

بررسی عوامل مؤثر بر اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری مدیران؛ مطالعه موردی

(پورصادق. ناصر)^۱، (پیری. شهریار)^۲، (خاتمی. بهزاد)^{۳*}

۱- دکترای تخصصی مدیریت دولتی و استادیار دانشگاه عالی دفاع ملی، ایران

۲- کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب، ایران

۳- کارشناس ارشد مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک- معاونت طرح و برنامه نهجا، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۶/۱ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۱۲/۱۵)

چکیده

هدف از برنامه جانشین‌پروری، آماده‌سازی نیروهای مستعد داخل سازمان برای تصدی مشاغل کلیدی، حساس و راهبردی است. بر این اساس، یکی از مسائل مهم برای هر سازمان و ذینفعان آن موضوع، جانشین - یعنی کسانی که هدایت سازمان‌ها را در آینده بر عهده خواهند گرفت - می‌باشد. بی‌شک وجود بسترهایی برای استقرار و اجرای موفق هر برنامه در یک سازمان ضروری و الزامی است. هدف پژوهش حاضر، بررسی میزان آمادگی سازمان مورد مطالعه، جهت اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری و مدیریت استعداد است. بدین منظور نه فرضیه فرعی و یک فرضیه اصلی طراحی شد و اطلاعات مورد نیاز جهت تحلیل فرضیه‌های تحقیق از طریق مراجعه به اسناد و اطلاعات سازمانی و پرسشنامه کسب گردید. روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای بوده و از آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای تحلیل داده‌ها استفاده گردید. ۴ فرضیه حمایت و هدایت مستمر مدیران ارشد سازمان - نگاه مثبت و خوش‌بینانه مدیران به منابع انسانی و قابلیت‌های آنان - نسبت مدیران باتجربه و پا به سن گذاشته نسبت به کارکنان جوان و تحصیل کرده - وجود یک واحد "مدیریت منابع انسانی" فعال و مجهز در سازمان رد و مابقی مورد تأیید قرار گرفتند. از تحلیل فرضیه اصلی پژوهش حاضر می‌توان نتیجه‌گیری نمود که میزان آمادگی سازمان مورد مطالعه جهت اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری در حد بالایی قرار دارد.

واژگان کلیدی: برنامه جانشین‌پروری، مدیریت استعداد، پست‌های کلیدی، قابلیت‌ها، کانون‌های ارزیابی.

۱- مقدمه

منابع انسانی کارآمد، متخصص و بانگیزه در مشاغل و جایگاه‌های مختلف یکی از عواملی است که نقش راهبردی در رسیدن سازمان‌ها به اهداف از پیش تعیین‌شده دارد. از طرفی، خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت، امری اجتناب‌ناپذیر است. به‌وجود آمدن خلاء و ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمان، به‌ویژه در مشاغل کلیدی مانند مشاغل مدیریتی و حساس می‌تواند در روند حرکت یک سازمان اخلاص جدی ایجاد نماید. از این‌رو، بسیاری از سازمان‌ها برای جلوگیری از ایجاد اخلاص در روند پیشرفت خود، برنامه‌هایی را جهت تأمین نیروهای شایسته در مشاغل مختلف سازمان به‌کار می‌گیرند. برنامه جانشین‌پروری، یکی از این برنامه‌ها برای تأمین نیروهای مناسب برای مشاغل کلیدی سازمان است. برخی معتقدند بی‌توجهی به برنامه‌های تربیت جایگزین مدیران مانند بمب ساعتی مخربی است که یک دهه بعد منفجر خواهد شد. یکی از صاحب‌نظران در تعبیری زیبا، برنامه‌های جانشین‌پروری را با بیمه عمر مقایسه کرده است که همه در مورد اهمیت و ضرورت آن اتفاق نظر دارند اما مایل نیستند در مورد آن تفکر جدی و اقدام عملی داشته باشند.

"درون‌زایی" یکی از ویژگی‌های متمایز موفق‌ترین سازمان‌هاست. درون‌زایی به‌معنی آن است که بخش عمده‌ای از مدیران آینده سازمان از میان کارکنان با استعداد همان سازمان شناسایی شده، پرورش یافته و تأمین شوند. به‌همین دلیل است که آگاهی از شیوه کار سازمان‌های موفق در زمینه استعدادیابی و جانشین‌پروری می‌تواند راهنما و راه‌گشای مفیدی برای سایر سازمان‌ها باشد تا با الگوبرداری از موفق‌ترین‌ها، برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری خود را طراحی و تدوین کرده و به اجرا درآورند.

یکی از مسائل مهم برای هر سازمان، سهامداران و کارکنان کلیدی آن، مساله جانشینی- چه کسی هدایت سازمان را در آینده به‌عهده خواهد گرفت- می‌باشد. امروزه در بسیاری از سازمان‌ها از روش‌های نظام‌مندی برای شناسایی و تربیت جانشین استفاده می‌شود که "برنامه جانشین‌پروری" نام دارد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، فرایند حصول اطمینان از وجود منبعی مناسب از جانشین‌ها

برای مشاغل راهبردی، حساس و کلیدی حال و آینده است، به طوری که مسیر شغلی افراد برای بهینه‌کردن نیازهای سازمان و اهداف و آرزوهای فردی افراد، مدیریت شود [۷].

مقوله جانشین‌پروری علی‌رغم اهمیت و ریشه تاریخی طولانی خود در حوزه مدیریت در کشور ما به شکل یک نیاز جدی مورد بررسی قرار نگرفته است. زنگ خطر کمبود پژوهش‌های مدون در موضوع جانشین‌پروری هنگامی نواخته می‌شود که مشخص شود متوسط سن ۱۶ هزار مدیر صنعتی تا سال ۸۴، ۴۹ سال و سابقه کار آنها نیز ۲۵ سال است. این موضوع بیان‌گر نیاز به برنامه‌ریزی و عملیات سریع در جهت پرورش جانشین‌های لایق و متخصص در پست‌های راهبردی، حساس و کلیدی می‌باشد.

هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی میزان آمادگی سازمان مورد مطالعه در جهت اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری مدیران راهبردی و مدیریت استعداد می‌باشد. در راستای تحقق این هدف به شناسایی نقاط ضعف و قابل بهبود برای بسترسازی اجرا و استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه پرداخته می‌شود.

سیستم جانشین‌پروری با عناوین مختلفی با الگوبرداری از تجربیات کشورهای دیگر در برخی از سازمان‌های خصوصی و دولتی ایرانی طراحی و اجرا شده است. با این وجود، در مرحله اجرا، اغلب مراحل مختلف این سیستم با مشکلات جدی مواجه شده‌اند. البته در برخی تجربیات جهانی نیز به نتایج غیر موفقیت‌آمیز اشاره شده است [۶]. برنامه جانشین‌پروری می‌تواند برای برخی سازمان‌های ایرانی که به دلیل تخصصی بودن کار خود و محدودیت نیروهای متخصص در بازار کار تمایلی به جذب نیرو از داخل را دارند، اهمیت زیادی داشته باشد. به نظر می‌رسد اگر پیاده‌سازی این برنامه توسعه سازمانی به شکل یک‌باره انجام گیرد، مشکلاتی را برای سازمان و موفقیت برنامه به همراه خواهد داشت. با این وجود، باید توجه داشت، انجام پروژه‌های عظیم و پیچیده بدون اتخاذ تدابیر لازم و عدم شناخت الزامات و بسترهای پیاده‌سازی و عوامل مؤثر در آن به زیانی جبران‌ناپذیر و شکستی اساسی منجر می‌شود. بر این اساس، باید در گام اول به شناخت عوامل مؤثر پرداخت و این مهم دغدغه اساسی پژوهش حاضر است.

۲- مروری بر مبانی نظری

۲-۱- مفهوم برنامه‌ریزی جانشینی

تاکنون، تعاریف گوناگونی از برنامه‌ریزی جانشینی ارائه شده است. تاپر (۲۰۰۶)، ساده‌ترین تعریف برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را تعریف ولف می‌داند. از دیدگاه ولف، برنامه‌ریزی جانشینی شامل گام‌های نظام‌مندی است که اجازه می‌دهد یک نفر، راه فرد دیگری را در زمان و مکانی دیگر ادامه دهد. این تعریف اشاره‌ای به گام‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نمی‌کند و تنها به صورت ساده، بر ادامه فعالیت نفر قبلی توسط نفر جدید تأکید دارد. ولف (۱۹۹۶) بیان می‌کند که با استفاده از این تعریف ساده، ممکن است سمت‌های اصلی سازمان با افرادی پر شوند که برای رویارویی با چالش‌های آن آماده نشده‌اند یا تمایلی برای قبول آن مسؤولیت ندارند. هوآنگ (۲۰۰۱) تعریف کامل‌تری نسبت به این تعریف ساده ارائه می‌دهد. به‌زعم وی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، دربرگیرنده انتخاب مناسب‌ترین کارکنان، برای احراز پست‌های بالاتر مدیریتی در شرکت‌ها، از میان جمعی از داوطلبان با مهارت است. این تعریف نیز تنها به انتخاب افراد با مهارت اشاره دارد اما در مورد اینکه این افراد چگونه و به چه دلیل انتخاب می‌شوند توضیحی نمی‌دهد. کیم (۲۰۰۳) در مقاله خود بیان می‌کند که بخش اعظم ادبیات برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر سطح مدیریتی تمرکز دارد. با این وجود، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌تواند برای تمامی سمت‌های کلیدی به کار رود. از دیدگاه سامبروک (۲۰۰۵)، برنامه‌ریزی جانشینی برای تضمین کیفیت مناسب مدیران و کارمندان با مهارت است. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌تواند به صورت تلاشی برای برنامه‌ریزی جهت تعداد درست و کیفیت مناسب مدیران و کارمندان با مهارت‌های کلیدی به‌منظور پوشش دادن بازنشستگی‌ها، فوت‌ها، بیماری‌های شدید، یا ارتقاء و انتصاب در هر پست جدیدی باشد که احتمالاً در برنامه‌های آتی سازمان ایجاد شود. کیم (۲۰۰۳) با تأکید بر مستمر بودن فرآیند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، به سه جزء اصلی این برنامه یعنی شناسایی افراد، ارزیابی و توسعه آنها اشاره می‌کند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، فرآیند مستمر شناسایی، ارزیابی و توسعه رهبری سازمانی به‌شکل نظام‌مند جهت بهبود عملکرد سازمان است. با وجود تأکید این تعریف بر مستمر بودن فرآیند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، این تعریف تنها به حوزه رهبری سازمان پرداخته است. ولف (۱۹۹۶) تعریف کامل‌تری از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ارائه می‌کند که در آن به هر دو حوزه تداوم رهبر و توسعه و

ایجاد مهارت‌های کارکنان تأکید می‌شود تا از تداوم رهبری برای تمام موقعیت‌های کلیدی سازمان اطمینان حاصل شود. راثول (۲۰۰۵) در تعریف خود، به حصول نتیجه برای سازمان، ثبات شغلی کارمند و ایجاد انگیزه از طریق برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اشاره می‌کند: "مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، برنامه‌ای است که به حصول اطمینان از ثبات شغلی کارکنان کمک می‌کند. به عبارت بهتر، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را می‌توان کوششی برنامه‌ریزی شده برای حصول اطمینان از ادامه عملکرد مؤثر یک سازمان، بخش، واحد یا گروه کاری به‌وسیله تأمین، توسعه، جایگزینی و استفاده کاربردی از کارکنان کلیدی در طی زمان دانست. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تلاش نظام‌مند و عمده سازمان برای حصول اطمینان از تداوم رهبری در سمت‌های کلیدی و نگهداشت و توسعه سرمایه‌های فکری برای آینده و تشویق پیشرفت فردی است" [۳]. از دیدگاه راثول (۲۰۰۰) از آنجایی که در سازمان‌های کنونی، برای عملکرد برتر و جلب مشارکت بیشتر، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز است و رهبری بین نیروی کار توانمند توزیع شده است، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مؤثر باید در مورد سمت‌های غیرمدیریتی شامل کارکنان کلیدی در طبقات شغلی تخصصی، فنی، فروش، دفتری و تولید نیز به کار گرفته شود. دسلر با اشاره به تأمین اهداف شخصی (و فراتر از تأمین ثبات شغلی) افراد علاوه بر تأمین نیازهای سازمان، تعریف نسبتاً کامل‌تری ارائه می‌کند. وی می‌گوید برنامه‌ریزی جانشین‌پروری "فرایند حصول اطمینان از وجود منبعی مناسب از جانشینان برای مشاغل کلیدی حال و آینده است، به طوری که مسیر شغلی افراد برای تحقق بهینه نیازهای سازمان و اهداف و آرزوهای شخصی افراد مدیریت شود" [۱۳].

۲-۲- اهمیت مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی

اگر سازمان‌ها خواهان بقا در محیطی پویا و رقابتی باشند، الزامات زیادی باید در نظر گرفته شود. از مهمترین آنها، جایگزینی افراد برای تصدی سمت‌های مهم مدیریتی است. در واقع برنامه‌ریزی جانشینی شبیه مسابقه دو امدادی است که در مسیر و حرکت، مسئولیت را به دیگری واگذار می‌کند، در این مسابقه تیمی که چوبش به زمین می‌افتد؛ مسابقه را می‌بازد. بررسی‌های انجام شده طی سال‌های گذشته اهمیت مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی را مورد تأکید قرار داده‌اند. مدیران عامل نیز دائماً این موضوع را به‌عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی خود ذکر می‌کنند.

شرکت کورن- فری طی یک نظرسنجی از مدیران درخواست کرد، اهمیت موضوع‌هایی را که شرکت‌شان در پنج سال آینده با آن مواجه می‌شود را برآورد کنند. آنها به‌عنوان شرکت‌های پیشگام، جانشینی مدیریت را بعد از مسائل اقتصادی و برنامه‌ریزی راهبردی قرار دادند. بر اساس نظریه لسترکورون مدیران به اندازه تعهد در قبال سود و زیان در برابر صاحبان برای حفاظت از سرمایه منابع انسانی نیز تعهد دارند [۵].

دلایل متعددی را می‌توان برای علاقه مدیران به مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی برشمرد؛

۱- مدیران عالی آگاهند که ادامه بقای سازمان وابسته به وجود کارکنان مناسب در زمان مناسب است. موفقیت استراتژیک سازمان به میزان زیاد تابع وجود رهبری شایسته است. پرورش رهبری را به بخت و اقبال واگذار کردن و امید به یافتن جانشینان با صلاحیت، در زمان نیاز در داخل یا خارج از سازمان، ممکن است یک بار مؤثر واقع شود ولی برای همیشه پاسخ‌گو نیست. برای حصول اطمینان از این‌که سازمان به‌طور نظام‌مند نامزدهای با استعداد برجسته را برای سمت‌های کلیدی، شناسایی و آماده کند، باید تلاش نمود.

۲- هرچه تلاش‌های کوچک‌سازی سازمان و سایر سیاست‌های تحدید هزینه منجر به کاهش طبقات مدیریت میانی شود، کارکنان کمتری برای ارتقا به طبقات مدیریت عالی از درون سازمان وجود خواهند داشت. این بدان معنا است که باید توجه بیشتری برای شناسایی نامزدهای خوش‌آتیه و پرورش عملی آنها مبذول شود. باقی ماندن افرادی که در هر دو سمت فعلی و سمت‌های رهبری آینده دارای عملکرد برجسته‌ای هستند، نباید قطعی فرض شود، به‌ویژه در بازار کار فعلی که کارکنان مستعد می‌توانند به‌دلیل توانایی‌های خود به سایر شرکت‌ها بروند. سیاست کوچک‌سازی سازمان، همواره شانس اجزا را کاهش می‌دهد. بعد از کوچک‌سازی، کارکنان برجسته بار سنگینی را بر شانه‌های خود احساس می‌کنند و این در حالی است که پاداش دریافتی آنها تغییری نمی‌کند. بنابراین آنها از بارده پایین همکاران‌شان به احتمال زیاد ناراضی می‌شوند و سازمان را ترک می‌کنند. برای اجتناب از این مشکل مدیران عالی باید با روشی متناسب که افزایش مشارکت آنها را در پی داشته باشد، اقدامات مؤثری مانند پرداخت پاداش و ارتقای شغلی را مد نظر قرار دهند.

۳- زمانی که مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی نظام‌مند و پیش‌بینی شده نباشد، متصدیان مشاغل به شناسایی و نامزد نمودن جانشینانی که علی‌الظاهر سوابق و ارزش‌های مشابه خودشان داشته باشند،

تمایل می‌شوند. آنها سیستم خویشاوندی بوروکراتیک را ایجاد می‌کنند که مبتنی بر حامی‌پروری است. همان‌گونه که رزابت ماس کانتر توضیح داد تمایل به حامی‌پروری، به‌خاطر موقعیت و جایگاه فعلی مدیران در ساختار شرکت بسیار مهم است.

بر این اساس، مردان سفید پوست به انتخاب سایر مردان سفید به‌عنوان جانشین خود تمایل خواهند داشت. در چنین شرایطی علی‌رغم انگیزش کارکنان [۱۴] ممکن است مشکلاتی نظیر "سقف شیشه‌ای" و "قالب‌های نامحسوس تبعیضات استخدامی" ایجاد شود [۱۵]. جدول زیر مهمترین دلایل اهمیت یافتن موضوع برنامه ریزی جانشین‌پروری را خلاصه می‌نماید.

جدول ۱- دلایل اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری [۲]

نویسندگان	دلایل اهمیت یافتن موضوع برنامه‌ریزی جانشین‌پروری
راث ول (۲۰۰۰)	نامطمئن بودن اتکا به انتخاب جانشین مناسب در زمان به‌وجود آمدن نیاز
راث ول (۲۰۰۰) و بی‌سان (۱۹۹۸)	امکان انتخاب و انتصاب افراد ناشایست برای سمت‌های کلیدی در صورت عدم وجود برنامه نظام‌مند جانشین‌پروری
گریگریف (۲۰۰۶)	اثرات منفی تصمیمات نادرست در مورد انتصاب افراد برای پست‌های کلیدی (شامل هزینه بالا و عقب افتادن سازمان از نظر مزیت رقابتی)
پوپ (۱۹۹۲) به‌نقل از کیم و راث ول (۲۰۰۰)	سیاست‌های کوچک‌سازی سازمان‌ها
بی‌سان (۱۹۹۸)	تغییرات اساسی در ساختار سازمانی شرکت‌ها
تیلور و مک‌گرو (۲۰۰۴)، جانسون و دیگران (۱۹۹۴)، به نقل از هوانگ و راث ول (۲۰۰۰)	ترک خدمت نیروهای مستعد، ضرورت نگه داشتن آنها و ایجاد انگیزه با فراهم کردن فرصت ترفیع در سازمان
چارتراند (۲۰۰۵)	حفظ بقای سازمان و ایجاد ظرفیت در سازمان
چارتراند (۲۰۰۵)	حفظ تنوع در نیروی کار
پوپ (۱۹۹۲) به نقل از کیم (۲۰۰۳) و تیلور و مک‌گرو (۲۰۰۴) و چارتراند (۲۰۰۵)	بالا رفتن سن نیروی کار و بازنشستگی پرسنل رده بالای سازمان‌ها
آنانتا نارایانان (۲۰۰۱)	انگیزه برای سرمایه‌گذاری در توانمندی‌های مورد نیاز سازمان و در نتیجه کاهش احتمال خطاهای پرهزینه پس از احراز پست
بی‌سان (۱۹۹۸) و راث ول (۲۰۰۰)	مدیریت مسیر شغلی افراد توسط خودشان
بی‌سان (۱۹۹۸)	بودجه کم سازمان‌ها و لزوم تخصیص بهینه آن به روش‌های توسعه‌ای
راث ول (۲۰۰۰)	سرعت انجام کارها در دنیای رقابتی امروز

۳-۲- مدل‌های اصلی در برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری

مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری چگونه باید در عرصه‌های سازمانی اجرا شود؟ در پاسخ به این سؤال می‌توان گفت که پیاده‌سازی برنامه‌ها و مدل‌های مختلف جانشین‌پروری به فرهنگ ملی،

فرهنگ سازمانی و ارزش‌های مدیریت عالی بستگی دارد. برخی از مهمترین مدل‌های اصلی برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری شامل موارد زیر است:

۱. مدل ستاره هفت‌پر

۲. مدل کانال رهبری

۳. مدل خزانه‌های افزایشی

۴. مدل جانشین‌پروری بدون عناوین شغلی

۵. مدل مشترک‌المنافع برنامه‌ریزی جانشین‌پروری [۱۶].

از آنجایی که، تحقیق حاضر در پی الزامات و عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری مدیران راهبردی است، بر این اساس، در پژوهش حاضر صرفاً به توضیح مدل خط کانال رهبری برنامه‌ریزی جانشینی پرداخته می‌شود. منظور از کانال رهبری، نوعی مسیر شغلی است که به پرورش رهبران و مدیران ارشد سازمانی منجر می‌شود. کانال رهبری اصطلاحی است که مسیرهای رهبری را در فرآیند جانشین‌پروری مورد بررسی قرار می‌دهد. مدل کانال رهبری نشان می‌دهد که هدایت از میان هر مسیری در کانال رهبری نیازمند آن است که رهبران شیوه جدید اداره و رهبری را آموخته باشند.

سه نکته عمده باید برای تدوین کانال رهبری در سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد:

۱- اطمینان حاصل شود افرادی که تجارب کافی دارند، رهبران بالقوه هستند و باید در آینده در سطوح مدیریت قرار بگیرند.

۲- مدیران بالقوه در کنار مدیران شایسته کنونی قرار بگیرند.

۳- اطمینان حاصل شود که این افراد مستعد در کنار اندیشمندان نخبه و نوآور قرار می‌گیرند، زیرا این اندیشمندان آنها را تشویق می‌کنند تا فراتر از دانش موجود خود حرکت کنند.

مدل کانال رهبری پیشنهاد می‌کند، عبور از هر مسیری، مستلزم آن است که افراد ضمن آموختن شیوه‌های جدید اداره کردن و رهبری، شیوه‌های قدیمی را کنار بگذارند. در هر مسیر از کانال رهبری سه حوزه دنبال می‌شوند؛

۱- الزامات مهارت: یعنی قابلیت‌های مورد نیاز جدید برای انجام مسئولیت‌های جدید و عبور از یک مسیر به مسیر بالاتر.

۲- استفاده از زمان: فرد باید بیاموزد که در چارچوب‌های زمانی جدید مختص هر مسیر فعالیت کند.
 ۳- ارزش‌های کاربردی: فرد، در هر مسیر باید بیاموزد که ارزش‌های کاری هر مسیر کدامند و به آنها احترام بگذارد.

سازمان‌ها به‌طور عمده برای ایجاد کانال رهبری در سازمان خود به‌ترتیب باید شش مسیر کلی را طی کنند؛ از خود مدیریتی تا اداره دیگران، از اداره دیگران تا اداره مدیران، از اداره مدیران تا اداره وظیفه، از مدیر وظیفه‌ای تا مدیر کسب و کار، از مدیر کسب و کار تا مدیر گروه، از مدیر گروه تا مدیر سازمان [۹].

۴-۲- عوامل مؤثر بر موفقیت جانشین‌پروری

کانگر و فولمر (۲۰۰۳) بر این باورند که برنامه جانشین‌پروری باید با بحث پرورش و آماده‌سازی قابلیت‌های رهبری و مدیریت سازمان در کنار یکدیگر و تحت عنوان مدیریت جانشین‌پروری بررسی شود. این دو محقق شش شرکت را که در اجرای مدیریت جانشین‌پروری موفق بودند را با روش‌های کمی و کیفی مورد بررسی قرار دادند. بر اساس این تحقیقات، پنج قاعده کلی به‌شرح ذیل برای موفقیت مدیریت جانشین‌پروری ارائه شد. قاعده اول، که قواعد بعدی روی آن بنا نهاده می‌شود، تمرکز بر توسعه است. مدیریت جانشین‌پروری باید یک سیستم منعطف و مبتنی بر فعالیت‌های توسعه‌ای باشد. هدف این برنامه‌ها، آماده‌سازی کاندیداهای جانشینی از طریق شیوه‌های آموزش حین کار و فعالیت‌هایی از قبیل تفویض اختیار، برای تصاحب مشاغل هدف می‌باشد. قاعده دوم تمرکز بر مشاغل کلیدی است؛ مشاغلی که برای سلامت بلندمدت سازمان لازم هستند. قاعده سوم وضوح سیستم و دوری از ابهام است. به‌نظر محققین، برنامه جانشین‌پروری باید به‌شکل کاملاً شفاف پیاده و اجرا شود، و افراد در هر لحظه، از وضعیت خود با خبر باشند. در این سیستم‌ها، رویه‌ها و قوانین به همه افراد سازمان انتقال داده می‌شود. قاعده چهارم اندازه‌گیری مستمر پیشرفت و دوری از ذهنیت سنتی جایگزینی است. مدیران باید به‌شکل مستمر وضعیت سیستم و هر کدام از کاندیداها را تحت‌نظر داشته باشند تا مطمئن شوند که مسیر پیشرفت به‌درستی طی می‌شود و قاعده پنجم منعطف نگاه داشتن سیستم است. طراحان سیستم باید بر اساس بازخوردهایی که از مجریان دریافت می‌کنند، نقایص سیستم را برطرف نموده و به بهبود مستمر آن مبادرت ورزند [۱۰]. ایستمن (۱۹۹۵) نیز عوامل ذیل را برای موفقیت مدیریت جایگزینی ارائه می‌نماید؛

۱. حمایت مشهود از جانب مدیر عامل و مدیران ارشد وجود داشته باشد؛
۲. با حمایت مدیران ستادی و در اختیار و مالکیت مدیران صف باشد؛
۳. ضمن سادگی بر اساس نیازهای سازمانی طراحی شده باشد؛
۴. ضمن انعطاف‌پذیری، در راستای استراتژی سازمانی و کسب و کار باشد؛
۵. از طریق یک فرایند بررسی منابع انسانی ایجاد شود؛
۶. بر اساس قابلیت‌های عینی کاندیداها بنا نهاده شده باشد؛
۷. ورودی‌های کارکنان را در نظر بگیرد؛
۸. جزئی از یک برنامه کلی توسعه مدیران باشد؛
۹. شامل برنامه‌های توسعه مشاغل باشد؛
۱۰. با سایر سیستم‌های منابع انسانی در ارتباط باشد؛
۱۱. بر مسئولیت‌پذیری و پی‌گیری تأکید داشته باشد [۱۱].

در یک تحقیق پیمایشی، فریدمن (۱۹۸۶) ویژگی‌های سیستم‌های جانشین‌پروری را با توجه به هفت بعد متمایز توصیف می‌کند، این ابعاد شامل رسمیت، سیستم‌های کنترلی، اختصاص منابع، سیستم‌های اطلاعاتی، شاخص‌های سیاسی، شاخص‌های فنی و نقش کارکنان است. به عقیده او سیستم‌های جانشین‌پروری وقتی موفق‌تر هستند که رسمیت بالاتری داشته باشند، سیستم کنترلی موجود باشد، منابع کافی در اختیار باشد، اطلاعات کافی موجود باشد و در انتخاب کارکنان از عنصر شایستگی به‌جای شاخص‌های سیاسی استفاده شود و در اجرای آن از قابلیت‌های پرسنل کلیدی استفاده شود.

راث ول (۲۰۰۵) نیز پانزده ویژگی یک برنامه جانشین‌پروری موفق را به شرح ذیل بیان می‌کند؛ حمایت مدیران ارشد، بهینه‌کاوی، توجه متمرکز، مسئولیت، شامل شدن تمامی سطوح، رویکرد نظام‌مند، مقایسه بین عملکرد فعلی و پتانسیل آینده، شناسایی نیازهای موجود در جایگزینی مدیران ارشد، اجبار برای شناسایی و تربیت جانشین، ایجاد برنامه‌های توسعه‌ای مشخص، کار در حین توسعه، برنامه‌های توسعه‌ای جامع، تشویق پرسش‌های نقادانه توسط برنامه‌های توسعه‌ای، تأکید برنامه جانشین‌پروری بر قابلیت‌هایی فراتر از یک سطح بالاتر و تأکید بر مربی‌گری رسمی [۱۲].

در تحقیق دیگری از عدم حمایت، سیاست‌های شرکت، نگرش‌های آنی محدود، دامنه دید کم، آهنگ سریع تغییرات سازمانی، کار زیاد دفتری و جلسات بسیار زیاد به‌عنوان مهمترین موانع و مشکلات برنامه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یاد شده است [۴].

با این وجود، برای ارزیابی میزان موفقیت یک برنامه جانشین‌پروری دو نوع شاخص وجود دارد، شاخص‌های فردی که عملکرد فرد مورد نظر را پس از انتصاب به مشاغل مدیریت ارزیابی می‌نماید و آن را با کیفیت عملکرد پیش‌بینی شده و مورد انتظار مقایسه می‌کند و شاخص‌های کلی که به ارزیابی تعداد مناصب و شغل‌های مدیریتی می‌پردازد که توسط نامزدهای (استعدادهای) داخلی سازمان و از طریق سیستم‌های جانشین‌پروری پر می‌شوند [۳].

۵-۲- مدل مفهومی پژوهش

در تحقیق حاضر برای بررسی عوامل مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری مدیران راهبردی در سازمان مورد مطالعه از مدل موجود در کتاب مدیران آینده بهزاد ابوالعلائی و عباس غفاری استفاده می‌شود که در آن عوامل مؤثر بر اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های ایرانی به شرح زیر می‌باشد؛

۱. حمایت و هدایت مستمر مدیران ارشد سازمان
۲. نگاه مثبت و خوش‌بینانه مدیران به منابع انسانی و قابلیت‌های آنان
۳. تعداد و نسبت (درصد) بالای مدیران با تجربه و پا به سن گذاشته همراه با تعداد و نسبت (درصد) بالای کارشناسان جوان و تحصیل کرده و طالب رشد.
۴. ثبات تیم مدیریت ارشد
۵. گرایش جدی سازمان به شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی
۶. روشن بودن راهبرد و اهداف راهبردی سازمان
۷. محفوظ بودن سازمان از فشارهای سیاسی در مورد استخدام و انتصاب
۸. وجود یک واحد "مدیریت منابع انسانی" فعال و مجهز در سازمان
۹. فعالیت‌های رو به رشد و گسترش [۸].

برای استقرار فرایند شایسته‌سالاری همیشه موانع و چالش‌هایی وجود دارد. فقدان فرهنگ شایسته‌سالاری و توجه بیش از حد به مدرک و مدرک‌گرایی، مدیریت متمرکز، بوروکراسی اداری، بی‌ثباتی در مشاغل مدیریتی، تکیه بر کمیت و اهداف کوتاه‌مدت، اعمال مدیریت سنتی، بی‌توجهی به امر تحقیق و پژوهش، نداشتن ضمانت اجرایی قوانین، بی‌تفاوتی نسبت به عملکرد مدیران و مسائلی از این قبیل، همواره از چالش‌های مهم استقرار این فرایند در سازمان‌هاست. برای رفع این موانع باید زیرساخت‌های فرهنگی، روانی، قانونی، فناوری اطلاعات و نظایر آن رفع گردد [۱].

۳- روش‌شناسی پژوهش

در تحقیق حاضر با توجه به اینکه محقق به توصیف عینی، واقعی و منظم خصوصیات یک موقعیت یا یک موضوع می‌پردازد و برای گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه استفاده می‌نماید، بنابراین از لحاظ نوع روش، توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف، کاربردی است.

جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مرتبط و نیز از اینترنت استفاده شده است. مقیاس مورد استفاده در این پرسش‌نامه طیف لیکرت می‌باشد که به صورت پنج گزینه‌ای از خیلی کم شروع و به خیلی زیاد ختم می‌شود.

برای تعیین پایایی، پرسش‌نامه، ابتدا بین ۳۰ نفر از کارکنان به‌طور تصادفی توزیع گردید و پس از جمع‌آوری، با استفاده از نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل شد، که در جدول شماره ۱ ارائه شده است. و ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۸۷۹ محاسبه گردید که بیان‌کننده قابلیت اعتبار بالای پرسش‌نامه است. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از آزمون تی تک‌نمونه‌ای استفاده گردیده است.

جدول ۲- مقدار آلفای کرونباخ

تعداد	آلفای کرونباخ
۳۰	۰.۸۷۹

جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان سازمان و شامل ۴۰۲ نفر است. جهت محاسبه حجم نمونه آماری از روش کوکران استفاده شد و بر این اساس حداکثر حجم نمونه آماری ۱۹۶ نفر برآورد گردید. این تعداد نمونه به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای از میان کارکنان سازمان انتخاب شده است.

$$n = \frac{Nz^2pq}{Nd^2 + z^2pq} = \frac{402 \times 3.84 \times 0.5 \times 0.5}{402 \times 0.025 + 3.84 \times 0.5 \times 0.5} = 196$$

۴- یافته‌های پژوهش

فرضیه ۱: حمایت و هدایت مستمر مدیران ارشد جهت اجرای برنامه جانشین‌پروری در سازمان وجود دارد. بر اساس نتایج حاصل از این فرضیه می‌توان به این نتیجه رسید که حمایت و هدایت مستمر مدیران ارشد جهت اجرای موفق و اثربخش برنامه‌های جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در سازمان در حد کافی و مطلوبی وجود ندارد.

فرضیه ۲: نگاه مثبت و خوش‌بینانه مدیران به منابع انسانی و قابلیت‌های آنان جهت اجرای برنامه جانشین‌پروری در سازمان وجود دارد.

براساس نتایج حاصل از این فرضیه می‌توان به این نتیجه رسید که نگاه مثبت و خوش‌بینانه مدیران به منابع انسانی و قابلیت‌های آنان جهت اجرای برنامه جانشین‌پروری برای اجرای موفق و اثربخش برنامه‌های جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در سازمان در حد کافی و مطلوبی وجود ندارد.

فرضیه ۳: نسبت مدیران باتجربه و پا به سن گذاشته نسبت به کارکنان جوان و تحصیل‌کرده تسهیل‌کننده اجرای نظام جانشین‌پروری در سازمان است.

نتایج حاصل از این فرضیه بیان‌گر این مطلب است که نسبت مدیران باتجربه و پا به سن گذاشته نسبت به کارکنان جوان و تحصیل‌کرده تسهیل‌کننده اجرای موفق و اثربخش برنامه‌های جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در سازمان نمی‌باشد. بنابراین به نظر می‌رسد اجرای برنامه‌های جذب و ارتقاء با رویکرد جوان‌گرایی در سازمان می‌تواند بسترهای مناسبی جهت اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری ایجاد نماید.

فرضیه ۴: تیم مدیریت ارشد سازمان از ثبات قابل قبولی برای اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری در سازمان برخوردار می‌باشد.

بر اساس نتایج این فرضیه، تیم مدیریت ارشد سازمان از ثبات قابل قبولی برای اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری در سازمان برخوردار می‌باشد.

فرضیه ۵: گرایش جدی به شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی برای اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری در سازمان وجود دارد.

با توجه به نتایج به‌دست آمده در خصوص فرضیه فوق، گرایش جدی به شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی برای اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری در سازمان وجود دارد. با توجه به تفاضل فاصله اطمینان میانگین که در بردارنده مقادیر منفی می‌باشد بنا به‌نظر پاسخ‌گویان گرایش جدی به شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی برای اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری در سازمان وجود دارد، ولی به‌طور ضعیف و کمتر از حد متوسط می‌باشد. پس توجه جدی‌تر به مسأله شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی در مدیریت منابع انسانی سازمان جهت اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری ضروری و حیاتی می‌باشد.

فرضیه ۶: روشن بودن راهبردها و اهداف راهبردی سازمان موجبات اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری را فراهم می‌نماید.

نتایج حاصل از این فرضیه بیان‌گر این مطلب است که روشن بودن راهبردها و اهداف راهبردی سازمان موجبات اجرای موفق و اثربخش برنامه‌های جانشین‌پروری و مدیریت استعداد را فراهم می‌آورد. یعنی راهبردها و اهداف راهبردی سازمان از دیدگاه کارکنان و مدیران این سازمان از وضوح و شفافیت کافی و قابل قبولی برخوردار است، که این خود می‌تواند عامل مؤثری بر اجرای برنامه‌های راهبردی سازمان به‌شمار آید. فرضیه ۷: سازمان در مورد استخدام و انتصاب از فشارهای سیاسی مصون و محفوظ می‌باشد.

براساس نتایج حاصل از این فرضیه می‌توان نتیجه‌گیری نمود که استخدام و انتصاب در قسمت منابع انسانی سازمان از فشارهای سیاسی مصون و محفوظ می‌باشد. ولی این مصونیت از دیدگاه پاسخ‌گویان در حد کمتر از متوسط می‌باشد، زیرا فاصله اطمینان تفاضل میانگین‌ها در بردارنده مقادیر منفی (۰/۲۵- و ۰/۴۹-) می‌باشد. بنابراین اتخاذ و پیش‌بینی روش‌هایی جهت جذب و گزینش و انتصاب نیروی انسانی بدون توجه به وابستگی‌های سیاسی می‌تواند بستری مناسب‌تر برای اجرای موفق برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در سازمان ایجاد کند.

فرضیه ۸: واحد مدیریت منابع انسانی به صورت فعال و مجهز در سازمان فعالیت می‌کند. بر اساس نتایج حاصل از این فرضیه می‌توان به این نتیجه رسید که واحد مدیریت منابع انسانی به‌صورت فعال و مجهز در سازمان فعالیت نمی‌کند. بنابراین توجه جدی به ایجاد واحدی مجهز و فعال در سازمان تحت عنوان واحد مدیریت منابع انسانی می‌تواند پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در سازمان را تسهیل نماید.

جدول ۳- نتیجه آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی

در سطح اطمینان ۹۵٪					میانگین فرضی ۳			
نتیجه آزمون	وضعیت	درجه آزادی	سطح معنی داری	کمیت t	اختلاف میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	مقادیر فرضیه‌ها
رد	رد	۱۹۵	۰/۷۱۷	۰/۶۳۲	۰/۰۱۶	۰/۶۴۱	۳/۰۱۶	فرضیه ۱
رد	رد	۱۹۵	۰/۰۶۱	۱/۸۸	۰/۰۷	۰/۵۲۴	۳/۰۷	فرضیه ۲
رد	رد	۱۹۵	۰/۳۰۳	۱/۰۳	۰/۰۴۴۶	۰/۶۰۴	۳/۰۴	فرضیه ۳
تأیید	تأیید	۱۹۵	۰/۰۰۰	۷/۱۳	۰/۴۷۹	۰/۹۴۱	۳/۴۷۹	فرضیه ۴
تأیید	تأیید	۱۹۵	۰/۰۰۰	-۴/۵۳	-۰/۱۸۸	۰/۵۸	۲/۸۱	فرضیه ۵
تأیید	تأیید	۱۹۵	۰/۰۰۰	۲۰/۵۱	۰/۶۸	۰/۴۶	۳/۶۸	فرضیه ۶
تأیید	تأیید	۱۹۵	۰/۰۰۰	-۶/۰۱۲	-۰/۳۷۵	۰/۸۷۳	۲/۶۲	فرضیه ۷
رد	رد	۱۹۵	۰/۵۵۵	۰/۵۹۹	۰/۲۹	۰/۶۸۵	۳/۰۳	فرضیه ۸
تأیید	تأیید	۱۹۵	۰/۰۰۰	۳/۳۶۸	۰/۱۷۳	۰/۳۷۹	۳/۱۷۲	فرضیه کلی

فرضیه ۹: فعالیت‌های سازمان، روند رو به رشدی را طی می‌کنند.

جهت سنجش فرضیه فوق به بررسی اسناد و مدارک موجود سازمان پرداخته شده است با توجه به اطلاعات موجود، نتایج حاصل از این فرضیه بیان‌گر آن است که میزان رشد و توسعه سازمان در طرح‌های مختلف به میزان ۸۱/۵ درصد و میزان افزایش تعداد کارکنان سازمان از ۳/۸۷ درصد رشد برخوردار بوده است. در کل می‌توان به این نتیجه رسید که فعالیت‌های سازمان روند رو به رشدی را طی می‌کنند. پس ادعای پژوهشگر تأیید و فرض صفر رد می‌گردد.

فرضیه کلی: میزان آمادگی سازمان جهت اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری در حد مطلوب است.

براساس نتایج حاصل از این فرضیه می‌توان به این نتیجه رسید که میزان آمادگی سازمان برای اجرای موفق برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در حد بالایی قرار دارد و در مجموع پیش‌زمینه‌ها و بسترهای لازم جهت اجرای موفق برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان موجود می‌باشند.

جهت آزمون فرضیه ۹ (فعالیت‌های بانک رفاه روند رو به رشدی را طی می‌کنند)، با مراجعه به اسناد موجود نزد بانک رفاه، اطلاعات مورد نیاز به تفکیک هر شاخص ارائه شده است.

جدول ۴- اطلاعات مربوط به شاخص‌های فرضیه نهم

شاخص	سال ۱۳۸۷	سال ۱۳۸۹	درصد افزایش (کاهش)
میزان افزایش سرمایه	۴۷۷ میلیارد ریال	۸۶۶ میلیارد ریال	٪۸۱/۵
افزایش سهم بازار	٪۴/۳	٪۴/۳	٪۰
افزایش تعداد شعب	۴۷	۴۷	٪۰
افزایش تعداد کارکنان	۳۹۱ نفر	۴۰۲ نفر	٪۳/۸۷

با توجه به اطلاعات موجود در در جدول شماره ۳ می‌توان گفت که هیچ‌کدام از شاخص‌های فرضیه فوق روند کاهشی نداشته است و دو مورد افزایش سهم بازار در بین ۶ بانک تجاری و افزایش تعداد شعب بدون تغییر بوده و در مورد شاخص افزایش سرمایه‌گذاری در طرح‌های مختلف، روند رو به رشدی (٪۸۱/۵) داشته است. همچنین تعداد کارکنان این بانک از افزایش ۳/۸۷ درصدی برخوردار بوده است. بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که فعالیت‌های بانک رفاه روند رو به رشدی را طی می‌کنند و ادعای پژوهشگر تأیید و فرض صفر رد می‌گردد.

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در این قسمت جهت بهبود نقاط ضعف و تقویت هرچه بیشتر نقاط قوت برای اجرای موفق برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران در سازمان پیشنهاداتی ارائه می‌گردد.

۱. حمایت و هدایت مستمر مدیران ارشد سازمان: با توجه به نتایج تحقیق مشاهده می‌شود که از دیدگاه کارکنان سازمان، حمایت و هدایت کمتری از برنامه جانشین‌پروری صورت می‌گیرد. در حالی که حمایت و هدایت مدیران ارشد سازمان از برنامه جانشین‌پروری مهمترین علت موفقیت سازمان‌ها در اجرای این برنامه است، بر این اساس، باید اقدامات لازم جهت تحقق این کار صورت گیرد و همچنین باید اطمینان و اعتماد لازم در کارکنان ایجاد گردد تا دیدگاه و طرز تلقی کارکنان اصلاح گردد. سازمان می‌تواند با انتصاب‌های درست و مبتنی بر شایستگی این اطمینان و طرز تفکر را در کارکنان ایجاد نماید، و موجبات همیاری کارکنان و بهبود فرایند جانشین‌پروری را فراهم نماید.

۲. سازمان می‌تواند به کارکنان داوطلب تحصیل در رشته‌های مرتبط با فعالیت سازمان، بورس و کمک هزینه تحصیلی اعطا نماید و با مؤسسات و مراکز آموزشی معتبر جهت دوره‌های آموزشی کارکنان قرارداد انعقاد نماید.

۳. جهت رشد و شکوفایی استعداد کارکنان و مدیران، تفویض اختیار لازم صورت گیرد تا با توجه به الزامات محلی و خواست منطقی مشتریان بومی تصمیمات لازم صورت گیرد.
۴. نتایج تحقیق حاکی از آن است که اغلب کارکنان سازمان از نظر سنی جوان بوده و اغلب دارای تحصیلات عالی می‌باشند و تقریباً می‌توان گفت که در در اواسط دهه دوم خدمت خود قرار دارند. این امر می‌تواند یک امتیاز مثبت و همچنین یک مزیت رقابتی برای سازمان باشد. انتظار می‌رود که سازمان تا یک دهه آینده با مشکل جدی خروج نیروهای متخصص و کارآموده مواجه نشود. البته زنگ خطر امتیاز جوانی نیرو در هنگام بازنشستگی روسا و معاونان کنونی که تقریباً اکثر آنها در یک بازه زمانی ۱ تا ۳ ساله (حدوداً ۱۵ سال دیگر) مشهود و قابل پیش‌بینی است. مدیران ارشد سازمان باید برنامه‌ها و راهبردهای لازم همچون اجرای برنامه آموزشی مختلف برای کارکنان تازه استخدام را اجرا نمایند.
۵. مجری اصلی برنامه جانشین‌پروری واحد منابع انسانی سازمان است. لذا ضروری است که واحد منابع انسانی با حمایت مدیران ارشد به توسعه مدیران و قابلیت‌های کارکنان سازمان توجه جدی داشته باشند؛ زیرا موفقیت سازمان در گرو وجود منابع انسانی کارآمد و متخصص است و چنین دارایی است که مزیت رقابتی در کسب و کار ایجاد می‌کند.
۶. شناسایی و اجرای یک برنامه مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و تشویق و الزام کارکنان جهت شرکت در برنامه‌های فوق.
۷. اجرای برنامه‌های آموزشی همچون مربی‌گری، ارشادگری و یا مانیتورینگ.
۸. تشکیل یک واحد مجهز به نام "پرورش مدیران" در داخل حوزه منابع انسانی جهت پرورش و آموزش مدیران و به‌روز کردن اطلاعات و مهارت‌های مدیران واحدها.
۹. اجرای برنامه‌های توسعه منابع انسانی در ادارات از طریق آموزش‌های کاربردی نیروهای انسانی متناسب با پست و رده سازمانی آنها.

۶- منابع

- [۱] ابطحی، سیدمهدی، "برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت در بخش دولتی"، مدیریت توسعه، ۱۶، ۱۳۸۲.
- [۲] ابوالعلائی، بهزاد، اسمریان‌نسب، اکبر، رحیمی، شهرام، طباطبایی، سید احمد، غفاری، عباس، بابایی زکلیکی، محمد علی، "میزگرد مراکز ارزیابی و مدیریت جانشین‌پروری"، تدبیر، ۱۴۵، ۴-۱۳، ۱۳۸۳.

- [۳] ابوالعلائی، بهزاد و غفاری، عباس، "مدیران آینده مبانی نظری و تجارب عملی برنامه های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران"، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۴.
- [۴] ابوالعلائی بهزاد و غفاری عباس، "سرمایه انسانی مزیت رقابتی سازمان ها در عرصه جهانی سازی"، انتشارات سرآمد، چاپ اول، ۱۳۸۸.
- [۵] امامی، صابر، "بررسی عوامل مؤثر بر آمادگی سازمان های دولتی کشور برای استقرار نظام جانشین پروری"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تحصیلات تکمیلی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب، ۱۳۸۷.
- [۶] حسین نژاد، مهدی، "بررسی میزان آمادگی شرکت توسعه و احداث نیروگاه های سیکل ترکیبی مپنا برای اجرای برنامه جانشین پروری، و طراحی چارچوب کلی برنامه"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تحصیلات تکمیلی مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، ۱۳۸۷.
- [۷] راثول، ویلیام جی، "برنامه ریزی جانشین پروری مؤثر"، ترجمه احمد رضا حراف، انتشارات شرکت ملی پتروشیمی، ۲۰۰۵.
- [۸] فالمر، رابرت و کانگر، جی، "استعدادیابی و جانشین پروری"، ترجمه بهزاد ابوالعلائی، انتشارات سرآمد، ۱۳۸۷.
- [۹] کرباسی، نغمه السادات، "امکان سنجی پیاده سازی برنامه جانشین پروری در شرکت فناوری موج خاور"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تحصیلات تکمیلی مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، ۱۳۸۷.
- [۱۰] گای، ماتئو و سیمز، دوریس، "توسعه استعداد های آتی راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه ریزی جانشین پروری"، ترجمه نسرين جزنی، انتشارات سرآمد، چاپ اول، ۱۳۸۸.
- [۱۱] لون ولف، ربه کا، "برنامه ریزی جانشین پروری روشمند"، ترجمه غلامحسین خانقایی، انتشارات نسل نواندیش، چاپ اول، ۱۳۸۹.
- [۱۲] محقق، نادر؛ نیک پور فرخ، نیکان، "جانشین پروری و تربیت مدیران"، انتشارات عصر اندیشه، چاپ اول، ۱۳۸۹.
- [۱۳] Allerd, B., snow C. & Miles, R, "characteristics of managerial careers in ۲۱th century". *Academy of management executive*, ۱۹۹۶.
- [۱۴] Barlow, G, "deficiencies and perpetuation of power: latent functions in performance appraisal", *journal of management studies*, ۱۹۹۸.
- [۱۵] Huang, "Tsuccession management systems and human resource outcomes", *international journal of manpower*, MCB University press, ۲۲, pp. ۷۳۶-۷۴۷, ۲۰۰۱.
- [۱۶] Khatri, P., & et al, "Talent management in HR", *journal of management and strategy*, published by sciedu press, ۱(۱), pp. ۳۹-۴۶, ۲۰۱۰.