

طراحی الگوی جانشین پروری در سازمان های دولتی از طریق کاربست مدل سازی ساختاری - تفسیری

میثم لطیفی^۱، محمد عبدالحسین زاده^{۲*}، امیر آذر فر^۳

۱. دانشیار مدیریت دولتی، دانشگاه امام صادق(ع)، تهران، ایران

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد پیوسته معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق(ع)، تهران، ایران

۳. کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق(ع)، تهران، ایران

دریافت: (۱۳۹۲/۸/۱۹) پذیرش: (۱۳۹۲/۱۰/۲۸)

Design of Succession Planning Model in Public Sector Organizations with Interpretive Structural Modelling (ISM)

Meisam Latifi¹, Mohammad Abdolhosseinzadeh^{2*}, Amir Azarfar

1. Associate Professor of Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran

2. M.A Student of Islamic Studies and Public, Imam Sadiq University, Tehran, Iran

3. M.A Student of Islamic Studies and management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran

Received: (10/Nov/2013)

Accepted: (18/Jan/2013)

Abstract

Desertion creates serious problems in organizational improvement. Because the great competition in hiring talent staffs in public sector, the successor education plans become more important and necessary. This paper uses Thematic Analysis and Interpretive Structural Modelling (ISM) to discover successor education pattern in public organizations. This paper is a case study of a public organization in Iran and Data gathered through deep interview of managers and experts. The main pattern of data extracted with thematic analysis and key factors layered by ISM. The analysis show that senior managers' commitment to educating successors, successor education culture and strategic documents are the key factors to realize successor education. Also appropriate performance evaluation system, productive educational system and organizational justice are the results of having a good successor educational system.

Keywords

Talent Management, Succession Planning, Public Sector Organizations, Interpretive Structural Modelling (ISM).

چکیده

ترک خدمت نیروها در پست های کلیدی و حساس در روند حرکت یک سازمان به سوی اهدافش مشکل جدی ایجاد می کند. به طور خاص در بخش دولتی که در جذب نیروی کار باتجربه و متخصص با بخش خصوصی در رقابت است، نیاز به برنامه جانشین پروری و تربیت مدیران مجرب اهمیت زیادی پیدا می کند. این پژوهش درصدد است که با کاربست روش تحلیل مضمون و مدل سازی ساختاری - تفسیری، الگوی جانشین پروری در سازمان های دولتی را ارائه دهد. در این پژوهش از یکی از سازمان های دولتی کشور انتخاب شد و از مدیران و خبرگان آن در مورد برنامه جانشین پروری مصاحبه به عمل آمد. در ادامه با بهره گیری از روش کیفی تحلیل مضمون، مصاحبه های مذکور تحلیل شد و شبکه مضامین جانشین پروری با ۳۲ مضمون پایه، ۱۰ مضمون سازمان دهنده و ۳ مضمون فراگیر استخراج شد و با بهره گیری از مدل سازی ساختاری - تفسیری، روابط بین متغیرها کشف شد. نتایج پژوهش نشان داد متغیرهایی چون تعهد مدیران ارشد به جانشین پروری، فرهنگ جانشین پروری و قوانین و اسناد بالادستی نقش مهم و کلیدی در تحقق جانشین پروری در بخش دولتی دارند و متغیرهایی چون نظام ارزیابی عملکرد مناسب، نظام آموزشی کارآمد و عدالت سازمانی خروجی های سیستم جانشین پروری هستند.

واژه های کلیدی

مدیریت استعداد، جانشین پروری، سازمان های دولتی، مدل سازی ساختاری - تفسیری (ISM).

مقدمه

یکی از چالش‌های جدی در ادارهٔ اثربخش سازمان‌ها به‌ویژه در بخش دولتی، حصول اطمینان از وجود مدیرانی شایسته در بالای هرم سازمانی است (فرهادی نژاد و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۵). اجرای صحیح و درست برنامه جانشین‌پروری، نیاز بلندمدت سازمان برای مدیران متعهد و کارآمد را حل می‌کند. در راستای تحقق این امر، سازمان‌های دولتی باید براساس اقتضانات بخش دولتی و سازمان موردنظر، برنامه جانشین‌پروری متناسب با خودشان را تهیه کنند. پیدا نکردن افراد مناسب برای جایگزینی و جانشینی مدیران، یکی از مسائل و مشکلات جدی هر سازمانی است. ناتوانی جذب استعداد‌های جوان توسط بخش دولتی چالش‌هایی را به وجود آورده است که زمینه‌ساز توجه سازمان‌های دولتی به برنامه‌های جانشین‌پروری شده است. با شناسایی افراد مستعد و باقابلیت در سازمان‌ها و موردتوجه قرار دادن آنان می‌توان بخشی از فقدان افراد مناسب برای جانشینی را برطرف کرد.

طبق یک نظرسنجی بعد از مسائل مالی و راهبردی، برنامه جانشین‌پروری به‌عنوان سومین موضوع بسیار مهم در سازمان‌ها تلقی می‌شود (ماندی^۱، ۲۰۰۸: ۷). کراوس^۲ (۲۰۰۷) معتقد است که جانشینی مدیران^۳، دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروزی با آن مواجه‌اند (کراوس، ۲۰۰۷: ۲۷). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ۵۱ درصد از متخصصان منابع انسانی، فعالیت‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی را به‌خوبی نمی‌شناسند و فقط ۲۱ درصد از آنها این برنامه را به‌طور رسمی اجرا می‌کنند (کولینگز و میلاهی^۴، ۲۰۰۹: ۳۰۶).

جانشین‌پروری یکی از ابزارهای مدیریت استعداد^۵ و تأمین نیروهای زبده برای پست‌های کلیدی سازمان است (ماندی، ۲۰۰۸: ۹). پژوهش‌های انجام‌شده در ارتباط با جانشین‌پروری در کشور بسیار محدود است و بیشتر در سازمان‌های تجاری و صنعتی انجام شده است. درحالی که بخش دولتی کشور نیاز مبرم و اساسی‌تر به برنامه جانشین‌پروری دارد. متأسفانه در بخش دولتی بیشتر مدیران به نیازهای سازمان برای پرورش جانشین در بلندمدت اهمیت نمی‌دهند (گای و سیمز^۶، ۲۰۰۹: ۱۲).

ویژگی‌های نظام جانشین‌پروری نباید در تمامی سازمان‌ها یکسان باشد و ویژگی‌های سازمانی از قبیل ساختار، اندازه،

دارایی، سرعت رشد و ارزش‌های مدیریتی همگی عواملی هستند که باید در هنگام طراحی یک برنامه جانشین‌پروری مدنظر قرار داده شود (کلونیز^۷، ۲۰۰۷: ۵۳). فرآیند جانشین‌پروری از یک سازمان به سازمان دیگر متفاوت است و جو سازمانی بر چگونگی اجرای آن مؤثر است. بررسی ادبیات جانشین‌پروری نشان می‌دهد که طراحی فرآیند جانشین‌پروری بر مبنای رسالت سازمان، اهداف استراتژیک و ملزومات نیروی کار سازمان مربوطه صورت می‌گیرد. یکی از چالش‌های سازمان‌ها، نداشتن مدل بومی شده مدیریت جانشین‌پروری متناسب با نیازهای سازمان برای جذب و حفظ استعدادها برای قرار گرفتن در پست‌های کلیدی در آینده می‌باشد (هانتی کوکس^۸، ۲۰۰۴: ۱۲). از طریق برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، دانش فرد مجرب به دلیل بازنشستگی و ارتقا از بین نمی‌رود بلکه کمک می‌کند تا نسل آینده مدیران برای پست‌های حساس، انتخاب شوند (هاینس و گوش^۹، ۲۰۰۶: ۹).

بحث جانشین‌پروری به‌طور خاص در برنامه‌های تحول اداری کشور مطرح است. در مصوبه شورای عالی اداری در مورد نقشه راه اصلاح نظام اداری، بندهای «طراحی و استقرار نظام جانشین‌پروری، آموزش و توسعه مدیران» و «نظارت بر اجرای برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه با هدف جانشین‌پروری» ذکر شده است. در این راستا سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، درصدد اجرای طرحی با عنوان «سامانه آموزش و تربیت مدیر»^{۱۰} است که این طرح درصدد است بحث‌های مرتبط با جانشین‌پروری را در سازمان‌های دولتی پیگیری کند.

یکی از چالش‌های اساسی بخش دولتی ایران، نداشتن مدل کارآمد و بومی جانشین‌پروری است. به اعتقاد میرمحمدی و حسن‌پور در نظام اداری ایران، موضوع راهبردی جانشین‌پروری به‌بوته فراموشی سپرده‌شده و برای پرکردن خلأ نیروهای خارج‌شده از نظام اداری، برنامه‌ریزی اساسی و پیش‌بینی کارشناسی صورت نمی‌پذیرد (میرمحمدی و حسن‌پور، ۱۳۹۰: ۱۶). همچنین باید بیان کرد که ادبیات موضوع پیرامون مفهوم جانشین‌پروری در کشور ما بسیار محدود است. به‌طوری‌که پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه استعدادیابی و برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی کشور به‌خصوص سازمان‌های دولتی اثرگذار (مثل وزارتخانه‌ها، معاونت‌های ریاست جمهوری و ...) انگشت‌شمار است.

7. Clunies

8. Hunte-Cox

9. Haynes & Ghosh

۱۰. بخشنامه سامانه و برنامه اجرایی آموزش مدیران، شماره

1. Mandi

2. Krauss

3. Managers Successor

4. Collings & Mellahi

5. Talent Management

6. Gay & Sims

با بیان مطالب گذشته، مشخص شد که یکی از موضوعات مهم برای سازمان‌های دولتی کشور، طراحی و استقرار سامانه جانشین‌پروری می‌باشد. بدین جهت این پژوهش درصدد است که از طریق مطالعه یکی از سازمان‌های دولتی کشور، الگوی تحقق نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی را استخراج کند تا این الگو مقدمه‌ای برای طراحی نظام جانشین‌پروری مناسب در سازمان‌های دولتی کشور و در مرحله بعد اجرای برنامه جانشین‌پروری باشد. در پژوهش حاضر یک سازمان دولتی به‌عنوان یک زمینه و بستری که جانشین‌پروری در آن معنا دارد انتخاب شد و در صدد مفهوم‌سازی جانشین‌پروری در سازمان دولتی بود. بنابراین، پژوهش حاضر قابل‌تعمیم در دیگر سازمان‌های دولتی نیست و باید برای دیگر سازمان‌های دولتی براساس ماهیت و مأموریت‌های آنها پژوهش‌های مجزا صورت گیرد. البته پرواضح است که الگوهای جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی مختلف دارای مشابهت‌هایی نیز هستند.

سؤال اصلی پژوهش این است که الگوی تحقق نظام جانشین‌پروری در سازمان دولتی مورد مطالعه چیست؟ برای پاسخ به این سؤال، نیاز به پاسخگویی به برخی سؤالات فرعی است که عبارت‌اند از:

۱. متغیرها و عوامل اصلی تأثیرگذار در الگوی جانشین‌پروری سازمان دولتی چیست؟
 ۲. نقش، تأثیر و رابطه هر یک از این عوامل در الگوی مذکور چگونه است؟
 ۳. اولویت‌های اصلی برای تحقق برنامه جانشین‌پروری در سازمان دولتی کدام است؟

از نظر نوتال جانشین‌پروری یک برنامه تعمدی برای آماده کردن سازمان و کارکنان در جهت پرکردن پست‌های بالاتر از آینده است (نوتال^۲، ۲۰۰۷: ۱۰). کیم (۲۰۰۷) 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 به شکل نظام‌مند جهت بهبود عملکرد سازمان است. باوجود تأکید این تعریف بر مستمر بودن فرآیند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، این تعریف تنها به حوزه رهبری سازمان پرداخته است (کیم^۳، ۲۰۰۷: ۱۸۶). در فراگرد نظام‌یافته جانشین‌پروری، پرورش شخصی و حرفه‌ای با راهبرد ترکیب می‌شود و این اطمینان به دست می‌آید که سازمان آماده است تا هر پست مهمی را که خالی می‌شود، در زمان مناسب، با افراد مناسب پر کند (کریستی^۴، ۲۰۰۵: ۲۴).

با بررسی تعاریف مختلف جانشین‌پروری مشخص می‌شود که هدف اصلی جانشین‌پروری، تربیت مدیران برای آینده سازمان می‌باشد. تعریف مختار که در این پژوهش از جانشین‌پروری ارائه می‌شود، تعریف روزول (۲۰۰۵) یکی از متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی بخش عمومی می‌باشد. در نگاه روزول جانشین‌پروری به برنامه‌ریزی برای شناسایی و

سؤال اصلی پژوهش این است که الگوی تحقق نظام جانشین‌پروری در سازمان دولتی مورد مطالعه چیست؟ برای پاسخ به این سؤال، نیاز به پاسخگویی به برخی سؤالات فرعی است که عبارت‌اند از:

۱. متغیرها و عوامل اصلی تأثیرگذار در الگوی جانشین‌پروری سازمان دولتی چیست؟
 ۲. نقش، تأثیر و رابطه هر یک از این عوامل در الگوی مذکور چگونه است؟
 ۳. اولویت‌های اصلی برای تحقق برنامه جانشین‌پروری در سازمان دولتی کدام است؟

مبانی نظری

به‌منظور شکل‌گیری مفهوم و معنای یکسان از جانشین‌پروری و همچنین بررسی ادبیات علمی معاصر این حوزه، تعریف، اهمیت و مدل‌های جانشین‌پروری به‌طور مختصر بیان می‌گردد.

تعریف جانشین‌پروری

تعاریف متعددی از جانشین‌پروری ارائه شده است. برای مثال بریلینگر برنامه‌ریزی جانشینی را معادل «تداوم بخشیدن مدیریت سازمان از طریق پرکردن سطوح مختلف مدیریتی به‌وسیله افراد توانمند، به‌طوری که نسبت به هر سطحی از مدیریت این اطمینان حاصل شود که تعداد زیاد مجریان قوی هم در زمان حال و هم در آینده وجود دارد» می‌داند (بریلینگر^۱،

2. National Academy of Public Administration
 3. Hagberg Consulting Group
 4. Carroll
 5. Nuttall
 6. Kim
 7. Christie

1. Brillinger

مدل خزانه تسریع دارای پنج مرحله است که عبارت‌اند از: شناسایی افراد مناسب و با پتانسیل بالا، تشخیص فرصت‌های توسعه، تجویز راه‌حل‌های مناسب، اطمینان از شکل‌گیری فرصت‌های توسعه‌ای و بازنگاری پیشرفت کار و تعیین برنامه‌های جدید (بایهام و همکاران، ۲۰۰۲: ۳۰).

مدل عملکرد مدیریت جانشین‌پروری کیم (تلفیق سه مدل)^{۱۱}

کیم با ارائه مدلی جامع به دنبال جمع‌بندی سه مدل گذشته بود. او بر این مینا یک مدلی چهاربُعدی ارائه داد که شامل تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیدها، توسعه کاندیدها و ارزیابی نظام مدیریت جانشین‌پروری می‌باشد. (کیم^{۱۲}، ۲۰۰۶: ۱۳۷)

مدل‌های ذکرشده به طور عمده ناظر به بخش خصوصی و سازمان‌های حوزه تجارت، صنعت و ... بود. در مورد کاربست این مدل‌ها در بخش دولتی نویسندگان مختلف همچون روزول بیان کرده‌اند که اجرای این مدل‌ها در بخش دولتی با محدودیت‌های خاص خودش روبه‌روست. البته باید بیان شود که با بررسی مدل‌های جانشین‌پروری می‌توان به این موضوع پی برد که اگرچه اجرای فرآیند جانشین‌پروری در سازمان‌ها متفاوت است، اما اغلب سازمان‌ها در ماهیت از یک روش مشابه استفاده می‌کنند. ترسیم مدل قابلیت‌ها، ارزیابی ۳۶۰ درجه، نظام مدیریت عملکرد، بهسازی افراد مستعد و ایجاد خزانه‌های استعداد از جمله مؤلفه‌هایی هستند که در بیشتر مدل‌های جانشین‌پروری دیده می‌شوند.

جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی

مفهوم برنامه جانشین‌پروری، مدت طولانی است که در بخش خصوصی مورد بحث قرار گرفته است و در بخش دولتی کمتر به آن پرداخته شده است. از ۱۳۰ مطالعه برنامه جانشین‌پروری که در بین سال‌های ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۳ انجام شده است، فقط پنج مورد آن مربوط به بخش عمومی است. با این وجود امروزه اهمیت برنامه جانشین‌پروری در بخش دولتی بیش از پیش آشکار شده است و خطرات ناشی از نداشتن برنامه جانشین‌پروری مناسب برای سازمان‌های دولتی مشخص شده است (کیپولا^{۱۳}، ۱۹۹۳: ۵).

دفتر منابع انسانی دولت فدرال ایالات متحده پنج دلیل را برای اهمیت جانشین‌پروری در بخش دولتی و سازمان‌های این

پرورش افراد مناسب اشاره می‌کند که نیازهای سازمان را در منصب‌های کلیدی برآورده می‌سازند (روزول^۱، ۲۰۰۵: ۱۶).

مدل‌ها و الگوهای جانشین‌پروری

پیاده‌سازی برنامه‌ها و مدل‌های مختلف جانشین‌پروری به فرهنگ ملی، فرهنگ‌سازمانی و ارزش‌ها و نگرش‌های مدیران عالی بستگی دارد. با در نظر داشتن این نکته برای پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری مدل‌ها و الگوهای ارائه شده است که عبارت‌اند از (خاتری و همکاران^۲، ۲۰۱۰: ۴۳):

مدل ستاره‌ای هفت نقطه‌ای^۳ روزول^۴

روزول به‌منظور ارائه یک راهبرد و برنامه نظام‌مند جانشین‌پروری در سازمان‌ها، مدلی را ارائه کرد که به‌وسیله آن بتوان برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را در سازمان‌ها پیاده نمود و مدیریت کرد (برنامه‌ریزی جانشینی اثربخش^۵، ۲۰۰۵: ۸۳). او در مدلش هفت مرحله را برای برنامه جانشین‌پروری ذکر می‌کند که عبارت‌اند از: ایجاد تعهد به برنامه‌ریزی جانشینی، ارزیابی الزامات کار فعلی، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی الزامات کار آینده، ارزیابی استعدادهای فردی، پرکردن خلأ پرورشی و ارزیابی برنامه جانشین‌پروری (روزول، ۲۰۰۵: ۱۳۲).

مدل مسیر ارتقای رهبری [یا کانال رهبری] کاران و همکاران^۶

کانال رهبری اصطلاحی است که مسیرهای رهبری را در فرایند جانشین‌پروری مورد بررسی قرار داده است. مدل کانال رهبری نشان می‌دهد هدایت از میان هر مسیر در کانال رهبری نیازمند این است که رهبران شیوه جدید اداره کردن و رهبری را آموخته باشند (کاران و همکاران، ۲۰۱۱: ۳۲).

مدل خزانه تسریع^۸ بایهام و همکاران^۹

در مدل خزانه تسریع، فرض اصلی بر این است که در هر سازمان مجموعه‌ای از استعدادها و قابلیت‌ها وجود دارد که باید برای تربیت و آموزش آنها اقدام کرد (برکی^{۱۰}، ۲۰۰۵: ۱۴۱).

1. Rothwell
2. Khatri & et al.
3. The Seven-Pointed Star Model
4. Rothwell
5. Effective Succession Planning
6. Leadership Pipeline Model
7. Charan & et al.
8. Acceleration Pool Model
9. Byham & et al.
10. Berke

11. Operation of Succession Management (Comparison of Three Major Models)

12. Kim

13. Cipolla

بارت^۳، ۲۰۰۶: ۴۹۸). تاپر نیز بیان می‌دارد که اغلب تحقیقاتی که در حوزه جانشین‌پروری صورت گرفته در سازمان‌های بزرگ بوده است (تاپر^۴، ۲۰۰۶: ۴۷).

پژوهش‌های انجام شده در حوزه جانشین‌پروری بیشتر مربوط به بخش خصوصی و شرکت‌های خصوصی است و پژوهش‌های ناظر به بخش عمومی و دولتی محدود و انگشت‌شمار می‌باشد. به‌عنوان مثال در داخل کشور می‌توان به برنامه جانشین‌پروری سازمان‌هایی چون فولاد مبارکه^۵، مپنا، سایپا، ایران خودرو و ... اشاره کرد. در ادامه مهم‌ترین پژوهش‌های انجام شده در مورد جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی داخل و خارج از کشور در جدول شماره ۱ مرور می‌شود.

همان‌طور که مشاهده می‌شود پژوهش‌های انجام شده در حوزه جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی یا به آسیب‌ها و چالش‌های جانشین‌پروری در این بخش اشاره می‌کند یا توصیه‌های کلی درخصوص نظام جانشین‌پروری سازمان‌های دولتی ارائه می‌دهند. در ضمن محققان به‌طور خاص پژوهشی را یافت نکردند که بحث جانشین‌پروری را در وزارتخانه‌های دولتی و سازمان‌های دولتی مثل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی بررسی کرده باشد. وجه تفاوت این پژوهش با پژوهش‌های قبلی در این است که اولاً سعی شده است یک سازمان دولتی که مستقیماً ذیل دولت است بررسی شود و ثانیاً با انجام کار میدانی دقیق و مصاحبه گرفتن از مدیران ارشد، میانی و کارشناسان این سازمان، الگو و مدل فرآیندی نظام جانشین‌پروری در بخش دولتی با یک روش و قالب علمی مناسب فهم و تبیین شود. همچنین در پایان با بهره‌گیری از مدل‌سازی ساختاری تفسیری، الگوی نهایی جانشین‌پروری و توصیه‌های عملیاتی برای سیاستگذاران ارائه می‌شود.

بخش ذکر می‌کند که عبارت‌اند از:

- پیری نیروی کار و وارد شدن افراد غیرمتخصص؛
- کمبود افراد واجد شرایط در خزانه استعدادی سازمان‌های دولتی؛
- شرایط منحصربه‌فرد و مهارت‌های لازم برای کارشناسان و مدیران بخش دولتی؛
- تحقق سیستم مدیریت عملکرد در سازمان برای رسیدن به سطوح بالاتر؛
- ثبات سازمان‌های دولتی و تعالی آنها (بنیاد جانشین‌پروری برای دولت و حکومت‌های محلی^۱، ۲۰۱۳: ۲).

بررسی مشکلات موجود سازمان‌های دولتی ایران نشان می‌دهد که بسیاری از مدیران ارشد کشور از آموزش کیفی مدیریت برخوردار نیستند. دانش، مهارت و تجربه مدیران اغلب متناسب با مسئولیت‌های آنان نیست. مدیران ارشد زیادی را در سازمان‌های دولتی نمی‌توان پیدا کرد که حرفه خود را از رده‌های پایین کارشناسی شروع کرده و با نشان دادن قابلیت‌ها و کارایی خود ارتقاء یافته و به مناصب بالا رسیده باشند. از طرفی عدم جایگزینی مناسب افراد کلیدی سازمان (یعنی شاغلان مشاغل و مناصب حساس و مدیریتی) در زمان‌های اضطراری مثل بازنشستگی یا ارتقاء و انتقال مدیران، از دیگر مشکلات سازمان‌های ایران است. عدم وجود نظام ارتقاء منطقی و کارآمد که از طریق آن، همه افراد هر یک براساس شایستگی و عملکرد خود بتوانند نردبان ترقی شغلی را طی کنند مشکل دیگر سازمان‌های دولتی است (رضایی و نظری، ۱۳۹۳: ۵۴۱)

از طرف دیگر، کندی روند طرح‌های جانشینی در سازمان‌های دولتی، کمبود شدید نیروی مدیر برای برخی از گروه‌های شغلی، کمبود نیروی مدیر با توجه به طرح‌های توسعه از ضرورت‌های سازمان‌های دولتی است. همچنین بررسی‌های بسیار معدودی در زمینه نظام جانشین‌پروری در دستگاه‌های دولتی ایران انجام شده است و نیاز به تحقیقات بیشتر را در این زمینه می‌طلبد (بهشتی‌فر، نکویی مقدم و پورکیانی، ۱۳۹۱: ۲).

3. Griffeth, Allen & Barrett
4. Topper

۵. مانند پژوهش‌های زیر:

۱. عندلیب‌زاده، آرمان؛ سلطانی، ایرج (۱۳۸۹). تدوین الگوی جانشین‌پروری در شرکت فولاد مبارکه اصفهان. کنفرانس مدیران آموزش و پژوهش. مشهد مقدس.
۲. عباسی هرفته، بهزاد (۱۳۸۹). طراحی مدل سیستم جانشین‌پروری برای مپنا. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی. تهران: دانشگاه تهران؛ دانشکده مدیریت.

پیشینه پژوهش

ادبیات موضوع جانشین‌پروری اغلب برای شرکت‌های بزرگ و با رسمیت بالا و یا در حالت خاص برای شرکت‌های خانوادگی مطرح شده است (سم بروک^۲، ۲۰۰۵: ۵۸۲؛ گریفیس، آلن و

1. Cornerstone's Succession Management for State & Local Government
2. Sambrook

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های انجام شده در مورد جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی

منبع	خلاصه و یافته‌های پژوهش	هدف پژوهش	عنوان پژوهش
(روزول و همکاران، ۲۰۰۸: ۴)	روزول بیان می‌کند که برنامه جانشین‌پروری در سطح حکومت با بقیه بخش‌ها متفاوت است. او همچنین بیان می‌دارد که اجرای برنامه جانشینی در بخش دولتی، چالش‌های خاص خود را دارد که در این کتاب برمی‌شمارند. این کتاب برای رهبران و مدیران حکومتی و همچنین مدیران منابع انسانی بخش دولتی آمریکا نگارش یافته است.	شناسایی چالش‌های جانشین‌پروری در بخش دولتی ایالات‌متحده آمریکا از طریق مطالعه موردی	مطالعاتی در حوزه برنامه جانشین‌پروری در حکومت: استراتژی عمل‌گرا برای مدیریت سرمایه انسانی بخش دولتی
(نیلیپور و همکاران، ۲۰۱۴: ۳۲-۳۷)	در این پژوهش پنج چالش بزرگ جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی شناسایی شده است که عبارت‌اند از: چالش‌های مدیریتی؛ (ترس مدیران از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با توجه به امکان تغییر آنها؛ عدم به‌کارگیری متدهای علمی منابع انسانی؛ عدم مسئولیت مدیران در قبال جانشین‌پروری به دلیل تغییر مدیریت، نبود مهارت، اطلاعات و آگاهی مدیران، بی‌کفایتی مدیر)؛ چالش‌های فرهنگی؛ (فقدان فرهنگ جانشین‌پروری، نادیده گرفتن استعدادها در سازمان، فرهنگ سازمانی نامطلوب، عدم اعتقاد به جانشین‌پروری در سازمان)؛ چالش‌های قانونی یا حقوقی (قرار گرفتن در منصب‌ها به دلیل سیاسی‌بازی، قوانین و مقررات، عدم برنامه‌ریزی رسمی برای جانشین‌پروری در دولت)؛ چالش‌های آموزشی (فقدان فرصت‌های آموزشی مناسب در سازمان‌های دولتی، عدم برنامه‌ریزی استراتژیک در کشور)؛ چالش‌های سازمانی: (نبود نظام مدیریت واحد در کشور، نبود مدیران ماهر).	بیان چالش‌های جانشین‌پروری نظام اداری ایران	مطالعه چالش‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی
(ویلکرسون ^۱ ، ۲۰۰۷: ۵۶-۶۱)	ویلکرسون بیان می‌کند که در بخش دولتی به دلیل پیچیدگی اجرای برنامه جانشین‌پروری، از بخش خصوصی در اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری عقب مانده است. برخی از چالش‌های برنامه جانشین‌پروری در بخش دولتی عبارت‌اند از: ماهیت مدیریت در بخش دولتی، رهبری سیاسی، قوانین نظام منابع انسانی در بخش دولتی، کمبود منابع و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌های بخش دولتی. او بیان می‌کند برای اینکه برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی با موفقیت اجرا شود نیاز به پشتیبانی مدیران ارشد از برنامه جانشینی، تهیه خزانه استعدادها و رصد و آموزش آنها و تمرکز قوی بر سنجش عملکرد کارشناسان و مدیران است.	بررسی جانشین‌پروری در بخش دولتی و بیان چالش‌های این برنامه در بخش عمومی	برنامه‌ریزی اثربخش جانشین‌پروری در بخش عمومی
(ماندی، ۲۰۰۸: ۴۳-۴۰)	در این پژوهش شاخص‌های اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌ها بیان شدند که عبارت‌اند از: ۱. توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شناسایی و توسعه رهبران جدید؛ ۲. توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در ارائه موفقیت مالی؛ ۳. توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در تقویت فرهنگ مثبت سازمانی؛ ۴. توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در کمک به بقا سازمانی؛ ۵. اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در آغاز مدیریت تغییر.	بیان شاخص‌های اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	تعیین میزان اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی
(هلتون و جکسون، ۲۰۰۷: ۳۴۵-۳۴۳)	در این تحقیق نشان داده شده است که بعضی از ویژگی‌ها مانند متعهد کردن مدیران و کارکنان شاخص‌های جانشین‌پروری غیرسیاسی، قابل اعتماد بودن کارکنان، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بازنگری و بازخورد و سیستم‌های اطلاعاتی مؤثر بر روی عملکرد منابع انسانی از جمله تعهد مدیران و کارکنان، تأثیرگذار بود و تعهد سازمانی می‌تواند شاخص مهمی برای اخلاقی کردن سیستم باشد.	بررسی شاخص‌ها و عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در محیط‌های پیچیده	مرور پویایی‌های نیروی کار پنسیلوانیا؛ برنامه جانشین‌پروری در محیط پیچیده

عنوان پژوهش	هدف پژوهش	خلاصه و یافته‌های پژوهش	منبع
بررسی دشواری‌ها و چالش‌های استقرار برنامه جانشین‌پروری در نظام اداری ایران	بیان موانع و چالش‌های جانشین‌پروری در نظام اداری ایران و ارائه راهکار	چالش‌های شناسایی شده در این پژوهش: فقدان پشتیبانی مدیریت عالی، عدم انطباق برنامه جانشین‌پروری با برنامه‌های استراتژیک سازمان، عدم ثبات مدیریت، تشریفات زائد اداری، دیدگاه سنتی، دیربازده بودن و عدم شفافیت در اجرای طرح. راهکارهای ارائه شده: بهره‌گیری از خردجمعی، جلب حمایت مدیریت عالی، اختصاص واحدی مشخص به مدیریت جانشین‌پروری، شفاف‌سازی و با تغییر نگرش‌ها و فرهنگ‌سازی.	(قاسمی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۱-۱۲)
بررسی تأثیر نظام مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی شهر شیراز	بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی شهر شیراز	بین مدیریت استعداد و خرده مقیاس‌های آن (جذب استعداد، درگیرسازی استعداد، توسعه و بهسازی استعداد، حفظ و نگه‌داشت استعداد) با جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی شهر شیراز رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.	(موغلی و یداللهی، ۱۳۹۳: ۱-۳)
«الگوی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بررسی موضوع در شرکت‌های زیرمجموعه وزارت دفاع جمهوری اسلامی ایران»	بررسی ارتباط مدیریت جانشین‌پروری بر گرایش‌های کارکنان سازمان	در طراحی کارراه و مدیریت جانشین‌پروری، علاقه فرد می‌تواند در اولویت پایین تری قرار گیرد. برای ایجاد ادراک عدالت توزیعی بین کارکنان و رضایت آنان از فرآیند ارتقا، لازم است رویه و فرآیند ارتقا و جانشین‌پروری به صورت رسمی تدوین گردد و بین کارکنان اطلاع‌رسانی شود. ارتقای کارکنان و گردش شغلی آنها طبق یک برنامه از قبل مشخص شده جهت ایجاد ادراک چالشی بودن شغل (عدم ادراک یکنواختی شغلی) نزد کارکنان کافی نیست و تطابق این برنامه با استراتژی سازمان و مدیریت ارزیابی عملکرد و پاداش جهت معنادگی و اهمیت بخشی شغل ضروری است.	(دهقان‌پورفرشاه، ۱۳۹۰: ۵)
تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان	بررسی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در صنعت نفت	میزان به‌کارگیری و اهمیت ادراک‌شده چهار عامل مؤثر برای استقرار موفق نظام مدیریت جانشین‌پروری (تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیدها، توسعه کاندیدها و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری) مورد بررسی قرار گرفته است.	(هادی‌زاده و سلطانی، ۱۳۹۰: ۴۱)
جانشین‌پروری و چالش‌های آن در بخش دولتی	بیان موانع و چالش‌های جانشین‌پروری در بخش دولتی کشور	بیشتر برنامه‌های جانشینی در بخش دولتی، به‌ویژه در سازمان‌های ایران برای پست‌های مدیریت، به‌صورت غیررسمی است و جانشین‌پروری در کل بدنه دولت انجام نمی‌شود. گاهی نیز برنامه جانشین‌پروری فقط زمانی که پست‌های ارشد سازمان خالی می‌شوند مورد توجه قرار می‌گیرد. گاهی نیز دیده می‌شود که بسیاری از مدیران سازمان‌ها هیچ آگاهی از نظام جانشین‌پروری و پیامدهای مثبت آن ندارند. بنابراین، ضروری است مدیران با برنامه‌ریزی صحیح به دنبال یک الگوی مناسب برای اجرای جانشین‌پروری در سطح سازمان خود باشند.	(رضایی و نظری، ۱۳۹۳: ۵۳۹-۵۳۷)

روش پژوهش

پژوهش حاضر در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی از مدل‌سازی ساختاری - تفسیری استفاده شده است. در ادامه توضیحاتی در رابطه با موارد مذکور ارائه می‌شود.

مرحله کیفی پژوهش: روش تحلیل مضمون

بر اساس نظر هولوی و تودرس تحلیل مضمون، فرآیندی برای تحلیل اطلاعات کیفی است. این روش، صرفاً یک روش کیفی همانند دیگر روش‌ها نیست، بلکه فرآیندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به کار رود. از تحلیل مضمون می‌توان به خوبی برای شناخت الگوهای موجود در داده‌های کیفی

استفاده کرد. این روش، مهارت‌های اساسی موردنیاز برای بسیاری از تحلیل‌های کیفی را فراهم می‌کند (هولوی و تودرس^۱، ۲۰۰۳: ۳۵۱؛ براون و کلارک^۲، ۲۰۰۶: ۷۹). در ادامه فرآیند طی شده در مرحله کیفی برای دستیابی به شبکه مضامین، به طور خلاصه بیان می‌شود.

گردآوری داده‌های پژوهش

جامعه آماری پژوهش حاضر، مدیران و کارشناسان یکی از سازمان‌های دولتی^۳ کشور بودند. در این پژوهش روش انتخاب

1. Holloway & todres
2. Braun & Clarke

۳. به دلیل هماهنگی با سازمان مذکور امکان ذکر نام سازمان وجود ندارد.

دسته‌بندی شده‌اند که در جدول شماره ۱ مشخصه و فراوانی آنها قابل مشاهده است.

شبکه مضامین

پس از انجام مصاحبه از خبرگان و مدیران سازمان مذکور، کدگذاری مصاحبه‌ها انجام شد. داده‌های مختلف در مرحله اول با حذف مشابهت‌ها، ۱۱۷ کد اولیه استخراج شد. در گام بعدی برای استخراج مضامین پایه، محققان کدها و مفاهیمی که بیشترین قرابت و هم‌معنایی را نسبت به هم داشتند، کنار هم قرار دادند و به خلق معنا و واژه‌های جدید پرداختند و به ۳۱ مضمون پایه دست یافتند. در جدول شماره ۲ نمونه‌ای از استخراج مفاهیم و دستیابی به مضامین از داده‌های مصاحبه نشان داده شده است.

در گام بعدی مضامین پایه به دست آمده در قالب ۱۰ مضمون سازمان دهنده جای گرفتند و تمام این ۱۰ مضمون سازمان دهنده در ذیل سه مضمون فراگیر قرار دادند که در شکل شماره ۱ قابل مشاهده است.

کینگوهاروکس^۶ چهار فرایند را برای اعتبارسنجی شبکه مضامین به دست آمده از روش تحلیل مضمون پیشنهاد کرده‌اند (کینگوهاروکس، ۲۰۱۰: ۱۶۵-۱۶۰) که در این پژوهش از دو مورد آنها استفاده شده است که عبارت‌اند از:

۱. استفاده از کدگذاران مستقل و گروه خبرگان: برای سنجش روایی این تحقیق، علاوه بر اینکه مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه، با مطالعه مبانی نظری، پیشینه تحقیق، اهداف تحقیق و منبع، انتخاب و تأیید شدند، نظرات و رهنمودهای گروهی از خبرگان نیز لحاظ شد و قبل از کدگذاری، جرح و تعدیل نهایی به عمل آمد.

۲. دریافت بازخورد از پاسخ‌دهندگان: یکی دیگر از فرایندهای کاملاً رایج برای ارزیابی تحلیل‌های مضمون، به خصوص درباره مصاحبه‌ها، دریافت بازخورد از پاسخ‌دهندگان تحقیق است. در این فرایند، پژوهشگر، نتایج تحلیل خود را در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار می‌دهد و از آنها می‌خواهد تا درباره میزان همخوانی و تناسب میان تفاسیر وی و تجارب خودشان اظهار نظر کنند. این پژوهش نیز مدل نهایی ارائه شده به خبرگان داده می‌شد و در مورد اجزا و مؤلفه‌های آن نظر می‌دادند تا در نهایت اصلاحات نهایی انجام شد.

نمونه، نمونه‌گیری هدفمند^۱ بود. تلاش محققان بر این بود تا با افرادی که شناخت بیشتری از سازمان دارند مصاحبه انجام شود. برای تعیین مصاحبه‌شوندگان سعی شد که معیار کفایت^۲، به منظور استفاده کردن از تمامی مدیران و کارشناسان در سطوح مختلف استفاده شود.

جدول ۲. مشخصات جامعه آماری پژوهش

اعضای جامعه آماری	توضیح	فراوانی
رؤسا و معاونان سازمان دولتی	براساس قانون مدیریت خدمات کشوری جزء مشاغل سیاسی هستند.	۳
مدیران میانی سازمان‌های دولتی	براساس قانون مدیریت خدمات کشوری، مدیران حرفه‌ای محسوب می‌شوند.	۶
کارشناسان و کارشناسان ارشد سازمان دولتی	این افراد نقش مهمی در تصمیم‌سازی‌های سازمانی ایفا می‌کنند و از مهم‌ترین جامعه هدف برای اجرای طرح جانشین‌پروری می‌باشند (فعال در بخش منابع انسانی).	۴

بر این اساس در جلسه‌ای با حضور مطلع‌ترین مدیر ارشد سازمان، با در نظر گرفتن میزان اثرگذاری و مطلع بودن افراد و همچنین توجه به محدودیت‌های پژوهش^۳ تعداد ۱۳ نفر انتخاب شدند. علاوه بر این در مصاحبه‌های پایانی، نکته جدیدی به پاسخ‌ها اضافه نمی‌شد و مقوله‌های جدیدی شکل نمی‌گرفت. با این کار در واقع معیار اشباع^۴ نیز به دست آمد (سیدمن^۵، ۲۰۰۶: ۲۶). جامعه آماری این پژوهش در سه گروه

1. Purposeful Sampling

2. Sufficiency

۳. یکی از مهم‌ترین بخش پژوهش حاضر، محدودیت‌های پژوهش بود. به‌طور عام پژوهشگران دولتی برای پژوهش در بخش عمومی دارای محدودیت‌ها و مصائب بسیار زیادی هستند. عدم مصاحبه افراد، نگاه سیاسی به موضوع، نبود نظام آماری دقیق، عدم همکاری واحدهای متبوعه و ... از مهم‌ترین چالش‌ها و محدودیت‌های پژوهشگران در انجام این پژوهش مورد کاوی در بخش دولتی بود. همچنین محدودیت پژوهش به‌اندازه‌ای است که نویسندگان نمی‌توانند اسم سازمان مورد نظر را ذکر کنند. اندک بودن تعداد مصاحبه‌شوندگان نیز به خاطر ویژگی‌ها و شرایط حاکم بر بخش دولتی بود.

4. Saturation

5. Seidman

جدول ۳. روند تحلیل مضمون داده‌های مصاحبه و استخراج مضامین

کد	متن مصاحبه	مفاهیم	مضامین پایه	سازمان دهنده	مضامین فراگیر
Pf2	نکته اساسی این است که اغلب اوقات به دنبال ارائه ظاهر درست از بحث آموزش هستیم مثلاً برگزاری کلاس و دوره آموزشی و جزوه دادن.	<ul style="list-style-type: none"> آموزش سطحی و بدون عمق ظاهرگرایی در برگزاری دوره‌ها و کلاس‌های آموزشی 	<ul style="list-style-type: none"> اصلاح نظام آموزشی سازمان‌های دولتی 	نظام آموزشی	نظام‌ها و اسناد پشتیبان برنامه جانشین‌پروری
Pf8	باید ارتباط بین تجربه و علم برقرار کنیم یعنی آموزش زمانی موفق هست که همراه با بیان تجربه‌های گذشته و ارائه نکات کلیدی برای حل مسائل در آینده باشد.	<ul style="list-style-type: none"> لزوم پیوند بین تجربه و علم در دوره‌های آموزشی بیان تجربه‌های گذشته و ارائه نکات کلیدی در دوره‌های آموزشی یاددادن فرآیند حل مسئله در دوره‌های آموزشی 	<ul style="list-style-type: none"> روش‌های آموزش شبیه‌سازی شده و عینی 	نظام آموزشی	نظام‌ها و اسناد پشتیبان برنامه جانشین‌پروری
Pd10	جانشین‌پروری در سازمان مدیریت که یک سازمان دولتی است با محدودیت‌های قانونی و حتی سیاسی مواجه است و هر کاری انجام شود می‌گویند اینها می‌خواهند تیم‌سازی کنند و برداشت سیاسی می‌کنند. باید با این آسیب مقابله کرد و کار را تا آنجایی که می‌توان مدیریتی انجام داد و سلاقی سیاسی و جناحی را دخیل نکرد/	<ul style="list-style-type: none"> توجه به شرایط سیاسی خاص سازمان‌های دولتی سیاسی بازی و حزب‌بازی در برنامه‌های جانشین‌پروری بخش دولتی 	<ul style="list-style-type: none"> دوری از سیاسی بازی در ارزیابی عملکرد، استخدام و ارتقا 	مقاومت در برابر فشارهای سیاسی	بسترها و زمینه‌های جانشین‌پروری
Pm3	برخی از پست‌های سازمانی هستند که تصمیمات آنها روزمره است و تأثیرات بلندمدتی ندارد و اثراتش در کوتاه مدت ظاهر می‌شود. مثلاً معاونت برنامه و بودجه تقریباً هر ساله یک کار روتینی را در مورد بودجه انجام می‌دهد و اثرش مشخص می‌شود ولی برخی از معاونت‌ها مثل معاونت حقوقی یا معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی تأثیرات تصمیمات آنها بلندمدت است.	<ul style="list-style-type: none"> اولویت‌گذاری پست‌ها برای طراحی نظام جانشین‌پروری پست‌های سازمانی که تأثیرات بیشتری در سازمان دارند باید در اولویت برنامه جانشینی باشند 	<ul style="list-style-type: none"> اولویت‌بندی پست‌های کلیدی سازمان 	شناسایی پست‌های کلیدی و حساس	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

آونگ^۳، (۲۰۰۵: ۷۵۹) که می‌تواند سه نوع از متغیرها را که در بیشتر روش‌های کمی امکان تحلیل آنها به صورت همزمان وجود ندارد را تحلیل نماید که عبارت‌اند از (بولانوس و همکاران^۴، ۲۰۰۵: ۸۸۴): متغیرهای مرتبط با تاریخ، حافظه و تجربه در ذهن افراد، متغیرهای مرتبط با انتظارات و پیش‌بینی‌ها توسط خبرگان و متغیرهای مرتبط با نیازها، اهداف و ارزش‌های افراد.

در پژوهش حاضر مضامین سازمان‌دهنده به‌عنوان

مرحله کتبی پژوهش: مدل‌سازی ساختاری تفسیری

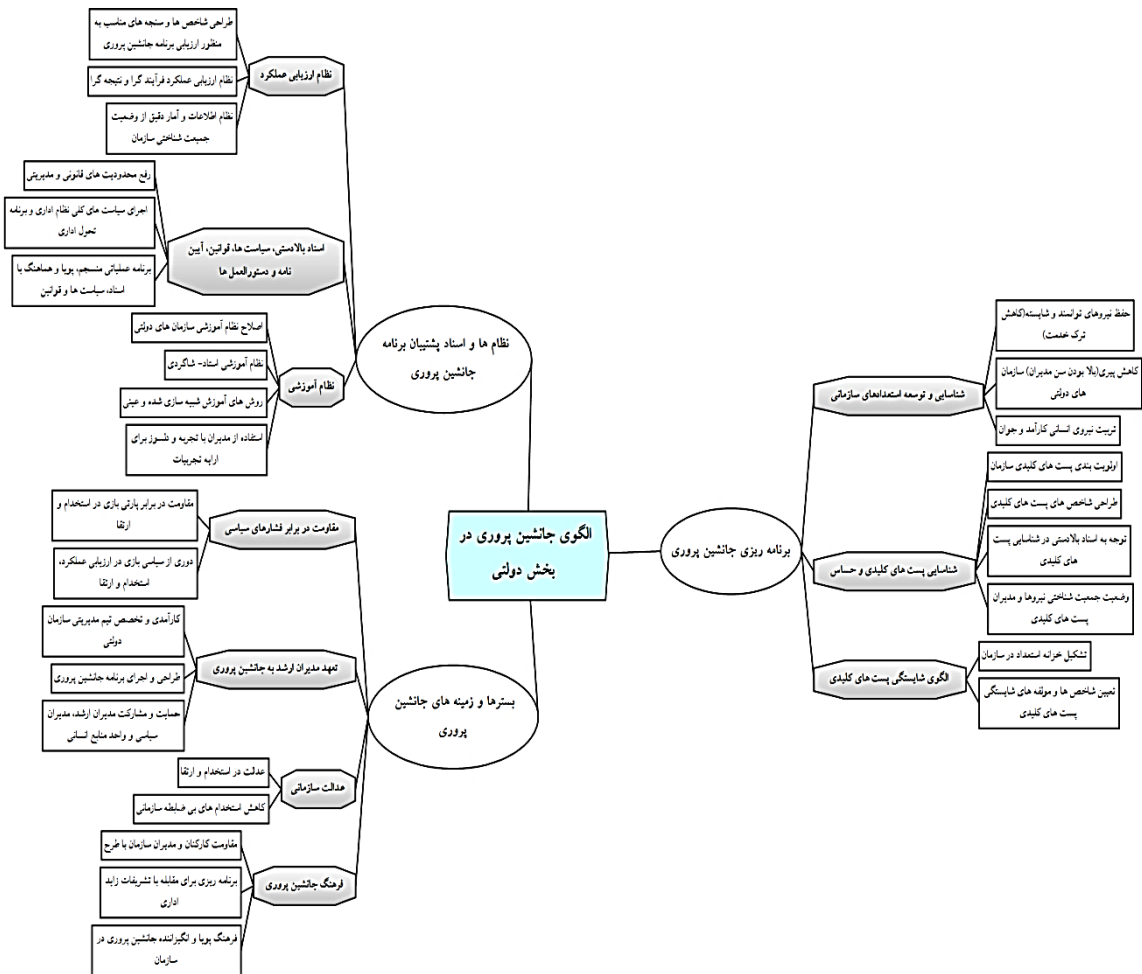
در این مقاله از روش «مدل‌سازی ساختاری تفسیری» استفاده شده است. این روش در واقع کاربردی سیستمی از نشانه‌گذاری نظریه گراف‌ها برای مدل‌سازی‌های الگوهای پیچیده می‌باشد (مالون^۱، ۱۹۷۵: ۲۸). روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری توسط وارفیلد در سال ۱۹۷۶ مطرح شد. (آتری، دووشارما^۲، ۲۰۱۳: ۶) در واقع این روش برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک سیستم پیچیده به کار می‌رود (هوانگ، تزنگ و

3. Huang, Tzeng & Ong
4. Bolanos & et al.

1. Malone
2. Attri, Dev & Sharma

بازگشت داده شد که مطابق استانداردهای ISM تعداد ۱۰ پرسشنامه قابلیت تحلیل را دارا بودند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شد که در آن مجموعه متغیرهای مرتبط با مسئله در یک ماتریس قرار می‌گیرند و برای پر کردن آن از راهنمای جدول ۴ استفاده می‌شود:

متغیرهای مرتبط با مسئله وارد روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری شدند. این ۱۰ مضمون به‌عنوان گویه‌های پرسشنامه استاندارد مدل‌سازی ساختاری تفسیری تلقی گردیدند. برای جمع‌آوری داده‌ها لازم برای مدل‌سازی ساختاری-تفسیری ۱۶ پرسشنامه بین خبرگان، مدیران، کارشناسان و اساتید متخصص حوزه جانشین پروری پخش شد که از بین آنها ۱۱ پرسشنامه



شکل ۱. شبکه مضامین الگوی جانشین پروری در سازمان دولتی

جدول ۴. راهنمای تکمیل پرسشنامه ISM

نماد	معنا
V	عامل سطر (i) می‌تواند زمینه‌ساز عامل ستون (j) باشد.
A	عامل ستون (j) می‌تواند زمینه‌ساز عامل سطر (i) باشد.
X	بین عامل سطر (i) و ستون (j) ارتباط دوطرفه وجود دارد.
O	هیچ نوع ارتباطی میان این دو عنصر (i و j) وجود ندارد.

همان‌طور در جدول (۶) نیز مشخص است اعدادی که با * مشخص شده‌اند اعدادی هستند که با قاعده تراپایی به‌دست آمده‌اند. در مرحله بعد باید متغیرها را برای رسم مدل سطح‌بندی کرد. یعنی باید متغیرهای خروجی و ورودی را برای هر متغیر مشخص نمود تا بتوان متغیرها را سطح‌بندی کرد. متغیر ورودی: متغیرهایی هستند که از آن جزء نشات گرفته‌اند. اعداد «۱» هر سطر نشان می‌دهد چه متغیرهایی از آن خارج شده‌اند. متغیر خروجی: متغیرهایی هستند که آن جزء از آن نشات گرفته است. اعداد «۱» هر ستون نشان می‌دهد متغیر موردنظر از چه متغیری خارج شده است. با توجه به جدول (۶) می‌توان متغیرها را به‌صورت جدول (۷) سطح‌بندی کرد:

در تکرار اول در سطح‌بندی مدل مشخص شد که متغیرهای «نظام ارزیابی عملکرد مناسب»، «نظام آموزشی» و «عدالت سازمانی» در بالاترین سطح مدل و به‌عنوان متغیرهای تأثیرپذیر مشخص شدند. در ادامه باید باقی متغیرهای مدل را نیز سطح‌بندی نمود. بدین‌صورت که این متغیرها از مدل حذف شده و باقی دسته‌بندی می‌شوند (جدول ۸).

در تکرار دوم در سطح‌بندی مدل مشخص شد که متغیرهای «شناسایی پست‌های کلیدی و حساس»، «الگوی شایستگی‌های پست‌های کلیدی»، «شناسایی و توسعه استعدادهای سازمانی» و «مقاومت در برابر فشارهای سیاسی» در سطح میانی مدل قرار گرفتند. در ادامه باید باقی متغیرهای مدل را نیز سطح‌بندی نمود بدین‌صورت که این متغیرها از مدل حذف شده و باقی دسته‌بندی می‌شوند (جدول ۹).

در تکرار آخر مدل نیز مشخص شد که متغیرهای «تعهد مدیران ارشد به جانشین‌پروری»، «فرهنگ جانشین‌پروری» و «اسناد بالادستی، سیاست‌ها، قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل‌ها» در پایین‌ترین سطح مدل و به‌عنوان تأثیرگذارترین عوامل مشخص شدند.

پس از یکپارچه‌سازی پرسشنامه‌ها در نهایت ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به‌صورت ذیل به دست آمد. سپس این ماتریس به ماتریس دسترسی اولیه تبدیل شد (گوران و کانت^۱، ۲۰۱۳: ۲۷۲) که در جدول شماره ۴ قابل مشاهده است.

پس از اینکه ماتریس اولیه دستیابی به دست آمد باید از وجود سازگاری درونی آن اطمینان حاصل گردد. این اطمینان باید توسط پژوهشگران حاصل شود و نمی‌توان انتظار داشت که مشارکت کنندگان به‌صورت دقیق این قاعده را رعایت نمایند. وارفیلد در مقاله خود (۱۹۷۴) نشان می‌دهد که با استفاده از محاسبات ریاضی می‌توان تراپایی را در ماتریس جاری ساخت. منظور از قاعده تراپایی^۲ آن است که اگر متغیر الف بر روی متغیر ب تأثیر می‌گذارد و از طرفی متغیر ب بر روی متغیر ج اثرگذار است، در نتیجه باید متغیر الف بر روی متغیر ج نیز اثرگذار باشد. پس اگر در ماتریس دستیابی این روابط برقرار نبود باید از طریق محاسبات ریاضی و یا با تغییر دستی ماتریس دستیابی اولیه، ماتریس اصلاح شده و روابط موردنظر جایگزین شوند (وارفیلد، ۱۹۷۶: ۲۷). آذر (۱۳۹۲) در کتاب خود نشان داده است که می‌توان برای محاسبه تراپایی از ضرب بولی ماتریس‌ها به‌نحو زیر استفاده کرد:

$$FinalMatrix = Boolean(InitialMatrix^n)$$

که در آن n تعداد مؤلفه‌ها بوده که در این تحقیق برابر ۱۰ می‌باشد. در واقع در این بیان ابتدا ماتریس دسترسی اولیه را به توان ۱۰ رسانده می‌شود اما در جریان ضرب از ضرب بولی استفاده می‌شود. ضرب بولی بیان می‌کند که اگر درایه‌ای بزرگ‌تر از صفر باشد به یک تبدیل شود و الا معادل صفر در نظر گرفته می‌شود و یا آنکه $1+1$ برابر ۱ است همچنین $1*1$ برابر یک اما $0*1$ برابر صفر می‌باشد (آذر و همکاران، ۱۳۹۲: ۶۵).

با رعایت قاعده فوق ماتریس دستیابی نهایی به‌صورت ذیل به دست می‌آید (جدول ۵):

1. Gorane & Kant

۲. قاعده تراپایی یا تراپایی (مصوب فرهنگستان زبان و ادب فارسی) Transitivity

جدول ۵. ماتریس دسترسی اولیه

معیار: تأثیر در تحقق	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 تعهد مدیران ارشد به جانشین‌پروری	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1
2 شناسایی پست‌های کلیدی و حساس	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0
3 الگوی شایستگی‌های پست‌های کلیدی	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
4 شناسایی و توسعه استعداد‌های سازمانی	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
5 فرهنگ جانشین‌پروری	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1
6 اسنادبالادستی، سیاست‌ها، قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل‌ها	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1
7 نظام ارزیابی عملکرد مناسب	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
8 نظام آموزشی	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
9 عدالت سازمانی	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
10 مقاومت در برابر فشارهای سیاسی	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0

جدول ۶. ماتریس دسترسی نهایی

معیار: تأثیر در تحقق	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 تعهد مدیران ارشد به جانشین‌پروری	1*	1	1*	1	0	1*	1	1	1*	1
2 شناسایی پست‌های کلیدی و حساس	0	1*	0	0	0	0	1	1	1	0
3 الگوی شایستگی‌های پست‌های کلیدی	0	0	1*	0	0	0	1	1	1	0
4 شناسایی و توسعه استعداد‌های سازمانی	0	0	0	1*	0	0	1	1	1	0
5 فرهنگ جانشین‌پروری	0	1	1	0	1*	0	1	1	1*	1
6 اسنادبالادستی، سیاست‌ها، قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل‌ها	1	1*	1	1*	0	1	1	1*	1	1
7 نظام ارزیابی عملکرد مناسب	0	0	0	0	0	0	1*	1	1*	0
8 نظام آموزشی	0	0	0	0	0	0	1*	1	1*	0
9 عدالت سازمانی	0	0	0	0	0	0	1*	1	1*	0
10 مقاومت در برابر فشارهای سیاسی	0	0	0	0	0	0	1*	1	1*	1*

جدول ۷. سطح‌بندی متغیرها- سطح اول

عنوان	پیش‌نیاز	دسترسی	اشتراک	سطح
1 تعهد مدیران ارشد به جانشین‌پروری	۱۶	۱،۲،۳،۴،۶،۷،۸،۹،۱۰	۱۶	
2 شناسایی پست‌های کلیدی و حساس	۱،۲،۵،۶	۲،۷،۸،۹	۲	
3 الگوی شایستگی‌های پست‌های کلیدی	۱،۳،۵،۶	۳،۷،۸،۹	۳	
4 شناسایی و توسعه استعداد‌های سازمانی	۱،۴،۵،۶	۴،۷،۸،۹	۴	
5 فرهنگ جانشین‌پروری	۵	۲،۳،۵،۷،۸،۹،۱۰	۵	
6 اسنادبالادستی، سیاست‌ها، قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل‌ها	۱۶	۱،۲،۳،۴،۶،۷،۸،۹،۱۰	۱۶	
7 نظام ارزیابی عملکرد مناسب	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰	۷،۸،۹	۷،۸،۹	۱
8 نظام آموزشی	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰	۷،۸،۹	۷،۸،۹	۱
9 عدالت سازمانی	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰	۷،۸،۹	۷،۸،۹	۱
10 مقاومت در برابر فشارهای سیاسی	۱،۵،۶،۱۰	۷،۸،۹،۱۰	۱۰	

جدول ۸. سطح‌بندی متغیرها-سطح دوم

عنوان	پیش‌نیاز	دسترسی	اشتراک	سطح
۱ تعهد مدیران ارشد به جانشین‌پروری	۱۶	۱۰،۲۰،۳۰،۴۰،۶۰،۱۰	۱۶	۱
۲ شناسایی پست‌های کلیدی و حساس	۱۰،۲۰،۵۰،۶	۲	۲	۲
۳ الگوی شایستگی‌های پست‌های کلیدی	۱۰،۳۰،۵۰،۶	۳	۳	۲
۴ شناسایی و توسعه استعداد‌های سازمانی	۱۰،۴۰،۵۰،۶	۴	۴	۲
۵ فرهنگ جانشین‌پروری	۵	۲۰،۳۰،۵۰،۱۰	۵	۲
۶ اسناد بالادستی، سیاست‌ها، قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل‌ها	۱۶	۱۰،۲۰،۳۰،۴۰،۶۰،۱۰	۱۶	۲
۱۰ مقاومت در برابر فشارهای سیاسی	۱۰،۵۰،۶۰،۱۰	۱۰	۱۰	۲

جدول ۹. سطح‌بندی متغیرها- سطح سوم

عنوان	پیش‌نیاز	دسترسی	اشتراک	سطح
۱ تعهد مدیران ارشد به جانشین‌پروری	۱۶	۱۶،۱۰	۱۶	۳
۵ فرهنگ جانشین‌پروری	۵	۵	۵	۳
۶ اسناد بالادستی، سیاست‌ها، قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل‌ها	۱۶	۱۶	۱۶	۳

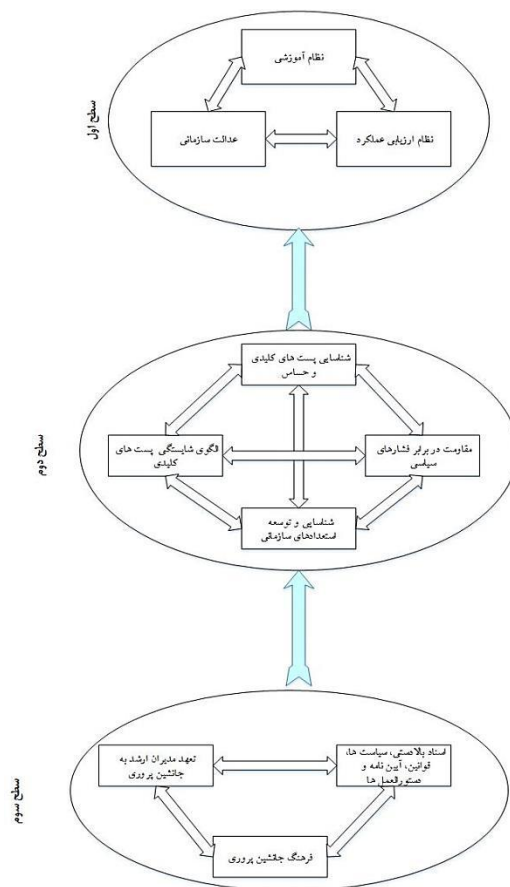
اکنون با توجه به متغیرهای بالا و سطح‌بندی انجام شده می‌توان مدل ساختاری تفسیری الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی را رسم نمود. همان‌طور که در جدول فوق مشخص است، مجموعه متغیرها در سه سطح قرار گرفته‌اند که در شکل شماره ۲ نمایش داده شده است:

به منظور اعتبارسنجی نتایج تحقیق، مدل به دست آمده از تکنیک ISM به خبرگانی که در تحقیق مشارکت داشتند ارائه گردید و همگی مدل به دست آمده را تأیید کردند. در ضمن با توجه به ماهیت تکنیک ISM اعتبار تحقیق از خود روش نیز تأمین شده است. تکنیک ISM نظرات خبرگان را جمع کرده و بدون دخل و تصرف آن را تنقیح می‌نماید لذا روایی تحقیق تا حد زیادی از خود تکنیک نیز تأمین شده است.

تحلیل MICMAC

بر اساس تحلیل MICMAC می‌توان متغیرهای مدل ISM را به چهار دسته تقسیم‌بندی کرد: (آذر و همکاران، ۱۳۹۲)

- **متغیرهای خودمختار:** این متغیرها نفوذ و وابستگی کمی دارند و تأثیر اندکی بر روابط و پویایی‌های سیستم دارند.
- **متغیرهای وابسته:** متغیرهایی که وابستگی زیادی دارند و نفوذ کمی دارند.



شکل ۲. الگوی جانشین‌پروری در بخش دولتی بر اساس مدل سازی ساختاری تفسیری

جانشین‌پروری در هر سازمان یک وظیفه پیچیده و زمان‌بر است که نیاز به توجه مداوم و منابع کافی دارد. سازمان‌ها باید منابع و زمان قابل‌توجهی را صرف طراحی مهارت‌ها و استعدادها کنند تا بتوانند به‌طور صحیح افراد مستعد را جذب کرده و به این افراد آموزش داده و با شیوه‌های مناسبی آنها را مورد ارزیابی قرار دهند. نظام جانشین‌پروری می‌تواند ابزار قدرتمندی نه‌تنها برای تقویت و بهسازی استعدادهای متفاوت، بلکه برای تغییر سازمان به مسیرهای مثبت باشد. از طرفی اجرایی کردن جانشین‌پروری می‌تواند پویایی سازمان و کارآمدی نیروها را به همراه داشته، مسیر شکوفایی سازمان را به‌خوبی هموار نماید.

باید توجه داشت که برنامه‌های جانشین‌پروری با توجه به نیازهای هر سازمان طراحی گردد. جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی اقتضائات و شرایط خاص خودش را دارد که حتماً باید مورد ملاحظه قرار گیرد. استفاده از مدل‌ها و برنامه‌های جانشین‌پروری سازمان‌های بخش خصوصی بدون در نظر گرفتن اقتضائات بخش دولتی، بی‌تردید منجر به شکست برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی می‌شود.

با توجه به مدل ارائه شده و جدول MICMAC می‌توان نکات زیر را به‌عنوان نتایج مستخرج از مدل بیان کرد:

۱. «تعهد مدیران ارشد به جانشین‌پروری»، «فرهنگ جانشین‌پروری» و «اسناد بالادستی، سیاست‌ها، قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل‌ها» به‌عنوان کلیدی‌ترین عوامل امر جانشین‌پروری در سازمان‌ها شناخته شدند و از این حیث دارای خاصیت اهرمی هستند. یعنی با تغییر آنها کلیت سازمان از نظر جانشین‌پروری تغییر خواهد کرد.

۲. متغیرهای «نظام ارزیابی عملکرد مناسب»، «نظام آموزشی» و «عدالت سازمانی» تنها به‌عنوان خروجی سیستم جانشین‌پروری در سازمان‌های شناخته شده است و نمی‌توان آن را یکی از عوامل تحقق این مهم در سازمان‌ها قلمداد کرد. بنابراین، تأکید بیش از حد بر آن نمی‌تواند اثر مثبتی بر تحقیق این امر در سازمان‌ها داشته باشد. این متغیرها متغیرهای کنترل هستند که باید به‌صورت مداوم پایش و رصد شوند تا بتوان وضعیت تأثیر اقدامات از طریق متغیرهای مستقل را پایش نمود.

• **متغیرهای مستقل:** این گونه متغیرها قدرت نفوذ بالا و وابستگی کمی دارند و اصطلاحاً متغیرهای کلیدی نامیده می‌شوند.

• **متغیرهای پیوندی:** این متغیرها قدرت نفوذ و وابستگی بالایی دارند. در واقع هرگونه عملی بر روی این متغیرها منجر به تغییر سایرین خواهد شد.

با عنایت به تعاریف فوق متغیرهای دخیل در امر جانشین‌پروری به‌صورت ذیل در جدول MICMAC جا می‌گیرند:

همان‌طور که در شکل نیز مشخص شده است متغیر خودمختار که همان متغیرهای پایین‌ترین سطح مدل هستند، در تقارن با متغیرهای بالاترین سطح مدل یا همان تأثیرپذیرترین متغیرها هستند قرار گرفته‌اند. در این میان متغیرهای سطح میانی نیز متغیرهای خودمختار هستند که بنابر توضیح ارائه شده تأثیر چندانی بر پویایی‌های سیستم ندارند.

زیاد	۱۰										
	۹	۱۶									
	۸										
	۷	۵									
نفوذ	۶				VI	III					
	۵				I	II					
	۴		۴	۲،۳،۱۰							
	۳								۷،۸،۹		
	۲										
کم	۱										
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	
		کم				وابستگی			زیاد		

شکل ۳. جدول MICMAC

بحث و نتیجه‌گیری

در نتیجه‌گیری کلی می‌توان دریافت که طراحی و اجرای نظام

فرهنگ جانشین‌پروری، تعهد مدیران ارشد و اسناد بالادستی و قوانین است.

پیشنهادها

برای کارآمدسازی بخش دولتی کشور، یکی از مهم‌ترین برنامه‌هایی که باید اجرا شود، برنامه جانشین‌پروری است. در ادامه براساس یافته‌های پژوهش حاضر برخی از پیشنهادها کاربردی و مهم برای تحقق این امر در بخش دولتی کشور ارائه می‌شود.

۱. در انتصاب مدیران بخش دولتی، باید این دقت نظر صورت گیرد که مدیران متعهد و پایبند به بحث جانشین‌پروری باشند.

۲. تصویب قوانین و آیین‌نامه‌های لازم برای اجرایی شدن برنامه جانشین‌پروری در بخش دولتی صورت گیرد و همچنین مجازات‌هایی برای متخلفان در نظر گرفته شود.

۳. برنامه مدون و صحیح برای نهادینه شدن نظام ارزیابی عملکرد مناسب، نظام حقوق و دستمزد مناسب صورت گیرد. موارد مذکور از جمله موارد مهم و تسهیل‌گر امر جانشین‌پروری در بخش دولتی می‌باشند.

۴. مزایا و پاداش‌های مناسب برای مجریان برنامه جانشین‌پروری در نظر گرفته شود تا آنها انگیزه لازم برای اجرای برنامه و استقامت در مسیر آن را داشته باشند.

۳. متغیرهای «شناسایی پست‌های کلیدی و حساس»، «الگوی شایستگی‌های پست‌های کلیدی»، «شناسایی و توسعه استعدادها سازمانی» و «مقاومت در برابر فشارهای سیاسی» تأثیر اندکی بر روابط و پویایی‌های سیستم دارند و سرمایه‌گذاری بر این متغیرها نمی‌تواند باعث پیشرفت امر جانشین‌پروری در سازمان‌ها شود.

نتیجه این تحقیق مؤید پژوهش‌هایی است که فرهنگ جانشین‌پروری، همراهی مدیران ارشد و قوانین را از الزامات مهم برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی می‌دانند. تحقیقات نیلی‌پور و همکاران (۲۰۱۴)، ویلکرسون (۲۰۰۷) و قاسمی و همکاران (۱۳۹۲) جزء این دسته از پژوهش‌ها قرار می‌گیرند.

همچنین یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش هلتنون و جکسون (۲۰۰۷)، ماندی (۲۰۰۸) و روزول (۲۰۰۸) همسو می‌باشد. آنها در پژوهش‌هایشان دوری از سیاسی بازی و غیرسیاسی بودن و تعهد مدیران ارشد را از عوامل مؤثر بر تحقق جانشین‌پروری در بخش دولتی برشمردند.

البته یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش‌هایی همچون پژوهش دهقان‌پور فرآشاه (۱۳۹۰) و موغلی و یداللهی (۱۳۹۳) اختلاف دارد. در پژوهش‌های مذکور بیشتر تأکید بر جذب استعداد و شناسایی استعدادها شده بود، درحالی‌که در تحقیق حاضر مشخص شد که تأثیرگذارترین عوامل بر جانشین‌پروری در بخش دولتی عواملی همچون

منابع

رضایی، نسرین؛ کامران، نظری (۱۳۹۳). *جانشین‌پروری و چالش‌های آن در بخش دولتی*. همایش بین‌المللی مدیریت. تهران: مؤسسه سفیران فرهنگی مبین. ۵۴۳-۵۳۴.

فرهادی‌نژاد، محسن؛ لگزیان، محمد؛ منصوریان، یزدان؛ کفایش‌پور، آذر (۱۳۹۳). «مدیریت دولتی اثربخش در سازمان‌های ایرانی؛ نظریه‌پردازی داده بنیاد». *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*. دوره ۳، شماره ۱. ۷۰-۵۵.

قاسمی، محمد؛ درخشانی، جلال؛ درخشانی، میثم (۱۳۹۲). *بررسی دشواری‌ها و چالش‌های استقرار برنامه جانشین‌پروری در نظام اداری ایران*. اولین کنفرانس ملی

آذر، عادل؛ خسروانی، فرهاد؛ جلالی، رضا (۱۳۹۲). *تحقیق در عملیات نرم، رویکردهای ساختاردهی مسئله*. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

بهشتی‌فر، ملیکه؛ نکویی‌مقدم، محمود؛ پورکیانی، مسعود (۱۳۹۱). *جانشین‌پروری: خلق خزانه استعداد (رویکردی آینده‌نگر برای سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ ایران)*. تهران: انتشارات راه تندرستی.

دهقان‌پور فرآشاه، علی (۱۳۹۰). *الگوی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بررسی موضوع در شرکت‌های زیرمجموعه وزارت دفاع جمهوری اسلامی ایران*. رساله دکتری تخصصی. دانشکده اقتصاد و مدیریت. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.

ایران: تحلیلی بر مشکلات و چالش‌ها». *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*. دانشگاه شهید بهشتی. شماره ۸، ۲۲-۹.

هادی‌زاده، مقدم، اکرم؛ سلطانی، فرزانه (۱۳۹۰). «تیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان (مطالعه موردی: حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه مستقر در تهران)». *فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*. شماره ۱۷، ۸۲-۳۹.

حسابداری و مدیریت. شیراز: مؤسسه بین‌المللی آموزشی و پژوهشی خوارزمی.

موغلی، علیرضا؛ یداللهی، سحر (۱۳۹۳). *بررسی تأثیر نظام مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی شهر شیراز*. مجموعه مقالات سومین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت. تهران: مرکز همایش‌های دانشگاه تهران.

میرمحمدی، سیدمحمد؛ حسن‌پور، اکبر (۱۳۹۰). «نظام اداری

Attri, R.; Dev, N. & Sharma, V. (2013). "Interpretive Structural Modelling (ISM approach: An Overview)". *Research Journal of Management Sciences*. 2(2), 3-8.

Berke, D. & Center for Creative Leadership. (2005). *Succession planning and management: A guide to organizational systems and practices*. Greensboro, N.C: Center for Creative Leadership.

Bolanos, R.; Fontela, E.; Nenclares, A. & Pastor, P. (2005). "Using interpretive structural modelling in strategic decision-making groups". *Management Decision*. 43(6), 877-895.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative research in psychology*. 3 (2), 77-101.

Brillinger, D. R. (2001). "Does anyone know when the correlation coefficient is useful? A study of the times of Extreme River flows". *Technometrics*, 43, 266-273.

Byham, W. C., Nelson, G. & Pease, M. (2002). "Cultivating Leaders with an Acceleration Pool". *Health Forum Journal*, 28-30.

Carroll, C. (2004). "Succession planning: Developing leaders for the future of the organization". *Leadership Abstracts*. 17 (2), 2.

Charan, R., Drotter, S. J. & Noel, J. L. (2011). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company*. San Francisco: Jossey-Bass.

Christie, D. (2005). "Learning to grow our Own: A Study of Succession Planning at

Douglas College". *Dissertation Submitted to Royal Roads University (Canada)*, 1-110.

Cipolla, Frank P. (1993). "Federal Executive Turnover: Crisis or Opportunity". *The Public Manager*, 22(1).

Clunies, J. P. (2007). *Benchmarking Succession Planning and Executive Development in Higher Education: Is the academy ready now to employ these corporate paradigms?*. Academic Leadership. 2 (4). Retrieved May 14. from Academic Leadership Web Site: <http://www.academicleadership.org/>.

Collings, D. G.; Mellahi, K. (2009). "Strategic talent management: A review and research agenda". *Human Resource Management Review* 19pp 304-313-*Jjournal homepage: www.elsevier.com/locate/humres*.

Csod (Cornerstone's Succession Management for State & Local Government) (2013). *5 Reasons for Succession Planning in State & Local Government*. csod.com/performance-cloud.

Effective Succession Planning (2005). *Place of publication not identified*. American Management Association International.

Gay, M. & Sims, D. M. (2009). *Building tomorrow's talent: A practitioner's guide to talent management and succession planning*. Bloomington, Ind: AuthorHouse.

Gorane, S. J. & Kant, R. (2013). "Modelling the SCM enablers: an integrated ISM-

- fuzzy MICMAC approach". *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 25 (2), 263-286.
- Griffeth, R. W.; Allen, D. G. & Barrett, R. (2006). "Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention process model". *Human Resource Management Review*. 16, 490-507.
- Hagberg Consulting Group (2000). *Critical Ingredients in Development*. [Online], Available from URL: <http://www.leadership-development.com/d-ingredients.html> [Accessed on 23 July 2000].
- Haynes, R. K. & Ghosh, R. (2007). "Mentoring and Succession Management: An Evaluative Approach to the Strategic Collaboration Model". *Review of Business*, 28, 2, 3-12.
- Helton, K. & Jackson, R. (2007). "Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment". *Public Personnel Management*, 335-347.
- Holloway, Immy; Todres, Le (2003). "The Status of Method: Flexibility, Consistency and Coherence". *Qualitative Research*. 3 (3), 345-357.
- Huang J., Tzeng G. & Ong Ch. (2005). "Multidimensional Data in Multidimensional Scaling Using the Analytic Network Process". *Pattern Recognition Letters*. 26 (6), 55-767.
- Hunte-Cox, D. E. (2004). *Organization Succession Planning and the Organizational Learning Capacity*. Doctor of Education in Human Resource Development, George Washington University. United State: Proquest Information and Learning Company.
- Khatri, P.; Gupta, S., Gulati, K. & Chauhan, S. (2010). "Talent Management in HR". *Journal of Management and Strategy*. published by sciedu press. 1(1), 39-46.
- Kim, Sooyoung (2007). "Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD A conceptual model". *Journal of European Industrial Training*. 31(3), 181-94.
- Kim, Y. (2006). *Measuring the Value of Succession Planning and Management: A Qualitative Study of U.S. Affiliates of Foreign Multinational Companies*.
- King, N. & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. Los Angeles: SAGE.
- Krauss, J. A. (2007). *Succession planning and talent management recommendations to reduce workforce attrition and prepare for an aging population*. (Doctoral dissertation). Wilmington University, Delaware, United States. Retrieved from Dissertation & Theses: A & I database (Publication No. AAT 3292900).
- Malone, D. (1975). "An Introduction to the application of interpretive structural modeling". *IEEE*, 397-404.
- Mandi, Abdulla Rashed (2008). *Acase study exploring succession planning: Supported by a quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain*. The George WASHINGTON University.
- Nilipour Tabatabaee, sayed Akbar; Abdollahi Lakeh, Azam; Abbasi Tadi, Alireza (2014). "A study of succession planning challenges in governmental organization". *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*. 3(11).
- Rothwell, W. J. (2005). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. New York: AMACOM.
- Rothwell, W. J., Alexander, J. H. & Bernhard, M. (2008). *Cases in government succession planning: Action-oriented strategies for public-sector human capital management, workforce planning, succession planning, and talent management*. Amherst, Mass: HRD Press.
- Sambrook, S. (2005). "Exploring succession planning in small, growing firms". *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 12 (4), 579-594.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as*

Qualitative Research, A guide for Researchers in Education and the social sciences. New York and London: Columbia University. 3rd Ed.

Topper, W. W. (2006). *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.

Warfield, J. N. (1976). *"Societal Systems: Planning, Policy and Complexity.* Willy

Wilkerson, Brian (2007). *Effective Succession Planning in the Public Sector, National Practice Leader, Talent Management.* North America Watson Wyatt Worldwid.