

**Designing a Hierarchical Model for Succession Planning Indicators in
Executive Organizations of East Azerbaijan Province**

Nahideh Najafi Emami¹, Alireza Bafandeh Zende², Morteza
Mahmoudzadeh³

Abstract

Background and aim: The current state of organizations highlights a shortage of managerial personnel and an increasing need for competent and capable employees. Today's organizations require creative, intelligent, skilled, and dynamic human resources. One of the most discussed topics in organizational management is succession planning. This study aims to design a hierarchical model for succession planning indicators in executive organizations of East Azerbaijan Province. Since the Law Enforcement Command is also considered an executive organization, the extracted model can be applied to it.

Method: This research is applied in purpose and follows a mixed-methods (qualitative-quantitative) exploratory approach. The statistical population included experts from universities and executive organizations in East Azerbaijan Province. Purposive (judgmental) sampling was used, and theoretical saturation determined the sample size. A total of 21 experts were interviewed. Content analysis in the qualitative phase identified 28 variables for the research model. In the quantitative phase, relationships among these indicators were analyzed using a self-interaction matrix, and the variables were modeled using Interpretive Structural Modeling (ISM).

Results: The study resulted in a five-level model, which demonstrated that senior executives' support for succession planning and continuous monitoring of the succession process were the most influential factors in achieving effective succession planning in executive organizations of East Azerbaijan Province.

Conclusion: Support from senior executives and continuous evaluation of the succession process significantly impact key succession planning factors, such as enhancing succession culture, planning individual learning, identifying necessary knowledge and skills, and motivating employees for succession planning.

Keywords: Successor, Succession Planning, Managers, Executive Organizations, Government Institutions.

1. PhD Candidate in Public Administration, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. Email: emami_4980@yahoo.com

2. Associate Professor of Public Administration, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. (Corresponding Author). Email: Bafandeh@iaut.ac.ir

3. Assistant Professor of Public Administration, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. Email: Mrtzmahmood@gmail.com

فصلنامه علمی پژوهش‌های مدیریت انتظامی

سال نوزدهم، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۳

صص ۱۵۵-۱۲۵

طراحی مدل سلسله‌مراتبی شاخص‌های جانشین‌پروری در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی

ناهیده نجفی امامی^۱، علیرضا بافنده زنده^۲، مرتضی محمودزاده^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۱۹

چکیده

زمینه و هدف: وضع موجود سازمان‌ها نشان‌دهنده کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز آن‌ها به مدیران و کارمندان برتر و شایسته است. سازمان‌هایی کنونی به نیروی انسانی خلاق و هوشمند، مستعد و ماهر، شایسته و توانمند و پویا نیازمند هستند. یکی از حیطه‌های سازمانی که در مسائل مختلف بحث زیادی را به خود اختصاص داده جانشین‌پروری است؛ بنابراین، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل سلسله‌مراتبی شاخص‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی انجام گرفت. با توجه به این که فرماندهی انتظامی نیز جزو سازمان‌های اجرایی کشور محسوب می‌شود، می‌توان الگوی احصاشده را در سازمان موردنظر به کار گرفت.

روش: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها نیز آمیخته (کیفی - کمی) با رویکرد اکتشافی بود. جامعه آماری پژوهش شامل مجموعه‌ای از خبرگان و متخصصان دانشگاهی و خبرگان بخش دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی بود. نمونه‌گیری در این پژوهش با روش هدفمند (قضاوتی) به انجام رسید و ملاک اندازه نمونه نیز، کفایت تئوریک بود که بر این اساس، با ۲۱ خبره مصاحبه انجام شد و پس از تحلیل داده‌ها با روش تحلیل محتوا در بخش کیفی ۲۸ متغیر مدل پژوهش تعیین شد. در بخش کمی پژوهش ارتباط بین این شاخص‌ها تعیین شد و داده‌های این بخش نیز با استفاده از ماتریس خودتعالیمی که نظرات خبرگان است گردآوری شد و سپس مدل‌سازی این متغیرها به کمک روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) انجام گرفت.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش مدلی پنج‌سطحی بود که این مدل نشان داد حمایت مدیران ارشد دستگاه‌های اجرایی در استان آذربایجان شرقی از جانشین‌پروری و همچنین بازرسی مداوم از فرایند جانشین‌پروری در این دستگاه‌ها، تأثیرگذارترین شاخص‌ها برای دستیابی به جانشین‌پروری در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی هستند.

نتیجه‌گیری: حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد و همچنین بررسی و کنترل مداوم روند جانشین‌پروری در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی می‌تواند شاخص‌های مهمی در جانشین‌پروری را همچون بهبود فرهنگ جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی یادگیری فردی، تعیین دانش و مهارت لازم، انگیزه لازم برای جانشین‌پروری و... تحت تأثیر قرار دهد.

کلیدواژه‌ها: جانشین، جانشین‌پروری، مدیران، دستگاه‌های اجرایی، سازمان‌های دولتی.

استاد: نجفی امامی، ناهیده؛ بافنده زنده، علیرضا؛ محمودزاده، مرتضی. (۱۴۰۳). طراحی مدل سلسله‌مراتبی شاخص‌های جانشین‌پروری در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی ۱۹ (۳)، صص ۱۵۵-۱۲۵
Doi: <https://doi.org/10.22034/pmsq.2024.1277624.1705>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. رایانامه: emami_4980@yahoo.com

۲. دانشیار مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. (نویسنده مسئول). رایانامه: Bafandeh@iaut.ac.ir

۳. استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. رایانامه: Mrtzmahmood@gmail.com

مقدمه

بعد از انقلاب اسلامی در ایران، مراحل ابتدایی تحولات در بخش دولتی و نظام اداری کشور به وسیله شورای انقلاب آغاز گردید و در ادامه با بخش‌نامه‌هایی در چارچوب برنامه‌های توسعه اول با محوریت مجلس شورای اسلامی تسهیل پیدا کرد. با آغاز جنگ، به علت وضعیت خاص امنیتی جامعه، تعداد زیادی از وظایف خدماتی، عمرانی و اجرایی، به طور مستقیم به وسیله دولت، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، اجرا و نظارت شد؛ لذا، اهمیت تحول را در نظام دیوانسالاری از هر بُعد ضروری‌تر کرد (کریمی شهابی و الوانی، ۱۳۹۸). در دهه‌های اخیر سرمایه انسانی که شامل دانش، مهارت‌ها، ظرفیت‌ها و نوآوری‌های انسان در سازمان است، به عنوان باارزش‌ترین دارایی و مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها به حساب می‌آیند (توکلی و مؤمنی، ۱۴۰۱). در حقیقت امروزه، مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده است، جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد، شایسته و جانشین‌پروری در سازمان‌ها اهمیت مضاعفی پیدا کرده و به عنوان راز ماندگاری سازمان‌ها تلقی شده است (اظه‌ری و محمدی‌مقدم، ۱۴۰۰). به همین خاطر، موضوع مهمی که سازمان‌ها امروزه در ایران با آن روبه‌رو هستند جانشین‌پروری^۱ است. به این علت که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بیان‌کننده فعالیت نظام‌مند برای یافتن اعتماد از ادامه رهبری در شرایط کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه فکری و دانش در همه کارکنان است. تغییرات گسترده باعث گردیده تا برای مشاغل کلیدی سازمان، فقدان مدیران برخوردار از مهارت احساس شود و به همین خاطر، جانشین‌پروری به عنوان مؤلفه‌ای مهم و ضروری، می‌بایست با اهداف راهبردی سازمان در ارتباط باشد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). جانشین‌پروری هم برای کارکنان و هم برای سازمان مزیت به همراه دارد. مسئله مهم این است که جانشین‌پروری از دو بُعد بسیار حائز اهمیت است، هم باعث توسعه سازمان‌ها می‌گردد و هم پایداری آن‌ها را در کسب اهدافشان بهبود می‌دهد (اکلس و همکاران^۲، ۲۰۱۹).

1. Succession Planning
2. Eccles

یکی از چالش‌های بسیار مهم در همه سازمان‌ها پیدایش تعارض در موقع معرفی کاندیدها برای کسب پست سازمانی می‌باشد. جانشین‌پروری، نیروی انسانی آینده را جهت مدیریت اثربخش و بدون تعارض مهیا می‌سازد. درواقع، سیستم جانشین‌پروری مناسب تضمین می‌کند که افراد شایسته در زمان مناسب در پست‌های درست و مطلوب حضور دارند (میلکوویچ و همکاران^۱، ۲۰۲۰). پژوهش‌ها بیانگر آن است که ۵۱ درصد از متخصصان منابع انسانی اقدامات جانشین‌پروری و استعدادیابی را به درستی تشخیص نمی‌دهند و فقط ۲۱ درصد از آن‌ها این برنامه را به طور رسمی به اجرا درمی‌آوردند. مبانی و مفاهیم جانشین‌پروری در کشور ما نیز خیلی محدود و ناشناخته مانده است؛ به نحوی که بسیاری از مدیران فقط به نیازهای سازمان جهت پرورش جانشین در بلندمدت اهمیت زیادی نمی‌دهند و زیردستان هم برای اهداف و نیازهای آینده سازمان به خوبی پرورش نمی‌یابند (فرجی، ۱۳۹۷). جانشین‌پروری، از مسائل عمده مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها است. جانشین‌پروری، به شیوه‌های متفاوتی تعریف گردیده و به طور کلی، به عنوان اقدامی نظام‌مند و متفکرانه برای تشخیص افراد با استعداد در سازمان و توسعه ویژگی‌ها و شایستگی‌های شغلی ایشان بیان می‌شود. یک برنامه جانشین‌پروری مطلوب، نه تنها در پی انتخاب و معرفی رهبران و مدیران موفق بعدی سازمان است بلکه پیشنهادهای عملی در جهت ارتقاء سطح بهره‌وری نیروی انسانی داخلی نیز ارائه می‌کند (هور و همکاران^۲، ۲۰۱۷).

جانشین‌پروری در کشورهای در حال توسعه مفهومی تقریباً جدید است، بدین لحاظ با مشکلات فراوانی مواجه است (نصر و قاسمی‌زاد، ۱۳۹۶). براین اساس، مدیران و رهبران آموزشی، برخوردار از نگرش جامع به جانشین‌پروری، تشخیص نیازهای جایگزین به عنوان ابزاری برای آموزش ضروری توسعه کارکنان، مهیا کردن موقعیت‌های توسعه‌ای برای کارکنان مستعد، توسعه خزانه‌ای از استعدادهای کارکنانی که قابلیت توانمندسازی دارند، مشارکت در اجرای برنامه‌های شغلی خود در سازمان، ارتقاء توانایی کارکنان

1. Milkovich
2. Hor

برای پاسخگویی به تقاضاهای محیطی، بهبود روحیه کارکنان و روبه‌روشدن با عواقب فرسایش نیروها را میسر می‌کند (کیم^۱، ۲۰۱۹). مطالب مذکور، اهمیت جانشین‌پروری را به‌خوبی نشان می‌دهند زیرا جانشین‌پروری اقدامی مهم برای آموزش و آماده‌سازی نسل‌های آینده به‌منظور جایگزینی نسل کنونی در سازمان‌ها است. این موضوع از اهمیت بسیاری برخوردار است به این خاطر که حفظ پیشرفت و توسعه در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی تقریباً تضمین می‌شود؛ زیرا با تدریس مهارت‌ها، دانش و ارزش‌های نسل کنونی به نسل‌های آینده، امکان انتقال تجربیات و دانش جمعی فراهم می‌شود و پیشرفت و توسعه استان حفظ می‌شود. علاوه بر این، میسر بودن جانشین‌پروری در موفقیت و تداوم فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی در استان آذربایجان شرقی نقش مهمی ایفا می‌کند. از نگاه دیگر، جانشین‌پروری تضمین‌پایداری و ثبات در دستگاه‌های اجرایی است. رشد جانشین‌پروری به این معنی است که دانش، مهارت و مقولات فرهنگی به شکل مستمر در دستگاه‌های اجرایی منتقل می‌شود و این موجب تضمین پایداری و ثبات اجتماعی و سیاسی در استان می‌شود. از آنجاکه دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی مسئولیت پیشبرد اهداف دولت در این استان بسیار مهم را برعهده دارند و همچنین توجه به این نکته که این سازمان‌ها در استان آذربایجان شرقی نیز از تغییرات عصر حاضر مصون نبوده و باید از راه‌های مناسب، افراد را برای رویارویی با تغییرات آماده کنند تا توانایی تطبیق با شرایط، تغییرات و چالش‌های دنیای امروزی را داشته باشند. نکته دیگر این‌که، در پژوهش‌های پیشین یا از رویکردهای صرفاً کیفی و یا صرفاً کمی استفاده شده است. علاوه بر این، در رویکردهای کمی تنها به بررسی نقش یا اثرات جانشین‌پروری با متغیرهای دیگر پرداخته شده و در پژوهش‌های کیفی هم به شناسایی‌ها و یا ارائه مدل‌های داده‌بنیاد اکتفا شده است. در برخی موارد پژوهش‌های آمیخته انجام شده؛ اما در بخش کمی تنها از آمار استنباطی کمک گرفته شده است. در پژوهش حاضر، در بخش کیفی از الگوی سلسله‌مراتبی بهره گرفته شده است؛ بنابراین،

یکی از بهترین راهکارهای ممکن برای پایداری و موفقیت این سازمان‌ها جانشین‌پروری در این استان است و به همین دلیل این پژوهش به دنبال یافتن پاسخ این سؤال است که مدل بومی سلسله‌مراتبی جانشین‌پروری فراگیر در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی چگونه است؟

پیشینه و مبانی نظری

جانشین‌پروری همواره یکی از مباحث موردعلاقه پژوهشگران مدیریت در سراسر دنیا بوده است و به همین خاطر هم در کشورهای دیگر و هم در ایران پژوهش‌های بسیاری به انجام رسیده است که در این بخش به برخی از مهم‌ترین آن‌ها در ایران اشاره می‌شود. مهدی‌زاده و همکاران (۱۴۰۰) نقش جانشین‌پروری در کاهش تنبلی اجتماعی با میانجی‌گری شفافیت سازمانی را در کمیته امداد امام خمینی (ره) مطالعه کردند. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش گردآوری داده‌ها، توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق عبارت است از همه کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره) استان فارس که بر اساس اطلاعات به دست آمده تعداد آن‌ها ۶۹۷ نفر بود که از این میان تعداد ۲۴۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات میدانی در این پژوهش، پرسش‌نامه بود. داده‌ها به کمک نرم‌افزار SPSS تحلیل شد و نتایج فرضیه اصلی تحقیق نشان داد جانشین‌پروری بر کاهش تنبلی اجتماعی با در نظر گرفتن نقش میانجی شفافیت سازمانی در کمیته امداد امام خمینی (ره) فارس تأثیر معناداری دارد.

فرخی و همکاران (۱۴۰۰) چالش‌های اجرای سازوکار جانشین‌پروری در سازمان عمومی که مورد مطالعه آن شهرداری تهران است به انجام رساندند. برای انجام پژوهش حاضر از بیست نفر از صاحب‌نظران دانشگاهی، مدیران و کارشناسان شهرداری در حوزه منابع انسانی مصاحبه به عمل آمد و داده‌ها از مصاحبه‌ها استخراج شد. تحقیق مذکور از حیث هدف تحقیقی کاربردی با رویکرد توسعه‌ای و از حیث گردآوری داده‌ها و ماهیت تحلیل داده‌ها از نوع تحقیق کیفی و از نظر مطالعات محیطی از نوع پیمایشی بود. نتایج پژوهش نشان داد داشتن استراتژی جانشین‌پروری در سازمان، تأمین

زیرساخت‌ها و تدوین برنامه مدون و زمان‌بندی شده برای شناسایی استعدادها از جمله اجزا و شرایط لازم جانشین‌پروری در شهرداری تهران است. نتایج همچنین نشان داد چهار نوع مانع «فرهنگی، سازمانی، فرایندی و مدیریتی» اصلی‌ترین چالش‌های پیش روی شهرداری تهران در دستیابی به الگوی بهینه جانشین‌پروری در این سازمان می‌باشند.

ایلانلو و همکاران (۱۳۹۹) به ارائه الگوی جانشین‌پروری برای فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین پرداخته‌اند. در این پژوهش که با رویکرد ترکیبی بوده است، جامعه آماری شامل خبرگان حوزه منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین بود. سی نفر در مرحله مطالعه کیفی مشارکت نمودند و در بخش کمی با استفاده از آزمون‌های آماری توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل انجام گرفت. الگوی شناسایی شده شامل سه بُعد سازمانی، فرایندهای سازمانی و توسعه سازمانی در چهارچوب ۱۷ مؤلفه و ۱۲۶ شاخص شد. دانشگاه باید به‌جدا در زمینه‌های شناسایی و ارزیابی نامزدهای جانشینی و همچنین نظارت بر عملکرد و رفتار آنان اقدامات مستمر و مؤثری را انجام دهد.

حسینیان و همکاران (۱۳۹۸) مدلی بومی و پارادایمی را برای جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان تدوین کردند. روش این پژوهش، به صورت کیفی بود که از طریق تئوری داده‌بنیاد و با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته صورت گرفته است. نمونه آماری، شامل مدیران و متخصصان سازمان‌های دولتی استان هرمزگان به تعداد پانزده نفر بود. در این پژوهش، از طریق فرایند کدگذاری باز، در مجموع ۱۸۰ کد استخراج شد. پس از شناسایی مفاهیم و شاخص‌ها منجر به ایجاد مقوله‌بندی گردید و در مجموع، پنج بُعد اصلی به عنوان علل و زمینه‌ها (سازمانی، رفتاری، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی)، چهار بُعد به عنوان عوامل میانجی (عدالت سازمانی، نوع فرهنگ، حجم و اندازه سازمان و مأموریت سازمان) و عوامل پیامدی (پویایی و نشاط، فضای مشارکت حداکثری استفاده از خلاقیت بهتر، حمایت بیشتر از مدیران، افزایش میل و رغبت، افزایش علاقه به کار، عملکرد بالا، داشتن مهارت فنی بالا، داشتن تعامل بیشتر با دیگران) که ارتباط‌دهنده کدها بودند، مشخص

شدند و مدل بومی و پارادایمی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان بر اساس تئوری داده‌بنیاد تدوین گردید.

حسینی و همکاران (۱۳۹۷) مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی سازمانی را در شرکت ذوب آهن اصفهان طراحی کردند. جامعه آماری این پژوهش، مدیران ارشد شرکت ذوب آهن اصفهان بودند که با نوزده نفر از آن‌ها مصاحبه انجام گرفت که با روش گلوله برفی حجم نمونه تعیین شده بود. سپس به روش میدانی براساس تدوین پرسش‌نامه تلاش شده بود با نظرسنجی از آنان، نسبت به ارزیابی و تحلیل محتوای مراحل استقرار نظام جانشین‌پروری، اقدام شود. بعد از انجام مصاحبه‌ها و شناسایی تم‌های اصلی، پرسش‌نامه مبتنی بر شاخص‌ها و زیرشاخص‌های احصاشده تم‌ها طراحی شد. نتایج تحلیل‌ها استقرا ۳۲ تم بود که با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مدل استخراج‌شده نیز مورد تأیید قرار گرفت.

هزارجریبی و همکاران (۱۳۹۶) الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی را ارائه نمودند. جامعه آماری در این پژوهش، کلیه فرماندهان و مدیران عالی ستاد نیروی انتظامی بودند که تعداد ۱۵۷ پرسش‌نامه بین آن‌ها توزیع شد و دریافتند که پدیده اصلی جانشین‌پروری و الگوی موردنظر آن تحت تأثیر شش متغیر قابلیت رهبری، مدیریت استعدادیابی، باورهای دینی، ساختار سازمانی، مشارکت جامعه با پلیس و توانایی و مهارت‌های فردی قرار دارد. این عوامل به‌عنوان متغیرهای مستقل تعیین‌کننده برنامه جانشین‌پروری (متغیر وابسته) قلمداد می‌شوند.

در خارج از کشور نیز جانشین‌پروری یکی از موضوعات موردنظر پژوهشگران و علاقه‌مندان به مدیریت بوده و در این راستا تلاش‌های پژوهشی بسیاری به انجام رسیده که در این بخش به مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود. یاسمین بانو^۱ و همکاران (۲۰۲۲) بهترین روش‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای سازمان‌های بزرگ و کوچک را در پژوهشی تدوین نمودند. این مطالعه با استفاده از روش مرور متون نظام‌مند استاندارد

انجام شد. این پژوهش بر بررسی جامع بهترین شیوه‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری که توسط همه نوع سازمان‌ها دنبال می‌شود، تمرکز دارد. هدف اصلی پژوهش شرح بهترین شیوه‌های استاندارد برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای همه سازمان‌ها است. این مطالعه شواهد کافی برای استفاده از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به عنوان ابزاری در سازمان‌ها در فرایند استخدام، استراتژی‌های حفظ کارکنان و توسعه آینده مدیریت ارشد در سازمان ارائه می‌کند.

آگوانی^۱ (۲۰۲۰) در پژوهش خود برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیریت و تأثیر آن در مورد پایداری سازمانی را بررسی کرد. این پژوهش به روش اکتشافی انجام شد و سپس داده‌ها مورد غربالگری قرار گرفتند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد ارتباط مثبت بین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیریت و پایداری سازمانی وجود دارد. این مطالعه از نظر ادبیات مرتبط و دامنه فعلی محدود بود؛ بنابراین، مطالعه بیشتر در زمینه رهبری سازمانی و پایداری مورد نیاز است. در این پژوهش پیشنهاد شد که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیریت نباید جست‌وجوی بهترین فرد برای رهبری سازمان باشد، بلکه برای فردی استثنایی باشد که انگیزه ارائه نوع رهبری سازمانی مورد نیاز برای پایداری سازمان را داشته باشد.

جیندال و شیخ^۲ (۲۰۲۰) کارایی مدیریت استعداد در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را مورد بررسی قرار دادند و مدلی را برای شرکت‌های داروسازی در هندوستان پیشنهاد کردند. این پژوهش کیفی بر اساس بررسی ادبیات گسترده در مورد جانشین‌پروری و استفاده از آن در جذب، توسعه و حفظ بهترین استعدادها است. این پژوهشگران سعی داشتند با توسعه مدل فرضی، به تأثیر سیستم مدیریت استعداد بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پی ببرند. مدل پیشنهاد می‌کند که شناسایی استعدادها و راهبردهای توسعه مناسب منجر به حفظ استعداد می‌شود و برنامه‌ریزی موفقیت‌آمیز جانشینی را به ارمغان می‌آورد.

1. Agvani

2. Jindal & Shaikh

راجگانی و منصور^۱ (۲۰۱۹) پژوهشی مروری بر برنامه‌ریزی جانشینی در گذر زمان را به انجام رساندند. این مطالعه با هدف بررسی مسائل و چالش‌های جانشین‌پروری در وزارت آموزش و پرورش مالزی انجام شد. علاوه بر آن، عواملی که به اجرای یک برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کمک می‌کند نیز مورد بررسی قرار گرفتند. نمونه آماری این مطالعه، کارشناسان خدمات آموزشی وزارت آموزش مالزی بود. تحلیل داده‌های این پژوهش بیانگر این بود که رهبری تحول‌آفرین، رهبری مبادله‌ای و فرهنگ سازمانی به عنوان عوامل کمک‌کننده در اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مؤثر در نظر گرفته می‌شوند. همچنین جانشین‌پروری به عنوان عاملی مهم برای رفاه این سازمان دیده می‌شود.

دارشانی و ویجیراتنی^۲ (۲۰۱۷) کاربرد برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به عنوان ابزار حفظ مدیریت سطح متوسط را مورد بررسی و پژوهش قرار دادند. هدف این پژوهش یافتن نقاط ضعف برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به عنوان یک ابزار حفظ کارکنان بود. این مقاله چارچوب مفهومی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را به عنوان متغیر مستقل شامل سه متغیر (برنامه‌های آموزشی، مراکز توسعه و پشتیبانی سرپرست) و به حفظ و نگهداری کارکنان را به عنوان متغیر وابسته پیشنهاد می‌کند. نمونه آماری این پژوهش شامل مدیران سطح متوسط شرکت لینا آکوا بود. برای توجیه این فرضیه که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به عنوان ابزار حفظ تأثیر دارد، داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه توزیع شده در دو گروه اجرایی و ارشد جمع‌آوری و داده‌ها با استفاده از رگرسیون و همبستگی تجزیه و تحلیل شد. تحلیل نتایج نشان داد که همه متغیرهای مستقل از طریق ضرایبی بر حفظ و نگهداری کارکنان اثر می‌گذارند و ارزش آن را دارد که به عوامل، برنامه‌های آموزشی، مراکز توسعه و حمایت سرپرست که برنامه‌ریزی جانشینی را افزایش داده و تحت تأثیر قرار می‌دهند، توجه شود.

چارچ^۱ (۲۰۱۴) جانشین‌پروری را با هدف ساختن مدیرانی بهتر در آمریکا مورد مطالعه قرار داد. در این مطالعه کیفی، داده‌های گردآوری‌شده حاصل مصاحبه با بیش از پنجاه رئیس مدیریت استعداد در شرکت‌های بزرگ، بحث و بررسی در کنفرانس‌های حرفه‌ای، مناظره با دانشمندان دانشگاهی و تجربه شخصی نویسنده در طراحی و رهبری تلاش‌های اصلی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است. در این پژوهش مشاهدات در مورد وضعیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و شیوه‌های مدیریت استعداد امروزه در شرکت‌های آمریکایی ارائه شده است. علاوه بر این، مدلی یکپارچه از اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری معرفی شده است.

جانشین‌پروری

در هزاره سوم میلادی و در دنیای نامطمئن سازمان‌های امروزی، در تلاش و رقابت هستند تا بهترین مدیران را به عنوان مزیتی رقابتی شناسایی، جذب و حفظ کنند. در چنین موقعیتی، برنامه‌های آموزش و توسعه توانمندی‌های مدیران در سطوح گوناگون مدیریت که با هدف ارتقاء کارایی و اثربخشی تلاش‌های آنان انجام می‌گیرد، اساسی‌ترین و گران‌بهاترین هدف و مقصد سازمان‌ها به‌شمار می‌رود؛ از این رو، برای استخدام و به‌کارگیری کارکنان بااستعداد و متخصص به‌عنوان منبع مزیت رقابتی در سازمان‌های کنونی، طرح جانشین‌پروری بیان شده که از دهه گذشته توجهات را به‌سوی خود جلب نموده است (فقیهی و ذاکری، ۱۳۹۳). جانشین‌پروری، دربرگیرنده انتخاب و آموزش کارکنان درون‌سازمانی با هدف اشتغال در پست‌های رهبری سازمان می‌باشد و به‌نوعی مدیریت استعداد به‌شمار می‌رود، مؤسسه یا سازمانی که در پی اجرای برنامه جانشین‌پروری است، استعدادها و کارکنان مستعد درون سازمان را شناسایی می‌کند و برای آن‌ها فرصت‌هایی فراهم می‌سازند تا استعداد و مهارت‌های خود را گسترش دهند؛ به‌خصوص توسعه مهارت‌های مدیریتی، سرپرستی و رهبری مورد توجه قرار می‌گیرد. علاوه بر این، برنامه جانشین‌پروری نباید تنها مختص پست‌های شغلی مدیریتی در سازمان نباشد؛ برای مثال: ممکن است مهارت یا تخصص غیر مدیریتی ویژه در سازمان

مورد نیاز باشد؛ همانند حافظ منابع طبیعی در سازمان. درواقع جانشین‌پروری تلاش و کوشش مدیران و رهبران سازمانی برای تشخیص نیازهای سازمان به افراد مستعد و رشد و پرورش نظام‌مند آن‌ها است. جانشین‌پروری جریانی پایدار است که استعدادها را مورد نیاز کنونی و آینده سازمان را شناسایی کرده و در جهت به‌دست آوردن اهداف راهبردی سازمان، هم‌ترازی فرایندهای توسعه کارکنان، و رفع نیازهای فردی و سازمانی کوشش می‌کند (راثول^۱، ۲۰۰۵).

جانشین‌پروری علاوه بر تضمین آمادگی آینده سازمان باعث می‌شود در جهانی که رقابت بر سر بهترین کارکنان در حال گسترش است، بتوان بهترین افراد را با بهترین توانمندی در سازمان حفظ کرد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری شیوه‌های دقیقی را جهت تشخیص، رشد و حفظ بلندمدت کارمندان دارای مهارت و استعداد میسر می‌سازد. جانشین‌پروری برنامه‌ای است که در طول آن افراد مناسب برای تصدی پست‌های مدیریتی سطح بالا و اصلی سازمان از بین کارکنان واجد شرایط و بااستعداد انتخاب می‌شوند. اولین مؤلفه ایجاد تعهد به برنامه ریزی جانشینی نظام‌مند و استقرار برنامه جانشین‌پروری است (ساندراپاندیان و بابو^۲، ۲۰۱۸). جانشین‌پروری نگرشی قابل انعطاف، بلندمدت و رو به رشد در کارمندیابی آینده است. کالین و بمفورد^۳ (۲۰۰۹) هم بر این عقیده بودند که جانشین‌پروری هسته برنامه‌ریزی نیروی کار سازمانی و حرفه‌ای است که به نگرشی راهبردی برای آینده‌ای بلندمدت نیازمند است، لذا این اطمینان را مهیا می‌کند که افرادی متخصص و واجد شرایط و آماده برای پست‌های آینده در دسترس خواهند بود (مرادی شیرازی و خراسانی، ۱۳۹۷). در نگاهی فراگیر می‌توان گفت جانشین‌پروری، فرایندی است که طی آن، کارکنان توانمند برای تصدی مشاغل مدیریتی و کلیدی سازمان از بین افراد واجد شرایط، علاقه‌مند و مستعد، انتخاب و طی

1. Rothwell

2. Sundarapandian & Babu

3. calin & bamford

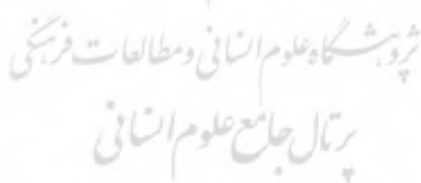
برنامه‌های آموزش و توسعه، آماده تصدی این مشاغل در صورت نیاز می‌شوند (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۹۳).

مروری بر مدل‌های جانشین‌پروری در سازمان‌ها

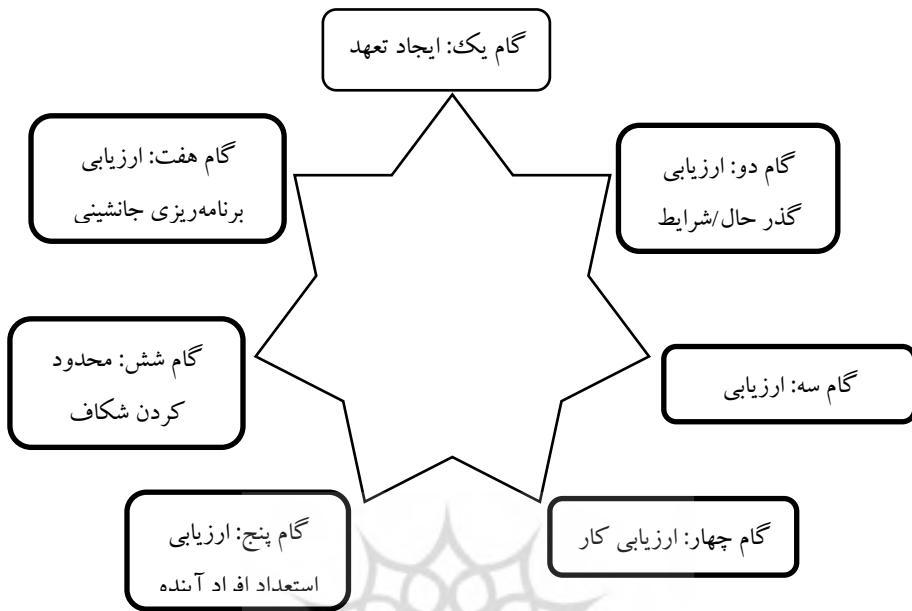
استقرار برنامه‌ها و مدل‌های گوناگون جانشین‌پروری در سازمان‌ها، به عوامل متفاوتی در سازمان‌ها وابسته است؛ زیرا موقعیت و اهداف هر سازمانی با سازمان دیگر فرق می‌کند. درباره جانشین‌پروری مدل‌های مختلفی تدوین و طراحی شده است که در این بخش به معرفی برخی از آن‌ها پرداخته است:

مدل ستاره‌ای هفت نقطه‌ای^۱ راثول^۲

راثول مدلی را برای پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌ها ارائه کرد. وی در این مدل، هفت مرحله برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ارائه کرد که عبارت‌اند از: ایجاد تعهد به برنامه‌ریزی جانشینی، ارزیابی الزامات کار فعلی، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی الزامات کار آینده، ارزیابی استعدادهای فردی، پرکردن خلأ پرورشی و ارزیابی برنامه جانشین‌پروری (راثول، ۲۰۰۵).



1. Leadership Pipeline model
2. Rothwell



شکل ۱. مدل ستاره‌ای هفت نقطه‌ای راثول

مدل خزانه تسریع^۱ بایهام و همکاران^۲

در مدل خزانه تسریع، فرض اصلی بر این نکته استوار است که در هر سازمان مجموعه‌ای از استعدادها و قابلیت‌ها موجود است که باید در جهت تربیت و آموزش آن‌ها اقدام کرد. مدل خزانه تسریع شامل پنج مرحله است: شناسایی افراد مناسب و با ظرفیت بالا، تشخیص فرصت‌های توسعه، تدوین راه‌حل‌های مناسب، حصول اطمینان از شکل‌گیری فرصت‌های توسعه‌ای و بازنگری پیشرفت کار و تعیین برنامه‌های جدید (بایهام و همکاران، ۲۰۰۲).

1. Acceleration Pool Model

2. Byham & et al

مدل عملکرد مدیریت جانشین‌پروری کیم^۱

مدل‌های مذکور به‌طور عمده ناظر بر بخش خصوصی است و کاربست این مدل‌ها در سازمان‌های دولتی مطابق نظر نویسندگان بسیاری همچون روزول^۲، با محدودیت‌هایی روبه‌رو است، کیم به تدوین مدلی حاصل از جمع‌بندی سه مدل پیشین، شامل چهار بُعد تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیدها، توسعه کاندیدها و ارزیابی نظام مدیریت جانشین‌پروری پرداخت (کیم، ۲۰۰۶).

مدل مسیر ارتقاء رهبری

مدل مسیر ارتقاء رهبری که توسط مالر^۳ ارائه شده است، به جای تمرکز بر برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری آن، بیشتر بر توسعه رهبری تمرکز یافته است. در این مدل مسیرهایی تعریف و تدوین شده است که هر یک از این مسیرها تغییر در موقعیت سازمانی را بیان می‌کند و این چرخش‌ها حاوی تغییرات مهم در شرایط کاری، درخواست برای مهارت‌های جدید، کاربردهای زمانی و ارزش کار است.

الگوی پیشنهادی فلامر و کانگر^۴

در این الگو یک برنامه‌ریزی جانشینی موفق دربرگیرنده ایجاد تعهد مدیریتی، تشخیص پست‌های کلیدی، تبیین و تدوین مدل شایستگی، شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها، اتصال برنامه‌های پرورش مدیران و برنامه‌ریزی جانشینی و ردیابی و پیگیری برنامه‌های جانشینی (فلامر و کانگر، ۱۳۹۰).

مدل بلوغ مدیریت جانشینی

شرکت برسین اند اسوشیتس^۵ سومین شرکت برتر جهان در رتبه‌بندی شرکت‌های بین‌المللی در سال ۲۰۰۸ در زمینه مدیریت عملکرد توسعه رهبری و به‌ویژه حل چالش‌های رهبری افراد در سازمان‌های جهانی است. این شرکت مدلی پنج‌مرحله‌ای را برای جانشین‌پروری عرضه نموده است که این مراحل عبارت‌اند از: سطح صفر، هیچ

1. Kim
2. Roswell
3. Maler
4. Flumer & Conger
5. bersin & Auschwitz

فرایند جانشینی انجام نگرفته است؛ سطح یک، برنامه‌ریزی جایگزینی؛ سطح دو، برنامه‌ریزی جانشینی سنتی سازمان‌هایی که برای جانشینی مدیران ارشد برنامه دارند در این سطح قرار می‌گیرند؛ سطح سه، مدیریت جانشینی کلیه سطوح سازمانی شرکت را مدنظر قرار می‌دهند؛ و سطح چهار، پویایی شفاف استعدادها (آرت^۱، ۲۰۱۱).

دستگاه‌های اجرایی

مطابق بند ۱۱ ماده ۱ قانون برنامه و بودجه (مصوب ۱۳۵۱) منظور از دستگاه اجرایی «... وزارتخانه، نیروها و سازمان‌های تابعه ارتش ...، استانداری یا فرمانداری کل، شهرداری و مؤسسه وابسته به شهرداری، مؤسسه دولتی، مؤسسه وابسته به دولت، شرکت دولتی، مؤسسه عمومی عام‌المنفعه و مؤسسه اعتباری تخصصی است که عهده‌دار اجرای قسمتی از برنامه سالانه می‌شود» می‌باشد؛ اما این تعریف براساس ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری (مصوب ۱۳۸۶) کمی گسترده‌تر شده که عبارت است از: «کلیه وزارتخانه‌ها، مؤسسات دولتی، مؤسسات یا نهادهای عمومی غیردولتی، شرکت‌های دولتی و کلیه دستگاه‌هایی که شمول قانون بر آن‌ها مستلزم ذکر و یا تصریح نام است از قبیل شرکت ملی نفت ایران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، بانک مرکزی، بانک‌ها و بیمه‌های دولتی ...» البته با توجه به ماده ۱۱۷ همین قانون مصادیق دیگری از این دستگاه‌ها نیز قابل شناسایی می‌شود که عبارت‌اند از: «... نهادها، مؤسسات و تشکیلات و سازمان‌هایی که زیر نظر مستقیم مقام معظم رهبری اداره می‌شوند، وزارت اطلاعات، دیوان محاسبات، شورای نگهبان، مجمع تشخیص مصلحت نظام و مجلس خبرگان رهبری ... نیروهای نظامی و انتظامی و ...». همچنین مطابق ماده ۴۶ قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت (مصوب ۱۳۸۰) تعدادی از نهادی دیگر نیز در حکم دستگاه اجرایی شناخته شده است که عبارت‌اند از: «سازمان‌های استانی ادارات کل و واحدهای سازمانی هم‌سطح تابعه وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی و مستقر در مراکز استان‌ها یا شهرستان‌هایی غیر از مراکز استان‌ها که اعتبارات آن‌ها در قوانین بودجه سنواتی ضمن بودجه وزارتخانه‌ها یا مؤسسه دولتی مربوط منظور شده است، از نظر اجرای مقررات

قانون محاسبات عمومی کشور مصوب ۱۳۶۶/۶/۱ در حکم دستگاه اجرایی محلی محسوب می‌شوند»

روش

این پژوهش به دنبال طراحی مدل بومی سلسله‌مراتبی شاخص‌های جانشین‌پروری فراگیر در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی با استفاده از روش پژوهش آمیخته (کیفی - کمی) است. هدف بخش کیفی پژوهش شناسایی و استخراج شاخص‌های مدل پژوهش است. بدین منظور برای گردآوری داده‌ها در این بخش از مصاحبه‌ها استفاده شده است. درواقع در بخش کیفی، به منظور درک، شناخت و استخراج شاخص‌های مدل از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و کدگذاری باز تا یافتن متغیرها استفاده شد. سپس در بخش کمی پژوهش باید ارتباط بین این شاخص‌ها تعیین شود و داده‌های این بخش نیز با استفاده از ماتریس خودتعاملی که نظرات خبرگان است گردآوری شده و سپس مدل‌سازی این متغیرها به کمک روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری^۱ (ISM) انجام گرفته است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی محسوب می‌شود. جامعه آماری این پژوهش شامل مجموعه‌ای از خبرگان و متخصصان دانشگاهی و خبرگان بخش دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی است. ملاک اندازه نمونه، کفایت تئوریک است؛ به این معنا که در مصاحبه با جامعه آماری نخبگان، شاخص یا متغیر جدیدی شناسایی نشود؛ بنابراین ملاک کفایت نمونه، اشباع نظری است (کوربین و اشتراوس^۲، ۲۰۱۴). با استفاده از روش نمونه‌گیری انتخابی هدفمند در ابتدای امر تعداد هشت نفر به عنوان نمونه خبرگان اولیه تحقیق مشخص و سپس داده‌های لازم جمع‌آوری شد. در طول مصاحبه افراد جدیدی شناسایی شدند که درمجموع با ۲۱ نفر مصاحبه صورت پذیرفت و اشباع نظری حاصل شد. اشباع نظری زمانی حاصل شد که داده‌های اضافی، کمکی به تکمیل و مشخص کردن ابعاد تحقیق نمی‌کرد و داده‌های احصاشده پس از مصاحبه هفدهم مشابه به نظر می‌رسیدند. برای اطمینان از این موضوع مدل به برخی از

اعضای جامعه آماری بخش کیفی ارائه شد که بازخوردها نشان داد افراد از تبیین نظری تحقیق اطمینان دارند و توصیه ای برای انجام مصاحبه های جدید با فرد یا افراد خاصی نداشتند. وضعیت نمونه خبرگان پژوهش نشان می دهد که ۵۷ درصد از نمونه خبرگان دانشگاهی پژوهش دارای سابقه علمی و پژوهشی در زمینه جانشین پروری در دانشگاه ها با درجه علمی دانشیار و بالاتر در بخش خبرگان دستگاه های اجرایی استان آذربایجان شرقی، ۲۱ درصد آن ها دارای سابقه اجرایی مدیریت در دستگاه های اجرایی و ۲۲ درصد از نمونه خبرگان بخش دستگاه های اجرایی استان نیز علاوه بر سابقه بلندمدت، سابقه همکاری با دانشگاه نیز داشتند و دارای تحصیلات عالی دانشگاهی (مدرک دکتری) بودند. میانگین سابقه کار خبرگان دانشگاهی و مدیران اجرایی دستگاه های اجرایی استان آذربایجان شرقی بین ۱۵ و ۱۸ سال و سابقه کار خبرگان دستگاه های اجرایی و همکار دانشگاه نیز ۱۴ سال فعالیت بود که نشان دهنده تجربه خوب و آشنایی کامل با ابعاد موضوع جانشین پروری است.

به منظور افزایش روایی و پایایی در بخش کیفی، با ارائه بازخورد به مصاحبه شوندگان برای بالابردن روایی و با قراردادن آن ها در جریان مسیر تحقیق به طوری که بر نحوه پاسخگویی آن ها تأثیر نگذارد، زمینه افزایش روایی داخلی فراهم گردید. به این منظور پس از انجام هر مصاحبه الگوی به دست آمده تا آن مرحله، به مصاحبه شوندگان ارائه شد و مصاحبه شوندگان نکاتی را که نسبت به الگو داشتند، طرح موضوع نمودند. این کار پس از انجام هر مصاحبه انجام شد تا مصاحبه خالی از هرگونه پیش فرض و جهت گیری انجام شود. علاوه بر این به منظور افزایش پایایی این بخش ضمن استفاده از فرایندهای ساختاریافته ای از مصاحبه های همگرا، تلاش شد تا سازمان دهی فرایندهای ساخت یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده های احصاء شده نیز فراهم گردد (رضاپور میرصالح، ۱۳۹۷). همچنین بهره برداری از راهنمایی های تیم تحقیق برای ارزیابی و اجرای مصاحبه ها به منظور بالا بردن ضریب پایایی تحقیق مدنظر قرار گرفت. در این تحقیق شاخص های مورد نیاز از بطن مصاحبه ها استخراج شد. در بخش کمی نیز برای بررسی روایی از روایی محتوایی استفاده شد. روایی محتوایی ماتریس خودتعاملی در این

پژوهش به حد و میزانی اشاره دارد که یک ابزار منعکس کننده محتوای مشخص مورد نظر باشد. براساس روش لاوشه^۱ برای ایجاد روایی محتوایی در ماتریس خودتعاملی پس از مرور ادبیات و حوزه مورد مطالعه، دامنه محتوا و آیتم های ساخت ماتریس خودتعاملی تدوین می شود. از اعضای پانل محتوا خواسته می شود مناسب بودن هر آیتم با انتخاب یکی از سه گزینه «ضروری، مفید اما نه ضروری و یا غیر لازم» پاسخ دهند و بر اساس رابطه یک روایی محتوایی محاسبه می شود و با توجه به سطح مورد نیاز برای معناداری آماری $P < 0/05$ حداقل $CVR = 0/75$ به دست می آید.

رابطه ۱: $CVR = (Ne - \frac{N}{2}) \div (\frac{N}{2})$: تعداد اعضای که پاسخ ضروری دارد و N تعداد کل اعضای پانل است.

برای محاسبه پایای در بخش کیفی نیز از روش آزمون مجدد استفاده شده است. برای سنجش ماتریس خودتعاملی مزبور دو مرتبه به سه تن از خبرگان و متخصصین که امکان دسترسی دوباره با آنها امکان پذیر بود ارسال شد و در نهایت مجموع همبستگی پاسخ های اعلام شده برای هر دو مرحله از طرف خبرگان ۰/۷۸۵ و این بیانگر پایایی قابل قبول پرسش نامه است.

یافته ها

هدف تحقیق حاضر توصیف جانشین پروری در دستگاه های اجرایی استان آذربایجان شرقی به مشروح ترین شکل ممکن در قالب یک مدل است؛ بنابراین، از معیاری به نام اشباع داده یا اشباع نظری برای تعیین نقطه پایان بخش کیفی استفاده می شود؛ به عبارت بهتر در این وضعیت داده جدیدی که به پژوهش وارد می شود اطلاعات موجود در شاخص های جانشین پروری در این سازمان ها را تغییر نمی دهد. کدگذاری را مجموعه ای از تلخیص واحدهای معنایی، در قالب کدهای اولیه دسته بندی کدهای مرتبط با یکدیگر در قالب مقولات و تعریف ویژگی ها و ابعاد آن بیان می نمایند (دانایی فرد و اسلامی، ۱۳۹۷). در کدگذاری، وقایع، اقدامات و تعامل ها با یکدیگر برای

بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌ها مقایسه می‌شوند. وقایع، کنش‌ها و تعاملاتی که از نظر مفهومی به هم شبیه باشند، باهم جهت تشکیل مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها (مقوله‌های فرعی) گروه‌بندی می‌شوند. در مصاحبه‌های صورت گرفته با خبرگان که به صورت سؤالات عمیق نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت، مصاحبه‌شوندگان دیدگاه‌های خود را درباب موضوع پژوهش را ابراز نمودند. از میان بیش از ۲۱۶ گزاره پس از کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه، ۱۱۹ کدگذاری انجام و سپس متغیرها استخراج شد، که تعدادی از آن‌ها به‌عنوان نمونه در جدول یک ارائه شده است.

جدول ۱. کدگذاری و استخراج شاخص جانشین‌پروری در دستگاه‌های اجرایی استان

آذربایجان شرقی

ردیف	کدگذاری باز	شاخص استخراج شده
۱	تمایل و احترام به نیروهای شایسته به صورت یک فرهنگ مشخص	استقرار سیستم شایسته‌سالاری
۲	ایجاد بانک اطلاعاتی نیروهای شایسته در سطح استان آذربایجان شرقی	
۳	ترسیم کارراهه شغلی برای افراد شایسته در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی	
	توسعه و ارتقای افراد شایسته در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی	
۴	انتخاب افرادی که صداقت در رفتار دارند	اعمال ویژگی‌های شخصی
۵	در نظر داشتن کسانی که دارای شجاعت هستند	
۶	یافتن نیروهای کاری که نسبت به سایر همکاران خود قابل اطمینان‌تر هستند	
۷	شناخت کسانی در پیکره دستگاه‌های اجرای استان که ذاتاً بزرگ‌اندیش هستند	
۸	مدل جانشین‌پروری که از نظم مشخص و خاصی پیروی کند	نظام‌مندبودن جانشین‌پروری
۹	مدل جانشین‌پروری که ساختار آن کارآمد و پویا باشد	
۱۰	جانشین‌پروری در دستگاه‌های اجرایی استان سلیقه‌ای و رابطه‌ای نباشد	

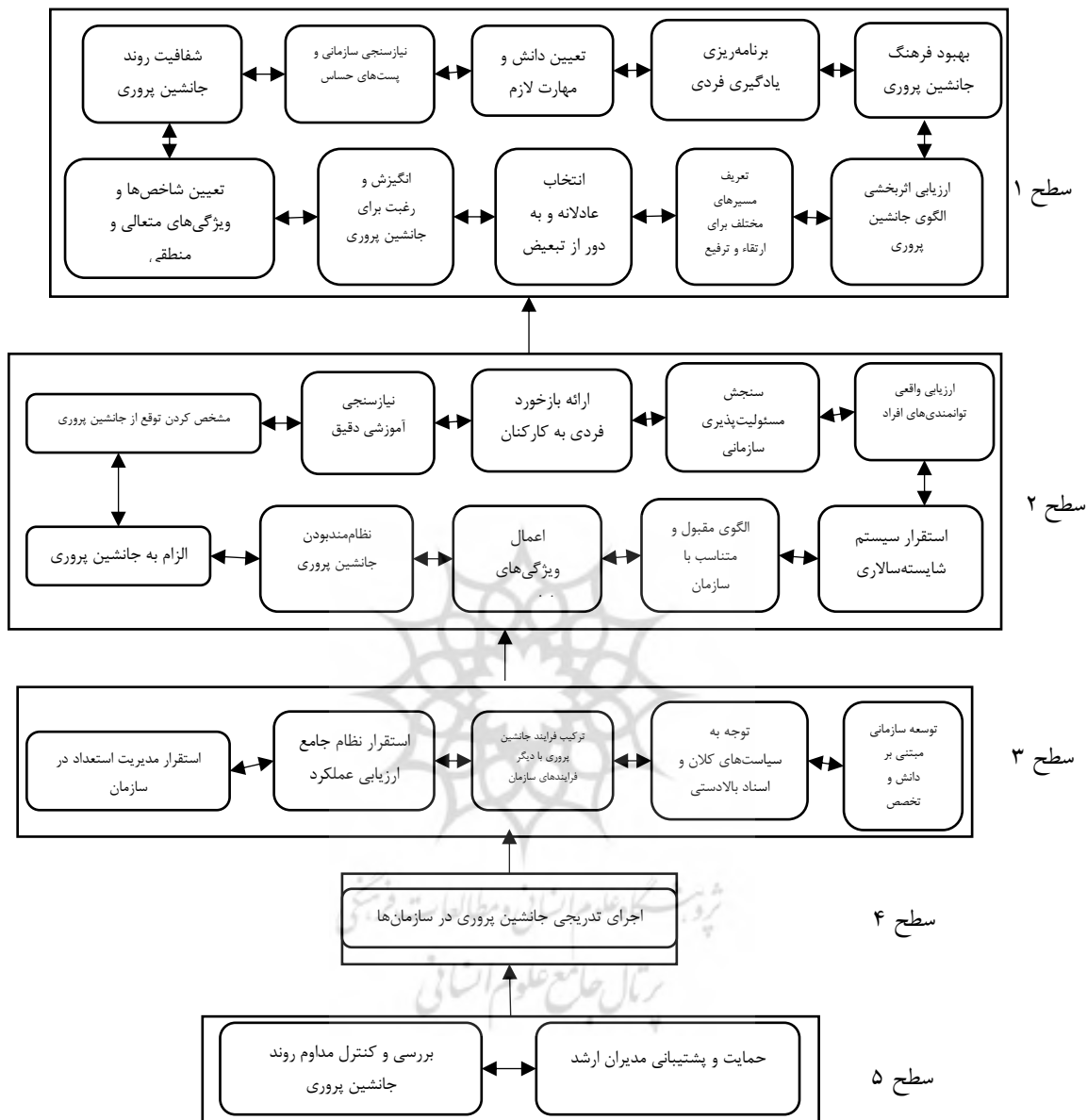
۱۱	تدوین ضوابط مطالعه‌شده در مدل جانشین‌پروری استان آذربایجان شرقی
----	---

همان‌طور که مشاهده می‌شود، گزاره‌های به‌دست آمده کدگذاری شده و بر همین روال تعداد ۲۸ شاخص پژوهش مطابق جدول ۲ استخراج شده‌اند.

جدول ۲. شاخص‌های استخراج‌شده جانشین‌پروری در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی

کد	عنوان شاخص	کد	عنوان شاخص
C1	مشخص کردن توقع از جانشین‌پروری	C15	تعیین شاخص‌ها و ویژگی‌های متعالی و منطقی
C2	شفافیت روند جانشین‌پروری	C16	توجه به سیاست‌های کلان و اسناد بالادستی
C3	نیازسنجی سازمانی و پست‌های حساس	C17	ارزیابی واقعی توانمندی‌های افراد
C4	تعیین دانش و مهارت لازم	C18	استقرار سیستم شایسته‌سالاری
C5	استقرار مدیریت استعداد در سازمان	C19	توسعه سازمانی مبتنی بر دانش و تخصص
C6	برنامه‌ریزی یادگیری فردی	C20	الگوی مقبول و متناسب با سازمان
C7	نیازسنجی آموزشی دقیق	C21	انگیزش و رغبت برای جانشین‌پروری
C8	استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد	C22	اعمال ویژگی‌های شخصیتی
C9	ارائه بازخورد فردی به کارکنان	C23	حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد
C10	سنجش مسئولیت‌پذیری سازمانی	C24	نظام‌مندبودن جانشین‌پروری
C11	بررسی و کنترل مداوم روند جانشین‌پروری	C25	انتخاب عادلانه و به دور از تبعیض
C12	ترکیب فرایند جانشین‌پروری با دیگر فرایندهای سازمان	C26	تعریف مسیرهای مختلف برای ارتقاء و ترفیع
C13	بهبود فرهنگ جانشین‌پروری	C27	ارزیابی اثربخشی الگوی جانشین‌پروری
C14	اجرای تدریجی جانشین‌پروری در سازمان‌ها	C28	الزام به جانشین‌پروری

اکنون با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) سطوح و تأثیرگذاری و تأثیرپذیری شاخص ارزیابی می‌شوند. مدل‌سازی ساختاری تفسیری یکی از ابزارهای کمی است که تعامل بین متغیرهای مختلف را نشان می‌دهد. مدل‌سازی ساختاری تفسیری روابط بین متغیرها را به صورت روابط سلسله‌مراتبی نشان می‌دهد؛ بنابراین، این روش به منظور شناسایی و نشان دادن روابط بین اجزای مختلف که می‌توانند روابط پیچیده‌ای داشته باشند، مورد استفاده قرار می‌گیرد (رجب پور^۱، ۲۰۱۵). در گام اول ماتریس خودتعاملی ساختاری پژوهش را با استفاده از نظر پاسخ‌دهندگان که خبرگان پژوهش هستند تشکیل می‌شود. برای تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری خبرگان معیارها را به صورت زوجی با یکدیگر در نظر گرفته و بر اساس طیف V: عامل سطر i باعث محقق شدن عامل ستون j می‌شود. A: عامل ستون j باعث محقق شدن عامل سطر i می‌شود. X: هر دو عامل سطر و ستون باعث محقق شدن یکدیگر می‌شوند (عامل i و j رابطه دوطرفه دارند) و O: بین عامل سطر و ستون هیچ ارتباطی وجود ندارد به مقایسه‌های زوجی پاسخ می‌دهند. در این پژوهش ماتریس خودتعاملی ساختاری انجام شده و نتیجه آن به علت طولانی شدن جدول در پژوهش قید نشده است. سپس بر اساس این یافته‌ها ماتریس دستیابی اولیه (جهت تشخیص روابط بین عامل‌ها) بر اساس اعداد صفر و یک تشکیل شد و سپس روابط متعددی ایجاد شد که باعث شد ماتریس دستیابی نهایی تشکیل شود. تمام درایه‌هایی که در این جدول^{۱*} بودند در ماتریس اولیه مقدار صفر داشته‌اند. پس از مراحل ذکر شده از روی ماتریس دستیابی نهایی، بر اساس گام چهارم، مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز استخراج شده و معیارها سطح‌بندی شده‌اند پس از مشخص شدن سطوح هریک از شاخص‌ها و با در نظر گرفتن ماتریس دستیابی نهایی، مدل ساختاری تفسیری ترسیم می‌شود. مدل نهایی در شکل ۲ مشاهده می‌شود. این مدل از پنج سطح تشکیل شده است؛ که سطح اول آن تأثیرپذیرترین سطح و سطح پنجم آن تأثیرگذارترین سطح است.



شکل ۲. مدل سطح‌بندی شاخص‌های جانشین‌پروری فراگیر دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی

بحث و نتیجه‌گیری

از آنجا که این پژوهش با هدف ارائه طراحی مدل بومی سلسله‌مراتبی شاخص‌های جانشین‌پروری فراگیر در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی به انجام رسید، مدلی پنج سطحی به دست آمد. در سطح پنجم این مدل که تأثیرگذارترین شاخص‌های مدل در این سطح قرار دارند دو شاخص بسیار مهم و بااهمیت با حداکثر تأثیرگذاری قرار دارند که عبارت‌اند از: بررسی و کنترل مداوم روند جانشین‌پروری و حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد. بررسی و کنترل مداوم فرایند جانشین‌پروری در دستگاه‌های اجرای استان آذربایجان شرقی باعث پویایی این فرایند شده و احتمال خطای آن را کاهش داده و نظام‌مندبودن آن را نیز تقویت می‌کند. علاوه بر این، بررسی و کنترل مداوم فرایند جانشین‌پروری می‌تواند به بهبود آن کمک کرده و به‌روزرسانی آن را نیز حفظ کند؛ اما ذکر این نکته هم ضروری است که جانشین‌پروری موفق بدون حمایت مدیران ارشد بی‌معنا است و لذا حمایت مدیران ارشد استان آذربایجان شرقی و فرماندهان ارشد استان از جانشین‌پروری تضمینی بر اجرا و موفقیت آن است. تحلیل مدل جانشین‌پروری در این پژوهش نشان می‌دهد که داشتن مدلی بومی برای جانشین‌پروری در دستگاه‌های اجرایی می‌تواند حرکتی به‌سوی تضمین‌پایداری و استمراری برنامه‌ها و فعالیت‌های توسعه مهارتی و حرفه‌ای کارکنان در این دستگاه‌ها باشد. همچنین، استفاده از مدل این پژوهش کمک به افزایش رضایت‌مندی و مشارکت کارکنان و بهبود روابط داخلی دستگاه‌های اجرایی استان است. ضمن آن‌که، مدل پژوهش حاضر در جهت تقویت استعدادهای نهفته در دستگاه‌های اجرایی استان و توسعه نیروی انسانی برای پیشبرد اهداف سازمانی در دستگاه‌های اجرایی است. جانشین‌پروری مطلوب در دستگاه‌های اجرایی، ارتقای عملکرد و بهبود کیفیت خدمات سازمان‌ها را در پی خواهد داشت؛ بنابراین، جانشین‌پروری در دستگاه‌های اجرایی اهمیت زیادی دارد و می‌تواند به‌عنوان راهکاری کارآمد برای توسعه و رشد‌پایدار این سازمان‌ها و پرورش مدیران اثربخش و ارتقای مهارت‌های نیروی انسانی مؤثر باشد.

مدل به‌دست‌آمده در این پژوهش از چند جنبه با همه پژوهش‌های انجام‌گرفته به‌ویژه در داخل کشور متمایز می‌سازد. بسیاری از پژوهش‌های انجام‌گرفته بر روابط متغیرهای دیگر با جانشین‌پروری و یا تأثیرات آن‌ها بر روی جانشین‌پروری متمرکز است؛ اما این پژوهش سعی کرده به طراحی مدلی سلسله‌مراتبی بپردازد که در فرماندهی انتظامی این امر به‌صورت کامل مشهود است و فرایند انتخاب جانشین بسیار حساس می‌باشد. در این پژوهش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. این نوع مدل‌سازی روشی است که در این پژوهش با استفاده از آن مشکل مربوط به پیچیدگی جانشین‌پروری حل شده؛ مسئله‌ای که در پژوهش‌های دیگر وجود دارد. مزایای عمده روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری در این پژوهش عبارت است از: قابل‌درک‌بودن مدل برای طیف گسترده کاربران، ابزاری مناسب جهت یکپارچه‌سازی ادراکات مختلف خبرگان جانشین‌پروری و قابلیت کاربرد مدل این پژوهش در مطالعه سیستم‌های پیچیده و متنوع دستگاه‌های اجرایی استان باتوجه به پیچیدگی‌های فرهنگی هر محیط. پژوهش حسینی و همکاران (۱۳۹۷) بر روی استقرار نظام جانشین‌پروری در شرکت ذوب آهن اصفهان متمرکز بود. مدل پژوهش حاضر تطابق بیشتری با دستگاه‌های اجرایی استان به‌عنوان سازمان‌هایی دولتی دارد و ضمناً مدل پژوهش حاضر دارای ساختاری سلسله‌مراتبی است که در آن تأثیرگذارترین و تأثیرپذیرترین شاخص‌ها در آن مشخص هستند؛ اما مدل پژوهش حسینی و همکاران (۱۳۹۷) فاقد این ویژگی است. مدل حسینیان و همکاران (۱۳۹۸) که با استفاده از تئوری داده‌بنیاد به انجام رسیده و جانشین‌پروری را در دستگاه‌های اجرایی استان هرمزگان مدل‌سازی کرد ضمن برخورداربودن از نقاط قوت بسیار، مدلی صرفاً کیفی است؛ اما مدل پژوهش حاضر از رویکرد آمیخته (کیفی - کمی) بهره گرفته و این خود اعتبار مدل حاضر را بسیار بالا می‌برد. الباد و همکاران (۱۳۹۹) نیز الگویی برای جانشین‌پروری در آموزش عالی و در دانشگاه‌های آزاد شهر تهران ارائه نمودند. این الگو نیز همانند سایر مدل‌ها و الگوهای دیگر از روشی صرفاً کیفی به انجام رسیده و یکی از نکات برجسته و متمایز آن تحلیل عاملی انجام‌گرفته در این پژوهش است که پژوهشگر سعی کرده اعتبار مدل را افزایش دهد؛ اما مقوله‌ها و ابعاد شناسایی شده در این

مدل محدود بوده و مؤلفه‌های شناسایی شده در شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر بسیار کلی نشان داده شده است؛ اما مدل پژوهش حاضر بسیار جزئی‌نگر تر از مدل الباد و همکاران (۱۳۹۹) است. آنچه می‌تواند این پژوهش را بسیار متفاوت کند اینکه تاکنون برای طراحی مدل در دستگاه‌های اجرایی علی‌الخصوص فرماندهی انتظامی کشور از رویکرد ساختاری تفسیری استفاده نشده است و این پژوهش اولین پژوهش در حوزه جانشین‌پروری در دستگاه‌های اجرایی کشور با مداخله دادن فرماندهی انتظامی است که مبتنی بر رویکرد ساختاری - تفسیری است و همین خود جنبه بومی بودن مدل را تقویت می‌کند؛ چراکه رویکرد ساختاری - تفسیری، تفسیری است چون از نظر خبرگان استانی و فرماندهان ارشد استانی نیز بهره می‌برد و ساختاری است به این دلیل که ساختار آن به‌خوبی مشخص است.

پیشنهاده‌ها

جانشین‌پروری می‌تواند تحولات مثبت بسیاری در دستگاه‌های اجرایی اعمال کند؛ لذا پیشنهاد می‌شود مدیران و فرماندهان ارشد استان آذربایجان شرقی برای حفظ و نگهداری نیروهای شایسته و کارآمد خود به الگوهای بومی جانشین‌پروری همانند الگوی این پژوهش اتکا کنند. مدیران ارشد استان می‌بایست برای حمایت از جانشین‌پروری و شایسته‌سالاری که می‌تواند سرعت توسعه استان را که در گرو امنیت ایجادشده توسط فرماندهی انتظامی است افزایش دهد، عزم و اراده خود را دوچندان کنند. کارکنان و نیروهای مناسب برای جانشینی در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی تعیین و آموزش داده شوند. از کارکنان بااستعداد و ظرفیت مناسب انتخاب شده، برنامه‌های آموزشی تخصصی برای توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای پوشش نیازهای شغلی مدنظر طراحی شود. مدیران ارشد دستگاه‌های اجرایی استان از برنامه‌هایی برای انتقال دانش و تجربیات کارکنان سابق به نیروهای جانشین تدوین کنند تا از تجربیات ارزشمندی که در اختیار سازمان است بهره‌مند شوند. همچنین، پیشنهاد می‌شود که فرهنگ سازمانی در دستگاه‌های اجرایی برای تشویق نیروهای جانشین به ارتقاء سمت‌های مختلف و توسعه حرفه‌ای در این سازمان‌ها تدوین شود.

مدیران ارشد استان می بایست برای حمایت از جانشین پروری و شایسته سالاری که می تواند سرعت توسعه استان را افزایش دهد، عزم و اراده خود را دوچندان کنند. همچنین تشکیل کمیته ها و یا کمیسیون ها استانی متشکل از نخبگان استان که بر روند جانشین پروری نظارت داشته باشند روند جانشین پروری در استان آذربایجان شرقی را به سوی اثربخشی بیشتر هدایت می کند. علاوه بر این، استقرار مدیریت فرایندها و مهندسی مجدد فرایندها برای موفقیت جانشین پروری می تواند بسیار مؤثر باشد. پیشنهاد می شود مدیریت تغییر در دستگاه های اجرایی آذربایجان شرقی ترویج و به کارگیری شود به نحوی که نگرش کارکنان و مدیران دستگاه های اجرایی به جانشین پروری تغییر یابد. به مدیران ارشد دستگاه های اجرایی در استان آذربایجان شرقی پیشنهاد می شود پشتیبانی و حمایت مناسبی فراهم کنند تا کارکنان جانشین در هنگام تغییر و رشد مناسب، احساس امنیت و اطمینان داشته باشند.

سپاسگزاری

تقدیر و سپاس از همه خبرگان دانشگاهی و سازمانی که در انجام این پژوهش صمیمانه همکاری نمودند.

منابع

- ابوالعلائی، بهزاد؛ و غفاری، عباس. (۱۳۹۳). مدیران آینده: مبانی نظری و تجارب عملی برنامه های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران. انتشارات سازمان مدیریت.
- اظهري، رضا؛ و محمدی مقدم، یوسف. (۱۴۰۰). نقش مدیریت استعداد در کیفیت خدمات انتظامی - مورد مطالعه: شهرستان کرج. فصلنامه پژوهش های مدیریت انتظامی، ۱۶ (۳)، ۸۴-۶۱
- Doi:10.22034/pmsq.2021.1274014.1641
- الباد، الهام؛ ستاری، صدرالدین؛ و نامور، یوسف. (۱۳۹۹). ارائه الگویی برای جانشین پروری در آموزش عالی (مورد مطالعه: دانشگاه های آزاد اسلامی شهر تهران). مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۳ (۳)، ۲۱۷-۲۴۱.
- Doi:20.1001.1.22517634.1399.9.4.8.8

ایلانلو، پریسا؛ خورشیدی، عباس؛ برزگر، نادر؛ فقیه آرام، بتول؛ و سلیمی، اکبر. (۱۳۹۹). ارائه الگوی جانشین‌پروری برای فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۵(۴)، ۶۶۷-۶۸۹.

Doi:10.22034/pmsq.2020.1274465.1647

توکلی، عبدالله؛ و مؤمنی، حسین. (۱۴۰۱). تبیین الگوی سرمایه انسانی کمال‌یافته از منظر قرآن کریم. فصلنامه علمی پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۷(۱)، ۲۰۱-۲۳۲.

Doi:10.22034/pmsq.2021.1272673.1607

حسینی، سیدحسن؛ شائمی برزکی، علی؛ و نصر اصفهانی، علی. (۱۳۹۷). طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی سازمانی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۰(۳۱)، ۲۵-۴۵.

Doi:20.1001.1.23221518.1397.5.2.5.7

حسینیان، سیدمحمد؛ محبی، سراج‌الدین؛ و باقری، مهدی. (۱۳۹۸). تدوین مدل بومی و پارادایمی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان براساس تئوری داده بنیاد. فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، ۸(۳۲)، ۶۱-۷۸.

Doi:10.22059/JIPA.2019.50762

دانایی فرد حسن؛ و اسلامی، آذر. (۱۳۹۷). کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده‌بنیاد در عمل؛ ساخت نظریه بی‌تفاوتی سازمانی. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع). رضاپور میر صالح، یاسر. (۱۳۹۷). بررسی ویژگی‌های روان‌سنجی نسخه فارسی پرسش‌نامه جهت‌گیری هدف شغلی در معلمان ایرانی. مجله آموزش و ارزشیابی، ۱۱(۴۴)، ۳۵-۵۴.

Doi:10.22111/JMR.2017.40405.5643

فرجی، عبدالله؛ تیموریان، هادی؛ و شاهین، آرش. (۱۳۹۷). ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری. جامعه‌شناسی کاربردی، ۳۳(۲)، ۶۹-۹۲.

doi: 10.22055/psy.2018.35375.2611

فرخی، احسان؛ باقرزاده، محمدرضا؛ طبری، مجتبی؛ و مهرآرا، اسداله. (۱۴۰۰). چالش‌های اجرای سازوکار جانشین‌پروری در سازمان عمومی (مورد مطالعه: شهرداری تهران). فصلنامه نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی، ۱۳(۳)، ۷۹۸-۸۲۶.

<https://doi.org/10.22089/smrj.2021.1238.1298>

فقیهی، ابوالحسن؛ و ذاکری، محمد. (۱۳۹۳). آسیب‌شناسی استقرار جانشین‌پروری مدیران در سازمان‌های دولتی ایران. خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۵(۱۵ و ۱۶)، ۱۵-۲۴.

dor:20.1001.1.27172260.1394.5.15.8.8

کریمی شهابی، اسدالله؛ و الوانی، سیدمهدی. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران. *مجله مدیریت توسعه و تحول*، ۱۱(۲۷)، ۴۹-۶۰.
<https://jdem.qazvin.iau>

<https://dorl.net/dor/20.1001.1.22286853.1395.5.18.4.5>

مرادی شیرزای، سیدعباس؛ و خراسانی، علیرضا. (۱۳۹۷). جانشین‌پروری، رویکردی برنده - برنده برای سازمان‌ها. *ماهنامه کنترل کیفیت*، شماره ۵۳، ۳۳-۴۹.

<http://Doi:20.1001.1.20086369.1397.6.22.4.0>

مهدی‌زاده رستم، مهدی؛ زارع، شکوفه؛ و پیروز، پیمان. (۱۴۰۰). نقش جانشین‌پروری در کاهش تنبلی اجتماعی با میانجیگری شفافیت سازمانی. *فصلنامه آموزش و بهسازی منابع انسانی*، ۲(۱)، ۶۴-۷۶.
 dor:20.1001.1.15614107.1400.12.5.1.1

نصر، علی؛ و قاسمی‌زاد، علیرضا. (۱۳۹۶). شناسایی و ارزیابی موانع مدیریت جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی شیراز با رویکرد ترکیبی. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۱۰(۴۰)، ۱۴۷-۱۶۶.
 Doi:10.22059/jipa.2017.291027.2647

هزارجریبی، جعفر؛ سیدنقوی، میرعلی؛ و کولیوند، علیرضا. (۱۳۹۶). الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، ۱۲(۲)، ۲۵۹-۲۶۱.
 Doi:0.22034/pmsq.2017.1276618.1686

Arth, Barb. (2011). *Talent Mobolity: Asuccession Management Best Practice for Developing High-Impact employees*. S.l.: Bersin & Associates.

<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100536>

Agvani A, Knoeber CR, Tsoulouhas T. (2020). Are outsiders handicapped in CEO successions? *J. Corp. Financ.* 12(3):619-44.

<https://doi.org/10.3390/ijerph17020597>

Bano, Yasmeen, Siti Sarah Omar & Fadillah Ismail. (2022). *Succession Planning Best Practices for Large and Small Organizations*.

Mediterranean Journal of Social Sciences,13(2),11-21.

<https://doi.org/10.1016/j.bjpt.2016.04.003>

Byham, W. C. (2002). A New Look at Succession Management. *Ivey Business Journal*, 66 (5), 23-41.

<https://doi.org/10.1108/17465640710778502>

- Corbin J. Strauss A. & Strauss A. L. (2014). Basics of qualitative research. Sage Publications. Inc.
- Church, A. (2014). Succession Planning 2.0: building bench through better execution. Strategic HR Review, Vol. 13 Iss 6. 233 – 242.
<https://doi.org/10.1016/j.scispo.2014.03.005>
- Darshani. R.K.N.D. & Wijeyerathne. T.A.D. (2017). A Study of Applicability of Succession Planning as a Retention Tool in Middle Level Management. International Journal of Research in Management, Vol. 5, (7), 186-203.
<https://doi.org/10.1177/0269215513499029>
- Eccles, R. Ioannou, I. and Serafeim, G. (2019). The Impact of a corporate culture of Sustainability on Corporate Behaviour and Performance. Harvard Business School Working Paper, 12–035.
<https://doi.org/10.1080/00948705.2019.1622127>
- Fulmer, R. M. and Conger, J. A. (2004). Growing Your Company's Leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage. New York: AMACOM.
<https://doi.org/10.1016/j.pmedr.2004.06.005>
- Jindal, Poonam & Shaikh, Mohsin. (2020). Talent management efficiency in succession planning: A proposed model for pharmaceutical companies. International Journal of Management, Volume 11, Issue 12, pp.203-213.
<https://doi.org/10.1080/16184740802571377>
- Hor, F. C., Huang, L. C., Shih, H. S., Lee, Y.H., & Lee, E. S. (2017). Establishing talent management for company's succession planning through analytic network process: Application to an MNC semiconductor company in Taiwan. Computers & Mathematics with Applications, 60(3), 528-540.
<https://doi.org/10.3390/medsci7020029>
- Kim, Y. (2019). Talent management in HR, Journal of Management and Strategy, 1(1), 39-46.
 DOI: 10.1111/jonm.12551.
- Milkovich, G. T. and Boudreau, J. W. (2020). Replacement and Succession Planning. In G. T. Milkovich and J. W. Boudreau (eds) Human Resource Management, 8th edition. Chicago, IRWIN, pp: 376–378.
- Rothwell, W. J. (2005). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. American Management Association (AMACOM), New York, 3rd Edition.
- Rajagani, Vichetera Diya and Mansor, Mahaliza. (2019). Review of History Succession Planning: Replacement Planning, Talent

- Management and Workforce Planning. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9(9), 1298–1303.
- Rajabpour, Mohammad. (2015). Comparison of nursing students' professional behavior to nurses employed in Mashhad university of medical sciences, Iranian Journal of Medical Education, 43, pp.132-159.
- DOI:10.1108/09596110810899086
- Sundarapandiyan Natarajan, Babu sunders. (2018). A Study on Talent Management Practices for Succession Planning with Reference to Selected IT/ ITES Organizations in Coimbatore. Tamil Nadu, 12, 65-78. <https://www.researchgate.net/publication/328165978>
- Ugoani, John Nkeobuna Nnah. (2020). Management Succession Planning and Its Effect on Organizational Sustainability. International Journal of Economics and Business Administration, Vol. 6, No. 2, pp. 30-41. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000082>.

