

# Discovering and Counting the Mechanisms of Establishing a Succession Planning System in Governmental Organizations

Mohamad Mehdi<sup>1\*</sup>, Seyed Hasan Hosseini<sup>2</sup>, Ebrahim Hajipor<sup>3</sup>,  
Amjad Ozma<sup>4</sup>

1. Assistant Professor, Faculty of Management and Military Sciences, University of Imam Ali, Tehran, Iran. (Corresponding Author) Email: mohamad.mehdi@ut.ac.ir
2. Assistant Professor, Faculty of Management and Military Sciences, University of Imam Ali, Tehran, Iran.
3. Assistant Professor, Faculty of Management and Military Sciences, University of Imam Ali, Tehran, Iran.
4. Assistant Professor, Faculty of Management and Military Sciences, University of Imam Ali, Tehran, Iran.

## Extended Abstract

### Abstract

The present study seeks to investigate what are the necessary stages for establishing a succession management system in governmental organizations. The methodology of the present study is qualitative. The research data have been collected using free and semi-structured interviews with 19 senior managers and professors in the field of human resources. Data analysis has been performed thematically based on 3-step coding using Nvivo software. The validity of the research was confirmed based on the opinions of professors and experts in the field of human resources and the reliability of the "angulation" technique based on continuous review. The study results indicate that establishment of succession management system consists of seven main themes that occur gradually and in a process. These themes include: organizational culture-building, providing the ground for implementation of succession planning system, implementation of a committed system, determining the policies, evaluating the candidates in order to establish a meritocracy system, analysis of the educational gaps and development of staff based on the mission, and finally evaluation of the succession management system.

### Introduction

In the strategy of the new millennium organizations there is a great emphasis on intangible assets. More careful studies in this area suggest that to achieve success, one must not only place people in the appropriate positions, but also identify top employees in each position (Brandi & Kall, 2005).

According to researchers in the field of organizations, especially large organizations, exploiting their potential capabilities is profitable for employees and the organization. Numerous factors can determine the success or failure of

organizations. One of the main factors for success of today's organizations can be considered human resources. Therefore, research and activity in this field will cause prosperity and self-flourishing of the organization by paying attention to intangible assets. Given the above, the present study aims to design a model of succession management system.

#### **Case study**

In this study, the governmental organizations in question have been large organizations in Tehran province in which the need to establish succession planning for development and excellence of the country seems essential.

#### **Theoretical framework**

In today's, the supply of young human resources has gradually decreased and on the other hand, the workforce has become older, and when faced with a new change, many organizations have various ambiguities about the ability to replace their employees. With a more comprehensive perspective, succession planning represents a deliberate and systematic effort to ensure continued leadership in key positions, maintain and develop intellectual capital and knowledge in all employees for the future, encourage personal advancement, ensure stability or the "bench power" of the key personnel, provide a holistic approach to the organization's continued effective performance, and to organize coordinated programs to develop, replace, and influence key individuals to ensure a deep talent pipeline (Schoonover, 2011).

To manage their current and future talents, today's organizations must take effective measures at all levels;

#### **Methodology**

The present study is developmental in terms of the result, applied in terms of purpose, and qualitative in terms of data type and method. The methodology of the present study is qualitative. The research data has been collected by free and semi-structured interviews with 19 senior managers and expert professors in the field of human resources. Data analysis has been performed thematically based on 3-step coding using Nvivo software. Clarke-Braun thematic analysis method based on 3-step coding (free coding, selective coding, and axial coding) has been used for analysis.

#### **Discussion and Results**

In the present study, the analysis of the texts has been done inductively and an attempt has been made to, passing through purely objective and experimental codes and issues provide abstract issues that can explain the whole succession management system. The theoretical literature has been used as a guide to the ultimate abstract categorization. Based on the analysis of the interviews, seven main themes have been counted. These themes are in fact the body of the succession management system in the present study.

In this regard, first the basic condition which is the cultural context must be estimated because the importance of culture-building is known to everyone. Providing the context is itself a continuous and comprehensive process that can be the background for turning the succession planning system into a major goal. After preparing the executive conditions, it is necessary to determine the organizational policies so that the whole implementation process, which is a dynamic process, moves within a certain framework and can be responsive and helpful in different conditions. After determining the general policy of the organization, the candidates must be evaluated in order to establish a meritocracy system in the organization. The next step after evaluating the candidates is analysis of the gap and determination of educational needs, educational planning, development of career path and development through different methods based on that along with paying attention to staff motivation so that after development they move toward predetermined goals and be accountable to predetermined goals individually, collectively and systematically. The last step in implementation of any system is to evaluate that system in terms of efficiency and effectiveness. In fact, evaluation determines how successful the organization has been in the field of implementation. In this regard, by determining the evaluation criteria first and determining the evaluation methods and finally establishment of the PDCA cycle, the conditions must be provided to evaluate and eliminate deviations in order to achieve predetermined goals and more success.

### **Conclusion**

In the current era, the importance of implementing the succession planning system is known to every manager and organization. In this study, the results showed that establishing a succession management system in organizations consists of seven main themes that occur in a process and gradually. It should be noted that each of the mentioned themes are the background of the previous theme in order to establish a system efficiently.

**Keywords:** succession planning system, talent management, evaluation of succession planning system, thematic analysis

**Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Mehdi, M., Hosseini, S.H., Hajipor, E., & Ozma, A. (2023). Discovering and Counting the Mechanisms of Establishing a Succession Planning System in Governmental Organizations. *Public Management Researches*, 16 (59), 193-216. (In Persian)

**DOI:** 10.22111/JMR.2021.36537.5294

**Received:** 17 Nov. 2020

**Revised:** 04 Apr. 2021    **Accepted:** 20 Apr. 2021

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---



## شناسایی و احصاء مکانیزم‌های استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی

محمد مهدی\*<sup>۱</sup> \_ سیدحسن حسینی<sup>۲</sup> \_ ابراهیم حاجی‌پور<sup>۳</sup> \_ امجد عظمی<sup>۴</sup>

۱. نویسنده مسئول، استادیار دانشکده مدیریت و علوم نظامی دانشگاه امام علی (ع)، تهران، ایران.  
mohamad.mehdi@ut.ac.ir

۲. استادیار دانشکده مدیریت و علوم نظامی دانشگاه امام علی (ع)، تهران، ایران.

۳. استادیار دانشکده مدیریت و علوم نظامی دانشگاه امام علی (ع)، تهران، ایران.

۴. استادیار دانشکده مدیریت و علوم نظامی دانشگاه امام علی (ع)، تهران، ایران.

### چکیده

در عصر جدید منابع انسانی از دارایی‌های بسیار ارزشمند سازمان‌ها می‌باشد. کارشناسان منابع انسانی در سازمان‌ها دولتی برای حل مشکل کارمندیابی تکیه بر منابع داخلی و مدیریت جانشین‌پروری را پیشنهاد می‌کنند. پژوهش حاضر به دنبال بررسی این مسئله است که چه مراحلی برای استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌ها نیاز است. در پژوهش حاضر از روش کیفی استفاده شده است. داده‌های پژوهش با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساخت یافته با ۱۹ تن از مدیران ارشد شاغل در سازمان‌های دولتی جمع‌آوری گردیده است. تحلیل داده‌ها از روش تماتیک مبتنی بر کدگذاری (۳ مرحله‌ای) با استفاده از نرم‌افزار Nvivo انجام شده است. روایی تحقیق مبتنی بر نظر اساتید و خبرگان حوزه منابع انسانی و پایایی از تکنیک "زاویه‌بندی" مبتنی بر بازبینی مستمر مورد تایید قرار گرفت. یافته‌های پژوهش بیانگر این است که استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری مشتمل بر هفت تم اصلی می‌باشد که بصورت فرآیندی و تدریجی اتفاق می‌افتد که شامل فرهنگ سازی سازمانی، بسترسازی در جهت اجرای نظام جانشین‌پروری، اجرای سیستمی متعهدانه، تعیین خط مشی‌ها، ارزیابی کاندیداها به منظور استقرار نظام شایسته‌گزینی، تحلیل شکاف‌های آموزشی و توسعه کارکنان مبتنی بر رسالت و ارزیابی سیستم نظام مدیریت جانشین‌پروری است.

**واژه‌های کلیدی:** مکانیزم‌های استقرار، نظام جانشین‌پروری، مدیریت استعداد، ارزیابی سیستم جانشین‌پروری، تحلیل تماتیک

استناد: مهدی، محمد؛ حسینی، سیدحسن؛ حاجی‌پور، ابراهیم؛ عظمی، امجد (۱۴۰۲). شناسایی و احصاء مکانیزم‌های استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۶(۵۹)، ۲۱۶-۱۹۳.

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۰/۰۱/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۳۱

DOI: 10.22111/JMR. 2021.36537.5294

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۲۷

نوع مقاله: علمی پژوهشی

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان



## مقدمه

آنچه باعث تمایز یک سازمان از سازمان های دیگر می شود جذب، حفظ و تداوم جانشینی منابع ماهر و با استعداد سازمانی است. تداوم منابع انسانی مستعد، با احساس تعلق سازمانی می تواند نقش مؤثری در تحقق نتایج اثربخش سازمانی ایفا کند.

سازمان ها برای حل بحران استعداد، تکیه بر توان داخلی را مقدم بر گزینش خارج سازمانی دانسته اند و راهبردهای جانشین پروری را تعیین نموده که بر توسعه و پرورش استعداد های فعلی و موجود درون سازمان تمرکز دارد. اجرای جانشین پروری در همه ابعاد برای رسیدن به بلوغ سازمانی بسیار مهم است. (Hinden, and Tebbe, 2003)

تغییرات گسترده سبب شده است تا کمبود مدیران دارای مهارت برای مشاغل کلیدی سازمان احساس گردد و از این رو جانشین پروری به عنوان یک عامل حیاتی، باید با اهداف استراتژیک سازمان مرتبط باشد. در واقع، جانشین پروری دومین موضوع مهمی است که سازمان های امروزی با آن مواجه هستند (Zameti, 2021). برنامه ریزی جانشین پروری نشان دهنده یک تلاش سیستماتیک برای اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه فکری و دانش در کلیه کارمندان می باشد (Schoonover CS, 2011). تا این زمان رویکردهای گوناگونی در خصوص این حوزه معرفی شده است که مهم ترین آن ها مدل ستاره هفت نقطه ای<sup>۱</sup>، مسیر ارتقاء رهبری<sup>۲</sup> و خزانه تسریع<sup>۳</sup> و مدل عملکرد مدیریت جانشین پروری<sup>۴</sup> است (Khatari, Gupta, Gulati and Chauhan, 2010). بر اساس یک تحقیق، سازمان ها برای استفاده از سیستم مدیریت جانشین پروری سه دلیل بنیادی ذکر کرده اند: کمک به پیاده سازی برنامه های راهبردی، شناسایی نیازهای جایگزینی، پرورش و توسعه کارکنان که توانایی ارتقاء دارند (Rothwell, 2010). سازمان ها، برنامه ریزی جانشینی را به روش بسیار متفاوتی تصور می کنند (Kavosi, 2021). این پژوهش به دنبال آن است که مبنایی مناسب برای تحقیقات آتی کشور در این حوزه باشد. مطالعه حاضر به دنبال دستیابی به چارچوبی جامع در حوزه نظام مدیریت جانشین پروری در سازمان ها، با

1. Seven-pointed star model

2. Leadership pipeline model

3. Acceleration pools model

4. Operation of succession management

هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور ارتقاء نتایج کسب‌وکار و ارائه‌ی چارچوب نظری جامع در این حیطه می‌باشد.

هدف از این پژوهش، طراحی الگوی استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری با توجه به نیاز سازمان‌های دولتی می‌باشد بنابراین تایج تحقیق می‌تواند به ارتقای سطح عملکرد، شناخت چالش‌ها و پیچیدگی‌های ناشی از عوامل زمینه‌ای در یک کشور در حال پیشرفت کمک نماید.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بر طبق نظر استدلر (۲۰۱۱) سه رویکرد اصلی سازمان‌ها در استفاده از مدیریت جانشینی وجود دارد:

(۱) برنامه‌ریزی جایگزین اضطراری یا کوتاه‌مدت: این برنامه‌ریزی بر نیاز فوری ناشی از توسعه ناگهانی در یک سازمان متمرکز است. به طور کلی مدیریت منابع انسانی سعی خواهد کرد از درون سازمان اقدام به پر کردن منصب‌ها نماید، زیرا اغلب استخدام از خارج سازمان به نوبه خود نیاز به صرف هزینه و آموزش دارد.

(۲) برنامه‌ریزی جایگزینی بلندمدت: این برنامه‌ریزی همان مدیریت جانشین‌پروری آینده‌گرا است و با تمرکز بر نیازهای آینده سازمان، کارکنان را دعوت به شرکت در فرایند ارزیابی به منظور شناسایی جانشین‌ها در یک فرایند علمی می‌کند. (۳) روش ترکیبی: در این روش سازمان باید در ترویج استعداد از درون و همچنین جلب استعداد از نیروی کار خارج سازمان تمرکز می‌کند. این رویکرد تعادل از نظر ترویج متصدیان با تجربه بر اساس دیدگاه‌های سازمان و همچنین بهره‌گیری از جنبه‌های گوناگون دانش تازه و نیروهای جدید برای تغییر را فراهم می‌کند. اجرای جانشین‌پروری در همه ابعاد برای رسیدن به بلوغ حیاتی است، به عبارتی جانشین‌پروری فرایند استخدام کارکنان و توسعه‌ی مهارت‌های آنها برای حفظ آنها در بلندمدت می‌باشد (Hinden & Tebbe, 2003).

به طور کلی هدف جانشین‌پروری شناسایی مدیران حرفه‌ای است که متناسب با نیازهای آینده سازمان باشند (Frank & Taylor, 2004).

دونر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان "برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت" انجام دادند. جامعه آماری آنها شامل کارکنان بخش رادیولوژی بودند. نتایج تحقیق نشان

<sup>۱</sup>. Donner et al

داد که انتقال رهبری در شیوه‌های جدید اغلب یک فرآیند جایگزینی برنامه‌ریزی شده برای توسعه رسمی رهبران بالقوه در آینده نیست. برای اطمینان از موفقیت مداوم این فرایند، نیاز به طراحی برنامه‌های جامع که شامل یک برنامه قوی برای توسعه رهبران بالقوه شامل مشاوره، مربی‌گری، ساختار توسعه یافته، بازخور ۳۶۰ درجه، چرخش شغلی و آموزش و پرورش رسمی است... برنامه‌ریزی جانشینی و توسعه رهبری برای موفقیت در ارتباطات تجاری و منافع مالی شرکت‌ها در آینده ضروری خواهد بود.

آکری هامان و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) پژوهشی تحت عنوان اقدام تا عمل: نیاز به جانشین پروری انجام دادند. نتایج نشان داد ضرورت احساس فوریت برای توسعه استراتژی برای حفظ پرستاران فعال بسیار ضروری است. همچنین یک احساس فوریت به کار به منظور توسعه یک زیر مجموعه از پرستاران به منظور موفقیت در احراز مقام جانشینی وجود دارد مدیریت برنامه‌ریزی جانشینی و اجرای آن از فعالیت‌های ضروری بالخصوص در نیروی کار پرستاری دنیای امروز به حساب می‌آید.

سنیولیا (۲۰۱۵) پژوهشی تحت عنوان "برنامه‌ریزی جانشینی: آماده‌سازی نسل بعدی نیروی کار دانشگاه برای توسعه مطالعات" انجام دادند. این مطالعه نشان داد که برنامه‌ریزی جانشینی پیچیدگی خاصی ندارد و یا تلاش وقت‌گیر نمی‌خواهد، اما نیاز به درک اصول کلیدی یک برنامه‌ریزی جانشینی موثر و ابتکار عمل مدیریت و کار با کارمندان با تجربه که سابقه اثبات شده برای اطمینان از آشنایی با اصول حیاتی و ابتدایی از موضوعات دانشگاهی داشته باشند را دارد.

رنجبر و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان شناسایی ابعاد و مولفه‌های مدیریت جانشین‌پروری در سازمان های فرهنگی (مطالعه موردی: کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان) نشان می‌دهند: جهت اجرای جانشین‌پروری در یک سازمان فرهنگی؛ نیاز به بستر سازی همه جانبه در سطح کلان است تا بتوان به طور کامل شاهد آماده بودن سازمان در برابر تغییراتی شد که اگر بدان توجه نشود؛ سازمان را از مسیر رسیدن به هدف منحرف می‌کند. بر همین اساس ضمن تحلیل نیازها و فرصت‌های پیش روی سازمان؛ می‌بایست بسترسازی ارزشی انجام شود تا با پیاده‌سازی راهبردها بتوان به مدیریت جانشین پرور در سطوح مختلف سازمان دست یافت.

<sup>1</sup>. Acree-Hamann

## روش‌شناسی

بررسی پدیده‌های اجتماعی در علوم اجتماعی بوسیله روش‌های مختلفی انجام می‌گیرد که کاربرد هر یک از روشها برحسب ویژگی پارادایمی است. بطور کلی انواع پژوهش‌ها را براساس نتیجه، هدف و نوع داده‌ها می‌توان در یک الگوی سه شاخه‌ای در کنار هم نشان داد. با توجه به این‌که موضوع پژوهش حاضر، شناسایی و احصاء مکانیزم‌های استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی می‌باشد، لذا این پژوهش بر اساس هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از نظر اجرا کیفی می‌باشد. با توجه به ماهیت اکتشافی بودن و نحوه گردآوری داده‌ها و ترتیب آن‌ها، این پژوهش در زمره طرح‌های اکتشافی قرار گرفته است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل مدیران ارشد و اساتید خبره در حوزه منابع انسانی دانشگاه‌های آجا می‌باشد. داده‌های بخش کیفی با استفاده از مصاحبه‌های فردی آزاد و نیمه ساخت یافته جمع‌آوری شده‌اند. قابل ذکر است در ابتدای مصاحبه، هدف پژوهش بیان و تأکید شد که از مصاحبه‌ها تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد و هویت افراد به هیچ‌وجه در گزارش‌های پژوهشی مشخص نخواهد شد تعداد نمونه‌ها در بخش کیفی این تحقیق ۱۹ نفر بوده است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله‌برفی<sup>۱</sup> می‌باشد. مبنای اتمام مصاحبه‌ها، در قسمت کیفی تحقیق اشباع نظری بوده است. لازم بذکر است در قسمت کیفی، کدگذاری به صورت خط به خط انجام شده است. قابل ذکر است که بر اساس نظر اساتید و خبرگان روایی سوالات مصاحبه مورد تایید قرار گرفت. همچنین از تکنیک «زاویه‌بندی» (mirmohamadi, 2015) برای ارزیابی اعتبار (پایایی) یافته‌ها پژوهش استفاده به عمل آمد. بر این مبنا بعد از کدگذاری داده‌ها، از ۲ نفر دیگر درخواست شده که تعدادی از مصاحبه‌ها را کدگذاری کنند تا صحت و اعتبار کدگذاری مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرد. برای تحلیل و استخراج مدل نیز از روش تحلیل تماتیک کلارک و براون (۲۰۰۶) با استفاده از نرم افزار NVivo استفاده گردید. تحلیل تماتیک، فرآیندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (kelark, 2012). فرآیند تحلیل، زمانی آغاز می‌شود که محقق در پی شناخت الگوها و مضامین در داده است. این مرحله شامل دو گام ترسیم شبکه مضامین و تحلیل شبکه مضامین می‌باشد بر طبق این روش، پس از تقلیل داده‌ها و رسیدن به کدهای باز،

<sup>1</sup>. snowball sampling



باید تعیین تم‌ها، زمینه‌ها و بعد تنظیم آن‌ها انجام شود. پس از انجام تحقیق، می‌بایست تعیین گردد که آیا تبیین مبانی نظری از منظر شرکت‌کنندگان معنی‌دار بوده و همچنین صحت و توالی وقایع مشخص گردد. (Krasol, 2012) تحلیل داده‌ها در قسمت کیفی با استفاده از رویکرد کدگذاری تحلیل تماتیک کلارک و براون صورت گرفته است.

### تحلیل یافته‌های پژوهش

در این پژوهش سعی شد با گذر از کدها و مقوله‌های عینی و تجربی و با تکیه بر ادبیات نظری، مقوله‌های انتزاعی که بتوانند کلیت نظام مدیریت جانشین‌پروری را تبیین نمایند، ارائه شوند. بر مبنای تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، هفت تم اصلی احصاء شده‌اند. مراحل و روند احصاء مفاهیم و کدهای این قسمت به صورت مختصر در مدل ۱ اشاره شده است و در نهایت نقشه تماتیک نشان داده شده است. لازم به ذکر است که برای جلوگیری از حجیم شدن متن مقاله، برای مستندسازی ادعاها، بصورت مختصر از نقل قول‌های مستخرج از مصاحبه‌ها استفاده گردید.

۱- فرهنگ‌سازی سازمانی مبتنی بر دیدگاه سیستماتیک: اولین تم احصاء شده فرهنگ سازمانی می‌باشد. از مهم‌ترین عواملی که می‌تواند رفتارها، نگرش‌ها و تعاملات کارکنان را در جهت ارائه و کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها بکار گیرد، فرهنگ سازمانی قوی می‌باشد (Hui, Lam and Schaubroeck, 2001). بسیاری از محققان همچون واتسن و همکاران (Watson, Fuller, Pokras and Hunt, 2009) عنوان کردند که مدیریت جانشین‌پروری باید در هر فرهنگی بروز کند (Seniwoliba, 2015). مهندس ج-خ معتقد است که: «فرهنگ به نوعی در همه چی دخالت دارد چرا که مهم‌ترین عامل در استقرار همه سیستم‌هاست».

اولین قدم در بستر سازی فرهنگی، ایجاد فضای مساعد فرهنگ‌سازی می‌باشد، چرا که در صورت نبود شرایط اولیه، امکان فرهنگ سازی وجود ندارد. داشتن نگاه سیستمی فرهنگ سازی در کنار تجزیه و تحلیل کلی در زمینه ایجاد فضای مساعد برای فرهنگ سازی از رشد کاریکاتوری جلوگیری می‌کند. در نتیجه باید بتوان جو سازمان را با تجزیه و تحلیل دقیق برای فرهنگ سازی و واقع نگری مهیا تا همسو با آن حرکت شود. در گام بعدی همراستا کردن اقدامات مدیریت منابع انسانی با استراتژی‌ها و چشم انداز سازمان بسیار مهم است. فرآیندهای جانشین‌پروری با حیطة مدیریت منابع انسانی به صورت

همزمان با سوگیری‌های راهبردی سازمان هماهنگ بوده و این دو حوزه را به هم نزدیک و ترکیب می‌کند (Alam, 2010). مرحله نهایی در فرهنگ‌سازی، استقرار گام به گام سیستم مبتنی بر شرایط، می‌باشد. تمام سیستم‌های استقراری باید با اهداف و رسالت‌ها منطبق باشند (Neetu, 2013). از طرفی به منظور موفقیت در استقرار سیستم باید برحسب شرایط، مراحل مختلفی طی شود (Zarei, Moghimi and Yavarpanah, 2013). راث ول به طور استعاری برای پیاده‌سازی جانشین‌پروری، رویکرد توقف تدریجی- حرکت را پیشنهاد می‌کند (Rothwel, 2010).

جدول شماره ۱: نمونه کدگذاری آزاد، توصیفی و محوری تم اول

ردیف	کدهای آزاد	کدهای توصیفی	کد محوری (تم اصلی)
۱	تغییر نگرش مدیریتی در خصوص استقرار سیستم جانشین‌پروری	ایجاد فضایی مساعد برای فرهنگ‌سازی و اجرای جانشین‌پروری در سازمان	فرهنگ‌سازی سازمانی مبتنی بر دیدگاه سیستماتیک
۲	توجه مضاعف‌تر به ارتقاء فرهنگ پذیرش استقرار سیستم‌ها از طریق مکانیزم‌های مناسب در سازمان		
۳	تجزیه و تحلیل SWOT در راستای تحقق اهداف سازمان		
۴	توجه به مقتضیات زمان و شرایط عمومی و رقابتی سازمان و برنامه‌ریزی مبتنی بر آن		
۵	آشنا کردن و آگاهی در جهت روشن‌سازی لزوم استقرار سیستم مدیریت جانشین‌پروری در سازمان	هم‌راستا کردن اقدامات مدیریت منابع انسانی با استراتژی‌ها و چشم‌انداز سازمان	
۶	زمان‌بندی استراتژی‌های شرکت جهت وصول اهداف		
۷	ارزیابی و تأثیرپذیری از سیاست‌های کلان		
۸	انطباق سیستم جانشین‌پروری با چشم‌اندازهای مدون	استقرار گام‌به‌گام سیستم جانشین‌پروری مبتنی بر شرایط سازمان و جامعه	
۹	داشتن دید سیستمی در پیاده‌سازی جانشین‌پروری		
۱۰	حرکت مرحله‌به‌مرحله مبتنی بر مقتضیات		
۱۱	هم‌راستایی با قوانین دولتی و ایجاد مکانیزم‌های تحقق اهداف		

۲- بسترسازی برای اجرای نظام جانشین پروری: قبل از اجرای سیستم جانشین پروری باید به ایجاد چارچوب در سازمان اقدام کرد و شرایط را برای استقرار و اجرای آن فراهم نمود (Hunte-Cox, 2004). گام اول در راستای بسترسازی، هماهنگی مبادی زیربند ورودی سازمان با رسالت می باشد. با توجه به این که واحد منابع انسانی به عنوان یکی از توانمندسازهای حیاتی در نظر گرفته می شود، لذا اتخاذ روش هایی جهت جذب و انتصاب نیروی انسانی بدون توجه به وابستگی های سیاسی می تواند بستری مناسب تر برای اجرای موفق جانشین پروری در سازمان ایجاد کند. مهندس م-خ معتقد است که:

«ما باید بخش کنترل ورودی را خوب تعریف کنیم که لازمش بازنگری در

فرایند و ساختارها است.»

بی نظمی در فرایند انتخاب و انتصاب، بی ثباتی در مدیریت ها، غیرشفاف بودن معیارهای ارزیابی عملکرد، بی تناسبی میان نظام آموزش و نیاز بازار کار و بی تناسبی ساختار و تشکیلات با اهداف نظام می تواند باعث عدم موفقیت اجرای سیستم گردد. گام بعدی توجه به **بستر سخت افزاری** در اجرای موفق سیستم می باشد. در یک جامعه مدرن، تکنولوژی امکان به اشتراک گذاری اطلاعات در میان کارکنان را ممکن می سازد (Erdem, 2003). به عبارتی سازمان برای رسیدن به نتایج مورد انتظار در سطح فرآیندها باید به تقویت نرم افزارها و سخت افزارها و مهارت و دانش کارکنان بپردازد (Kamariah, 2009). محققین بسیاری بر اهمیت بستر سخت افزاری مناسب مانند گونزالز و همکاران (۲۰۱۰) و ماهیشواری (۲۰۱۲) و پرژه و همکاران (۲۰۱۴) اشاره کرده اند. همچنین در زمینه بستر سازی، توجه به **حمایت سازمانی ادراک شده** مهم می باشد. سازمان می تواند با ارزش قائل شدن برای همکاری کارکنان، قدردانی به موقع از تلاش های اضافی کارکنان و توجه به رفاه کارکنان، سطح حمایت ادراک شده را ارتقا بخشد (Edmondson, 2009). نتایج تحقیق رایت و آنتونی (۲۰۱۱)، اسلن (۲۰۰۸)، سینگ و همکاران (۲۰۰۶) حاکی از ارتباط مستقیم نظام مدیریت جانشین پروری با ستاده های سازمانی بود. از موضوعات ضروری در زمینه بسترسازی، **توجه به انعطاف پذیری در روش ها و اهداف** می باشد. سازمان ها به دلیل جهانی شدن اقتصاد و رقابتی شدن محیط کسب و کار به دنبال یافتن راه حل های کسب و کار بهتر با ساختارهای انعطاف پذیر و قابل اطمینان تر نیاز دارند. سازمان و مدیران باید بتوانند بر اساس شرایط و اقتضای زمانی، روش ها و اهداف خود را غربالگری نمایند. گام بعدی توجه به **تخصیصی عمل کردن و سپردن کار به کاردان** به منظور بالا بردن بهره وری می باشد. برون سپاری راهی

نوبین برای حل مشکلات دولت‌ها است. رقابت روزافزون جهانی فرصت تحقیقات بنیادی و اساسی را از صنایع فراوانی سلب نموده و اکثر این صنایع فقط مجبور به تحقیقات بحرانی در مواقع مورد نیاز می‌باشند (Edmondson, 2009). گام نهایی در این راستا بهینه‌یابی در راستای بسترسازی می‌باشد. در جهان امروز اطلاع مداوم از وضعیت بازار و کیفیت محصولات رقبا و روش‌های انجام کار آنها، برای هر موسسه و شرکت رقیب اجتناب‌ناپذیر است تا ضمن این که از مزیت‌ها و ویژگی‌های برتر رقبا الگوبرداری می‌کنند، خود را به وضعیت بهتری برسانند.

۳- اجرای متعهدانه و غیرقابل نفوذ مبتنی بر روش سیستمی: سازمان‌ها تا زمانی که خود را نیازمند حضور در عرصه ملی و جهانی می‌دانند، باید اصل بهبود مستمر را سرلوحه فعالیت خود قرار دهند. این اصل با توجه به بهبود مدیریت عملکرد امکان‌پذیر شود. این بهبود را می‌توان با اجرای متعهدانه و سیستمی عملی نمود (Rothwell, 2010). گام اول در اجراء، تعریف معیارهای منطقی و تغییر نگرش در پیاده‌سازی سیستم جانشین پروری می‌باشد. استقرار سیستم‌های بروز به عنوان یک اصل بسیار مهم در راستای دستیابی به موفقیت استراتژیک، کمک به سازمان در راستای پاسخگویی به چالش‌های فزاینده رقابتی شناخته شده است (Seniwoliba, 2015) مهندس م- ص اعتقاد داشت که:

«اجرای متعهدانه یعنی همزمان خارج کردن افراد فاقد معیار که شامل ۱. این فرد مستعد تمکین از معیارها یا فراگیری هست یا نه؟ ۲. آیا فرد خودش مانع هست؟».

در پیاده‌سازی سیستم‌ها باید همه این‌ها را داشته باشند که باید این کار را به نحو احسن انجام دهند و مدیران نیز بدون هیچ‌گونه اغمازی شرایط لازم را فراهم نمایند. گام بعدی بهره‌برداری از قابلیت‌های نیروی انسانی سازمان می‌باشد. یکی از این وجوه تمایز آن است که در تمام شرکت‌های برتر، برنامه‌هایی منظم، جدی و پیگیر برای شناسایی استعدادهای افراد و بهره‌برداری از آنها دارند. وظیفه مدیریت استعدادها، کشف و به کارگیری آنهاست، به نحوی که تحقق اهداف استراتژیک را میسر سازد (Collins, 2001).

۴- تعیین و مشخص کردن خط‌مشی‌ها مبتنی بر رسالت سیستم: تحقق اهداف و چشم‌اندازها بدون برنامه‌ریزی امکان‌پذیر نیست. خط‌مشی‌های سازمانی از جمله‌ی این برنامه‌های سازمانی هستند. خط‌مشی‌های سازمانی بیانیه‌ها و تفاهمات کلی هستند که اندیشه و کنش مدیران را در مسیر تصمیم‌گیری مدیریتی و سازمانی هدایت می‌کند (Abol Alaei and

(Ghaffari, 2005). اولین قدم در تعیین خطمشی، توجه به سیاست‌های کلان دولت می‌باشد. اصولاً ساختار اقتصادی و سیاسی در هم تنیده شده است. ساختار سیاسی اقتصادی در برخی کشورها و بویژه ایران، حوزه‌ی سازمانی و اقتصادی میانه و خرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مهندس - اعتقاد دارد که:

«چشم انداز شرکت بر مبنای سند سال ۱۴۰۴ طراحی شده، در مورد چشم‌اندازها دو تا عامل خیلی مهم هستند: (۱) سیاست‌های دولت (۲) رفتارهای منبعث از مدیران». سیاست‌های کلان در اجرای برنامه‌های مدون در سازمان‌ها، می‌تواند منجر به اثرات مثبت یا منفی گردد. موضوع دوم تدوین واقع‌گرایانه اهداف و چشم‌اندازهای سازمانی می‌باشد. راهبردها کنش‌های هدفمندی هستند که راه‌کارهایی برای پدیده مورد نظر ارائه می‌کنند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایج می‌شوند. باید راهبردها به اهداف عملیاتی جزئی تفکیک گردد. برنامه عملیاتی روشی است که به شما اطمینان می‌دهد تا چشم‌انداز سازمان را به طور دقیق مشخص و امکان تحقق آن را فراهم نمایید (Romejko, 2008). گام بعدی، ایجاد نظام شغلی متناسب و کارا می‌باشد. بر اساس قانون خدمات کشوری، سازمان موظف است به منظور ارتقاء سطح کارایی و اثر بخشی واحدهای اجرائی، نظام شغلی کارمندان را به گونه‌ای طراحی نمایند که همراه با متناسب نمودن مهارت، دانش و نگرش کارکنان با شغل مربوطه، انگیزه‌های لازم جهت مشارکت مداوم کارمندان را تأمین نماید، لذا نظام شغلی باید به صورت متناسب با نظام خط مشی سازمانی و در راستای تخصص افراد باشد و نهایتاً، تعیین چارچوب حمایتی برای استقرار جانشین‌پروری یکی از عوامل کلیدی برای پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری مناسب است. مدیران ارشد، باید نسبت به تحقق چشم‌اندازهای استراتژیک شرکت، حمایت و تعهد لازم را داشته و فرآیند جانشین‌پروری را در راستای تحقق این چشم‌اندازها هدایت کنند.

۵- ارزیابی کاندیداها به منظور استقرار نظام شایسته‌گزینی: برای انتخاب افراد شایسته باید ضابطه و ملاک قابل سنجش موجود باشد. مرحله‌ی اول ارزیابی کاندیداها از لحاظ قابلیت‌های بالقوه و بالفعل در جهت انجام مأموریت‌های محوله می‌باشد. امروزه بر مشاغل حیاتی در کلیه سطوح سازمانی تأکید فراوانی شده است (Cannon, 2011). در صورت عدم دستیابی به افراد مناسب، سازمان در دستیابی به اهداف بلند مدت، با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو است (Rothwell, 2010). مهندس و - س اعتقاد دارد که:

«ما باید بر اساس شناسنامه شغل، ویژگی‌های شخصیتی، علمی و آیت‌های دیگر را مشخص کنیم تا بدونیم هر فرد در سیستم از کجا شروع و به کجا میرسد و نیازش چیه.»

در چنین کاندیداهای متصدی مشاغل، ابتدا باید اهداف سازمان برای کارکنان بیان شود و شرایط مورد نیاز اعم از دانش، مهارت، ویژگی‌های شخصیتی، تحصیلات و تجربیات افراد و نهایتاً علاقه آن‌ها به انجام کار در تصدی پست‌ها نیز لحاظ گردد. گام بعدی بعد از شناسایی افراد مورد نیاز تشکیل خزانة استعداد در جهت استقرار نظام شایسته‌گزینی می‌باشد. مدیریت شایستگی به طور تنگاتنگی با کوشش‌های سازمان برای ایجاد نظام توانمندسازی کارکنان پیوند خورده است. در این فرآیند براساس تحقیقات علمی وضعیت ایده‌آل و ضد ایده‌آل ترسیم شده و براساس آن وضعیت افراد شایسته در جایگاه خویش تعیین می‌گردد (Musazadeh and Adli, 2009). گام بعدی در راستای ارزیابی کاندیداهای برقراری کانون‌های ارزیابی می‌باشد. هنگامی که یک شغل مدیریتی خالی می‌شود، این شغل با نگرانی اندکی درباره ایجاد نامزدهایی برای شغل‌های مدیریتی پر می‌شود (Walter, 1991). کانون ارزیابی موفقیت سازمان را برای عبور از دشواری‌های پیشرو تضمین می‌کند (Sultani, 2006).

۶- تحلیل شکاف‌های آموزشی و توسعه کارکنان مبتنی بر رسالت سیستم: تم بعدی، توجه به آموزش و توسعه توانایی افراد در جهت موفق عمل کردن در پست‌های فعلی است. مدیران باید با تنظیم برنامه آموزش و بهسازی، نیازهای توسعه‌ای را در سطح فرد، شغل و سازمان با توجه به دو اصل استمرار و جامعیت آموزش‌ها تدوین نمایند. در پژوهش‌های محققینی همچون لاخل و همکاران (۲۰۰۶)؛ ماهاپاترا و خان (۲۰۰۶) و فوتوپولوس و پی سوماس (۲۰۰۹) به تاثیر مستقیم آموزش در رشد فردی و سازمانی اشاره گردیده است. اولین قدم در راه آموزش و توسعه، تعیین نیازهای آموزشی به منظور توسعه توانمندی افراد می‌باشد. بخشی از ارزیابی نیازها، بر اساس نظریه‌های موجود آنالیز فردی یا توجه به آموزش فردی است (Helton, And Jackson, 2007) شناسایی نیازهای آموزشی قبل و بعد از ورود افراد به سازمان ضرورت دارد. لذا باید قبل از ورود فرد به سازمان، استراتژی نهایی سازمان مشخص باشد و مدیر بدانند برای رسیدن به اهداف، به چه افراد و با چه ویژگی‌ها و مهارت‌های گوناگون نیاز دارد و به پر کردن خلأ کارمندان خود با دوره‌های آموزشی مناسب بپردازد. مرحله دوم در تحلیل شکاف‌های آموزشی، تدوین کارراهه شغلی مناسب می‌باشد.

تدوین مسیر شغلی، عاملی است که مسیر شغلی سازمان را آشکار می‌کند و در نهایت باعث می‌گردد که کارمندان، درکی بهتر از اهداف شغلی داشته باشند و به اجرای بهتر برنامه‌ریزی جانشینی کمک می‌کند (Sila, Ebrahimpour, and Birkholz, 2006). مرحله سوم در این مرحله، برنامه‌ریزی آموزشی متناسب با مسیر شغلی و توانمندی کارکنان می‌باشد. نیازهای آموزشی باید اندازه‌گیری و ارزیابی گردد، افراد آموزش دیده دارای قدرت بیشتری هستند، پس برنامه‌های آموزشی باید برای هر برنامه‌ریزی جانشینی موثر در دسترس قرار گیرند (Rothwell, 2010). مرحله بعدی در تحلیل شکاف‌های آموزشی و توسعه کارکنان، تدوین نظام‌های انگیزشی می‌باشد. به نظر سیمور برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌تواند به عنوان روش جلوگیری از خطرات ناشی از خلأهای انگیزشی و مدیریتی قابل پیش‌بینی مدنظر قرار گیرد (Seymore, 2008). در زمینه ایجاد انگیزش همین بس که به عنوان اهرم فشار به صورت غیرمستقیم در جهت حرکت افراد در سمت اهداف سازمانی عمل می‌نماید و این حرکت را از حالت اجباری به حالت متمایلانه تغییر می‌دهد. گریفین (۲۰۰۷)، شیفر (۲۰۰۴) و گرینبرگ و بارون (۲۰۰۰) در تحقیقات خود گزارش کرده‌اند، افزایش انگیزه کارکنان باعث افزایش تعهد، عملکرد، رشد و توسعه سازمانی می‌شود. مرحله بعدی، توجه به توسعه کارکنان می‌باشد. انتصاب متناسب با تخصص و عدم اجبار شغل، آزادی عمل و تفویض اختیار به افراد، توجه به تخصص و تفکر خلاق کارکنان به ارتقا و پیشرفت سازمان و در نتیجه ترقی جامعه کمک می‌کند (Rothwell, 2010). مرحله نهایی روش‌های آموزش کارکنان است که به دو قسمت روش‌های ضمن خدمت و خارج از محیط کار تقسیم می‌کنند.

«مکانیزم‌های خوبی در آموزش برای توسعه افراد داریم. راهکار توسعه فعلاً مبتنی بر روش‌های ضمن خدمت است چون ما ظرفیت‌های استفاده از روش‌ها را داریم.»

سیاست‌های کلان و شرایط داخلی سازمان، تعیین‌کننده نحوه توسعه و رشد کارکنان می‌باشد لذا سعی می‌کنند تا حد امکان از منابع داخل سازمان در جهت آموزش و رفع نیاز کارکنان استفاده نمایند، ولی به‌طور کلی استراتژی‌ها، تأثیرپذیری عمده از عوامل محیطی و داخلی دارد.

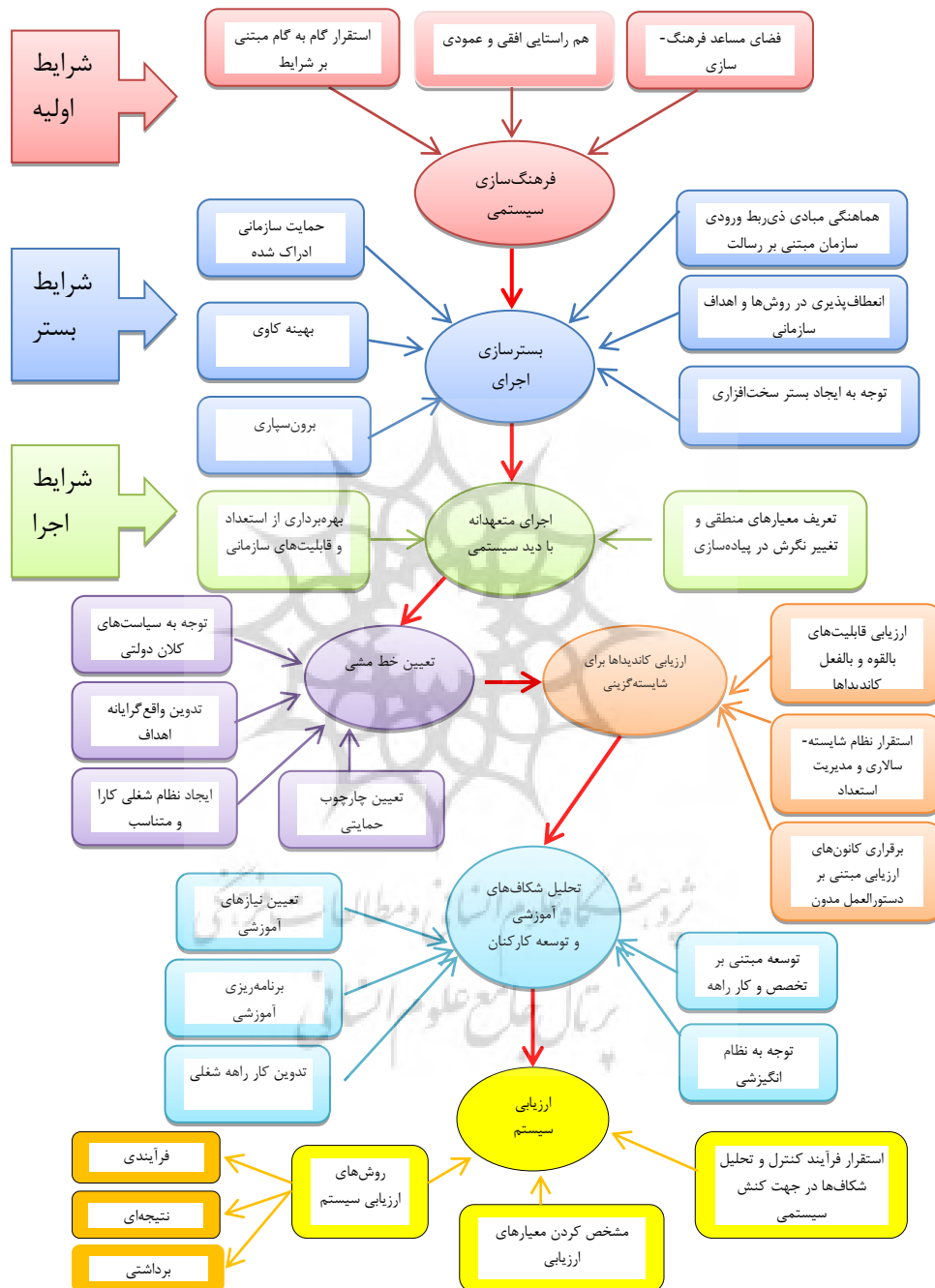
۷- ارزیابی سیستم نظام مدیریت جانشین‌پروری: این تم به عنوان آخرین تم احصاء شده محسوب می‌گردد. فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم

برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌گردد که پیامدهای آن مرگ سازمان است (Adeli, 2005). محققانی همچون سینگل و همکاران (۲۰۰۶)؛ باگوات (۲۰۰۷)؛ و کاستین (۲۰۱۰) بر اهمیت آن به عنوان جزء جدانشدنی سیستم اشاره کرده‌اند. مشخص کردن معیارهای ارزیابی عملکرد سیستم اولین مرحله از فرآیند ارزیابی سیستمی باشد. بهبود مستمر میسر نخواهد شد مگر با مشخص کردن معیارها، اندازه‌گیری و امکان ارزیابی (Rahimi, 2006). مهندس م-م اعتقاد دارد که:

«باید معیار داشته و مقایسه کنیم. برای سازمان دقیقاً مشخص کنیم که چه شاخص‌هایی و چه اولویاتی دارند».

مرحله بعدی، مشخص نمودن سیستم ارزیابی در سازمان می‌باشد. ارزیابی نظام جانشین پروری مبتنی بر سه دسته‌ی می‌باشد (Watson, Fuller, Pokras and Hunt, 2009). ارزیابی سیستم بر مبنای فرایندگرا بودن، ارزیابی سیستم از لحاظ نتیجه‌گرا بودن و نهایتاً ارزیابی سیستم بر مبنای برداشت مدیران که در بسیاری از موارد تأثیراتی مستقیم و عملی بر هر دو طرف دارد (Seymore, 2008). انتخاب هر کدام از این روش‌ها، ممکن است بر کلیت نظام جانشین‌پروری هم تأثیرگذار باشد (Kim, Y 2006). نهایتاً آخرین مرحله در ارزیابی، استقرار فرایند کنترل مدیریتی، تحلیل شکاف‌های موجود و سیستمی عمل کرد نمی‌باشد. این فرآیند می‌تواند فی‌نفسه برای مدیران و کارفرمایان در کوتاه مدت دشوار باشد، اما می‌تواند در بلندمدت به عملکرد سازمانی و رضایت شغلی فردی کمک نماید (Sila, Ebrahimpour and Birkholz, 2006). به طور کلی یکی از مهم‌ترین قسمت‌های اجرا و استقرار تمام برنامه‌های سازمانی بخش ارزیابی و کنترل می‌باشد. چرخه PDCA به نحوی طراحی شده است که بتواند به عنوان یک مدل پویا مورد استفاده قرار گیرد.





شکل شماره ۱: مکانیزم های استقرار نظام جانشین پروری

## بحث و نتیجه‌گیری

در محیط پویا و رقابتی کنونی، اهمیت به‌کارگیری استراتژی مناسب در برابر رقبا بر هیچ مدیر دانایی پوشیده نیست چرا که پیروی از استراتژی درست رقابتی در چنین بازاری منجر به تثبیت موقعیت سازمان در صنعت متنوع می‌گردد. محیط پیرامون سازمان‌ها پویاتر از قبل شده و سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت ضروری است به سمت تحول حرکت نمایند، توجه به استقرار و پیاده‌سازی جانشین‌پروری در سازمان‌ها به عنوان عصای دست مجریان استراتژیهای سازمانی یکی از پارادایم‌ها، جهت ارتقای عملکرد سازمان در محیط متلاطم امروزی باید قابلیت برانگیختن کارکنان و پیش‌بینی تغییرات محیطی را داشته باشد (Vala, 2010).

در راهبرد سازمانهای هزاره جدید تاکید فراوانی بر دارایی‌های ناملموس شده است. این منابع کلیدی سازمان را قادر می‌سازند که صرف نظر از صنعت مربوطه، به عنوان یک سازمان ایده‌آل عمل کند. تحقیقات موشکافانه‌تری که در این زمینه انجام شده است به این نکته اشاره می‌کند که برای دستیابی به موفقیت، نه تنها باید افراد را در سمت‌های مناسب قرار داد، بلکه می‌بایست کارکنان برتر را در هرسمتی نیز مشخص کرد (Brendi, 2007). در سازمان‌های امروزی تامین نیروی جوان‌تر در درجه‌های کاهش یافته است و از طرفی نیروی کار مسن‌گردیده است و هنگام مواجهه با تغییر جدید، بسیاری از سازمان‌های ابهام‌های گوناگونی را در مورد قابلیت جایگزینی کارکنان خود دارند (Schoonover, 2011). اهمیت موضوع جانشین‌پروری در مدیریت بر هیچ کس پوشیده نیست. در حال حاضر امکان آموزش مناسب و ارتقای افراد مبتنی بر روش جانشین‌پروری نه تنها کم هزینه هست بلکه منجر به افزایش انگیزه کارکنان فعلی سازمان می‌شود و زمینه رشد سازمان را فراهم می‌کند (Pennell, 2010).

استقرار نظام جانشین‌پروری باعث می‌شود که «کاهش ریسک و خطرات در سازمان به خاطر وجود نیروهای کلیدی در سازمان» را داشته باشیم که در نهایت این عوامل می‌توانند در تبادلات منابع انسانی در سطح بین‌المللی به کمک سازمان بیایند و تبادل دانش در سطح جهانی در میان نیروهای متخصص را به دنبال داشته باشد. بعلاوه با شکل دادن و مدیریت استعدادها، مدیرانی توانمند برای آینده‌ی تربیت شوند و آموزش می‌دهد که این امر نیز می‌تواند آینده‌ی سازمان در زمینه‌ی منابع انسانی را تضمین نماید. همچنین استقرار نظام جانشین‌پروری و حاکمیت منطق شایسته‌سالاری در انتخاب کاندیداها و استعدادها، سبب می‌شود کارکنان و منابع انسانی از لحاظ روانی در یک دایره‌ی امنیتی قرار بگیرند، بدین معنا که از این امر اطمینان حاصل می‌کنند که در صورت داشتن شایستگی و قابلیت در کار، شرکت به راحتی ارتقاء آن‌ها را قبول می‌کند و بدون دلیل آن‌ها را از دایره‌ی فعالیت سازمانی خارج نمی‌کند که این امر می‌تواند سبب انگیزش و اسبابی برای ارتقاء عملکرد سازمانی محسوب گردد.

نمودار شکل ۱، مدل احصاء شده نظام مدیریت جانشین پروری بر مبنای مصاحبه‌های صورت گرفته با مدیران و اساتید دانشگاه‌های آجا می‌باشد. در همین راستا ابتدا باید به برآورد شرایط اولیه که همان بسترسازی فرهنگی می‌باشد مبادرت ورزید چرا که اهمیت فرهنگ سازی بر کسی پوشیده نیست. بنابراین باید به سه بعد فرهنگ سازی، توجه شایان نمود، چرا که در غیر این صورت شرایط اولیه برای گام برداشتن در راستای بسترسازی برای جانشین پروری دور از ذهن است. در واقع، نظام جانشین پروری نیازمند بسترهایی است که بتوانند فرم اولیه و توسعه یافته‌ی آن را پرورش بدهد. بسترسازی خود یک فرآیند مداوم و جامع است که می‌تواند زمینه‌ی تبدیل شدن نظام جانشین پروری به عنوان یک هدف کلان باشد. در این حالت، نظام جانشین پروری یک فرآیند پویا است. بستر سازی در سازمان همزمان که محصول شرایط بستری است، خود بسترهایی محکم برای شرایط اجرایی را فراهم می‌کند. پس از فراهم آمدن بستر، امکان اجرای جانشین پروری برای سازمان فراهم می‌شود. در این مرحله باید دید کلی داشت و تمام تأثیرات عوامل محیطی و حتی داخلی را تحت کنترل خود در حد امکان در آورند تا برنامه اجرا با شکست همگام نشود. بعد از مهیا شدن شرایط اجرایی باید اقدام به تعیین خط مشی‌های سازمانی نمود تا همه فرایندها اجرا که یک فرآیند پویا هست در چارچوب مشخصی حرکت کند و بتواند در شرایط متفاوت جواب گو و راهگشا باشد. به طور کلی خط‌مشی به عنوان یک تصمیم کلان در رأس وظایف مدیریت سازمان قرار دارد و هر یک از ابعاد وظایف مدیریت سازمان باید در راستای خط مشی کلان سازمان باشد. پس از تعیین خط مشی کلی سازمان، باید به ارزیابی کاندیداهای منظور استقرار نظام شایسته‌گزینی در سازمان اقدام کرد. ارزیابی کاندیداهای در این راستا صورت می‌گیرد و به دنبال این مسئله است که بتواند با ارزیابی عملکرد و ویژگی‌های شخصیتی و سازمانی افراد، استعدادها، بالقوه‌های بالقوه در شرکت را شناسایی نماید و افراد با استعدادی که توانایی و قابلیت بالقوه‌ای بر عهده گرفتن پست‌های کلیدی را دارند، شناسایی شوند تا رهبران آینده سازمان از هم اکنون در حال شکل‌گیری باشند. در همین راستا توجه به ابعاد آن ضروری جلوه می‌نماید تا بتوان با تحلیل شکاف بین وضع موجود و وضع ایده آل برنامه‌هایی را برای توسعه‌ی آن‌ها در نظر داشت. به همین منظور قدم بعدی بعد از ارزیابی کاندیداهای، تحلیل شکاف و تعیین نیازهای آموزشی، برنامه ریزی آموزشی، تدوین کارراه شغلی و توسعه با روش‌های مختلف بر همین مبنا در کنار توجه به انگیزش کارکنان است تا بعد از توسعه در راستای حرکت به سمت اهداف از پیش تعیین شده بردارند و در قبال

اهداف از پیش تعیین شده به صورت فردی، جمعی و سیستمی پاسخگو باشند. آخرین گام در اجرای هر سیستمی، ارزیابی آن سیستم از لحاظ کارایی و اثربخشی اجرا می‌باشد. در واقع، ارزیابی، مشخص می‌کند سازمان تا چه حد توانسته در زمینه‌ی پیاده‌سازی موفق عمل کند. در همین زمینه باید با مشخص کردن معیارهای ارزیابی در ابتدا و تعیین روش‌های ارزیابی و نهایتاً برقراری چرخه PDCA شرایط برای ارزیابی و رفع انحرافات در جهت رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده و موفقیت بیشتر را فراهم نمود.

تحقیقات نشان داده است که اجرای کارآمد جانشین‌پروری، می‌تواند مانع هدر دادن استعدادهای سازمانی و موجب بهبود فرآیند سازمانی گردد. لذا مدیران باید اجزای اصلی نظام مدیریت جانشین‌پروری را که نیاز به بهبود دارد، شناسایی نمایند و با برنامه‌ریزی و اجرای مؤثر، استراتژی‌های تدوین‌شده را با تعالی سازمانی پیوند دهند. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق مالای و همکاران (۲۰۱۵)، آلساندرو (۲۰۱۳)، وانگ (۲۰۱۳)، آبدولا (۲۰۰۹)، اسلن (۲۰۰۸) و گروگوری کاش هیل (۲۰۰۶) همسو است. لذا مدیران باید با استراتژی‌های مناسب سعی در پیاده‌سازی موفق جانشین‌پروری و پیوند آن با عملکرد سازمانی نمایند تا نیل به اهداف تعیین‌شده را تسهیل گردد.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

در راستای اهمیت توجه به شرایط اولیه (فرهنگ‌سازی) پیشنهاد می‌گردد به مبحث فرهنگ‌سازی در راستای پیاده‌سازی همه برنامه‌های سازمانی توجه شود چرا که نقش آن در اجرای موفق برنامه‌های سازمانی غیرقابل انکار هست. همچنین سعی گردد برنامه‌های سازمانی در خلاف ارزشها و هنجارهای جمعی نباشد، زیرا موجب عدم موفقیت در بلندمدت در جهت حصول به اهداف نهایی سازمان می‌گردد.

در راستای اهمیت توجه به شرایط بستری (بسترسازی سازمانی)، باید به نقش مکمل فرهنگ در کنار مسیر هموار برای اجرای برنامه‌ی جانشین‌پروری توجه کرد چرا که بدون جاده امکان رسیدن به مقصد میسر نیست و اهداف تنها در صورتی رنگ تحقق به خود می‌گیرند که مبدا و مقصد به همراه جاده هموار فراهم گردد و در غیر این صورت احتمال عدم تحقق اهداف بسیار بالا است.

در راستای توجه به شرایط اجرا (اجرای متعهدانه، تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کارکنان و ارزیابی نظام مدیریتی) باید در هر مرحله اقدامات مقتضی صورت گیرد.

در زمینه اجرای متعهدانه پیشنهاد می‌گردد تمامی اقدامات مدیران و کارکنان منطبق بر قوانین اتخاذ گردد و از هرگونه قوانین قائم به شخص و یا اغماض دوری گردد چرا که تبعات آن دامن سازمان متبوع را در بلندمدت خواهد گرفت.

در زمینه تعیین خط‌مشی، توجه به ثبات در ساختار و موفقیت صنعت موردنظر در برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های بلندمدت در حوزه منابع و سرمایه انسانی و حل مسائل عینی خرده‌نظام‌های اقتصادی و صنعتی. در همین راستا سازمان‌ها باید چارچوب کلی را تدوین نمایند. دستورالعمل‌ها و رویه‌ها نیز متناسب با شرایط اقتضائی پیش آمده تغییر نمایند و در حد امکان تغییرات کلی نباشد چرا که لازمه آن بازنگری در فرایندها و ساختار می‌باشد و ممکن است اساس سازمان را در تحقق اهداف از پیش تعیین شده دچار مشکل سازد.

در زمینه ارزیابی کاندیداها: استفاده از تمرینات و آزمون‌های گوناگون به منظور سنجش داوطلبان، از جمله آزمون‌های روان‌سنجی هوش، شخصیت، خلاقیت و رفتار اجتماعی به منظور جلوگیری از هزینه‌های سنگین آزمون و خطا و حفظ تجربیات اندوخته شده کارمندان در بلندمدت؛ شناسایی کاندیداها بر جسته و کمک به کارمندان در توسعه مسیر ✓ احتمال برداشت و ادراک متفاوت مصاحبه‌شوندگان از سوالات مصاحبه هرچند از طریق باربینی مستمر و مصاحبه حضوری سعی شده این مورد به حداقل برسد ولی با توجه به وجود مفاهیم انتزاعی در علوم انسانی این احتمال وجود دارد.

✓ عدم ارائه اطلاعات دقیق جامعه آماری بدلیل مسائل امنیتی

### منابع فارسی

- زارعی متین، حسن؛ مقیمی، سید محمد و غفوربان پاورپناه، هادی (۱۳۹۲)؛ تحلیل رابطه فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و هوش عاطفی؛ مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۱(۴)، ۳۱-۵.
- موغلی، علیرضا و یداللهی، سحر (۱۳۹۳). "بررسی تاثیر نظام مدیریت استعداد بر جانشین پروری در سازمان های دولتی شهر شیراز، سومین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، تهران، ابوالعلائی، بهزاد و غفاری، عباس (۱۳۸۴). مدیران آینده: مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- موسی زاده زهره و عدلی، مریم (۱۳۸۸)، "معیارهای انتخاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج البلاغه"، فصلنامه اندیشه مدیریت، ۳(۱)، ۱۰۳-۲۲.
- سلطانی، ایرج (۱۳۸۵). "نگاهی به توسعه‌ی منابع انسانی در سلامت اداری، تحول اداری، ۷(۳۶/۳۵)، ۹۵-۱۰۶.

عادلی، علیرضا (۱۳۸۴)، "ارزیابی عملکرد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در برقراری نظم و امنیت شهرستان بم" پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی.  
 رحیمی، غفور (۱۳۸۵). "ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان،" مجله تدبیر، شماره ۱۷۳.

## References

- Abol Alaei, B and Ghaffari. A (2005). "Future Managers: Theoretical Foundations and Practical Experiences of Talent Search and Succession Management Programs", *Industrial Management Organization*. (In Persian)
- Adeli, A (2005), "Evaluation of the performance of the police force of the Islamic Republic of Iran in establishing order and security in Bam" Master's thesis, University of Law Enforcement Sciences . (In Persian)
- Alam, I. (2010), "Does service innovation process differ across cultures?" *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(4), 460-472.
- Cannon, J.A., &Mcgee, R. (2011). "*Talent Management and Succession Planning (2nd ed.)*," Chartered Institute of Personnel and Development.
- Clarke, V. and Braun, V. (2013). "*Teaching thematic analysis: Over-coming challenges and developing strategies for effective learning*, The Psychologist, 26 (2). pp. 120-123.
- Collins, J (2001). *From Good to Excellent*, translated by Nahid Sepehrpour, Tehran Peak Avin, 2003
- Christian, M.S., Garza, A.S., & Slaughter, J.E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Erdem, F.; Ozen, J. and Atsan, N. (2003). "*The relationship between trust and performance*," *Work Study*, 52(7), 337-40.
- Edmondson, D. R. & Hansen, J. D. (2009). "*A meta-analysis between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research*," *Journal of Business Research*, 26(10), 1027-1030.
- Helton, K. and Jackson, R. (2007), "Navigating Pennsylvania's dynamic workforce," *International Journal of Manpower*, 22(8), 736 –747.
- Hernandez, Walter, F.; Klein, Jr, (1991). "Management development and succession planning: Lessons for health service organisations," *Journal of Management Development*, 10(4), 19 – 30
- Hinden, D. R. and Tebbe, D. (2003), "Managing executive leadership transitions in nonprofits," *The Public Manager*, 16-18.
- Hui, C.; Lam, S. K. and Schaubroeck, J. (2001), "*Can good citizens lead the way in providing quality service?*" *Academy of Management Journal*, " 44(5), 988-995
- Hunte-Cox, D. E. (2004). "*Executive Succession Planning and the Organizational Learningcapacity*," George Washington University.
- Jeanne Meister, KarieWillyerd, (june2010), "Leading Virtual Teams to Real Results," *Harvard Business Review*, 20-24.

- Kavousi, S. E., Fani. A, Danaeefard. H, Nayyeri. Sh, (2022) , “*Explaining the Causes of Employee Turnover in Iranian Knowledge-Based Organization and Providing solutions: An Examination of the Role of Compensation System*”, Public Management Researches, 14(53),89 - 114
- Kathy Pennell, (2010), “The role of flexible job descriptions in succession management,” *Library Management*, 31(4/5), 279-290.
- Khatri, P.; Gupta, S.; Gulati, K. and Chauhan, S. (2010), “*Talent management in HR*,” *Journal of Management and Strategy*, 1(1), 39-46.
- Kim, Y.(2006), “*Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U.S.affiliates of foreign multinational companies*,” For PhD Degree, The Pennsylvania State University
- Musazadeh Z and Adli, M (2009), “*Criteria for selecting managers with a selection approach in Nahj al-Balagheh*”, *Quarterly Journal of Management Thought*, 3 (1), 103-22. (In Persian)
- Neetu Y. (2013), “*Performance measurement and management frameworks*,” *Business Process Management Journal*, 9(6), 947–971.
- Nor KamariahKamaruddin, Zulkifli Mohamed Udin, (2009) “*Supply chain technology adoption in Malaysian automotive suppliers*,” *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(3), 385 – 403.
- Pennell, K.(2010). “The role of flexible job descriptions in succession management,” *Library Management*, 31(4/5), 279 – 290.
- Rahimi, GH (2006). “*Performance evaluation and continuous improvement of the organization*,” *Tadbir Journal*, No. 173. (In Persian)
- Rothwell, W. J.(2010), *Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*(4<sup>th</sup> ed.), New York: American Management Association
- 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 Schoonover CS (2011).
- Schoonover CS (2011).“*Best Practices in Implementing Succession Planning*”.Schoonover Associates, LLC.
- Sila, I.; Ebrahimpour, M. and Birkholz, C. (2006), “Quality in supply chains: an empirical analysis,” *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6), 491-502.
- Seniwoliba A. J. (2015), “*Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies*,” *Research Journal of Educational Studies and Review*, 1(1), 1-10.
- Seymore, S., (2008). “*Boost your business value with succession planning*,”*Human Resource Management International Digest*, 16(4), pp. 3-5.

- Sultani, I (2006). "A Look at the Development of Human Resources in Office Health" *Administrative Transformation*, 7 (36/35), 106-95. (In Persian)
- Voola, R., Aron O'Cass, (2010) "Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations", *European Journal of Marketing*, Vol. 44 Iss: 1/2, pp.245 – 266.
- Watson, R. T.; Fuller, M.; Pokras, M. and Hunt, W. G. (2009), *Ingestion of Le Ad from Spent Ammunition: Implications for Wildlife and Humans*, The peregrine Fund, Boise, ID.
- Zarei, H; Moghimi, Yavarpanah, H (2013); *Analyzing the relationship between entrepreneurial organizational culture and emotional intelligence*; *Organizational Culture Management*, 11 (4), 31-5. (In Persian)
- Zameni, D, Ghaiyoomi. A, Azazabadi .F, Mirsepassi. N, Hajiani. E (2022), *Diagnosing Talent Management in Hoze-ye Honari of Islamic Advertising Organization: A Phenomenological Study*, *public Management Researches*, 14 (53), 167 – 197.

