

مقاله پژوهشی:

ارائه الگوی عوامل موثر بر پیاده‌سازی اثربخش نظام جانشین‌پروری در شرکت ارتباطات سیار ایران

۲۰, ۱۰۰۱, ۱, ۷۴۶۷۲۵۸۸, ۱۴۰۲, ۷, ۲۶, ۲, ۶

مهتاب دادرسان^۱، علیرضا رزقی رستمی^۲، مسعود حقیقی^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۱۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۲۹

چکیده

جانشین‌پروری به‌عنوان رکن راهبردی در یادگیری و انتقال تجارب سازمانی و همچنین توانمندسازی منابع انسانی در جهت تامین نیازهای آتی سازمان در مشاغل کلیدی تلقی می‌شود. هدف این تحقیق ارائه الگوی مفهومی عوامل موثر بر پیاده‌سازی اثربخش نظام جانشین‌پروری در شرکت ارتباطات سیار ایران است. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی بوده و از نظر روش و ماهیت انجام آن توصیفی-اکتشافی است. جامعه آماری تحقیق شامل تمامی کارکنان (کارشناس و بالاتر) شرکت ارتباطات سیار ایران بوده که به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۰۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب و در تحقیق مشارکت داده شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی اکتشافی (نرم‌افزار SPSS) و تحلیل عاملی تاییدی (نرم‌افزار PLS) استفاده شده است. براساس یافته‌های تحقیق ۴۵ شاخص در قالب سه دسته عوامل ساختاری (۲۷ شاخص)، عوامل رفتاری (۱۳ شاخص) و عوامل زمینه‌ای (۵ شاخص) به‌عنوان عوامل موثر بر پیاده‌سازی اثربخش نظام جانشین‌پروری در جامعه مورد مطالعه شناسایی شدند. نتایج تحلیل عاملی تاییدی حاکی از تایید مدل ساختار عاملی تحقیق مشتمل بر عوامل ساختاری با ضریب ۰,۶۲۷، عوامل رفتاری با ضریب ۰,۳۱۹ و عوامل زمینه‌ای با ضریب ۰,۱۳۷ بود. چارچوب به‌دست آمده را می‌توان به‌عنوان ابزاری راهبردی در مدیریت راهبردی منابع انسانی در جهت استقرار اثربخش نظام جانشین‌پروری در شرکت ارتباطات سیار ایران استفاده کرد.

کلیدواژه‌ها: جانشین‌پروری، پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری، شرکت ارتباطات سیار ایران.

۱. دانش آموخته دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، رودهن، ایران؛ نویسنده مسئول؛ رایانامه:

mahtabdadr@gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران.

۳. استادیار گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، رودهن، ایران.

مقدمه

تغییرات محیطی روزافزون به ویژه در حوزه فناوری، ماهیت مشاغل و فرآیندهای سازمانی رو متحول کرده است و از طرفی تقاضا و انتظارات مشتریان و ارباب رجوع نیز برای دریافت خدمات با کیفیت افزایش یافته است (بانو، عمر و اسماعیل، ۲۰۲۱). در چنین شرایطی، شناسایی و تربیت مدیرانی که دارای شایستگی‌های موردنیاز برای هدایت سازمان در آینده باشند ضروری است (ریتچی، ۲۰۱۹). بسیاری از مدیران ارشد اظهار داشتند که برای شناخت یک سازمان موفق باید توانایی آن سازمان را در شناسایی، توسعه و بهره‌گیری استعدادهای رهبری کارآمد، مورد توجه قرار داد (هادیزاده مقدم و سلطانی، ۱۳۹۰).

مدیریت منابع انسانی در هدایت و رهبری سازمان‌ها به‌خصوص سازمان‌هایی که بیشتر بر بعد اقتصادی تمرکز دارند، از حساسیت بیشتری برخوردار است؛ زیرا رشد اقتصادی رقابتی و تغییر جمعیتی نیروی کار، رقابت شدیدی برای کارکنان ماهر ایجاد کرده، که وجود نظام جانشین‌پروری برای جذب و توسعه و نگهداشت نیروی انسانی بااستعداد را برای منصب‌های کلیدی سازمان ضروری ساخته است (گروز، ۲۰۰۷).

جانشین‌پروری ابزاری پایه‌ای برای یادگیری و انتقال تجارب سازمانی است؛ زیرا از طریق جانشین‌پروری اطمینان حاصل می‌شود که درس‌ها و تجارب سازمانی که از آن با عنوان حافظه سازمانی نام برده می‌شود، حفظ می‌گردد و در این صورت با تقویت یادگیری، حلقه دوم بهبود مستمر در عملکرد سازمان محقق می‌شود (نیل آما، ۲۰۱۳). چاوز (۲۰۱۲) کمک به اجرای طرح‌های راهبردی سازمان، شناسایی نیازهای جایگزینی به‌عنوان ابزاری برای آموزش‌های هدفمند و توسعه کارکنان و ایجاد منبعی از کارکنان مستعد که قابلیت ارتقا دارند را به‌عنوان دلایل اساسی به‌کارگیری نظام مدیریت جانشین‌پروری می‌داند.

مطالعات انجام شده حاکی از آن است که بسیاری از سازمان‌ها در استقرار نظام جانشین‌پروری موفق نبوده‌اند (جکسون و دان-جانسن، ۲۰۲۱). همچنین پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بیش از ۵۰ درصد از متخصصان و مدیران منابع انسانی شناخت خوبی از فعالیت‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی را ندارند و فقط ۲۱ درصد از آنها به طور رسمی این برنامه را

اجرا می‌کنند (کولینگز و میلاهی، ۲۰۰۹: ۳۰۶). همچنین بیشتر مدیران به نیازهای سازمان برای پرورش جانشین در بلندمدت چندان اهمیت نمی‌دهند و افراد نیز برای نیازهای آتی سازمان به خوبی پرورش داده نمی‌شوند (گای و سیمز، ۲۰۰۹: ۱۲).

مسئله جانشین‌پروری در سازمان‌های خدماتی از اهمیتی مضاعف برخوردار است؛ چرا که از برون‌داد سازمان‌های خدماتی به‌عنوان درون‌داد سازمان‌های دیگر استفاده می‌شود در سازمان‌های خدماتی هر چند بحث تجارت و رقابت صنعتی وجود ندارد، اما رقابت در زمینه جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارت‌های آنان وجود دارد (اومانز و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین، خروج افراد از سطوح گوناگون سازمانی به‌دلیل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت امری اجتناب‌ناپذیر است و در صورتی که برای پر کردن خلأ ناشی از نبود این افراد به صورت نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده چاره‌ای اندیشیده نشده باشد، سازمان‌ها و مؤسسات با مسائلی چون خالی ماندن پست‌های کلیدی یا پر شدن این پست‌ها با افرادی که استعداد و شایستگی لازم را ندارند، روبه‌رو خواهند بود. بنابراین، با توجه به شرایط کنونی، در سازمان‌های خدماتی، برنامه‌ای منسجم برای جانشین ساختن افراد در مشاغل کلیدی و یافتن استعدادهای موجود در این زمینه ضروری است (هانگ، ۲۰۰۱: ۳۳۴). از طرفی تحولات فناوری، جهانی شدن، تمایل به اقتصاد دانش‌محور، نیاز به واکنش سریع به تغییرات محیطی، کاهش هزینه‌ها در صحنه رقابت، ترویج مسیر شغلی بدون مرز، تنوع نیروی کار، تغییر و تعدد انتظارات کارکنان، کاهش وفاداری کارکنان، جابجایی و ... ضرورت جانشین‌پروری را تشدید می‌کند (دانیالی ده‌حوض و همکاران، ۱۳۹۷).

شرکت ارتباطات سیار ایران با وجود توجه و تأکیدات مقطعی مدیران عالی به مقوله جانشین‌پروری، تاکنون نتوانسته است موفقیت قابل توجهی در این زمینه به‌دست بیاورد و شواهد حاکی از آن است داشتن تفکر سنتی نسبت به مقوله جانشین‌پروری، فقدان الگوی مفهومی مناسب برای تدوین برنامه جانشین‌پروری و عدم رعایت چارچوب و مراحل استاندارد اجرای نظام جانشین‌پروری شده تا ارتقای کارکنان و انتخاب و انتصاب مدیران

اغلب بدون اتکا به فرآیند جانشین‌پروری صورت گیرد و در نتیجه افراد ارتقا یافته فاقد مهارت و صلاحیت‌های شغلی در مشاغل کلیدی باشند.

جانشینی دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروزی با آن مواجه هستند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نشان‌دهنده یک تلاش نظام‌مند برای حصول اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه فکری و دانش در تمامی کارکنان است (شوناور، ۲۰۱۱). استقرار موفق نظام جانشین‌پروری مزیت‌ها و پیامدهای مثبت متعددی برای سازمان به دنبال دارد. جانشین‌پروری به‌عنوان یک زیر نظام مدیریت منابع انسانی بر یادگیری سازمانی، افزایش رضایت شغلی کارکنان، نرخ گردش نیرو و عملکرد مالی سازمان تاثیر گذار است (کرینا و همکاران، ۲۰۲۰). با توجه به اهمیت جانشین‌پروری و جایگاه آن در مدیریت منابع انسانی انتظار می‌رود انجام این تحقیق به افزایش توجه به شایستگی‌های کارکنان و ارتقای آنها، شناسایی افراد مستعد و ایجاد زمینه‌های رشد و توسعه شغلی آنان، جلوگیری از ارتقا و انتصاب افراد فاقد صلاحیت در مشاغل کلیدی، شناسایی عوامل تاثیرگذار بر اجرای برنامه جانشین‌پروری و بهبود وضعیت آنها و در نهایت بهبود روند جانشین‌پروری در جامعه مورد مطالعه منجر شود.

مطابق آنچه که در رابطه با ضرورت و اهمیت بهره‌گیری از نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های امروزی بحث شد و از آنجایی که عوامل متعددی در استقرار نظام جانشین‌پروری نقش دارند و این عوامل با توجه به ماهیت ماموریت و فعالیت و همچنین ویژگی‌های متفاوت سازمان‌ها متغیر هستند، بنابراین، این تحقیق تلاش دارد به شناسایی عوامل موثر بر پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در شرکت ارتباطات سیار ایران و ارائه الگوی مفهومی از آن بپردازد. از این رو سوالات تحقیق به شرح زیر بیان می‌شود:

۱. عوامل موثر بر پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در شرکت ارتباطات سیار ایران

کدامند؟

۲. اعتبار الگوی عوامل موثر بر پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در شرکت ارتباطات

سیار ایران به چه میزان است؟

مبانی نظری تحقیق

جانشین‌پروری

تاریخچه انتخاب جانشین مناسب به هزاران سال پیش، زمانی که پادشاهان قبل از مرگ خود به فکر انتخاب جانشینی برای اداره مملکت بعد از خود می‌افتادند باز می‌گردد. خانواده کشاورزان مالک هم به نوبه خود همواره درگیر مسأله جانشینی بوده‌اند و زمین معمولاً به جانشینی ارث می‌رسیده که از نظر نوبت تولد، جنسیت و مهارت‌های خاص، امتیازاتی داشته باشد (تاپر، ۲۰۰۶).

دراکر (به نقل از تاپر، ۲۰۰۶)، ذکر می‌کند که هنری فوردر در اوایل ۱۹۰۰ مزایا و لزوم پرورش رهبری که بتواند کارهایی را انجام دهد که یا او نمی‌خواسته یا نمی‌توانسته است انجام دهد به خوبی درک کرد و خود، از فعالیت‌های روزمره مدیریت، مالی و منابع انسانی کناره‌گیری کرد و بدین‌وسیله رشد و شکوفایی شرکت خود را با پرورش رهبرانی برای آینده تضمین نمود. راث ول (۲۰۱۰) بیان می‌کند که سازمان‌ها برای یافتن استعداد جهت پذیرش مشاغل رهبری چه به‌طور دائم و چه موقت نیاز به برنامه‌ریزی دارند و اولین فردی که این نیاز را برای سازمان‌ها به رسمیت شناخت فایول (۱۸۴۱-۱۹۲۵) بود که در قالب اصل «ثبات دوره تصدی‌گری» عنوان می‌کند که مدیریت موظف به تضمین ثبات تصدی کارکنان می‌باشد که در صورت نادیده گرفته شدن این اصل، مشاغل کلیدی سازمان به وسیله افراد نالایق تصاحب خواهد شد.

در رابطه با جانشین‌پروری تعاریف متعددی ارائه شده است. از نظر کارول (۲۰۰۴) جانشین‌پروری یک راهبرد پنهان برای جایگزین کردن افراد در مشاغل خاص نیست، بلکه فرآیند منظمی است که به موجب آن توسعه حرفه‌ای و فردی با برنامه راهبردی سازمان سازگار می‌شود و در نتیجه این اطمینان حاصل می‌شود که برای هر پست خالی، افرادی با مهارت‌ها و نگرش‌های مناسب و در زمان مناسب وجود دارند. آکادمی ملی مدیریت دولتی، آمریکا جانشین‌پروری را تلاشی عمیق و نظام مند برای پیش‌بینی نیازمندی‌های مدیریتی، شناسایی مجموعه‌ای از نامزدهای با استعداد و توان بالا، توسعه و پرورش شایستگی‌های

مدیریت آن نامزدها در یک فرآیند برنامه‌ریزی شده، یادگیری و سپس انتخاب مدیران از میان آن مجموعه یا ذخایر مدیران مستعد و پرتوان است (گروه مشاوره‌هاگیرگ، ۲۰۰۰). مستان و بابو (۲۰۱۵) جانشین‌پروری را فرآیند شناسایی نیازهای اساسی به استعدادهای فکری و رهبری در سازمان و آماده‌سازی افراد برای مشاغل کلیدی فعلی و آتی موردنیاز سازمان تعریف می‌کند. پایین و همکاران (۲۰۱۸) نیز معتقدند که جانشین‌پروری کانون برنامه‌ریزی نیروی کار سازمانی و حرفه‌ای است و نیازمند نگرشی راهبردی برای آینده‌های بلندمدت است که اطمینان دهد افراد شایسته و دارای صلاحیت و آماده برای مشاغل کلیدی سازمان در آینده در دسترس خواهند بود؛ به عبارتی جانشین‌پروری به آمادگی سازمان برای جابجایی‌های اجتناب‌ناپذیر کارکنانی که با ایجاد شکاف در سلسله مراتب سازمانی نیاز به جایگزینی از طریق نیروهای شایسته را موجب می‌شوند، دلالت دارد (دیسارنو و همکاران، ۲۰۲۰).

با نگاهی به تعاریف ارائه شده و توجه به نقطه اشتراک آنها می‌توان دریافت که جانشین‌پروری یکی از وظایف کلیدی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها است که شناسایی، آموزش و توسعه افراد دارای دانش، نگرش، مهارت و توانایی حرفه‌ای لازم برای تصدی مشاغل کلیدی سازمان در آینده را فراهم می‌سازد (گوردون و اووری، ۲۰۱۸).

عوامل موثر بر جانشین‌پروری

به‌طور کلی، برنامه جانشینی یک برنامه مدون و رسمی است که با راهبرد بلندمدت یک سازمان همسو است. جانشین‌پروری مستلزم درک واقعی از پیچیدگی‌ها و ظرایف فرایندها و رویه‌های سازمان دارد و به شکل ماهرانه‌ای با سایر راهبردها مانند استعدادیابی، مشارکت کارکنان و توسعه حرفه‌ای ادغام می‌شود (بیسلی و آرد، ۲۰۲۱). لیمان و همکاران (۲۰۱۸) بر شناخت روندها و نیروهای اجتماعی داخل و خارج از سازمان، درک شرایط محیطی، وجود شایستگی‌های اجرایی، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصی، شایستگی‌های مسئولیت اجتماعی و شایستگی‌های رسمی و سازمانی در اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری تاکید می‌کند.

تا کر (۲۰۲۰) معتقد است که عوامل متعددی هستند که به اجرای موفق و موثر نظام جانشین‌پروری در سازمان‌ها کمک می‌کنند. نخست، مدیران عالی و اجرایی باید مفهوم جانشین‌پروری را باور داشته باشند و از اجرای نظام آن پشتیبانی کنند و کارکنان نیز لازم است تا فعالیت‌های برنامه جانشین‌پروری را حمایت کنند. از سوی دیگر، لازم است تا ارتباط نزدیکی بین نظام جانشین‌پروری و سایر زیرنظام‌های منابع انسانی و فعالیت‌های آن برقرار باشد (تا کر، ۲۰۲۰). وجود یک بانک اطلاعاتی جامع از منابع انسانی و تهیه پروفایل کاملی از کارکنان (اطلاعات مربوط به وضعیت تحصیلات، سوابق کاری، دوره‌های آموزشی طی شده، مهارت‌ها و توانمندی‌ها، شایستگی‌های محوری و استعدادهای افراد و ...) برای اجرای اثربخش برنامه جانشین‌پروری ضرورت دارد. به علاوه، ساختار سازمانی مناسب و مهندسی مشاغل برای حمایت از یادگیری تجربی، تعهد سازمان برای ارتقا مبتنی بر شایستگی، آموزش و اجرای طرح‌های توسعه‌ای از دیگر عوامل موثر در موفقیت اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری است (هرناندز، ۱۹۹۱). راث ول (۲۰۰۲) نیز برخی از اقداماتی را که می‌تواند به موفقیت جانشین‌پروری کمک کند، تشریح می‌کند. این عوامل شامل: وضوح اهداف، تعیین الزامات عملکرد، سنجش عملکرد، تعیین عملکردی که در آینده مورد نیاز است، ارزیابی استعداد، ایجاد راهی برای محدودسازی شکاف‌ها، پیگیری، مستندسازی شایستگی‌ها، ایجاد و حفظ پاداش‌ها برای توسعه افراد و ارزیابی نتایج است. راث ول (۲۰۰۵) در مطالعه‌ای دیگری ویژگی‌های یک برنامه جانشین‌پروری اثربخش را شامل برخورداری از حمایت مدیران ارشد، بهینه‌کاوی (بررسی تجربیات سازمان‌های مشابه)، توجه متمرکز، داشتن متولی، شامل شدن تمامی سطوح، وجود رویکرد نظام‌مند (ارتباط سایر نظام‌ها و برنامه‌ها)، مقایسه عملکرد فعلی و ظرفیت آینده، شناسایی نیازهای موجود در جایگزینی مدیران ارشد، اجبار برای شناسایی و تربیت جانشین، ایجاد برنامه‌های توسعه‌ای مشخص، توسعه در حین کار، برنامه توسعه‌ای جامع و تاکید بر مربی‌گری رسمی معرفی می‌کند. ایستمن (۱۹۹۵) معتقد است که استقرار موفق برنامه جانشین‌پروری مستلزم این است که: حمایت مشهود از جانب مدیر عامل و مدیران ارشد وجود داشته باشد؛ اجرای برنامه در اختیار و مالکیت مدیران صف

با حمایت مدیران ستاد باشد؛ ساده و طراحی شده برای نیازهای سازمانی باشد؛ منعطف و در رابطه با طرح کسب و کار و راهبرد سازمانی باشد؛ از طریق یک فرایند بررسی منابع انسانی توسعه یافته باشد؛ بر اساس قابلیت‌های توسعه یافته و عینی کاندیدها بنا نهاده شده باشد؛ ورودی‌های کارکنان را در نظر بگیرد؛ جزئی از یک برنامه کلی توسعه مدیران باشد؛ شامل برنامه‌های توسعه مشاغل باشد؛ با سایر نظام‌های منابع انسانی در ارتباط باشد و در نهایت بر مسئولیت پذیری و پیگیری تأکید داشته باشد.

خلاصه برخی از مطالعات انجام شده در داخل و خارج از کشور پیرامون موضوع تحقیق حاضر در جدول شماره (۱) نشان داده شده است.

جدول شماره ۱: عوامل موثر بر اجرای برنامه جانشین‌پروری

عوامل	محقق/محققان (سال)
فرهنگ سازمانی، نقش مدیران ارشد، آمادگی کارکنان برای ارتقا، شناسایی نیازهای آتی سازمان به مهارت‌ها در مشاغل موردنیاز، اهداف و چشم انداز سازمانی، شفافیت سازمانی، شایسته‌سالاری، مسیر ارتقای شغلی واضح، مدیریت استعداد، ساختار سازمانی منعطف، مدیریت فرآیندها، سبک رهبری مطلوب، روش‌های ارزیابی مستعد و تشکیل کمیته جانشین‌پروری	مومنی، جمشیدی و ملایی (۱۳۹۹)
فرهنگ سازمانی، حمایت سازمانی، وجود کارراهه شغلی، نظام‌مند بودن فرایند ارتقای کارکنان و مدیران، توجه به جانشین‌پروری در راهبردهای منابع انسانی، وجود سازوکار ارزیابی برنامه جانشین‌پروری، شایسته‌گزینی در انتصابات	حسینی، شائمی، نصر اصفهانی (۱۳۹۷)
نقش مدیران ارشد، راهبرد سازمانی، فرهنگ سازمانی، تعیین شایستگی‌ها و روش‌های ارزیابی مدیران مستعد، مدیریت راهبردی منابع انسانی، آموزش کارکنان، رویکرد نظام یافته.	نیکفردستی (۱۳۹۷)
قابلیت رهبری، مدیریت استعدادیابی، ساختار سازمانی، توانایی و مهارت‌های فردی، باورها و اعتقادات فردی	هزارجریبی و همکاران (۱۳۹۶)
مشارکت مدیران ارشد، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، شفافیت اهداف، راهبرد، پویایی، سنجش عملکرد، اعتماد سازمانی، تمایل و انگیزه افراد، تعیین شایستگی‌ها، همسویی با سایر زیرنظام‌ها، همسویی راهبردی، اطلاع رسانی، تمرکز بر فعالیت‌های توسعه ای و شامل شدن تمامی سطوح.	قلیچ لی، مشعوفی و قهرمانی (۱۳۹۶)
تعهد مدیریت ارشد به جانشین‌پروری، شناسایی مشاغل کلیدی و حساس، الگوی شایستگی‌های مشاغل کلیدی، شناسایی و توسعه استعدادها، سازمان، فرهنگ جانشین‌پروری، سیاست‌های بالادستی، نظام ارزیابی عملکرد مناسب، نظام آموزشی مناسب، عدالت سازمانی، مقاومت در برابر فشارهای سیاسی.	لطیفی، عبدالحسین زاده، آذرفر (۱۳۹۵)

عوامل	محقق/محققان (سال)
عواملی همچون فقدان پشتیبانی مدیریت عالی، عدم ثبات مدیریت، تشریفات زائد اداری، دیدگاه سنتی به برنامه جانشین‌پروری، عدم انطباق برنامه‌های جانشین‌پروری با برنامه‌های راهبردی سازمان، عدم شفافیت در اجرای طرح جانشین‌پروری، نبود خیرد جمعی، نبود متولی اجرا	قاسمی و همکاران (۱۳۹۲)
انطباق برنامه جانشین‌پروری با نظام ارزیابی عملکرد، نظام ارتقا، نظام جبران خدمات و راهبردهای سازمان	دهقان پور (۱۳۹۰)
درک واقعی از پیچیدگی‌ها و ظرایف فرایندها و رویه‌های سازمان، ادغام با راهبردهای سازمانی مانند استعدادیابی، مشارکت کارکنان و توسعه حرفه‌ای	بیسلی و آرد (۲۰۲۱)
باور مدیران به مفهوم جانشین‌پروری، ارتباط نظام جانشین‌پروری با سایر زیرنظام‌های منابع انسانی	تاكر (۲۰۲۰)
شناخت روندها و نیروهای اجتماعی داخل و خارج از سازمان، درک شرایط محیطی، وجود شایستگی‌های اجرایی، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصی، شایستگی‌های مسئولیت اجتماعی و شایستگی‌های رسمی و سازمانی	لیمان و همکاران (۲۰۱۸)
علاقه و تمایل افراد برای جانشینی، تجربه، شایستگی	سان و همکاران (۲۰۱۸)
ترس مدیران از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، عدم به‌کارگیری روش‌ها و الگوهای علمی در جانشین‌پروری، نبود مهارت و آگاهی مدیران، نبود فرهنگ سازمانی مناسب، بی‌توجهی به استعدادها، عدم باور و اعتقاد مدیران به برنامه جانشین‌پروری، عدم ثبات مدیریت، وجود انتصابات سیاسی، نبود برنامه مدون برای اجرای طرح‌های جانشین‌پروری، نبود افراد شایسته برای جانشین‌پروری، فقدان فرصت‌های آموزشی مناسب	نیلپور و همکاران (۲۰۱۴)
آموزش، پشتیبانی مدیریت، مسیر شغلی مشخص، چشم انداز مثبت، فرهنگ سازمانی قوی، فناوری پیشرفته، ساختار سازمانی مسطح، شرایط مالی.	ابراهیمی و محمد (۲۰۱۱)
ملاحظات سرمایه انسانی و شایستگی‌های محوری	ناوین (۲۰۰۶)
توسعه منابع انسانی، توسعه شغلی، توسعه یادگیری و توسعه قابلیت‌های جانشین‌ها	سامبروک ^۱ (۲۰۰۵)
توسعه شبکه مربی‌گری سازمان، آموزش مدیران، فرهنگ سازمانی حمایت‌گر، ارزیابی اثربخشی اقدامات توسعه رهبری، انعطاف‌پذیری برنامه جانشین‌پروری	گروز (۲۰۰۵)
وجود بانک اطلاعاتی استعدادها، ساختار سازمانی، تعهد سازمان برای ارتقا مبتنی بر شایستگی، آموزش و اجرای طرح‌های توسعه‌ای	هرناندز (۱۹۹۱)

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی بوده و از نظر روش و ماهیت انجام آن توصیفی-اکتشافی است. همچنین این تحقیق از نظر رویکرد آن، پژوهشی کمی است. جامعه آماری تحقیق را کلیه کارکنان (کارشناس و بالاتر) شرکت ارتباطات سیار ایران در استان تهران و البرز به تعداد ۱۳۴۱ نفر تشکیل داده‌اند. حجم نمونه براساس فرمول کوکران برابر ۳۰۰ نفر تعیین شد. برای نمونه‌گیری و انتخاب نمونه از روش تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. گردآوری داده‌ها با استفاده از پرسشنامه انجام شد. این پرسشنامه شامل ۵۴ گویه بوده که براساس مرور مبانی نظری و پیشینه تحقیق توسط پژوهشگر طراحی شد. برای سنجش روایی پرسشنامه با توزیع پرسشنامه بین ۱۰ نفر از خبرگان اجرایی و دانشگاهی، از روش روایی محتوایی (شاخص CVR) استفاده شد. این شاخص توسط لاوشه (۱۹۸۶) طراحی شده است و بیانگر این است که کدام گویه در پرسشنامه باقی می‌ماند و کدام گویه حذف می‌شود. در این شاخص برای هر سوال دو گزینه (سودمند است، سودمند نیست) در نظر گرفته می‌شود. حداقل مقدار قابل قبول این ضریب با توجه به تعداد خبرگان مشارکت کننده براساس نظر لاوشه (۱۹۸۶) تعیین شده است که برای ۱۰ نفر خبره حداقل مقدار ضریب برابر ۰,۶۲ است. جدول شماره ۲ مقادیر CVR به‌دست آمده برای هر یک از گویه‌های پرسشنامه را نشان می‌دهد. همان گونه که مشاهده می‌شود این ضریب برای ۹ مورد از گویه‌ها کمتر از حداقل مقدار قابل قبول آن (۰,۶۲) است و بنابراین این گویه‌ها از پرسشنامه حذف و پرسشنامه نهایی با ۴۵ گویه تنظیم و در بین نمونه آماری توزیع گردید. برای سنجش پایایی پرسشنامه نیز از آزمون آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و مقادیر اشتراکی استفاده شد که مقادیر به‌دست آمده از این آزمون حاکی از پایایی مناسب ابزار تحقیق است (جدول ۳). برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی اکتشافی (با نرم‌افزار SPSS۲۴) و تحلیل عاملی تاییدی (نرم‌افزار PLS) استفاده شده است. بدین ترتیب که از تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی عوامل موثر بر پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری و تحلیل عاملی

تاییدی برای اعتبارسنجی الگوی عوامل موثر بر پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در شرکت ارتباطات سیار ایران بهره گرفته شده است.

جدول ۲: نتایج روایی پرسشنامه

نتیجه	CVR	شاخص	نتیجه	CVR	شاخص
رد	۰,۵۸	شفافیت اهداف	تایید	۰,۸۶	حمایت مدیران ارشد
تایید	۰,۷۷	تمایل و انگیزه استعدادها برای جانشینی	تایید	۰,۷۲	انعطاف‌پذیری برنامه جانشین‌پروری
تایید	۰,۷۵	اعتماد بین فردی	تایید	۰,۷۹	نظام ارزیابی عملکرد
تایید	۰,۶۵	تناسب برنامه جانشین‌پروری با شایستگی‌های کسب و کار	تایید	۰,۶۸	انطباق برنامه جانشین‌پروری با راهبرد سازمانی
تایید	۰,۶۹	شامل شدن برنامه جانشین‌پروری به تمامی سطوح	تایید	۰,۷۰	ارتباط برنامه جانشین‌پروری با زیرنظام‌های منابع انسانی
تایید	۰,۶۷	تمرکز سازمان بر فعالیت‌های توسعه‌ای	تایید	۰,۷۳	ارتباط برنامه جانشین‌پروری با برنامه توسعه مدیران
تایید	۰,۸۴	تعهد مدیریت ارشد	تایید	۰,۸۲	فرهنگ سازمانی حمایت‌گر
تایید	۰,۷۳	شناسایی مشاغل کلیدی و حساس	تایید	۰,۶۴	مقاومت در برابر فشارهای سیاسی
رد	۰,۶۱	سیاست‌های بالادستی	تایید	۰,۶۷	توانمندی تیم مدیریتی
تایید	۰,۶۲	آمادگی افراد برای ارتقا	تایید	۰,۶۳	چشم‌انداز سازمانی
رد	۰,۵۹	نظام جبران خدمات	رد	۰,۵۷	شفافیت سازمانی
رد	۰,۵۸	توسعه شغلی	تایید	۰,۶۹	شایسته‌سالاری
تایید	۰,۶۹	توسعه منابع انسانی	تایید	۰,۸۰	مسیر ارتقای شغلی واضح
تایید	۰,۶۶	توسعه یادگیری	تایید	۰,۷۹	مدیریت استعداد
تایید	۰,۷۲	توسعه قابلیت‌های جانشین‌ها	تایید	۰,۷۹	ساختار سازمانی
تایید	۰,۶۵	ثبات مدیریت	تایید	۰,۶۸	وجود بانک اطلاعاتی استعدادها
تایید	۰,۷۰	سبک رهبری	تایید	۰,۶	روش‌های ارزیابی استعدادها
تایید	۰,۶۵	تخصیص منابع مالی مناسب	تایید	۰,۶۴	حمایت سازمانی
تایید	۰,۶۴	شناسایی نیازهای مهارتی سازمان در آینده	تایید	۰,۶۵	نظام‌مند بودن فرایند ارتقای کارکنان و مدیران
تایید	۰,۶۶	وجود سازوکار ارزیابی برنامه جانشین‌پروری	تایید	۰,۷۱	توجه به جانشین‌پروری در راهبردهای منابع انسانی

نتیجه	CVR	شاخص	نتیجه	CVR	شاخص
تایید	۰,۶۴	شفافیت در اجرای طرح جانشین‌پروری	تایید	۰,۷۵	وجود متسولی برنامه جانشین‌پروری
تایید	۰,۶۳	استخدام مبتنی بر شایستگی	رد	۰,۵۹	شایسته‌گزینی در انتصابات
تایید	۰,۷۰	بکارگیری روش‌ها و الگوهای علمی برای جانشین‌پروری	تایید	۰,۶۸	مهارت و شناخت مدیران نسبت به برنامه جانشین‌پروری
تایید	۰,۶۹	متنورینگ	تایید	۰,۶۷	قابلیت رهبری مدیران
تایید	۰,۷۴	توسعه شبکه مربی‌گری سازمان	تایید	۰,۷۰	توانایی و مهارت‌های فردی جانشین‌ها
تایید	۰,۷۶	رویکرد طراحی مشاغل	رد	۰,۵۶	باورها و اعتقادات فردی
تایید	۰,۶۳	مسئولیت‌پذیری افراد	رد	۰,۵۴	عدالت سازمانی

جدول ۳: نتایج پایایی پرسشنامه

مقادیر اشتراکی	ضریب پایایی ترکیبی	ضریب آلفای کرونباخ	متغیر
۰,۴۷۴	۰,۹۴۱	۰,۹۳۴	عوامل ساختاری
۰,۴۳۱	۰,۹۰۶	۰,۸۸۷	عوامل رفتاری
۰,۵۳۰	۰,۸۴۸	۰,۷۷۷	عوامل زمینه‌ای
۰,۴۴۶	۰,۹۵۹	۰,۹۵۶	کل
۰,۴	۰,۷	۰,۷	حداقل مقدار قابل قبول

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

الف: یافته‌های تحقیق

در این تحقیق برای یافتن پاسخ به سوال اول تحقیق مبنی بر اینکه عوامل موثر بر پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در شرکت ارتباطات سیار ایران کدامند؟ از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. برای استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی ابتدا لازم است تا از کفایت نمونه اطمینان حاصل کرد. برای این منظور از آزمون کفایت نمونه کایزر-مایر-اولکین (KMO) استفاده شد. در این آزمون ضریب بزرگتر از ۰,۵ نشانگر کفایت حجم نمونه

است. همان‌گونه که در جدول شماره ۴ مشاهده می‌شود مقدار KMO به دست آمده در این تحقیق برابر با ۰,۷۹۸ است که بیانگر کفایت نمونه است. به علاوه، بررسی مناسب بودن داده‌ها از طریق آزمون بارتلت انجام گرفت. فرض صفر آزمون این است که متغیرها فقط با خودشان همبستگی دارند. رد فرض صفر حاکی از آن است که ماتریس همبستگی دارای داده‌های معناداری است و حداقل شرایط لازم برای انجام تحلیل عاملی وجود دارد. در تحقیق حاضر آماره این آزمون برابر با ۲۷۸۵ است که با توجه به سطح معناداری مشاهده شده (کمتر از ۰,۰۵)، فرض صفر آزمون رد شده و می‌توان گفت که داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی مناسب هستند.

ب: تجزیه و تحلیل یافته‌ها

جدول ۴: نتایج آزمون بارتلت و شاخص KMO

نتایج	آزمون	
۰,۷۹۸	ضریب کفایت نمونه KMO	
۲۷۸۵,۳۲۰	کای اسکوئر	آزمون کرویت بارتلت
۸۳۷	درجه آزادی	
۰,۰۰۰	سطح معناداری	

در گام بعدی از تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی عوامل موثر بر پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در جامعه مورد مطالعه، ۴۵ عامل (شاخص) پرسشنامه نهایی به شیوه تحلیل مولفه‌های اصلی با استفاده از چرخش آزمایشی از نوع واریماکس و همچنین با به‌کارگیری ملاک نرمال‌سازی کیزر و با تعیین نقطه برش یا بار عاملی حداقل (۰,۴) مورد تحلیل قرار گرفت. با توجه به اینکه بار عاملی مشاهده شده برای هر ۴۵ شاخص بزرگتر از ۰,۴ بود، بنابراین هیچ شاخصی حذف نشد و تعداد ۳ عامل که دارای مقادیر ویژه بزرگتر از یک بودند، استخراج شد که دارای بیشترین سهم بین کل متغیرها بودند و در مجموع این عوامل توانسته اند ۵۷ درصد از کل واریانس متغیرها را تبیین کنند (جدول ۵).

جدول ۵: کل واریانس تبیین شده

عوامل‌های استخراج شده پس از چرخش			عوامل‌های استخراج شده بدون چرخش			مقادیر ویژه اولیه			متغیر
درصد تجمعی	درصد واریانس	کل	درصد تجمعی	درصد واریانس	کل	درصد تجمعی	درصد واریانس	کل	
۲۶,۸۸	۲۶,۸۸	۹,۲۶	۳۴,۴۲	۳۴,۴۲	۲۰,۶۸	۳۴,۴۲	۳۴,۴۲	۲۰,۶۸	۱
۴۶,۷۸	۱۹,۹۰	۷,۱۱	۵۱,۸۱	۱۷,۳۹	۹,۲۵	۵۱,۸۱	۱۷,۳۹	۹,۲۵	۲
۵۷,۰۲	۱۰,۲۴	۴,۰۲	۵۷,۰۲	۵,۲۱	۳,۸۲	۵۷,۰۲	۵,۲۱	۳,۸۲	۳

گام بعدی تحلیل اکتشافی شناخت ماتریس همبستگی بین شاخص‌ها و عامل‌ها و دسته‌بندی هر شاخص در عامل‌ها است. تحلیل داده‌ها با روش چرخش واریماکس منجر به قرار گرفتن ۲۷ شاخص روی عامل اول، ۱۳ شاخص روی عامل دوم و ۵ شاخص روی عامل سوم شد (جدول ۶).

جدول ۶: ماتریس چرخش یافته

(بار عاملی هر یک از شاخص‌ها در عوامل موثر بر پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری)

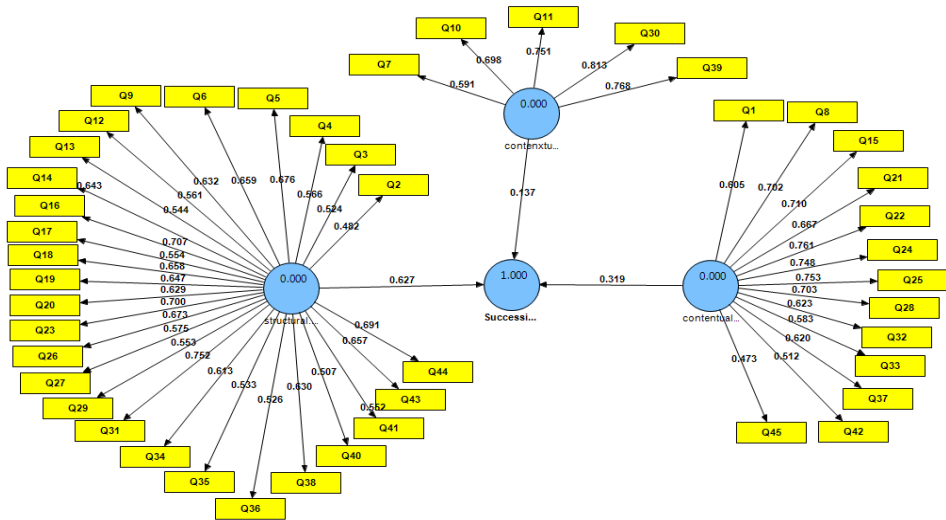
عوامل			متغیرها
بار عاملی عامل سوم	بار عاملی عامل دوم	بار عاملی عامل اول	
		۰,۶۴۶	انعطاف‌پذیری برنامه جانشین‌پروری
		۰,۵۳۷	تناسب برنامه جانشین‌پروری با شایستگی‌های کسب و کار
		۰,۶۱۱	انطباق برنامه جانشین‌پروری با راهبرد سازمانی
		۰,۶۴۸	ارتباط برنامه جانشین‌پروری با زیرنظام‌های منابع انسانی
		۰,۷۲۶	ارتباط برنامه جانشین‌پروری با برنامه توسعه مدیران
		۰,۶۹۳	شناسایی نیازهای مهارتی سازمان در آینده
		۰,۶۵۵	مسیر ارتقای شغلی واضح
		۰,۶۷۴	مدیریت استعداد
		۰,۶۲۲	ساختار سازمانی منعطف
		۰,۵۹۱	حمایت سازمانی

عوامل			متغیرها
بار عاملی عامل سوم	بار عاملی عامل دوم	بار عاملی عامل اول	
		۰,۵۹۴	نظام‌مند بودن فرایند ارتقای کارکنان و مدیران
		۰,۷۱۹	توجه به جانشین‌پروری در راهبردهای منابع انسانی
		۰,۶۷۳	وجود سازوکار ارزیابی برنامه جانشین‌پروری
		۰,۶۲۹	منتورینگ
		۰,۶۸۱	نظام ارزیابی عملکرد
		۰,۵۸۹	تمرکز سازمان بر فعالیت‌های توسعه‌ای
		۰,۶۰۴	شامل بودن برنامه جانشین‌پروری در تمامی سطوح
		۰,۷۴۷	شناسایی مشاغل کلیدی و حساس
		۰,۶۸۰	توسعه منابع انسانی
		۰,۶۹۷	توسعه شبکه مربی‌گری سازمان
		۰,۶۱۸	وجود بانک اطلاعاتی استعدادها
		۰,۵۸۴	تخصیص منابع مالی مناسب
		۰,۶۰۹	استخدام مبتنی بر شایستگی
		۰,۶۳۷	وجود متولی برنامه جانشین‌پروری
		۰,۷۵۸	بکارگیری روش‌ها و الگوهای علمی برای جانشین‌پروری
		۰,۵۷۳	ثبات مدیریت
		۰,۷۰۲	رویکرد طراحی مشاغل
	۰,۷۹۸		حمایت مدیران ارشد
	۰,۷۲۱		آمادگی کارکنان برای ارتقا
	۰,۶۵۷		سبک رهبری مطلوب
	۰,۶۹۲		قابلیت رهبری مدیران
	۰,۷۱۰		توانایی و مهارت‌های فردی جانشین‌ها
	۰,۶۴۲		اعتماد بین فردی
	۰,۷۰۳		تمایل و انگیزه استعدادها برای جانشینی
	۰,۷۲۸		تعهد مدیریت ارشد
	۰,۶۳۰		توسعه یادگیری

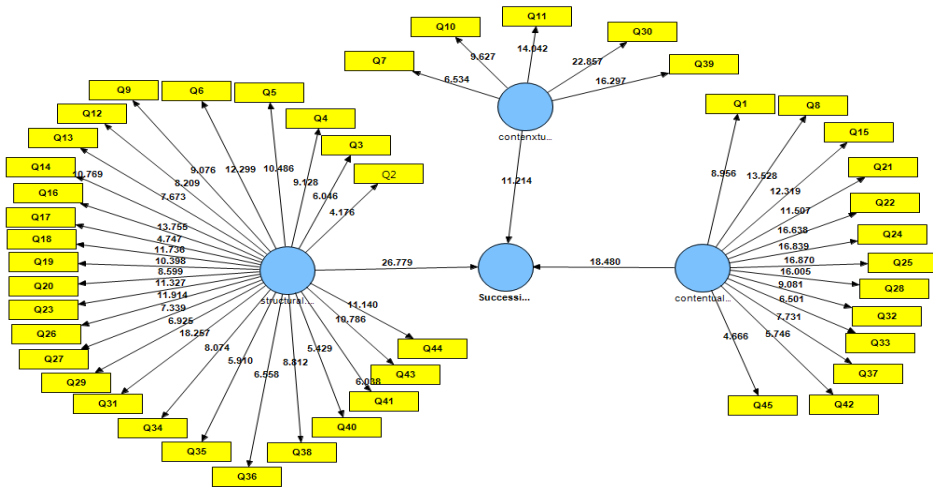
عوامل			متغیرها
بار عاملی سوم	بار عاملی دوم	بار عاملی اول	
	۰,۷۳۹		توسعه قابلیت‌های جانشین‌ها
	۰,۶۷۹		توانمندی تیم مدیریتی
	۰,۶۲۷		مهارت و شناخت مدیران نسبت به برنامه جانشین‌پروری
	۰,۶۱۲		مسئولیت پذیری افراد
۰,۶۹۴			فرهنگ سازمانی حمایت‌گر
۰,۶۰۶			چشم انداز سازمانی
۰,۶۳۸			شایسته‌سالاری
۰,۶۸۲			مقاومت در برابر فشارهای سیاسی
۰,۶۹۹			شفافیت در اجرای طرح جانشین‌پروری

این عوامل با توجه به مبانی نظری (برگرفته از الگوی سه شاخگی) و قرابت معنایی و مفهومی شاخص‌های قرار گرفته در هر دسته از عوامل نامگذاری شدند. بدین ترتیب که ۲۷ شاخصی که مربوط به برنامه‌ها، رویه‌ها، نظام‌های سازمانی و روابط بین آنها و ... بود تحت عنوان عوامل ساختاری، ۱۳ شاخصی که مربوط به نگرش و رفتار نیروی انسانی بود تحت عنوان عوامل رفتاری (محتوایی) و ۵ شاخصی که مربوط به شرایط محیطی سازمان بود (مانند چشم‌انداز، ارزش‌ها، اصول، ...) تحت عنوان عوامل زمینه‌ای نامگذاری شدند.

در ادامه برای یافتن پاسخ به سوال دوم تحقیق مبنی بر اعتبارسنجی و برازش الگوی عوامل موثر بر پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در شرکت ارتباطات سیار ایران، از تحلیل عاملی تاییدی و روش حداقل مربعات جزئی (با نرم‌افزار PLS) استفاده شده است. شکل‌های ۱ و ۲ ساختار عاملی (مدل اندازه‌گیری) عوامل موثر بر پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری را براساس خروجی نرم‌افزار PLS در وضعیت بارعاملی / ضرایب استاندارد و اعداد معناداری نشان می‌دهد.



رسم توضیحی ۱: مدل ساختار عاملی تحقیق در وضعیت بارهای عاملی استاندارد



رسم توضیحی ۲: مدل ساختار عاملی تحقیق در وضعیت اعداد معناداری

مقادیر روایی واگرا (شاخص فورنل لارکر)، روایی همگرا (شاخص AVE) و مقدار GOF به دست آمده نیز بر برازش مناسب و قوی مدل تحقیق دلالت دارد (جدول ۷).

جدول ۷: شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری تحقیق

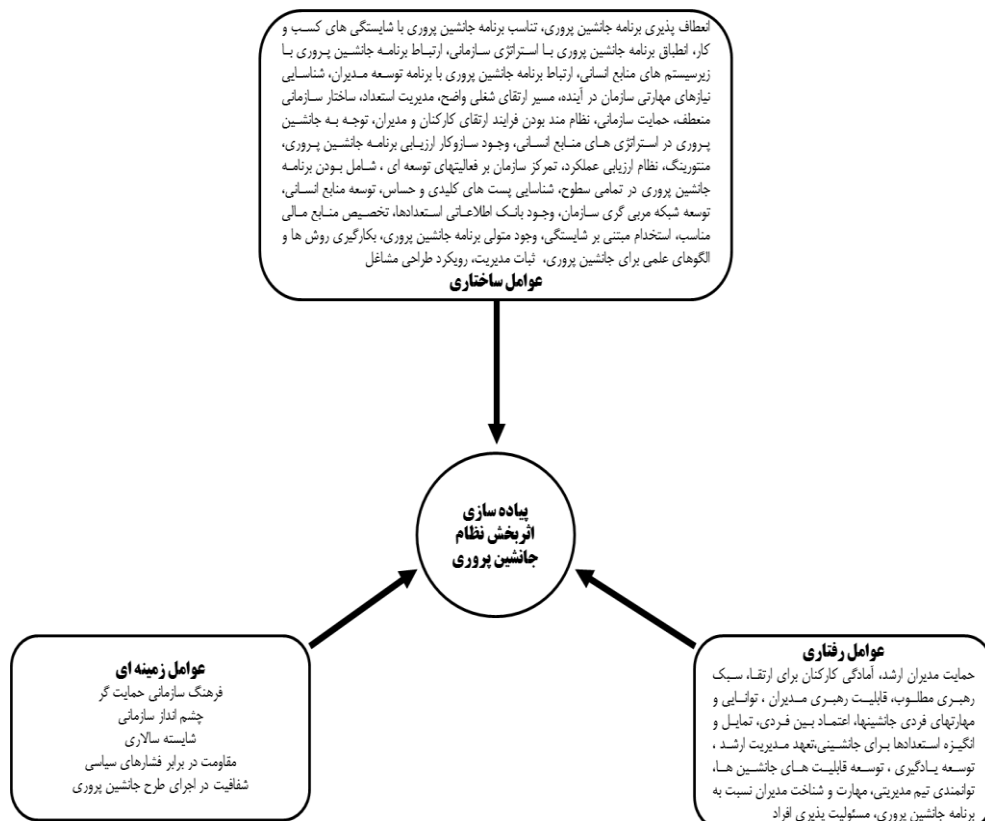
روایی واگرا (شاخص فورنل لاکر)				متغیرها	روایی همگرا
عوامل ساختاری	عوامل زمینه‌ای	عوامل رفتاری	جانشین‌پروری		مقادیر AVE
			۰,۷۳۸	جانشین‌پروری	۰,۵۴۴
		۰,۷۵۸	۰,۶۸۹	عوامل رفتاری	۰,۵۷۴
	۰,۷۲۲	۰,۷۱۲	۰,۶۰۸	عوامل زمینه‌ای	۰,۵۲۱
۰,۷۱۰	۰,۶۸۵	۰,۶۳۳	۰,۷۰۳	عوامل ساختاری	۰,۵۰۴
GOF=۰,۳۱					برازش کلی مدل

همان‌گونه که در شکل ۲ مشاهده می‌شود عدد معناداری (t-value) به‌دست آمده برای هر سه دسته از عوامل و تمامی شاخص‌های آن بزرگتر از ۱,۹۶ است؛ بنابراین، الگوی عوامل موثر بر پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در شرکت ارتباطات سیار ایران با سه عامل اصلی و ۴۵ شاخص تایید می‌شود. بارهای عاملی نشان می‌دهد که عوامل ساختاری با بارعاملی ۰,۶۲۷ بیشترین ضریب وزنی (تاثیرگذاری) در بین عوامل موثر بر پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در جامعه مورد مطالعه را دارد. بعد از آن عوامل رفتاری با بار عاملی ۰,۳۱۹ و عوامل زمینه‌ای با بار عاملی ۰,۱۳۷ قرار دارند.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

تحقیق حاضر با هدف ارائه یک چارچوب مفهومی از عوامل موثر بر پیاده‌سازی اثربخش نظام جانشین‌پروری در شرکت ارتباطات سیار ایران انجام گرفت. برای دستیابی به این هدف ابتدا با مرور مبانی نظری و پیشینه تجربی تحقیق عواملی که تعداد ۵۴ عامل تاثیرگذار در اجرای برنامه جانشین‌پروری گردآوری شد و براساس آن ابزار تحقیق طراحی شد و بعد از بررسی و تایید روایی و پایایی آن و حذف ۹ عامل، پرسشنامه نهایی با ۴۵ گویه در بین نمونه آماری تحقیق توزیع گردید. تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی منجر به دسته‌بندی عامل‌ها در سه دسته از عوامل ساختاری (۲۷ عامل)، رفتاری (۱۳ عامل) و زمینه‌ای (۵ عامل) شد. در ادامه برای اعتبارسنجی الگوی به‌دست آمده از عوامل موثر بر

پیاده‌سازی اثربخش نظام جانشین‌پروری در شرکت ارتباطات سیار ایران از تحلیل عاملی تاییدی بهره گرفته شد که نتایج این تحلیل بر تایید الگوی مفهومی به‌دست آمده از تحلیل اکتشافی در جامعه مورد مطالعه دلالت داشت و شاخص‌های برازش مدل ساختار عاملی نیز حاکی از برازش مناسب و قوی مدل بود. همچنین این نتایج نشان داد که با توجه به بارهای عاملی (ضریب وزنی) در بین عوامل موثر بر پیاده‌سازی اثربخش نظام جانشین‌پروری، به‌ترتیب عوامل ساختاری (۰,۶۲۷)، عوامل رفتاری (۰,۳۱۹) و عوامل زمینه‌ای (۰,۱۳۷) قرار دارند.



رسم توضیحی ۳: الگوی عوامل موثر بر پیاده‌سازی اثربخش نظام جانشین‌پروری در شرکت ارتباطات

سیار ایران

نتایج تحقیق نشان داد که عوامل ساختاری بیشترین اهمیت را در بین عوامل موثر بر پیاده‌سازی اثربخش نظام جانشین‌پروری در شرکت ارتباطات سیار ایران دارا هستند. در بین این عوامل ارتباط نظام جانشین‌پروری با سایر زیرنظام‌های منابع انسانی به ویژه نظام طراحی مشاغل، توجه به جانشین‌پروری در راهبردهای منابع انسانی، به‌کارگیری روش‌ها و الگوهای علمی برای جانشین‌پروری، توسعه شبکه مربی‌گری در سازمان و ارتباط برنامه جانشین‌پروری با برنامه توسعه مدیران از اهمیت بیشتری برخوردار بودند. این نتایج با یافته‌های مطالعات گروز (۲۰۰۵)، تاکر (۲۰۲۰)، هرماندز (۱۹۹۱)، لطیفی، عبدالحسین زاده، آذرفر (۱۳۹۵) حسینی، شائمی، نصر اصفهانی (۱۳۹۷)، قلیچ لی، مشعوفی و قهرمانی (۱۳۹۶) همخوانی دارد. همچنین نتایج تحقیق حاضر نشان داد که در بین عوامل رفتاری، عامل‌های حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد، آمادگی کارکنان برای ارتقاء، توانایی و مهارت‌های فردی جانشین‌ها، تعهد مدیریت ارشد و توسعه قابلیت‌های جانشین‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار هستند. این بخش از نتایج نیز با یافته‌های تحقیقات مومنی، جمشیدی و ملایی (۱۳۹۹)، حسینی، شائمی، نصر اصفهانی (۱۳۹۷)، لطیفی، عبدالحسین زاده، آذرفر (۱۳۹۵) و سان و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت دارد. به‌علاوه، در بین عوامل زمینه‌ای نیز عامل‌های فرهنگ سازمانی حمایت‌گر، شفافیت در اجرای طرح جانشین‌پروری و مقاومت در برابر فشارهای سیاسی دارای اهمیت بالاتری بودند. این نتایج نیز با یافته پژوهش‌های مومنی، جمشیدی و ملایی (۱۳۹۹)، حسینی، شائمی، نصر اصفهانی (۱۳۹۷)، نیکفردستی (۱۳۹۷)، ابراهیمی و محمد (۲۰۱۱) و گروز (۲۰۰۵) همخوانی دارد.

براساس نتایج به‌دست آمده و برای به‌کارگیری اثربخش الگوی ارائه شده در این تحقیق در جهت اجرای اثربخش نظام جانشین‌پروری در جامعه مورد مطالعه پیشنهاد می‌شود:

- مدیریت ارشد سازمان و به‌طور خاص مدیریت منابع انسانی با اقداماتی از قبیل تشویق مدیران برای مشارکت در برنامه‌های جانشین‌پروری، توجه به تلاش مدیران در آموزش و توسعه منابع انسانی و لحاظ کردن آن در ارزیابی عملکرد، ترغیب و تشویق استعداد برای توسعه قابلیت‌های فردی و ... فرهنگ جانشین‌پروری را در شرکت نهادینه کند.

- ضمن توجه به جانشین‌پروری در راهبردهای منابع انسانی، ارتباط و پیوند نزدیکی بین نظام جانشین‌پروری و نظام ارزیابی عملکرد، نظام طراحی مشاغل، مدیریت استعداد و سایر زیرنظام‌های منابع انسانی ایجاد شود.
- مدیریت ارشد شرکت از طریق اختصاص منابع مالی لازم و اعطای پاداش و مزایا برای افراد درگیر برنامه‌های جانشین‌پروری و تاکید بر ارتقاء و انتصاب افراد تربیت شده در برنامه‌های جانشین‌پروری به مشاغل کلیدی، حمایت و پشتیبانی لازم را از نظام جانشین‌پروری اعمال کنند. به علاوه، مدیران با پیگیری اقدامات و فعالیت‌های مربوط به جانشین‌پروری و نتایج آن و همچنین با مقاومت در برابر فشارهای سیاسی برای انتصاب افراد نالایق، تعهد خود را نسبت به این برنامه‌ها نشان دهند.
- برای اجتناب از برخوردهای سلیقه‌ای با برنامه‌های جانشین‌پروری و همچنین حرکت در یک مسیر مدون و مشخص، پیشنهاد می‌شود از الگوهای علمی و همچنین از تجربیات عملی موفق سازمان‌های مشابه برای اجرای برنامه جانشین‌پروری استفاده شود.
- برای ایجاد زمینه‌های لازم برای اجرای اثربخش برنامه‌های جانشین‌پروری پیشنهاد می‌شود بر برنامه‌های توسعه مدیران و همچنین برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از روش‌هایی همچون منتورینگ و توسعه شبکه مربی‌گری در سازمان تاکید و تمرکز شود.
- انجام این تحقیق با محدودیت‌هایی نیز همراه بوده است که از جمله آن می‌توان عدم امکان انجام مصاحبه حضوری با مدیران شرکت به دلیل شیوع ویروس کرونا و محدودیت در تعمیم داده‌ها به جوامع دیگر به دلیل گردآوری داده‌ها از یک جامعه مشخص اشاره کرد. در انتها برای محققان در پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود به منظور کاربردی‌تر کردن نتایج این تحقیق در جامعه مورد مطالعه، به آسیب‌شناسی نظام جانشین‌پروری براساس الگوی مفهومی ارائه شده در این تحقیق بپردازند.

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- حسینی، سیدحسین؛ شائمی‌برزکی، علی؛ نصراصفهانی، علی (۱۳۹۷)، طراحی مدل نظام جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی-سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ۱۰، شماره ۱، ۲۵-۴۹.
- دانیالی ده حوض، محمود؛ علامه، سیدمحسن؛ صفری، علی (۱۳۹۷)، طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد داده بنیاد، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دهم، شماره ۱۹، ۱۰۵-۱۴۰.
- دهقانپور، علی (۱۳۹۰)، الگوی برنامه ریزی جانشین‌پروری در شرکت‌های زیرمجموعه وزارت دفاع، رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- عبدالحسین زاده، محمد و لطیفی، میثم (۱۳۹۶)، فهم الگوی فرآیندی طراحی و استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ۹، شماره ۴، ۸۰-۵۵.
- قاسمی، محمد؛ درخشانی، جلال؛ درخشانی، میثم (۱۳۹۲)، بررسی دشواریها و چالشهای استقرار برنامه جانشین‌پروری در نظام اداری ایران، اولین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، شیراز، مؤسسه بین‌المللی آموزشی و پژوهشی خوارزمی.
- قلیچ لی، بهروز؛ مشعوفی، شهرام؛ قهرمانی، سعید (۱۳۹۶)، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل اثربخش بر موفقیت نظام جانشین‌پروری در صنعت بانکداری با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری چندمعیاره (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران)، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال ۴، شماره ۱۲، ۷۹-۱۰۳.
- لطیفی، میثم؛ عبدالحسین زاده، محمد؛ آذرفر، امیر (۱۳۹۵)، طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی از طریق کاربست مدل سازی ساختاری-تفسیری، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، سال ۴، شماره ۴، ۳۳-۵۰.
- مومنی، شهرام؛ جمشیدی، فاطمه؛ ملایی، سیروس (۱۳۹۹)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر جانشین‌پروری در سازمان آتش‌نشانی با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال ۴، شماره ۴۷، ۴۶-۷۲.
- نیکفردستی، مهدی (۱۳۹۷)، شناسایی عوامل موثر در نظام جانشین‌پروری و مدیران آینده، چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، دانشگاه تهران، زمستان ۱۳۹۷.

- هادیزاده مقدم، اکرم و سلطانی، فرزانه (۱۳۹۰)، تبیین مولفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان؛ مطالعه‌موردی: حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه مستقر در تهران، *فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، سال سوم، شماره ۱۰، ۳۹-۸۲.
- هزار جریبی، جعفر؛ سیدنقوی، میرعلی؛ کلیوند، علیرضا (۱۳۹۶)، الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، سال دوازدهم، شماره دوم، ۲۴۳-۲۶۸.

ب. منابع انگلیسی

- Ali, A. M., & Babu, P. P. (۲۰۱۵). Succession Planning and Leadership Development in Software Organizations (With Reference to Select Leading Information Technology Companies in Bangalore). *European Journal of Business and Management*, ۱(۱), ۳۱۱-۳۲۰.
- Amato, N. (۲۰۱۳). Small businesses struggle to navigate provisions of the health care law. *Journal of Accountancy*, ۲۱۵(۱), ۳۸.
- Bano, Y., Omar, S. S., & Ismail, F. (۲۰۲۱). Revitalising Organisations' Emergency Succession Planning in the Face of the Covid-۱۹ Outbreak. *The European Journal of Social & Behavioural Sciences*, ۳۰(۱), ۳۲۵۳-۳۲۶۸.
- Beasley, S. F., & Ard, N. (۲۰۲۱). The future of nursing: Succession planning. *Teaching and Learning in Nursing*, ۱۶(۲), ۱۰۵-۱۰۹.
- Carroll, C. (۲۰۰۴). Succession planning: Developing leaders for the future of the organization. *In Leadership Abstracts* (Vol. ۱۷, No. ۲, pp. ۱-۲).
- Chavez, J. (۲۰۱۲). The case for succession planning, strategic finance-careers, February ۲۰۱۲.
- Collings, D.G; Mellahi, K. (۲۰۰۹). Strategic talent management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, ۱۹:۳۰۴-۳۱۳.
- Creta, A. M., & Gross, A. H. (۲۰۲۰, May). Components of an Effective Professional Development Strategy: The Professional Practice Model, Peer Feedback, Mentorship, Sponsorship, and Succession Planning. *In Seminars in oncology nursing* (p. ۱۵۱۰۲۴). WB Saunders.
- Desarno, J., Perez, M., Rivas, R., Sandate, I., Reed, C., & Fonseca, I. (۲۰۲۰). Succession Planning Within the Health Care Organization: Human Resources Management and Human Capital Management Considerations. *Nurse Leader*.
- Eastman, L. J. (۱۹۹۵). **Succession Planning: An Annotated Bibliography and Summary of Commonly Reported Organizational Practices**. Center for Creative Leadership, PO Box ۲۶۳۰۰, Greensboro, NC ۲۷۴۳۸-۱۳۰۰.
- Gay, M., & Sims, D. M. (۲۰۰۹). Building tomorrow's talent: A practitioner's guide to talent management and succession planning. Bloomington, Ind: AuthorHouse
- Gordon, P. A., & Overbey, J. A. (Eds.). (۲۰۱۸). **Succession planning: Promoting organizational sustainability**. Springer.
- Groves, Kevin S.(۲۰۰۵). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, ۲۶(۳), ۲۳۹-۲۶۰.

- Hagberg Consulting Group (۲۰۰۰). **Critical Ingredients in Development**. [Online], Available from <http://www.leadershipdevelopment.com/d-ingredients.html>[Accessed on July]
- Helton, K.; Jackson, R. (۲۰۰۷). Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment, *Public Personnel management*, ۱۴, ۳۳۵-۳۴۷
- Hernandez, S. R., Haddock, C. C., Behrendt, W. M., & Klein, W. F. (۱۹۹۱). Management development and succession planning: lessons for health service organisations. *Journal of Management Development*. ۱۰ (۴): ۱۹-۳۰.
- Huang, T. (۲۰۰۱). Succession Management Systems and Human Resource Management Outcomes. *International Journal of Manpower*, ۸-۲۲.
- Jackson, N. C., & Dunn-Jensen, L. M. (۲۰۲۱). Leadership succession planning for today's digital transformation economy: Key factors to build for competency and innovation. *Business Horizons*, ۶۴(۲), ۲۷۳-۲۸۴.
- Mehrabani, S. E., & Mohamad, N. A. (۲۰۱۱). Identifying the important factors influencing the implementation of succession planning. *In International Conference on Information and Finance* (Vol. ۲۱, pp. ۳۷-۴۱).
- Mehrabani, S. E., & Mohamad, N. A. (۲۰۱۱). Identifying the important factors influencing the implementation of succession planning. *In International Conference on Information and Finance* (Vol. ۲۱, pp. ۳۷-۴۱).
- Nilipour Tabatabaee, sayed Akbar; Abdollahi Lakeh, Azam; Abbasi Tadi, Alireza (۲۰۱۴). A Study of Succession Planning Challenges in Governmental Organizations, *Arabian Journal of Business and Management Review*, ۳(۱۱):۲۳۱-۲۵۲.
- Payne, R. A., Hovarter, R., Howell, M., Draws, C., & Gieryn, D. (۲۰۱۸). Succession planning in public health: addressing continuity, costs, and compliance. *Nurse Leader*, ۱۶(۴), ۲۵۳-۲۵۶.
- Ritchie, M. (۲۰۲۰). Succession planning for successful leadership: Why we need to talk about succession planning!. *Management in Education*, ۳۴(۱), ۳۳-۳۷.
- Rothwell, W. (۲۰۰۵). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (۳rd Edition ed.). New York: AMACOM.
- Rothwell, W. J. (۲۰۱۰). **Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within** (۴th ed.), New York: American Management Association.
- Saan, R., Enu-Kwesi, F., & Nyewie, R. (۲۰۱۸). Factors influencing succession planning for continuity of family-owned businesses in the Wa Municipality, Ghana. *Universal Journal of Management*, ۷(۵), ۱۶۵-۱۷۷.
- Sambrook, S. (۲۰۰۵). Exploring succession planning in small, growing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, ۱۲ (۴), ۵۷۹-۵۹۴.
- Sambrook, S.(۲۰۰۵). Exploring Succession Planning in Small, Growing Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. ۲۰۰۵, ۱۲ (۴): ۵۷۹-۵۹۴
- Schoonover, C. S. (۲۰۱۱). Best practices in implementing succession planning. *Schoonover Associates, LLC*.

- Topper, W. W. (۲۰۰۶). Leadership change in privately controlled business: A Delphi study of succession planning best practice, A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Philosophy, Capella University School of Business and Technology.
- Tucker, C. A. (۲۰۲۰). Succession planning for academic nursing. *Journal of Professional Nursing*, ۳۶(۵), ۳۳۴-۳۴۲.
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (۲۰۱۹). The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships. *Journal of Family Business Strategy*, ۱۰۰۲۶۹.
- Wilkerson, Brian (۲۰۰۷). **Effective Succession Planning in the Public Sector**, National Practice Leader, Talent Management, North America Watson Wyatt Worldwide.