

مقاله پژوهشی:

طراحی الگوی جانشین‌پروری مدیران به‌عنوان یک رویکرد راهبردی سازمان‌ها

محمد رضا سلطانی؛ مهدی ناظمی اردکانی؛ علیرضا قوبدل^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۰۲

چکیده

نتایج تحقیقات مختلف نشان از کمبود نیروهای شایسته و با استعداد در سازمان‌ها دارد. افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران و کارکنانی به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی، در سال‌های آتی امری اجتناب‌ناپذیر است. یکی از پاسخ‌های مناسب به این نیاز سازمان‌ها، طراحی و تبیین الگوی جانشین‌پروری و پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها بر اساس مفاهیم غنی سرمایه انسانی، استعدادیابی و مدیریت استعداد و شایستگی‌هاست. این تحقیق که از نوع پژوهش‌های کاربردی است، با هدف طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه انجام می‌شود. طراحی الگوی پیش‌گفته برای مشاغل فرماندهی و مدیریتی با روش تحقیق پیمایشی و جامعه آماری خبرگان دانشگاهی و سازمانی با بهره‌گیری از ابزار پرسشنامه (با آلفای کرونباخ ۰/۸۶۳) و با استفاده از نرم افزار SPSS به انجام رسید. استفاده از آزمون رگرسیون و تحلیل مسیر، نشان داد که هرکدام از متغیرهای اصلی با چه اهمیت و اولویتی در طراحی الگوی جانشین‌پروری تاثیر گذار هستند. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که بر اساس آزمون‌های رگرسیون و تحلیل مسیر بین پنج بعد و بیست مولفه‌ی الگوی تحقیق، رابطه معنا دار و همبستگی بالا وجود دارد.

کلید واژه‌ها: جانشین‌پروری، سرمایه انسانی، شایستگی، استعدادیابی، رویکرد راهبردی

۱. استادیار دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)، نویسنده مسئول، رایانامه: mrs_soltan@yahoo.com

۲. دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۳. پژوهشگر دانشگاه جامع امام حسین (ع) در رشته مدیریت منابع انسانی

پیشرفت حوزه‌های مختلف فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و به‌ویژه فناوری، محیطی رقابتی، پویا، مبهم، بی‌ثبات و به‌شدت متغیری را ایجاد کرده که توان برنامه‌ریزی در شرایط مطمئن و پایدار را از بسیاری از سازمان‌های دولتی سلب، و آنها را در راه تحقق هدف‌هایشان با چالش‌های فراوانی مواجه کرده است؛ به‌گونه‌ای که عدم اقدام به‌هنگام و فراکنشی نسبت به این تحولات، موجب انحطاط، ادغام و یا کاهش طول عمر بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های اخیر شده است. نتایج تحقیقات نشان از کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی، در سال‌های آینده دارد و حقیقت این است که شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است (بارنر ۲۰۱۰).

با وجود بی‌توجهی یا کم‌توجهی‌های صورت گرفته، باید گفت که موضوع انتخاب جایگزین‌های مناسب برای رهبران و مدیران ارشد سازمان، به‌ویژه در جوامع امروز و خصوصاً در جوامع غربی یکی از مسائل بسیار مهم و قابل تأمل است که بسیاری از سازمان‌ها با آن دست به‌گریبان می‌باشند. علت این امر را باید عمدتاً در ترکیب جمعیتی این جوامع جستجو کرد که با افزایش شمار افراد مسن در هرم سنی جامعه و در نتیجه زیاده‌تر شدن افرادی که به سن بازنشستگی می‌رسند، موجبات خروج بسیاری از رهبران و مدیران توانمند از سازمان‌ها فراهم می‌شود. بنابراین اگر این جابه‌جایی در ترکیب مدیران سازمان به درستی مورد توجه قرار نگیرد، می‌تواند تا سال‌ها باعث ایجاد مشکلات شده و حتی موجودیت آن‌ها را نیز مورد تهدید قرار دهد (بارنر ۲۰۱۰).

رهبر عظیم‌الشان انقلاب اسلامی فرمودند: «وظیفه اول شما این است که هرکدام برای خودتان یک جانشین تربیت کنید و یا فکر کنید و پیدا کنید افراد ذخیره داشته باشید و آنها را روی نیمکت بنشانید و ترتیب کار جوری باشد که فضای کار برای نیروهای جوان و تازه نفس تنگ نشود و عناصر خوبتان را که می‌توانند برجستگی پیدا کنند، شناسایی کنید و رشد بدهید و مراقب باشید که در این کم و کسر کردن‌ها عناصر خوبتان را از دست ندهید. کارآمدی سازمان در شناخت و توانایی انجام تکلیف در محیط پیچیده و سیال نامطمئن

آینده است. نسل جدید باید یک قدم از نسل گذشته سازمان را بالاتر ببرد. اگر ما امروز می‌بینیم که کسانی وارد این میدان می‌شوند و تلاش و مبارزه می‌کنند و درمجموع علمی حرف برای گفتن دارند، این از لحاظ انگیزه و از لحاظ عمل کمتر از گذشتگان نیست؛ بلکه اگر بهتر عمل کند، بهتر هم هست» (خامنه ای ۱۳۸۵).

امروزه دنیا با سرعت بیشتر از همیشه در حال تغییر است و این تغییرات در حیطه جابجایی و گذر نسلی نیز به چشم می‌خورد و مشکلات انتقال دانش، مشکلات پیاپی در منابع انسانی و نیاز به تغییر در منابع انسانی و شرایط دشوار اقتصادی سال‌های اخیر، مدیران ارشد را به این فکر انداخته که آیا صرف زمان و هزینه برای پرورش جانشینان، ارزش این کار را دارد یا خیر؟ آنها این‌طور استدلال می‌کنند که با وجود افراد بیکار و مستعد بیشمار در بازار کار، یافتن جانشین برای بازنشستگان، کار چندان سختی نخواهد بود. لیکن این استدلال منطقی نیست. نکته اینجاست که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بخشی از این کار است و تکیه کردن بر بازارهای خارجی نیروی کار برای یافتن استعداد، استراتژی عاقلانه‌ای نخواهد بود؛ زیرا به نادیده گرفتن فرهنگ و تجربیات خاص سازمان می‌انجامد (دارابی ۱۳۹۱).

مسئله اصلی اینجاست که در شرایط ناپایدار امروز و ابهام آینده و با توجه به بازنشستگی تعداد زیادی از مدیران و فرماندهان با تجربه و کار آزموده، برای بنانهادن مسیر و مقصد درست در تامین مدیران و فرماندهان چه الگویی باید طراحی شود تا استمرار مدیریت و رهبری از طریق پرورش استعدادهای درون سازمان، تضمین شود. در این مقاله برآنیم تا با ارائه متغیرهای اصلی جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه این امکان را در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار دهیم تا در مسیر مدیریت سازمان، خلا فرماندهان متخصص و مدیران با کفایت ایجاد نشود.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

جانشین‌پروری

با توجه به پدیده جهانی شدن و تغییرات مختلف فرهنگی، سیاسی و اقتصادی، به‌ویژه رکود اقتصادی بی‌سابقه طی سال‌های اخیر و نیز دانشی شدن سازمان‌ها و افزایش عدم اطمینان شغلی و کاهش وفاداری منابع انسانی، نیاز به شناسایی، توسعه و حفظ استعدادهای

برتر برای شغل‌های حیاتی و کلیدی و مهارت‌هایی‌های بالقوه انسانی، اهمیتی مضاعف پیدا کرده است. این واقعیت، سازمان‌ها را بر آن داشته است تا به استعدادها به‌عنوان یک منبع حیاتی نگاه کنند که باید برای به‌دست آوردن نتایج بهینه، آنها را مدیریت کنند. بنابراین سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند در استفاده از استعدادها و شایستگی‌ها برای اجرای استراتژی‌های اصلی خود انفعالی عمل کنند (کاسکیو، آگینس، ۲۰۰۵).

مقابله با چالش‌های فعلی مدیریت، نظیر مشتریان خواهان خدمات بیشتر و بهتر، افزایش نرخ تغییر، دل‌مشغولی برای مسائل محیط زیست، سرعت انتقال و پردازش اطلاعات، بازتر شدن بازارها، جهانی‌شدن کسب و کار، همکاری‌های منطقه‌ای میان دولت‌ها، کاربرد فناوری‌های نوین، روندهای جمعیتی، تغییر انتظارات، نگرانی نسبت به ارزش‌ها، تطبیق نیازهای کارکنان و سازمان با یکدیگر، ایجاد تنوع و غیره، سازمان جانشین‌پرور را ملزم می‌کند که مدیریت جانشین‌پروری را به‌عنوان یک فعالیت حیاتی و اصلی هم‌سطح با استراتژی کلان سازمان که هدف آن جذب، توسعه و حفظ کارکنان با استعداد می‌باشد، طراحی و تداعی کند. مدیریت استعداد بسیاری از اجزای حیاتی نظام، نظیر برنامه‌ریزی نیروی انسانی^۱، استخدام و جذب^۲، توسعه شغلی^۳، مدیریت کارایی و مدیریت جانشین‌پروری را ترکیب و ادغام می‌کند. ادغام صحیح اجزا و زیرنظام‌های منابع انسانی برای به‌دست آوردن و کسب مزیت‌های رقابتی ناشی از اجرای فرآیند مدیریت استعدادها، ضروری و حیاتی است (هاتم^۴، ۲۰۱۰).

رویکرد سازمان‌ها به جانشین‌پروری

تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای روبه‌رو شدن با بحران استعدادها آماده نیستند و یا حداقل تجهیز نشده‌اند. بسیاری از سازمان‌ها، استراتژی به‌کارگیری مؤثر استعدادها را

^۱Cascio & agines

^۲Talent mangement

^۳Human resource planning

^۴Employment and recruiting

^۵Career development

^۶Hatum



نداشته و عملکرد اجزای نظام مدیریت استعدادها در آنها در حالت انزواست؛ چنین سازمان‌هایی، نیازهای استخدامی خود را به صورت ارتجاعی و اجباری برآورده می‌کنند و فاقد یک فرآیند مدیریت شغلی و جانشین‌پروری دقیق متناسب با تمایلات و توانمندی‌های افراد هستند (میلز و بنت، ۲۰۰۷).

با توجه به ترکیب عواملی نظیر پویایی‌های محیطی، رکود اقتصادی، ورود به دهکده جهانی و پیش‌بینی بازنشستگی میلیون‌ها نفر طی سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۲ و نیز حجم فزاینده معاملات سازمان‌های چندملیتی و بدون مرز که به اندازه ۵۳ درصد در سال ۲۰۱۰ افزایش یافته، مشخص است که چرا باید مدیریت جانشین‌پروری بر مبنای مدل‌های شایستگی، برای هر سازمانی مهم باشد (ویلیامز، ۲۰۱۰). جانشین‌پروری یک فرآیند مداوم نظام‌مند از شناسایی،^۲ ارزیابی و توسعه^۳ استعداد برای اطمینان از تداوم رهبری در تمام پست‌های کلیدی در یک سازمان بوده و در انزوا رخ نمی‌دهد (مندی، ۲۰۰۸). جانشین‌پروری اطمینان‌یافتن از در دسترس بودن استعداد مدیریتی سطح بالا برای سازمان است. همچنین جانشین‌پروری شامل جستجو برای یافتن کارکنان با پتانسیل بالا، متناسب با فرهنگ سازمان و ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز است (مک نامارا، ۲۰۰۹).

امروزه سازمان‌ها در تلاشند تا طرح جانشینی را در یک الگوی غیررسمی، نشان دهند که در این خصوص به آنها توصیه می‌شود یک طرح ساختاریافته را به کار گیرند و از ابزارهای سنجش مناسب استفاده کنند. برای ایجاد یک طرح جانشینی ساختاریافته، سازمان‌ها باید از جانشین‌پروری و مدیریت استعداد بهره گیرند (کراوس، ۲۰۰۷). ویلیامز^۵ (۲۰۰۵) در مقاله خود هدف جانشین‌پروری را طرح‌ریزی برای تغییرات سازمان و پیشبرد فرآیند جمع‌آوری مهارت درست در سریع‌ترین حالت ممکن در هنگام تغییر، می‌داند.

جانشین‌پروری یک تکنیک شناسایی و آماده‌سازی اشخاص با استعداد برای توسعه و عرضه آنها با مهارت‌های صحیح برای ارتقا و پیشرفت در آینده است. جانشین‌پروری بیشتر

^۱ Mills & Bennet

^۲ identify

^۳ Talent Development

^۴ Mc namara

^۵ Williams

از یک فرآیند انتخاب، است. این فرآیند یک برنامه همیشگی برای تأمین رهبری مداوم در حال و آینده است و این کار را از طریق درگیرکردن سطوح مختلف در سازمان می‌توان انجام داد. جانشین‌پروری یک ساختار زنده است که مسؤلیت تأمین منابع انسانی برای پیشرفت و نگهداری کارکنان با استعداد را عهده‌دار است (جانسون و دیگران، ۱۹۹۴).

سازمان‌هایی که به دنبال حفظ و ارتقا جایگاه خویش هستند، برنامه‌ریزی‌های خود را بر شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریتی درون سازمانی متکی می‌کنند؛ این سازمان‌ها به دنبال ساختن آینده هستند و می‌توان آنها را سازمان‌های آینده‌ساز و پیشرو نامید؛ آنها با درک اهمیت و میزان تاثیرگذاری مدیران و رشد موفقیت خود به دنبال طراحی و برنامه‌های جدی و منظم استعدادیابی و جانشین‌پروری هستند. برنامه‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی همان‌گونه که پیتر دارکر^۲ اشاره می‌کند بر ۴ اصل زیر استوار است:

۱. مدیران متولد نمی‌شوند بلکه باید آنها را تربیت کرد و پرورش داد.
 ۲. در فرایند پرورش مدیران باید تاکید اصلی را بر مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز در دنیای کسب و کار و آینده سازمان‌ها قرار داد.

۳. استعدادیابی و جانشین‌پروری نیاز به برنامه‌ریزی منظم و نظام‌مند دارد.

۴. مدیران ارشد سازمان باید متولی، حامی و مشتری اصلی این برنامه‌ها باشند.

جانشین‌پروری که بر اساس ادبیات مدیریت جانشین‌پروری، الگوهای شایستگی و استعدادیابی طراحی می‌شود، چرخه دائمی جایگزینی و به‌کارگیری مدیران و کارشناسان کارآمد را رقم زده و دغدغه فقدان مدیران کارآزموده را برای تصمیم‌گیرندگان از بین می‌برد؛ در چنین سازمانی هرگاه یکی از مدیران تخصصی یا کارشناسان خبره، به دلایل مختلفی پست خود را ترک کنند، هیچ خللی در مسیر دستیابی به اهداف رخ نمی‌دهد و بلافاصله فرد جایگزین و مستعد از مخزن جانشینی انتخاب شده و به‌کار گمارده می‌شود.

البته شایان ذکر است که اقدامات محدودی در زمینه‌ی استعدادیابی و جانشین‌پروری در سطح سازمان مورد مطالعه بالاخص در سال‌های اخیر صورت گرفته است که به نوبه خود

جای تقدیر و تشکر دارد. به‌عنوان مثال: معاونت بازرسی کل سازمان مورد مطالعه، از سال ۱۳۹۰ با ایجاد مرکزی بدین‌منظور، ضمن شناسایی و انتخاب مدیران شایسته، اقدام به برگزاری دوره‌های آموزشی و تربیتی شهید باقری، شهید کاظمی و عمار کرده و بدین‌وسیله عملاً در امر استعدادیابی و جانشین‌پروری در حال فعالیت می‌باشد. اما به نظر نمی‌رسد این اقدام به تنهایی پاسخگوی مطالبات فرماندهی معظم کل قوا و فرماندهان ارشد سازمان متبوع در قبال تحولات مورد نیاز در حوزه منابع انسانی، جانشین‌پروری و جوان‌گرایی باشد. حال با وجود دغدغه‌های فراوان در سطح سازمان مورد مطالعه از جمله نیاز مبرم به جایگزین کردن افراد جوان‌تر به‌جای نیروهای در شرف بازنشستگی، بویژه در سطوح فرماندهی و مدیریت، لزوم توجه به نظام جانشین‌پروری را دو چندان کرده است. ولی متأسفانه عدم وجود یک نظام هدفمند و یکپارچه در خصوص جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه، این مهم را با مشکل مواجه ساخته است.

اهداف جانشین‌پروری در سازمان‌ها

هدف اولیه الگوی جانشین‌پروری، تأمین مستمر نیازهای تصدی‌گری مشاغل و عرضه استعداد‌های انسانی مورد نظر آنهاست. یک نظام ایده‌آل جانشین‌پروری به سازمان کمک می‌کند تا برای این نیازهای در حال وقوع، برنامه‌ریزی کند. این نظام نه تنها نیاز به تعداد بیشتری از مدیران و کارکنان مستعد را تأمین می‌کند، بلکه در حفظ و نگهداری افراد کلیدی نیز مؤثر واقع می‌شود. نظام جانشین‌پروری همچنین ابزار قدرتمندی است که به کمک آن می‌توان استانداردهای عملکرد را به‌وضوح تعریف و تدوین کرد؛ چرا که سازمان‌ها را وادار می‌کند تا به‌روشنی اعلام کنند که برای انتخاب افراد مستعد خود، از چه استانداردهایی استفاده می‌کنند؟ و چه قابلیت‌ها، شایستگی‌ها، استعدادها و مهارت‌هایی را مورد توجه قرار می‌دهند؟

دومین هدف یک الگوی مطلوب جانشین‌پروری، ارائه خدمت به کارکنان است. کارکنانی که عملکردهای بالاتر از استاندارد دارند، همواره از فرصت‌های استخدام دیگری

در خارج از سازمان فعلی خود برخوردار می‌باشند. این نظام می‌تواند از طریق ایجاد انگیزه برای ارتقا در داخل سازمان و نیز فراهم کردن فرصت‌های یادگیری، کارکنان را مشتاق به باقی ماندن در سازمان فعلی نگه دارد. نظام جانشین‌پروری به کارکنان کمک می‌کند تا با جابه‌جایی به موقع درون‌سازمانی، نیاز خود به رشد و ارتقا را تأمین و مهارت‌های خود را تکمیل کرده و توسعه دهند. جانشین‌پروری همچنین افراد کلیدی و مستعد را توانا می‌کند تا مسیرهای رشد شغلی مناسب‌تری در درون سازمان برای خود بیابند و این مسیرها را سریع‌تر پشت سر گذارند.

ویژگی‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مؤثر

در برنامه‌تربیت جانشین مدیر یک سازمان جانشین‌پرور موفق، علاوه بر جنبه‌های عمومی از قبیل تفکر منسجم، هوش بالا و تجربیات متنوع و جهانی^۱، باید به سه خصوصیت اصلی دیگر یعنی انرژی زیاد، توانایی القای انرژی به دیگران و جسارت^۲ یا شجاعت نیز توجه کرد. گاهی اوقات ضعف‌های تربیتی موجب می‌شود تا نسبت معکوسی بین قابلیت‌های فنی افراد و میزان تربیت و آموزش و پرورش آنها بوجود آید؛ بنابراین هرچه مهارت‌ها و قابلیت‌های تکنیکی بالاتر باشد، نیاز بیشتری به یادگیری مبانی روابط انسانی نیز احساس می‌شود. این‌گونه افراد در مواجهه با یک موضوع خاص، ممکن است پاسخ‌های فنی را به سرعت خلق و ارائه دهند، اما از باریک‌بینی و موشکافی در باب جنبه‌های روابط انسانی به کلی عاجز باشند. به همین دلیل پرورش مدیران و کارمندان باید متکی بر برنامه متوازن و هم‌زمان در هر دو عرصه فنی و مدیریتی باشد. مدیر موفق و آینده‌نگر باید استعداد‌های انسانی سازمان خود را برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده شناسایی کرده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی، آنان را برای تصدی این مشاغل آماده کند. از آنجا که سازمان‌ها در آینده با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها، نیاز به مدیرانی شایسته‌تر و اثربخش‌تر از

^۱ Coherent thinking

^۲ Global and diverse experience

^۳ Audacity

مدیران فعلی دارند، مدیریت جانشین‌پروری هر روز از اهمیت بیشتری در سازمان‌های آینده‌نگر و آینده‌ساز برخوردار می‌شود.

ویژگی‌های اصلی بهترین برنامه‌های جانشین‌پروری عبارت است از:

- سادگی و سهولت استفاده از آنها؛ اطلاعات در این سیستم‌ها محرمانه است، اما در عین حال به راحتی در اختیار کسانی قرار می‌گیرد که به آن نیاز دارند؛
- بیش از آنکه به دنبال یافتن جانشینان آگاه باشند، به پرورش و توسعه قابلیت‌های افراد تأکید دارند؛
- همیشه بالاترین سطوح مدیریتی سازمان درگیر آن هستند و در آن مشارکت دارند؛
- در تشخیص کمبودهای سازمان در زمینه استعدادها، مدیریتی از یک سو و تعیین مسؤولیت‌ها و مناصب مهم مدیریتی از سوی دیگر، عملکرد موفقی دارند؛
- نظام‌های برنامه‌ریزی جانشینی بر فرآیند جایگزین شدن مدیران جدید در مناصب مدیریتی خالی سازمان نظارت مستمر دارند و به سازمانشان اطمینان می‌دهند که این مشاغل و مناصب در زمان مناسب توسط مناسب‌ترین افراد تصدی خواهد شد؛
- بالاخره اینکه آنها یک فرآیند همراه با نوآوری و بهبود مستمر هستند.

ابعاد الگوی جانشین‌پروری

- ابعاد اصلی الگوی جانشین‌پروری در مدل‌های بررسی شده در داخل و خارج که اکثریت اندیشمندان این حوزه با هم توافق داشته‌اند عبارتند از:
- استراتژی سازمان؛
 - متولیان و حامیان نظام جانشین‌پروری؛
 - شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعداد؛
 - جنبه‌های پرورش نظام جانشینی و ارزیابان است.

جانشین‌پروری اعتبارش را از تداوم فعالیت موفق سازمان‌ها و آنهایی که در شناسایی، توسعه و انتخاب رهبران جدیدشان موفق بوده‌اند، گرفته است. رویه‌های جانشین‌پروری از یک سازمان به سازمان دیگر متفاوت و جوّ سیاسی سازمان بر چگونگی اجرای آن مؤثر است. بررسی ادبیات جانشین‌پروری، برخی از خصیصه‌های مهم در اجرای فرآیند جانشین‌پروری را نشان می‌دهد. این ادبیات بیان می‌کند که دیدگاه واحدی که بتواند جانشین‌پروری را برای تمامی سازمان‌ها و نظام‌ها عملیاتی سازد، وجود ندارد. مدیران و کارمندان حوزه منابع انسانی نیازمند طراحی جانشین‌پروری مشاغل کلیدی و حساس سازمان بر مبنای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز سازمان، اهداف استراتژیک و ملزومات مربوط می‌باشند.

حساسیت و تمرکز برای شناسایی و انتخاب و توسعه رهبران آینده، تصمیم‌گیرندگان را در چالش‌هایی قرار می‌دهد که برای عبور موفقیت‌آمیز از آنها باید به صورتی یکپارچه اکثر بخش‌های سازمان را درگیر فرآیند جانشین‌پروری کنند. با وجود اینکه در گذشته به نظر می‌رسید مدیر منابع انسانی به تنهایی مالک و متولی فرآیند جانشین‌پروری است، اما در اکثر سازمان‌های مورد مطالعه، شناسایی افراد با قابلیت بالا حاصل تلاش مشترکی از مدیریت عالی سازمان و مدیر منابع انسانی بوده است (کاراولی، ۲۰۰۳). اگر مدیران و مالکان، هر دو در آینده بلندمدت سازمان، سهیم باشند و روابط دوجانبه خوبی نیز با هم برقرار سازند، مشارکت بهتری در خلال فرآیندهای جانشینی خواهند داشت (اسکولز، ۲۰۰۸). در گذشته نقش حوزه منابع انسانی برای انجام فرآیند جانشین‌پروری به صورت توصیه‌کننده و یا حکمفرما بوده است؛ هرچند نقش بخش منابع انسانی هنوز حیاتی می‌باشد، لیکن امروزه جانشین‌پروری باید مسئولیتی برای تمام بخش‌های سازمان ایجاد کرده و مدیران و سرپرستان بخش‌های مختلف سازمان، خود را به‌طور مستقیم در آن سهیم بدانند. از این‌رو برنامه جانشین‌پروری باید به‌شکلی جامع و کامل برای تمام نقش‌آفرینان کلیدی سازمان تدوین و طراحی شود.

رهبران و مدیران سازمان‌های پیشرو به جهت حفظ جایگاه برتر و متعالی، ملزم به رعایت هم‌ترازی کارکنان مستعد و شایسته خود در پیمودن کارراهه شغلی و توجه به ملزومات ضروری جهت تطابق با اهداف استراتژیک آینده هستند. اگر آنها برای راه‌اندازی و اجرای یک برنامه جانشین‌پروری اثربخش اقدام نکنند، احتمالاً در زمانی کوتاه، قربانی مشکلات ناشی از خلأ تصدی مشاغل و پست‌های کلیدی سازمان و یا انتصاب نیروهای بی‌کفایت و ناکارآمد خواهند شد. رهبران بصیر تمایل به داشتن افرادی شبیه خود دارند و افرادی که شبیه آنها باشند از نظر آنان مطلوب‌ترند. البته این کار تبعیض قلمداد نمی‌شود، بلکه فطرت انسانی دارای چنین گرایشی است که هر چیزی را از دریچه چشمان خود به تماشا بنشیند. به‌همین دلیل مردان، گرایش به جانبداری و انتخاب مردان، زنان، گرایش به هواداری و انتخاب زنان، مهندسان، گرایش به انتخاب مهندسان و رهبران، گرایش به جانبداری و انتخاب رهبران دارند (راسول، ۲۰۰۵). دقیقاً به‌همین دلیل است که نیاز به جانشین‌پروری در پست‌های کلیدی در سازمان‌ها کاملاً محسوس است. جانشین‌پروری فرآیندی را مستقر می‌کند که به مدیران میانی و سرپرستان در توسعه و ارتقای دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان کمک کرده و بازگشت سرمایه در آموزش‌های سازمانی را با حاشیه اطمینان بالا همراه می‌سازد. این فرآیند همچنین کمک می‌کند به: (۱) درک اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان؛ (۲) شناسایی نیازمندی‌های توسعه‌ای نیروی کار و (۳) تعیین علاقه‌مندی‌های نیروی کار (فنر، ۲۰۰۵). مولفه‌های موثر بر جانشین‌پروری بر اساس مطالعات اندیشمندان این حوزه در جدول (۱) جمع‌بندی شده است که با تکنیک سه مرحله ای دلفی به تایید خبرگان دانشگاهی و سازمانی نیز رسیده است.

جدول (۱) متغیرهای به دست آمده پیرامون موضوع تحقیق در مطالعات اندیشمندان حوزه

جانشین پروری

ردیف	مؤلفه ها	صاحب نظران و سال پژوهش
۱	تفکیک افقی	رودز و واکر، ۱۹۸۴- آندراباسی، ۲۰۱۰
۲	تجزیه تحلیل مشاغل	کسیم، ۲۰۰۳ - شوماکر، ۲۰۰۳ - راسول، ۲۰۰۵ - کانینگهام، ۲۰۰۷ - کسپر، ۲۰۱۱ - شیپمن، ۲۰۱۲ - دری نوگورانی و شجاعی، ۱۳۸۷
۳	شبکه سازی	گروز و بنسی، ۲۰۰۳ - سمبروک، ۲۰۰۵ - آندرا باسی، ۲۰۱۳ - ابوالعالی، ۱۳۸۷ - دارایی، ۱۳۹۲
۴	تفویض اختیار	مک کانل، ۱۹۹۶ - گرو و بنسی، ۲۰۰۳ - احمدی، ۱۳۹۳
۵	مربی گری	مندى، ۲۰۰۸ - دارایی، ۱۳۹۲
۶	استعدادسنجی	جانسون و دیگران، ۱۹۹۴ - مک کانل، ۱۹۹۶ - بریلینگر، ۲۰۰۱ - کسیم، ۲۰۰۳ - کاراولی، ۲۰۰۳ - شیپمن، ۲۰۰۷ - گرووز، ۲۰۰۷ - کراوس، ۲۰۰۷ - مندى، ۲۰۰۸ - مک نامارا، ۲۰۰۹ - لاموریوکس و همکاران، ۲۰۰۹ - کسپر، ۲۰۱۱ - دری نوگورانی، ۱۳۷۳
۷	توسعه مسیر شغلی	هال، ۱۹۸۶ - مک کانل، ۱۹۹۶ - مارشال، ۱۹۹۷ - راسول، ۱۹۹۸ - بریلینگر، ۲۰۰۱ - سمبروک، ۲۰۰۵ - شیپمن، ۲۰۰۷
۸	ارزیابی عملکرد فردی	گروسکی، ۱۹۶۰ - بریلینگر، ۲۰۰۱ - کسیم، ۲۰۰۳ - راسول، ۲۰۰۵ - شیپمن، ۲۰۰۷ - گرووز، ۲۰۰۷ - ابوالعالی، ۱۳۸۷
۹	آموزش قابلیت های موردنیاز	ریکا، ۱۹۹۶ - راسول، ۱۹۹۸ - بریلینگر، ۲۰۰۱ - کسیم، ۲۰۰۳ - فولمر و کانگر، ۲۰۰۴ - راسول، ۲۰۰۵ - کاسلی و گنایلی، ۲۰۰۵ - پرزگنزالز، ۲۰۰۶ - بندسن و همکاران، ۲۰۰۷ - شیپمن، ۲۰۰۷ - گرووز، ۲۰۰۷ - چنگ و همکاران، ۲۰۱۰ - احمدی و همکاران، ۱۳۹۱
۱۰	کانال های ارتباطی باز	هوآنگ، ۲۰۰۱ - کری و فریتس، ۲۰۰۶ - ابوالعالی، ۱۳۸۷
۱۱	توان رهبری	هلمیش و براون، ۱۹۷۲ - گاین، ۲۰۰۰ - فوکویاما، ۲۰۰۱ - گرووز، ۲۰۰۷ - ابوالعالی، ۱۳۸۷ - غفاری، ۱۳۸۷
۱۲	مسئولیت پذیری	فوکویاما، ۲۰۰۱ - راسول، ۲۰۰۵ - گرووز، ۲۰۰۷ - کسپر، ۲۰۱۱
۱۳	تجربه کاری	هرمان، ۲۰۰۵ - سمبروک، ۲۰۰۵ - شیپمن، ۲۰۰۷ - رحیمی، ۱۳۸۷
۱۴	حمایت مدیران	هلمیش و براون، ۱۹۷۲ - مک کانل، ۱۹۹۶ - هوآنگ، ۲۰۰۱ - راسول، ۲۰۰۵ - شیپمن، ۲۰۰۷ - گرووز، ۲۰۰۷ - احمدی و همکاران، ۱۳۹۱

ردیف	مؤلفه ها	صاحب نظران و سال پژوهش
۱۵	گسترده‌نگی تفکر	ابوالعالی، ۱۳۸۷-رحیمی، ۱۳۷۸
۱۶	یادگیری مستمر	سمبروک، ۲۰۰۵ - شیپمن، ۲۰۰۷ - دری، ۱۳۸۸
۱۷	تمایل سازمان به جانشین‌پروری	ماهلر، ۱۹۸۰ - پاتن، ۱۹۸۶ - هال، ۱۹۸۶ - شیبار، ۱۹۸۶ - شیپمن، ۲۰۰۷ - آندراباسی، ۲۰۱۳ - استادلر، ۲۰۱۱ - معالی و تاج‌الدین، ۱۳۸۸
۱۸	استراتژی سازمان	پاتن، ۱۹۸۶ - شیبار، ۱۹۸۶ - هوآنگ، ۲۰۰۱ - بریلینگر، ۲۰۰۱ - شیپمن، ۲۰۰۷ - لاموریکس و همکاران، ۲۰۰۹ - آمور و همکاران، ۲۰۱۱ - معالی و تاج‌الدین، ۱۳۸۸
۱۹	محیط پویا	گروسکی، ۱۹۶۰ - مک کانل، ۱۹۹۶ - ویلیامز، ۲۰۰۵
۲۰	فرهنگ مشارکتی	متز، ۱۹۹۸ - ورتلر و داسوس، ۱۹۹۹ - هوآنگ، ۲۰۰۱ - گرووز، ۲۰۰۷ - احمدی و همکاران، ۱۳۹۱
۲۱	روابط سیاسی - نهادی	ففر و سالانسیک، ۱۹۷۷ - گفارت، ۱۹۷۸ - کلمن، ۱۹۹۰ - سباتینی، ۲۰۰۵ - شیپمن، ۲۰۰۷ - اسکولز، ۲۰۰۸
۲۲	اندازه سازمان	گروسکی، ۱۹۶۰ - ففر و سالانسیک، ۱۹۷۷ - آندراباسی، ۲۰۱۳

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از حیث ماهیت، در زمره تحقیقات توصیفی - پیمایشی قرار دارد. در این پژوهش، هر یک از مولفه‌های شناخته شده در جانشین‌پروری در جلسات کارشناسی اعضای گروه پژوهش مطرح و پس از اعمال نظرات خبرگان دانشگاهی و سازمانی و بررسی‌های لازم، تناسب و ارتباط آنها با ویژگی‌های خاص سازمان مورد مطالعه، به دست آمد. به منظور دستیابی به یک سازوکار منطقی در طراحی الگوی جانشین‌پروری، تلاش شد تا در قالب یک روش علمی، ضمن تعیین ابعاد و مولفه‌های مدل، به عنوان استانداردها و معیارهای اصلی جانشین‌پروری، شیوه‌های ارزیابی ابزارها و چگونگی بررسی و تحلیل تعیین شود. در همین راستا، پرسشنامه ساختار یافته بر اساس ابعاد و مولفه‌های الگو طراحی شد و در مرحله اول بین خبرگان دانشگاهی و سازمانی با حوزه علمی مربوط توزیع شد و از اعضای خبرگان در خواست شد تا تناسب و ارتباط هر یک از ابعاد و مولفه‌های جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه را مشخص کنند. با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری شده خلاصه آماری و عناوین و اصلاحات و تغییرات اعمال شد و

نتیجه آن آغاز شکل گیری همگرایی نظرات بین خبرگان بود. در مرحله دوم مجدداً سوالات اصلاح شده در بین خبرگان توزیع شد و از اعضا خواسته شد تا برای بار دوم تناسب و ارتباط هر یک از ابعاد و مولفه‌ها را مشخص نمایند. نتایج مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و مقرر شد جهت اشباع تکرار شود. در مرحله سوم نظرات جمع‌آوری و پرسشنامه اختصاصی برای هر یک از خبرگان تهیه شد به این معنی که با استفاده نتایج مرحله قبلی علاوه بر اصلاح متغیرها یک ستون به نتیجه شخصی خبره و یک ستون به نتایج کل خبرگان اضافه شد. سپس از شرکت‌کنندگان درخواست شد تا پاسخ‌ها را مجدداً مرور کرده و در صورت نیاز در نظرات و قضاوت‌های خود تجدید نظر کرده و دلایل خود را در مورد عدم اجماع ذکر کنند. در نهایت نظر خبرگان مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و با میانگین بالای ۸۵ درصد در حد اشباع تشخیص داده شد که در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

جدول شماره ۳: ابعاد و مولفه‌های الگو مفهومی تحقیق مورد تایید خبرگان سازمانی و دانشگاهی

ابعاد	مولفه‌ها	نتایج کل نظرات خبرگان به درصد (مرحله اول)		نتایج کل نظرات خبرگان به درصد (مرحله دوم)		نتایج کل نظرات خبرگان به درصد (مرحله سوم)	
		موافقین	مخالفین	موافقین	مخالفین	موافقین	مخالفین
۱) همسویی راهبردی و تحلیل نیازها	۱) عزم و اراده سازمان و حمایت فرماندهان	۹۷	۳	۱۰۰	۰	۱۰۰	۰
	۲) بستر سازی راهبردی	۹۰	۱۰	۹۴	۶	۱۰۰	۰
	۳) هدف گذاری و تعیین راهبردهای جانشین‌پروری	۹۴	۶	۱۰۰	۰	۱۰۰	۰
	۴) تجزیه و تحلیل مشاغل کلیدی و محوری و تطبیق آن با نیازها	۹۰	۱۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۰
۲) ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی	۱) شبکه‌سازی نهادی	۹۴	۶	۸۷	۱۳	۱۰۰	۰
	۲) الزامات جانشین‌پروری (تعیین نیازمندی‌ها)	۷۰	۳۰	۶۷	۳۳	۱۰۰	۰
	۳) هم افزایی و ایجاد هماهنگی راهبردی	۷۷	۲۳	۸۷	۱۳	۱۰۰	۰
	۴) تعیین مسیر شغلی جانشین‌ها	۹۷	۳	۷۴	۲۶	۱۰۰	۰

ابعاد	مؤلفه‌ها	نتایج کل نظرات خبرگان به درصد (مرحله اول)		نتایج کل نظرات خبرگان به درصد (مرحله دوم)		نتایج کل نظرات خبرگان به درصد (مرحله سوم)	
		موافقین	مخالفین	موافقین	مخالفین	موافقین	مخالفین
۳) استعداد یابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی	۱) کشف و شناسایی استعدادها ، قابلیت‌ها و شایستگی‌ها و توان رهبری	۱۰۰	۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۰
	۲) تشکیل مخزن هوشمند استعداد	۹۷	۳	۱۰۰	۰	۱۰۰	۰
	۳) سطح بندی جانشینان و کاندیداها	۹۷	۳	۱۰۰	۰	۱۰۰	۰
	۴) تطبیق استعدادها با پست‌های محوری و کلیدی	۷۴	۲۶	۶۰	۴۰	۱۰۰	۰
۴) رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها	۱) تعیین نیازهای آموزشی جانشینان	۸۷	۱۳	۱۰۰	۰	۱۰۰	۰
	۲) توسعه و توانمندسازی جانشینان و کاندیداها	۹۷	۳	۹۴	۶	۱۰۰	۰
	۳) غنی‌سازی و گردش شغلی جانشینان	۹۷	۳	۱۰۰	۰	۱۰۰	۰
	۴) واگذاری مسئولیت و تفویض اختیار	۶۷	۳۳	۸۷	۱۳	۱۰۰	۰
۵) پایش برنامه‌ها و ارزیابی شایستگی‌ها	۱) تجزیه و تحلیل برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری	۹۷	۳	۱۰۰	۰	۱۰۰	۰
	۲) سنجش و ارزیابی عملکرد	۱۰۰	۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۰
	۳) مستندسازی تجارب مدیران و احصاء الگوهای نوین	۸۷	۱۳	۸۷	۱۳	۸۸	۱۲
	۴) بازخوردگیری و بهبود روش‌ها و فرایندهای جانشین‌پروری	۹۷	۳	۱۰۰	۰	۱۰۰	۰

در نهایت ارتباط و الویت بندی مؤلفه‌های به‌دست آمده از طریق آزمون‌های پارامتریک

رگرسیون و تحلیل مسیر مورد بررسی و تحلیل واقع شدند:

۱. رگرسیون چند متغیره: با عنایت به متغیرهای تحقیق حاضر که دربرگیرنده ۵ بعد، ۲۰ مولفه و ۸۰ شاخص به صورت روابط علی میان مؤلفه‌های ابعاد ۵ گانه و مولفه‌های ۲۰ گانه الگوی مفهومی جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه است، از آزمون بی^۱ و مقدار استاندارد شده آن (بتا) مدد گرفته شده است. در حقیقت به منظور اعتبار بیشتر نتایج تحقیق تأثیرگذاری معنی‌دار یک بعد بر بعد دیگر (فرضیه‌های چهارده گانه)، برای بخش‌هایی از الگو که در آنها یک بعد هم‌زمان از چند بعد دیگر تأثیر می‌پذیرد، آزمون رگرسیون دو و چندمتغیره نیز اجرا شده است.
۲. تحلیل مسیر: یکی از انواع مدل‌های تابع ساختاری است که برای انجام آن از نرم‌افزار لیزرل^۲ استفاده می‌شود. مدل‌های تابع ساختاری، مناسب انجام آن دسته از تحقیقاتی است که هدف آن، آزمون یا سنجش الگو خاصی از رابطه میان متغیرها است. معادلات ساختاری تصویری زنده از ارتباط بین متغیرها را نشان می‌دهد؛ مشروط به آنکه شاخص‌های وضع موجود متغیر ملاک (جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه) کاملاً مشخص باشد که در این تحقیق به علت عدم دسترسی به متغیرهای وضع موجود، روابط بین متغیرهای کشف شده در قالب تجزیه و تحلیل مسیر و به شکل الگوی نهایی مسیر ارائه شد و از توابع ساختاری استفاده نشده است. به این دلیل قادر به استفاده از نرم افزارهای لیزرل و آموس^۳ نبودیم. در نتیجه، نخست روابط بین متغیرها در قالب نمودار تحلیل مسیر مشخص شده و سپس مولفه‌ها و شاخص‌های الگو مورد برآورد و تجزیه تحلیل قرار می‌گیرند. در نمودار تحلیل مسیر، متغیرها براساس نظم علت و معلولی مرتب می‌شوند. متغیرهایی که در تحلیل وارد می‌شوند، ترتیب قرارگرفتن آنها در الگو و روابط علی میان آنها به تصمیم محقق بستگی دارد.

^۱B

^۲Beta

^۳Lisrel

^۴Amoos

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

آزمون کلموگروف-اسمیرنوف برای آزمون نرمال بودن متغیرها

با توجه به اینکه سوالات مقیاس‌ها در سطح رتبه‌ای اندازه‌گیری شده‌اند، پس از جمع‌بندی، مشخصات یک متغیر فاصله‌ای را پیدا می‌کنند، اما برای استفاده از آماره‌های پارامتریک باید توزیع ابعاد از توزیع نرمال تبعیت کند؛ برای بررسی نرمال بودن نمره عامل‌های به‌دست آمده از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده می‌کنیم (هومن، ۱۳۸۰: ۸۵). نتایج این آزمون در جدول (۲) نمایش داده شده است.

جدول (۲) آزمون کلموگروف-اسمیرنوف برای سنجش نرمال بودن متغیرها

پایش برنامه‌ها وارزیایی قابلیت‌ها	رشدو تعالی جانشینان	استعدادیایی وشناسایی توانمندی‌ها	ارتباطات و شبکه‌سازی	همسویی راهبردی وتحلیل نیازها	تعداد	
36	36	36	36	36		
2193/4	1343/4	1343/4	0681/4	2639/4	میانگین	پارامترها
60974۰/	61891۰/	49926۰/	60213۰/	50909۰/	انحراف از معیار	
155۰/	156۰/	198۰/	157۰/	107۰/	مقدار مطلق	بیشترین تفاوت‌ها
100۰/	081۰/	096۰/	085۰/	087۰/	مقدار مثبت	
155۰/-	156۰/-	198۰/-	157۰/-	107۰/-	مقدار منفی	
932۰/	936۰/	190/1	942۰/	642۰/	آماره‌ی آزمون	
350۰/	345۰/	118۰/	337۰/	804۰/	سطح معناداری	

معنی‌داری مشاهده شده در جدول فوق، در همه موارد از معنی‌داری در سطح آلفای ۰/۰۵ بزرگ‌تر است، و این بدین معنی است که مقیاس‌ها دارای توزیع نرمال هستند و لذا در این موارد ما مجاز به استفاده از آزمون‌های پارامتریک هستیم.

آزمون رگرسیون تاثیر متغیرهای پیش‌بین بر متغیر ملاک (جانشین‌پروری)

آزمون رگرسیون چند متغیره تاثیر متغیرهای پیش‌بین (همسویی راهبردی و تحلیل نیازها، ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی، استعدادیایی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی، رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها، پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها) بر متغیر ملاک (جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه) در جدول زیر نمایش داده شده است.

جدول (۳) تحلیل واریانس برای آزمون معناداری اصلی مدل (متغیرهای پیش‌بین)

منابع تغییرات	مجموع مجدورات	درجه آزادی	میانگین مجدورات	F	معنی‌داری F
رگرسیون	۹/۰۲۵	۴	۲/۲۵۶	۵۳۲/۶۷۴	۰۰۰ [□] /
باقیمانده	۱۳۱/	۳۱	۰۰۴۰/		
مجموع	۹/۱۵۶	۳۵			

معنی‌داری به دست آمده (۰۰۰[□]) نشان‌دهنده وجود رابطه معنادار و بالا بین متغیرهای همسویی راهبردی و تحلیل نیازها، ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی، استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی، رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها، پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها با جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه است، جهت و شدت رابطه در جدول زیر آمده است.

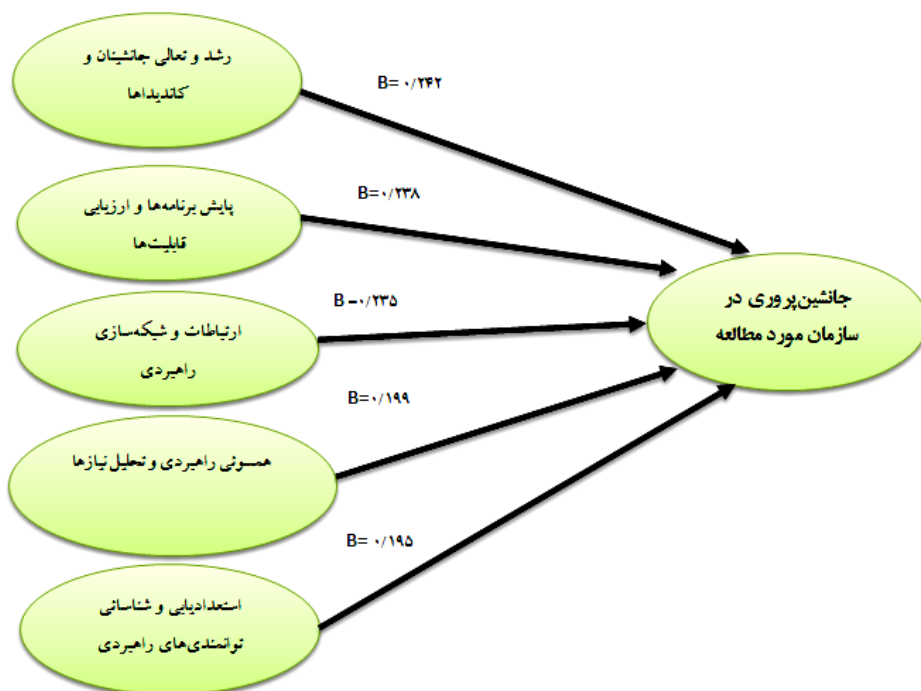
جدول (۴) آزمون معنا داری متغیرهای تحقیق

متغیر پیش‌بین	B	beta	T	معنی‌داری T	R	A.R ² دز
عدد ثابت	۰۴۷□-/-۱ ۰۱۳		۰۰۰۰/	۰۰۰۰/	۱۰۰	۱۰۰
ارتباطات و شبکه‌سازی	۲۰۰۰/	۲۳۵۰/	۳۹۷/۴۰۰۹۳۳۳۵	۰۰۰۰/		
پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها	۲۰۰۰/	۲۳۸۰/	۰۰۹۰/۴۶۴۱۱۹۹۳	۰۰۰۰/		
استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌ها	۲۰۰۰/	۱۹۵۰/	۶۵۴/۳۸۶۹۷۳۱۸	۰۰۰		
رشد و تعالی جانشینان	۲۰۰۰/	۲۴۲۰/	۵۴۷۰/۵۳۲۹۲۳۴۴	۰۰۰		
همسویی راهبردی و تحلیل نیازها	۲۰۰۰/	۱۹۹۰/	۱۷۴۰/۴۷۰۵۶۵۲۲	۰۰۰		

نتایج آزمون رگرسیون چند متغیره، نشان دهنده آن است که به ترتیب ابعاد رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها با ضریب بتای ۰/۲۴۲، پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها با ضریب بتای ۰/۲۳۸، ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی با ضریب بتای ۰/۲۳۵، همسویی راهبردی و تحلیل نیازها با ضریب بتای ۰/۱۹۹ و استعدادیابی و شناسایی

توانمندی‌های راهبردی با ضریب بتای ۱۹۵. در معادله رگرسیون باقی مانده و دارای رابطه معنادار با جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه است؛ این ابعاد نزدیک به ۱۰۰ درصد از متغیرهای اصلی جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه را تبیین می‌کنند.

$$R = a(۹/۱۵۶) + (۰/۲۴۲)(رشد و تعالی جانشینان) + (۰/۲۳۸)(پایش برنامه‌ها و ارزیابی‌ها) + (۰/۲۳۵)(ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی) + (۰/۲۳۸)(همسویی) + (۰/۱۹۹)(استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی) + (۰/۱۹۵)(تحلیل نیازها) + E(۰/۱۹۵)$$



شکل (۱) تبیین رابطه ابعاد جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه

آزمون رگرسیون تاثیر متغیرهای پیش‌بین بر یکدیگر

۱. آزمون رگرسیون چند متغیره تاثیر متغیرهای پیش‌بین بر متغیر (همسویی راهبردی و تحلیل نیازها). تحلیل واریانس برای آزمون معناداری متغیرهای ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی، استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی، رشد و تعالی جانشینان و کاندیدها، پایش

برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و معنی‌داری به‌دست آمده (۰۰۰۰[□]) مبتنی بر جدول شماره (۵) نشان‌دهنده وجود رابطه معنادار و بالا بین متغیرهای ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی، استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی، رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها، پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها با همسویی راهبردی و تحلیل نیازها، است، جهت و شدت رابطه در جدول زیر آمده است.

جدول (۵) تحلیل واریانس برای آزمون معناداری متغیرهای جانشین‌پروری

منابع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	معنی‌داری F
رگرسیون	۴۷۱/۵	۱	۴۷۱/۵	۶۷۶/۵۱	۰۰۰ [□] /
باقیمانده	۶۰۰/۳	۳۴	۱۰۶۰/		
مجموع	۰۷۱/۹	۳۵			

نتایج آزمون رگرسیون چند متغیره، نشان دهنده آن است که ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی با ضریب بتای ۰/۷۷۷، در معادله رگرسیون باقی مانده و دارای رابطه معنادار با همسویی راهبردی و تحلیل نیازها است، این بعد ۰/۵۹۱ درصد از تغییرات همسویی راهبردی و تحلیل نیازها را تبیین می‌کند.

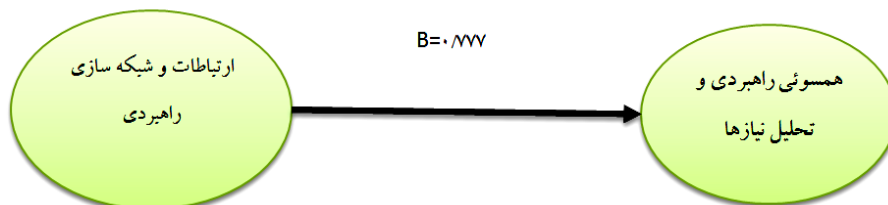
جدول (۶) نتایج رگرسیون چند متغیره رابطه ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی و همسویی راهبردی و

تحلیل نیازها

متغیر پیش‌بین	B	beta	T	معنی‌داری T	R	دR2.A
عدد ثابت	۵۹۳/۱		۲۴۱/۴	۰/۰۰۰	۰/۷۷۷	۰/۵۹۱
ارتباطات و شبکه‌سازی	۶۵۷۰/	۷۷۷۰/	۱۸۹/۷	۰/۰۰۰		

$$R = a (۹/۵۷) + E$$

معنی‌داری راهبردی (۰/۷۷۷) ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی



شکل (۲) ترسیم رابطه ابعاد با همسویی راهبردی و تحلیل نیازها

۲. آزمون رگرسیون چند متغیره تاثیر متغیرهای پیشین بر متغیر ارتباطات و شبکه سازی راهبردی
جدول (۷) آزمون رگرسیون چند متغیره تاثیر متغیرهای پیشین بر متغیر ارتباطات و شبکه سازی

راهبردی

منبع تغییرات	مجموع مجدورات	درجه آزادی	میانگین مجدورات	F	معنی داری F
رگرسیون	۱۵۳/۱۰	۳	۳۸۴/۳	۶۹۶/۴۲	۰.۰۰۰
باقیمانده	۵۳۷/۲	۳۲	۰.۷۹۰/		
مجموع	۶۹۰/۱۲	۳۵			

تحلیل واریانس برای آزمون معناداری متغیرهای همسویی راهبردی و تحلیل نیازها، استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی، رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها، پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها با ارتباطات و شبکه سازی راهبردی، معنی داری به دست آمده (۰.۰۰۰[□]). نشان دهنده وجود رابطه معنادار و بالا بین متغیرهای همسویی راهبردی و تحلیل نیازها، استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی، رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها، پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها با ارتباطات و شبکه سازی راهبردی است، جهت و شدت رابطه در جدول زیر آمده است.

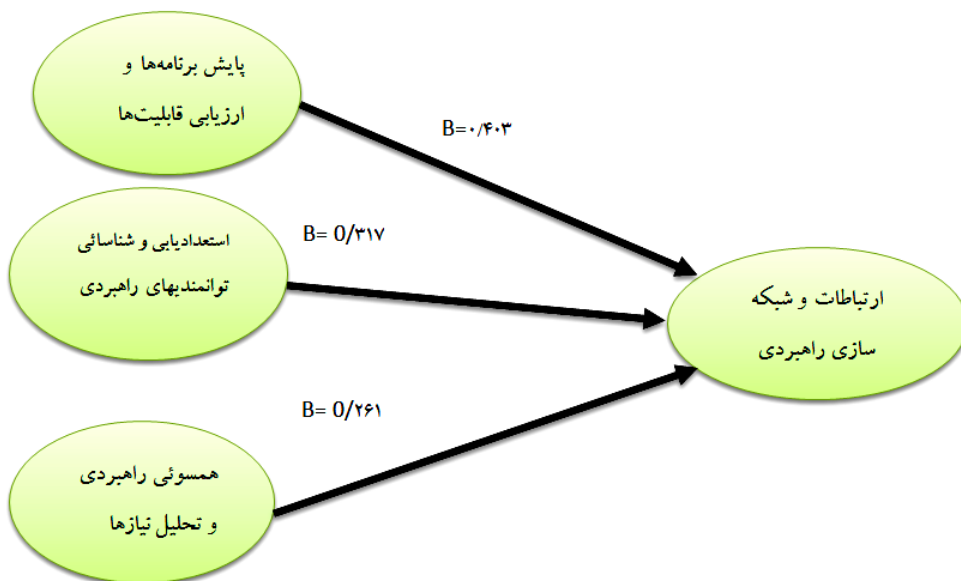
جدول (۸) نتایج رگرسیون برای ابعاد پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها

متغیر پیشین	B	beta	T	معنی داری T	R	jdR ² .A
عدد ثابت	۵۵۲۰/-		۲۷۳/-۱	۲۱۲۰/	۰/۸۹۴	۰/۷۸۱
پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها	۳۹۸۰/	۴۰۳۰/	۰۳۹/۳	۰۰۵۰/		
استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌ها	۳۸۲۰/	۳۱۷۰/	۲۱۳/۲	۰۳۴۰/		
همسویی راهبردی و تحلیل نیازها	۳۰۹۰/	۲۶۱۰/	۱۲۴/۲	۰۴۱۰/		

نتایج آزمون رگرسیون چند متغیره، نشان دهنده آن است که به ترتیب ابعاد پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها با ضریب بتای ۰/۴۰۳، استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی با ضریب بتای ۰/۳۱۷ و همسویی راهبردی و تحلیل نیازها با

ضریب بتای ۰/۲۶۱ در معادله رگرسیون باقی مانده و دارای رابطه معنادار با ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی هستند، این ابعاد ۰/۷۸۱ درصد از تغییرات ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی را تبیین می‌کنند.

استعدادیابی و شناسایی + (۰/۴۰۳) پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها $R=a(۹/۵۷)+$
 $E+(۰/۲۶۱)$ همسویی راهبردی و تحلیل نیازها + (۰/۳۱۷) توانمندی‌های راهبردی



شکل (۳) رابطه ابعاد با ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی

۳. آزمون رگرسیون چند متغیره تاثیر متغیرهای پیش‌بین بر متغیر استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی

جدول (۹) آزمون رگرسیون چند متغیره متغیرهای پیش‌بین بر استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های

راهبردی

معنی‌داری F	F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	منابع تغییرات
۰۰۰ ^۰ ۰/	۹۱۶/۷۳	۹۷۶/۵	۱	۹۷۶/۵	رگرسیون
		۰۸۱۰/	۳۴	۷۴۹/۲	باقیمانده
			۳۵	۷۲۴/۸	مجموع

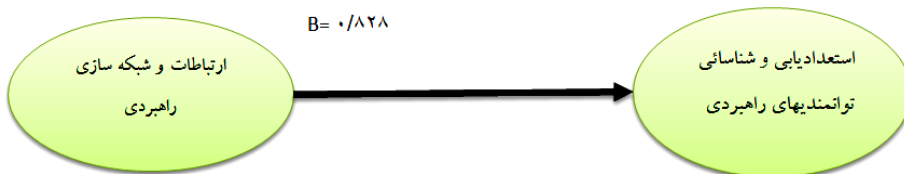
معنی‌داری به‌دست آمده (۰۰۰۰). نشان‌دهنده وجود رابطه معنادار و بالا بین متغیرهای همسویی راهبردی و تحلیل نیازها، استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی، رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها، پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها بر استعدادیابی و توانمندی‌های راهبردی، جهت و شدت رابطه در جدول زیر آمده است.

جدول (۱۰) نتایج آزمون رگرسیون چند متغیره ابعاد بر استعدادیابی و توانمندی‌های راهبردی

متغیر پیش‌بین	B	beta	T	معنی‌داری T	R	R^2
عددنایت	۴۶۷/۱		۴۷۱/۴	۰۰۰۰/	۰/۸۲۸	۰/۶۷۶
ارتباطات و شبکه‌سازی	۶۸۶۰/	۸۲۸۰/	۵۹۷/۸	۰۰۰۰/		

نتایج آزمون رگرسیون چند متغیره، نشان دهنده آن است که به‌ترتیب ابعاد ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی با ضریب بتای ۰/۸۲۸ در معادله رگرسیون باقی مانده و دارای رابطه معنادار با استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی هستند، این بعد ۰/۸۲۸ درصد از تغییرات استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی را تبیین می‌کنند.

$$R = a(۰/۸۲۸) + E + (۱/۴۶۷) \text{ راهبردی شبکه‌سازی}$$



شکل (۴) رابطه ابعاد با استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی

۴. آزمون رگرسیون چند متغیره تاثیر متغیرهای پیش‌بین بر متغیر رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها جدول (۱۱) آزمون رگرسیون چند متغیره تاثیر متغیرهای پیش‌بین بر متغیر رشد و تعالی جانشینان و

کاندیداها

منابع تغییرات	مجموع مجدورات	درجه آزادی	میانگین مجدورات	F	معنی‌داری F
رگرسیون	۰۲۳/۹	۲	۵۱۲/۴	۹۶۳/۳۳	۰۰۰۰/
باقیمانده	۳۸۴/۴	۳۳	۱۳۳۰/		
مجموع	۴۰۷/۱۳	۳۵			

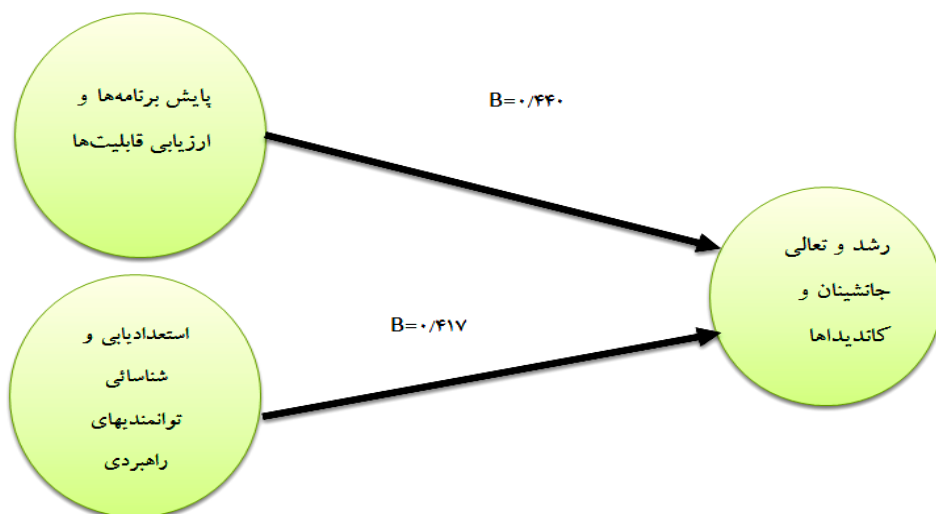
تحلیل واریانس برای آزمون معناداری متغیرهای همسویی راهبردی و تحلیل نیازها، استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی، ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی، پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها بر رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها و معنی‌داری به دست آمده (۰/۰۰۰). نشان‌دهنده وجود رابطه معنادار و بالا بین متغیرهای همسویی راهبردی و تحلیل نیازها، استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی، رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها، پایش برنامه‌ها، ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها با رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها است، جهت و شدت رابطه در جدول زیر آمده است.

جدول (۱۲) نتایج آزمون رگرسیون چند متغیره

متغیر پیش‌بین	B	beta	T	معنی‌داری T	R	R^2 Adjusted
عدد ثابت	۵۰۶۰/		۱۳۹/۱	۲۶۳۰/		
پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها	۴۴۷۰/	۴۴۰۰/	۴۴۷/۲	۰/۲۰۰	۰/۸۲۰	۰/۶۵۳
ارتباطات و شبکه‌سازی	۴۲۸۰/	۴۱۷۰/	۳۱۸/۲	۰/۲۷۰		

نتایج آزمون رگرسیون چند متغیره، نشان‌دهنده آن است که به ترتیب ابعاد پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها با ضریب بتای ۰/۴۴۰ و استعدادیابی و توانمندی‌های راهبردی با ضریب بتای ۰/۴۱۷ در معادله رگرسیون باقی مانده و دارای رابطه معنادار با رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها هستند، این ابعاد ۰/۸۲۰ درصد از تغییرات رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها را تبیین می‌کنند.

استعدادیابی شناسایی + (۰/۴۴۰) پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها + $R = a(۹/۵۷) + E$
 + (۰/۴۱۷) توانمندی‌های راهبردی



شکل (۵) رابطه ابعاد با رشد و تعالی جانشینان

جدول (۱۳) آزمون رگرسیون چند متغیره تاثیر متغیرهای پیش‌بین بر متغیر پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها

معنی‌داری F	F	میانگین مجدورات	درجه آزادی	مجموع مجدورات	منابع تغییرات
۰.۰۰۰/۰	۱۲۲/۴۷	۸۱۹/۴	۲	۶۳۸/۹	رگرسیون
		۱۰۲۰/۱	۳۳	۳۷۵/۳	باقیمانده
			۳۵	۰۱۳/۱۳	مجموع

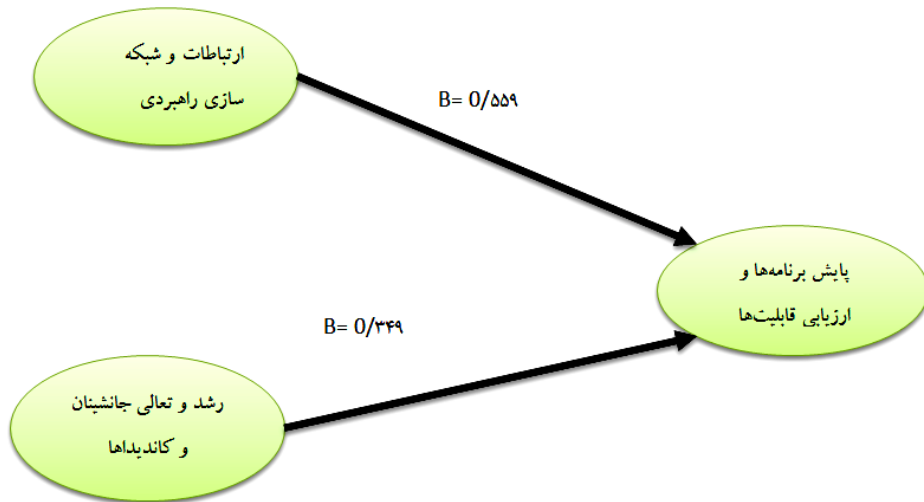
تحلیل واریانس برای آزمون معناداری متغیرهای همسویی راهبردی و تحلیل نیازها، استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی، ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی، رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها با پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها، معنی‌داری به‌دست آمده ($p < 0.000$). نشان‌دهنده وجود رابطه معنادار و بالا بین متغیرهای همسویی راهبردی و تحلیل نیازها، استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی، رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها، رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها، ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها با پایش برنامه‌ها است، جهت و شدت رابطه در جدول زیر آمده است.

جدول (۱۴) آزمون معنا داری متغیرهای پیش بین با پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها

متغیر پیش بین	B	beta	T	معنی داری T	R	R^2 و j
عددتابیت	۴۹۳۰/		۲۷۰/۱	۲۱۳۰/	۰/۸۶۱	۰/۷۲۵
ارتباطات و شبکه‌سازی	۵۶۶۰/	۵۵۹۰/	۹۲۲/۳	۰۰۰۰/		
رشد و تعالی جانشینان	۳۴۴	۳۴۹۰/	۴۴۷/۲	۰۲۰۰/		

نتایج آزمون رگرسیون چند متغیره، نشان دهنده آن است که به ترتیب ابعاد ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی با ضریب بتای ۰/۵۵۹ و رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها با ضریب بتای ۰/۳۴۹ در معادله رگرسیون باقی مانده و دارای رابطه معنا دار با پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها هستند، این ابعاد ۰/۸۶۱ درصد از تغییرات پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها را تبیین می‌کنند.

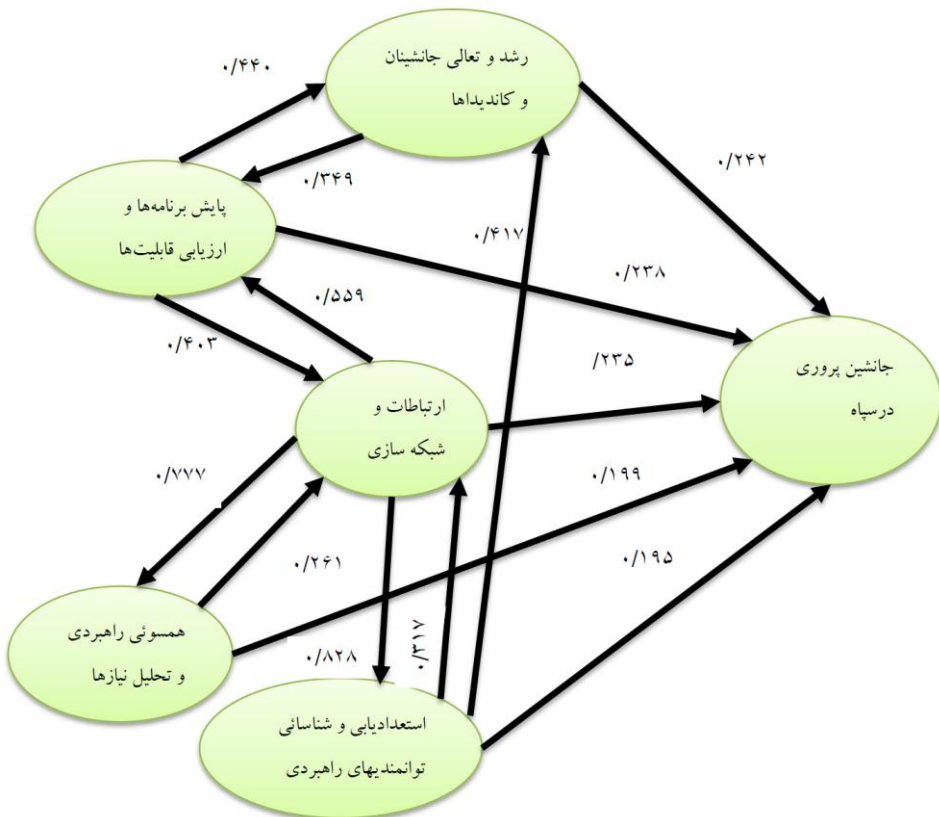
رشد و تعالی جانشینان و (۰/۵۵۹) ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی $R = a(۹/۵۷) + E$
 + (۰/۳۴۹) کاندیداها



شکل (۶) رابطه متغیرهای پیش بین با پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها

۵. الگوی نهایی تحلیل مسیر

در این پژوهش با استفاده از آزمون رگرسیون چند متغیره و تحلیل واریانس و به کمک نرم افزار SPSS میزان ارتباط ابعاد الگو جانشین پروری سازمان مورد مطالعه تعیین شد. نتایج آزمون رابطه ابعاد نشان می‌دهد که آنها ارتباط بالا و معنی داری با جانشین پروری سازمان مورد مطالعه دارند. روابط بین ابعاد و مؤلفه‌ها و متغیرهای جانشین پروری سازمان مورد مطالعه، ارتباطات و شبکه سازی راهبردی، همسویی راهبردی و تحلیل نیازها، استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی، رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها، پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها با استفاده از تحلیل مسیر محاسبه گردید. با عنایت به ارقام بتای به دست آمده الگو نهایی مسیر تحقیق به شرح نمودار زیر به دست آمده است.



شکل (۶) الگو نهایی تحلیل مسیر جانشین پروری سازمان مورد مطالعه

همچنانکه در نمودار شماره (۶) ملاحظه می‌شود در الگو مورد نظر، به ترتیب ابعاد رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها، پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها، ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی، همسویی راهبردی و تحلیل نیازها و استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی بطور مستقیم در جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه تأثیرگذارند، علاوه بر تأثیر مستقیم، این ابعاد به‌طور غیرمستقیم نیز اثراتی را بر جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه دارند که هر یک از این تأثیرات در جدول شماره (۱۵) آورده شده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۱. نتیجه‌گیری

در این پژوهش، نتایج حاصل از الویت بندی و تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پیش‌بین بر متغیر ملاک (جانشین‌پروری)، با استفاده از آزمون رگرسیون چند متغیره و آزمون تحلیل واریانس به کمک نرم افزار SPSS تعیین و روابط بین ابعاد، مؤلفه‌ها و متغیرها و اثر هر یک از آنها بر یکدیگر مشخص شد و در نهایت باتوجه به روابط محاسبه شده در الگو، مسیر مربوط ترسیم شده است.

جدول (۱۵) اولویت بندی تأثیر مستقیم متغیرهای پیش‌بین بر متغیر ملاک

مجموع	جمع غیر مستقیم	غیر مستقیم	مستقیم	متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین	
۰۵۲/۱	۸۱/۰	۸۱/۰	۲۴۲/۰	جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه	رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها	
۴۴۳/۰	۲۰۵/۰	۱۱/۰	۲۳۸/۰		پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها	
		۰۹۵/۰			ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی	
۶۷۵/۰	۴۴/۰	۱۳/۰	۲۳۵/۰		همسویی راهبردی و تحلیل نیازها	
		۱۶/۰				استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی
		۰/۱۵				
۲۶/۰	۰۶۱/۰	۰۶۱/۰	۱۹۹/۰			
۳۶۹/۰	۱۷۴/۰	۰۷۴/۰	۱۹۵/۰			
		۱۰/۰				

در آزمون تحلیل مسیر انجام شده طبق جدول (۱۵) در رابطه با سنجش تاثیر مستقیم متغیرهای پیش‌بین بر ملاک، متغیر رشد و تعالی که یکی از ابعاد الگوی جانشین‌پروری است، دارای بیشترین تاثیر بر جانشین‌پروری و متغیر استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی، دارای کمترین تاثیر بر جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه است.

جدول (۱۶) اولویت بندی تاثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پیش‌بین بر متغیر ملاک

مجموع	جمع غیرمستقیم	غیرمستقیم	مستقیم	متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین
۰۵۲/۱	۸۱/۰	۸۱/۰	۲۴۲/۰	جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه	رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها
۶۷۵/۰	۰/۴۴	۱۳/۰	۲۳۵/۰		ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی
		۱۶/۰			پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها
		۰/۱۵			استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی
۰/۴۳۳	۰/۲۰۵	۰/۱۱	۰/۲۳۸		همسویی راهبردی و تحلیل نیازها
		۰/۰۹۵			
۳۶۹/۰	۱۷۴/۰	۰/۷۴/۰	۱۹۵/۰		
		۱۰/۰			
۰/۲۶	۰/۶۱/۰	۰/۶۱/۰	۱۹۹/۰		

طبق جدول (۱۶) تاثیر مجموع (مستقیم و غیرمستقیم) متغیرهای پیش‌بین بر جانشین‌پروری (متغیر ملاک) محاسبه شده است. در این محاسبه و تجزیه و تحلیل متغیر پیش‌بین، ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی بعد از رشد و تعالی جانشینان در الویت دوم قرار گرفته است و متغیر پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها در جایگاه سوم قرار گرفته است، همچنین در تجزیه و تحلیل مجموع، جای همسویی راهبردی و تحلیل نیازها و استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی نیز عوض شده است. بدین‌گونه که استعدادیابی در جایگاه چهارم و همسویی راهبردی و تحلیل نیازها در جایگاه پنجم الگوی جانشین‌پروری قرار گرفته‌اند.

۲. پیشنهادهای کاربردی تحقیق در راستای ابعاد الگوی جانشین‌پروری

پیشنهادها	ابعاد الگو
<ul style="list-style-type: none"> تغییر بنیادی در شیوه نیازسنجی دانشی سازمان و نیازسنجی آموزشی فعلی فرماندهان و مدیران بازنگری در نحوه اجرای دوره‌های آموزشی کنونی به منظور پرهیز از برگزاری آموزش‌های کلیشه‌ای و کم بهره. 	<p>رشد و تعالی جانشینان و کاندیدها</p>
<ul style="list-style-type: none"> تقویت و توسعه روحیه مسئولیت‌پذیری و تفویض اختیار به جانشین‌ها توسعه آموزش مربی‌گری و مرشدیت (منتورینگ) اصلاح الزامات ساختاری و اصلاحات ساختاری (اصلاح سیر خدمتی و مسیرشغلی) بر مبنای تفکیک افقی و کاهش سطوح سلسله‌مراتب تقویت و ایجاد شبکه‌های دانشی در حوزه سرمایه انسانی و ایجاد ارتباطات دو سویه بین مراکز عملیاتی و علمی (learn and share) توسعه و تقویت هماهنگی بین واحدهای سازمانی (معاونت‌ها) در اتصال به شبکه‌های دانشی 	<p>ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی</p>
<ul style="list-style-type: none"> تقویت و بهسازی سنجش و ارزیابی عملکرد جانشین‌ها بر اساس استانداردهای کانون توسعه و ارزیابی مدیران مستندسازی تجارب مدیران و احصاء الگوهای نوین و به کارگیری آنها در ارزیابی‌ها 	<p>پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها</p>
<ul style="list-style-type: none"> آموزش استانداردهای کانون توسعه و ارزیابی مدیران توسط دانشگاه امام حسین و تربیت مدیران خبره ایجاد مراکز کشف و شناسایی استعداد (استعدادیابی) در مراکز گزینش نهادینه‌سازی مطلق سرمایه‌گذاری بر روی سرمایه انسانی برابر کارکنان جوان و استفاده از ظرفیت بسیج از طریق ارزیابان آموزش دیده 	<p>استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی</p>
<ul style="list-style-type: none"> فرهنگ‌سازی جانشین‌پروری و ایجاد بستر مناسب برای ایجاد، راه‌اندازی، تقویت کانون‌های توسعه و ارزیابی مدیران توسط فرماندهان و مدیران ارشد شناسایی درصد مشاغل کلیدی و حساس سازمان توسط فرماندهان با مشاوره با مراکز علمی و دانشگاهی تهیه برنامه راهبردی و راهکارهای عملیاتی منسجم، پویا و هماهنگ با قوانین و سیاست‌ها و نیازها در حوزه سرمایه انسانی 	<p>همسویی راهبردی و تحلیل نیازها</p>

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- ابوالعالی، بهزاد، عباس غفاری، شهرام رحیمی (۱۳۸۷)، پرورش مدیر آینده با رویکرد توسعه‌مداری، *ماهنامه تدبیر*.
- دارایی، محمد رضا (۱۳۹۲)، طراحی و تبیین الگوی سازمان جانشین پرور، *پایان نامه دکتری*، دانشگاه پیام نور
- سخنرانی مقام معظم رهبری در سال ۱۳۸۵ در جمع فرماندهان سپاه پاسداران

ب. منابع لاتین

- Ahmad, mohammad yousof (2008). **management from Islamic perspective**, New York, NY., pp 1-
- Barner, Sharon (2010). **strategic human capital plan**, New York, NY., pp 1-37
- Beames, colin (2011). **the missing link in work force / talent management, workplace relationship development indicator**, New York, NY., pp 1-20.
- Bontis N. , Serenko K. (2007). **The moderating role of human capital management practices on employee**, New York, NY.
- Boulevard, Wilson (2011). **a special report human capital management, aerospace industries association**, Prentice Hall., pp. 1-34.
- Byham, W. (1999). **Grooming Next Millennium Leaders**, HR Magazine, Vol.44, No.2.
- Cascio, W.F. and Aguinis, H. (2005). **Applied Psychology in Human Resources Management**, 6th ed., Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Fenner, D. (2005). **Linking Succession Planning to Employee Training: A Study of Federal Employees**, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education University of San Diego.
- Friedman, S. D. (1986). Succession Planning in Large Corporations: Characteristics and Correlates of Performance. *Human Resource Management*, ۲۵, No.۲. ۱۹۱.
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices, *Journal of Management Development*, Vol. 26, No. 3, pp. 239-260.
- Guangrong, D., King, Y. T, & De Meuse, K. P. (2011). Leadership competencies across organizational levels: a test of the pipeline model. *Journal of Management Development*, 30(4), 366-380.
- Guinn, S. (2000). **Succession planning without job titles**, Career Development International, 5/7, pp. 390-393.
- Hatum, A. (2010). **Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil**, Palgrave Macmillan, New York, NY.
- Henman, L. (2011). **What is succession planning and who needs it?**, Retrieved 14, August, 2012, from http://ezinearticles.com/?expert=Linda_Henman.
- Huang, T. (2001). Succession management systems and human resource outcomes, *International Journal of Manpower*, Vol. 22, No. 8, pp. 736-747.
- Johnson, E. & Costa, L. & Marshall, B. (1994). Succession Management: A Model for Developing Nursing Leaders, *Nursing Management*, Vol. 25, No. 6.

- Karaevli, A. (2003). Growing leaders for turbulent times: Is succession planning up to the challenge? *Journal of Organizational Dynamics*, Vol. 23, No.1, pp. 239-260.
- Karaevli, A. (2003), Growing leaders for turbulent times: Is succession planning up to the challenge?, *Journal of Organizational Dynamics*, Vol. 23, No.1, pp. 239-260.
- Kasper, Scott Michael, (2011). **Preparing for leadership transition: an examination of the impact of organizational communication in the administration of succession planning**, dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctoral psychology of The Marshall Goldsmith School of Management.
- Kim, S. (2003). Linking employee assessments to succession planning. *Public Personnel Management*, 32(4), 533-548.
- Krause, D.R, R.B. Hand field, B.B, Tyler, (2007). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement, *Journal of Operations Management*, Vol. 25, pp. 528-545.
- McNamara, K. (2009). The Utilization of a Succession Plan to Effective Change Leadership and Ownership in a Small Business enterprise, *the Journal of American Academy of Business*, Vol. 15, No. 1, pp. 31-42.
- Metz, E. J. (1998). Designing succession systems for new competitive realities. *Human Resource Planning: Training & Performance*, Vol. 21, No. 3, pp. 31-37.
- Miles, A. and Bennet, N. (2007). **Best practice succession planning**, available at: www.forbes.com/2007/11/07/succession-ceos-governance-lead_cx_sm_1107planning.html (accessed 27 March 2011).
- Ndubisi, N. (2010). **Impact of Personal Culture on Sophisticated Succession Planning by SMEs on MALAYSIA**, Proceeding of the Allied Academies.
- Roddy, N. (2004). Leadership Capacity Building Model: Developing Tomorrow`s Leadership in Science and Technology, *Public Personal Management*, Vol. 33, No. 4, pp. 487-496.
- Romejko, M. A. (2008). **Key characteristics of succession planning program at a government research center**. Pepperdine University, Doctoral dissertation.
- Rothwell, W. J. (2005). **Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within**", American Management Association (AMACOM), New York, 3rd Edition.
- Sambrook, S. (2005). Exploring succession planning in small, growing firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 12, No. 4, pp. 579-594.
- Scholes, L., Westhead, P., Burrows, A. (2008). Family firm succession: the management buy-out and buy-in routes, *Journal on Small business and Enterprise Development*, Vol. 15, No. 1, pp. 8-30.
- Shipman, F. (2012). Succession management practice in Australian organization. *Succession Management Practices*, Vol. 25, No. 8.
- Whelan, E., Collings, D.G. and Donnellan, B. (2010). Talent management in knowledge intensive settings. *Journal of Knowledge Management*. 14, 486-504
- Williams, C. P. (2010). **Succession planning**, available at: www.topmba.com/emba/choosing-emba/succession-planning (accessed 27 March 2011).