

## عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری مدیران در پلیس پیشگیری ناجا

شهامت حسینیان<sup>۱</sup>، منصور روضه‌ای<sup>۲</sup>، علیرضا شمس<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۶/۲۸

از صفحه ۹۹ تا ۱۱۶

تاریخ پذیرش: ۹۸/۸/۱۰

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری مدیران ناجا انجام شده است. هدف تحقیق کاربردی و روش آن توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق شامل تمام مدیران پلیس پیشگیری در سطح ناجا و فرماندهی انتظامی استانها است که به روش نمونه‌گیری تمام شمار انتخاب شده‌اند. ابزار تحقیق پرسشنامه و به منظور سنجش روایی پرسشنامه با گرفتن نظر کارشناسان، استادان راهنما و مشاور و برای سنجش پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه‌ها ۰/۹۴۹ محاسبه شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آزمون خی دو با استفاده از نرم افزار SPSS استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان داد با اطمینان ۹۵ درصد، سه عامل سازمانی، فرایندی و فردی بر جانشین‌پروری مدیران در پلیس پیشگیری ناجا اثرگذار است به گونه‌ای که در بررسی گویه‌های تأثیرگذار، "سبک رهبری مطلوب" در عوامل سازمانی، "آمادگی کارکنان برای ارتقا به پستهای بالاتر" در عوامل فردی، "ارزیابی نیاز آینده سازمان به مهارتها و پستهای مورد نیاز" در عوامل فرایندی در رتبه اول قرار گرفته است. در نتیجه به یک راهبرد سازمانی توانمندسازی نیاز است که بر توزیع شایستگی تمرکز کند. همچنین با توجه به انتقال سراسری کارکنان به مناطق عملیاتی و دشوار به منظور جلوگیری از هرگونه مشکلات در مأموریت‌های ناجا، جانشین‌پروری می‌تواند برای جلوگیری از خلل در کارها مؤثر باشد.

### واژگان کلیدی

جانشین‌پروری، عوامل سازمانی، عوامل فردی، عوامل فرایندی

۱. دانشیار مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین (نویسنده مسئول). رایانامه: shahamat11719@yahoo.com

۲. دکترای حسابداری و عضو هیأت علمی گروه مالی دانشگاه علوم انتظامی امین. رایانامه: man.phd.acc@gmail.com

۳. کارشناس علوم انتظامی دانشگاه علوم انتظامی امین.

## ۱. مقدمه

تقاضای رو به افزایش سازمانها برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سوی دیگر، موجب شده است که نبرد و مبارزه‌ای شکل بگیرد که باید آن را جنگ استعدادها نامید. در این نبرد، سازمانهای موفق تلاش می‌کنند تا با به کارگیری روشها، برنامه‌ها و راهبردهای مناسب بتوانند استعدادهایی را جذب و نگهداری کنند که برای تداوم حیاتشان ضروری است؛ بدین منظور، سازمانها باید بدانند با چه نیازهایی در حال حاضر و در آینده رو به رو هستند تا بتوانند طبق آن استعدادهای بالقوه و بالفعل را از میان کارکنان شناسایی، و به عبارت دیگر، قادر باشند بر استعدادها مدیریت کنند (جزینی و اطمیابی، ۱۳۹۷).

تغییرات گسترده و سریع، که در سازمانهای امروزی به وجود آمده، سبب شده است تا کمبود مدیران با مهارت برای مشاغل کلیدی سازمان حس شود و از این رو در مورد اهمیت جانشین‌پروری در سازمانها به عنوان یک عامل اساسی و حیاتی، باید با اهداف راهبردی سازمان مرتبط، و از راهبرد سازمان گرفته شده باشد و به طور مستقیم مدیران صف را درگیر کند. در واقع می‌توان گفت جانشینی دومین موضوع مهمی است که سازمانهای امروزی با آن رو به رو هستند. جانشین‌پروری فرایندی است که طی آن کارمندان مناسب برای تصدی پست‌های مدیریتی رده بالا و کلیدی سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد انتخاب می‌شوند (هوانگ، ۲۰۱۱؛ راث ول، ۲۰۱۰). مشاغل کلیدی در واقع آن دسته از مشاغل است که پیدا کردن نیرو برای آنها به دشواری انجام می‌شود؛ کمتر به افراد وابسته است و برای تضمین آینده سازمان از اهمیت بسیاری برخوردار است (کونگر و فولمر، ۲۰۱۲). به طور ساده می‌توان این فرایند را در چند مرحله توضیح داد: به عنوان قدم اول این فرایند بر اساس برنامه‌ریزیها، دید کلی از نیاز سازمان به مدیران ارشد به دست می‌آید؛ سپس، بررسی می‌شود که کدام یک از کارمندان ممکن است بهتر از دیگران در صورت خالی شدن یکی از مشاغل کلیدی سازمان در آن موفقیت بیشتری داشته باشند. در نهایت، برنامه‌ریزی با این هدف انجام می‌شود که این جانشینان بالقوه توان و ویژگیهای مورد نیاز دستیابی به اهداف سازمان را به دست آورند (هوانگ، ۲۰۱۱). از چنین دیدگاهی، فرماندهان موفق پلیس پیشگیری، باید استعدادهای انسانی سازمان خود را برای

1. Huang

2. Rothwell

3. Congerand Fulmer.

تصدی مشاغل و مناصب کلیدی در آینده شناسایی، و آنان را از طریق برنامه‌ریزی‌های گوناگون آموزشی و پرورشی، آماده ایفای نقش، و به این ترتیب، استعداد‌های سازمانی را مدیریت کنند. مقوله جانشین‌پروری به رغم اهمیت و ریشه تاریخی طولانی خود در حوزه مدیریت در کشور ما به شکل نیازی جدی مورد بررسی قرار نگرفته است.

یکی از عواملی که نقشی راهبردی در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده دارد، منابع انسانی کارآمد، متخصص و با انگیزه در مشاغل و جایگاه‌های مختلف است. از طرفی به نظر می‌رسد 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 سازمان بویژه در مشاغل کلیدی مانند مشاغل مدیریتی و حساس می‌تواند در روند حرکت هر سازمان اخلاص جدی ایجاد کند. از این رو، بسیاری از سازمانها برای جلوگیری از ایجاد اخلاص در روند پیشرفت خود، برنامه‌هایی را به منظور تأمین نیروهای شایسته برای مشاغل مختلف از داخل سازمان به کار می‌گیرند. برنامه جانشین‌پروری، یکی از این برنامه‌ها به منظور تأمین نیروهای زبده برای مشاغل کلیدی پلیس پیشگیری سطح استانهای ناجا در مواقع لزوم است.

در سالهای اخیر در ناجا به علت وجود آسیب‌هایی مانند رعایت نکردن تناسب شغلی، استفاده از روشهای تجربی در انتصابات، به تعویق افتادن بازنشستگی، مقاومت افراد در مقابل تغییرات و استفاده از ابزار قدرت به جای عملکرد با چالش‌هایی رو به رو بوده است. از طرفی به سبب مسائلی همچون فوت، بازخریدی و مهاجرت مدیران کارآمد و لایق سازمان، پستهای مدیریتی خالی شده است از افراد توانمند که چنانچه فکری برای جایگزینی این افراد صورت نگیرد، لطمات جبران ناپذیری از جمله به تعویق افتادن اهداف و مأموریت‌های کلان سازمان، عرضه نکردن خدمات مطلوب به جامعه، به وجود آمدن بستر اعمال خلاف بر پیکر سازمان وارد می‌شود (کولیوند و همکاران، ۱۳۹۶).

بر این اساس، یکی از مسائل مهم هر سازمان بویژه در ناجا با توجه به نوع مشاغل یگانهای انتظامی در مواقع نبود کارکنان به دلایل نقل و انتقالات سراسری، مأموریتها، دوره‌های هم‌تا‌پروری، دوره بصیرت، استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت و شهادت و ... موضوع جانشین است؛ یعنی کسانی که هدایت یگان را بر عهده خواهند گرفت؛ لذا برای پر کردن خلأ ناشی از نبود این افراد باید به صورت نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده چاره‌ای اندیشیده شود؛ زیرا با مسائلی چون خالی ماندن پستهای کلیدی به صورت موقت و یا پر شدن این پستها با افرادی رو به رو خواهیم بود که استعداد و شایستگی لازم را ندارند؛ از این رو شناسایی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری

ضرورت می‌یابد و با توجه به این موضوع، مقاله بر آن است تا عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری مدیران را در پلیس پیشگیری ناجا مورد بررسی قرار دهد و به دنبال پاسخ به این سؤالات است:

## ۲. سؤالات پژوهش

۱. عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری مدیران در پلیس پیشگیری ناجا کدامند؟
۲. عوامل سازمانی بر جانشین‌پروری مدیران در پلیس پیشگیری ناجا چه میزان تأثیر دارد؟
۳. عوامل فردی بر جانشین‌پروری مدیران در پلیس پیشگیری ناجا چه میزان تأثیر دارد؟
۴. عوامل فرایندی بر جانشین‌پروری مدیران در پلیس پیشگیری ناجا چه میزان تأثیر دارد؟

## ۳. پیشینه پژوهش

جزینی و اطیابی (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان «تأثیر مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری»، مورد مطالعه معاونت نیروی انسانی ناجا نشان دادند جذب استعدادها، حفظ استعدادها، ارزیابی و کشف استعدادها، توسعه و آموزش استعدادها بر جانشین‌پروری تأثیر مثبت و معناداری دارد. با عنایت به اینکه کارکنان از جذب استعدادها، ارزیابی و کشف استعدادها، توسعه و آموزش استعدادها، حفظ استعدادها راضی نیستند، باید جذابیت‌های خدمت، حمایت مدیران از افراد مستعد و ارائه پاداش به کارکنان کارآمد را افزایش داد و در واگذاری شغلها به شایستگی و تخصص افراد توجه خاص صورت پذیرد. سبکرو (۱۳۹۴) تحقیقی با عنوان «تحلیل میدان نیرو در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در صنایع ملی پتروشیمی» انجام داد. در این پژوهش، که به صورت کیفی انجام شده، ضمن تحلیل شیوه‌های آسانگر و بازدارنده در اجرای برنامه جانشین‌پروری در صنایع ملی پتروشیمی، تلاش شده است تا تجربه مدیران عالی این شرکت مستند شود. حاصل پژوهش، تأکید بر عوامل جدیدی است که به لحاظ فرهنگ سازمانی و رایج در سازمانهای ایرانی بویژه از طریق عدم صداقت در ارائه اطلاعات، عدم اعتماد به یکدیگر و حسادت نسبت به همکاران در کنار عوامل جهانشمولی چون عدم حمایت مدیران عالی، محاسبه هزینه و منفعت و نبود انگیزه عمومی در میان کارکنان در برابر توسعه برنامه جانشین‌پروری مانع ایجاد می‌کند؛ هر چند نیروهای آسانگر قابل ملاحظه‌ای نیز در روند بهبود سطح دانش مدیران و توسعه کارکنان ملاحظه می‌شود که فرصت ارزنده‌ای در جانشین‌پروری ایجاد می‌کنند. جعفری (۱۳۹۳) در پژوهش خود تحت عنوان «ارزیابی و انتخاب استعدادهاى مدیریتی در شرکت برق تهران» روشهای علمی در اجرای برنامه جانشین‌پروری را معرفی کرده است. متغیرهای این تحقیق شامل عوامل سازمانی،

عوامل فردی و عوامل فرایندی است. این تحقیق، نخست با استفاده از مصاحبه و پرسشنامه به تعیین ویژگیهای لازم برای احراز مشاغل مدیریتی در شرکت برق پرداخته است. سپس از آزمونهای هوش، تست شخصیت ادواردز و مهارتهای مدیریتی برای سنجش این ویژگیها استفاده کرده است. نتیجه نهایی تحقیق با استفاده از تحلیل مسیر، انتخاب افراد مستعد برای احراز منصبهای مدیریتی و ارائه پیشنهادهایی برای مدیران و سیاستگذاران شرکت است. بابائیان و یوسفی (۱۳۹۲) پژوهشی تحت عنوان «تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان ناجا» ارائه کرده‌اند که نتایج آن بر این مبنی است که تعهد سازمانی، عامل مهم درک و فهم رفتار سازمانی و پیش‌بینی کننده خوبی برای تمایل به باقیماندن در شغل آورده شده است. آگه حمیدآبادی (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی ریاضی جانشینی مدیران میانی فرماندهی انتظامی استان خوزستان» که به منظور ارائه مدل ریاضی جانشینی مدیران، انجام گرفته تلاش کرده است ضمن پاسخ دادن به اینکه روند جانشینی در ف.ا.ا. خوزستان علمی است یا خیر با ترکیب فنون ریاضی و تصمیم‌گیری چند معیاره، الگویی برای جانشینی مدیران انتخاب شود. نیلی‌پور<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیقی تحت عنوان «چالشهای جانشین‌پروری در سازمانهای دولتی» نتیجه گرفت، پنج چالش بزرگ جانشین‌پروری در سازمانهای دولتی عبارت است از: چالشهای مدیریتی، چالشهای فرهنگی، چالشهای قانونی، چالشهای آموزشی و چالشهای سازمانی. مندی<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) در تحقیقی تحت عنوان «تعیین میزان اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمانهای دولتی» نتیجه گرفت، اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمانهای دولتی عبارت است از: توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شناسایی و توسعه رهبران جدید، توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در ارائه موفقیت مالی؛ توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در تقویت فرهنگ مثبت سازمانی؛ توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در کمک به بقاء سازمانی؛ اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در آغاز مدیریت تغییر.

#### ۴. مبانی نظری پژوهش

مدیریت استعداد منابع انسانی، فرایندی است که برای جذب، توسعه، ایجاد انگیزه و حفظ کارکنان مولد طراحی شده است. در کشورهای در حال توسعه، تشویق فرهنگ یادگیری برای جانشین‌پروری و اثربخشی سازمانی و حفظ استعدادهای برتر به عنوان مزیت رقابتی در هر

1. Nilipour

2. Mandi

سازمان مورد توجه قرار دارد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای ایجاد نیروی نخبه و چالاک از سرمایه انسانی و توسعه شایستگیها از وظایف مدیریت منابع انسانی حرفه‌ای است. اجرا، یک-پارچه‌سازی و تمرین روشهای راهبردی برنامه‌ریزی نیروی کار سازمانی به موفقیت سازمانی چالاک کمک خواهد کرد. با توجه به اطلاعات، سازمانها توسعه و طراحی جانشین‌پروری را در راستای تقویت نقاط قوت و ایجاد نخبگان سازمانی صورت می‌دهند. اجرای راهبرد مدیریت استعداد نه تنها در رهبران و مدیران بلکه در جانشینان نیز تحرک و تشویق و فرهنگ یادگیری سازمانی را در جهت توسعه مستمر و بهبود عملکرد ایجاد می‌کند (لاورل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵، ص ۲۰).

سامانه جانشین‌پروری با عناوین مختلفی با الگوگیری از تجربیات کشورهای دیگر در برخی از سازمانهای خصوصی و دولتی ایرانی طراحی و اجرا شده است. بر اساس اطلاعات محقق به نظر می‌رسد که اغلب مواردی که از آنها اطلاعاتی در دست است در مراحل مختلف با مشکلات جدی رو به رو شده‌اند. البته در برخی تجربیات جهانی نیز به نتایج غیر موفقیت‌آمیز اشاره شده است. برنامه جانشین‌پروری می‌تواند برای برخی سازمانهای ایرانی اهمیت زیادی داشته باشد که به دلیل تخصصی بودن کار خود و محدودیت نیروهای متخصص در بازار که به جذب نیرو از داخل تمایل دارند. به نظر می‌رسد اگر اجرای این برنامه، که در واقع برنامه توسعه سازمانی است به شکل یکباره انجام گیرد، مشکلاتی را برای سازمان و موفقیت برنامه به همراه خواهد داشت. معرفی و اجرای برنامه جانشین‌پروری در سازمانی که تاکنون هیچ‌گونه برنامه‌ای در این زمینه نداشته است، می‌تواند تغییر مهمی به شمار می‌آید. به نظر می‌رسد که یکی از دلایل احتمالی ناکامیها، توجه نکردن به ابعاد انسانی و رفتاری در فرایند معرفی و اجرای سامانه جدید، و حساسیتهای همراه آن از زاویه مدیریت تغییر باشد. از آنجا که هدف هر سامانه جانشین‌پروری، مشاغل کلیدی و اغلب مدیریتی سازمان است، توجه به مسائل مربوط به ساز و کارهای توزیع و دینامیک قدرت و همچنین فرهنگ سازمانی برای موفقیت آن حیاتی است؛ در غیر این صورت، می‌توان مقاومتی را از جانب برخی مدیران تأثیرگذار سازمان انتظار داشت. از طرفی به نظر می‌رسد که تمامی سازمانها برنامه‌های مشابهی در زمینه جانشین‌پروری نیاز نداشته باشند. به دلیل وجود تفاوتی در صنعت، اندازه، عمر سازمان، ارزشهای مدیریتی مختلف و همچنین میزان زمان، منابع و تخصص در اختیار سازمان، طراحی برنامه‌های جانشین‌پروری به شکلهای گوناگونی امکانپذیر خواهد بود (راث ول<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

1. Lawler

2. Rothwell

در الگوی سه بخشی مورد نظر برای این طرح، به منظور امکان سنجی اجرای سامانه جانشین‌پروری در این سازمان، وضعیت فعلی کارکردهای مختلف منابع انسانی سازمان بررسی خواهد شد. در هر سامانه جانشین‌پروری، کارکردهای منابع انسانی مختلفی شامل ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه، برنامه‌ریزی منابع انسانی و حقوق و مزایا در بخشهای مختلف درگیر هستند (رات ول ۲۰۱۰، کونگر و فولمر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). در این طرح یکی از اهداف سنجش میزان آمادگی هر کدام از این کارکردها در راستای نقشی که در برنامه جانشین‌پروری به عهده دارد و ارائه پیشنهادهایی برای بهبود آنها در صورت لزوم و امکان است.

علاوه بر ارزیابی بخشهای مختلف سامانه منابع انسانی سازمان، که در اغلب الگوهای پیشین هم بوده است، امکان سنجی اجرای این برنامه از زاویه مدیریت تغییر نیز انجام خواهد شد. از آنجا که معرفی و اجرای هر سامانه و برنامه جدید به آماده‌سازی سازمان نیاز دارد و اجرای سریع آن ممکن است به دلایل گوناگون با مقاومت از سوی برخی در سطوح مختلف سازمان همراه باشد، در نظر گرفتن برنامه‌هایی برای مدیریت تغییر جهت اجرای سامانه رشد و ارتقای مدیران ضروری به نظر می‌رسد. این مقاومتها ممکن است به دلایل گوناگونی مانند عدم اعتماد یا اعتقاد به اثربخشی سامانه جدید، احساس تهدید منافع شخصی یا سازمانی و نگرانی از دست دادن جایگاه و وضعیت فعلی بروز کند. به دلیل طبیعت این تحقیق که بر امکان سنجی اجرای برنامه جانشین‌پروری در سازمان متمرکز است در بحث مدیریت تغییر، توجه ویژه بر مفهوم "آمادگی برای تغییر" خواهد بود.

در کشورهای در حال توسعه، تشویق فرهنگ یادگیری برای جانشین‌پروری و اثربخشی سازمانی و حفظ استعدادها برتر به عنوان مزیت رقابتی در هر سازمان مورد توجه قرار دارد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای ایجاد نیروی نخبه و چالاک از سرمایه انسانی و توسعه شایستگی‌ها از وظایف مدیریت منابع انسانی حرفه‌ای است. اجراء یکپارچه‌سازی و تمرین روشهای راهبردی برنامه‌ریزی نیروی کار سازمانی به موفقیت سازمانی چالاک کمک خواهد کرد. با توجه به اطلاعات، سازمانها توسعه و طراحی جانشین‌پروری را در راستای تقویت نقاط قوت و ایجاد نخبگان سازمانی صورت می‌دهند (جزینی و اطمیابی، ۱۳۹۷).

نکته مهمی که انجمن مدیریت منابع انسانی بیان کرده این است که جانشین‌پروری در مورد آماده‌سازی است نه انتخاب از قبل، هم‌چنین می‌توان بیان کرد که جانشین‌پروری در مورد این است که افراد برای همیشه با سازمان همراه نیستند (کلین و سالک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳، ص ۹۸۹).

1. Congerand Fulmer  
2. Klein& Salk

در بررسی مدیریت شایستگی و استعداد در برخی کشورها آمده است که استعداد و شایسته‌گزینی یکی از عوامل اساسی توانمندسازی دولتها و ارتقای سطح دانش و تخصص مدیران و گردانندگان هر کشور است. امروزه انتصابات غیرسیاسی دولتها بر پایه اصول استعدادیابی و شایسته‌گزینی و عمدتاً از طریق آزمونهای تخصصی صورت می‌گیرد. در این زمینه، پنج کشور سنگاپور، فنلاند، فرانسه، ژاپن، کره جنوبی اقدامات مناسبی انجام داده‌اند (جزینی و اطیابی، ۱۳۹۷). یکی از راهبردهایی که می‌تواند برای تعیین سطح جانشینی به کار رود جستجوی دانش‌آموختگان برتر و نوآوران است. افراد با استعداد از طریق دو روش راهبردی تناسب افراد با نقشها و تناسب نقشها با افراد در سازمان به کارگرفته می‌شوند. تفاوت میان این دو روش با بیان عوامل مربوط به هر یک روشنتر می‌شود. موضوع مهم این است که میان این عوامل یکپارچگی نظام‌مند وجود دارد و مسائل مربوط به استعدادها تنها با تأکید بر یک بعد قابل حل نخواهد بود (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸، ص ۷۱).

در مرحله آخر فرایند مدیریت استعدادها این سؤال برای مدیران پیش می‌آید که حال که ما افراد را آموزش داده‌ایم و کارکنان با استعداد توسعه داده شده‌اند، چگونه آنها را در سازمان نگه داریم. حفظ کارکنان خیلی به سامانه مدیریت عملکرد سازمان نزدیک است. هر سامانه جبران خدمات می‌تواند انتظارات را از مهارتها، عملکرد، نیازها، تجربیات و رفتارها مشخص کند. این سامانه باید طراحی شود تا بیشترین عملکرد را در حد سطح مهارت در سازمان داشته باشیم. مزایا و جبران خدمات از تمام اهداف سازمانی حمایت می‌کند و نه تنها هنگام استخدام بلکه در عملکرد سازمان نیز مؤثر است (جزینی و اطیابی، ۱۳۹۷).

در الگوی نظری مدیریت جانشین‌پروری کیم<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، چهار مرحله به این شرح تعریف شده است:

#### مرحله اول: تعیین خط مشی

در این مرحله، سازمانها الگوهای موجود و روشهای پیشین در نظام مدیریت جانشین‌پروری در پیشینه پژوهش یا سازمان مشابه را مورد بازنگری قرار می‌دهند و خط‌مشی‌هایی را برای اجرای سامانه تعیین می‌کنند. خط‌مشی، مشخص‌کننده محدوده‌ای است که تصمیم‌های آینده باید در داخل آن گرفته شود.



## مرحله دوم: ارزیابی نامزدها

پس از اینکه منصبهای کلیدی شناسایی شد، شرح شغلی برای هر شغل در نظر گرفته می‌شود که وظایف و مسئولیتهای هر شغل را مشخص می‌کند. سپس با توجه به این شرح شغل برای ارزیابی نامزدهای متناسب با این مشاغل، دو مرحله پیشنهاد می‌شود: الف) شناسایی شایستگیهای مورد نیاز منصبهای کلیدی (شرایط احراز: ب) شناسایی افراد با استعداد.

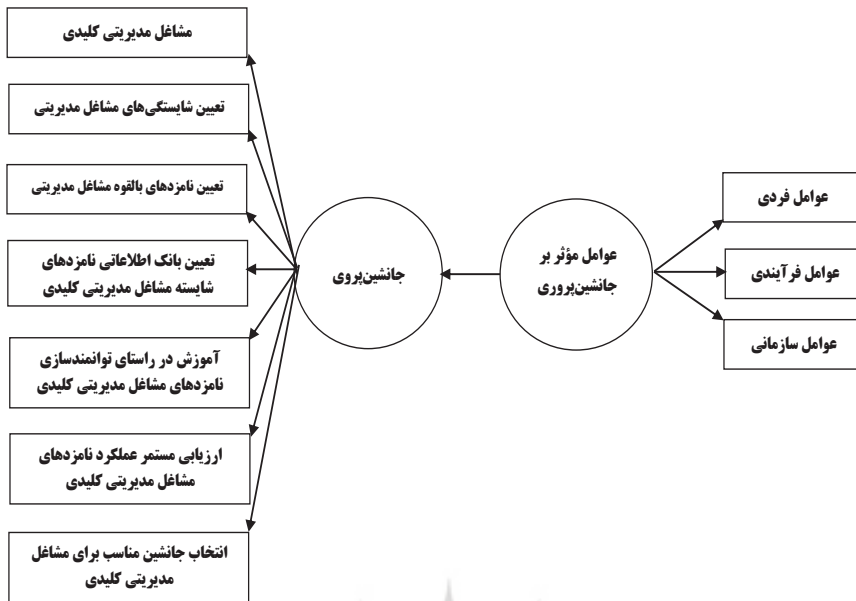
## مرحله سوم: توسعه نامزدها

هنگامی که سازمان شایستگیهای مورد نیاز رویارویی با نیازهای آینده سازمان را شناسایی کند، مجبور است وضعیت موجود سازمان را نیز ارزیابی کند. آیا این شایستگیها در وضعیت موجود نیز وجود دارد؟ شکافهای وضعیت موجود و آن چیزی که برای آینده شناسایی شده است، چیست؟ پس از اینکه افراد با استعداد شناسایی شدند، وارد خزانه استعدادها، و با توجه به شرایط احراز شغل شناسایی می‌شوند و شکاف توسعه‌ای مشخص شده، برنامه‌های آموزشی مورد نیاز به منظور آماده‌سازی افراد با استعداد برای تصدی مشاغل کلیدی مشخص می‌شود. این برنامه‌های آموزشی به دو دسته تقسیم شده است: الف) روشهای ضمن خدمت ب) روشهای خارج از محیط کار.

**مرحله چهارم:** ارزیابی اثربخشی نظام مدیریت جانشین‌پروری به رغم گزینه‌های زیادی که بر اهمیت برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری آن تأکید می‌کند، دلیل کاهش برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمانها این است که نیروی انسانی در نشان دادن ارزش برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری آن به سازمان با شکست رو به رو می‌شود. ارزیابی ابزاری است که این ارزش را تعیین می‌کند. به طور کلی، شاخصهای ارزیابی در نظام مدیریت جانشین‌پروری به دو دسته «ارزیابی برنامه مدیریت جانشین‌پروری در فرایند» و «ارزیابی برنامه مدیریت جانشین‌پروری در نتیجه» تقسیم شده است: الف) ارزیابی در فرایند ب) ارزیابی نتیجه (جزینی و اطیابی، ۱۳۹۷).

## ۵. الگوی مفهومی پژوهش

با توجه به الگوها و مبانی نظری مطالعه و مطرح شده، الگوی مفهومی پژوهش به شکل ذیل استخراج می‌شود:



نمودار (۱): الگوی مفهومی پژوهش

## ۶. روش شناسی پژوهش

تحقیق با توجه به ماهیت آن، کاربردی، و روش آن با توجه به کیفیت جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق شامل تمام مدیران پلیس پیشگیری در سطح ناجا و استازها هستند که به صورت تمام شمار انتخاب شده است. در بخش کتابخانه‌ای با بهره‌برداری از اسناد و مدارک علمی شامل کتابها، مقالات، پایان‌نامه‌ها، پرونده‌ها و... با ابزار فیشبرداری، به گردآوری داده‌ها مبادرت می‌شد. روایی پرسشنامه این پژوهش مورد تأیید استادان و متخصصان قرار گرفته است؛ با این حال، روش اعتبار محتوا مورد بررسی قرار گرفت. برای تعیین پایایی پرسشنامه تحقیق از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. تمامی این ضرایب از مقدار ۰/۷۰ بیشتر است و از پایایی و روایی خوب ابزار اندازه‌گیری حکایت می‌کند. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات پرسشنامه، ابتدا اطلاعات جمعیت شناختی مورد بررسی قرار گرفته؛ بدین منظور از نرم افزار SPSS استفاده شده است. بنابراین به مانند همه پژوهشهای کمی در این پژوهش نیز از روشهای آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در بخش توصیفی به ویژگی نمونه آماری و بیان ویژگیهای توصیفی متغیرهای پژوهش، و در بخش استنباطی با به کارگیری آزمونهای خی دو به بررسی فرضیه‌های پژوهش مطابق با الگوی مفهومی پرداخته شده است.

## ۷. یافته‌های پژوهش

در ابتدا به بررسی عادی بودن متغیرها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف پرداخته شده است.

جدول (۱): نتایج آزمون عادی سازی کولموگروف-اسمیرنوف یک نمونه‌ای

عوامل	میانگین	انحراف معیار	Z	سطح معنی‌داری
عوامل فردی	۳/۹۱۶	۰/۵۸۱	۰/۸۷۹	۰/۰۴۲
عوامل فرآیندی	۴/۰۴۰	۰/۵۵۱	۰/۸۱۴	۰/۰۳۲
عوامل سازمانی	۳/۹۳۶	۰/۵۷۶	۱/۰۲۶	۰/۰۴
جانشین‌پروری	۳/۸۸۴	۰/۵۵۹	۰/۸۸۹	۰/۰۴۰

همان‌گونه که در جدول (۱) ملاحظه می‌شود، مقدار معنی‌داری برای عوامل مؤثر از ۰/۰۵ کمتر است که به این معناست که می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر یعنی عادی بودن توزیع داده‌ها را رد کرد. بنابراین توزیع داده‌های مربوط به پرسشنامه عوامل فردی، عوامل فرآیندی، عوامل سازمانی و جانشین‌پروری عادی نیست. سرانجام با توجه به اینکه تمام متغیرهای تحقیق (مستقل و وابسته) توزیع عادی ندارد از آزمونهای ناپارامتریک برای ارزیابی فرضیه‌های تحقیق استفاده می‌شود.

### سؤال اصلی پژوهش

عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری مدیران در پلیس پیشگیری ناجا چه میزان تأثیر دارد؟

جدول (۲): نتایج آزمون خی‌دو برای سؤال اصلی

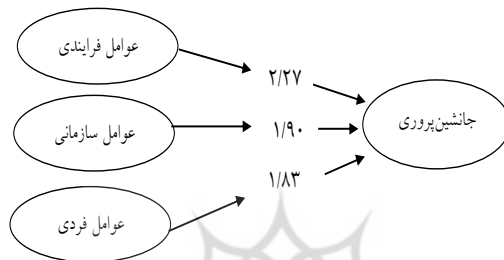
مقدار آزمون خی‌دو	سطح معناداری	درجه آزادی
۸/۴۱	۰/۰۱۵	۲

با توجه به اینکه مقدار آزمون خی دو ۸/۴۱، سطح معناداری ۰/۰۱۵ و درجه آزادی ۲ است، یعنی می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد بیان کرد سه عامل سازمانی، فرآیندی و فردی بر جانشین‌پروری مدیران در پلیس پیشگیری ناجا اثرگذار است که میزان اثرگذاری هر یک از این عوامل در جدول زیر ارائه شده است.

جدول (۳): رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری

رتبه	مقدار ضریب فریدمن	عوامل	ردیف
۱	۲/۲۷	عوامل فرایندی	۱
۲	۱/۹۰	عوامل سازمانی	۲
۳	۱/۸۳	عوامل فردی	۳

با توجه به مقدار ضریب فریدمن، عوامل فرایندی با ضریب ۲/۲۷ در رتبه اول، عوامل سازمانی با میزان ضریب ۱/۹۰ در رتبه دوم و عوامل فردی با مقدار ضریب ۱/۸۳ در رتبه سوم قرار دارد.



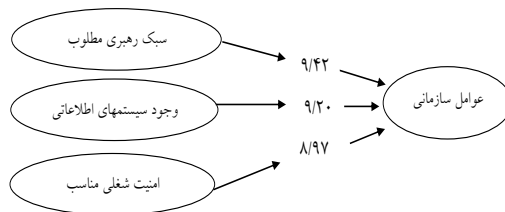
نمودار (۲): الگوی آماری پژوهش

سؤال اول: عوامل سازمانی بر جانشین‌پروری مدیران در پلیس پیشگیری ناجا چه میزان تأثیر دارد؟

جدول (۴): نتایج آزمون خی‌دو برای سؤال اول

درجه آزادی	سطح معناداری	مقدار آزمون خی‌دو
۱۴	۰/۰۰۰	۶۲/۳۱

با توجه به اینکه مقدار آزمون خی‌دو ۶۲/۳۱، سطح معناداری ۰/۰۰۰ و درجه آزادی ۱۴ است، با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان کرد پانزده عامل سازمانی بر جانشین‌پروری مدیران در پلیس پیشگیری ناجا اثرگذار است که میزان تأثیر هریک از این عوامل در نمودار زیر ارائه شده است.



نمودار (۳): نمودار آماری سؤال اول

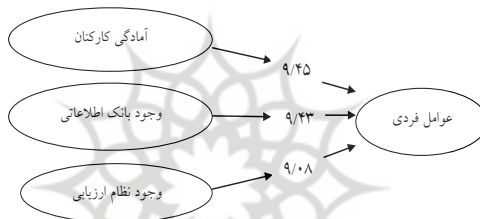
در بررسی گویه‌های تأثیرگذار در عوامل سازمانی مشخص شد، "سبک رهبری مطلوب" با ضریب ۹/۴۲ در رتبه اول، گویه "وجود سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی به روز" با ضریب ۹/۲۰ در رتبه دوم و گویه "امنیت شغلی مناسب" با ضریب ۸/۹۷ در رتبه سوم قرار دارد.

سؤال دوم: عوامل فردی بر جانشین‌پروری مدیران در پلیس پیشگیری ناجا چه میزان تأثیر دارد؟

جدول (۵): نتایج آزمون خی دو برای سؤال دوم

مقدار آزمون خی دو	سطح معناداری	درجه آزادی
۷۰/۶۰	۰/۰۰۰	۱۴

با توجه اینکه به مقدار آزمون خی دو ۷۰/۶۰، سطح معناداری ۰/۰۰۰ و درجه آزادی ۱۴ است، و می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد بیان کرد پانزده عامل فردی بر جانشین‌پروری مدیران در پلیس پیشگیری ناجا اثرگذار است که میزان اثرگذاری هریک از این عوامل در نمودار زیر ارائه شده است.



نمودار (۴): نمودار آماری سؤال دوم

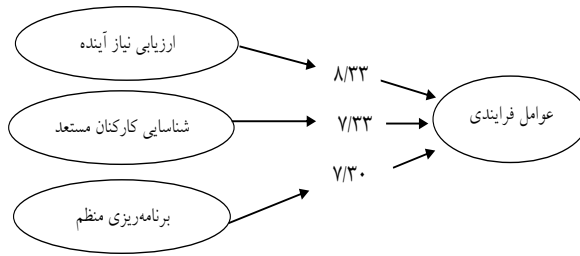
در بررسی گویه‌های تأثیرگذار در عوامل فردی مشخص شد، "آمادگی کارکنان برای ارتقا به پست‌های بالاتر" با ضریب ۹/۴۵ در رتبه اول، گویه "وجود بانک اطلاعاتی افراد شایسته و مستعد" با ضریب ۹/۴۳ در رتبه دوم و گویه "وجود نظام ارزیابی قوی و مناسب برای شناسایی استعدادها کارکنان" با ضریب ۹/۰۸ در رتبه سوم قرار دارد.

سؤال سوم: عوامل فرایندی بر جانشین‌پروری مدیران در پلیس پیشگیری ناجا چه میزان تأثیر دارد؟

جدول (۶): نتایج آزمون خی دو برای سؤال سوم

مقدار آزمون خی دو	سطح معناداری	درجه آزادی
۶۸/۰۶	۰/۰۰۰	۱۲

با توجه به اینکه مقدار آزمون خی دو ۶۸/۰۶، سطح معناداری ۰/۰۰۰ و درجه آزادی ۱۲ است، با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان کرد سه عامل فرایندی بر جانشین‌پروری مدیران در پلیس پیشگیری ناجا اثرگذار است که میزان اثرگذاری هر یک از این عوامل در نمودار زیر ارائه شده است.



نمودار (۵): نمودار آماری سؤال سوم

در بررسی گویه‌های تأثیرگذار در عوامل فرایندی مشخص شد، "ارزیابی نیاز آینده سازمان به مهارت‌ها و پست‌های مورد نیاز" با ضریب ۸/۳۳ در رتبه اول، گویه "شناسایی کارکنان مستعد به منظور ارتقا به پست‌های بالاتر" با ضریب ۷/۳۳ در رتبه دوم و گویه "برنامه‌ریزی منظم برای شناسایی استعدادها درون‌سازمانی" با ضریب ۷/۳۰ در رتبه سوم قرار دارد.

## ۸. نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری مدیران در پلیس پیشگیری ناجا انجام شد. نتایج حاکی است که عوامل سازمانی، فردی و فرایندی بر جانشین‌پروری تأثیر مثبتی دارد؛ از این رو بررسی و تأثیر هر یک از عوامل سازمانی، فردی و فرایندی بر مدیریت جانشین‌پروری ضروری به نظر می‌رسد. نتیجه آزمون‌های دو مربوط به سؤال اصلی تحقیق نشان می‌دهد که همه گویه‌ها بر جانشین‌پروری تأثیر مثبت معناداری دارد؛ یعنی با اطمینان ۹۵٪ سه عامل سازمانی، فرایندی و فردی به صورت قوی در جامعه آماری وجود دارد و بر جانشین‌پروری مدیران در پلیس پیشگیری ناجا اثرگذار است؛ همچنین از لحاظ رتبه‌بندی، عوامل فرایندی، سازمانی و فردی به ترتیب در اولویت‌های اول تا سوم قرار گرفت. نتایج این پژوهش با پژوهش جعفری (۱۳۹۳)، جزینی و اطمینانی (۱۳۹۷)، و سبک‌رو (۱۳۹۴) همخوانی دارد. در نتیجه نتایج آزمون‌های دو نشان می‌دهد عوامل سازمانی، فردی و فرایندی بر جانشین‌پروری تأثیر مثبت معنی‌داری دارد.

نتیجه آزمون‌های دو مربوط به سؤال فرعی اول (عوامل سازمانی) نشان می‌دهد که همه گویه‌ها بر جانشین‌پروری تأثیر مثبت معناداری دارد و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان بیان کرد پانزده عامل سازمانی بر جانشین‌پروری مدیران در پلیس پیشگیری ناجا اثرگذار است. همچنین از میان گویه‌های عوامل سازمانی، «سبک رهبری مطلوب»، «وجود سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی به روز» و «امنیت شغلی مناسب» به ترتیب در رتبه‌های اول تا سوم قرار گرفت به گونه‌ای که

هر سازمان برای بیشترین استفاده از کارکنان، باید شیوه‌هایی را برای کشف شایستگی افراد به منظور توسعه این شایستگی و به حداکثر رساندن فرصت برای افراد ذی‌صلاح به منظور اثرگذاری در تمام جنبه‌های کاری سازمان ایجاد کند. بنابراین نیاز است ورای مفهوم توانمندسازی، که بر توزیع نفوذ تمرکز دارد، حرکت کرد و این اثرگذاری چیزی جز قدرت نیست. به راهبرد سازمانی توانمندسازی نیاز است که بر توزیع نفوذ مبتنی بر شایستگی تمرکز کند (ادبی، ۱۳۹۵). نتایج این پژوهش با پژوهش بابائیان و یوسفی (۱۳۹۲)، جزینی و اطیابی (۱۳۹۷) همخوانی دارد. در نتیجه نتایج آزمون خی‌دو نشان می‌دهد عوامل سازمانی بر جانشین‌پروری تأثیر مثبت معنی‌داری دارد. نتیجه آزمون خی‌دو مربوط به سؤال فرعی دوم (عوامل فردی)، نشان می‌دهد که همه گویه‌ها بر جانشین‌پروری تأثیر مثبت معناداری دارد و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان بیان کرد پانزده عامل فردی بر جانشین‌پروری مدیران در پلیس پیشگیری ناجا اثرگذار است. هم‌چنین از میان گویه‌های عوامل فردی، «آمادگی کارکنان برای ارتقا به پستهای بالاتر»، «وجود بانک اطلاعاتی افراد شایسته و مستعد» و «وجود نظام ارزیابی قوی و مناسب برای شناسایی استعدادهای کارکنان» به ترتیب اولویت در رتبه‌های اول تا سوم جای می‌گیرد به گونه‌ای که امروزه در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و تواناییهای بالقوه افراد به منظور پیشرفت سازمان استفاده، و با به فعل در آوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی، موجبات پیشرفت سازمان را فراهم می‌کند. بنابراین لازمه دستیابی به هدفهای سازمان، مدیریت مؤثر این منابع با ارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت و شکوفایی توانمندیهای کارکنان مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان قرار گرفته است. نتایج این پژوهش با پژوهش آگه حمیدآبادی (۱۳۸۹)، و نیلی‌پور و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد. در نتیجه نتایج آزمون خی‌دو نشان می‌دهد عوامل فردی بر جانشین‌پروری تأثیر مثبت معنی‌داری دارد.

نتیجه آزمون خی‌دو مربوط به سؤال فرعی سوم (عوامل فرایندی) نشان می‌دهد که همه گویه‌ها بر جانشین‌پروری تأثیر مثبت معناداری دارد و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان بیان کرد سه عامل فرایندی بر جانشین‌پروری مدیران در پلیس پیشگیری ناجا اثرگذار است؛ ضمناً از بین «گویه‌های عوامل فرایندی»، «ارزیابی نیاز آینده سازمان به مهارتها و پستهای مورد نیاز»، «شناسایی کارکنان مستعد برای ارتقا به پستهای بالاتر» و «برنامه‌ریزی منظم به منظور شناسایی استعدادهای درون سازمانی» در اولویت اول تا سوم قرار گرفته است به گونه‌ای که در سازمانهای پیشرفته جهان، جانشین‌پروری از طریق فرایندی انجام می‌شود که مدیریت استعداد نام دارد. از طریق این فرایند، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی در سال-های آینده شناسایی، و از طریق برنامه‌های گوناگون آموزشی و پرورشی بتدریج برای به عهده

گرفتن این مشاغل و مسئولیتها آماده می‌شود. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که با برنامه‌ریزی جانشینی، مطالعات و بررسیهای مختلفی در زمینه‌های سازمان، شغل، فرد، سیستمها و روشها، سیاستها و راهبردهای سازمان انجام می‌پذیرد که نتایج هر یک در تبیین وضعیت دیگری تأثیر خواهد داشت. نتایج این پژوهش با پژوهش سبکرو (۱۳۹۴)، بابائیان و یوسفی (۱۳۹۲)، جزینی و اطیابی (۱۳۹۷) و نیلی‌پور و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد.

## ۹. پیشنهادهای کاربردی

- حمایت کامل مدیریت عالی و مدیران ارشد سازمان از اجرای برنامه جانشین‌پروری علاوه بر تقویت تعهد و اعتماد کارکنان به سازمان و مدیران ارشد آن، موجب تقویت فرهنگ سازمانی پذیرش جانشین‌پروری و نهادینه شدن آن می‌شود.
- سازمان بر ارتقای علمی و عملی کارکنان به منظور تقویت مهارتهای مدیران آینده تأکید ورزد تا مدیران در آینده‌ای نه چندان دور شایستگی‌های بیشتر و کارآمدتری پیدا کنند.
- ایجاد و استقرار سامانه ارتقای شغلی و استفاده از نیروهای درون سازمان به منظور کسب آموزشها و مهارتهای لازم برای جانشینی مدیران، موجب افزایش انگیزه و تعهد سازمانی کارکنان می‌شود.
- ایجاد و استقرار بانک اطلاعاتی کارکنان مستعد جانشینی موجب شناسایی تمام افراد مناسب و دارای شایستگی‌های لازم می‌گردد.
- فرهنگ سازمانی بهتر است به صورت مدیریت مشارکتی انجام شود تا با ایجاد و استقرار نظام پیشنهادهای کارآمد از اندیشه‌ها و نظر همه کارکنان در جهت بهبود کارها استفاده بهینه صورت پذیرد.
- پذیرش و مقبولیت جانشین‌پروری بین کارکنان می‌تواند نشانه اعتماد خوب کارکنان به سازمان باشد.
- وجود کارراهه شغلی می‌تواند در موفقیت جانشین‌پروری بسیار مؤثر باشد؛ چرا که موجب می‌شود کارکنان سعی کنند این مسیر را دنبال، و آموزشها و مهارتهای لازم را کسب کنند.
- برنامه‌های جانشین‌پروری باید توسط یک گروه هدایت شود.
- وجود نظام ارزیابی قوی و کارآمد به منظور بررسی نتایج آموزشها توسط کارکنان منتخب برای جانشین‌پروری و گروهبندی آنها بر اساس نتایج این ارزیابیها، و تعیین کارراهه‌های آموزشی برای هر یک از گروه‌های تعیین سطح شده می‌تواند به شناسایی افراد توانمندتر و مستعدتر به منظور پرورش جانشینی منجر شود.



- آگه حمیدآبادی، زهرا (۱۳۸۹). ارائه مدل ریاضی جانشینی مدیران میانی فرماندهی انتظامی استان خوزستان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه علوم انتظامی امین.
- ادبی، سمیه؛ بخشی، ناهید؛ ادبی، یوسف و ناوی، زهرا (۱۳۹۵). بررسی و تبیین مدیریت جانشین‌پروری. سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی.
- بابائیان، علی و یوسفی، حسین (۱۳۹۲). تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان ناجا، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، س نهم، ش ۲، ص ۲۳۶-۲۱۷.
- جزینی علیرضا، اطمیابی، سید یاسین (۱۳۹۷). تأثیر مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری (مورد مطالعه: معاونت نیروی انسانی ناجا)، فصلنامه نظارت و بازرسی ناجا، س سیزدهم، ش ۵
- جعفری، سعید (۱۳۹۳). ارزیابی و انتخاب استعدادهای مدیریتی در شرکت برق تهران. انتشارات سرآمد.
- رضائیان، علی و سلطانی، فرهاد (۱۳۸۸). معرفی مدل جامع و سیستم مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ص ۵۰-۷
- سبک‌رو، مهدی (۱۳۹۴). کاربست مدل نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین، س سوم، ش ۱، ۱۳۹-۱۱۹.
- کولیوند، علیرضا؛ هزارجریبی، جعفر و سیدنقوی، میرعلی (۱۳۹۶). طراحی الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران ناجا، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، س پنجم، ش ۳.
- Conger, J, and Fulmer, R. (2012). Developing your leadership pipeline. **Harvard BusinessReview**, 81(12): 76.
- Huang, T. (2011). Succession management systems and human resource outcomes. **International Journal of Manpower**, 22(8), 736-747.
- 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, Pennsylvania State University.
- Klein, M.F., & Salk, R.J. (2013). Presidential Succession Planning: A Qualitative Study in Private Higher Education. **Leadership & Organizational Studies**, 20(3), 335-345
- Lawler, E. (2015). **Creating Talent Agility**، from: <http://www.forbes.com/sites/edwardlawler/2015/01/21/creating-talent-agility>

- Mandi, Abdulla Rashed (2008) ‘Acase study exploring succession planning: Supported by a quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain. The George WASHINGTON University.
- Nilipour Tabatabaee, sayed Akbar; Abdollahi Lakeh, Azam; Abbasi Tadi, Alireza .(2014). “A study of succession planning challenges in governmental organization”. **Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review.**
- Rothwell, W.J. (2010). **Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within.** 4th edition, New York, American Management Association.



شپوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

