

## بررسی عوامل مؤثر بر اجرای جانشین پروری مدیران و فرماندهان ناجا

سیدحمید موسوی بیوکی

حسن بختیاری

### چکیده

هدف این مقاله، بررسی عوامل مؤثر بر اجرای جانشین پروری مدیران و فرماندهان ناجا است؛ بدین منظور ابتدا الگوهای اجرای جانشین پروری مورد مطالعه قرار گرفت و سپس با استفاده از مصاحبه و بررسی اسناد مرتبط در ناجا عوامل بومی جانشین پروری شناسایی شد؛ سپس پرسشنامه ای به منظور بررسی عوامل شناسایی شده توسط ۴۲۰ نفر از مدیران و فرماندهان ناجا تکمیل شد. با استفاده از روشهای آماری تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم عوامل شناسایی شده مورد سنجش قرار گرفت. طبق نتایج پنج عامل آماده سازی و برنامه ریزی اولیه، تعیین خط مشی و سیاستگذاری، تشکیل خزانه استعدادها، توسعه نامزدها، ارزیابی سامانه به عنوان عوامل مؤثر بر سامانه جانشین پروری ناجا انتخاب شد.

### واژگان کلیدی

جانشین پروری در ناجا، عوامل مؤثر بر جانشین پروری در ناجا، مدیران و فرماندهان ناجا، آینده نگری در ناجا.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## مقدمه

از آنجا که امروزه منابع انسانی با ارزشترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده توان اساسی هر سازمان است، یکی از عمده ترین برنامه‌ریزیهای سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی است. عامل مهم وجود برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی به منظور دستیابی به نیازهای مهارتی، آموزشی و درنهایت بهسازی منابع انسانی است. مؤثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در وضعیت فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمانها از طریق بهبود و بهسازی آنان است. در راستای توسعه منابع انسانی مهم است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزشهای فنی و تخصصی به دست نمی آید، بلکه باید به شیوه های متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جز با اعمال مدیریت راهبردی در قلمروی مدیریت منابع انسانی امکانپذیر نخواهد بود (برنشتاین و برنشتاین، ۲۰۱۱).

گسترش سریع و تهاجمی بازار جهانی، فشارهای زیادی به منظور شناسایی افرادی بر سازمانها وارد آورده است که مهارتهای مناسب را دارند و تواناییهای بالقوه هدایت سازمان را در آینده در اختیار خواهند داشت. رشد اقتصاد رقابتی و تغییر جمعیتی نیروی کار، رقابت شدیدی برای کارکنان ماهر ایجاد کرده که وجود نظام مدیریت جانشین پروری برای جذب و توسعه و نگهداشت نیروی انسانی بااستعداد را برای منصبهای کلیدی سازمان ضروری ساخته است (گرووز، ۲۰۰۷).

از سوی دیگر با افزایش سن بیشتر مدیران امروز و نزدیک شدن به سن بازنشستگی، سازمانها با چالش کمبود مهارت و دانش روبرو می شوند (اسلان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

با به وجود آمدن این مشکل، یعنی نایاب شدن استعدادها، بسیاری از کارشناسان پیشنهاد می کنند که سازمانها نظام مدیریت جانشین پروری را برای شناسایی و توسعه کارکنان پرتوان اجرا کنند (دوهم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

## بیان مسئله

یکی از مهمترین عواملی که در رسیدن سازمانها به اهداف از پیش تعیین شده آنها نقشی راهبردی دارد، منابع انسانی کارآمد، متخصص و با انگیزه در مشاغل و جایگاه های مختلف است. از طرفی به نظر می رسد که خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت، اجتناب ناپذیر است. به وجود آمدن خلأ و ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمانی بویژه در مشاغل کلیدی می تواند در روند حرکت هر سازمان اختلال جدی ایجاد کند؛ از این رو، بسیاری از سازمانها برای جلوگیری از ایجاد اختلال در روند پیشرفت خود، برنامه هایی را به منظور تأمین نیروهای شایسته در مشاغل مختلف از داخل سازمان به کار می گیرند.

<sup>۱</sup> Slan

<sup>۲</sup> Dohm

جانشین پروری یکی از راهکارهایی است که امروزه، سازمانها برای اطمینان از تداوم رهبری در سمتهای کلیدی از آن بهره می برند.

سازمانها برای دستیابی به اهداف آینده و رسیدن به موفقیت، نیازمند منابع انسانی با ویژگیهای خاص هستند؛ به همین منظور سازمانها باید توانایی شناسایی، توسعه و گسترش استعداد در تمامی سطوح سازمان را داشته باشند تا بتوانند از این طریق نیازهای آینده را پیش بینی کنند و برای روبرویی با مسائل پیش بینی نشده آمادگی کافی داشته باشند (پاریس و داونپورت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).

نیروی انتظامی در میان سازمانهای مختلف با توجه به حساسیت ویژه ای که دارد، بیش از دیگر سازمانها نیازمند مدیران و فرماندهان کارآمد است؛ چرا که نبود چنین فرماندهانی می تواند امنیت و آرامش کشور را به خطر بیندازد؛ پس وجود برنامه جانشین پروری جامع در سطوح مختلف سازمان می تواند این اطمینان را ایجاد کند که در آینده، مدیران و فرماندهان با استعداد و آموزش دیده، پستهای حساس را عهده دار خواهند شد.

با توجه به اینکه در نیروی انتظامی، تجربه و دانشی که فرماندهان در طول دوران خدمت خود به دست آورده اند، اهمیت زیادی دارد، برنامه جانشین پروری متناسب با نیازهای خاص ناجا ضروری به نظر می رسد. مطالعه پژوهشها و هم چنین سامانه فعلی تعیین جانشین در ناجا نشان داد، مفاهیمی چون الگوهای شایستگی، شایسته سالاری، ارزیابی عملکرد بخوبی مورد بررسی قرار گرفته است؛ اما خلأ سامانه جانشین پروری حس می شود که بتواند بخوبی از نتایج این تلاشها در راستای پرورش نیروی مورد نیاز سازمان استفاده کند؛ به عبارتی دیگر می توان گفت در حال حاضر برخی تلاشها در راستای جانشین پروری مدیران و فرماندهان ناجا در حال اجرا است؛ اما این تلاشها بر اساس یک الگو و در قالب برنامه جانشین پروری سازمان انجام نمی شود و هم چنین به برخی فرایندهای مهم جانشین پروری توجهی نمی شود؛ لذا این پژوهش قصد دارد با شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای جانشین پروری در ناجا، مراحل مورد نیاز پرورش مدیران و فرماندهان کارآمد را مشخص سازد.

## مبانی نظری

در دانش مدیریت، برنامه ریزی به منظور پرورش و آماده سازی نیروی انسانی را برای جایگزینی افراد خارج شده از سازمان، جانشین پروری می نامند. در تعریف دقیقتری از جانشین پروری می توان گفت جانشین پروری می تواند تلاشی برای برنامه ریزی در زمینه تعداد مناسب و با کیفیت مدیران و کارکنان با مهارت کلیدی در جهت پوششِ بازنشستگی، مرگ، بیماری جدی، ارتقا و یا هر موقعیت جدید تعریف شود که ممکن است در برنامه های آینده سازمان ایجاد گردد. جانشین پروری در دنیای رقابتی امروز، مهم و ضروری است.

---

<sup>۳</sup> Parise , Davenport

اگرچه برنامه ریزی جانشین پروری در ابتدایی ترین شکل خود ((تعیین رهبران آینده)) تعریف می شود در واقع، این تعریف نشأت گرفته از راهبرد سرمایه های انسانی به عنوان فرایندی ارادی به منظور اطمینان از تداوم رهبری در مناصب کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و سرمایه دانش برای آینده و تشویق افراد به توسعه است (هلتن و جکسون، ۲۰۰۷).

راث ول جانشین پروری را این گونه تعریف می کند: کوشش سنجیده و نظام مندی که مدیران سازمان برای اطمینان یابی از تداوم رهبری و مدیریت در پستهای اصلی و نگهداری و پرورش سرمایه های فکری و علمی به منظور تشویق افراد نسبت به ارتقا انجام می دهند (راث ول، ۲۰۰۶).

در ادبیات مدیریت، فایول ( ۱۹۱۶ ) از جمله اولین نویسندگانی است که نیاز به برنامه ریزی جانشین پروری را در سازمانها شناسایی کرد. یکی از ۱۴ نکته مدیریت کلاسیک فایول، که برای اولین بار در اوایل قرن بیستم بیان شد، این است که مدیریت برای تداوم ثبات شغلی کارکنان مسئولیت دارد. فایول اعتقاد داشت که اگر این نیاز فراموش شود، سرانجام سمتهای کلیدی توسط کارکنانی اشغال خواهد شد که به روش غلط آماده شده اند (راث ول ۲۰۰۰). گروه مشاوره هاگبرگ برنامه جانشین پروری را چنین تعریف می کند: فرایند پویا و مستمری که نیازهای رهبری و مدیریتی را برای وظایف راهبردی آینده سازمان، شناسایی و تعیین می کند و توسعه می بخشد. جانشین پروری بخشی از برنامه ریزی منابع انسانی است که با راهبرد کلی سازمان منطبق است ( بیور و هات چینگر، ۲۰۰۴).

مفهوم جانشین پروری به فرایندی اشاره دارد که طی آن استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی شود تا از طریق برنامه ریزیهای گوناگون آموزش و پرورش برای تصدی این مشاغل آماده شوند (ابولعلایی و غفاری، ۱۳۸۵). جانشین پروری یک برنامه تعمدی برای آماده کردن سازمان و کارکنان در جهت پستهای بلا تصدی آینده است (ناتال، ۲۰۰۷). جانشین پروری، نگرشی قابل انعطاف، بلندمدت و رو به رشد در کارمندیابی آینده است (مک کانل، ۲۰۰۲).

## مدیریت و برنامه ریزی جانشین پروری

برنامه ریزی جانشین پروری می تواند برای مشاغل کلیدی در هر سطحی به کار گرفته شود (کیم، ۲۰۰۷). امروزه در بسیاری از سازمانها از روشهای نظام مندی برای شناسایی و تربیت جانشین استفاده می شود که " برنامه جانشین پروری " نام دارد. برنامه ریزی جانشین پروری، فرایند اطمینان یابی از وجود منبعی مناسب از جانشین ها برای مشاغل راهبردی، حساس و کلیدی حال و آینده است به طوری که مسیر شغلی افراد برای بهینه کردن نیازهای سازمان و اهداف و آرزو های فردی افراد، مدیریت شود (راث ول، ۲۰۰۵).

تاکنون، تعاریف گوناگونی از برنامه ریزی جانشینی ارائه شده است. تاپر ( 2006 )، ساده ترین تعریف برنامه ریزی جانشین پروری را تعریف ولف می داند. از دیدگاه ولف، برنامه ریزی جانشینی شامل گامهای نظام مندی است که

اجازه می دهد یک نفر، راه فرد دیگری را در زمان و مکانی دیگر ادامه دهد. این تعریف به گامهای برنامه ریزی جانشین پروری اشاره ای نمی کند و تنها به صورت ساده بر ادامه فعالیت نفر قبلی توسط نفر جدید تأکید دارد. ولف ( 1996 ) بیان می کند که با استفاده از این تعریف ساده، ممکن است سمتهای اصلی سازمان با افرادی پر شود که برای رویارویی با چالشهای آن آماده نشده اند یا برای قبول آن مسئولیت تمایلی ندارند. از دیدگاه سامبروک ( 2005 )، برنامه ریزی جانشینی برای تضمین کیفیت مناسب مدیران و کارمندان با مهارت است. برنامه ریزی جانشین پروری می تواند تلاش برنامه ریزی به منظور تعداد درست و کیفیت مناسب مدیران و کارمندان با مهارتهای کلیدی برای پوشش دادنِ بازنشستگی ها، فوتها، بیماریهای شدید یا ارتقا و انتصاب در هر پست جدیدی باشد که احتمالاً در برنامه های آینده سازمان ایجاد می شود. از طریق برنامه ریزی جانشین پروری، دانش فرد با تجربه به دلیل بازنشستگی و ارتقا از دست نمی رود و به سازمان کمک می کند تا نسل آینده رهبران برای پستهای با مسئولیت بیشتر، انتخاب شوند (هلتون و جکسون ۲۰۰۷). کیم ( 2007 ) با تأکید بر مستمر بودن فرایند برنامه ریزی جانشین پروری به سه جزء اصلی این برنامه یعنی شناسایی افراد، ارزیابی و توسعه آنها اشاره می کند.

## عوامل مؤثر بر جانشین پروری

صاحبنظران و پژوهشگران درباره عوامل مؤثر بر جانشین پروری بحثهای زیادی کرده اند. با توجه به اینکه، این تحقیق درصدد شناسایی عوامل مؤثر بر جانشین پروری فرماندهان و مدیران ناجا است برای رعایت اختصار، مهمترین عوامل مؤثر بر جانشین پروری در قالب جدول ذیل ارائه می شود که در پژوهشهای قبلی و مصاحبه با خبرگان مورد تأیید قرار گرفته است:

جدول شماره ۱: عوامل مؤثر بر جانشین پروری

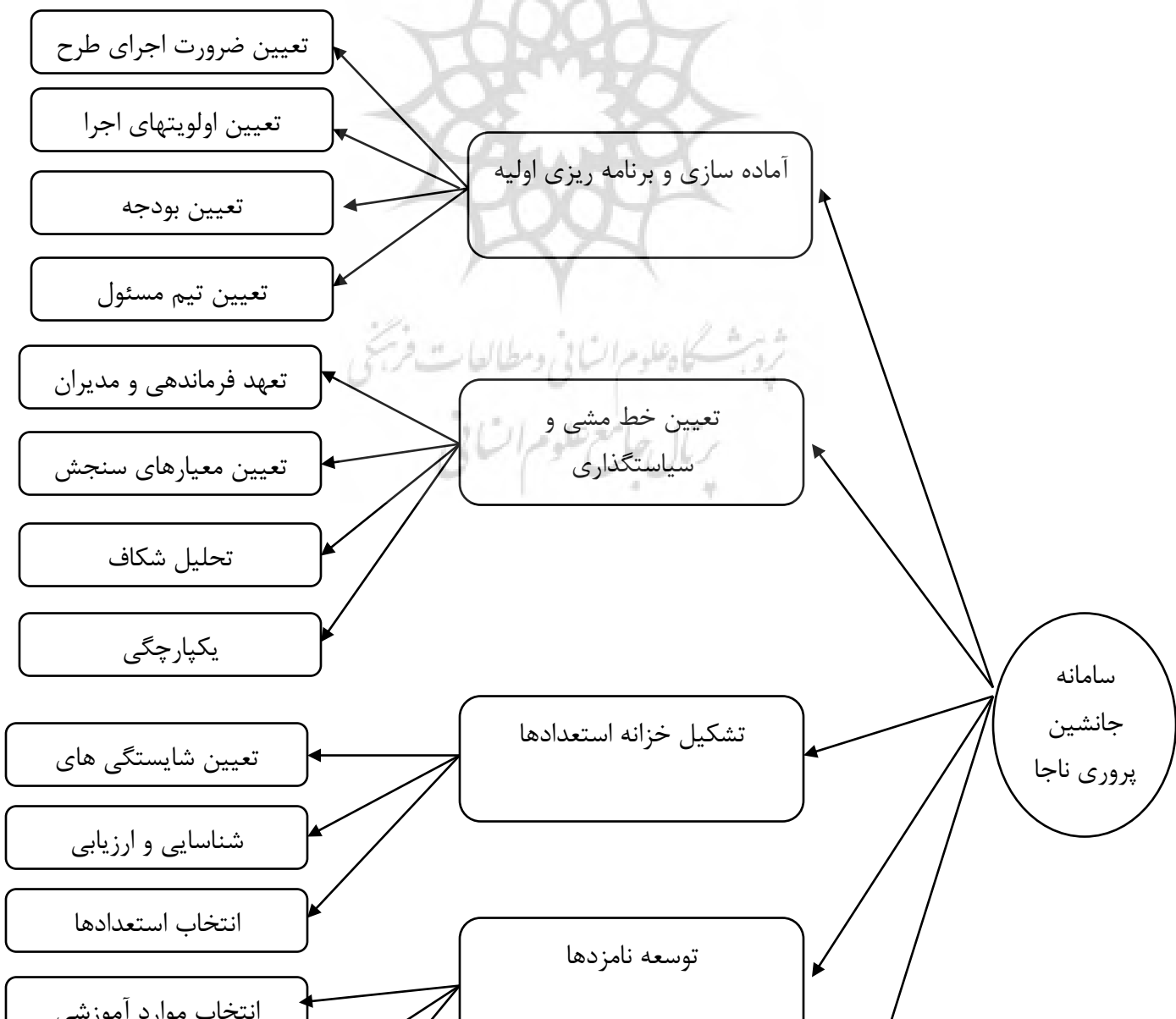
ردیف	عامل	منبع
1	تعیین ضرورت اجرای طرح	راث ول (۲۰۱۰)، فالمر و کانگز (۲۰۰۳)، دیاموند (۲۰۰۶) کیم (۲۰۰۶)، پرنود (۲۰۱۲)
2	اولویتهای اجرا	راث ول (۲۰۱۰)، فالمر و کانگز (۲۰۰۳)، دیاموند (۲۰۰۶) کیم (۲۰۰۶)، بایهام (۲۰۰۲)، کریستی (۲۰۰۵)
3	تعیین بودجه	منصوری (۹۳)، سویول (۲۰۰۳)، بیهام (۲۰۰۲)، راث ول (۲۰۱۰)
4	تعیین مسئول	لی (۲۰۰۲)، کیم (۲۰۰۶)
5	تعهد فرماندهی و مدیران ارشد	کانگرو فالمر (۲۰۰۳)، راث ول (۲۰۱۰)، کسلر (۲۰۰۲)، شال (۱۹۹۷)، اسپور (۱۹۹۳)، والکر (۱۹۹۸)، گتی (۱۹۹۳)، شا و همکاران (۲۰۰۱)، هال و کاراولی (۲۰۰۳)، دیاموند (۲۰۰۶)، ایبارا (۲۰۰۵)، ویمون (۲۰۰۵)، گریر و ویریک (۲۰۰۸)، ولفرد (۲۰۰۸)

6	معیارهای سنجش عملکرد	شال (۱۹۹۷)، اسپور (۱۹۹۳)، والکر (۱۹۹۸)، گتی (۱۹۹۳)، شا و همکاران (۲۰۰۱)، هال و کاراولی (۲۰۰۳)، دیاموند (۲۰۰۶)، ایبارا (۲۰۰۵)، ویمون (۲۰۰۵)، گریر و ویریک (۲۰۰۸)، ولفرد (۲۰۰۸)، لی (۲۰۱۰)، کانگرو فالمر (۲۰۰۳)، راث ول (۲۰۱۰)، کسلر (۲۰۰۲)، راث ول (۲۰۱۰)
۷	تحلیل شکاف	کانگرو فالمر (۲۰۰۳)، راث ول (۲۰۱۰)، کسلر (۲۰۰۲)، شال (۱۹۹۷)، اسپور (۱۹۹۳)، والکر (۱۹۹۸)، گتی (۱۹۹۳)، شا و همکاران (۲۰۰۱)، هال و کاراولی (۲۰۰۳)، دیاموند (۲۰۰۶)، ایبارا (۲۰۰۵)، ویمون (۲۰۰۵)، گریر و ویریک (۲۰۰۸)، ولفرد (۲۰۰۸)، لی (۲۰۱۰)
8	یکپارچگی	کانگرو فالمر (۲۰۰۳)، لی (۲۰۰۲)، لارسن (۲۰۰۵)، دیاموند (۲۰۰۶)، گریر و ویریک (۲۰۰۸)، تیلور و اینگراهام و گتا (۲۰۰۴)، گرو (۲۰۰۷)، نایکر و سانگ وون (۲۰۰۹) سونوکو (۲۰۱۰)
9	تعیین شایستگی های مورد نیاز	کانگرو فالمر (۲۰۰۳)، راث ول (۲۰۱۰)، بارد و مورد (۲۰۰۰)، کوپر (۲۰۰۱)، دی ماتیا (۲۰۰۰)، دلاهو ساسی (۲۰۰۱)، فاستر (۲۰۰۱)، بارکر (۱۹۹۷)، لیب من پرور و ماکی (۱۹۹۶)، کسلر (۲۰۰۲)، کیم (۲۰۰۶)
10	شناسایی و ارزیابی نامزدها	کیم (۲۰۰۶)، راث ول (۲۰۱۰)
11	انتخاب استعدادها	کانگرو فالمر (۲۰۰۳)، راث ول (۲۰۱۰)، کسلر (۲۰۰۲)، شال (۱۹۹۷)، اسپور (۱۹۹۳)، والکر (۱۹۹۸)، گتی (۱۹۹۳)، هال و کاراولی (۲۰۰۳)، دیاموند (۲۰۰۶)، ایبارا (۲۰۰۵)، ویمون (۲۰۰۵)
12	انتخاب موارد آموزشی	کیم (۲۰۰۶)، راث ول (۲۰۱۰)
13	روشهای ضمن خدمت	کیم (۲۰۰۶)، راث ول (۲۰۱۰)
14	روشهای خارج از محیط کار	کیم (۲۰۰۶)، راث ول (۲۰۱۰) T کریستی (۲۰۰۵)، کسلر (۲۰۰۲)، دل (۲۰۰۰)
15	ارزیابی فرایند	راث ول (۲۰۱۰)، لارسن (۲۰۰۵)، دیاموند (۲۰۰۶) بیهام و همکاران (۲۰۰۲)، مارتین (۲۰۰۲)، کریستی (۲۰۰۵)، کسلر (۲۰۰۲)، کیم (۲۰۰۶)
16	ارزیابی نتیجه	راث ول (۲۰۱۰)، لارسن (۲۰۰۵)، دیاموند (۲۰۰۶) بیهام و همکاران (۲۰۰۲)، مارتین (۲۰۰۲)، کریستی (۲۰۰۵)، کسلر (۲۰۰۲)، کیم (۲۰۰۶)، دل (۲۰۰۰)

با توجه به عوامل شناسایی شده و هم چنین ویژگیهای فرماندهان سازمان ناجا در این پژوهش، عوامل تعیین شده در قالب پنج عامل اصلی آماده سازی و برنامه ریزی اولیه، تعیین خط مشی و سیاستگذاری، تشکیل خزانه استعدادها، توسعه نامزدها و ارزیابی سامانه ساماندهی شده است.

### الگوی مفهومی پژوهش

در این پژوهش با استفاده از الگوی کیم (۲۰۰۷) و هم چنین مصاحبه با خبرگان، عوامل مؤثر بر اجرای جانشین پروری در ناجا شناسایی شد که در شکل ذیل می توان آن را مشاهده کرد:



## شکل ۱. الگوی مفهومی محقق ساخته پژوهش

### روش پژوهش

این پژوهش بر حسب هدف، کاربردی، و از نظر روش، توصیفی و در زمره پژوهشهای همبستگی از نوع تحلیل ماتریس کوواریانس است. جامعه آماری شامل خبرگان و کارشناسان ناجا در سطح فرماندهی انتظامی استانها و ستاد ناجا هستند. پس از توزیع و جمع آوری پرسشنامه ها ۴۲۰ پرسشنامه معتبر در تحلیل های آماری مورد استفاده قرار گرفت.

### ابزار گردآوری داده ها

در این تحقیق از مصاحبه، پرسشنامه و بررسی اسناد و مدارک، به منظور گردآوری و استخراج دادهها از جامعه آماری مورد نظر استفاده شده است. با توجه به نوع تحقیق، پس از مطالعات کتابخانه ای و بررسی اسناد و استخراج عوامل مؤثر بر اجرای جانشین پروری به منظور بومی سازی و انطباق عوامل موجود با موقعیت ناجا، مصاحبه با خبرگان سازمانی صورت گرفت و پس از شناسایی عوامل نهایی از پرسشنامه ای شامل ۷۱ سؤال برای سنجش عاملها استفاده شد که پنج سؤال به سؤالات جمعیت شناختی و ۶۶ سؤال نیز به عوامل شناسایی شده مربوط بود که از طیف لیکرت ۵ درجه ای برای تعیین میزان اهمیت آنها استفاده شد. پس از جمع آوری پرسشنامه ها داده ها در نرم افزار اسپس اس و لیزرل وارد شد و تحلیلهای آماری صورت گرفت.

### پایایی و روایی پرسشنامه



در این تحقیق برای تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است؛ بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۶۶ پرسشنامه پیش آزمون، و سپس با استفاده از داده‌های این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای کل سؤالات (روی هم) عدد ۹۷,۶ درصد، و برای عوامل مختلف به ترتیب اعداد ۸۹, ۹۲, ۹۳, ۹۲ و ۹۳ درصد به دست آمد. این اعداد نشان‌دهنده این است که پرسشنامه مورد استفاده از توان اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است.

هم چنین برای بررسی روایی پرسشنامه تحقیق از نظر نخبگان این حوزه به استانداردسازی پرسشنامه پرداخته شد؛ لذا پس از طراحی پرسشنامه اولیه با مصاحبه با صاحب‌نظران سؤالات نامرتب حذف، و سؤالاتی نیز دوباره نوشته شد تا به تایید نخبگان (بویژه اداره انتصابات بازرسی کل ناجا) رسید.

## ویژگیهای جمعیت شناختی

### سن

جدول ۱. شاخصهای توصیفی مربوط به سن شرکت‌کنندگان در پژوهش

بازه های سنی	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
کمتر از ۳۰ سال	۴	۱	۱	۱
بین ۳۰ تا ۴۰	۶۴	۱۵,۲	۱۵,۲	۱۶,۲
بین ۴۰ تا ۵۰	۳۰۸	۷۳,۳	۷۳,۳	۸۹,۵
بیش از ۵۰ سال	۴۴	۱۰,۵	۱۰,۵	۱۰۰
مجموع	۴۲۰	۱۰۰	۱۰۰	

در جدول، ویژگیهای توصیفی سن شرکت‌کنندگان در مرحله اول ارائه شده است. با توجه به نتایج جدول، ۴ درصد پاسخ دهنده ها کمتر از ۳۰ سال داشته اند. بیشترین بازه سنی، که در این پژوهش شرکت داشته اند به بازه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال مربوط می باشد که ۷۳ درصد از پاسخ دهنده ها را شامل می شود. .

## سابقه خدمتی

جدول ۲: شاخصهای توصیفی مربوط به سابقه خدمتی شرکت کنندگان در پژوهش

مدت خدمت	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
کمتر از ۱۰ سال	۱	۰,۲	۰,۲	۰,۲
بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۹۳	۲۲,۱	۲۲,۱	۲۲,۴

در جدول، وضعیت سابقه خدمت پاسخ دهنده ها نمایش داده شده است. بر اساس اطلاعات فقط یک نفر از پاسخ دهنده ها کمتر از ۱۰ سال سابقه خدمت داشته است. بیشتر پاسخ دهنده ها، که ۴۶ درصد از حجم نمونه را تشکیل می دهند، بین ۲۵ تا ۳۰ سال سابقه خدمت داشته اند که این نشاندهنده تجربه زیاد پاسخ دهندگان است.

## درجه نظامی

جدول ۳: توزیع فراوانی و درصد درجه نظامی شرکت کنندگان در پژوهش

سرتیپ	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
سرتیپ	2	0.5	0.5	0.5
سرتیپ دوم	9	2.1	2.1	2.6
سرهنگ	269	64	64	66.7
سرهنگ دوم	102	24.3	24.3	91
سرگرد و پایین تر	38	9	9	100
مجموع	420	100	100	

در جدول و نمودار، وضعیت درجه نظامی پاسخ دهندگان نمایش داده شده است. با در نظر گرفتن اعداد و ارقام جدول، ۶۴ درصد از پاسخ دهندگان سرهنگ بوده اند؛ ۲۴ درصد سرهنگ دوم، ۹ سرگرد و پایین تر، ۲ درصد سرتیپ دوم و تنها دو نفر نیز سرتیپ بوده اند.

### سطح تحصیلات

جدول ۴: فراوانی و درصد سطح تحصیلات شرکت کنندگان در پژوهش

فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
کاردانی	40	9.5	9.5
کارشناسی	188	44.8	54.3
کارشناسی ارشد	173	41.2	95.5
دکتری	19	4.5	100
مجموع	420	100	

همان طور که در جدول و نمودار، مشاهده می شود، میزان تحصیلات شرکت کنندگان در مقاطع گوناگون تحصیلی از دیپلم و کاردانی تا دکتری ارائه شده است. با توجه به نتایج جدول کمتر از ده درصد از افراد کاردانی و بیش از ۴۴ درصد دارای مدرک کارشناسی هستند. میزان شرکت کنندگان با مدرک کارشناسی ارشد کمی بیش از ۴۱ درصد بوده است. لازم به توضیح است ۱۹ نفر دارای مدرک دکتری بوده اند. در جدول و نمودار ذیل نتایج تشریحی ارائه شده است:

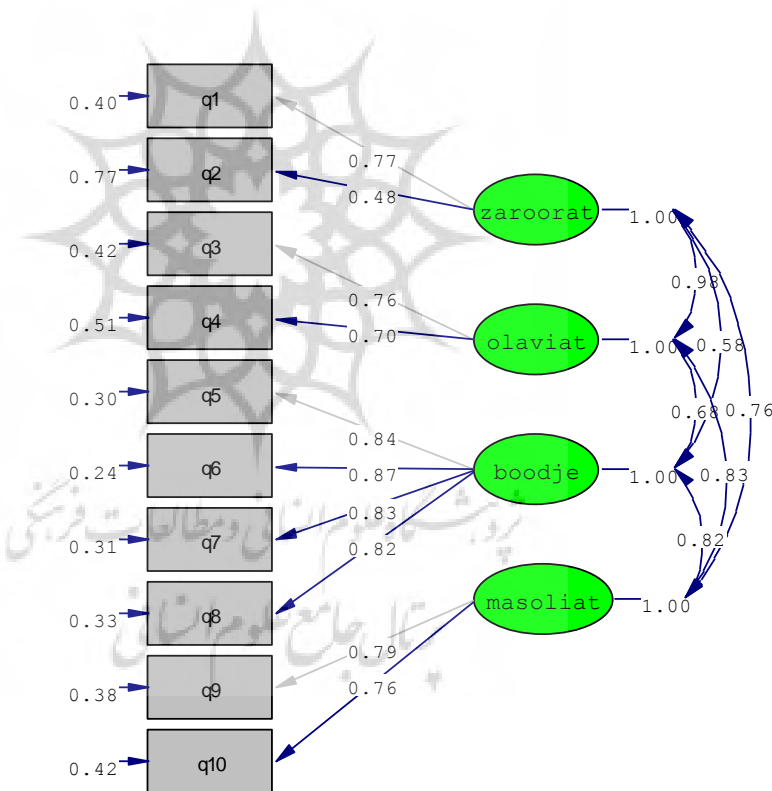
### تحلیل عاملی تأیید مرتبه اول و دوم

#### برنامه ریزی و آماده سازی اولیه

با استفاده از نرم‌افزار لیزرل، تحلیل عاملی تأییدی عامل آماده سازی و برنامه ریزی اولیه با چهار عامل تعیین ضرورت اجرای طرح (zaroorat)، اولویت اجرا (olaviat)، تعیین بودجه (boodje) و تعیین مسئول (masoliat) انجام شده است. بارهای عاملی هر گویه در این تحلیل در نمودار ذیل ارائه شده است:

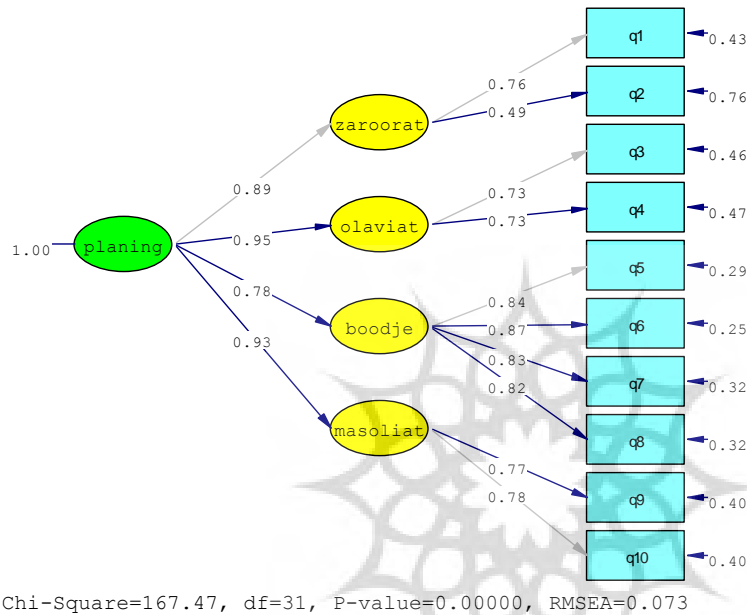
شکل ۲: بارهای عاملی برای سازه آماده سازی و برنامه ریزی اولیه

قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده با بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی از ۰,۳ کمتر باشد، رابطه ضعیف در نظر گرفته، و از آن صرف نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰,۳ تا ۰,۶ قابل قبول است و اگر از ۰,۶ بزرگتر باشد، خیلی مطلوب است (کلاین، ۱۹۹۴). همان طور که در نمودار، قابل مشاهده است، تمامی بارهای عاملی بیش از ۰,۳ است که نشان‌دهنده رابطه قوی بین عاملهای الگو و گویه های پرسشنامه است.



Chi-Square=104.12, df=29, P-value=0.00000, RMSEA=0.079

شکل ۳: بارهای عاملی خرده مقیاسهای مربوط در تحلیل عاملی مرتبه دوم سازه آماده سازی و برنامه ریزی اولیه



با تحلیل عاملی مرتبه دوم این فرض تأیید می‌شود که خرده مقیاسهای تعیین ضرورت اجرای طرح (zaroorat) ، اولویت اجرا (olaviat)، تعیین بودجه (boodje) و تعیین مسئول (masoliat) سازه مکنون آماده سازی و برنامه ریزی اولیه است. در ادامه جدول شاخصهای برازندگی و شکل بارهای عاملی آن ارائه شده است.

با توجه به شکل، و مشاهده بارهای عملی محاسبه شده، فرض تعریف آماده سازی و برنامه ریزی اولیه با خرده مقیاسهای تعیین ضرورت اجرای طرح (zaroorat) ، اولویت اجرا (olaviat)، تعیین بودجه (boodje) و تعیین مسئول (masoliat) تأیید می‌شود.

جدول ۵: شاخصهای برازش تحلیل عاملی مرتبه دوم سازه آماده سازی و برنامه ریزی اولیه

نام شاخص	میزان کفایت برازش
آماره خی دو ( $\chi^2$ ) و معناداری آن	( $p=0/0000$ ) ۱۶۷,۴۷
ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)	۰/۰۷۳
شاخص نرم شده برازش (NFI)	۰/۹۷
شاخص نرم نشده برازش (NNFI)	۰/۹۶
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۷
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۳
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	۰/۸۷

همان طور که در جدول، قابل مشاهده است، شاخصهای گزارش شده در تحلیل عاملی مرتبه دوم نشاندهنده برازش کاملاً مطلوب داده‌ها با الگو است؛ بدین معنی که خرده تعیین ضرورت اجرای طرح، اولویت اجرا، تعیین بودجه و تعیین مسئول تشکیل دهنده سازه مکنون آماده سازی و برنامه ریزی اولیه است. در شکل ذیل نیز بارهای عاملی هر خرده مقیاس و گویه‌های سازنده آن ارائه شده است.

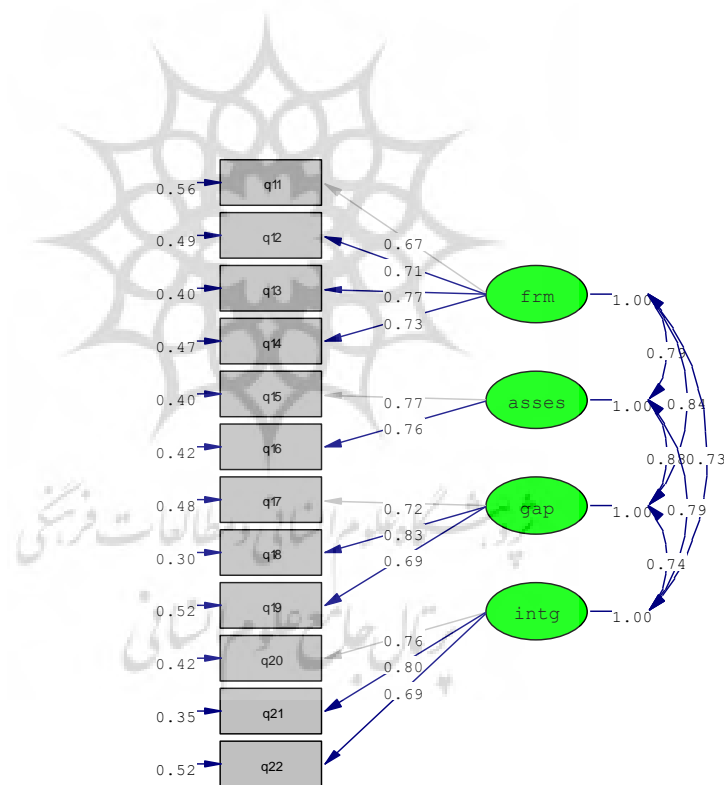
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

تعیین خط مشی و سیاستگذاری

شکل پایین، بارهای عاملی بین گویه های پرسشنامه و عوامل تعیین خط مشی و سیاستگذاری با چهار عامل تعهد فرماندهی ومدیران ارشد (frm)، تعیین معیارهای سنجش عملکرد (asses)، تحلیل شکاف (gap) و یکپارچگی (intg)، را نشان می دهد.

شکل ۴: بارهای عاملی ومیزان خطای آنها در تحلیل عاملی مرتبه اول تعیین خطی مشی وسیاستگذاری

در تحلیل عاملی مرتبه دوم این فرض تأیید می شود که خرده مقیاسهای تعهد فرماندهی ومدیران ارشد، تعیین معیارهای سنجش عملکرد، تحلیل شکاف و یکپارچگی سازه مکنون تعیین خط مشی و سیاستگذاری است. در ادامه، جدول شاخصهای برازندگی و شکل بارهای عاملی آن ارائه شده است.



شکل ۵: بارهای عاملی خرده

Chi-Square=97.22, df=48, P-value=0.00003, RMSEA=0.079

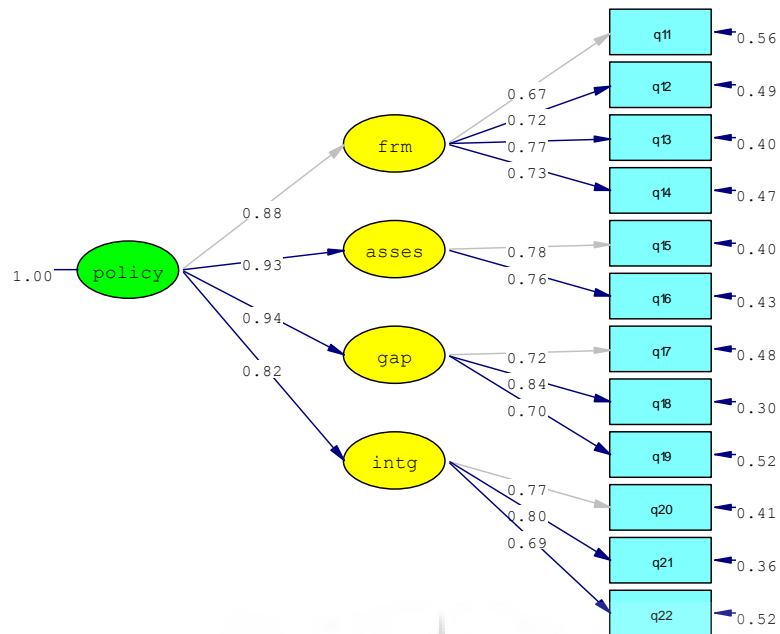
مقیاسهای مربوط در تحلیل عاملی مرتبه دوم سازه تعیین خط مشی وسیاستگذاری

جدول ۶: شاخصهای برازش تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم سازه تعیین خط مشی و سیاستگذاری

نام شاخص	میزان کفایت برازش
آماره خی دو ( $\chi^2$ ) و معناداری آن	( $p=0/00005$ ) ۹۸,۷۳
ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)	۰/۰۷۷
شاخص نرم شده برازش (NFI)	۰/۹۶
شاخص نرم نشده برازش (NNFI)	۰/۹۷
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۸
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۸
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	۰/۸۶

همان طور که در جدول، قابل مشاهده است، شاخصهای گزارش شده در تحلیل عاملی مرتبه دوم نشاندهنده برازش کاملاً مطلوب داده‌ها با الگو است؛ بدین معنی که خرده مقیاسهای تعهد فرماندهی و مدیران ارشد، تعیین معیارهای سنجش عملکرد، تحلیل شکاف و یکپارچگی تشکیل دهنده سازه مکنون تعیین خط مشی و سیاستگذاری است. در شکل ذیل نیز بارهای عاملی هر خرده مقیاس و گویه‌های سازنده آن ارائه شده است.





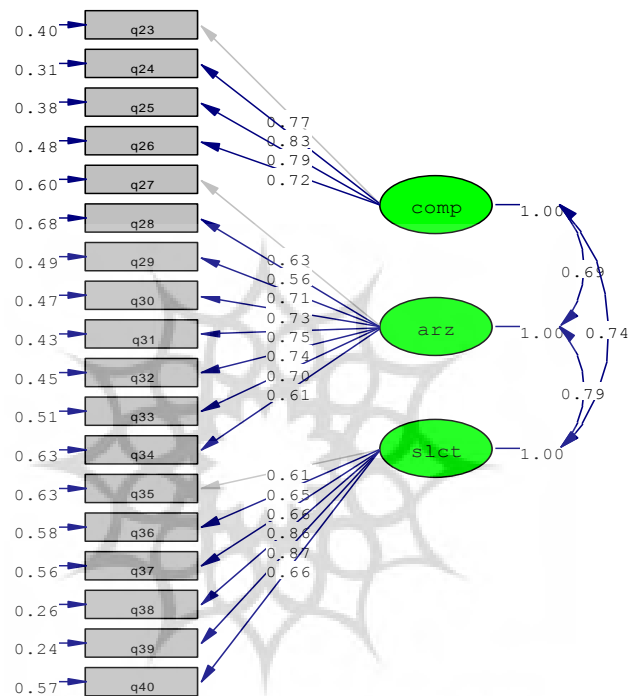
Chi-Square=98.73, df=50, P-value=0.00005, RMSEA=0.077

شکل ۶: بارهای عاملی و میزان خطای آنها در تحلیل عاملی مرتبه اول تشکیل خزانه استعداد

با توجه به شکل، و مشاهده بارهای عاملی محاسبه شده، فرض تعریف تعیین خط مشی و سیاستگذاری (policy) با خرده‌مقیاسهای عامل تعهد فرماندهی و مدیران ارشد (frm)، تعیین معیارهای سنجش عملکرد (asses)، تحلیل شکاف (gap) و یکپارچگی (intg)، تأیید می‌شود.

تشکیل خزانه استعدادها

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول عامل تشکیل خزانه استعداد با سه عامل تعیین شایستگی های مورد نیاز (comp)، ارزیابی نامزدها (arz) و انتخاب استعدادها (slct)، انجام شده است. بارهای عاملی هر گویه در این تحلیل در نمودار ذیل ارائه شده است. شکل ذیل میزان بارهای عاملی هر عامل را با گویه های پرسشنامه نشان می دهد. همان طور که پیشتر هم اشاره شد، بارعاملی بین ۰٫۳ تا ۰٫۶ قابل قبول است و اگر از ۰٫۶ بزرگتر باشد، خیلی مطلوب است؛ بنابر این طبق شکل، رابطه عوامل تشکیل خزانه استعداد با گویه های پرسشنامه خیلی مطلوب گزارش شده است.



Chi-Square=912.60, df=132, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

با تحلیل عاملی مرتبه دوم، این فرض تأیید می شود که خرده مقیاسهای تعیین شایستگی های مورد نیاز، ارزیابی نامزدها و انتخاب استعدادها سازه مکنون تشکیل خزانه استعدادها است. در ادامه، جدول شاخصهای برازندگی و شکل بارهای عاملی آن ارائه شده است.

جدول ۷: شاخصهای برازش تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم سازه تشکیل خزانه استعداد

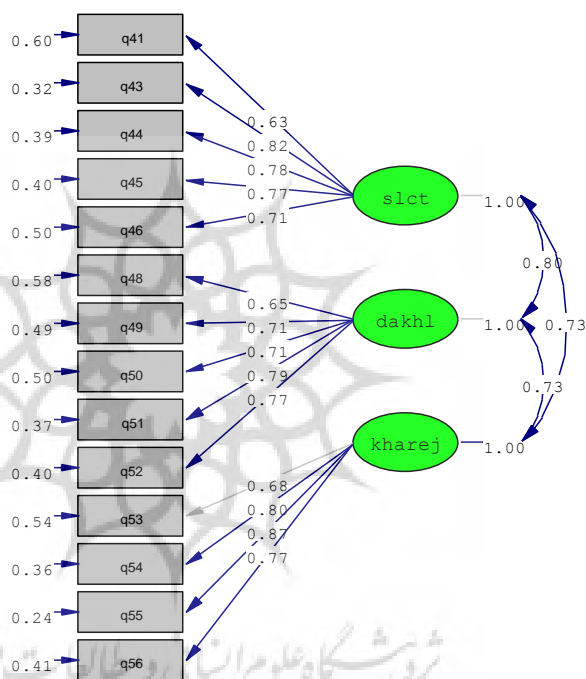
میزان کفایت برازش	نام شاخص
( $p=0/0000$ ) ۵۲۲,۹۲	آماره خی دو ( $\chi^2$ ) و معناداری آن
۰/۰۷۶	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)
۰/۹۰	شاخص نرم شده برازش (NFI)
۰/۹۱	شاخص نرم نشده برازش (NNFI)
۰/۹۲	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۹۶	شاخص نیکویی برازش (GFI)
۰/۹۱	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)

همان طور که در جدول، قابل مشاهده است، شاخصهای گزارش شده در تحلیل عاملی مرتبه دوم نشاندهنده برازش کاملاً مطلوب داده‌ها با الگو است؛ بدین معنی که خرده مقیاسهای تعیین شایستگیهای مورد نیاز، ارزیابی نامزدها و انتخاب استعدادها سازه مکنون تشکیل خزانه استعدادها است. در شکل ذیل نیز بارهای عاملی هر خرده مقیاس و گویه‌های سازنده آن ارائه شده است.

با توجه به شکل، و مشاهده بارهای عملی محاسبه شده، فرض تعریف تشکیل خزانه استعدادها (talntp) با خرده مقیاسهای تعیین شایستگی های مورد نیاز (comp)، ارزیابی نامزدها (arz) و انتخاب استعدادها (slct) تأیید می‌شود.

### توسعه نامزدها

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول عامل توسعه نامزدها با سه عامل تعیین موارد آموزشی (slct)، روشهای ضمن خدمت (dakhli) و روشهای خارج از محیط کار (kharej) انجام شده است. بارهای عاملی هر گویه در این تحلیل در نمودار ذیل ارائه شده است:



Chi-Square=236.27, df=74, P-value=0.00000, RMSEA=0.077

شکل ۸: بارهای عاملی و میزان خطای آنها در تحلیل عاملی مرتبه اول توسعه نامزدها

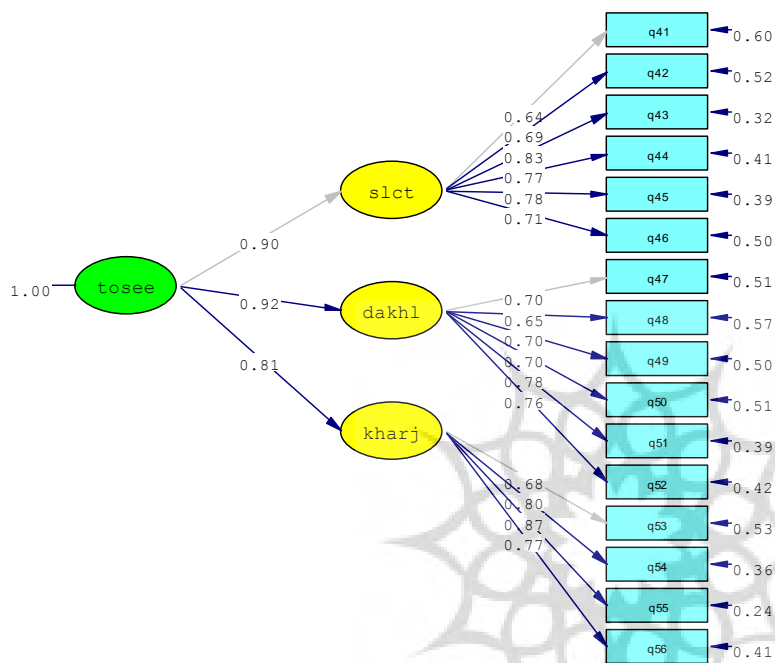
شکل، میزان بارهای عاملی هر عامل را با گویه های پرسشنامه نشان می دهد. با توجه به اینکه تمامی بارهای عاملی از ۰٫۶ بیشتر است می توان نتیجه گرفت که رابطه بین عوامل تعیین شده و گویه های پرسشنامه تأیید می شود.

با تحلیل عاملی مرتبه دوم، این فرض تأیید می شود که خرده مقیاسهای تعیین موارد آموزشی، روشهای ضمن خدمت و روشهای خارج از محیط کار سازه مکنون تشکیل خزانة استعدادها توسعه نامزدها است.. در ادامه، جدول شاخصهای برازندگی و شکل بارهای عاملی آن ارائه شده است.

جدول ۸: شاخصهای برازش تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم سازه توسعه نامزدها

نام شاخص	میزان کفایت برازش
آماره خی دو ( $\chi^2$ ) و معناداری آن	( $p=0/0000$ ) ۳۰۰,۹۱
ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)	۰/۰۷۳
شاخص نرم شده برازش (NFI)	۰/۹۱
شاخص نرم نشده برازش (NNFI)	۰/۹۷
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۱
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۱
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	۰/۸۹

همان طور که در جدول، قابل مشاهده است، شاخصهای گزارش شده در تحلیل عاملی مرتبه دوم نشاندهنده برازش کاملاً مطلوب داده‌ها با الگو است؛ بدین معنی که خرده مقیاس تعیین موارد آموزشی، روشهای ضمن خدمت و روشهای خارج از محیط کار سازه مکنون توسعه نامزدها است. در شکل ذیل نیز بارهای عاملی هر خرده مقیاس و گویه‌های سازنده آن ارائه شده است.



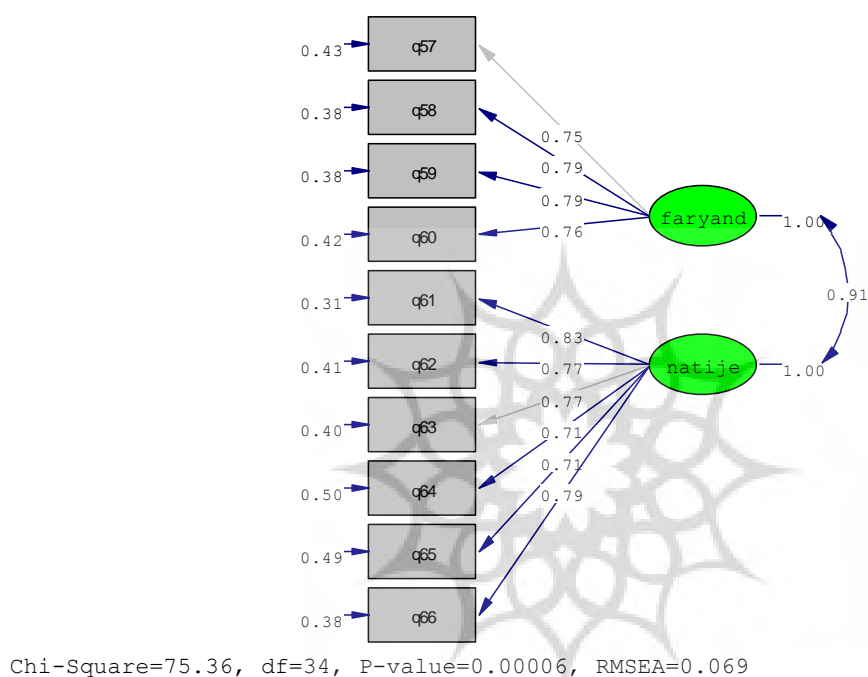
Chi-Square=300.91, df=101, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

شکل ۹: بارهای عاملی خرده مقیاسهای مربوط در تحلیل عاملی مرتبه دوم سازه توسعه نامزدها

با توجه به شکل، و مشاهده بارهای عملی محاسبه شده، فرض تعریف توسعه نامزدها با خرده مقیاسهای تعیین موارد آموزشی، روشهای ضمن خدمت و روشهای خارج از محیط تأیید می شود.

## ارزیابی سیستم

با استفاده از نرم‌افزار لیزرل، تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول عامل ارزیابی با دو عامل فرایند (faryand) و نتیجه (natije) انجام شده است. بارهای عاملی هر گویه در این تحلیل در نمودار ذیل ارائه شده است. همان طور که مشاهده می‌شود، میزان بارهای عاملی هر عامل را با گویه‌های پرسشنامه نشان می‌دهد. با توجه به اینکه تمامی بارهای عاملی از ۰,۶ بیشتر است، می‌توان نتیجه گرفت که رابطه عامل تعیین شده و گویه‌های پرسشنامه تأیید می‌شود.



شکل ۱۰: بارهای عاملی و میزان خطای آنها در تحلیل عاملی مرتبه اول ارزیابی سامانه

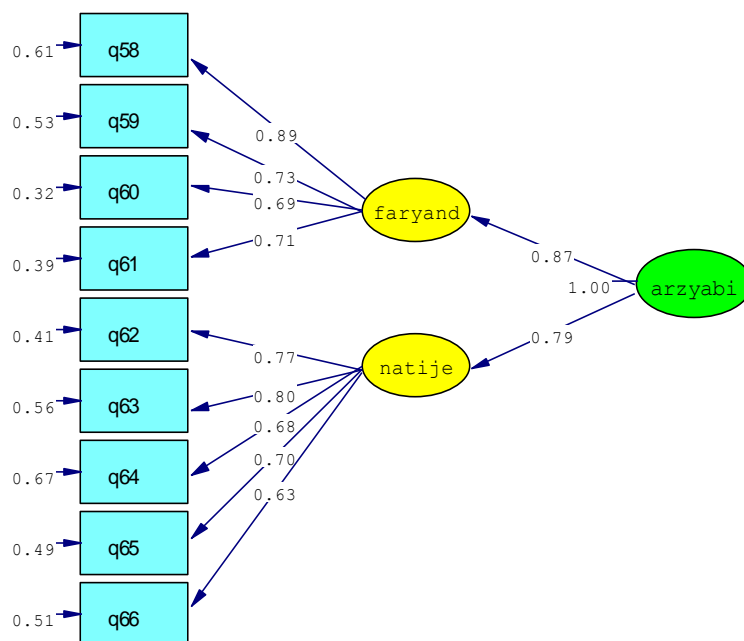
با تحلیل عاملی مرتبه دوم، این فرض تأیید می‌شود که خرده مقیاسهای فرایند و نتیجه سازه مکنون ارزیابی سامانه است. در ادامه جدول شاخصهای برازندگی و شکل بارهای عاملی آن ارائه شده است.

جدول ۹ : شاخصهای برازش تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم سازه ارزیابی سامانه

نام شاخص	میزان کفایت برازش
آماره خی دو ( $\chi^2$ ) و معناداری آن	۲۰۱,۹۱ (p=۰/۰۰۰۰)
ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)	۰/۰۷۳
شاخص نرم شده برازش (NFI)	۰/۹۶
شاخص نرم نشده برازش (NNFI)	۰/۹۶
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۷
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۳
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	۰/۸۸

همان طور که در جدول، قابل مشاهده است، شاخصهای گزارش شده در تحلیل عاملی مرتبه دوم نشاندهنده برازش کاملاً مطلوب داده‌ها با الگو است؛ بدین معنی که خرده مقیاسهای فرایند و نتیجه سازه مکنون ارزیابی سامانه است. در شکل زیر نیز بارهای عاملی هر خرده مقیاس و گویه‌های سازنده آن ارائه شده است.





Chi-Square=262.46, df=56, P-value=0.00008, RMSEA=0.078

شکل ۱۱: بارهای عاملی خرده مقیاسهای مربوط در تحلیل عاملی مرتبه دوم سازه ارزیابی سامانه

با توجه به شکل و مشاهده بارهای عاملی محاسبه شده، فرض تعریف ارزیابی سامانه توسط خرده مقیاسهای فرایند (faryand) و نتیجه (natije) تأیید می‌شود.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

همان طور که بیان شد برای تعیین عوامل مؤثر بر جانشین پروری ناجا در ابتدا تمامی الگوهای جانشین پروری منابع داخلی و خارجی در دسترس مورد بررسی قرار گرفت؛ سپس با مصاحبه با خبرگان سازمان عوامل مرتبط با ناجا شناسایی شد و از طریق پرسشنامه مورد سنجش قرار گرفت. طبق نتایج پنج عامل آماده سازی و برنامه ریزی اولیه، تعیین خط مشی و سیاستگذاری، تشکیل خزانه استعدادها، توسعه نامزدها و ارزیابی سامانه به عنوان عاملهای مؤثر بر اجرای جانشین پروری در ناجا تأیید شد. هم چنین مؤلفه های هر یک از این عوامل نیز مشخص شد که طبق نتایج ۱۶ عامل تأیید شده عبارت است از: تعیین ضرورت اجرای طرح، تعیین اولویتهای اجرای برنامه، تعیین بودجه، تعیین گروه مسئول، تعهد فرماندهی و مدیران ارشد، تعیین معیارهای سنجش عملکرد، تحلیل شکاف، یکپارچگی، تعیین شایستگیهای مورد نیاز، شناسایی و ارزیابی نامزدها، انتخاب استعدادها، انتخاب موارد آموزشی، روشهای ضمن خدمت، روشهای خارج از محیط کار، ارزیابی فرایند و نتیجه .

## پیشنهادهای اجرایی

طبق مطالعات و یافته های این پژوهش برای هر چه بهتر شدن فرایند انتخاب جانشین در ناجا پیشنهادهایی به این شرح ارائه می شود:

۱- با توجه به اینکه کارایی اصلی برنامه جانشین پروری برای پرکردن مشاغل حساس و مدیریتی است، پیشنهاد می شود که به طور جدی برای جانشینی فرماندهان ارشد سازمان برنامه ریزی صورت بگیرد.

۲- پیشنهاد می شود برنامه جانشین پروری سازمان ابتدا به صورت آزمایشی و در مقیاسی کوچک اجرا شود. اجرای مرحله ای و آزمایشی این امکان را به سازمان می دهد تا ضمن جلوگیری از بروز مقاومت های شدید، که هزینه اجرای طرح را زیاد می کند، نسبت به کسب تجربه و اعمال آن در کل حوزه عملیاتی اقدام کند.

۳- پیشنهاد می شود نسبت به طراحی برنامه آموزش و توسعه مختص برنامه جانشین پروری برای خزانه استعداد اقدام گردد. بدیهی است اقتضا می کند در این برنامه علاوه بر آموزش های مدیریتی و عمومی نسبت به تمهید الزامات مورد نیاز شغل مربوط و کاستی های فرد مربوط بر حسب ارزیابی ۳۶۰، موارد آموزشی لحاظ شود؛ بدین صورت در برابر هر یک از افراد خزانه یک برنامه اختصاصی آموزشی به همراه دوره های مربیگری به سرپرستی فرد شاغل در سمت مربوط در نظر گرفته خواهد شد.

۴- پیشنهاد می شود به منظور الزام فرماندهان و مدیران برای انتخاب و آموزش جانشینان، تمهیدات جدی در نظر گرفته شود. در حال حاضر با اینکه الزام انتخاب جانشین برای مدیران وجود دارد با مدیران و فرماندهانی که جانشینی انتخاب نکرده اند برخوردی صورت نمی گیرد. البته ممکن است در نظر گرفتن پاداش و طرح های تشویقی نیز به این امر کمک کند. راهکار دیگر انتخاب جانشین توسط سامانه جانشین پروری و گذراندن مراحل مختلف است.

۵- پیشنهاد می شود سامانه جانشین پروری در سازمان به گونه ای اجرا شود که کارمندان کاملاً در جریان فرایندهای تشکیل خزانه استعداد و انتصابات بعد از آن قرار گیرند؛ چراکه در صورتی که کارمندان به طور ملموس، نظام مند بودن فرایند انتصابات را حس کنند با انگیزه و جدیت بیشتری در برنامه های آموزشی و توسعه ای شرکت خواهند کرد.

۶- پیشنهاد می شود نسبت به تدارک برنامه مالی و بودجه بندی برنامه جانشین پروری در زمینه آموزش تمام عواملی که می تواند در بهتر اجرا شدن برنامه جانشین پروری نقش داشته باشد، رایزنی های لازم با معاونت طرح و برنامه انجام شود.

## فهرست منابع

- ابوالعلائی، بهزاد؛ ( ۱۳۸۷ )؛ استعدادیابی و جانشین پروری: رویکردها و روش های پرورش مدیر در شرکت های پیشرو جهان، رابرت فالمر، جی کانگر، ناشر سرآمد ؛
- حسین نژاد، مهدی. (۱۳۸۷) "جانشین پروری در مینا"، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته MBA، دانشگاه صنعتی شریف.
- حسینیان، شهامت. (۱۳۹۳) " کاربرد الگوی ریاضی در تصمیم سازی نظام جانشینی مدیریت ناجا". رساله دکتری. دانشگاه دفاع ملی.
- زین الدینی بید مشکی، زهره (۱۳۹۰)، سنجش میزان آمادگی آموزش عالی برای اجرای برنامه جانشین پروری و مدیریت استعداد، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه الزهراء(س)، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- مشرق زمینی، س. (۱۳۸۹) "بررسی، تعیین و اندازه گیری عوامل مؤثر بر طراحی و پیاده سازی نظام جانشین پروری، مورد مطالعه: شرکت گلدیران". پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه تهران.
- منصوری جلیلیان، امیر. (۱۳۹۱) " بررسی میزان آمادگی ناجا به منظور اجرای برنامه جانشین پروری و ارائه چارچوب کلی مناسب برای پیاده سازی آن".
- نیکی، ن، علی نسب، ج. (۱۳۹۱). "تأثیر نظام جانشین پروری بر مدیریت دانش در کارخانه همگام خودرو آسیا" سومین همایش ملی مهندسی صنایع و سیستم.
- هادیزاده مقدم، اکرم؛ سلطانی، فرزانه؛ ( ۱۳۹۰ )؛ تبیین مؤلفه های پیاده سازی مدیریت جانشین پروری در سازمان، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، س سوم، ش ۱۰، ۳۹-۸۲.
- یزدانی، محمود. ( ۱۳۹۰ ) " تدوین شایستگی های رهبری مورد نیاز برای ایجاد برنامه جانشین پروری "، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت-منابع انسانی، دانشگاه تهران.

- Conger, J.; Fulmer, R. (2003), "Developing your leadership pipeline", Harvard business review, 76-85.

- Dohm, A. (2000), “Gauging the labor force effects of retiring baby boomers”, Monthly Labor Review.
- Gray, Brad S.(2009), Effective Board Succession Planning, Annual Conference for Nonprofit Leaders and Their Boards of Directors Tuesday, May 12, Lipscomb University
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. Journal of Management Development, 28(3), 239-260.
- 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.
- Kim, Sooyoung. (2007) “Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD A conceptual model”, Journal of European Industrial Training, Vol. 31 No. 3, 181-94
- McConnell, T. (2002), Succession Planning, Mc Connell HR Consulting Inc, In Canada: Ottawa, Tim@McConnellHRC.com
- Rothwell, W.J. (2010), “Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within”, 4th edition, New York, American Management
- Rothwell, W.J. (2010), “Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within”, 4<sup>th</sup> edition, New York, American Management Association.
- Sambrook, S. (2005). Exploring Succession Planning in Small & Growing Firms, Journal of Small Business and Enterprise Development, 12(4).



پښتو ښکته علمون انساني و مطالعات فرېښتې  
پرتال جامع علمون انساني