازمان‌ها و جوامع تلقی می‌شود و مهم‌ترین چالش در عرصه کسب و کار، بهره‌مندی از نیروی انسانی هوشمند، مستعد، توانمند و شایسته می‌باشد. از آنجا که سازمان‌ها در آینده با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند شد و برای مدیریت این چالش‌ها، نیاز به مدیرانی شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران فعلی خواهند داشت، لذا در سازمان‌های آینده نگر و آینده ساز مدیریت استعدادها و جایگزین پروری هر روز از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد (گلداسمیت^۱، ۲۰۱۱). یکی از ابزارهای مدیریت استعداد و تامین نیروهای زبده برای مشاغل کلیدی سازمان ایجاد برنامه‌ی جانشین پروری است. از این رو در برخی از سازمان‌ها، طرح‌های برنامه‌ریزی جانشین پروری برای اطمینان از تداوم رهبری موفق اجرا می‌شود. زیرا مدیران ارشد این سازمان‌ها اعتقاد دارند که جانشین پروری موفقیت سازمان را تضمین می‌کند (هورث^۲، ۲۰۰۵).

تحقیقات و مطالعات صورت گرفته در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ مبنای جانشین‌پروری را مورد بحث قرار داده است. تحقیقات بعدی از سوی راسول^۳ (۲۰۰۵)، فالمر و کانگر^۴ (۲۰۰۴)، کلر^۵ (۲۰۰۲) و لیمن^۶ و دیگران (۱۹۹۶) اجزاء ضروری یک سیستم مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری موفق را مشخص می‌کند. در واقع مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین پروری موثر، ممکن است حتی نیاز برای ذخایر مهم، شامل کارکنان کلیدی در طبقات شغلی تخصصی، فنی، دفتری و تولید را شناسایی و برآورد کند (راسول و ویلیام^۷، ۲۰۱۰).

استقرار این نظام در سطح مدیران به طور اخص از این جهت حائز اهمیت است که کیفیت کار مدیران یکی از مهم ترین عوامل موفقیت مداوم سازمان است. از این رو استفاده از یک راه نظام‌مند برای انتخاب مدیران و تشخیص و برگزیدن مناسب‌ترین افراد برای پست موردنظر از میان متقاضیان داخلی و خارجی امری ضروری است (نظری‌منش، ۱۳۹۳: ۲۰۹). و با توجه به اهمیت و ضرورت جانشین‌پروری و فقدان طرح جانشین‌پروری در شهرداری تهران پژوهشگر به دنبال بررسی و ارائه الگوی جانشین پروری در شهرداری شهر تهران می‌باشد.

شهرداری تهران از بدو تاسیس خود (۱۲۸۶) تا کنون ۷۱ شهردار و سرپرست به خود دیده است که میانگین مدت خدمت آنها ۱۸ ماه بوده است. این موضوع نشان‌دهنده آن است که طول دوره خدمت مدیران شهری و در راس آن شهردار کوتاه بوده است و معاونان حوزه‌های مختلف شهرداری و سازمان‌های تابعه نیز مشمول این روند بوده‌اند (شهرداری تهران، ۱۳۹۳). مدت زمان کوتاه خدمت مدیران شهری اجازه برنامه‌ریزی‌های بلند مدت را از آنان سلب می‌کند و در صورتی که برنامه‌های بلند مدتی هم مدنظر یک گروه مدیریتی بوده باشد با تغییر وی و با روی کار آمدن مدیر دیگری با رویکردهای متفاوت، امکان اجرایی و عملیاتی شدن برنامه‌ها کم رنگ شده و یا از میان رفته است. تغییرات سریع مدیران در رده‌های مختلف علاوه بر معایب فوق الذکر، هزینه‌های انسانی و اجرایی زیادی را نیز در

¹ Gold Smith

² howrth

³ Rothwell

⁴ Fulmer and Conger

⁵ Kesler

⁶ Leibman

⁷ Rothwell, William J.

بردارد. با تغییر شهردار اکثریت پرسنل موجود از جمله معاونان شهردار و مدیران سازمان‌های مرتبط با شهرداری در حوزه‌های مختلف تغییر می‌کنند و گروه جدیدی در مناصب مدیریتی جای آنان روی کار خواهد آمد.

از سوی دیگر با عنایت به اینکه عدم اجرای نظام جانشین‌پروری در سازمان شهرداری باعث به تعویق افتادن انجام کارها بدلیل نبود جانشین مناسب، عدم ارائه خدمات مناسب به مراجعین و سایر واحدهای مرتبط، بوجود آمدن بستر مناسب برای انجام اعمال خلاف قانون و سوء استفاده فردی که در آن مقام قرار گرفته به‌علت اینکه موقعیت را مناسب برای انجام کارهایی می‌داند که در هنگام حضور فرد قادر به انجام آن نمی‌باشد افزایش احتمال اختلاس و سوء استفاده از منابع می‌شود اجرای نظام جانشین‌پروری در سازمان شهرداری ضروری به نظر می‌رسد. به جهت حفظ بقای سازمان و ایجاد ظرفیت‌های مناسب برای سازمان‌ها همچون سازمان شهرداری و داشتن ساختاری مناسب که هر یک از اجزای آن در جای مناسب خود قرار گیرد و همه چیز سیستماتیک و تعریف شده باشد بی‌شک نظام جانشین‌پروری و اجرای آن و توانمند ساختن مدیران و آگاهی دادن آن‌ها از اولویت‌های کاری این سازمان می‌باشد جایگزینی سستی نیروها و سلیقه‌ای عمل نمودن مدیران ارشد و به کار گماردن کارهای بزرگ به مدیران کوچک ماحصل عدم اجرای نظام جانشین‌پروری است. عدم وجود سیستم جانشین‌پروری در سازمان شهرداری خدمات جبران‌ناپذیری در بلند مدت ایجاد می‌کند و اجرای سیستم جانشین‌پروری در حفظ و بالابردن جایگاه این سازمان کمک شایانی می‌کند. بر این اساس این پژوهش ضمن بررسی جایگاه و اهمیت جانشین‌پروری در شهرداری تهران به دنبال آن بوده است تا به این سوال پاسخ دهد که الگوی مناسب جانشین‌پروری در شهرداری تهران چگونه است و شامل چه عناصر و عواملی می‌باشد. بر این اساس روش پژوهشی در این پژوهش نظریه داده بنیان (برخاسته از داده‌ها با نظریه زمینه‌ای) است که یکی از انواع روش‌های تحقیق کیفی می‌باشد و هدف اصلی آن بیان فرایندهای اجتماعی و پرورش تئوری است، این شیوه برای تبیین فرایندها در بستر اجتماعی آنها مورد استفاده قرار می‌گیرد و روشی در جهت تعمیم نتایج حاصل از یک مشاهده خاص به نظریه‌ای جامع‌تر می‌باشد (بی‌رن، ۲۰۰۱).

تئوری داده بنیان به عنوان شیوه‌ای برای خلق تئوری از داده‌ها در نظر گرفته شده است. این شیوه بهترین روش برای کشف فرایندهای اجتماعی و ساختار و روندهای شکل دهنده آنان می‌باشد، نظریه داده بنیان در تلاش برای درک درست از دنیای افراد، آنگونه که خود ساخته اند و احساس مناسب از وقایع روزمره است، همچنین در پی آن است تا از وقایع و امور مادی، مفاهیم انتزاعی تولید کند که این امر شاید با پژوهش‌های کمی به دشواری قابل انجام باشد (گلنزر، ۲۰۰۲ و پریست و همکاران، ۲۰۰۲). از آنجا که هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی سیستم جانشین‌پروری است، پژوهشگران نظریه داده بنیان را به عنوان روش تحقیق برای این مطالعه انتخاب نموده‌اند. در این مطالعه با استفاده از ویژگی‌های مشترک این الگوها، الگویی انتخاب شده که به ترتیب پژوهشگر با انتخاب مساله و تدوین یک یا چند سوال باز گستره پژوهش خود را آغاز و با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری و با حسابت نظری از طریق یک یا چند روش گردآوری اطلاعات به تحلیل و گردآوری همزمان داده‌ها مبادرت نموده است. در فرایند تحلیل داده‌ها با کدگذاری نکات کلیدی و استنتاج مفاهیم، با عنایت به تطبیق پیوسته مقوله‌ها را استخراج، و سرانجام با برقراری ارتباط بین همه عناصر استخراج شده به تکوین نظریه پرداخته شده است. در پژوهش حاضر جهت گردآوری اطلاعات از ابزار مصاحبه باز و بدون ساختار با صاحب نظران و اهل فن استفاده شده و تعداد ۲۰ نفر

متشکل از اساتید و پژوهشگران حوزه علوم انسانی و بطور اخص علوم مدیریت که در دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی مشغول آموزش، تحقیق و پژوهش هستند و همچنین متخصصان و صاحب نظرانی از شهرداری است که به نحوی در ارتباط با دانشگاه‌ها می‌باشند به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

مبانی نظری

جانشین پروری و اهمیت آن

از اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰ میلادی، بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ به صورتی عمیق به برنامه‌های استعدادیابی و پرورش ذخایر استعداد خود علاقه‌مند شدند. موج‌های اولیه‌ی فعالیت‌های توسعه‌ی رهبری معطوف به آموزش‌های مهارتی و آموزش‌های رسمی بود که در چارچوب آن، مدیران به دانشکده‌های مدیریت اعزام می‌شدند یا مدرسه‌هایی به شرکت دعوت می‌شدند تا مهارت‌های رهبری را آموزش دهند. در سال‌های اولیه‌ی رواج این برنامه‌ها، به نظر می‌رسید که تلاش‌های مربوط به پرورش مدیران، بیشتر از طریق دوره‌های آموزش رسمی مدیریت در همین دانشکده‌ها دنبال می‌شود، در حالی که پژوهش انجام شده به وسیله مرکز رهبری خلاق در کارولینای شمالی آمریکا نشان داد که ماموریت‌های شغلی و مدیران مافوق بهترین منابع یادگیری مدیران و مؤثرترین ابزارهای پرورش استعداد‌های رهبری هستند، به همین دلیل روشن شد که آموزش‌های رسمی و بلند مدت دانشگاهی، به تنهایی، برای حمایت از برنامه‌های پرورش مدیران، ناکافی هستند و توجه صاحب‌نظران معطوف آن دسته از برنامه‌هایی شد که در ضمن کار و از طریق روش‌های متنوع، از فرآیند پرورش و آموزش عضوهای خود نیز حمایت می‌کردند (پای خسته و همکاران، ۱۳۹۶). اگر چه جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به شکل ساده‌ی تعیین رهبران آینده تعریف می‌شود، اما در واقع، این برنامه‌ریزی نشأت گرفته از راهبرد سرمایه‌ی انسانی به عنوان فرایندی ارادی، به منظور اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه‌ی سرمایه‌ی معنوی و سرمایه‌ی دانش برای آینده، و تشویق افراد به توسعه است (هلتون و جکسون، ۲۰۰۷).

همچنین اگر سازمان‌ها خواستار بقاء در محیطی پویا و رقابتی باشند، الزامات زیادی باید در نظر گرفته شود. از مهم‌ترین آن‌ها، جایگزینی افراد برای تصدی سمت‌های مهم مدیریتی است. در واقع برنامه‌ریزی جانشینی شبیه مسابقه‌ی دو امدادی است که در مسیر و حرکت، مسئولیت را به دیگری واگذار می‌کند، در این مسابقه، تیمی که چوباش به زمین می‌افتد؛ مسابقه را می‌بازد. بررسی‌های انجام شده طی سالهای گذشته اهمیت مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی را مورد تاکید قرار داده‌اند. مدیران عامل نیز دائماً این موضوع را به عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی خود را ذکر می‌کنند (ویک و همکاران، ۲۰۰۷).

همچنین شرکت کورن- فری طی یک نظرسنجی از مدیران درخواست کرد، اهمیت موضوع‌هایی را که شرکت‌شان در پنج سال آینده با آن مواجه می‌شود را برآورد کنند. آن‌ها به عنوان شرکت‌های پیشگام، جانشینی مدیریت را بعد از مسائل اقتصادی و برنامه‌ریزی راهبردی قرار دادند. بر اساس نظریه‌ی لسترکورون مدیران به اندازه‌ی تعهد در قبال سود و زیان در برابر صاحبان برای حفاظت از سرمایه‌ی منابع انسانی نیز تعهد دارند.

علاوه بر این منابع انسانی کارآمد، متخصص و با انگیزه در مشاغل و جایگاه‌های مختلف یکی از عواملی است که نقش راهبردی در رسیدن سازمان‌ها به اهداف از پیش تعیین شده دارد. از طرفی، خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت، امری اجتناب‌ناپذیر است. به وجود آمدن خلاء و ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمان، به ویژه در مشاغل کلیدی مانند مشاغل مدیریتی و حساس می‌تواند در روند حرکت یک سازمان اختلال جدی ایجاد نماید. از این رو، بسیاری از سازمان‌ها برای جلوگیری از ایجاد اختلال در روند پیشرفت خود، برنامه‌هایی را جهت تامین نیروهای شایسته در مشاغل مختلف سازمان به کار می‌گیرند. برنامه جانشین‌پروری، یکی از این برنامه‌ها برای تامین نیروهای مناسب برای مشاغل کلیدی سازمان است. برخی معتقدند بی توجهی به برنامه‌های تربیت جایگزین مدیران مانند بمب ساعتی مخربی است که یک دهه بعد منفجر خواهد شد. یکی از صاحب نظران در تعبیری زیبا، برنامه‌های جانشین‌پروری را با بیمه عمر مقایسه کرده است که همه در مورد اهمیت و ضرورت آن اتفاق نظر دارند اما مایل نیستند در مورد آن تفکر جدی و اقدام عملی داشته باشند (پورصادق و همکاران، ۱۳۹۲).

عوامل مؤثر در اجرای موفقیت آمیز برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

اجرای برنامه جانشین‌پروری تحت تأثیر عوامل و شرایطی است که به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر نحوه اجرای آن اثرگذار هستند. آنچه که در اینجا لازم است بدان توجه شود، آن است که باید بین اجرای برنامه جانشین‌پروری و اجرای برنامه جانشین‌پروری اثربخش، تمایز قائل شد. همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اثربخش، می‌باید پیامدهایی از قبیل تحقق اهداف کسب و کار را به دنبال داشته باشد و از جمله نشانه‌های بارز آن، بازگشت سرمایه‌گذاری و پرشدن مواضع کلیدی توسط افراد واجد شرایط است. اجرای چنین برنامه‌ای با این نتایج درگرو توجه به تمام عوامل اثرگذار در این زمینه و رفع موانع موجود می‌باشد. اندیشمندان و صاحب‌نظران این حوزه عوامل متعددی را شناسایی کرده‌اند که بر اجرای موفقیت آمیز این برنامه اثرگذار است. جدول ذیل به معرفی این عوامل از دیدگاه اندیشمندان و محققان امر، می‌پردازد:

جدول ۱. عوامل مؤثر بر اجرای اثربخش جانشین‌پروری

عوامل مؤثر	صاحب نظران
فرهنگ سازمانی	باهمام ^۱ (۲۰۰۲)، بارت و دیویس ^۲ (۲۰۰۸)، راث ول (۲۰۱۰)، ضیایی و همکاران (۱۳۹۳)
تعیین خط مشی سازمانی	هادیزاده و سلطانی (۱۳۹۰)، هوانگ ^۳ (۲۰۰۱)، سینگر و همکاران ^۴ (۲۰۰۴)، بارنست و دیویس (۲۰۰۸)، راث ول (۲۰۰۵)، ضیایی و همکاران (۱۳۹۳)
حمایت و مشارکت مدیریت ارشد	سیک رو و همکاران (۱۳۹۰)، فالمر و کانگر ^۵ (۲۰۰۴)، راث ول (۲۰۰۵)، ضیایی و همکاران (۱۳۹۳)

^۱ Byham

^۲ Barnett & Davis

^۳ Huang

^۴ Singer, et al.

^۵ Fulmer & Conge

ساختار سازمانی	گومز مجیا و همکاران ^۱ (۱۹۹۵)، ضیایی و همکاران (۱۳۹۳)
تمایل و انگیزه افراد	سبک رو و همکاران (۱۳۹۰)، تاتابه ^۲ و همکاران (۲۰۰۴)، راث ول (۲۰۱۰)، ضیایی و همکاران (۱۳۹۳)
اعتماد (متقابل بین کارکنان و رهبران سازمان)	سبک رو و همکاران (۱۳۹۰)
رویکرد نظام یافته	بابهام (۲۰۰۲)، بارت و دیویس (۲۰۰۸)، راث ول (۲۰۰۵)، ضیایی و همکاران (۱۳۹۳)
غناى دانشی	سبک رو و همکاران (۱۳۹۰)
تمرکز بر توسعه، تمرکز بر مشاغل کلیدی، آشکاربودن، اندازه‌گیری مستمر پیشرفت، حفظ انعطاف سیستم	فالمر و کانگر (۲۰۰۴)
رسمیت، سیستم‌های کنترلی، اختصاص منابع، سیستم‌های اطلاعاتی، شاخص‌های فنی و نقش کارکنان	فرید من ^۳ (۱۹۸۶)
انعطاف راهبردی کلان، انگیزش مشارکتی، چگونگی اجرا، ضمانت اجرایی، آمادگی سازمان، سرمایه انسانی	منصوری جلیلیان و صوفی (۱۳۹۲)
پیش رو بودن، ارتباط با همه ذینفعان، مشخص کردن استعدادها در همه سطوح سازمان، ارتقا از درون، استقبال از تنوع، انعطاف در بین برنامه‌ریزان راهبردی، موقعیت‌های کارایی و یادگیری خلاق که برای توسعه استعدادها و توانمندی‌های بالا طراحی شده، مشخص شدن نیازهای رشد مسیر شغلی حرف‌های و فردی، تعدیل طرح‌ها در صورت نیاز، استفاده از ارزیابی برای هدایت آموزشی و یادگیری، اندازه‌گیری عملکرد با گزارش دهی و ثبت نتایج برنامه‌ریزی جانشین پروری، گزارش نتایج برای رهبر و ذینفعان و جشن موفقیت و آغاز مجدد	شپمن ^۴ (۲۰۰۷)

پیشینه تحقیق

جوکار و هاشمی (۱۳۹۸)، در پژوهش خود به بررسی وضعیت مدیریت جانشین پروری در صنایع فولاد براساس مدل شایستگی مدیران، انجام داده اند. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران ارشد صنایع فولاد خوزستان می باشند، قبل از آزمون فرضیه‌های این تحقیق آزمون نرمال بودن توزیع حجم نمونه کلموگروف اسمیرنوف (انجام شد و توزیع حجم نمونه نرمال بوده و لذا جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق از رگرسیون استفاده گردید و نتایج نشان داد که مدیریت جانشین پروری در صنایع فولاد براساس مدل شایستگی مدیران می باشد. در این تحقیق مشخص شد که مولفه‌های مدیریت جانشین پروری براساس مدل شایستگی مدیران دولویکز انجام مستقر شده است.

صداقت و موغلی (۱۳۹۸)، الگوی جانشین پروری در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان را مورد بررسی قرار داده اند. پژوهش از نوع پژوهش‌های کاربردی توسعه‌ای بوده و با روشی ترکیبی انجام شده است؛ در مرحله کیفی از مصاحبه و روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد و مرحله کمی به صورت پیمایشی و با بهره‌گیری از روش الگویابی معادلات ساختاری و تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. جامعه آماری بخش کیفی را خبرگان علمی و اجرایی کانون در سراسر کشور که در حوزه مدیریت منابع انسانی صاحب نظر و دارای تحصیلات تکمیلی هستند، تشکیل دادند. تعداد ۵۱ نفر به روش نمونه‌گیری با توجه به یافته‌های پژوهش، تعداد ۳۱ عامل موثر بر طراحی و پیاده‌سازی نظام جانشین پروری در کانون شناسایی شد که در چهار بعد همسویی استراتژیک و تحلیل نیازها، استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی، توسعه و تعالی جانشینان و کاندیداها و پایش برنامه‌های جانشین پروری قرار گرفتند.

¹ Gomez-Mejia et al

² Tanabe, et al

³ Friedman

⁴ Shipman

فیروز (۱۳۹۵)، در پژوهشی عوامل موثر بر پیاده سازی جانشین‌پروری در شهرداری منطقه ۷ تهران را مورد بررسی قرار داده است. محقق بدین منظور، پرسشنامه ای پیمایشی در جامعه‌ای شامل ۱۰۲۰ نفر از مدیران و کارشناسان شهرداری منطقه ۷ تهران مستقر در تهران با روش نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده توزیع نموده و ۲۷۹ نفر از آنها بر اساس فرمول نمونه گیری، به عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش، به منظور بررسی روایی، از روایی سازه و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. داده‌ها به وسیله شاخص‌ها و آمار پارامتریک تجزیه و تحلیل شدند. برای آزمون فرضیات، از آزمون مقایسه زوجی استفاده شد و سپس، مؤلفه‌ها بر اساس میانگین و انحراف معیار، رتبه بندی شدند. با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه‌های تحقیق حمایت و هدایت مستمر مدیران اداره شهرداری منطقه ۷ تهران بر پیاده سازی جانشین‌پروری در اداره شهرداری منطقه ۷ تهران تاثیر دارد.

سچپکر^۱ و همکاران (۲۰۱۷)، استراتژیک و عملکرد در جهت موفقیت انجام دادند. نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد که جانشینی مدیر عامل در عملکرد در کوتاه مدت تاثیر منفی دارد و بر عملکرد طولانی مدت تاثیر مثبت قابل توجهی دارد. اثرات عملکرد طولانی مدت، با تغییر و تحول راهبردی و با واسطه مدیر عامل جدید انجام می‌شود (مدیر عامل از داخل و خارج از شرکت)، در داخل شرکت مدیران اجرایی در جهت بهبود عملکرد در طولانی مدت و تغییر کمتر در راهبردی، در حالی که استخدام یک مدیر عامل از خارج شرکت منجر به تغییر راهبردی است که منجر به عملکرد پایین تری در طولانی مدت است.

پیکوتیچ^۲ و همکاران (۲۰۱۶)، پژوهشی با عنوان «اثرات جانشینی مدیریت در بانکداری خرده فروشی، انجام دادند. هدف تحقیق بررسی اثرات جانشینی مدیریت در بانکداری خرده فروشی بود. آن‌ها از نتایج تحقیق دریافتند که ارتباطی قوی بین عملکرد قبل و بعد از پیروزی وجود دارد و عملکرد قبل از جانشینی پیش بینی کننده مبدأ جانشینی است.

یافته‌های تحقیق

از آنجایی که هدف این پژوهش تعیین الگوی مناسب جانشین‌پروری در تهران می‌باشد، با در نظر گرفتن یافته‌های مربوط به کدگذاری مقولات، شاخص‌هایی از جانشین‌پروری را به صورت پرسشنامه در اختیار حجم نمونه پژوهش (کارشناسان و متخصصان)، قرار داده و متخصصان تاثیر هر کدام از آن‌ها بر آن‌ها را روی الگوی جانشین‌پروری در قالب طیف لیکرت پاسخ دادند، سپس داده‌های جمع‌آوری شده در نرم‌افزار spss با استفاده از روش تحلیل عاملی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و مهم‌ترین عوامل مؤثر بر الگوی مناسب سیستم جانشین‌پروری در شهرداری تهران تعیین شدند. و در نهایت الگوی جانشین‌پروری در شهر تهران تدوین شد.

تحلیل عاملی

معمولاً در تحقیقات به دلایل مختلف با حجم زیادی از متغیرها روبرو هستیم. برای تحلیل دقیق‌تر داده‌ها و رسیدن به نتایجی علمی‌تر و در عین حال عملیاتی، محققان به دنبال کاهش حجم متغیرها و تشکیل ساختار جدیدی برای آن‌ها می‌باشند و بدین منظور از روش تحلیل عاملی استفاده می‌کنند. تحلیل عاملی سعی در شناسایی متغیرهای

¹ Schepker

² Pecotich

اساسی یا عامل‌ها (Factors) به منظور تبیین الگوی همبستگی بین متغیرهای مشاهده شده دارد. تحلیل عاملی نقش بسیار مهمی در شناسایی متغیرهای مکنون (latent) یا همان عامل‌ها از طریق متغیرهای مشاهده شده دارد (مؤمنی، ۱۳۸۹: ۱۹۱). تحلیل عاملی دارای کاربردهای متعددی است که عبارتند از: (مؤمنی، ۱۳۸۹: ۱۹۲).

- کاهش داده‌ها (Data Reduction)
- شناسایی ساختار (Structure Detection)
- سنجش اعتبار یک مقیاس یا شاخص
- و ...

روش تحلیل عاملی دارای پنج مرحله به این شرح می‌باشد: الف) تشکیل ماتریس داده‌ها، ب) محاسبه ماتریس همبستگی، ج) استخراج عامل‌ها، د) دوران عامل‌ها، ه) نام‌گذاری عامل‌ها (ابراهیم زاده و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۴).

تعیین عوامل موثر بر الگوی جانشین پروری در شهرداری تهران با استفاده از تحلیل عاملی

نتیجه تحلیل عاملی در این بررسی شامل شش خروجی می‌باشد، خروجی اول (جدول ۲) به ترتیب شاخص KMO، مقدار آماری آزمون بارتلت، درجه آزادی و سطح معناداری آزمون را نشان می‌دهد.

از آن جایی که مقدار شاخص KMO برابر ۰/۸۰۹ می‌باشد (نزدیک به یک) تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی می‌باشد، همچنین سطح معناداری آزمون بارتلت، کوچکتر از ۰/۰۵ نشان می‌دهد.

تحلیل عاملی برای شناسایی مدل عاملی مناسب می‌باشد. در انجام تحلیل عاملی، به منظور اطمینان از اینکه آیا می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد، از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده می‌گردد. به عبارت دیگر، با استفاده از این شاخص مشخص می‌گردد که، آیا تعداد داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ با توجه به یافته‌های جدول ذیل در کل داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب می‌باشند.

جدول ۲. شاخص KMO و بارتلت تحلیل عوامل موثر بر جانشین پروری

شاخص KMO	۰/۸۱۰
مقدار بارتلت	۵۸۹/۹۲۳
درجه آزادی	۳۸
سطح معناداری	۰/۰۰۰

منبع: یافته‌های پژوهش ۱۳۹۹

خروجی دوم، جدول (۳) می‌باشد که چگونگی همبستگی متغیرها با یکدیگر به ترتیب اشتراک اولیه (Initial) و اشتراک استخراجی (Extraction) را نشان می‌دهد.

اشتراک یک متغیر برابر مربع همبستگی چندگانه برای متغیرهای مربوطه با استفاده از عامل‌ها (به عنوان پیش‌بینی کننده) با یکدیگر است به دلیل این که ستون اشتراک‌ها را قبل از استخراج عامل (عامل‌ها) بیان می‌کند، تمامی اشتراک‌های اولیه برابر ۱ می‌باشد.

هر چه مقادیر اشتراک استخراجی بزرگ‌تر باشد، عامل‌های استخراج شده، متغیرها را بهتر نشان می‌دهند. در این پژوهش هیچکدام از متغیرها حذف نمی‌شود. زیرا اشتراک استخراجی تمام متغیرها بالاتر از ۰/۵ است.

جدول ۳. همبستگی بین متغیرها

شاخص	اشتراک اولیه	اشتراک استخراجی
۱- انتشار سریع اطلاعات برای انجام فعالیت سازمانی	۱	۰/۷۸۹
۲- حمایت و تشویق مدیران ارشد در پیاده‌سازی و اجرای جانشین پروری در سازمان	۱	۰/۸۵۱
۳- وضعیت موجود ترکیب اجتماعی کارکنان و امنیت شغلی بین آنان	۱	۰/۶۹۳
۴- وجود برنامه مسیر پیشرفت شغلی فردی در کارکنان سازمان	۱	۰/۷۱۷
۵- برگزاری کلاس‌های آموزشی در زمینه جانشین پروری برای کارکنان در سازمان	۱	۰/۷۲۶
۶- ایجاد بازار کار داخلی برای افراد داخل سازمان از طریق سیستم اعلان فرصت‌های شغلی	۱	۰/۶۲۳
۷- برگزاری کلاس‌های آموزشی به منظور ارتقاء توانمندی‌های دانشی و تجربی کارکنان سازمان	۱	۰/۷۴۴
۸- انعطاف پذیری بالا مبتنی بر واحدها و بخش‌های مستقل	۱	۰/۸۲۷
۹- وجود ساختار سازمانی مکتوب و شفاف از کلیه سطوح	۱	۰/۸۲۱
۱۰- وجود سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی در حوزه جانشین پروری در سازمان	۱	۰/۷۱۳
۱۱- وجود قوانین حمایت کننده از جانشین پروری در سازمان	۱	۰/۷۳۰
۱۲- جایابی درون سازمانی افراد جهت ارتقاء قابلیت‌ها شایستگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز سازمان	۱	۰/۷۴۲
۱۳- ایجاد فرصت‌های شغلی برابر از طریق آزمون استخدامی	۱	۰/۷۳۰
۱۴- دارا بودن جدول زمانبندی مشخص جهت اجرای برنامه جانشین پروری	۱	۰/۷۱۸
۱۵- آمادگی کارکنان برای ارتقاء به پست‌های بالاتر	۱	۰/۸۴۶
۱۶- وجود نظام ارزیابی قوی و مناسب برای شناسایی استعدادها کارکنان	۱	۰/۷۴۳
۱۷- شفاف و مشخص بودن اهداف و فرایندهای سیستم جانشین پروری برای کلیه کارکنان سازمان	۱	۰/۷۲۳
۱۸- پذیرش و مقبولیت جانشین پروری در سازمان از طرف کارکنان	۱	۰/۸۰۶
۱۹- تعهد سازمانی بالا و میل به ماندگاری افراد درون سازمان	۱	۰/۸۲۷
۲۰- وجود بانک اطلاعاتی افراد شایسته و مستعد برای ارتقاء	۱	۰/۷۳۴
۲۱- تاکید و اهمیت سازمان بر ارتقاء مهارت کارکنان	۱	۰/۶۸۲
۲۲- تمایل افراد به انتقال تجربیات و دانش کاری به دیگران	۱	۰/۶۹۳
۲۳- هم راستایی فرایند جانشین پروری با چالش‌های کسب و کار	۱	۰/۷۰۲
۲۴- ایجاد حس مشترک درباره ضرورت و اهمیت سیستم جانشین پروری در سازمان	۱	۰/۸۳۱
۲۵- سادگی و قابلیت اتکا بودن برنامه‌های جانشین پروری توسط مدیران	۱	۰/۶۴۹
۲۶- ایجاد فرهنگ ثبات و امنیت شغلی در بین کارکنان	۱	۰/۷۷۱
۲۷- وجود حداقل دو کانال مورد نیاز برای پست‌های خارجی	۱	۰/۷۶۸
۲۸- افزایش کارایی داخلی برای کارکنان از طریق ساختار مبتنی بر دوایر وظیفه‌ای	۱	۰/۸۷۱
۲۹- ثبات تیم مدیریتی جهت اجرا مدام و مستمر این برنامه	۱	۰/۷۱۶
۳۰- به کارگیری تکنولوژی مناسب و کارآمد برای جمع آوری اطلاعات و به اشتراک گذاشتن قابلیت‌های افراد	۱	۰/۶۸۱
۳۱- فرهنگ سازمانی که مشوق پرورش حرفه‌ای و ارتقاء قابلیت‌های کارکنان است.	۱	۰/۷۶۹
۳۲- سادگی و ثبات فرایند در درون سازمان	۱	۰/۸۱۴
۳۳- ایجاد حس مشترک و وجود عدالت اجتماعی برای جانشین پروری در سازمان	۱	۰/۶۲۳
۳۴- تخصیص بودجه کافی برای اجرا و پیاده‌سازی برنامه جانشین پروری	۱	۰/۵۹۹
۳۵- ارزیابی نیاز آینده سازمان به مهارت‌ها و پست‌های مورد نیاز سازمان	۱	۰/۷۸۳
۳۶- الگوی روابط و تعادل افراد سازمان و موقعیت کارکنان	۱	۰/۸۱۰
۳۷- ایجاد ساختارهای فناوری لازم برای جانشین پروری در سازمان	۱	۰/۶۷۱
۳۸- اضافه شدن معیار جانشین پروری در جذب و ارزیابی کارکنان	۱	۰/۶۶۶
۳۹- ایجاد فرهنگ جانشین پروری در سازمان	۱	۰/۶۰۹

منبع: یافته‌های پژوهش ۱۳۹۹

خروجی سوم در جدول (۴) ارائه شده است. قسمت اول مربوط به مقادیر ویژه است و تعیین‌کننده‌ی عامل‌هایی است که در تحلیل باقی می‌ماند (عامل‌هایی که داری مقدار ویژه کمتر از ۱ هستند از تحلیل خارج می‌شوند) عوامل خارج شده از تحلیل، عواملی هستند که حضور آنها باعث تبیین بیشتر واریانس نمی‌شوند.

قسمت دوم این جدول مربوط به مقدار ویژه‌ی عوامل استخراجی بدون چرخش است. در این پژوهش عامل‌های ۱ تا ۵ دارای مقدار ویژه‌ی بزرگتر از یک هستند و در تحلیل باقی می‌مانند. این ۵ عامل می‌توانند درصدی از

تغییرپذیری (واریانس) متغیرها را توضیح دهند. قسمت سوم این جدول مربوط به عوامل مقادیر ویژه با چرخش استخراجی است.

در واقع عمل استخراج عاملها با استفاده از محتویات ماتریس همبستگی بین شاخصها به دست می‌آید. با استفاده از ماتریس عاملی، عوامل مشترک هر یک از شاخصها به دست می‌آید. جهت مشخص کردن معنادار بودن عوامل انتخاب شده در این روش، از معیار مقدار ویژه استفاده می‌گردد. در تحلیل مؤلفه‌های اصلی تنها عامل‌هایی که مقدار ویژه آنها بیشتر از یک باشد به عنوان عاملهای معنادار در نظر گرفته شده و کلیه عامل‌هایی که مقدار ویژه آنها کمتر از یک است از تحلیل کنار گذاشته می‌شود (کلانتری، ۱۳۸۷: ۳۰۴).

همانگونه که جدول زیر نشان می‌دهد، در این پژوهش عامل‌های ۱ تا ۵ دارای مقدار ویژه‌ی بزرگ‌تر از یک هستند و در تحلیل باقی می‌مانند. این ۵ عامل می‌توانند درصدی از تغییرپذیری (واریانس) متغیرها را توضیح دهند. مقادیر ویژه عوامل استخراجی با چرخش بیانگر آن است که این چهار عامل ۹۵/۳۰۲ درصد از واریانس متغیرها را تبیین کرد. همان‌طور که مشاهده می‌شود در چرخش عامل‌های باقی‌مانده نسبتی از کل تغییرات که توسط این پنج عامل توضیح داده می‌شود، ثابت است ولی برخلاف روش بدون چرخش که در آن عامل اول درصد بیشتری از تغییرات را تبیین می‌کند، در روش چرخش عامل‌ها هر یک از آنها نسبت تقریباً یکسانی از تغییرات را توضیح می‌دهند.

جدول ۴: عامل‌های استخراج شده، مقادیر ویژه و درصد تبیین واریانس آنها از مجموعه شاخص‌ها

عوامل	مقادیر ویژه اولیه			عوامل مقادیر ویژه بدون چرخش استخراجی			عوامل مقادیر ویژه با چرخش استخراجی		
	مجموع	واریانس	تجمعی	مجموع	واریانس	تجمعی	مجموع	واریانس	تجمعی
۱	۱۱/۷۶	۵۲/۳۴	۵۲/۳۴	۱۱/۷۶	۵۲/۳۴	۵۲/۳۴	۱۱/۳۲	۵۵/۸۱	۵۵/۸۱
۲	۳/۱۸	۱۹/۳۶	۸۱/۰۳	۴/۱۲	۲۰/۵۲	۸۱/۰۳	۵/۹۹	۲۰/۱۸	۷۹/۳۱
۳	۱/۰۷	۴/۱۲	۸۷/۸۹	۱/۰۵	۴/۸۱	۸۹/۸۷	۵/۶۴	۱۹/۶۲	۸۷/۲۳
۴	۱/۰۵	۴/۸	۹۲/۵۶	۱/۰۲	۴/۶	۹۲/۵۶	۳/۷۴	۵۱/۳۳	۹۲/۵۶
۵	۱/۰۲	۷/۴۲۳	۹۶/۶۰۲	۱/۶۵	۷/۳۴۸	۹۵/۳۰۲	۳/۱۱	۱۰/۴۴	۹۵/۳۰۲

منبع: یافته‌های پژوهش ۱۳۹۹

خروجی چهارم، جدول (۵) می‌باشد که در تحلیل عاملی به ماتریس عوامل دوران یافته اختصاص دارد که باید مبنای نام‌گذاری عوامل قرار گیرد. در این جدول، هر متغیر معمولاً در یک عامل بار می‌شود. اما ممکن است که بعضی از متغیرها، بار عاملی در دو عامل داشته باشند.

در واقع یکی از مفاهیم مهم در روش تحلیل عاملی، چرخش عامل‌هاست. در بسیاری از موارد، عامل‌های اولیه چرخش نیافته مناسب نیستند. در این موارد چرخش عامل‌ها می‌تواند از ورود برخی از متغیرها در چندین عامل مختلف جلوگیری کرده، ساختار عاملی مناسب و قابل تفسیرتری ارائه دهد. بنابراین دلیل اصلی چرخش عامل‌ها دستیابی به ماتریس عاملی ساده و از نظر تئوری معنادار و قابل تفسیر است (مومنی، ۱۳۸۶: ۲۰۲). عامل‌ها در تحلیل عاملی از روی یک مجموعه متغیر به دست می‌آید که هدف از استخراج آنها نیز بیشینه نمودن مقدار واریانس است که از مجموعه اولیه تبیین می‌کنند. در این بخش از پژوهش حاضر نیز برای حداکثر ساختن روابط بین متغیرها و برخی عامل‌ها، عامل‌ها را حول محور خود دوران می‌دهند. دوران عامل‌ها (کلاین، ۱۳۸۱: ۶۹) به دو ۱-روش متعامد (مستقل) و ۲- دوران متمایل انجام می‌گیرد. در این پژوهش برای دوران عامل‌ها ضمن انجام یک چرخش

(Rotation) در محور ماتریس از مناسب‌ترین روش چرخش؛ یعنی وریمکس (Varimax) استفاده شده است. این روش، یک روش حرکت وضعی است؛ به گونه ای که استقلال در میان عاملهای ریاضی را حفظ می نماید. همچنین این روش جمع واریانس عناصر در ماتریس بارهای عاملی را ماکزیمم می کند که به همین دلیل به آن نام واریماکس داده شده است. حاصل عمل چرخش، ماتریسی از عوامل دوران یافته است که در آن برای هر عامل، وزن متغیرهای مختلف مشخص بوده که بر اساس آن هر عامل به متغیرهای خاص مرتبط می شود. بعد از دوران عامل‌ها، درصد واریانسی که توسط هر عامل تعیین می گردد تغییر می کند، اما درصد تجمعی کل واریانس ثابت می ماند. جدول (۵)، مقادیر عامل‌های استخراجی برای هر یک از متغیرها را بعد از عمل دوران نشان می دهد. در این ماتریس عاملی هر ستون معرف یک عامل است. مقادیر موجود در هر ستون نشان دهنده بارهای عاملی هر متغیر بر یک عامل می باشد. متغیرهای مورد بررسی در ستون اول از بالا به پایین لیست شده اند. برای تفسیر این جدول، باید از اولین متغیر شروع و مقادیر مربوط به آن را در عامل‌های مختلف مورد بررسی قرار داد و هر جا که بیشترین مقدار قدر مطلق بار عاملی وجود داشت و از نظر آماری نیز معنادار باشد، مشخص می شود که آن متغیر بر آن عامل بار شده است. متغیرهای مورد تحقیق و عامل‌های بارشده توسط هر یک از متغیرها نشان داده شده است (متغیرهایی که با کشیدن خط زیر آن‌ها مشخص شده‌اند).

جدول ۵. بارگذاری عامل‌های استخراجی از شاخص‌ها (ماتریس عوامل دوران یافته)

شاخص‌ها	عامل‌ها				
	۱	۲	۳	۴	۵
انتشار سریع اطلاعات برای انجام فعالیت سازمانی	۰/۰۷۳	۰/۱۰۹	۰/۱۱۱	۰/۰۲۷	۰/۲۳۰
وضعیت موجود ترکیب اجتماعی کارکنان و امنیت شغلی بین آنان	۰/۰۲۹	۰/۰۵۸	۰/۰۲۲	۰/۰۴۸	۰/۱۳۵
ایجاد بازار کار داخلی برای افراد داخل سازمان از طریق سیستم اعلان فرصت‌های شغلی	۰/۰۴۴	۰/۱۱۷	۰/۰۰۶	۰/۰۷۷	۰/۳۳۹
انعطاف پذیری بالا مبتنی بر واحدها و بخش‌های مستقل	۰/۰۲۱	۰/۰۰۷	۰/۰۱۲	۰/۰۰۱	۰/۱۰۴
وجود ساختار سازمانی مکتوب و شفاف از کلیه سطوح	۰/۰۰۳	۰/۰۷۳	۰/۰۲۴	۰/۰۴۴	۰/۱۲۶
وجود سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی در حوزه جانشین پروری در سازمان	۰/۰۰۷	۰/۰۰۱	۰/۲۵۸	۰/۰۱۵	۰/۰۳۴
وجود قوانین حمایت کننده از جانشین پروری در سازمان	۰/۰۲۷	۰/۱۷۶	۰/۰۳۴	۰/۰۰۱	۰/۰۱۲
جایابی درون سازمانی افراد جهت ارتقاء قابلیت‌ها شایستگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز سازمان	۰/۰۰۱	۰/۰۰۹	۰/۰۳۳	۰/۲۱۴	۰/۰۱۴
ایجاد فرصت‌های شغلی برابر از طریق آزمون استخدامی	۰/۰۰۸	۰/۰۵۷	۰/۰۴۳	۰/۲۶۸	۰/۰۲۴
دارا بودن جدول زمانبندی مشخص جهت اجرای برنامه جانشین پروری	۰/۲۸۳	۰/۰۰۵	۰/۰۶۳	۰/۰۷۷	۰/۰۶۹
آمادگی کارکنان برای ارتقاء به پست‌های بالاتر	۰/۰۰۹	۰/۰۰۸	۰/۰۲۱	۰/۱۳۱	۰/۰۲۶
وجود نظام ارزیابی قوی و مناسب برای شناسایی استعدادها کارکنان	۰/۰۰۳	۰/۰۰۰	۰/۲۲۰	۰/۰۷۱	۰/۰۱۲
شفاف و مشخص بودن اهداف و فرایندهای سیستم جانشین پروری برای کلیه کارکنان سازمان	۰/۱۴۳	۰/۱۲۸	۰/۰۳۵	۰/۰۱۸	۰/۰۰۹
پذیرش و مقبولیت جانشین پروری در سازمان از طرف کارکنان	۰/۰۶۱	۰/۱۹۲	۰/۰۸۲	۰/۰۶۴	۰/۰۴۷
تعهد سازمانی بالا و میل به ماندگاری افراد درون سازمان	۰/۰۲۷	۰/۰۸۷	۰/۰۹۱	۰/۲۶۴	۰/۱۷۴
وجود بانک اطلاعاتی افراد شایسته و مستعد برای ارتقاء	۰/۰۹۴	۰/۰۷۵	۰/۴۴۳	۰/۰۳۴	۰/۰۳۲
تمایل افراد به انتقال تجربیات و دانش کاری به دیگران	۰/۰۳۲	۰/۰۱۵	۰/۰۸۲	۰/۱۷۶	۰/۰۰۵
هم راستایی فرایند جانشین پروری با چالش‌های کسب و کار	۰/۰۵۵	۰/۱۳۶	۰/۰۳۳	۰/۰۴۳	۰/۰۲۱
ایجاد حس مشترک درباره ضرورت و اهمیت سیستم جانشین پروری در سازمان	۰/۰۶۷	۰/۱۲۹	۰/۰۶۳	۰/۰۰۷	۰/۰۳۴
سادگی و قابلیت اتکا بودن برنامه‌های جانشین پروری توسط مدیران	۰/۱۵۹	۰/۱۴۳	۰/۰۷۴	۰/۰۱۶	۰/۰۰۸
ایجاد فرهنگ ثابت و امنیت شغلی در بین کارکنان	۰/۰۶۶	۰/۱۱۴	۰/۰۴۳	۰/۰۰۳	۰/۰۰۱
وجود حداقل دو کاندید مورد نیاز برای پستهای خارجی	۰/۱۸۹	۰/۰۱۵	۰/۰۹۴	۰/۰۱۴	۰/۰۱۰
افزایش کارایی داخلی برای کارکنان از طریق ساختار مبتنی بر دوایر و وظیفه‌ای	۰/۱۱۵	۰/۱۳۲	۰/۰۱۸	۰/۰۰۴	۰/۰۱۱
ثبات تیم مدیریتی جهت اجرای مداوم و مستمر برنامه جانشین پروری	۰/۱۰۳	۰/۱۴۴	۰/۰۱۱	۰/۰۸۱	۰/۰۲۱
به کارگیری تکنولوژی مناسب و کارآمد برای جمع آوری اطلاعات و به اشتراک گذاشتن قابلیت‌های افراد	۰/۰۷۳	۰/۰۰۳	۰/۱۶۸	۰/۰۲۴	۰/۰۱۵
فرهنگ سازمانی که مشوق پرورش حرفه‌ای و ارتقاء قابلیت‌های کارکنان است.	۰/۰۶۹	۰/۱۰۳	۰/۰۰۱	۰/۰۰۸	۰/۰۳۴
سادگی و ثبات فرایند در درون سازمان	۰/۰۱۸	۰/۰۰۱	۰/۰۱۵	۰/۰۴۳	۰/۱۳۸
ایجاد حس مشترک و وجود عدالت اجتماعی برای جانشین پروری در سازمان	۰/۰۲۸	۰/۲۰۵	۰/۰۸۳	۰/۰۳۳	۰/۰۲۴

۰/۰۱۷	۰/۰۲۴	۰/۲۰۹	۰/۰۲۲	۰/۰۰۵	تخصیص بودجه کافی برای اجرا و پیاده‌سازی برنامه جانشین پروری
۰/۰۰۴	۰/۰۷۹	۰/۰۴۱	۰/۰۸۳	۰/۱۹۳	ارزیابی نیاز آینده سازمان به مهارت‌ها و پست‌های مورد نیاز سازمان
۰/۱۰۴	۰/۰۰۱	۰/۰۲۳	۰/۰۱۲	۰/۰۷۶	الگوی روابط و تعادل افراد سازمان و موقعیت کارکنان
۰/۰۱۰	۰/۰۱۹	۰/۱۴۸	۰/۰۱۶	۰/۰۲۱	ایجاد ساختارهای فناوری لازم برای جانشین پروری در سازمان
۰/۰۱	۰/۰۰۴	۰/۰۰۱	۰/۰۱۳	۰/۱۱۰	اضافه شدن معیار جانشین پروری در جذب و ارزیابی کارکنان
۰/۰۱۱	۰/۰۱۸	۰/۰۷۶	۰/۰۹۸	۰/۰۳۳	ایجاد فرهنگ جانشین پروری در سازمان
۰/۰۳۱	۰/۱۲۰	۰/۰۸۹	۰/۲۴۳	۰/۱۲۳	حمایت و تشویق مدیران ارشد در پیاده‌سازی و اجرای جانشین پروری در سازمان
۰/۰۰۸	۰/۲۰۰	۰/۰۳۲	۰/۲۱۶	۰/۲۹۷	وجود برنامه مسیر پیشرفت شغلی فردی در کارکنان سازمان
۰/۰۳۴	۰/۲۱۲	۰/۰۲۷	۰/۰۷۸	۰/۰۹۴	برگزاری کلاس‌های آموزشی در زمینه جانشین پروری برای کارکنان در سازمان
۰/۰۲۱	۰/۱۴۷	۰/۰۷۹	۰/۰۰۴	۰/۰۶۱	برگزاری کلاس‌های آموزشی به منظور ارتقاء توانمندی‌های دانشی و تجربی کارکنان سازمان
۰/۱۱۰	۰/۱۷۶	۰/۲۸۰	۰/۲۳۵	۰/۰۹۷	وجود ساختار سازمانی مکتوب و شفاف از کلیه سطوح

منبع: یافته‌های پژوهش ۱۳۹۹

نام گذاری عامل‌ها

در این مرحله ماتریس عوامل دوران یافته را با توجه به انجام تحلیل عاملی روی شاخص‌های مورد بررسی، پنج عامل به عنوان عامل‌های اصلی شناسایی شد. که عبارتند از:

عامل اول: همانگونه که در جدول (۵) مشاهده می‌کنیم، مقدار ویژه این عامل ۱۱/۳۲ می‌باشد که به ۵۵/۸۱ درصد واریانس را تبیین می‌کند و بیشترین تاثیر را در بین پنج عامل دارد. این عامل با متغیرهای وجود برنامه مسیر پیشرفت شغلی فردی در کارکنان سازمان، دارا بودن جدول زمانبندی مشخص جهت اجرای برنامه جانشین پروری، شفاف و مشخص بودن اهداف و فرایندهای سیستم جانشین پروری برای کلیه کارکنان سازمان، سادگی و قابلیت اتکا بودن برنامه‌های جانشین پروری توسط مدیران، وجود حداقل دو کاندید مورد نیاز برای پستهای خارجی، ارزیابی نیاز آینده سازمان به مهارت‌ها و پست‌های مورد نیاز سازمان، اضافه شدن معیار جانشین پروری در جذب و ارزیابی کارکنان، دارای همبستگی مثبت و بالایی است. و با توجه به این شاخص‌ها می‌توان این عامل را دارا بودن استراتژی مشخص جانشین پروری نامید.

عامل دوم: مقدار ویژه این عامل نیز ۵/۹۹ می‌باشد که ۲۰/۱۸ درصد واریانس را در بر می‌گیرد. این عامل با شاخص‌های حمایت و تشویق مدیران ارشد در پیاده‌سازی و اجرای جانشین پروری در سازمان، پذیرش و مقبولیت جانشین پروری در سازمان از طرف کارکنان، هم راستایی فرایند جانشین پروری با چالش‌های کسب و کار، ایجاد حس مشترک درباره ضرورت و اهمیت سیستم جانشین پروری در سازمان، ایجاد فرهنگ ثبات و امنیت شغلی در بین کارکنان، افزایش کارایی داخلی برای کارکنان از طریق ساختار مبتنی بر دوایر وظیفه‌ای، ثبات تیم مدیریتی جهت اجرا مدام و مستمر برنامه‌های جانشین پروری، ایجاد حس مشترک و وجود عدالت اجتماعی برای جانشین پروری در سازمان، وجود قوانین حمایت کننده از جانشین پروری در سازمان، فرهنگ سازمانی که مشوق پرورش حرفه‌ای و ارتقاء قابلیت‌های کارکنان و ایجاد فرهنگ جانشین پروری در سازمان دارای همبستگی مثبت و بالایی است و با توجه به ماهیت این شاخص‌ها می‌توان این عامل را تحت عنوان درک ضرورت جانشین پروری در سازمان نامگذاری کرد.

عامل سوم: مقدار ویژه این عامل ۵/۶۴ می‌باشد که ۵۱/۳۳ درصد واریانس را در بر می‌گیرد. این عامل نیز با شاخص‌های وجود ساختار سازمانی مکتوب و شفاف از کلیه سطوح، وجود نظام ارزیابی قوی و مناسب برای شناسایی استعدادهای کارکنان، وجود بانک اطلاعاتی افراد شایسته و مستعد برای ارتقاء، به کارگیری تکنولوژی

مناسب و کارآمد برای جمع‌آوری اطلاعات و به اشتراک گذاشتن قابلیت‌های افراد، تخصیص بودجه کافی برای اجرا و پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری، ایجاد ساختارهای فناوری لازم برای جانشین‌پروری در سازمان، وجود سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی در حوزه جانشین‌پروری در سازمان دارای همبستگی مثبت و بالایی است و با توجه با این شاخص‌ها می‌توان آن را به عنوان تامین زیرساختها و شرایط لازم جانشین‌پروری نامگذاری کرد.

عامل چهارم: مقدار ویژه این عامل ۳/۷۴ می‌باشد که ۱۵/۳۳ درصد واریانس را تبیین می‌کند و با شاخص‌های، برگزاری کلاس‌های آموزشی در زمینه جانشین‌پروری برای کارکنان در سازمان، برگزاری کلاس‌های آموزشی به منظور ارتقاء توانمندی‌های دانشی و تجربی کارکنان سازمان، جایابی درون سازمانی افراد جهت ارتقاء قابلیت‌ها شایستگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز سازمان، آمادگی کارکنان برای ارتقاء به پست‌های بالاتر، تعهد سازمانی بالا و میل به ماندگاری افراد درون سازمان، تمایل افراد به انتقال تجربیات و دانش کاری به دیگران، ایجاد فرصت‌های شغلی برابر از طریق آزمون استخدامی دارای همبستگی مثبت و بالایی است و با توجه به ماهیت شاخص‌ها تحت عنوان ارتقاء مهارت‌های افراد برخوردار از استعداد بالا برای جانشین‌پروری نامگذاری شد.

عامل پنجم: مقدار ویژه این عامل نیز ۳/۱۱ است که ۱۰/۴۴ درصد واریانس را در بر می‌گیرد و با شاخص‌های انتشار سریع اطلاعات برای انجام فعالیت سازمانی، وضعیت موجود ترکیب اجتماعی کارکنان و امنیت شغلی بین آنان، ایجاد بازار کار داخلی برای افراد داخل سازمان از طریق سیستم اعلان فرصت‌های شغلی، انعطاف‌پذیری بالا مبتنی بر واحدها و بخش‌های مستقل سازمانی، وجود ساختار سازمانی مکتوب و شفاف از کلیه سطوح، سادگی و ثبات فرایند درون سازمان، الگوی روابط و تعادل افراد سازمان و موقعیت کارکنان دارای همبستگی مثبت و بالایی است و با توجه به شاخص‌های فوق با عنوان تقویت فرهنگ سازمانی نامگذاری شد.

جدول ۶. عامل‌های استخراجی از شاخص‌ها

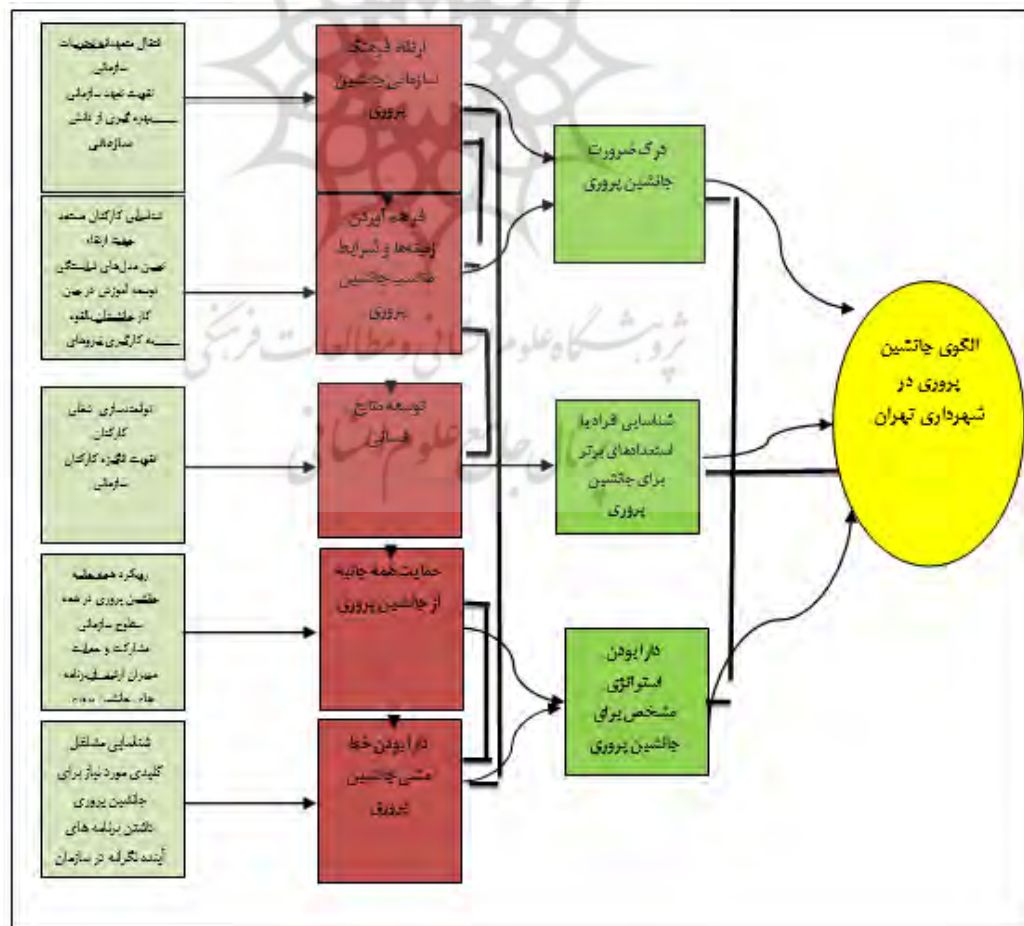
عامل‌ها	شاخص‌های اولیه	مجموع عوامل مقادیر ویژه با چرخش استخراجی	واریانس
دارا بودن استراتژی مشخص جانشین‌پروری	وجود برنامه مسیر پیشرفت شغلی فردی در کارکنان سازمان	۱۱/۳۲	۵۵/۸۱
	دارا بودن جدول زمانبندی مشخص جهت اجرای برنامه جانشین‌پروری		
	شفاف و مشخص بودن اهداف و فرایندهای سیستم جانشین‌پروری برای کلیه کارکنان سازمان		
	سادگی و قابلیت اتکا بودن برنامه‌های جانشین‌پروری توسط مدیران		
	وجود حداقل دو کاندید مورد نیاز برای پست‌های خارجی		
درک ضرورت جانشین‌پروری در سازمان	ارزیابی نیاز آینده سازمان به مهارت‌ها و پست‌های مورد نیاز سازمان	۵/۹۹	۲۰/۱۸
	اضافه شدن معیار جانشین‌پروری در جذب و ارزیابی کارکنان		
	حمایت و تشویق مدیران ارشد در پیاده‌سازی و اجرای جانشین‌پروری در سازمان		
	پذیرش و مقبولیت جانشین‌پروری در سازمان از طرف کارکنان		
	هم راستایی فرایند جانشین‌پروری با چالش‌های کسب و کار		
	ایجاد حس مشترک درباره ضرورت و اهمیت سیستم جانشین‌پروری در سازمان		
	ایجاد فرهنگ ثبات و امنیت شغلی در بین کارکنان		
	افزایش کارایی داخلی برای کارکنان از طریق ساختار مبتنی بر دوایر و وظیفه‌های		
	ثبات تیم مدیریتی جهت اجرا مدام و مستمر برنامه‌های جانشین‌پروری		
	ایجاد حس مشترک و وجود عدالت اجتماعی برای جانشین‌پروری در سازمان		
وجود قوانین حمایت‌کننده از جانشین‌پروری در سازمان			
وجود ساختار سازمانی مکتوب و شفاف از کلیه سطوح	فرهنگ سازمانی مشوق پرورش حرفه‌ای و ارتقاء قابلیت‌های کارکنان	۵/۶۴	۱۹/۶۲
	ایجاد فرهنگ جانشین‌پروری در سازمان		
	وجود نظام ارزیابی قوی و مناسب برای شناسایی استعدادها کارکنان		
وجود بانک اطلاعاتی افراد شایسته و مستعد برای ارتقاء			

		تأمین زیرساختها و شرایط لازم جانشین پروری	به کارگیری تکنولوژی مناسب و کارآمد برای جمع آوری اطلاعات و به اشتراک گذاشتن قابلیت‌های افراد
			تخصیص بودجه کافی برای اجرا و پیاده‌سازی برنامه جانشین پروری
			ایجاد ساختارهای فناوری لازم برای جانشین پروری در سازمان
			وجود سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی در حوزه جانشین پروری در سازمان
			برگزاری کلاس‌های آموزشی در زمینه جانشین پروری برای کارکنان در سازمان
			برگزاری کلاس‌های آموزشی به منظور ارتقاء توانمندی‌های دانشی و تجربی کارکنان سازمان
			جایابی درون سازمانی افراد جهت ارتقاء قابلیت‌ها شایستگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز سازمان
۱۵/۳۳	۳/۷۴	ارتقاء مهارت‌های افراد برخوردار از استعداد بالا	آمادگی کارکنان برای ارتقاء به پست‌های بالاتر تعهد سازمانی بالا و میل به ماندگاری افراد درون سازمان تمایل افراد به انتقال تجربیات و دانش کاری به دیگران ایجاد فرصت‌های شغلی برابر از طریق آزمون استخدامی
			انتشار سریع اطلاعات برای انجام فعالیت سازمانی
			وضعیت موجود ترکیب اجتماعی کارکنان و امنیت شغلی بین آنان
۱۰/۴۴	۳/۱۱	تقویت فرهنگ سازمانی	ایجاد بازار کار داخلی برای افراد داخل سازمان از طریق سیستم اعلان فرصت‌های شغلی انعطاف پذیری بالا مبتنی بر واحدها و بخش‌های مستقل سازمانی وجود ساختار سازمانی مکتوب و شفاف از کلیه سطوح سازگی و ثبات فرایند در درون سازمان

منبع: یافته‌های پژوهش ۱۳۹۹

مدل جانشین پروری در شهرداری تهران

در این مرحله مقوله‌های شناسایی شده و عوامل موثر بر جانشین پروری در شهرداری تهران بر روی شکل نشان داده می‌شوند.



شکل (۱): الگوی جانشین پروری در شهرداری تهران منبع: یافته‌های پژوهش ۱۳۹۹

نتیجه‌گیری و دستاورد علمی و پژوهشی

از آنجایی که سازمان‌ها در آینده با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند شد و برای مدیریت این چالش‌ها، نیاز به مدیرانی شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران فعلی خواهند داشت، لذا در سازمان‌های آینده نگر و آینده ساز مدیریت استعدادها و جایگزین‌پروری هر روز از اهمیت بیشتری زیادی برخوردار می‌باشد. یکی از ابزارهای مدیریت استعداد و تامین نیروهای زبده برای مشاغل کلیدی سازمان ایجاد برنامه‌ی جانشین‌پروری است. از این رو در برخی از سازمان‌ها، طرح‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای اطمینان از تداوم رهبری موفق اجرا می‌شود. زیرا مدیران ارشد این سازمان‌ها اعتقاد دارند که جانشین‌پروری موفقیت سازمان را تضمین می‌کند. مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، به مفهوم اطمینان از تداوم رهبری در مشاغل کلیدی و محافظت از سرمایه‌های فکری و علمی در درون سازمان است این نظام، از طریق فرآیند مدیریت استعدادها انجام می‌شود، به طوری که توسط آن می‌توان استعدادهای انسانی را شناسایی نمود و با ایجاد فضایی مناسب برای اجرای برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی، به تدریج زمینه‌های مساعد را برای بالا بردن کارکنان و به عهده گرفتن موقعیت‌های کلیدی در سال‌های آینده توسط آنان فراهم آورد. در واقع، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فرآیند تصمیم‌گیری در نحوه ی پر کردن خلاهای مشاغل کلیدی سازمان می‌باشد. این پژوهش با هدف ارائه الگوی جانشین‌پروری در شهرداری تهران صورت پذیرفت. به همین منظور جهت برگزیدن الگوی مناسب سیستم جانشین‌پروری در شهرداری تهران پرسشنامه‌های پاسخ داده شده توسط متخصصان و خبرگان با استفاده از تحلیل عاملی بررسی شد و در نهایت ۵ عامل، دارا بودن استراتژی مشخص جانشین‌پروری شامل مقوله‌های (وجود برنامه مسیر پیشرفت شغلی فردی در کارکنان سازمان، دارا بودن جدول زمانبندی مشخص جهت اجرای برنامه جانشین‌پروری، شفاف و مشخص بودن اهداف و فرایندهای سیستم جانشین‌پروری برای کلیه کارکنان سازمان، سادگی و قابلیت اتکا بودن برنامه‌های جانشین‌پروری توسط مدیران، وجود حداقل دو کاندید مورد نیاز برای پستهای خارجی، ارزیابی نیاز آینده سازمان به مهارت‌ها و پست‌های مورد نیاز سازمان، اضافه شدن معیار جانشین‌پروری در جذب و ارزیابی کارکنان) با مقدار ویژه ۱۱/۳۲، عامل درک ضرورت جانشین‌پروری در سازمان با مقوله‌های (حمایت و تشویق مدیران ارشد در پیاده‌سازی و اجرای جانشین‌پروری در سازمان، پذیرش و مقبولیت جانشین‌پروری در سازمان از طرف کارکنان، هم راستایی فرایند جانشین‌پروری با چالش‌های کسب و کار، ایجاد حس مشترک درباره ضرورت و اهمیت سیستم جانشین‌پروری در سازمان، ایجاد فرهنگ ثبات و امنیت شغلی در بین کارکنان، افزایش کارایی داخلی برای کارکنان از طریق ساختار مبتنی بر دواير وظیفه‌ای، ثبات تیم مدیریتی جهت اجرا مدام و مستمر برنامه‌های جانشین‌پروری، ایجاد حس مشترک و وجود عدالت اجتماعی برای جانشین‌پروری در سازمان، وجود قوانین حمایت کننده از جانشین‌پروری در سازمان، فرهنگ سازمانی مشوق پرورش حرفه‌ای و ارتقاء قابلیت‌های کارکنان، ایجاد فرهنگ جانشین‌پروری در سازمان) با مقادیر ۵/۹۹ و عامل تامین زیرساخت‌ها و شرایط لازم جانشین‌پروری با مقوله‌های (وجود ساختار سازمانی مكتوب و شفاف از کلیه سطوح، وجود نظام ارزیابی قوی و مناسب برای شناسایی استعدادهای کارکنان، وجود بانک اطلاعاتی افراد شایسته و مستعد برای ارتقاء، به کارگیری تکنولوژی مناسب و کارآمد برای جمع‌آوری اطلاعات و به اشتراک گذاشتن قابلیت‌های افراد، تخصیص بودجه کافی برای اجرا و پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری)

پروری، ایجاد ساختارهای فناوری لازم برای جانشین پروری در سازمان، وجود سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی در حوزه جانشین پروری در سازمان) با مقادیر ویژه چرخشی ۵/۶۴ و عامل ارتقاء مهارت‌های افراد برخوردار از استعداد بالا (برگزاری کلاس‌های آموزشی در زمینه جانشین پروری برای کارکنان در سازمان، برگزاری کلاس‌های آموزشی به منظور ارتقاء توانمندی‌های دانشی و تجربی کارکنان سازمان، جایابی درون سازمانی افراد جهت ارتقاء قابلیت‌ها شایستگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز سازمان، آمادگی کارکنان برای ارتقاء به پست‌های بالاتر، تعهد سازمانی بالا و میل به ماندگاری افراد درون سازمان، تمایل افراد به انتقال تجربیات و دانش کاری به دیگران، ایجاد فرصت‌های شغلی برابر از طریق آزمون استخدامی) با مقادیر ویژه چرخشی ۳/۷۴ و عامل تقویت فرهنگ سازمانی با مقوله‌های (انتشار سریع اطلاعات برای انجام فعالیت سازمانی، وضعیت موجود ترکیب اجتماعی کارکنان و امنیت شغلی بین آنان، ایجاد بازار کار داخلی برای افراد داخل سازمان از طریق سیستم اعلان فرصت‌های شغلی، انعطاف پذیری بالا مبتنی بر واحدها و بخش‌های مستقل سازمانی، وجود ساختار سازمانی مکتوب و شفاف از کلیه سطوح، سادگی و ثبات فرایند در درون سازمان) با مقادیر ویژه چرخشی ۳/۱۱ مشخص گردیدند و مشخص شد که شاخص‌های عوامل دارا بودن استراتژی مشخص جانشین پروری دارای بیشترین اثر در الگوی جانشین پروری و درک ضرورت جانشین پروری در سازمان تامین زیرساخت‌ها و شرایط لازم جانشین پروری، دارای اهمیت زیادتری در تعیین الگوی جانشین پروری در شهرداری شهر تهران بودند.

منابع

- جوکار، علی اکبر و سیدعلی‌هاشمی (۱۳۹۸)، مطالعه جانشین پروری برپایه مدل شایستگی مدیران در سازمان‌ها (مورد مطالعه صنایع فولاد خوزستان)، پنجمین کنفرانس بین المللی علوم مدیریت و حسابداری، تهران، موسسه آموزشی عالی مهر اروند و مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار.
- حاجی لو، زهرا، دریاباری، سیدجمال‌الدین، ارغان، عباس، فرهودی، رحمت‌الله. (۱۳۹۶). تحلیل تطبیقی مدیریت شهری در کلانشهرهای تهران و لندن و توانمندسازی مدیران در راستای مدیریت یکپارچه شهری. فصلنامه جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)، ۷(۴)، ۱۳۳-۱۵۱.
- رضویان، محمد تقی، هراثینی، مصطفی، بهرامی، مهرداد. (۱۳۹۶). نقش شهرداری تهران در ارتقاء شاخص‌های اجتماعی زندگی شهروندان (نمونه موردی، منطقه ۶ کلان‌شهر تهران). فصل نامه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری چشم انداز زاگرس، ۹ (۳۲)، ۱۷۷-۱۹۶.
- سیاف زاده، علیرضا. (۱۳۹۸). عملکرد مدیریت شهری در بازآفرینی بافت‌های فرسوده منطقه موردی منطقه ۱۹ شهرداری کلان‌شهر تهران، فصلنامه جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)، ۹ (۳)، ۲۷۵-۲۹۱.
- صداقت، سالار و علی رضا موغلی (۱۳۹۸)، الگوی جانشین پروری در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، پنجمین کنفرانس بین المللی علوم مدیریت و حسابداری، تهران، موسسه آموزشی عالی مهر اروند و مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار.
- فیروز، حسین (۱۳۹۵)، بررسی عوامل موثر بر پیاده سازی جانشین پروری در شهرداری منطقه ۷ تهران، همایش بین المللی مدیریت نوین در افق ۱۴۰۴، تهران، پژوهشکده دولت اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق،
- Tanabe, M., Felisoni, Claudio. & Alexander, N., (2004), The effectiveness of strategic planning: Competitiveness in the Brazilian supermarket sector, Journal of Retailing and Consumer services, 11 (2): 51-59.
- Taylor, T. & McGraw, P., (2004), Succession Planning Practices in Australian Organizations, International Journal of Manpower, 25, 8, 741-758.
- Rothwell, W.J.; Kazanas, H.C. (2003), "The strategic development of talent", Amherst, MA, HRD Press.

- Schepker, D. J., Kim, Y., Patel, P. C., Thatcher, S. M., & Campion, M. C. (2017). CEO succession, strategic change, and post-succession performance: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 28 (6), 701-720.
- Singer, P., Goodrich, J. & Goldberg, L. (2004), Your library's future, *Library Journal*, 129 (17): 38-40.
- Pecotich, A., Tshung, H. C., & Carroll, B. (1998). The effects of management succession in retail service banking. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 5 (4), 199-208.
- Leadership Needs in a Changing American Workforce, Ph.D. dissertation, Dep. Education, Spalding Univ., Louisville, Kentucky, USA.
- Leibman, M., Bruer, R., & Maki, B., (1996), Succession Management: The Next Generation of Succession Planning, *Human Resource Planning*, 19 (3), 16-29.
- Hills, A., (2009), Succession Planning – or Smart Talent management, *Journal of Industrial and Commercial Training*, Vol.41 No.1P.4.
- Hirsh, W., (2008), Succession Planning: Preparing for the Future, Presentation to Derby City Council, January.
- Huang, T., (2001), Succession Management Systems and Human Resource Management Outcomes, *International Journal of Manpower*, Vol. 22, No.8, 736-747.
- Johnson, J. E. et al (1994), Succession Management: A Model for Developing Nursing Leaders, *Nursing Management*, 25 (6) , 5-50.
- Friedman, S. D., (1986) , Succession Planning in Large Corporations: Characteristics and Correlates of Performance, *Human Resource Management*, 25 (2) , 191.
- Fulmer, R. M. & Conger, J. A. (2004) , Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage, New York: AMACOM
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (1995) , *Managing Human Resources*, Prentice Hall. New York.
- Helton, K. A. & Jackson, R. D. (2007) , Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment, *Public Personnel Management*, Vol. 36, No. 4, 335-47.
- Hills, A., (2009) , Succession Planning – or Smart Talent management, *Journal of Industrial and Commercial Training*, Vol.41 No.1P.4.
- Barner, R. (2006) , “Bench Strength”, San Francisco, American Management Association.
- Barnett, R. & Davis, S., (2008) , Creating Greater Success in Succession Planning, *Advances in Developing Human Resources*, 10 (5) : 721-739.
- Barton, K. V. & Rouse, J., M., (2007) , Leadership and Succession Planning in Caribbean Libraries, *Workshop on Trends and Development in Caribbean Librarians*, June 25-29.
- Baulcomb, J. S. (2003) , Management of change through force field analysis, *Journal of Nursing Management*, Vol. 11, 275-80.
- Bills, K. L., Lisic, L. L., & Seidel, T. A. Do CEO Succession and Succession Planning Affect Audit Risk? Implications of Promoting from Within. (2142). *Implications of Promoting from Within* (April 2142).
- Balaro, J. M., & Polk, L., (2017) , Developing an Organization for Future Growth Using Succession Planning, *Organization and Development Journal*, 35 (4) , 41-60.