

بررسی تدابیر اتخاذی در توانمندسازی کارکنان برای اجرای طرح جانشین‌پروری بر مبنای الگوی راث ول (مطالعه موردی شهرداری سنندج)

سامان شریعتی^{۱*}

بهاره پرنک^۲

آسیه یوسفی^۳

بیان شریعتی^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۲/۰۶/۲۶

چکیده

برنامه‌ریزی برای اجرای طرح‌های جانشین‌پروری، آماده‌سازی و پرورش مدیران و کارکنان بایستی منطبق با برنامه‌های توانمندسازی کارکنان باشد. تا توانایی، شایستگی مدیران و کارکنان عاملی برای پیشرفت سازمان مورد نظر باشد. در این پژوهش با توزیع پرسشنامه، برای تطبیق و ارتباط مدل جانشین‌پروری (راث ول) مد نظر مجموعه شهرداری سنندج با توانمندسازی کارکنان بهره‌بردار شده است. در پژوهش حاضر به منظور گردآوری داده‌ها از مصاحبه و پرسشنامه برای پاسخ فرضیه‌ها استفاده شد، داده‌ها از مصاحبه‌ها و پرسشنامه‌های توزیعی با کد گذاری انتخابی از ۴ مفهوم اولیه، ۸ بعد و ۱۸ مولفه اصلی به صورت نمونه‌گیری هدفمند استخراج گردید؛ که ضمن تایید روایی با سنجش پایایی الفای کرونباخ ۰/۹۸۷. در حد عالی تایید شد. با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون روابط بین متغیرها و تایید فرضیات تحلیل شد، بین نظام جبران پرداخت، ارزیابی شغلی و عملکردی، آموزش کارکنان، انضباط سازمانی، با توانمندسازی مورد نیاز طرح جانشین‌پروری کارکنان به دلیل همبستگی بالای ۰/۹. در کلیه ابعاد و $sig < .001$ رابطه خطی مستقیم و معنی‌دار وجود دارد؛ و توانمندسازی کارکنان با طرح جانشین‌پروری بر مبنای الگوی راث ول رابطه مستقیم و معنی‌دار دارد.

واژگان کلیدی

جانشین‌پروری؛ توانمندسازی؛ شهرداری سنندج

۱. کارشناسی ارشد مدیریت (گرایش منابع انسانی)، پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران. نویسنده مسئول saman.mm611@gmail.com

۲. کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه علم و صنعت تهران، تهران، ایران.

۳. دکترای مدیریت استراتژیک دانشکده صنایع و معادن ایران تهران، تهران، ایران.

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد (زمین شناسی نفت)، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.

مقدمه

در شرایط فعلی نیروی کاری سازمان‌ها در حال مسن‌تر شدن بوده و کارکنان خبره و باتجربه که نقشه‌های دانشی سازمان‌ها هستند طی چند سال آینده بازنشسته خواهد شد؛ یا بنا به دلایل نامعلوم اقدام به ترک کار و یا بنا بر مقتضیات و سیاست‌های سازمانی در مجموعه جایجا می‌شوند. طرح‌های جانشین‌پروری یکی از اجزاء و کارکردهای حیاتی مدیریتی سرمایه انسانی در محیط کار محسوب می‌شوند. لذا یکی از عوامل موثر در زمان عملکرد سازمان‌ها عدم توجه لازم و برنامه‌ریزی نیروی انسانی در این رابطه بوده است. برخی سازمان‌ها برای تامین نیازمندی‌های آینده، اقدام به جذب و بهره‌گیری از مدیران و کارشناسان خبره و توانا بیرون از سازمان بدون توجه به منابع مستعد و ارزشمند درونی سازمان می‌کنند. در نظام جامع مدیریت منابع انسانی برنامه‌ریزی به موقع جهت پرورش نیروی انسانی یا مدیرپروری از ارکان مهم و بسیار حیاتی محسوب می‌شود (جعفرپور و همکاران، ۱۳۹۹: ص ۶۴). یکی از ابزارهای مدیریت استعداد و تامین نیروها زبده برای مشاغل کلیدی سازمان ایجاد برنامه جانشین‌پروری است از این‌رو در برخی از سازمان‌ها برنامه‌ریزی برای طرح‌های جانشین‌پروری برای اطمینان از تداوم رهبری موفق اجراء می‌شود زیرا مدیران این سازمان‌ها اعتقاد دارند که جانشین‌پروری موفقیت سازمان را تامین می‌کند (باقرزاده و همکاران، ۱۳۹۹: ۴۹۸). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به سازمان اجازه می‌دهد تا برای مواجه شدن با غیبت، ترک خدمت، فوت، بازنشستگی یا جابجایی و انتقال افراد آماده شود. دیگر نمی‌توان وقایع آینده را به بخت و اقبال واگذار نمود (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۲: ۴۴).

بر مبنای قانون شهرداری‌ها مصوب مجلس شورای ملی مورخ ۱۳۳۴/۰۴/۱۱ با توجه به موقعیت و ساختار سازمان شهرداری‌ها در سطح کشور؛ شهرداری‌ها (منجمله شهرداری سنندج)، سازمانی محلی هستند که بر طبق اصل عدم تمرکز اداری و به منظور اداره امور محلی از قبیل عمران و آبادی، بهداشت شهر و رفاه ساکنان آن شهر، تاسیس می‌شود؛ و مردم در اداره این امور مستقیماً شرکت و دخالت دارند. شهرداری موسسه مستقل و عمومی است که دارای شخصیت حقوقی، استقلال مالی و اداری است و از خود دارای اموال، بودجه، درآمد، حقوق، تکالیف مخصوص و متمایز از دولت است (ماده ۱ و ۲ قانون شهرداری مصوب ۱۳۳۴/۰۴/۱۱ و تبصره الحاقی مصوب ۱۳۴۲/۰۷/۱۳؛ قانون فهرست نهادها و موسسات عمومی غیر دولتی مصوب ۱۳۷۴/۰۴/۱۹). فارغ از وسعت شهرها، ساختار سیاسی و انتخاب مدیران، خواستگاه فرهنگی، اقلیم‌ها و... ذاتاً شهرداری‌ها به دلیل ساختار غیر دولتی و مشابه، دارای مشکلات و موانع مشابه با هم هستند؛ عمده‌ترین این چالش‌ها که بدون شک بر نظام و طرح‌های مورد نظر و اجرایی در شهرداری و علی‌الخصوص جانشین‌پروری بی‌تاثیر نخواهد بود، ۱- انتخاب مدیران براساس داشتن رانت سیاسی ۲- تغییر و گردش شغلی زیاد ۳- تنوع مکان کاری ۴- فقدان برنامه‌ریزی علمی و کارآمد منابع انسانی و عدم تناسب خروجی و ورودی به لحاظ کمی و کیفی (تورم بالای نیروی انسانی) ۵- تمرکز زیاد و انحصار تمام امور شهر در دست شهرداری ۶- فاصله زیاد میان عرصه‌های علمی و عرصه‌های اجرایی ۷- عدم بهره‌وری و مدیریت صحیح امور ۸- تنوع قراردادهای کاری ۹- عدم استقرار سیستم جامع و مکانیزه نیروی انسانی به صورت متمرکز از مشکلات عمده و عمومی شهرداری‌هاست (نظری، ۱۳۹۶: ۸۳-۸۶).

با بررسی سوابق فعالیت شهرداران از سال (۱۳۰۰) تا (۱۴۰۲)، به صورت میانگین دوران خدمت هر یک از این شهرداران تقریباً دو سال می‌باشد. دوره کوتاه مدیریتی به ظاهر برای اجرای برنامه‌های که اجرای آن‌ها زمانبر است شاید کم می‌باشد. به همین دلیل مدت کوتاه دوره مدیریتی به شهرداران اجازه اجرای برنامه‌های بلندمدت و حتی میان‌مدت

همانند اجرای طرح جانشین‌پروری را نخواهد داد. هرچند امروزه باتوجه به نیاز روز افزون به نظام مدیریت جانشین‌پروری، تلاش‌های اندکی در زمینه بررسی عوامل مهم برای استقرار نظام جانشین‌پروری مطلوب انجام شده است (هادی‌زاده مقدم و سلطانی، ۱۳۹۰: ۵۹)؛ و شهرداری‌ها هم از این قاعده مستثنی نیستند، اجرای این طرح و تناسب آن با سایر مفاهیم همچون عدالت محوری، شایسته‌سالاری، توانمندسازی چالش را دو چندان می‌نماید. موانع و مشکلاتی وجود دارد که اگر مدنظر قرار نگیرند و حل نشوند این فراگرد را کند و حتی محو می‌نماید که این موانع به چهار دسته سازمانی، مدیریتی، رفتاری و ساختاری تقسیم‌بندی شده‌اند (طوطیان اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۸: ۷۷). متأسفانه به دلیل ماهیت ترکیبی پرسنل شاغل در مجموعه شهرداری‌ها به صورت خدماتی و اداری، سوابق ترکیبی و مختلط شاغلین به لحاظ بیمه‌ای، سنوات پراکنده، کارراهه شغلی نامنظم، نبود انگیزه و عوامل متعدد دیگر؛ با ترک خدمت، جابجایی‌های هدفمند و حتی مغرضانه و یا بازنشستگی در حوزه جانشینی پرسنل، چالش‌های پیش‌روی شهرداری سنندج ایجاد شده است. به همین دلیل با تکیه بر رابطه توانمندسازی و جانشین‌پروری در این پژوهش به بررسی ابعاد و الگوی مدنظر مجموعه در قالب مدل راث ول^۱ در شهرداری سنندج پرداخته شده است تا ضمن شناسایی علل و عوامل عدم و یا تاخیر اجرای طرح، برای توانمندسازی کارکنان با وضعیت شهرداری سنندج پیشنهادهای ارائه گردد.

پیشینه نظری

مفهوم جانشین‌پروری

هرچند نمی‌توان تاریخ و دوره خاصی را برای مفهوم جانشین‌پروری در نظر گرفت و از دیر باز همراه با قدمت دانش مدیریت چالش جایگزین به عنوان مفهوم عام و مترادف با جانشین‌پروری مطرح بوده است. تاریخچه انتخاب جانشین مناسب به هزاران سال پیش، زمانی که پادشاهان قبل از مرگ خود به فکر انتخاب جانشینی برای اداره مملکت بعد از خود می‌افتادند باز می‌گردد. خانواده کشاورزان مالک هم به نوبه خود همواره درگیر مسأله جانشینی بوده‌اند و زمین معمولاً به جانشینی ارث می‌رسیده که از نظر نوبت تولد، جنسیت و مهارت‌های خاص، امتیازاتی داشته باشد (هزار جریبی و کولیوند، ۱۳۹۷: ۳۴). فایول^۲ (۱۹۱۶) از جمله اولین نویسندگانی است که نیاز به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را در سازمان‌ها شناسایی کرد. فایول اعتقاد داشت که اگر این نیاز فراموش شود، سرانجام سمت‌های کلیدی توسط کارکنانی که به روش غلط آماده شده‌اند (افراد نامناسب)، اشغال خواهد شد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰: ص ۱۸). در تشریح مفهوم جانشین‌پروری می‌توان بیان داشت بر اساس ادبیات پژوهش موجود در این حوزه، از مفهوم جانشین‌پروری به عنوان مترادف کلمه همتاسازی یاد شده است، آن را بیانگر فرایند ساختار یافته‌ای، شامل شناسایی و آماده‌سازی جانشینان احتمالی برای پذیرفتن نقش‌های جدید بیان داشته‌اند. منظور از ساختار یافته، این است که فرایند به صورت مورد نظام‌مند و بر اساس سند و ساختار پایداری انجام می‌گیرد؛ و به صورت موردی و به دنبال جانشینی برای فرد گشتن پس از ترک نفر قبلی انجام نمی‌گیرد (هزار جریبی و کولیوند، ۱۳۹۷: ۳۴). به عبارتی فردی را برای جانشینی یک شخص که در یک پست سازمانی منصوب است آماده (پرورده) می‌نمایند. اگرچه برنامه جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به شکل ساده مکانیزمی برای تعیین رهبران آینده تعریف می‌شود. (Helton & Jackson, 2007)؛ اما در واقع

1 Rothwell

2 Fayol

این برنامه‌ریزی نشأت گرفته از راهبردهای سرمایه‌های انسانی^۳ به عنوان فرایند ارادی به منظور اطمینان از تداوم رهبری، در مناصب کلیدی و توسعه سرمایه معنوی^۴، سرمایه دانش^۵، برای آینده و تشویق افراد به توسعه است. استفاده از لفظ جانشین‌پروری یعنی اینکه جایگزین شایسته و مناسب انتخاب و آماده گردد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ابزاری کلیدی برای بقا و پایداری هر سازمانی است (تیموری و همکاران، ۱۴۰۱: ۷۴).

در تعریف دیگر با دیدگاه استراتژیک، جانشین‌پروری استراتژی مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پست‌های خاص نیست، جانشین‌پروری فرآیند منظم است؛ که به موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه استراتژیک منطبق می‌گردد تا اطمینان حاصل گردد افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بلا تصدی می‌شود، با مهارت‌ها و نگرش‌های درستی در زمان مناسب وجود دارند (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۱: ۳). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری از دیدگاه راث‌ول (۲۰۰۷)، یک روش نظام یافته است تا در سازمان‌ها این اطمینان حاصل شود که کارکنان برای توسعه از شایستگی‌های کافی برخوردارند و می‌توانند در نقش‌های استراتژیک در سلسله مراتب سازمانی جایگزین شوند (Pandey & Sharma, 2014)؛ اما در تعریفی جامع از آکادمی ملی مدیریت دولتی^۶ که تعریفی به مراتب جامع و کاربردی‌تری را ارائه می‌نماید؛ به این صورت که مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری وسیع‌تر از دست‌کاری و سروکار داشتن صرف با نامزدهایی است که می‌خواهند در پست‌های مشخص جایگزین شوند. این فعالیت را می‌توان تلاش عمیق برای پیش‌بینی نیازمندی‌های مدیریتی و سپس انتخاب مدیران از میان مجموعه یا ذخایر مدیران مستعد و پرتوان قلمداد کرد (گل‌وردی و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۰۲).

انجمن مدیریت منابع انسانی (SHRM)^۷ بیان می‌دارد که جانشین‌پروری در مورد آماده‌سازی است نه انتخاب از قبل، همچنین می‌توان بیان نمود که جانشین‌پروری در مورد این است که افراد برای همیشه با سازمان همراه نیستند (امین و همکاران ۱۳۹۶: ۲). پیتر دراکر^۸ معتقد است، قادر نخواهیم بود که خطر نابودی یا سقوط یکی از شرکت‌های مهم خود را به این دلیل که پیش‌بینی کافی برای جانشینی مدیریت در آن نداشتیم را بپذیریم (همان: ۲) به نقل از (Rothwell, 2005). به طور کلی جانشین‌پروری با محوریت توانمندسازی به دلایل متعدد از اهمیت خاصی برخوردار است که عبارتند از بقای مستمر سازمان و در اختیار داشتن افراد مناسب، در مکان و زمان مناسب؛ در نتیجه تغییر ساختار اقتصادی اخیر در سازمان‌ها، افراد کمی برای ترقی به سطوح بالای درون سازمان موجود می‌باشند؛ جانشین‌پروری برای ترغیب تنوع و چند فرهنگی بودن در سازمان‌ها و پرهیز از بازآفرینی اجتماعی ضروری به نظر می‌رسد؛ جانشین‌پروری مبنایی برای ابلاغ مسیرهای شغلی، ایجاد طرح آموزش و توسعه، پایه‌ریزی مسیرهای شغلی و تحرکات شغلی افراد، ارتباطات رو به بالا و جانبی و شکل‌گیری سیستمی جامع از برنامه‌ریزی منابع انسانی فراهم می‌آورد (علامه و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۰۷). جانشین‌پروری نگرشی قابل انعطاف، بلند مدت و رو به رشد در کارمندیابی آینده است (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۱: ۳). لاونینگ^۹ (۲۰۰۵) در مورد اهمیت جانشین‌پروری بیان می‌کند جانشین‌پروری یک عامل اساسی و حیاتی است که باید به اهداف استراتژیک سازمان مرتبط باشد و از استراتژی سازمان گرفته شود و به

3 human capitals

4 Spiritual capital

5 Knowledge Capitals

6 The National Academy of Public Administration

7 Society For Human Resource Management

8 Peter Drucker

9 Lavinga

طور مستقیم مدیران صف را درگیر کند. نادلر^{۱۰} نیز معتقد است جانشینی مدیران، دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروزی با آن مواجه‌اند (متقی و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۵). در کل می‌توان بیان نمود که هدف جانشین‌پروری این است که استعداد‌های کنونی سازمان را به استعدادهای مورد نیاز آن در آینده تبدیل کند. زمانی که افراد مناسب در مشاغل کلیدی قرار گرفتند، سازمان می‌تواند با چالش‌های محیطی مواجه شده، برنامه‌های استراتژیک خود را محقق سازد (علامه و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۰۷).

مفهوم توانمندسازی کارکنان

در فرهنگ آکسفورد اصطلاح لاتین Empower به معنای قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانا شدن تعبیر شده است. این واژه در برگیرنده قدرت و آزادی عمل بخشیدن برای اداره خود است و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است؛ به بیان دیگر توانمندسازی، به معنای طراحی ساختار است، به نحوی که در آن افراد ضمن کنترل خود، آمادگی پذیرش مسؤلیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی در کارکنان شرایطی را ایجاد می‌کند که آنان زندگی کاری خود را در پرتو آن کنترل می‌کنند و به رشد کافی برای پذیرش مسؤلیت‌های بیشتر در آینده دست می‌یابند (میرمحمدی و همکاران، ۱۳۹۳: ۹۶). با این اوصاف به جهت اهمیت این موضوع، توانمندسازی از مباحث نوین در توسعه منابع انسانی به شمار می‌آید، با این حال به علت تنوع پژوهش‌ها و مطالعات صورت گرفته در این حوزه، از ادبیات گسترده‌ای برخوردار است، به ویژه اینکه رویکردهای مختلفی در آن مورد مطالعه قرار گرفته است (Babbie & Rubinj, 2016: 93-98). اصطلاح توانمندسازی در علوم سازمانی و مرتبط با منابع انسانی بسیار مورد استفاده قرار گرفته است، اما هیچ توافق روشنی در مورد تعاریف ارائه شده از آن وجود ندارد. پورمنزه در مقاله‌ای که در سال ۲۰۱۴ با عنوان بررسی تأثیر ابعاد روانشناسی توانمندسازی بر تعهد سازمانی کارکنان منتشر شده است، چنین بیان می‌کند؛ بسیاری از دانشمندان، توانمندسازی را به صورتی درک می‌کنند که در آن اشخاص احساس می‌کنند، می‌توانند بر سرنوشت خود تسلط داشته باشند و به اهداف فردی و مورد نظر سازمانی برسند. واقعیت این است که توانمندسازی بیشتر به مسائل انگیزشی و روانی، تغییرات ساختاری، عناصر فرهنگی و تاریخی، ارزش‌ها و نگرش‌ها در ساختار سازمان اشاره دارد (Pourmonazah, 2014: 8). همچنین توانمندسازی روان‌شناختی را به عنوان مجموعه‌ای از حالات روانی لازم و ضروری برای فرد بیان می‌گردد تا احساس کند که قادر است کار و روابطش را کنترل کند. در واقع به جای تمرکز بر تسهیم قدرت، برتری توانمندسازی روان‌شناختی نسبت به توانمندسازی ساختاری را در تمرکز بر تجربه منحصر به فرد، انرژی و انگیزه افراد می‌باشد. در مجموع می‌توان این چنین هم گفت که توانمندسازی روان‌شناختی منجر به پیامدهای رفتاری مهمی می‌شود. به عنوان مثال، کارکنانی که دارای حس خودیابی هستند، نیازها و خواسته‌های مشتریان (ارباب رجوع و یا متقاضیان دریافت خدمت) را بهتر درک می‌کنند و به موقع مشکلات و مسائل پیش روی سازمان را حل و عمل‌کردی

فوق‌العاده در انجام وظایف محوله از خود نشان می‌دهند. (خلیفه سلطانی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۲۷). توانمندسازی توسط پژوهشگران زیادی در علم مدیریت مورد مطالعه قرار گرفته است که اکثراً ابعاد مختلفی از توانمندسازی را در نظر گرفته و مدل‌های مختلفی را ارائه دادند، یکی از این مدل‌ها، مشهور به مدل توانمندسازی اسپریتزر^{۱۱} است که ابعاد توانمندسازی در قالب این مدل بدین شرح بیان می‌گردد.

معنی دار بودن: توماس و ولتهوس^{۱۲} معتقدند که احساس معنی‌دار بودن یعنی ارزش اهداف یا مقاصد فعالیت که با استانداردها و ایده‌آل‌های خود فرد سنجیده می‌شود.

شایستگی: شبیه حس خودیابی است. شایستگی یک باور شخصی است که فرد احساس می‌کند می‌تواند وظایف شغلی را به طور موفقیت آمیزی انجام دهد.

خودتعیینی: یعنی احساس فرد راجع به اجرا و تنظیم فعالیت‌های شغلی خود که نشان دهنده استقلال در رفتارها، اجرا و ادامه فرایندهای شغلی فرد است.

تأثیرگذاری: درجه‌ای است که در آن فرد احساس می‌کند توانایی تأثیرگذاری بر پیامدها و راهبردهای سازمان را دارد (همان: ۱۲۸).

توانمندسازی کارکنان^{۱۳}، از مباحث نوین در توسعه منابع انسانی بوده و تعاریف متفاوتی درباره آن بیان شده است. از نظر لغوی، معنی اصلی توانمندسازی به معنای اعطای اختیار و قدرت به زیردستان است و استفاده از واژه قدرت در همه تعاریف توانمندسازی روشن است و به موجب آن، تعادل قدرت برای همکاری و اعتماد تقویت می‌شود. از نظر سابقه و قدمت، رویکرد اول تا سال‌های (۱۹۸۰) مورد توجه دانشمندان این حوزه قرار داشت؛ اما پس از مطالعات توماس و ولتهوس^{۱۴} و تحقیقات اسپریتزر^{۱۵}، گرایش به سمت توانمندسازی روانشناختی تغییر یافت. این توجه از یک طرف دلیل دست نیافتن مطالعات توانمندسازی ساختاری به نتایج مثبت و فراگیر در محیط‌های کاری مختلف بوده است و از دیگر سو این که تا فرد از نظر ذهنی مستعد و آماده نباشد، ارتقاء و توانمندی فیزیکی کارکنان، نتیجه بخش نخواهد بود. به این ترتیب می‌توان بیان داشت توانمندسازی، ضمن تغییر در نحوه نگرش افراد و قضاوت آن‌ها در رابطه با مسائل مختلف فردی و سازمانی، باعث به وجود آمدن این باور در آن‌ها می‌شود که آزادی و اختیار، منابع مطمئنی برای توانا شدن هستند. از این رو، وقتی گروهی از افراد توانمند می‌شوند، روابط آن‌ها با صاحبان قدرت تغییر می‌کند و در اهداف مشترک‌شان سهیم خواهند شد. افراد توانمندشده در ارتباطات خود با دیگران و صاحبان قدرت، تغییر، ایجاد می‌کنند (فعلی و همکاران، ۱۳۹۷: ۷۶). مفهوم توانمندسازی کارکنان، با این که در طول زمان دچار تغییر و تحول شده است، از گذشته به عنوان ابزاری مدیریتی وجود داشته است و اولین تعریف از این مفهوم، به (۱۷۸۸) میلادی بر می‌گردد که از آن به عنوان روابط نسبتاً ثابت بین اجزای سازمان یاد شده است و اختیار را در نقش سازمانی فرد حایز اهمیت دانسته‌اند.

11 spritzer

12 Thomas & Velthouse:

13 Empowering employees

14 Thomas and Wolthaus

15 spritzer

لی^{۱۶} (۲۰۰۱) نیز این مفهوم را زمینه‌ای برای افزایش تفکر انتقادی و فعالیت در گروه‌های کوچک بیان داشته است و بیان داشته که به کمک توانمندسازی کارکنان می‌توان زمینه پالایش و تقسیم تجربیات را فراهم ساخت (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۰: ۹۰). در دهه (۱۹۵۰) میلادی، مطالعات صورت گرفته در حوزه مدیریت از تجویزهایی در خصوص داشتن روابط دوستانه با کارکنان آکنده بوده است. در دهه (۱۹۶۰) میلادی مباحث مربوط به حساسیت مدیران در خصوص نیازمندی‌های افراد مطرح شد و در دهه (۱۹۸۰) میلادی سخن از درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری مطرح شد. در دهه (۱۹۸۰) هم مباحث مربوط به کنترل کیفیت مطرح شدند و در دهه حاضر سخن از توانمندسازی کارکنان توسط مدیران به میان آمده است. به این ترتیب در ادبیات پژوهش مربوط به مفهوم توانمندسازی کارکنان، از آن به عنوان تفویض اختیار و دادن قدرت تصمیم‌گیری به کارکنان یاد شده است. بعلاوه، محققان معتقدند توانمندسازی کارکنان به عنوان یک عامل انگیزشی از طریق احساس خودکارآمدی می‌تواند در کارکنان احساس تعلق به سازمان را تقویت نماید و از این رو می‌توان اشعار داشت توانمندسازی کارکنان، فرایندی است که به یک مسیر یا سفر شبیه است که کار را توسعه داده و با زمینه‌های کاری که فرد انجام می‌دهد، امکان ارتباط دارد (امام قلی زاده و همکاران، ۱۳۸۸: ۳۸). باون و لاولر (۱۹۹۲)^{۱۷} معتقدند مشارکت دادن کارکنان در اطلاعات، پاداش، قدرت تصمیم‌گیری و دانش، همان توانمندسازی کارکنان است. شوول و همکاران (۱۹۹۰)^{۱۸} نیز بیان داشته که توانمندسازی کارکنان به مفهوم تفویض اختیار دادن به کارکنان در اتخاذ تصمیم‌های مناسب سازمانی است. کانگر و کانانکو (۱۹۹۸)^{۱۹} نیز توانمندسازی کارکنان را فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی که سبب ناتوان شدن آنان شده است، تعریف نموده است. آن‌ها الگوی توانمندسازی کارکنان را شامل شناسایی و حذف شرایطی که سبب حالت بی‌قدرتی در کارکنان می‌گردد، می‌دانند و معتقدند تغییرات سازمانی پی در پی، ساختار سازمانی متمرکز، نظام پاداش‌دهی غیرمنطقی سبب کاهش خودکارآمدی کارکنان گردیده و در نتیجه توانمندسازی کارکنان را دچار اختلال می‌نماید. بعلاوه، باون و لاولر (۱۹۹۲) معتقدند برای توانا کردن سازمان‌های خدماتی مشارکت در پیشنهادات، مشارکت شغلی و دادن آزادی عمل بالا به کارکنان باید مدنظر قرار گیرد (بارانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۶۸). برخی نیز مفهوم توانمندسازی را بعنوان عاملی در راستای قوی‌تر ساختن افراد بیان داشته‌اند. بعلاوه، در تعریفی دیگر از توانمندسازی از آن به عنوان قدرت بخشیدن یاد شده است و بیان شده که مدیران باید به افراد کمک کنند تا حس اعتماد به نفس خود را تعالی بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود غلبه نمایند. در چنین شرایطی مجموعه ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آن‌ها به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و توان کافی برای ایجاد نقش و پذیرش مسئولیت‌های سازمانی شکل می‌گیرد و بر کارایی و اثربخشی سازمانی خواهد افزود از این رو می‌توان بیان داشت توانمندسازی عامل انگیزشی جدید در محیط کاری پویا می‌باشد (واعظی و سبزیکاران، ۱۳۸۹: ۱۵۵). به این ترتیب، می‌توان گفت توانمندسازی در واقع فرایند مستمری است که در محیطی پویا در سطوح گوناگون مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد و موضوعات روانشناختی، انگیزشی، فرهنگی، تاریخی و نگرشی در بافت سازمان را در کانون توجه خود دارد. بعلاوه، محققان حوزه علوم رفتاری، عملکرد گروهی، غنی‌سازی شغلی، کنترل کار شخصی، استقلال در انجام وظیفه، گروه کاری، سیستم

16 Lee

17 Bowen and Lawler

18 Shovel et al

19 Kanger and Kananko

پرداخت مرتبط با عملکرد و مالکیت سهام کارکنان را فرایند توانمندسازی تعریف کرده‌اند و از این رو می‌توان نتیجه گرفت توانمندسازی فرایند خوداثربخشی می‌باشد و افراد را قادر به انجام کارهایی که به آن‌ها محول شده است، می‌نماید (مرادی پردنجانی و اسماعیلی، ۱۳۹۵: ۲۲۵). پژوهشگران این حوزه بیان داشته‌اند در زمانی که توانمندسازی را از دیدگاه کارکنان در نظر می‌گیریم، می‌توان گفت توانمندسازی بیانگر وضعیت روانشناختی کارکنان است. اگر کارکنان رفتاری را که انتظار می‌رود پس از انتقال قدرت انجام دهند، نشان ندهند یا آگاه نباشند که قدرت به آن‌ها انتقال یافته است، یا احساس بی‌قدرتی کنند، در حقیقت، توانمندسازی در عمل اتفاق نیفتاده است. از طرفی، به سبب تنوع مطالعات صورت گرفته در این حوزه، از ادبیات گسترده‌ای برخوردار است. نکته شایان توجه این است که فرایند توانمندسازی کارکنان نیازمند صرف زمان زیادی است و در پی ایجاد ساختار و شرایط مناسب برای اجرای برنامه‌های مورد نیاز برای توانمندسازی کارکنان تحقق خواهد یافت. به این ترتیب می‌توان بیان داشت اگر کارکنان یک سازمان توانمند باشند ولی هنوز فاقد نفوذ لازم باشند، فاقد اثر احتمالی فرصت یا حمایت محیطی هستند و لذا این حس را باید در کارکنان سازمان بوجود آورد که از آن‌ها حمایت می‌شود تا از این طریق فرصت‌هایی برای نفوذ فراهم آورند و توانمندی آن‌ها تقویت گردد (اسکندری و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۱۰).

اهمیت جانشین‌پروری برای HRM

در سالیان اخیر سازمان‌ها در تلاش و رقابت‌اند تا با توانمندسازی مدیران و کارکنان در اختیار، به عنوان یک مزیت رقابتی خود را مطرح نمایند. در چنین شرایطی برنامه‌های آموزش و توسعه قابلیت مدیران در سطوح مختلف مدیریتی که به منظور افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌های آن‌ها انجام می‌پذیرد که مهم‌ترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمان‌ها محسوب می‌شود. از این رو برای جذب و به کارگیری کارکنان مستعد و شایسته به عنوان منبع مزیت رقابتی در سازمان‌ها امروزه طرح جانشین‌پروری مطرح می‌شود؛ که از دهه گذشته مورد توجه قرار گرفته است (فقیهی و همکاران؛ ۱۳۹۴: ۱۶). آنچه در فرآیند جانشین‌پروری مورد توجه قرار می‌گیرد این است که سازمان قبل از اجرای این برنامه بایستی بستر لازم را برای اجرای طرح و یا مدل مورد نظر فراهم نمایند. بسیاری از پژوهش‌ها به اهمیت گره‌زدن جانشین‌پروری به برنامه‌های استراتژیک اشاره کرده‌اند این گره زدن این نتیجه را در بر خواهد داشت که مدیران ارشد و رهبران سازمان از برنامه‌ها از طریق مشارکت فعال و آشکار حمایت کند (فقیهی و همکاران؛ ۱۳۹۴: ۱۶). بسیاری بر این باورند که جانشین برای جایگزین کردن شخص با استعداد تعیین می‌گردد یعنی برای اینکه استعدادها هدر نرود و یا از بین نروند، همچنین هزینه‌های بالا برای آموزش مجدد افراد، بر سازمان‌ها تحمیل نگردد می‌بایست جانشین مناسب را برای مدیران و کارکنان کلیدی و زبده انتخاب نمود؛ و بر توانمندسازی آن‌ها تمرکز ندارند، بر این مبنا به کارگیری و درگیر کردن استعدادها در سازمان به عنوان یک فرصت در نظر گرفته می‌شود و مستقیماً بر عملکرد سازمان تاثیر دارد؛ و برای شاغلین و توانمندسازی آن‌ها سودی دربر نخواهد داشت. لذا هر اندازه کارکنان با استعداد بیشتری در امور سازمانی درگیر شوند، تصویری که در مورد سازمان خواهند داشت، مثبت‌تر می‌باشد و آن‌ها تمایل بیشتری به فعالیت در سازمان خواهند داشت و در نتیجه نرخ ترک کار کارکنان کاهش می‌یابد بنابراین به طور بالقوه بر روی متغیرهایی مانند کیفیت خدمات، رضایت ارباب رجوع، بهره‌وری و عملکرد فردی و سازمانی تأثیر خواهد گذاشت (Barner, ۲۰۰۶).

مدل ستاره هفت‌پر، مدل کانال رهبری، مدل خزانه‌های افزایشی، مدل جانشین‌پروری بدون عناوین شغلی و مدل مشترک المنافع از مدل‌های مشهور جانشین‌پروری هستند که در همه آن‌ها می‌توان به تأثیر سبک‌های رهبری اتخاذ شده توسط مدیران در گسترش مدیریت، فرایند و برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان اشاره کرد (میرصفیان و کلاته سیفری ۱۳۹۹: ۲۲۹؛ علامه و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۰۷). شریعتی و همکاران (۱۴۰۲) از میان بسیاری از مدل‌های مطرح شده، بهترین گزینه برای اجراء، مدل ستار هفت‌پر راث‌ول به عنوان مدل اجرایی برای شهرداری سندج پیشنهاد نموده‌اند (شریعتی، ۱۴۰۲: ۷)؛ اما برابر با تحقیقات میدانی این مدل بنا به دلایل نامعلوم مورد استفاده قرار نگرفته است. برای ادامه پژوهش در راستای مطالعه قبلی اقدام به مطالعه بیشتر موضوع با بررسی اثر توانمندسازی کارکنان مجموعه بر اساس مدل جانشین‌پروری راث‌ول پرداخته شد.

در این مدل با عنوان ستاره هفت نقطه‌ای راث‌ول (۲۰۰۵) دارای عوامل اصلی جانشین‌پروری و متغیرهای اثرگذار بر هر عامل بوده و با تغییرات ایجادشده برای این سازمان مناسب‌تر نیز می‌باشد. این مدل دربرگیرنده عوامل اصلی جانشین‌پروری به شرح زیر است.

مرحله اول: ایجاد تعهد به برنامه‌ریزی جانشینی نظام‌مند^{۲۰} و استقرار برنامه جانشین‌پروری؛ بدین معنا که این برنامه باید با اهداف بلندمدت و راهبردی سازمان مرتبط باشد. برای ارتقای توانمندی کارکنان و جانشین ساختن آن‌ها در پست‌های بالاتر برنامه مدونی در سازمان وجود داشته باشد و این برنامه مورد پذیرش مدیران سازمان باشد؛ همچنین، برای شروع این برنامه طرح عملی و بودجه کافی در سازمان موجود باشد (زین الدینی بید مشکی و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۵).

مرحله دوم: ارزیابی الزامات کار فعلی افراد^{۲۱}؛ رهبران قبل از برنامه‌ریزی برای آینده باید از زمان حال افراد آگاه باشند. داشتن فرد مناسب برای شغل مناسب و در زمان مناسب یک مقوله راهبردی است (امین و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۰).
 محله سوم: ارزیابی عملکرد فردی^{۲۲}؛ در بیشتر برنامه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی فرض بر این است که افراد برای احراز شرایط ارتقا باید مشاغل فعلی خود را به نحو احسن انجام دهند. به طور کلی، ارزیابی عملکرد فرایند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد افراد در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت به منظور تحقق یافتن اهداف وظایف سازمانی است این ارزیابی مشخص می‌کند که افراد با چه دقتی درحال انجام دادن مشاغل فعلی خود هستند (شیرزاد کبریا و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۲۶).

مرحله چهارم: ارزیابی الزامات کار آینده^{۲۳}؛ پست‌های کلیدی و الزامات کاری آن همیشه ثابت نخواهند ماند؛ زیرا سازمان‌ها به طور مستمر در حال پاسخ دادن به فشارهای بیرونی و درونی هستند. راث‌ول در این باره معتقد است، الزامات کار، پست‌های کلیدی و حتی کارکنان با توان بالا اغلب به صورت پویا در حال تغییر می‌باشند.

مرحله پنجم: ارزیابی استعداد فردی^{۲۴}؛ مدیران باید سمت‌های اصلی آینده را شناسایی کنند و الزامات کار آینده را نیز در صورتی که در آماده سازی افراد برای بر عهده گرفتن سمت‌های اصلی ثمربخش است، تعیین کنند (زین الدینی بید مشکی و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۷). لذا ارزیابی توان استعداد فردی برای ارتقا، اصلی‌ترین هدف برنامه جانشین‌پروری است.

20 Creating a commitment to systematic succession planning

21 Assess Present Work/people Requirements

22 Apprise Individual Performance

23 Assess Future Work/people Requirements

24 Assess Future Individual Potential

این فرایند با تعیین نیازمندی‌های افراد برای ترقی به پست‌های بالاتر و با مسئولیت‌های بیش‌تر و یا پست‌هایی که نیاز به دانش فنی بیشتری دارد، در ارتباط است (امین و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۰).

مرحله ششم: پر کردن خلاء پرورشی^{۲۵}؛ یکی از راه‌های مهم برای اجرای طرح‌های جانشین‌پروری، ارتقای از درون است. راثول (۲۰۱۰) می‌گوید، می‌دانیم که طرح توسعه فردی پیوند میان قرارداد یادگیری، قرارداد عمل‌کرد و یک الگوی برنامه‌ریزی مسیر شغلی است. سازمان باید برنامه‌ای مستمر برای پرورش مدیران آینده از داخل سازمان وضع نماید. ضمناً بسیاری از حرفه‌ای‌ها دریافته‌اند که مرشد-مریدی (منتورینگ)^{۲۶} نیز، جنبه مهمی برای حمایت و اجتماعی کردن اعضای سازمان است (همان: ۱۰-۱۱ به نقل از قلی‌پور و هاشمی، ۱۳۹۳).

مرحله هفتم: ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری^{۲۷}؛ ارزیابی به معنای ارزش‌گذاری یا تعیین ارزش است. معیارهای مناسب ارزیابی باید از اهداف تعیین شده برنامه سرچشمه بگیرند. ارزیابی برنامه‌ای، شبیه به حسابرسی منابع انسانی است که ممکن است تمام فعالیت‌های منابع انسانی را در برگیرد (همان: ۱۱).

پیشینه پژوهش

تریکل (۲۰۱۵)^{۲۸}، در رساله دکتری خود با عنوان "جانشین‌پروری مدیریت اجرایی در کالج‌های محلی نیو جرسی" بیان نموده، با توجه به افزایش بازنشستگی‌های زودهنگام در کالج‌های محلی، انجمن کالج‌های محلی آمریکا بحران بالقوه‌ای را که ناشی از بازنشستگی کارکنان در مدیریت اجرایی است برای کالج‌های محلی شناسایی کرده است؛ و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برابر با توانمندی کارکنان، برای کالج‌ها از اهمیت برخوردار است. به عبارتی توانایی‌های کارکنانی که توانمندسازی شده‌اند، همانند بازنشستگی آن‌ها برای سازمان قابلیت حذف شدن از سازمان را دارد.

فارا و همکاران (۲۰۱۹)^{۲۹}، هم در مطالعات خود با عنوان "جانشینی رهبری در انواع مختلف سازمان‌ها: جانشین‌ها چه حرفه و سیاستی ممکن است از یکدیگر یاد بگیرند." با واکاوی موضوع جانشین‌پروری و نگاه به الزام توانمندسازی، به این نتیجه رسیده‌اند که جانشین‌پروری در انواع مختلف سازمان‌های مختلف با ماهیت سیاسی، بازرگانی، عمومی، خصوصی با رویکرد تدوین یک نظام جامع و یکپارچه در زمینه جانشین‌پروری اقدام می‌نمایند؛ و به نوعی نظام‌نامه‌ی برای جانشین‌پروری رهبری در سازمان مورد مطالعه قرار گرفته است.

ماتر (۲۰۲۰)^{۳۰}، در مطالعه خود با عنوان "شناسایی و تبیین وضعیت عاطفی کارکنان در مرحله جانشین‌پروری به رهبران جدید" دریافته است توجه به رفتار و بازخورد کارکنان ناشی از عمل‌کرد مدیران قبلی و رفع تعارض‌ها و اختلافات پیش‌آمده برای مدیریت جدید (جانشین)، اتخاذ تدابیر لازم برای کاهش واکنش‌های منفی به مدیران جانشین شده (جدید) است، بررسی و دقت در دلایل وابستگی و حس دوستانه به مدیران قبلی برای توانمندسازی لازم و اجرای طرح جانشین‌پروری موثر است.

شریعتی و همکاران (۱۴۰۲)، با پژوهشی در شهرداری سندج به مطالعه توانمندسازی کارکنان برای تدوین الگوی جانشین‌پروری با عنوان "امکان‌سنجی اجرای طرح جانشین‌پروری و ارائه الگو در راستای توانمندسازی کارکنان

25 Close the Development GAP

26 Mentoring

27 Evaluate the S.P

28 Trickle

29 Farah et al

30 mater

شهرداری سنندج" پرداختند که در نهایت الگوی راث ول را به عنوان الگوی مناسب برای توانمندسازی کارکنان و اجرای طرح جانشین‌پروری پیشنهاد نمودند.

تیموری و همکاران (۱۴۰۰)، نیز در مطالعه‌ای با عنوان "ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری" به موضوع شایستگی و ارتباط آن برای ایجاد توانمندی لازم برای جانشین‌پروری پرداخته‌اند و در نتایج خود اعلام نموده‌اند توجه به شایستگی‌های افراد در نظام جذب و استخدام، آموزش، ارزیابی، جبران خدمت و عدالت محوری و پرهیز از تنگ نظری را برای تدوین الگو لازم برای جانشین‌پروری توانمند مناسب می‌دانند.

بهشتی‌فر و همکاران (۱۴۰۰)، نیز در مطالعه‌ای با عنوان "مطالعه مؤلفه‌های جانشین‌پروری و بررسی میزان تأثیر آن‌ها با استفاده از رویکرد فراتحلیل (مطالعه موردی: سازمان حج و زیارت)" برنامه‌های آموزشی توجیهی برای آگاهی مدیران از اهمیت و ضرورت جانشین‌پروری و ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد و اعطای پاداش، فرهنگ سازمانی حمایتگر، بازنگری در تعریف اشتراک گذاری و تسهیم دانش، بازنشر و ترویج جانشین‌پروری، تعهد سازمان به اجرای طرح جانشین‌پروری را مولفه‌های تأثیر گذار برای توانمندسازی مجموعه و اجرای طرح جانشین‌پروری تشخیص داده‌اند.

سنایی‌راد (۱۳۹۹)، هم در پژوهشی با عنوان "توانمندسازی کارکنان مبتنی بر جانشین‌پروری" بیان داشته، عوامل متعددی وجود دارند که در سازمان زمینه ساز توانمندسازی کارکنان برای جانشین‌پروری هستند که بایستی تقویت گردند. سرفرازی (۱۳۹۹)، در مطالعه‌ای با عنوان "جانشین‌پروری مدیران شاخص کلیدی و اثر گذار در توانمندسازی کارکنان است" به صورت خاص به بررسی رابطه این دو مولفه پرداخته است و نهایتاً در یافته‌ها به این نتیجه رسیده است که بین جانشین‌پروری و توانمندسازی الگوی دو سویه وجود دارد.

سلطانی‌نژاد و سلاجقه (۱۳۹۹)، هم در پژوهشی با عنوان "تأثیر توانمندسازی ساختاری بر فرسودگی شغلی در دانشگاه‌های دولتی نقش حقوقی رفتار شهروندی فردی و رفتار شهروندی سازمانی" به مطالعه اثر فرسودگی شغلی در توانمندسازی کارکنان پرداخته‌اند و به بررسی تئوری موضوع توانمندسازی پرداخته‌اند. در جامعه آماری اعضای هیات علمی دانشگاهی، در یافته‌ها تأکید بر کاهش میزان فرسودگی برای افزایش توانمندسازی دارند.

سلطانی‌نژاد (۱۳۹۷)، در پژوهشی دیگر در حوزه توزیع برق استان کرمان با عنوان "مدل سازی ساختاری نقش توانمندسازی کارکنان در بهبود جانشین‌پروری" در یافته‌های خود ابراز نموده است که شایستگی به عنوان عاملی برای توانمندسازی بر جانشین‌پروری رابطه مثبت و معنی‌دار دارد.

حیدری و همکاران (۱۳۹۴)، نیز با مطالعه مجتمع‌های آموزش و پرورش در شهر میناب "بررسی رابطه مدیریت جانشین‌پروری با توانمندسازی روانشناختی معاونین مدارس تحت پوشش مجتمع‌های آموزش و پرورش" به این نتیجه رسیده است که بین جانشین‌پروری و توانمندسازی کارکنان همبستگی وجود دارد

روش شناسی پژوهش

هدف از این مطالعه نهایتاً شناسایی دلایل عدم اجرای طرح جانشین‌پروری بر مبنای مطالعات قبلی است و بر این موضوع تمرکز شده است، توانمندسازی پرسنل با جانشین‌پروری به عنوان یک اصل مدیریتی و الگوی مدنظر شهرداری دارای چه رابطه‌ای است. لذا پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی است، با روش تجزیه و تحلیل به صورت توصیفی و غیرآزمایشی است. بدین ترتیب که در ابتدا با بررسی متون و مرور پیشینه تجربی و نظری، به ایجاد ادبیات غنی و با محتوا در حیطه موضوع پژوهش پرداخته شد و بعداً، ارتباط بین دو مولفه اصلی جانشین‌پروری و توانمندسازی کارکنان

مورد بررسی قرار گرفته است. بنا به بسیاری از محدودیت‌ها و فرهنگ غالب عدم همکاری در تکمیل پرسشنامه و یا مصاحبه؛ برای تسهیل و اخذ نتایج دقیق، از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته به منظور بهره‌گیری از تحلیل تماتیک برای تحلیل دقیق‌تر استفاده شده است برای تخلیص مطلب و جمع‌بندی روش پژوهش موارد و اقدامات بعمل آمده در جدول ۱ جمع‌بندی شده است.

جدول ۱. مراحل روش شناسی پژوهش

مرحله	هدف	شیوه جمع‌آوری داده و اطلاعات	روش نمونه‌گیری	جامعه آماری
اول	شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای موفق نظام جانشین‌پروری	کتابخانه‌ای و پرسشنامه (تکنیک دلفی)	غیرتصادفی و هدفمند	معاونین، مدیران، شهرداران مناطق، روسای ادارات، سرپرستان، کارشناسان مسئول شاغل در شهرداری مرکزی، مناطق، سازمان‌ها و ادارات تابعه شهرداری
دوم	جمع‌آوری نظرات	مصاحبه		
سوم	جمع‌آوری نظرات و تصدیق آماری و ستاده‌ها	پرسشنامه		
چهارم	مشاوره و بازبینی	صاحب نظران		
پنجم	استخراج داده‌ها و استنباط	نرم افزار تحلیلی SPSS		

با مشاوره خبرگان و بررسی قالب پرسشنامه‌های قبلی منجمه پرسشنامه امکان‌سنجی نظام جانشین‌پروری در آموزش و پرورش، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد (متقی مشهدی، ۱۳۹۱) و شریعتی و همکاران (۱۴۰۲)، روایی پرسشنامه‌ها بررسی شد، با تایید جمعی خبرگان شهرداری و اساتید دانشگاهی روایی پرسشنامه‌های مورد نظر مناسب و دارای شاخصه مناسب برای ابزار سنجش تشخیص بود؛ لذا روایی سازه‌ای پرسشنامه‌ها تایید گردید. برای سنجش پایایی پرسشنامه از شاخص آلفای کرونباخ استفاده شد. آلفای کرونباخ حاصل ۰/۹۸۷ است که با توجه به اینکه بالاتر از ۰/۹ است از پایایی عالی بالایی برخوردار است؛ بنابراین پرسشنامه از روایی و پایایی مناسبی برخوردار است. در نهایت، برای تجزیه و تحلیل، از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۷ در دو قالب توصیفی و آمار استنباطی به روش محاسبه ضریب همبستگی پیرسون^{۳۱} استفاده شده است.

31 Pearson Correlation Coefficient

جدول ۲. الفای کرونباخ (روایی پرسشنامه)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.987	0.992	18

جدول ۳. کد گذاری پرسشنامه و سوال‌های مصاحبه

N	Std. Deviation	Mean	شاخص	ابعاد	مفهوم
30	0.92786	2.3667	حمایت از افراد متعهد	x1	شناسایی و جذب مدیران (A)
30	1.18855	1.9667	ارائه فرصت برای ابراز توانایی و مهارت‌ها	x2	
30	0.98027	2.0667	استفاده از فارغ التحصیلان برتر و نوآوران	x3	
30	1.25258	2.5000	انجام مصاحبه فنی و تخصصی	x4	
30	0.75810	1.6667	درک مفهوم توانمندسازی	x5	ارزیابی (B)
30	1.25212	2.1333	تعیین معیارهای ارزیابی	x6	
30	1.28475	2.0667	سنجش عملکرد	x7	
30	0.75810	1.6667	سنجش نقاط ضعف و قوت	x8	
30	1.01483	1.7333	گردش شغلی	x9	توسعه و آموزش (C)
30	0.85836	1.7667	برگزاری دوره آموزشی تخصصی داخل و خارج شهرداری	x10	
30	0.53498	1.3000	آموزش به صورت مربی‌گری (استاد - شاگردی)	x11	
30	1.26173	1.8333	آموزش‌های متنوع متناسب با مشاغل	x12	
30	0.55605	1.3667	برنامه افزایش مهارت‌های شغلی	x13	
30	0.68145	1.5333	اعطای جانشینی موقت برای مشاغل مدیریتی	x14	
30	0.68145	1.4667	پرداخت حقوق و دستمزد متناسب با مشاغل	x15	نگهداشت پرسنل (D)
30	0.56832	1.4333	پرداخت پاداش بر مبنای تلاش	x16	
30	0.67891	1.4333	اصلاح رفتارهای نامطلوب	x17	
30	0.73030	1.5333	نگه داشتن افراد نامناسب	x18	

جامعه آماری پژوهش

همان‌طور که بیان شد این پژوهش رویکرد توصیفی-تحلیلی دارد. جامعه آماری از مجموعه شهرداری سندج با جمعیتی بالغ بر ۱۸۸۰ نفر می‌باشد؛ که تعداد ۳۰ نفر از مدیران و کارشناسان خبره (مسئول)، مشتمل بر خبرگان شاغل در

شهرداری با سوابق طولانی و اجرایی هستند که به همراه متخصصان دانشگاهی در حوزه منابع انسانی، با روش نمونه‌گیری هدفمند در فرایند توزیع پرسشنامه و مصاحبه نیمه ساختار یافته مشارکت نموده‌اند.

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

جمعیت شناسی بانوان (۵ نفر)

سن (نفر)	سابقه خدمتی (سال)	فراوانی	تحصیلات	فراوانی
کمتر از ۳۰ سال ۰	کمتر از ۱۰ سال ۲	۶/۷٪	دیپلم و پایین تر ۰	۰٪
۳۰ تا ۴۰ سال ۱	۱۰ تا ۱۵ سال ۲	۶/۷٪	کاردانی ۰	۰٪
۴۰ تا ۵۰ سال ۴	۱۵ تا ۲۰ سال ۱	۳/۳٪	کارشناسی ۲	۶/۷٪
بیشتر از ۵۰ سال ۰	۲۰ سال و بیشتر ۰	۰	کارشناسی ارشد ۳	۱۰٪
			دکتری ۰	۰٪

جمعیت شناسی آقایان (۲۵ نفر)

سن (نفر)	سابقه خدمتی (سال)	فراوانی	تحصیلات	فراوانی
کمتر از ۳۰ سال ۰	کمتر از ۱۰ سال ۲	۶/۷٪	دیپلم و پایین تر ۰	۰٪
۳۰ تا ۴۰ سال ۱	۱۰ تا ۱۵ سال ۱۲	۴۰٪	کاردانی ۱	۳/۳٪
۴۰ تا ۵۰ سال ۲۰	۱۵ تا ۲۰ سال ۶	۲۰٪	کارشناسی ۱۸	۶۰٪
بیشتر از ۵۰ سال ۴	۲۰ سال و بیشتر ۵	۱۶/۶٪	کارشناسی ارشد ۶	۲۰٪
			دکتری ۰	۰٪

ویژگی جمعیت شناختی مشارکت کنندگان

برای تعیین نمونه پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است که با استفاده از روش گلوله برفی و با در نظر گرفتن قاعده اشباع نظری، نمونه‌گیری و مصاحبه‌ها انجام شد. این پژوهش، با مصاحبه از ۲۵ نفر به اشباع نظری رسید؛ پژوهشگران برای حصول اطمینان بیشتر، ۵ مصاحبه دیگر نیز با مدیران ارشد، میانی، ستادی انجام دادند تا مصاحبه‌ها به حد ۳۰ مورد افزایش یافت.

جدول ۵. آمار جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان در بخش کیفی

تعداد (نفر)	سمت	مصاحبه شوندگان
۲	اساتید و صاحب‌نظران دانشگاهی	صاحب‌نظران
۲	معاونین (فعلی و سابق)	مدیران ارشد
۳	شهرداران مناطق و نواحی (فعلی و سابق)	مدیران میانی
۳	روسای سازمان‌ها (فعلی و سابق)	مدیران میانی
۴	روسای ادارات (فعلی و سابق)	مدیران ستادی
۶	مسئولین واحد (فعلی)	مدیران پایه
۱۰	با سوابق بیش از ۱۵ سال	کارشناسان خبره
۳۰		مجموع

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی: اجرای طرح جانشین‌پروری با الگوی راث‌ول وابسته به برنامه توانمندسازی کارکنان شهرداری سنندج نمی‌باشد.

فرضیه فرعی:

۱. تغییر در نظام جبران خدمت فعلی برای توانمندسازی کارکنان مجموعه شهرداری سنندج موثر نیست.
۲. برای توانمندسازی کارکنان طی مسیر کارراهه شغلی کارکنان مجموعه شهرداری الزامی است.
۳. ارزیابی عملکرد کارکنان مجموعه شهرداری سنندج بر برنامه‌های توانمندسازی اثر ندارد.
۴. برنامه‌ریزی برای توسعه و آموزش مستمر کارکنان مجموعه شهرداری سنندج بر توانمندسازی کارکنان اثر گذار نمی‌باشد.
۵. انضباط سازمانی و منابع انسانی فعلی برای توانمندسازی کارکنان مجموعه شهرداری سنندج موثر نیست.

یافته‌ها

به منظور سنجش داده‌های پژوهش از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آن به صورت زیر قابل بیان است.

جدول ۶. نتایج همبستگی پیرسون برای اثبات فرضیه‌ها

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	
Pearson Correlation		.۹۵۱**	.۹۴۸**	.۹۴۴**	.۹۵۶**	.۹۴۳**	.۹۱۹**	.۹۱۳**	
Sig. (2-tailed)	Y1	۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	
Pearson Correlation			.۹۷۷**	.۹۴۹**	.۹۲۷**	.۹۳۰**	.۹۰۴**	.۹۲۱**	
Sig. (2-tailed)	Y2	<.۰۰۱	۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	
Pearson Correlation				.۹۶۸**	.۹۴۶**	.۹۳۹**	.۹۰۳**	.۹۱۹**	
Sig. (2-tailed)	Y3	<.۰۰۱	<.۰۰۱	۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	
Pearson Correlation					.۹۶۴**	.۹۵۷**	.۸۹۹**	.۹۳۶**	
Sig. (2-tailed)	Y4	<.۰۰۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	
Pearson Correlation						.۹۵۰**	.۹۲۷**	.۹۳۱**	
Sig. (2-tailed)	Y5	<.۰۰۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	
Pearson Correlation							.۹۴۷**	.۹۷۷**	
Sig. (2-tailed)	Y6	<.۰۰۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	۱	<.۰۰۱	
Pearson Correlation								.۹۶۸**	
Sig. (2-tailed)	Y7	<.۰۰۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	۱	
Pearson Correlation									.۹۱۳**
Sig. (2-tailed)	Y8	<.۰۰۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	<.۰۰۱	۱

فرضیه اصلی:

H_0 : اجرای طرح جانشین‌پروری با الگوی راث‌ول وابسته به برنامه توانمندسازی کارکنان شهرداری سنندج نمی‌باشد.

H_1 : اجرای طرح جانشین‌پروری با الگوی راث‌ول وابسته به برنامه توانمندسازی کارکنان شهرداری سنندج می‌باشد.

با توجه به نتایج حاصل در جدول (۶)، در کلیه کدها ضریب همبستگی در آزمون پیرسون بیش از $R > .۹$ است، از دیگر سو سطح معنی‌دار^{۳۲} در کلیه متغیرها $\text{sig} < .05$ است؛ لذا رابطه بین متغیرها (y_1 - y_9) در سنج دو طرفه از نوع خطی مستقیم یا مثبت و معنی‌دار است به این معنا که اگر یکی از متغیرها خواه در ابعاد جانشین‌پروری و یا توانمندسازی

افزایش (یا کاهش) یابد، دیگری نیز افزایش (یا کاهش) می‌یابد. پس فرض H_0 رد و فرض جایگزین H_1 تایید می‌گردد.

فرضیه فرعی شماره ۱:

H_0 : تغییر در نظام جبران خدمت فعلی برای توانمندسازی کارکنان مجموعه شهرداری سنندج موثر نیست.
 H_1 : تغییر در نظام جبران خدمت فعلی برای توانمندسازی کارکنان مجموعه شهرداری سنندج موثر است.
 با توجه به نتایج حاصل در جدول (۶)، در کد مستقل y_7 نظام جبران خدمت دارای ضریب همبستگی بیش از $R > .9$ و $\text{sig} < .05$ است؛ لذا رابطه بین نظام جبران پرداخت با سایر ابعاد در فرض H_0 رد و جایگزین آن فرض H_1 تایید می‌گردد و با اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که بین تغییر در نظام جبران پرداخت و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد؛ به عبارت دیگر نظام جبران خدمت فعلی تناسب لازم برای توانمندسازی کارکنان را ندارد.

فرضیه فرعی شماره ۲:

H_0 : برای توانمندسازی کارکنان طی مسیر کارراهه شغلی کارکنان مجموعه شهرداری الزامی نیست.
 H_1 : برای توانمندسازی کارکنان طی مسیر کارراهه شغلی کارکنان مجموعه شهرداری الزامی است.
 با توجه به نتایج حاصل در جدول (۶)، در کد مستقل y_6 ضریب همبستگی بیش از $R > .9$ است، $\text{sig} < .05$ است؛ لذا رابطه بین آموزش در مسیر شغلی با سایر ابعاد در فرض H_0 رد و جایگزین آن فرض H_1 تایید می‌گردد و با اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که اجرای برنامه توانمندسازی به منظور جانشین‌پروری کارکنان در مسیر کارراهه شغلی امکان‌پذیر است. به همین دلیل بین توانمندسازی کارکنان و طی کارراهه شغلی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

فرضیه فرعی شماره ۳:

H_0 : ارزیابی عملکرد کارکنان مجموعه شهرداری سنندج بر برنامه‌های توانمندسازی اثر ندارد.
 H_1 : ارزیابی عملکرد کارکنان مجموعه شهرداری سنندج بر برنامه‌های توانمندسازی اثر ندارد.
 با توجه به نتایج حاصل در جدول (۶)، در کد مستقل y_3 و y_4 ضریب همبستگی بیش از $R > .9$ است، $\text{sig} < .05$ است؛ لذا رابطه بین نظام ارزیابی شغلی و مهارتی با سایر ابعاد در فرض H_0 رد و جایگزین آن فرض H_1 تایید می‌گردد و با اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که اجرای برنامه توانمندسازی به منظور جانشین‌پروری کارکنان با ارزیابی عملکرد کارکنان امکان‌پذیر است. به همین دلیل بین توانمندسازی کارکنان و ارزیابی عملکرد رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

فرضیه فرعی شماره ۴:

H_0 : برنامه‌ریزی برای توسعه و آموزش مستمر کارکنان مجموعه شهرداری سنندج بر توانمندسازی کارکنان اثر گذار نمی‌باشد.
 H_1 : برنامه‌ریزی برای توسعه و آموزش مستمر کارکنان مجموعه شهرداری سنندج بر توانمندسازی کارکنان اثر گذار می‌باشد.

با توجه به نتایج حاصل در جدول (۶)، در کد مستقل Y_5 و Y_6 و تاکید بیشتر بر کد Y_5 ضریب همبستگی بیش از $R > .9$ است، $\text{sig} < .05$ است؛ لذا رابطه بین نظام توسعه و آموزش تخصصی با سایر ابعاد در فرض H_0 رد و جایگزین آن فرض H_1 تایید می‌گردد و با اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که اجرای برنامه توانمندسازی به منظور جانشین‌پروری کارکنان با توسعه و آموزش کارکنان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

فرضیه فرعی شماره ۵:

H_0 : انضباط سازمانی و منابع انسانی فعلی برای توانمندسازی کارکنان مجموعه شهرداری سنندج موثر نیست.
 H_1 : انضباط سازمانی و منابع انسانی فعلی برای توانمندسازی کارکنان مجموعه شهرداری سنندج موثر نیست.
 با توجه به نتایج حاصل در جدول (۶)، در کد مستقل Y_8 ضریب همبستگی بیش از $R > .9$ است، $\text{sig} < .05$ است؛ لذا رابطه بین نظام توسعه و آموزش تخصصی با سایر ابعاد در فرض H_0 رد و جایگزین آن فرض H_1 تایید می‌گردد و با اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که اجرای برنامه توانمندسازی به منظور جانشین‌پروری کارکنان با انضباط سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

نتیجه گیری و پیشنهادات

به عنوان نتیجه گیری کلی می‌توان اشعار داشت استقرار نظام جانشین‌پروری در هر سازمان یک وظیفه پیچیده و زمان‌بر است که به توجه به اینکه توانمندسازی کارکنان در ابعاد مختلف می‌بایست انجام شود این کار را با پیچیدگی بیشتر و زمان زیادتری را برای اجراء می‌خواهد. فارغ از اینکه در این مطالعه بسیاری از نتایج جنبه تکراری و همپوشانی داشت اما در مطالعه موردی بعمل آمده؛ یافته‌ها برای حوزه شهرداری سنندج بر ۵ نکته اساسی تاکید دارد.

۱- نظام جبران خدمت در بخش پرداخت حقوق، مزایا و پاداش با نقصان روبرو است و کارکنان انگیزه لازم برای مشارکت و اجرای طرح را ندارند، به دلیل مشکل مالی و یا عدم رضایت از نوع و میزان پرداختی‌ها، عدم همکاری کارکنان و یا عدم تمایل آن‌ها برای اجرای برنامه‌های توانمندسازی، مدیریت را با چالش روبرو نموده است. لذا پیشنهاد می‌گردد مدیران شهرداری برای توانمندسازی کارکنان و به تبع جلوگیری از اتلاف منابع و تعیین جانشین مناسب برای زمان ضرورت به اصلاح نظام جبران خدمت توجه ویژه داشته باشند.

۲- در حوزه شهرداری کارراهه شغلی بدون برنامه است لذا برنامه توانمندسازی کارکنان در کارراهه شغلی طراحی و اجراء نمی‌گردد و غالب پست‌ها و مشاغل در طی دوره شغلی بدون برنامه جانشین‌پذیر خواهند شد. عدم توجه به کارراهه شغلی امکان اجرای طرح جانشین‌پروری را به دلیل سپری نمودن فرصت زمانی لازم برای توانمندسازی از شهرداری صلب نموده است. پیشنهاد می‌گردد شهرداری برنامه کوتاه مدت و میان مدت برای توانمندسازی کارکنان در نظر بگیرد تا در برنامه‌های بلند مدت سازمانی امکان اجرای طرح جانشین‌پروری برای مجموعه فراهم گردد.

۳- برنامه‌های ارزیابی به صورت دوره‌ای و مدن تدوین نشده است و یا اینکه به خوبی اجراء نمی‌شود عدم توجه به این موضوع امکان توانمندسازی کارکنان را برای مسئولین و دست‌اندرکاران با مشکل روبرو نموده است لازم است به صورت ویژه بر توانمندسازی کارکنان منطبق با معیارهای مورد نظر سازمانی به منظور ارزیابی کارکنان تمرکز گردد.

۴- شهرداری محیطی گسترده و فرا سازمانی دارد لذا به دلیل تنوع و کثرت خدمات، رعایت نظم و انضباط سازمانی لازم و ضروری است. به دلیل بی نظمی حاکم در اعطاء و انتصاب مشاغل، آموزش های شغلی و مهارتی، نظام جبران خدمت، ارزیابی عملکردی، غالب کارکنان در طرح توانمندسازی کارکنان مشارکت ندارند لذا اجرای طرح جانشین پروری را با چالش و یا عدم امکان اجراء روبرو می نماید.

محدودیت های پژوهش

مهم ترین محدودیت این پژوهش عدم دسترسی به آمار و برنامه های مدون سازمانی بود. چون مطالع جنبی کیفی داشت و نتایج حاصله به صورت کیفی تفسیر شده است. عدم قابلیت تعمیم یافته ها به سایر جوامع آماری وجود دارد. این مطالعه در شهرداری سنندج و مختص به جامعه و نگرش آن بر مفهوم توانمندسازی و جانشین پروری تهیه شده است. در طی فرایند مطالعه برای پژوهشگران به جهت اشتغال در مجموعه شهرداری سنندج بسیاری تنگنا و مشکلات فراهم شد اما در نهایت به دلیل کاربردی بودن نتایج برای مجموعه به صورت خاص، مطالعه ارائه گردید، می توان ادعا کرد که یافته های بخش کیفی پژوهش حاضر را نباید به زمان آینده تعمیم داد؛ زیرا امکان هرگونه تغییر در نگرش و رفتار مدیران وجود دارد.

منابع و مآخذ

- اسکندری، مجتبی و سلطانی، محمدرضا و حبیبی، حسین (۱۴۰۰)؛ طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان با رویکرد معنوی، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، سال پنجم، شماره ۱۷، صص ۲۰۳-۲۲۶.
- امام قلی زاده، سعید، برقی، رضا و زارعی متین، حسن (۱۳۸۸)؛ بررسی رابطه بین میزان مشارکت کارکنان در تصمیم های سازمانی و توانمندسازی آنان در شرکت مخابرات استان مازندران، فرهنگ نو، سال هفتم، شماره ۱۹، صص ۳۷-۵۸
- امین، فرشته؛ نادری خورشیدی، علیرضا؛ واحد، عزیزاله (۱۳۹۶)؛ الگوی جانشین پروری شرکت مدیریت منابع آب، فصلنامه پژوهش های منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۹، شماره ۳ (پیاپی ۲۹)، صص ۴۹-۷۰
- بارانی، صمد و افخمی اردکانی، مهدی و رادمرد، قادر (۱۳۹۱)؛ بررسی عوامل سازمانی زمینه ساز توانمندسازی کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت، فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سال هفتم، شماره ۲۰، صص ۶۶-۷۵.
- باقرزاده، محمد رضا و فرخی، احسان و طبری، مجتبی و مهرآرا، اسداله (۱۳۹۹)؛ ارائه الگوی جانشین پروری در شهرداری تهران، فصلنامه علمی- پژوهشی جغرافیا (برنامه ریزی منطقه ای)، سال ۱۰، شماره ۳، صص ۴۹۷-۵۱۳
- بوربور جعفری، مریم و احمدوند، سهراب (۱۳۹۶)؛ جانشین پروری مقدمه جانشین سازی، کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد، حسابداری، امور انسانی در ابتدای هزاره سوم، شیراز، صص ۱-۱۸.
- تیموری، هادی و شاهین، آرش و کریمی، عبدالله (۱۴۰۰)؛ ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی شایسته محور با رویکرد جانشین پروری، جامعه شناسی کاربردی سال سی و سوم، شماره پیاپی ۸۶، شماره دوم، صص ۷۲-۹۲.
- جعفرپور، محمد سعید و نجف بیگی، رضا و عقیقی، علیرضا (۱۳۹۹)؛ الگوی توسعه جانشین پروری مورد مطالعه (بانک رفاه کارگران)، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال هفتم، شماره ۲۷، صص ۶۳-۹۳.

- چترچی، نوش آفرین و طبری، مجتبی (۱۳۹۷)؛ طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی، فصلنامه تامین اجتماعی ۴۹، سال سیزدهم، شماره ۱۴، صص ۱۵۷-۱۸۵.
- خلیفه سلطانی، حشمت و ساعدی، عبدالله و اعتمادیان و سجاد (۱۳۹۶)؛ تأثیر رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان برای توسعه قابلیت‌ها و فعالیت‌های کارآفرینی در سازمان، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی سال ششم، شماره ۱- شماره پیاپی ۲۱، صص ۱۲۱-۱۴۵.
- زین‌الدینی بیدمشکی، زهرا و عدلی، فریبا و وزیر، مژده (۱۳۹۳)؛ مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۷۲، صص ۵۱-۷۲.
- سلاجقه، سنجر، خسروپور، مهدیه، نیک پور، امین (۱۳۹۱)؛ مدیریت جانشین‌پروری نیاز امروز در سازمان‌ها، تدبیر فروغ، شماره ۲۰، صص ۱-۷.
- سلیمانی، نادر و زحمت‌کش، محبوبه و فائض، علی (۱۳۹۰)؛ رابطه توانمندسازی کارکنان با یادگیری در ادارت آموزش و پرورش، فصلنامه علوم تربیتی، سال چهارم، شماره ۱۵، صص ۸۹-۱۰۵.
- شریعتی، سامان و اقبالیار، ادیب و شریعتی، بیان (۱۴۰۲)؛ امکان‌سنجی اجرای طرح جانشین‌پروری و ارائه الگو در راستای توانمندسازی کارکنان شهرداری سنندج، هشتمین کنفرانس ملی اقتصاد و مدیریت در علوم انسانی، تهران، صص ۱-۱۹.
- شیرزاد کبریا، بهارک و طالبی، داریوش و دلگشایی، یلدا و خورشیدی، عباس و شریعتمداری، مهدی (۱۳۹۸)؛ ارائه الگوی جانشین‌پروری برای مدیران مناطق چهارگانه آموزش و پرورش شهرستان کرج، فصلنامه سبک زندگی با محوریت سلامت، دوره ۳، صص ۱۲۳-۱۳۱.
- طوطیان اصفهانی، صدیقه و مهرآرا، اسداله و کلانتری، رزیتا (۱۳۹۸)؛ بررسی موانع مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال یازدهم، شماره ۱ (پیاپی ۳۵)، صص ۷۵-۱۰۰.
- علامه، سید محسن و صفری، علی و دانیالی ده‌خوش، محمود (۱۳۹۷)؛ طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد داده‌بنیاد، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دهم، شماره ۱، صص ۱۰۵-۱۳۰.
- فقیهی، ابولحسن و ذاکری، محمد؛ (۱۳۹۴)؛ آسیب‌شناسی استقرار جانشین‌پروری مدیران در سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال پنجم، شماره ۱۵ و ۱۶، صص ۱۵-۲۴.
- فعلی، جواد و گرجی کرسامی، علی و پایروند، محمد هادی (۱۳۹۷)؛ بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال ۱۰، شماره ۲، صص ۷۵-۱۰۰.
- قاسمی، محمد؛ درخشانی، جلال و درخشانی، میثم (۱۳۹۲)؛ بررسی دشواری‌ها و چالش‌های استقرار برنامه جانشین‌پروری در نظام اداری ایران، اولین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، شیراز.

- کریمی، مریم و حیدری نژاد، صدیقه و مهرعلیزاده، یدالله (۱۳۹۷)؛ طراحی مدل مدیریت جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان: نظریه داده بنیاد، فصلنامه علمی مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، شماره ۵۴، صص ۱۲۹-۱۴۷.
- گلوردی، مهدی؛ زارعی، حسن و جندقی، غلامرضا (۱۳۹۵)؛ شناسایی عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین پرور: رویکرد کیفی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۸، شماره ۲، صص ۱۸۳-۲۰۸.
- متقی، بهشتی فر؛ محمد حسین و بهشتی فر (۱۳۸۸)؛ مدل کانال رهبری در فرایند جانشین پروری، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۱۱، آذر ۸۸، صص ۲۴-۲۸.
- مرادی پردنجانی، حجت الله و اسماعیلی، احمدرضا (۱۳۹۵)؛ تبیین رابطه هوش سازمانی، کارایی و یادگیری سازمانی با توانمندسازی، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۱۱(۲)، صص ۲۲۴-۲۳۸.
- میرمحمدی، سید محمد و حسین پور، داود و قاسمی بنابری و حمیدرضا (۱۳۹۳)؛ عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی کارکنان، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و پنجم - شماره ۸۳، صص ۹۳-۱۱۴.
- میرصفیان، حمید رضا و کلاته سیفری، معصومه (۱۳۹۹)؛ نقش پیاده‌سازی مدیریت مثبت‌گرا در گسترش فرایندهای جانشین‌پروری با توجه به اثر خودکارآمدی شغلی و اعتماد سازمانی در سازمانهای ورزشی استان اصفهان، مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۱۲، شماره ۵، صص ۲۲۷-۲۵۰.
- واعظی، رضا و سبزیکاران، اسماعیل (۱۳۸۹)؛ بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳، صص ۱۵۴-۱۷۸.
- هادی‌زاده مقدم، اکرم و سلطانی، فرزانه (۱۳۹۰)؛ تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان (مطالعه موردی: حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه مستقر در تهران)، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۱۰، صص ۳۹-۸۲.
- هزار جریبی، جعفر و کولیوند، علیرضا (۱۳۹۷)؛ جانشین‌پروری مدیران با تأکید بر استعدادیابی و شایستگی، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال ششم، شماره ۳، صص ۳۱-۵۵.
- Barner, R. (2006), "Bench Strenght", San Francisco, American Management Association.
- Helton, K.; Jackson, R. (2007), Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment, Public Personnel management, 335-348.
- Pourmonazah, A. (2014). Investigation of The Influence of dimensions of Psychological Empowerment on Employees' Organizational commitment. Journal of Applied Environmental and biological Sciences, 1-8.
- Pandey, S. & Sharma, D. (2014). Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations. Procedia Economics and Finance, 11: 152 – 165.
- Rothwell, W. (2010). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. 4th ed, AMA com.
- Rubin, A., & Babbie, E. R. (2016). Empowerment series: Research Methods for Social Work. Cengage Learning.