

## ارائه الگوی جامع جانشین پروری برای سازمان‌ها

حسین عظیمی<sup>۱</sup>، مهدی باغبان<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف از این تحقیق معرفی الگوی جامع جانشین پروری برای سازمان‌ها می‌باشد. روش پژوهش از نوع توصیفی- مروری است که از طریق مبانی نظری فارسی و انگلیسی به جمع‌آوری مطالب پرداخته شده است. از آنجا که در سال‌های اخیر مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده است، جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد و شایسته و جانشین پروری در سازمان‌ها اهمیت مضاعفی پیدا کرده است و سازمان‌ها در تلاش‌اند تا از رویکردهای مناسب این فرایند به نحو مطلوب‌تری در راستای موفقیت سازمانی خود استفاده کنند. ترکیب نتایج تحقیقات مختلف در این زمینه نشان می‌دهد که جانشین پروری از الزامات مهم و اساسی برای داشتن سازمانی کارا و موفق محسوب می‌شود. جانشین پروری ابزار برنامه‌ریزی راهبردی است که می‌تواند مسائل به وجود آمده در سازمان را به خاطر ترک افراد و هم‌چنین شکاف دانش به وجود آمده از ترک سازمان توسط یک سری از افراد را به تصویر بکشد.

کلمات کلیدی: جانشین پروری، برنامه‌های جانشین پروری، مدل‌های جانشین پروری سازمانی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup>کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، گرایش توسعه منابع انسانی، دانشگاه پیام نور واحد ماهدشت، البرز، ایران [hossein.azimi.313@gmail.com](mailto:hossein.azimi.313@gmail.com)  
<sup>۲</sup>مدرس دوره‌های کاربردی دانشگاه تهران [Mehdibaghbaan@yahoo.com](mailto:Mehdibaghbaan@yahoo.com)

## ۱- مقدمه

امروزه، شایستگی ها به عنوان الگوهای قابل اندازه گیری برای مهارت ها، توانایی ها، رفتارها و دیگر مشخصه هایی که باعث تشخیص بین عملکرد بالا و پایین می شوند، در نظر گرفته شده اند (لی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

برنامه ریزی جانشین پروری بخش مهمی از تصمیم گیری روزانه در سازمان هاست و به عنوان ابزاری مهم برای بهبود افراد در نظر گرفته می شود. بنابراین این سیستم یکی از مکانیسم های مهم موجود برای اطمینان بخشی از سازمان هایی هست که به کارکنان داخلی برای بهبود آینده کاری آنان در نظر گرفته می شود. به عبارت دیگر، مدل جانشین پروری می تواند به عنوان تلاش برای برنامه ریزی مناسب علیرغم توجه به کمیت و کیفیت مدیران و کارکنان که به عنوان مشخصه مهارتی اصلی به منظور جبران کردن بازنشستگی، مرگ، بیماری جدی یا ارتقاء و هرگونه شرایط جدید که می تواند به برنامه ریزی سازمانی کمک کند، در نظر گرفته شود. تقویت استعداد های سازمان، تأثیر مستقیمی بر برونداد نهایی سازمان دارد و به رشد آن کمک می کند (پندی و شارما<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). در جهان پررقابت کنونی، سازمان هایی امکان بقا و استمرار فعالیت دارند که برای آینده خود برنامه ریزی های لازم را انجام داده باشند و پیش بینی واقع بینانه ای از وقایع پرچالش آتی را مدنظر قرار دهند. دیگر نمی توان وقایع آینده را به بخت و اقبال واگذار نمود و یا با آزمون و خطا و روزمرگی به توسعه یافتگی دست یافت (ابوالعلایی، ۱۳۸۶).

در میان چالش های فزاینده محیطی و ارزش بیش از پیش سرمایه فکری، ضرورت اقدام برای استمرار مدیریت و ارتقای کارکنان بیش از همیشه نمایان می شود. این واقعیات بحث جانشین پروری مدیریتی را به عنوان یکی از مهم ترین مباحث در مراکز علمی و مدیریتی دو دهه اخیر

کشورهای توسعه یافته قرار داده است. در هر زمان انتصاب ها و تأمین نیروهای مناسب برای سمت های مدیریتی، یکی از اولویت های کاری اصلی بخش منابع انسانی می باشد که این مهم توسط نظام های مختلفی که مهم ترین نظام جانشین پروری مدیریتی است، تأمین می گردد. با بررسی مدل های جانشین پروری، می توان به اهمیت این موضوع پی برد که اگرچه اجرای فرایند جانشین پروری در سازمانها متفاوت هستند، اما اغلب سازمانها ماهیتاً از یک رویه مشابه استفاده می کنند. ترسیم مدل قابلیت ها، ارزشیابی چند جانبه، سیستم مدیریت عملکرد، بهسازی افراد مستعد و ایجاد خزانه های استعداد از جمله مؤلفه هایی هستند که در اکثر مدل های جانشین پروری دیده می شوند (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵).

به عنوان مثال، مدل هفت ستاره ای راثول<sup>۵</sup> در سال ۲۰۱۰ که ابعاد خط مشی، ساختار سازمانی، حمایت و مشارکت مدیران ارشد، رویکرد نظام یافته، تمایل و انگیزه افراد، فرهنگ سازمانی و اعتماد را مدنظر قرار می دهد (راثول، ۲۰۱۰). مدل شش بعدی کامپیون و همکاران<sup>۶</sup> در سال ۲۰۱۱ که مؤلفه های مهارت های رهبری، مدیریتی، بین شخصی، ارتباطی، هوشی و دانش متکی به خود را بررسی می کند، مدل جانشین پروری استراتژیک ۹ بعدی ارائه شده در سال ۲۰۱۲ توسط جامعه مدیریت منابع انسانی که گویه های خبرگی منابع انسانی، اخلاق، رهبری و مذاکره، هوش تجاری، مشاوره، ارزیابی حیاتی، ارتباطات، اثربخشی و ارتباطات مدیریت را در ۴ خوشه رهبری، تکنیکی، تجاری و بین شخصی را به عنوان ملاک وجودی جانشین پروری در نظر گرفته است و هم چنین مدل شش بعدی ویتالالا<sup>۷</sup> در سال ۲۰۰۵ که ابعاد تکنیکی، تجاری، مدیریت دانش، رهبری و مدیریت، اجتماعی و بین شخصی را مدنظر قرار می دهد. هر سازمانی می تواند بنا به وضعیت استراتژیک خود و سطح دانش و مهارت مدیران و

<sup>۶</sup> Campion & etal.

<sup>۷</sup> Viitala

<sup>۳</sup> Lee

<sup>۴</sup> Pandey & Sharma

<sup>۵</sup> Rothwell

اقدام نماید. با جمع‌بندی مطالب بالا می‌توان گفت، طی دهه گذشته با مطرح شدن مباحثی مانند شایسته‌سالاری و پرورش و توسعه مدیران کشور، جرقه‌های مطالعاتی در زمینه جانشین پروری زده شده است، اما با توجه به نیاز روز افزون سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های دولتی به‌نظام جانشین پروری، تلاش‌های مطالعاتی اندکی در این زمینه، به‌ویژه بررسی عوامل اثرگذار و مؤلفه‌ها و مدل‌های مربوط به آن انجام شده است. این پژوهش قصد دارد تا به معرفی مروری جانشین پروری و عوامل مربوط به آن پردازد و مفاهیم اصلی آن را در سازمان‌ها را تداعی کند.

## ۱-۱- مبانی نظری

### ۱-۱-۱- مدیریت جانشین پروری

مدیریت جانشین پروری شامل برنامه‌ریزی جانشین پروری و تمام عملیات و فرآیندهای مستمری است که در طول سال به توسعه و پرورش جانشینان می‌پردازد. همچنین برای توفیق آتی سازمان نگاهی آینده‌نگرانه به شایستگی‌ها، سمت‌ها و پست‌های رهبری دارد و فقط به نیازهای جایگزینی نمی‌پردازد (گای و سیمز، ۲۰۱۰).

مدیریت جانشین پروری به دو نوع رسمی و غیررسمی تقسیم می‌شود:

#### الف) مدیریت جانشین پروری رسمی

شامل شناسایی و پرورش افراد با استعداد بالا می‌باشد که کارکنان با استعداد در آن شناسایی شده و به گونه‌ای پرورش می‌یابند که به نقش‌های رهبری در آینده حرکت کنند. هدف از این رویکرد تضمین این است که رهبران به اهداف استراتژیک سازمانی دست یابند.

#### ب) مدیریت جانشین پروری غیررسمی

جستجو می‌کند تا همه کارکنان را برای مسئولیت‌های فعلی و آینده از طریق آموزش و توسعه مسیر شغلی آماده کند. درحالی‌که مدیریت جانشین پروری رسمی توجه خود را به سمت سازمان‌هایی دارد که برنامه سیستماتیک

کارکنان بالادستی از این مدل‌ها برای بررسی و ارزیابی جانشین پروری در سازمان خود در جهت اعتلای داشتن کارکنان و مدیرانی مستعد و در راستای موفقیت و اثربخشی سازمانی استفاده کند.

استراتژی منابع انسانی، دستورالعملی برای سیستم مدیریت منابع انسانی است که در آن رسالت، چشم‌انداز و اولویت‌های وظیفه‌ای منابع انسانی مشخص می‌شوند (مشبکی و موسوی مجد، ۱۳۹۱). استراتژی یک سازمان زمانی موفق است که تمامی اقدامات و فعالیت‌های دیگر سازمان با آن یکپارچه و هماهنگ باشد. هم‌چنین هم سویی صحیح ابعاد جانشین پروری و استراتژی کسب و کار و سایر سیستم‌ها، موفقیت سازمانی را صحنه خواهد بخشید (زاهدی و رفیعی، ۱۳۹۰). امروزه در سازمان‌های ایرانی مدیریت منابع انسانی در کانون توجه زیادی از مشاوران ذی‌نفع مدیریت قرار گرفته است. مدیریت اثربخش منابع انسانی می‌تواند کیفیت را تضمین کند و از نظر مزیت رقابتی هم مؤثر باشد، بنابراین واحد منابع انسانی بایستی نقش بیشتری را در استراتژی و سازمان‌دهی نیروها بر عهده بگیرد و برای شرایط متفاوت سازمان‌ها گونه‌های استراتژی مختلفی را به کار بگیرند.

برنامه‌ریزی جانشین پروری نقش پالایه‌کننده‌ای قوی را بر عهده دارد که با توجه به مأموریت سازمان جهت داشتن کارکنانی متعهد و در راستای شکوفایی سازمان و جامعه عمل می‌کند. با توجه به مطالب گفته شده، پیاده‌سازی مدل جانشین پروری در سازمان خواهد توانست به مدل قابلیت‌یابی کارکنان، نیازهای هویتی و آموزشی، ارتقای فرهنگ شایستگی و توسعه مهارت‌های کارکنان و بهبود قابلیت‌های آنان و هم‌چنین بهبود قابلیت‌های سازمانی پاسخ مثبت دهد (بهشتی فر و همکاران، ۲۰۱۱). با توجه به این نکته که جانشین پروری بخش جدایی‌ناپذیر سازمان‌های امروزی است؛ بنابراین سازمان‌ها نیز می‌بایست نسبت به پیاده‌سازی برنامه جانشین پروری

سطوح بالاتر بودند از سازمان حذف کنند. این سبب مسطح شدن سلسله مراتب با فرصت‌های کمتر برای ارتقاء کارکنان شد؛ بنابراین دهه گذشته به علت بعضی از عامل‌ها باعث کمبود استعداد‌های موجود سازمان‌ها شد. مسطح شدن سازمان‌ها، مسن شدن نیروی کار و افزایش کوچک‌سازی همه عواملی بود که سبب کمبود افراد مناسب برای جانشینی منصب‌های مدیریت بود، در این راستا سازمان‌ها به سیستم‌های مدیریت جانشین پروری روی آوردند (نریمانی، ۱۳۹۲).

این برنامه سبب تسهیل شناسایی افرادی می‌شود که به نظر می‌رسد، توانایی بر عهده گرفتن منصب‌های کلیدی سازمان را دارند، یا افرادی که پس از آموزش‌های خاصی قادر خواهند بود این انتظار را برآورده کنند.

به عبارت ساده می‌توان مدیریت جانشین پروری را یک فعالیت توسعه شغلی برای اطمینان از تداوم کارکنان در سازمان دانست که بر آماده‌سازی کارکنان برای پر کردن منصب‌های کلیدی تأکید دارد.

متز<sup>۸</sup> (۱۹۹۸) موارد زیر را برای طراحی یک فرآیند جانشین پروری در مواجهه با نیازهای حال و آینده، برای سازمان بااهمیت شمرده است:

- شناسایی توانایی‌های اصلی سازمان، شایستگی‌های استراتژیک و مدل شایستگی رهبری که برای ارزیابی منصب‌ها استفاده می‌شود.

- طراحی فرآیند توسعه برای تأکید بر یادگیری نیازهای شایستگی برای موفقیت سازمان

برای بیان اهمیت برنامه‌ریزی جانشین پروری شاخص‌هایی وجود دارد که این شاخص‌ها عبارتند از:

- توانایی برای شناسایی رهبران جدید
- توانایی برای توسعه رهبران جدید
- توانایی برای کسب موفقیت‌های مالی
- توانایی برای پرورش فرهنگ سازمانی مثبت
- توانایی برای ایجاد مدیریت تغییر

برای تعیین استعداد‌های بالقوه دارند. مدیریت جانشین پروری غیررسمی به سازمان‌هایی اشاره می‌کند که ارزیابی منظمی را از استعداد‌های به‌گونه‌ای پرورش می‌یابند که به نقش‌های رهبری در آینده حرکت کنند. هدف از این رویکرد تضمین این است که رهبران به اهداف بالا ندارند، اما فرصت‌های پرورشی را فراهم می‌کنند (مرادی شیرازی و خراسانی، ۱۳۹۰)، دانش فکری را حفظ و توسعه می‌دهد و پیشرفت فردی را تشویق می‌کند، این امر می‌تواند شناسایی کسانی که کاملاً واجد شرایط ب‌ای سمت‌های فعلی می‌باشند، شناسایی کسانی که انتظار می‌رود آماده‌ی اشغال سمت‌های موردنظر در چند سال آینده باشند و یا کسانی که انتظار می‌رود در اثر توسعه شایستگی‌های خاصی آماده شوند را در برگیرد.

## ۱-۲- مقدمه‌ای بر مدیریت جانشین پروری

دلایل زیادی برای اهمیت پیاده‌سازی مدیریت جانشین پروری وجود دارد. در وهله اول، برنامه مدیریت جانشین پروری، باعث می‌شود که کارکنان متوجه شوند که سازمان تفکر استراتژیک در مورد آینده دارد.

همان‌طور که راثول استاد توسعه و آموزش کارکنان

بیان کرده است؛ یک برنامه مدیریت جانشین پروری

جامع، مدیریت استعداد را با برنامه‌ریزی استراتژیک

سازمانی ترکیب کرده، به‌جای پر کردن ساده منصب‌های

در دسترس، تغییرات در منصب‌های مدیریتی را پیش‌بینی

می‌کند. داشتن یک خزانه‌ای از کارکنان بااستعداد بالا به

تداوم منابع مدیریتی کمک می‌کند و حفظ، انگیزش و

عملکرد افراد بااستعداد بالا را افزایش می‌دهد، همچنین

هزینه‌ها و شرایط نامطمئن استخدام از خارج هم کاهش

می‌یابد (داودی و یعقوبی، ۱۳۹۶).

در اواخر دهه ۸۰ و اوایل دهه ۹۰ بازار نیروی کار سبب

شد، سازمان‌هایی که ساختار کوچک‌سازی را در

پیش گرفته‌اند، مدیران میانی خود را که معمولاً جانشین

<sup>۸</sup> Metz

### تقاضاهای قابل تغییر محیطی

- مواجهه با تأثیرات کوچک سازی
- تصمیم اینکه کدام یک از کارکنان بدون آسیب به سازمان می توانند سازمان را ترک کنند.
- تعداد کارکنان موجود را کم کرده و کارکنان ضروری و مناسب را حفظ می کنیم.

یک جزء جدائی ناپذیر از برنامه ریزی جانشین پروری برای سازمان های فردا حفظ و استخدام کارکنان با استعداد حال و آینده است. نظام مدیریت جانشین پروری امروزه به عنوان راه حلی برای جذب، توسعه و حفظ استعدادها که یکی از چالش های اخیر سازمان ها می باشد استفاده می شود. شرکتها استفاده از برنامه ریزی جانشین پروری را با حفظ افراد با استعداد بالا همراه می دانند. تحقیق جنگی برای استعدادها» که توسط موسسه مکنزی صورت گرفت، پیوند جدائی ناپذیری میان پیشرفت شغلی و حفظ کارکنان با استعداد نشان داد. این ارتباط نشان دهنده نیاز به ایجاد سیستم مدیریت جانشین پروری مؤثر و کارا برای جذب، توسعه و حفظ استعدادها است (نریمانی، ۱۳۹۲).

### ۱-۲-۱- ویژگی های اصلی بهترین برنامه های

#### جانشین پروری

- اولین ویژگی سیستم های مطلوب، سادگی و سهولت استفاده از آنهاست. همه افراد ذریع، هم مجریان سیستم وهم نامزدها، دسترسی آسان به این سیستمها دارند.
- دومین ویژگی سیستم های جانشینی برتر آن است که بیش از آنکه به دنبال تنها به دنبال یافتن جانشینان اما ده باشند، به پرورش و توسعه قابلیت های افراد تأکید دارند.
- سومین ویژگی این سیستم در بهترین تجارب جهانی این است که همیشه بالاترین سطوح مدیریتی سازمانها درگیر آن هستند و در آن مشارکت دارند.
- ویژگی چهارم آن است که بهترین نظام های مدیریت جانشینی در تشخیص نقاط ضعف سازمان در

○ توانایی برای حفظ مزیت رقابتی

○ توانایی برای حفظ شایستگی ها

○ توانایی برای ایجاد قابلیت دوام بلندمدت سازمانی

رائول (۲۰۱۰) نیز ملاحظیات ارزشمند زیر را بیان می کند:

- برنامه ریزی جانشین پروری پایه ای را برای پیشرفت مسیر شغلی ارتباطات برای هر فردی شکل می دهد.
- فرایند برنامه ریزی جانشین پروری به گونه ای عمل می کند که توسعه حرفه ای و برنامه های آموزشی ایجاد می کند.
- برنامه ریزی جانشین پروری پیشرفت مسیر شغلی و جابه جایی شغلی برای فرد ایجاد می کند.
- برنامه ریزی جانشین پروری، یک سیستم برنامه ریزی منابع انسانی ایجاد می کند.
- همچنین وی دلایلی برای استفاده از مدیریت جانشین پروری عنوان کرده است:

• همکاری در اجرای برنامه های استراتژیک سازمان

• شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزاری

برای آموزش و توسعه مورد نیاز کارکنان

• افزایش خزانه استعدادها از کارکنان قابل ارتقا

• فراهم کردن فرصت هائی برای کارکنان

بااستعداد بالا

• بهره برداری از استعدادها برای سرمایه های

فکری در سازمان

• کمک به افراد برای درک برنامه های شغلی شان

در سازمان

• تشویق توسعه گروه های متنوع در سازمان

• ارتقای اصول اخلاقی کارکنان

• بهبود توانائی کارکنان در پاسخ گوئی به

هستند، برای تأمین نیازهای آینده خود به مدیران، برنامه‌ای ندارند و امور را به دست حادثه و زمان می‌سپارند و در رویارویی با مسائل به صورت منفعلانه برخورد می‌کنند. برخی دیگر از سازمانها برای تأمین نیازمندی‌های آینده مدیریتی خود، اقدام به جذب و بهره‌گیری از مدیران نیروهای مستعد بیرونی بدون توجه به منابع درون‌سازمانی می‌کنند. در نهایت تعداد کمی از سازمانهای هوشمند که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند، برنامه‌ریزی‌های خود را بر شناسایی و پرورش استعدادها، مدیریتی درون‌سازمانی (در ابتدا) و بیرون‌سازمانی متکی می‌کنند. این گونه سازمانها به دنبال ساختن آینده هستند. به این سبب می‌توان آنها را سازمانهای آینده‌ساز و یا سازمانهای پیشرو نامید. آنها با درک اهمیت و میزان تاثیرگذاری مدیران در رشد و موفقیت خود به دنبال طراحی و اجرای برنامه‌های جدی و منظم استعدادیابی و جانشین پروری هستند (عیدی و دیبانتی، ۱۳۸۷).

#### ۱-۴- عوامل هفتگانه جانشین پروری

راثول هفت عامل یا بعد موفقیت را برای جانشین پروری بیان کرده است که شامل (فرهنگ سازمانی، تعیین خط مشی، حمایت و مشارکت مدیران ارشد، ساختار سازمانی، تمایل و انگیزه افراد، اعتماد و رویکرد نظام‌یافته) می‌باشد که به شرح مختصر هر یک از عوامل هفتگانه پرداخته می‌شود.

#### ۱-۴-۱- فرهنگ سازمانی

مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی، موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. فرهنگ سازمان، سیستمی از ارزش‌های مشترک است که رفتار کارکنان را هدایت می‌کند و عامل مهمی در موفقیت اجرای یک سیستم راهبردی است. فرهنگ‌سازی مناسب هر فرایندی در سازمان، یک هنر

زمینه استعدادهای مدیریتی از یک سو و در تعیین مسئولیت و مناصب مهم مدیریت از سوی دیگر، عملکرد موفق دارند. آنها می‌توانند کمبودهای سازمان را از طریق شناسایی وضعیت فعلی و تحلیل روندهای آینده تعیین کنند.

- پنجمین ویژگی این است که سازمان‌های برنامه‌جانشینی بر فرآیند جایگزین شدن مدیران جدید در مناصب مدیریتی خالی سازمان، نظارت مستمر دارند و به سازمان اطمینان می‌دهند که این مشاغل و مناصب در زمان مناسب توسط مناسب‌ترین افراد تصدی خواهد شد.

- آخرین ویژگی ممتاز همه سیستمها برتر و موفق جانشین پروری آن است که آنها یک فرآیند همراه با نوآوری و بهبود مستمر هستند. و به صورت مستمر و مداوم از طریق دریافت بازخوردهای لازم از مدیران اجرایی و شرکت کنندگان، به تعدیل و تصحیح خود می‌پردازند (داداش زاده و همکاران، ۱۳۹۵).

#### ۱-۳- تحلیل رویکرد برخی سازمانها در

#### جانشین پروری

مدیران متفکر و آینده‌نگر با درک شرایط ضروری است که تربیت یا استخدام افراد مستعد و شایسته را سرلوحه برنامه‌های کاری خود قرار دهند برای این منظور مدیران می‌توانند به طور جدی و منظم به آموزش و تربیت جایگزین مدیران و نیروهای متخصص و کلیدی توجه نمایند البته نیافتن افراد مناسب برای جایگزینی مدیران، یکی از مشکلات جدی سازمانهاست، با شناسایی افراد توانمند و مستعد در سازمانها و مورد توجه قرار دادن آنان می‌توان بخشی از فقدان افراد مناسب برای جایگزینی را برطرف نمود. در رویارویی و حل این مسئله، رویکردهای مختلفی از جانب سازمانها دنبال می‌شود که برخی از آنها به شرح زیر می‌باشد:

بسیاری از سازمانهایی که مستعد به زوال و نابودی

کاملاً مشهود باشد (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۴).

#### ۴-۴-۱- ساختار سازمانی

موفقیت سیستم‌های مدیریتی و دستیابی به مقاصد راهبردی، بدون برخورداری از ساختار سازمانی مناسب، امکان‌پذیر است؛ بنابراین، در پیاده‌سازی یک برنامه مدیریتی و سازمانی دقیق، ساختار سازمانی اهمیت عمده‌ای دارد. در حقیقت، ساختار سازمانی در اجرای هر پروژه بزرگ سازمانی، هم خطوط اختیارات رسمی و مسئولیت را مشخص می‌کند و هم میزان رسمیت سیستم‌ها و هماهنگی و ارتباطات را شفاف می‌سازد (ضیایی و همکاران، ۱۳۹۳).

#### ۴-۴-۱-۵- تمایل و انگیزه افراد

یکی از عوامل مؤثر بر برنامه جانشین پروری، جذابیت شغل هدف برای فرد و علاقه او برای ارتقا در آن است. بر اساس نظریه انتظار، ارزشمند بودن یک هدف و علاقه به آن، یکی از عوامل مؤثر بر رفتار معطوف به دستیابی به آن هدف است. فرایند جانشین پروری باید به گونه‌ای طراحی شود که افراد علاقه‌مند به مسیرهای شغلی مدیریتی، آن را شناسایی کنند و وارد آن شوند. یکی از دلایلی که محققان بر طراحی سیستم‌های انگیزشی و پاداش در اجرای پروژه‌های جانشین پروری تاکید می‌کنند، افزایش تمایل و انگیزه فردی افراد است (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۴).

#### ۴-۴-۱-۶- اعتماد

اعتماد، انتظارها و باورهایی است که افراد دوست دارند به طریقی قابل پیش‌بینی، به دیگران نشان دهند. در سازمان، اعتماد شامل سه بعد اعتماد به فرد، اعتماد به گروه و اعتماد به سازمان است. به نظر می‌رسد در برنامه‌هایی که نیاز به مشارکت گسترده کارکنان است، وجود هر سه بعد الزامی است. اینکه کارکنان تا چه حد با برنامه‌های ابلاغ‌شده سازمان و به‌ویژه رهبران سازمان اعتماد می‌کنند،

استو باید هنرمندانه به آن پرداخته شود (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). بیشتر محققان جانشین پروری نیز برای اجرای موفق و مستمر فرهنگ سازمانی بر این موضوع تاکید می‌کنند.

#### ۴-۴-۱-۲- تعیین خط مشی

یکی از گام‌های مهم در موفقیت یک برنامه جانشین پروری در سازمان آن است که با اهدافی شفاف و روشن، مبتنی بر راهبرد سازمان طراحی شود. محققان این حوزه، بر هدف‌گذاری جانشین پروری و همسویی اهداف جانشین پروری با اهداف سازمان تاکید دارند (هادی زاده و سلطانی، ۱۳۹۰). تعیین خط مشی سازمان، یکی از منابع تعیین مشاغل کلیدی است. این اهداف و برنامه‌ها نشان می‌دهند که چه مشاغلی اهمیت بیشتری را برای دستیابی دارد؛ از آنجاکه راهبردهای سازمانی را کارکنان اجرا می‌کنند، موفقیت یا شکست یک اجرا، در گرو برنامه‌ریزی دقیق و اصولی و تعیین اهداف و هم‌راستایی اهداف جانشین پروری با اهداف سازمانی است و اولین نکته مهم و حیاتی در فرایند برنامه‌ریزی، تعیین اهداف روشن خواهد بود. تمام کارها و وظایف مدیران سازمان، اعم از برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازمان‌دهی و کنترل، برای دستیابی به این اهداف است (ضیایی همکاران، ۱۳۹۳).

#### ۴-۴-۱-۳- حمایت و مشارکت مدیران ارشد

کلید موفقیت هر برنامه جانشین پروری در سازمان آن است که همه مدیران در هر سطحی، نقش موثری را در این زمینه ایفا کنند. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می‌توانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و بهره‌وری سازمان را افزایش دهند. پژوهش‌ها نشان داده است که سبک رهبری مدیران، با اثربخشی، کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها ارتباط دارد. پژوهشگران، حمایت مدیران ارشد را از عوامل مهم و تاثیرگذار بر برنامه جانشین پروری می‌دانند و عقیده دارند این حمایت مشارکت باید

نیروی انسانی و سازمانی قرار دهند. فعالیت های طرح برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری را با سازمانهای دیگر محک بزنند. نقش گروههای مختلف را در این برنامه مشخص کنند. بیانیه رسالت این برنامه را تنظیم و تدوین نمایند. رویه ها و خط مشی هایی را برای هدایت برنامه تنظیم کنند. اعضای گروه هایی را که از این برنامه استفاده می کنند، شناسایی کنند. برنامه فعالیت ها را برای هدایت برنامه آماده کنند. برنامه فعالیت ها را ابلاغ کنند. جلسات طرح برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری را برگزار کنند و فرآیندها را به طور مستمر بررسی کنند. مشارکت در این برنامه ها را آموزش دهند. به مدیران درباره مشکلات برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری در حیطه مسئولیت آنها مشاوره دهند (هادیزاده مقدم و همکاران، ۱۹۹۲)

گام دوم: ارزیابی کار موجود / شرایط افراد: در مرحله دوم، باید شرایط کاری موجود را در موقعیت های اصلی ارزیابی کنند. در این گام تصمیم گیرندگان باید پست های کلیدی را که در سازمان وجود دارد به طور روشن و واضح تعیین کنند و رویکردهای بیشتری را برای تعیین شرایط کاری و یا شرایط شایستگی به کار گیرند.

گام سوم: ارزیابی عملکرد افراد: در گام سوم، بحران ارزیابی می کند که افراد چگونه شغل خودشان را به خوبی انجام دهند زیرا در بیشتر طرح های برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری فرض مسلم بر آنست که افراد باید فعالیت های شغلی خود را به خوبی انجام دهند تا پیشرفت کنند. در بخشی از این مرحله سازمان باید فهرستی از استعدادها را تهیه کند و بنابراین مجموعه واضحی از دارایی های انسانی موجود را ایجاد می نماید. گام چهارم: ارزیابی کار آینده / شرایط افراد: در مرحله چهارم، شناسایی شرایط شایستگی در موقعیت های کلیدی رهبری در

میزان همکاری و مشارکت آنها در سازمان را مشخص می کند.

#### ۱-۴-۷- رویکرد نظام یافته

محققان زیادی تاکید داشته اند که برنامه جانشین پروری یک فرایند است؛ برای مثال، راتول برنامه ریزی جانشین پروری را رویکردی یکپارچه و نظام مند برای مشخص کردن و پیشرفت نیروهای بالقوه و گروه های مستعد تعریف می کند که سازمان ها قادر سازد فهرستی از نامزدهای لایق مناسب را برای قرار گرفتن در جایگاه های کلیدی دو یا سه سطح بالای مدیریتی داشته باشند. طراحی و تدوین رویکردی منسجم، گام به گام و مستمر جانشین پروری، از الزامات پیاده سازی موفق آن به شمار می رود (ضیایی و همکاران، ۱۳۹۳).

#### ۱-۵-۱- مدل های جانشین پروری

##### ۱-۵-۱-۱- مدل ستاره ای هفت نقطه ای

این مساله مطرح می شود که سازمان ها چگونه بایستی مدیریت جانشین پروری را پیاده سازی کنند. روزول مدل ستاره ای هفت نقطه ای را پیشنهاد می دهد که برای برنامه ریزی جانشین پروری سیستماتیک و مدیریت آن است. این مدل دارای هفت گام به شرح شکل ذیل می باشد (اسفایرنی<sup>۹</sup> - ۲۰۱۰)

گام اول: ایجاد تعهد: در مرحله اول، تصمیم گیرندگان سازمان باید به برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری آن متعهد شوند و آنرا به صورت یک برنامه در نظر بگیرند. در این مرحله تصمیم گیرندگان سازمان باید مشکلات و فعالیت های جاری را ارزیابی کنند. نیاز به برنامه را ارزیابی کنند و شرح دهند. شرایط کامل طرح برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری سازمان را تعیین کنند. طرح برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری را در راستای برنامه های استراتژیکی

<sup>9</sup> Sfairmy



## ۱-۵-۲- مدل مسیر ارتقای رهبری (کانال رهبری) کاران و همکاران

مدل کانال رهبری نشان می دهد هدایت از میان هر مسیر در کانال رهبری نیازمند این است که رهبران شیوه جدید اداره کردن و رهبری را آموخته باشند (کاران و همکاران، ۲۰۱۱). در هر مسیر از کانال رهبری این سه حوزه دنبال می شوند:

۱) الزامات مهارت: یعنی قابلیت‌های مورد نیاز جدید برای انجام مسئولیت‌های جدید و عبور از یک مسیر به مسیر بالاتر

۲) استفاده از زمان: فرد باید بیاموزد که در چارچوب‌های زمانی جدید مختص به هر مسیر، فعالیت کند

۳) ارزشهای کاری: فرد، در هر مسیر، باید بیاموزد که ارزشهای کاری هر مسیر کدامند و به آنها احترام بگذارد.

\* سازمانها به طور عمده برای ایجاد کانال رهبری در سازمان خود باید شش مسیر کلی را طی کنند (کاران و همکاران، ۲۰۱۱).

مسیر اول از خودمدیریتی تا اداره دیگران کارکنان جدید معمولاً اولین سالهای کاری خود را به عنوان مشارکت کنندگان صرف می کنند. آنها از طریق انجام امور واگذار شده در چارچوب زمانی خاص و به روشهایی که اهداف سازمان کسب می شوند، مشارکت می کنند و با بهبود و پیشرفت مهارت‌های خود است که برای ارتقا در نظر گرفته می شوند. در شروع این مسیر، یادگیری شامل برنامه ریزی (به طوری که وظیفه سر وقت انجام شود) وقت شناسی، کیفیت و اعتبار است و ارزشهای مرتبط با کار و منطبق با فرهنگ سازمان و استانداردهای حرفه ای توسعه می یابند. وقتی افراد توانایی اعمال مسئولیتها و وفاداری به ارزشهای سازمان را نشان دهند، آنها به مدیریت سطح مقدم (صف) ارتقا می یابند. وقتی

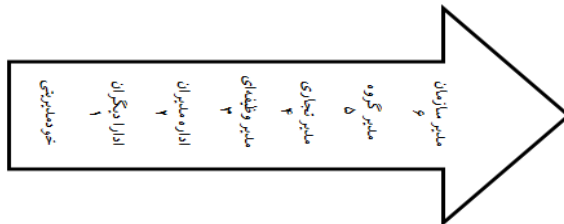
آینده لازم است و برای انجام این کار تصمیم گیرندگان باید تلاش کنند تا شرایط کاری آینده و شایستگی ها را ارزیابی کنند. رهبران آینده ممکن است آمادگی آن را داشته باشند تا با تغییر شرایط خود را وفق دهند.

گام پنجم: ارزیابی استعداد افراد برای آینده: مرحله پنجم به ارزیابی استعداد آینده افراد و تطبیق آنها با شرایط کاری آینده مربوط می شود و سازمان باید فرآیندی را ایجاد نماید که استعدادهای افراد برای آینده را ارزیابی نماید. فرایند آینده گرایی نباید با ارزیابی عملکرد حال گرایی و گذشته گرایی اشتباه گرفته شود.

گام ششم: بستن شکاف توسعه: اینکه سازمان چطور می تواند نیازهای برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری را بوسیله پرورش افراد درون سازمانی یا توسط دیگر ابزار برآورده سازد در مرحله ششم پاسخ گفته می شود. سازمان باید برنامه مستمری برای پرورش و رشد رهبری برای رهبران آینده داشته باشد. همچنین تصمیم گیرندگان بایستی جایگزین هایی را برای روش های ارتقاء درون سازمانی سنتی ب رای برآورده سازی نیازهای جانشینی گسترش دهند.

گام هفتم: رزیابی طرح های برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری: سرانجام، برای بهبود طرح های برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری باید ارزیابی مستمر و مداومی صورت گیرد تا چگونگی خوبی انجام کار را ارزیابی کند و این مرحله، مرحله آخر و هفتم است. نتایج این ارزیابی باید به کار گرفته شود تا بهبود های را ایجاد نماید و تعهد به طرح های برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری را ( حفظ نماید). هادی زاده مقدم و همکاران، ۱۹۹۲

برانگیزترین مسیر شغلی یک مدیر است. این مسیر، یک تغییر شدید را نشان می دهد. یک تغییر عمده در مهارتها، استفاده از زمان، و ارزش های کاری. یک مدیر تجاری علاوه بر توجه به قابلیت اجرای یک فعالیت، باید آن را از چشم انداز کوتاه مدت و بلند مدت مورد



بررسی قرار دهد. در این مسیر احتمال مسئولیتهای جدیدتر و ناآشنا تر نسبت به سطوح قبلی وجود دارد.

مسیر پنجم از مدیر کسب و کار تا مدیر گروه ظاهراً این مسیر رهبری به نظر دشوار نمی آید. فرض بر این است که اگر شما یک کسب و کار را با موفقیت اداره کنید، می توانید در کسب و کارهای دیگر نیز موفق باشید. این دلیل با مسئله تضاد و هماهنگی ارزشها به چالش کشیده میشود. مدیر یک کسب و کار، برای موفقیت در کسب و کار خود ارزش قائل است، اما یک یک مدیر گروه برای موفقیت همه کسب و کارها ارزش قائل است. یک مدیر گروه که موفقیت دیگران برایش ارزش نداشته باشد، شکست می خورد.

مسیر ششم از مدیر گروه تا مدیر سازمان در این مرحله، فرد پنج مسیر گذشته را طی رده است و به بالای مسیر، یعنی مدیریت سازمان رسیده است. وقتی کانال رهبری در سطح بالا مسدود شود، تمام سطوح رهبری دچار مشکل می شوند. به این معنا که این مدیران برای بهسازی سایر مدیران به طور مؤثر با شکست مواجه میشوند و مسئولیتهایی که در این موقعیت پیش می آید، به انجام نمی رسد. (همان)

این اتفاق افتاد، این افراد در مسیر اول قرار می گیرند. در نتیجه، بسیاری از این افراد بدون تغییر رفتاری یا تغییر مبتنی بر ارزشها به سطح مدیریتی بالاتر ارتقا می آیند. در واقع، آنها بدون اینکه الزامات را پذیرفته باشند، در مسیر اول قرار میگیرند. به علاوه، مدیران خط مقدم نیاز دارند یاد بگیرند که چگونه زمان خود را به گونه ای تقسیم کنند که نه تنها کار واگذار شده خود را تکمیل کنند، بلکه به دیگران کمک کنند تا به طور مؤثر کار را انجام دهند (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵).

مسیر دوم از اداره دیگران تا اداره مدیران سازمانهای محدودی این مسیر را در آموزشهای خود لحاظ می کنند، اگرچه این مسیر سطحی است که در آن مبنا و پایه مدیریت ساخته می شود.

بزرگترین تفاوت مسیر قبلی با این مسیر در این است که مدیران در اینجا فقط باید مدیریت کنند. آنها باید وظایف فردی را کنار بگذارند. مهارتهای کلیدی که این مدیران باید در طول انتقال کسب کنند، عبارت اند از: گزینش افراد برای حرکت به مسیر اول، واگذاری وظایف مدیریتی و رهبری به آنها و مربیگری آنها. در این مرحله، مدیران باید فراتر از شرح شغلی خود را ببینند و موضوعات وسیع استراتژیک را که بر کل سازمان تأثیر می گذارند را مورد توجه قرار دهند.

مسیر سوم از اداره مدیران تا اداره وظیفه ایجاد این تغییر دشوارتر از آن است که به نظر می رسد. رهبران وظیفه ای، باید برخی حوزه هایی که برای آنها نا آشناست را اداره کنند. آنها باید نه تنها برای درک این وظیفه تلاش کنند، بلکه یاد بگیرند، برای آن ارزش قائل شوند. همچنین، مدیران وظیفه ای باید به مدیران چندوظیفه ای گزارش دهند. بنابراین آنها باید نسبت به سایر نیازها و مسائل وظیفه ای مهارت کسب کنند.

مسیر چهارم از مدیروظیفه ای تا مدیر کسب و کار این مسیر رهبری، اغلب متقاعد کننده ترین و چالش

مناسب و در زمان مناسب در درون سازمان افزایش می یابد، ضمن اینکه افراد معتقد می شوند که مدیران ارشد سازمان، یک شبه به این درجه نرسیده اند، بلکه از طریق سال ها برنامه ریزی دقیق و دوراندیشی پرورش یافته اند. گسترش سریع جهانی شدن، فشارهای زیادی بر سازمان ها وارد می آورد و بسیاری از مدیران می آموزند که یکی از ویژگی های سازمان های موفق، توانایی آن ها در شناسایی، پرورش و استفاده بهینه از افراد مستعد رهبری است (بارنر، ۲۰۰۶).

#### ۱-۵-۵- مدل مشترک المنافع هلتون و جکسون

اگر چه جانشین پروری در ابتدایی ترین تعریف خود به عنوان "تعیین راهبران آینده" تعریف می گردد؛ اما در واقع این برنامه ریزی به مثابه فرا گرد ارادی برای اطمینان از تداوم در منصب های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد برای توسعه، از راهبرد کلانتر برنامه ریزی نیروی انسانی نشأت می گیرد (هلتون و جکسون، ۲۰۰۷).

در این فراگرد نظام یافته، پرورش شخصی و حرفه ای با راهبرد ترکیب می شود و این اطمینان به دست می آید که سازمان آماده است تا هر پست مهمی را که خالی می شود؛ در زمان مناسب، با افراد مناسب پر کند در این فراگرد، شایستگی های ضروری معین می شود و سپس بر آن مبنای خزانه ی استعداد های انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری برای منصب های کلیدی فراهم می شود و سپس بر آن مبنای خزانه ی استعداد های انسانی برای تداوم رهبری برای منصب های کلیدی فراهم می شود و سازمان اطمینان می یابد که به منظور پر کردن نقش های مهم درون سازمان، به تدریج کارکنانی استخدام شده و پرورش می یابند (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۰). راهبرد جانشین پروری، رهبرانی را با توانایی انتقال دانش و

#### ۱-۵-۳- مدل کانال رهبری در فرآیند

##### جانشین پروری (متقی و همکاران، ۱۳۸۸)

به طور خلاصه کانال رهبری اصطلاحی است که مسیرهای رهبری را در فرآیند جانشین پروری مورد بررسی قرار داده است

مدل کانال رهبری نشان میدهد که هدایت از میان هر مسیر در کانال رهبری نیازمند این است که رهبران شیوه جدید اداره کردن و رهبری را آموخته باشند

شکل (۱) مدل مسیر ارتقای رهبری (کانال رهبری) - کاران و همکاران

منظور از کانال رهبری، نوعی مسیر شغلی است که منجر به پرورش رهبران و مدیران ارشد سازمانی می شود (متقی و بهشتی فر، ۱۳۸۸).

#### ۱-۵-۴- مدل تیم تسریع بایهام و همکاران

فرض اصلی بر این است که در هر سازمان مجموعه ای از استعدادها و قابلیت ها وجود دارد که باید برای تربیت و آموزش آنها اقدام کرد (برکی، ۲۰۰۵) مدل تیم تسریع شامل پنج مرحله است: شناسایی افراد مناسب و با پتانسیل بالا، تشخیص فرصت های توسعه، تجویز راه حل های مناسب، اطمینان از شکل گیری فرصت های توسعه ای و بازنگری پیشرفت کار و تعیین برنامه های جدید (بایهام و همکاران، ۲۰۰۲)

در واقع این برنامه ریزی، ابزاری است که نیازهای آتی سازمان را برای کارکنان برآورده می نماید و تعدادی نامزد جانشینی را برای هر یک از منصب های حساس سازمان در نظر می گیرد و بر روند ارتقای کیفیت این نامزدها، از جنبه ی شایستگی ها و مهارت ها تمرکز می نماید و افراد را برای رهبری آماده می نماید. از طریق پرورش کارکنان، سازمان ها متعهد می شوند که استعداد های داخلی خود را پرورش دهند، به گونه ای که احساس رشد در کارکنان تشویق شوند. در این صورت احتمال یافتن شخص مناسب، با مهارت های

مدیریت استعدادها در شرکت هم راستا می باشد. سطح چهار: پویایی شفاف استعدادها: تقریباً هیچ یک از سازمانها به چنین سطح بلوغی نرسیده اند. در این سطح شرکتها به طور کامل توانمندیها و قابلیت های بالقوه نیروی کار خود را می شناسند و تصمیم گیری در مورد استعدادها به طور کاملاً طبیعی و براساس مصالح کل آن کسب و کار صورت می پذیرد. برای موفقیت در گام نهایی مدل بلوغ جانشین پروری مواردی در نظر گرفته شود: مشارکت مدیران اجرایی؛ طرح توسعه؛ کاربرد جهانی؛ کاربرد همیشگی؛ اعلام رضایت از افراد با عملکرد بالا و مستعد؛ فرآیند بررسی استعدادها؛ همراستایی با اهداف کسب و کار؛ تکنولوژی اهرمی؛ اندازه گیری میزان تاثیرگذاری (آرت<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۱)



شکل ۲) مدل بلوغ مدیریت جانشینی (لاموروکس و همکاران - ۲۰۰۹)

#### ۱-۵-۷- مدل مسیر ارتقاء رهبری

مدل مسیر ارتقاء رهبری که توسط مالر بیان گردیده است، به جای تمرکز بر برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری آن، بیشتر بر توسعه رهبری متمرکز است. شکل ذیل گردش خط لوله مسیر شغلی را نشان می دهد که به صورت مستقیم نبوده و در ۶ مکان پیچ می خورد. هریک از این مسیرها تغییر در موقعیت سازمانی را نشان می دهد و این چرخشها در برگیرنده تغییرات مهم در شرایط کاری، درخواست برای مهارت های جدید، کاربردهای زمانی و ارزش کار می باشد (هادی زاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۲).

تسهیم آن در سازمان فراهم می آورد و احتمال کاستی دانش در اثر بازنشستگی، ارتقا و سایش نیروها را جبران می نماید (هلتون و جکسون، ۲۰۰۷).

#### ۱-۵-۶- مدل بلوغ مدیریت جانشینی

شرکت B & A<sup>۱۰</sup> سومین شرکت برتر جهان در رده بندی شرکت های بین المللی در سال ۲۰۰۸ در حوزه مدیریت عملکرد توسعه رهبری و به ویژه حل چالش های رهبری افراد در سازمان های جهانی است. این شرکت به همراه مرکز رهبری خلاقانه در یک پژوهش علمی صنعتی مدل بلوغی برای مدیریت جانشینی ارائه داده است، در مدل بلوغ ارائه شده از سوی شرکت مذکور و مرکز رهبری خلاقانه ۵ مرحله برای رسیدن به بلوغ نهایی در مدیریت جانشینی برای سازمانها تعیین شده است: سطح صفر: هیچ فرآیند جانشینی انجام نگرفته است، در این سطح سازمان هیچ فرآیندی برای مدیریت جانشینی انجام نداده اما ممکن است جانشین های بالقوه ای برای مدیر عامل و یا مدیران سطوح اجرایی داشته باشد.

سطح یک: برنامه ریزی جایگزینی: سازمانها در سطح یک بر سطوح مدیریت ارشد متمرکز می شوند. فهرستی از افراد مستعد برای این پست ها ایجاد شده است اما هیچ فرآیند رسمی توسعه ای برای این جانشینی صورت نمی پذیرد.

سطح دو: برنامه ریزی جانشینی سنتی سازمانهایی که برای جانشینی مدیران ارشد برنامه دارند در این سطح قرار می گیرند. بررسی استعدادها و شناسایی نخبگان و برنامه های توسعه ای در این سطح انجام می گیرند.

سطح سه: مدیریت یکپارچه نشینی: سازمانهای واقع در سطح سه مدیریت جانشینی کلیه سطوح سازمانی شرکت را مد نظر قرار می دهند و این جانشینی بااستراتژی های کسب و کار شرکت و سایر فرآیندهای

<sup>11</sup> Aret

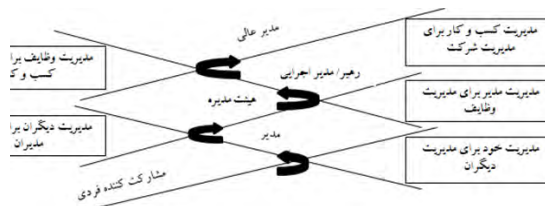
<sup>10</sup> Bersin & Associates

برخوردار است، سازمان های امروزی نیاز به تعیین و تشکیل خزانه و ذخیره ای از افراد کاملا مستعد دارند که بتوان از میان آنها نامزدهایی برای احراز مشاغل و مسئولیت های مدیریت و رهبری انتخاب کرد. در سازمانهای پیشرفته جهان، مدیریت جانشین پروری از طریق فرایندی انجام می شود که مدیریت استعداد نام دارد. از طریق این فرایند استعداد های انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی در سال های آینده شناسایی شده و از طریق برنامه های متنوع آموزشی و پرورشی به تدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت ها آماده می شوند. از این رو میتوان نتیجه گرفت که با برنامه ریزی جانشینی، مطالعات و بررسی های مختلفی در زمینه های سازمان، شغل، فرد، سیستم ها و روش ها، سیاست ها و راهبردهای سازمان انجام می پذیرد که نتایج هر یک در تبیین وضعیت دیگری تاثیر خواهد داشت

(الوانی<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۱۳۹۵)

#### ۱-۵-۹- مدل کانگر و فولمر<sup>۱۳</sup>

کانگر و فولمر (۲۰۰۳) بر این باورند که برنامه جانشین پروری باید با بحث پرورش و آماده سازی قابلیت های رهبری و مدیریت سازمان در کنار یکدیگر و تحت عنوان مدیریت جانشین پروری بررسی شود. این دو محقق شش شرکت را که در اجرای مدیریت جانشین پروری موفق بودند را با روش های کمی و کیفی مورد بررسی قرار دادند. بر اساس این تحقیقات، پنج قاعده کلی به شرح ذیل برای موفقیت مدیریت جانشین پروری ارائه شد. قاعده اول که قواعد بعدی روی آن بنانهاد می شود، تمرکز بر توسعه است. مدیریت جانشین پروری باید یک سیستم منعطف و مبتنی بر فعالیتهای توسعه ای باشد. هدف این برنامه ها، آماده سازی کاندیداهای جانشینی از طریق شیوه های



شکل ۳) مدل مسیر ارتقاء رهبری (هادی زاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۲)

#### ۱-۵-۸- مدل بدون عناوین شغلی

شایستگی عبارت است از: خصوصیات و رفتارهایی که به اثربخشی فرد در محیط شغلی منجر میشود (غفاریان، ۱۳۷۱). شایستگی سازمان ها از طریق تعریف اصطلاحات رفتاری و آنچه رهبران برای تحقق نتایج مطلوب سازمانی و اقدام در چارچوب فرهنگ سازمانی به آن نیاز دارند است (ایتناگلیتا و همکاران، ۲۰۰۲). هرینگر معتقد است شایستگی یعنی توانایی فرد در انجام کارهایش بر اساس دانش، آموخته ها، مهارت ها و تجربه های خود (هرینگر، ۲۰۰۲).

در این نظریه (بدون عناوین شغلی) نیز شایستگی های افراد ملاک عمل بوده و افراد از پست ها جدا شده و کنترلی بر پست های سازمانی نیست. مفهوم شایستگی این است که افراد کفایت لازم را برای انجام کار خود داشته باشند. گرچه کفایت داشتن یک فرد سازمان را اصلاح نمی کند ولی مقوله ای کلان تر و فراتر از این رویکرد، استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی است؛ به عبارت دیگر مدیریت بر مبنای شایستگی فرآیندی تلفیقی است که باعث قرار گرفتن افراد در جایگاه سازمانی مناسب، مطابق با تواناییها، قابلیت ها و مهارتهای کاری شده و موجب گسترش صلاحیت های تخصصی و حرفه ای میشود. در رویارویی و حل این مسئله، رویکردهای مختلفی از جانب سازمان ها دنبال می شود. امروزه، توسعه شغلی از پیچیدگی بیشتری

<sup>13</sup> Canger & Fulmer

<sup>12</sup> Elevani

ایجاد چشم‌انداز مثبت: کارکنان اذعان می‌کنند در حالی که بسیاری از افراد در سازمان‌ها نگرش مثبتی به برنامه‌های جانشین پروری ندارند و در بسیاری از موارد برنامه‌های جانشین پروری را به‌عنوان تهدیدی برای موقعیت شغلی خود احساس می‌کنند.

فرهنگ سازمانی: کارکنان اذعان می‌کنند داشتن فرهنگ سازمانی قوی که ارزش، اعتقاد و استانداردهای سازمانی را فراهم می‌کند، تاثیر مثبتی را بر برنامه‌های جانشین پروری دارد و کارکنان این ارزش، اعتقاد و استانداردها را به‌عنوان خطوط راهنمای سازمانی در نظر می‌گیرند.

مزیت تکنولوژیکی: تکنولوژی تاثیر مثبتی را بر آماده‌سازی محیط کاری برای شغل‌های جدید دارد. به علاوه، کارکنان بیان می‌کنند که پیشرفت فناوری، یافتن فرصت‌های جدید را آسان می‌کند.

ساختار مسطح: ساختار مسطح باعث تسهیل ارتباطات و تسهیم دانش سریع می‌شود که هر دو موارد ذکر شده از الزامات پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین پروری برای سازمانها هستند.

شرایط مالی آموزش: شرایط مالی بر اجرای برنامه‌ها و مؤثر واقع شدن آنها تاثیر دارد. به‌عنوان مثال، داشتن بودجه کافی برای منابع انسانی یکی از شرایط مهم برای آموزش کارکنان دارد (مهربانی و نورعظمی، ۲۰۱۱).

## ۲- پیشینه تجربی

### ۲-۱- پیشینه تحقیق داخلی

• احمدیان و خوش طینت (۱۳۹۷) در تحقیق اجرای استراتژی و عملکرد با توجه به نقش تعدیلگری خلاقیت و آموزش اصول برنامه ریزی استراتژیک به این نتیجه رسیدند که در تمام فرضیه‌ها، ضرایب معناداری بالا بوده است. نتایج تحقیق نشان داد که متغیرهای تخصیص منابع، رهبری سازمانی و مشارکت کارمندان بر اجرای

آموزش حین کار و فعالیت‌هایی از قبیل تفویض اختیار، برای تصاحب مشاغل هدف می‌باشد. قاعده دوم تمرکز بر مشاغل کلیدی است؛ مشاغلی که برای سلامت بلندمدت سازمان لازم هستند. قاعده سوم وضوح سیستم و دوری از ابهام است. به نظر محققین، برنامه جانشین پروری باید به شکل کاملاً شفاف پیاده و اجرا شود و افراد در هر لحظه، از وضعیت خود با خبر باشند. در این سیستم‌ها، رویه‌ها و قوانین به همه افراد سازمان انتقال داده می‌شود. قاعده چهارم اندازه‌گیری مستمر پیشرفت و دوری از ذهنیت سنتی جایگزینی است. مدیران باید به شکل مستمر وضعیت سیستم و هر کدام از کاندیداها را تحت نظر داشته باشند تا مطمئن شوند که مسیر پیشرفت به‌درستی طی می‌شود و قاعده پنجم منعطف نگاه داشتن سیستم است. طراحان سیستم باید بر اساس بازخوردهایی که از مجریان دریافت می‌کنند، نقایص سیستم را برطرف نموده و به بهبود مستمر آن مبادرت ورزند (پورصادق و همکاران، ۱۳۹۲).

### ۱-۵-۱- مدل مهربانی و نورعظمی

مهربانی و نورعظمی (۲۰۱۱) در تحقیق خود هشت مؤلفه را به‌عنوان مؤلفه‌های جانشین پروری ذکر کرده‌اند که ذیلاً به توضیح مختصر هر کدام از آنها اشاره می‌شود: آموزش: همه کارکنان اذعان می‌کنند که برنامه‌های آموزش سازمانی باعث می‌شود تا کارکنان مهارت و دانش جدیدی را یاد بگیرند و بنابراین توانایی جدیدی را یاد بگیرند و این یادگیری باعث توانمندسازی آنان می‌شود و برای برنامه‌های جانشین پروری آماده‌تر می‌شوند.

حمایت مدیران: تمامی کارکنان اذعان می‌کنند که به‌کارگیری سیستم مدیریت جانشین پروری نیازمند زیرساخت‌ها و حمایت‌های سازمانی متعددی می‌باشد.

شفافیت مسیر شغلی: بیشتر کارکنان معتقدند که وقتی سازمان مسیرهای شغلی را روشن می‌کند، این امر به کارکنان برای درک اهداف شغلی و بنابراین برای اجرای بهتر برنامه‌ها کمک می‌کند.

پرسنل ماهر با احتیاجات مناسب بازار، برنامه ریزی و مدیریت منابع، تلاش بسیاری را در راستای برنامه ریزی منابع انسانی می طلبد. از این رو، بررسی الگوها و مدل های مختلف برنامه ریزی منابع انسانی و استفاده بهینه از آنها در موسسات و سازمان ها و بویژه سازمان های فعال در بخش خصوصی جهت برنامه ریزی و بهسازی منابع انسانی، مثر ثمر خواهد بود.

- زین الدینی بیدمشکی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیق مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آن در نظام آموزشی عالی اذعان می کنند از آنجا که در سال های اخیر مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده است، جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد و شایسته و جانشین پروری در سازمان ها اهمیت مضاعفی پیدا کرده است. یافته ها نشان داد که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین پروری در دانشگاه های دولتی شهر تهران، در همه ابعاد، تفاوت معنادار وجود دارد و بعد تعهد نسبت به جانشینی نظام مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به عنوان مهمترین مؤلفه شناخته شد. بنابراین، یافته های پژوهش نشان دهنده ضرورت وجود برنامه ای برای جانشین پروری کارکنان آموزش عالی و همچنین، ضرورت تعهد و توجه مدیران ارشد در خصوص فراهم سازی مقدمات اجرای این برنامه مانند آگاه ساختن کارکنان از مسئولیت های شغل فعلی و آینده آنها در مؤسسات آموزشی است.

## ۲-۲- پیشینه تحقیق خارجی

- تریانانا<sup>۱۴</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیق بررسی تنوع جنسیتی در مدیریت ارشد، تغییر استراتژیک و عملکرد شرکت، نشان می دهند که در شرکت های فن آوری برتر، تنوع جنسیتی مدیریت ارشد در صنایع با

صحیح استراتژی های تدوین شده تاثیر دارد و متغیر آموزش اصول برنامه ریزی استراتژیک تاثیر مشارکت کارمندان بر اجرای صحیح برنامه ریزی استراتژیک را افزایش می دهد و متغیر خلاقیت و انعطاف پذیری استراتژیک تاثیر اجرای صحیح استراتژی بر عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی را افزایش می دهد.

- جامی پور و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیق بررسی تاثیر گرایش استراتژیک بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی مدیریت دانش در شرکت های حوزه فناوری اطلاعات، به این نتیجه رسیدند که گرایش استراتژیک سازمان هم به طور مستقیم بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد و هم به طور غیر مستقیم و از طریق متغیر میانجی سازوکارهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی تاثیر می گذارد. روش پژوهش، از نظر هدف در دسته پژوهش های کاربردی قرار می گیرد و از نظر گردآوری داده ها توصیفی تحلیلی است. جامعه آماری پژوهش را شرکت های فعال در حوزه فناوری اطلاعات تشکیل داده اند. ابزار جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه و برای ارزیابی مدل مفهومی پژوهش، از رویکرد تحلیل معادلات ساختاری استفاده شده است.

- روحانی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیق بررسی رابطه بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و اهداف استراتژیک سازمان ها با تمرکز بر بخش خصوصی بیان کرده است که با توجه به اینکه یکی از عناصر عمده در مدیریت، برنامه ریزی است، پژوهش حاضر بدنبال بررسی این موضوع است که سازمانها چگونه در قالب برنامه ریزی، همه ی فعالیت ها و کوشش های خود را در مورد اهداف مورد نظر، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر، با یکدیگر ترکیب و ادغام کرده و هدف از اجرای آن را دستیابی به نتایج سازمانی تلقی می کنند. نتایج تحقیق حاضر بیانگر این مطلب است که افزایش رقابت و کمیابی

<sup>14</sup> Triana

### ۳- بحث و نتیجه گیری

مدیریت سازمانهای کنونی، بر این باورند که کارکنان، مهم ترین منبع مزیت رقابتی سازمان هستند. آنها معتقدند که منابع انسانی کارآمد، به دلیل کمیابی و جانشین ناپذیری بسیار بااهمیت است. از این رو سازمانها برای حفظ سرمایه انسانی ماهر و توسعه تعهد آنان تلاش می کنند. افرادی که به ارزشها و اهداف سازمان پایبندتر باشند؛ در سازمان مشارکت دارند و از عضویت در آن لذت می برند که در این راستا عملکرد و بهره وری سازمان بالاتر می رود. با توجه به تغییرات و دگرگونی های پیوسته ای که سازمانها با آن مواجه هستند مقوله تعهد و وفاداری منابع انسانی و انجام هر چه بهتر نقش های اختصاص یافته به آنها یکی از دغدغه های جدی مدیران محسوب گردیده است. جانشین پروری با رویکرد متعهدانه، ابزار برنامه ریزی راهبردی است برای مخاطب قرار دادن مسائل به وجود آمده به خاطر ترک افراد و هم پللی است روی شکاف دانش به وجود آمده از ترک سازمان توسط یک سری از افراد.

استراتژی متعهدانه در برنامه ریزی جانشین پروری نقش فیلتر کننده ای قوی را بر عهده دارد که با توجه به مأموریت سازمان جهت داشتن کارکنانی متعهد و در راستای شکوفایی سازمان و جامعه عمل می کند. مدیران سازمانها بایستی بر اهمیت جانشین پروری و تربیت مدیران آینده تاکید کنند. برای داشتن یک سیستم پویا و جامع، ضروری است که مدیران و کارشناسان، تجارب خود را طی فرایند زمانی در اختیار زیر مجموعه خود قرار داده تا پویایی سازمانی تداوم یابد. با توجه به موج بازنشستگی کارکنان، خط مشی سازان سازمان کمیته امداد طی سالهای اخیر و آتی بایستی خواستار اهتمام طرح جانشین پروری در سازمانهای خود باشند. می توان خاطر نشان کرد که تنها راه دغدغه خروج نیروهای متخصص و فنی، انتقال تجارب

فن آوری بالا، شدت شکل گیری تغییرات استراتژیک را افزایش می دهد. تنوع جنسیتی و تنوع آموزشی مدیریت ارشد، تغییر استراتژیک را افزایش می دهد. تغییرات استراتژیک در نهایت عملکرد شرکت را بهبود می بخشد. شکاف های موجود در سقف شیشه ای می تواند منجر به رقابتی بودن شود که اخیرا زنان موفقیت کافی در مورد تنوع جنسیتی مدیریت ارشد در صنایع با فن آوری بالا را به ارمان آورده اند. تنوع جنسیتی مدیریت ارشد، تغییر استراتژیک در شرکت های فن آوری برتر را افزایش می دهد، به ویژه در شرایطی که تنوع زمینه آموزشی بالا است، زیرا وسعت فرصتها و دانش مربوط به این شرایط، اجرای ایده های جدید را تسهیل می کند. نتایج نشان می دهد که هم شدت شکل گیری اتحاد استراتژیک بین سازمانی و هم تنوع زمینه آموزشی TMT رابطه مثبتی را بین تنوع جنسیتی مدیریت ارشد و تغییرات استراتژیک نشان می دهند. همچنین مدل واسطه ای تعدیل یافته نشان داد که مدیریت ارشد متنوع مبتنی بر جنسیت به طور مثبت بر تغییر استراتژیک تاثیر می گذارد، که در نهایت عملکرد شرکت را بهبود می بخشد.

• خان<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۸) در تحقیق تاثیر برنامه های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی و دستیابی به اهداف سازمانی بیان می کنند که استفاده بالقوه از مهارت ها، دانش و شایستگی های کارکنان در سازمان ها می تواند به بهبود عملکرد سازمانی کمک کند. توجه به مدیریت استراتژیک منابع انسانی در کنار توجه به برنامه های مدیریت منابع انسانی و خط مشی سازمانی از ضروریات هر سازمانی محسوب می شود. این پژوهش از مبانی مختلفی برای انجام تحقیق استفاده کرده تا به بررسی برون داد برنامه های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی بپردازد و به این نتیجه دست یافته است که برنامه های منابع انسانی تاثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارند.



پروری مدیران، تهران، انتشارات مدیریت صنعتی، چاپ سوم

۲. احمدیان، سحر، خوش طینت، بهناز (۱۳۹۷)، اجرای استراتژی و عملکرد با توجه به نقش تعدیلگری های خلاقیت و آموزش اصول برنامه ریزی استراتژیک، فصلنامه علمی، پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره هشتم، شماره دوم، صص ۸۷-۱۱۲.

۳. بهشتی فر، ملکه، مقدم، محمود (۲۰۱۱) مطالعه مدل مرتبط با شایسته گزینی در برنامه ریزی جانشین پروری، مجله اقتصادی، مالی و مدیریتی، شماره ۳۴، صص ۱۱۳-۱۲۱

۴. پور صادق، ناصر، شهریار، پیری، خاتمی، بهزاد (۱۳۹۲) بررسی عوامل مؤثر بر اجرای موفق برنامه جانشین پروری مدیران، فصلنامه علمی - ترویجی مطالعات منابع انسانی، سال دوم، شماره هفتم، صص ۲۰-۳۸

۵. جامی پور، مونا، عصاریان، محمد، یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۷)، بررسی تاثیر گرایش استراتژیک کسب و کار بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی مدیریت دانش، فصلنامه مدیریت بازرگانی، دوره دهم، شماره چهارم، صص ۸۵۴-۸۳۵.

۶. داداش زاده، یوسف، فرهنگی، علی اکبر، روشندل، طاهر (۱۳۹۵) طراحی الگوی برنامه ریزی منابع انسانی ویژه مناطق آزاد جاری صنعتی کشور، پردیس بین المللی ارس، دانشگاه تهران

۷. داودی، سید علی، یعقوبی، نور محمد (۱۳۹۶) چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین پروری در نظام آموزش عالی، فصلنامه پژوهش های منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال دهم، شماره اول، صص ۱۸۵-۱۶۱

۸. روحانی، بهرام، اسدی، فروغ، اخوان علاف، علیرضا (۱۳۹۵)، بررسی رابطه برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و اهداف استراتژیک سازمان ها با تمرکز بر بخش خصوصی، چهارمین کنفرانس بین المللی حسابداری

مدیران پیشکسوت به نسل جدید است که در این راستا بایستی به نقش فرهنگ سازمانی به عنوان یک نیروی پیش برنده در سازمان توجه کرد. احساس تعلق سازمانی یکی از مهم ترین عوامل تعالی سازمان است، رعایت نظم و مقررات، تعهد سازمانی و کسب و انتقال دانش و تجربه از مقوله فرهنگ است. توصیف شرایط کاری در عصر امروز ایران و شرایط سخت کاری ایجاب می کنند که به نیازهای کارکنان توجه ویژه شود و باید یک انسجام و هارمونی در فرایند کاری آنها صورت گیرد تا شرایط و اوضاع محیطی و منطقه ای قابل تحمل باشد و کارکنان و مدیران بتوانند در سایه توجه بیشتر سازمان به آنها به روال کاری خود و متناسب با مأموریت سازمانی پیش روند. پیاده سازی مدل جانشین پروری در سازمان می تواند به مدل قابلیت یابی کارکنان، نیازهای هویتی و آموزشی، ارتقای فرهنگ شایستگی و توسعه مهارت های کارکنان و بهبود قابلیت های آنان و هم چنین بهبود قابلیت های سازمانی پاسخ مثبت دهد (بهشتی فر و همکاران، ۲۰۱۱). با توجه به این نکته که جانشین پروری بخش جدایی ناپذیر سازمان های امروزی است؛ بنابراین اداره کمیته امداد نیز می بایست نسبت به پیاده سازی برنامه جانشین پروری در میان مدیران ستادی خود اقدام نماید تا بتواند به مدیریت استعداد صحیحی در سازمان دست یابد. زیرا بررسی مقوله جانشین پروری در مشاغل مدیریتی، سبب می شود تا نیروهای مستعد و علاقه مند، استعداد های خود را بروز دهند و خود را در مسیر نیازهای سازمان قرار دهند، هم چنین مدیران ارشد سازمان ها می توانند برنامه ریزی های لازم را برای ایجاد تاثیر مثبت به منظور رشد و توسعه سازمان فراهم سازند.

#### ۴- مراجع

۱. ابوالعلایی، بهزاد (۱۳۸۶) مدیران آینده، مبانی نظری و تجارب عملی برنامه های استعدادیابی و جانشین

فصلنامه علمی و پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی،  
سال چهارم، صص ۳۱-۴۸

۱۷. مرادی شیرازی، سید عباس، خراسانی، علیرضا  
(۱۳۹۰) جانشین پروری رویکردی برنده- برنده برای  
سازمان‌ها، ماهنامه کنترل کیفیت، شماره ۵۳، صص ۵۳-  
۴۳

۱۸. مشبکی، اصغر، موسوی مجد، سید محمد  
(۱۳۹۱) رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی های  
تجاری، استراتژی های منابع انسانی و ساختار سازمانی،  
مجله علمی و پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره  
دهم، شماره اول، صص ۳۳-۶۶۰

۱۹. مهربانی، شادی، نوراظمی، محمد (۲۰۱۱)  
شناسایی مهم ترین فاکتورهای اجرای برنامه جانشین  
پروری، کنفرانس بین المللی فناوری اطلاعات و مالی،  
سنگاپور

۲۰. نریمانی، مهدی (۱۳۹۲) مقدمه‌ای بر مدیریت  
جانشین پروری، قراول، دیدبان رفتار سازمانی

۲۱. هادی زاده، مقدم، اکرم؛ سلطانی، فرزانه  
(۱۳۹۰). تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌سازی  
در سازمان (مطالعه موردی: حوزه‌های ستادی شرکت ملی  
نفت ایران و شرکت‌های تابعه مستقر در تهران)، فصلنامه  
مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۱۷، صص  
۸۲-۳۹

۲۲. متقی، محمدحسن و بهشتی فر، ملیکه (۱۳۸۸)،  
مدل کانال رهبری در فرآیند جانشین پروری، ماهنامه  
تدبیر، شماره ۲۱۱.

۲۳. الوانی سید مهدی، سید نقوی میرعلی، زارع  
بزرگ آبادی رضا (۱۳۹۵)، جایگاه شایستگی های  
محوری در جانشین پروری، فصلنامه چشم انداز مدیریت  
دولتی، شماره ۲۷، پاییز ۱۳۹۵، صفحه ۴۱-۶۲.

۲۴. غفاریان، وفا (۱۳۷۹)، شایستگی های مدیریتی،  
تهران، مدیریت صنعتی.

و مدیریت با رویکرد علوم پژوهشی نوین، صص ۱-۲۴.

۹. زارعی متین، حسن، اخوان علوی، سید حسین،  
یزدانی، حمیدرضا، عبدالمحمدی، حمید (۱۳۹۰) شناسایی  
عناصر الگوی جانشین پروری مدیران و سنجش آمادگی  
برای اجرای آن‌ها در یکی از سازمان های دفاعی، نشریه  
علمی و پژوهشی بهبود مدیریت، سال دهم، شماره چهارم،  
صص ۹۵-۱۱۲

۱۰. زاهدی، شمس السادات، رفیعی، محمود  
(۱۳۹۰) بهبود عملکرد سازمان از طریق هماهنگی  
استراتژیک بین استراتژی های منابع انسانی تصمیم گیری  
اخلاقی و فرهنگ سازمانی پژوهشی در سازمان های  
تحقیقاتی وزارت جهاد کشاورزی، فصلنامه مدیریت  
فرهنگ سازمانی، دوره دهم، شماره اول، صص ۵-۲۳

۱۱. ضیایی، محمد صادق، سید جوادین، سید رضا،  
حسینیان، شهابت، فتاحی، مهدی (۱۳۹۳) عوامل موفقیت  
برنامه جانشین پروری در بخش خصوصی، فصلنامه  
مدیریت دولتی، دوره ششم، صص ۷۴۷-۷۶۷

۱۲. عیدی، اکبر، دیانتي، محمد (۱۳۸۷) مراکز  
ارزیابی روش نوین جانشین پروری، ماهنامه تدبیر، سال  
نوزدهم، شماره ۱۹۵، صص ۳۴-۴۳

۱۳. فالمر، کانگر (۲۰۰۳) استعداد یابی و جانشین  
پروری، چاپ دوم، نشر سرآمد

۱۴. قلی پور، رحمت الله، هاشمی، محمد (۱۳۹۴)  
تبیین تاثیر منتورینگ بر جانشین پروری، با تمرکز بر طرح  
توسعه فردی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی  
دانشگاه امام حسین، سال هفتم، شماره دوم، صص ۲۵-۵۲

۱۵. گای، ماتیو، سیمز، دوریس (۲۰۱۰) توسعه  
استعداد های آتی، راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و  
برنامه ریزی جانشین پروری، ترجمه نسرين جزینی،  
انتشارات سرآمد

۱۶. لطیفی، میثم، عبدالحسین زاده، محمد، آذر فر،  
امیر (۱۳۹۵) طراحی الگوی جانشین پروری در سازمان های  
دولتی از طریق کاربست مدل سازی ساختاری تفسیری،

25. Campion, M.A. Fink, A.A. Rugeberg, B.J. Carr, L. Phillips, G.M. & Odman, R.B.(2011)Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225-262.
26. Khan, Md Yusuf Hosseinb(2018), Strategic Human Resource Practices and its Impact on Performance towards Achieving Organizational Goals, *Business Ethics and Leadership*, Vol. 2, Issue 2, pp. 66-79.
27. Lie, Yulius, Sudyarti, Pardamean, Bens(2016) Information System Model of Succession Planning and Career Path, International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech), Pp 241-250
28. Pandey, S. & Sharma, D (2014)Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations. *Procedia Economics and Finance*, 11, Pp152-165.
29. Rothwell, W.J(2010)Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within, American Management Association. United States of America.
30. Triana, María del Carmen, Orlando, C. Richard, Weichieh Su (2019), Gender diversity in senior management, strategic change, and firm performance: Examining the mediating nature of strategic change in high tech firms, *Research Policy*, Vol. 48, pp. 1681-1693
31. Viitala, Riitta(2005) Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 17 No. 7
32. Rothwell, W.J. (2010),The manager's guide to maximize employee potential: Quick and Easy Strategies to Develop Talent Every Day American Management Association
33. Arth, Barb(2011). Talent Mobility: A succession Management Best Practice for Developing High-Impact employees. S.I.: Bersin & Associates.
34. Barner, R, (2006), Bench Strength, San Francisco, American Management Association.
35. Conger, J, Fulmer, R, (2003), Developing your Leadership Pipeline. *Harvard Business Review*, Vol. 81. No. 12. pp. 76-84.
36. Haworth, M, (2005, Fall), Tips for Better Succession Planning. *The Journal for Quality & Participation*. Vol. 28. No. 3. pp. 1.15.
37. Helton, Kimberly A. & Jackson, Robeti D, (2007), Navigating Pennsylvania's DynamicWorkforce: Succession Planning in a Complex Environment, *Public Personnel Management*. Vol. 36. No. 4. pp. 335-47.
38. Lawler, E. E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. Monterey CA:Brooks/Cole.
39. Byham, W.C.; Nelson, G. and Pease, M. (2002). "Cultivating leaders with an acceleration pool", *Health Forum Journal*, 28-30
40. Charan, R., Drotter, S. J. & Noel, J. L.(2011) The leadership pipeline: How to build the leadership powered company. San Francisco: Jossey-Bass
41. Kim, Y. (2006). *Measuring the Value of Succession Planning and Management: A Qualitative Study of U.S. Affiliates of Foreign Multinational Companies*.
42. Hilton, D. M. (2000). Hiring and retaining top talent. *Credit Union Executive Journal*, 40(5), 12-16.
43. Barnett, Robert & Davis, Sandra (9002). *Creating Greater Success in Succession Planning*, *Advances in Developing Human Resources*, 00, 190-132.
44. Intagliata, J., Ulrich, D. & Smallwood, N. (2000). Leveraging Leadership Competencies to produce leadership brand: Creating distinctiveness by focusing on strategy and results. *Human Resource planning*, 23(3), 12-23.
45. S.Fairney,J.(2111).AN EXAMINATION OF SUCCESSION MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS DURING TIMES OF ECONOMIC CRISIS. Doctor of Education in Organizational Leadership.
46. Herringer,J.M.(2002). Once isent enough when measuring staff competence. *Journal of Nursing Management* 33(2):22-32