

بررسی موانع مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری

صدیقه طوطیان اصفهانی^{*}، اسداله مهرآرا^{**}، رزیتا کلاتری^{***}

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۷/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۱/۲۵

چکیده

هدف این پژوهش، بررسی موانع مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری در ادارات مرکزی بانک ملی ایران است. روش پژوهش توصیفی - پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش مدیران و کارشناسان و مسئولین دواير اداره‌های بانک ملی مرکزی ایران است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و جدول کرجسی مورگان ۱۹۱ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها در بخش میدانی از پرسشنامه پژوهشگر ساخته استفاده شد. روایی و پایایی پرسشنامه نیز تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و Expert Choice در دو بخش توصیفی و استنباطی انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که موانع مؤثر در استقرار نظام جانشین‌پروری ساختاری، رفتاری، سازمانی و مدیریتی هستند و موانع ساختاری با وزن ۰/۴۱۸ دارای بالاترین الویت و پس از آن به ترتیب موانع رفتاری با وزن ۰/۳۳۰، موانع سازمانی با وزن ۰/۰۷۸ و موانع مدیریتی با وزن ۰/۱۷۴ در الویت بعدی قرار دارند.

کلیدواژه‌ها: استقرار نظام جانشین‌پروری؛ موانع ساختاری؛ موانع سازمانی؛ موانع رفتاری

tootian_ir@yahoo.com

* نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران شرق، تهران، ایران

** استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، مازندران، ایران

*** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران ایران

مقدمه

در طول نیم‌قرن گذشته، اوضاع اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و صنعتی جهان آن‌چنان دستخوش تغییر و دگرگونی بوده است که به‌زحمت می‌توان اندک شباهتی میان ساختار سازمان‌ها در زمان حال و گذشته یافت. امروزه باعنایت به شتاب تغییرات و رقابت فزاینده، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگر برای کسب نتایج و حفظ خود تلاش می‌کنند. در این راستا، توجه به منابع انسانی، توسعه و توانمندسازی آن که باارزش‌ترین سرمایه‌های سازمانی محسوب شده و محور توانایی و دانش‌افزایی در کلاس جهانی می‌باشد، مؤید این حقیقت است که انسان به‌عنوان شریک تعیین‌کننده و مؤثر در سازمان‌ها، مدنظر قرار گرفته و پرورش و توسعه منابع انسانی، موجب توسعه همه‌جانبه و متوازن سازمان است. یکی از مبانی توسعه در هر جامعه، نظام اداری و مدیریت آن است. بدیهی است که نظام اداری مطلوب و کارآمد، می‌تواند تسهیل‌کننده و زمینه‌ساز تحقق هدف‌های برنامه‌های توسعه قرار گیرد؛ چراکه نظام اداری هر کشور، نظام تنظیم‌کننده کلیه فعالیت‌ها برای نیل به هدف‌های ازپیش‌تعیین‌شده است. بیشتر سازمان‌ها نظامی دارند تا اطمینان حاصل کنند که توانایی فنی و مدیریتی آنها به‌طور مستمر حفظ خواهد شد، به‌این‌ترتیب که رهبران و کارکنان کلیدی مستعد را شناسایی و انتخاب کرده، آموزش و توسعه دهند، پیشرفت آنها را ارزیابی کنند و در مراحل حیاتی سازمان را ارتقا دهند. این نظام، جانشین‌پروری خوانده می‌شود. شرکت‌ها با پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری می‌توانند نرخ گردش نیرو را پایین بیاورند، روحیه کارکنان را افزایش دهند و باصلاحیت‌ترین افراد را به پست‌های کلیدی سازمان رهنمون سازند. جانشین‌پروری دربرگیرنده انتخاب مناسب‌ترین کارکنان برای احراز پست‌های بالاتر مدیریتی در سازمان‌ها از میان جمعی از کاندیدهای با مهارت است (گروز^۱، ۲۰۰۷: ۲۴۲). جانشین‌پروری فرایندی طراحی‌شده برای اطمینان از عملکرد مؤثر و مداوم سازمان است که ازطریق به‌کارگیری و بهسازی کارکنان و مدیران در نقش‌های کلیدی درون سازمان امکان‌پذیر است (زیدآبادی و نودهی، ۱۳۹۴: ۱۵).

1. Groves

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به سازمان اجازه می‌دهد تا برای مواجه‌شدن با غیبت، ترک خدمت، فوت، بازنشستگی یا جابه‌جایی و انتقال افراد آماده شود. دیگر نمی‌توان وقایع آینده را به بخت و اقبال واگذار نمود (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۲: ۴۴). امروزه باتوجه به نیاز روزافزون به نظام مدیریت جانشین‌پروری، تلاش‌های اندکی در زمینه بررسی عوامل مهم برای استقرار نظام جانشین‌پروری مطلوب انجام شده است (هادی‌زاده مقدم و سلطانی، ۱۳۹۰: ۵۹). بنابراین، بدیهی است برنامه جانشین‌پروری، فراگرد آسانی نیست که بتوان آن را به‌سادگی برنامه‌ریزی کرد و به کار بست؛ موانع و مشکلاتی وجود دارد که اگر مدنظر قرار نگیرند و حل نشوند این فراگرد را کند و حتی محو می‌نماید که این موانع به چهار دسته سازمانی، مدیریتی، رفتاری و ساختاری تقسیم‌بندی شده‌اند. همچنین، در رقابت جهانی امروز، صنعت بانک‌داری وظیفه خطیری در دستیابی به جایگاهی بلند، متناسب با شأن کشور عزیزمان ایران، برعهده دارد. در این راستا، مدیران نقش بسیار مهمی دارند. بانک ملی باتوجه به بالا رفتن تعداد بازنشستگی مدیران و ورود مدیران جدیدتر، نیازمند برنامه‌ریزی برای توسعه و جایگزینی آنهاست. طبق بررسی‌های صورت گرفته و اظهارنظر مسئولین ارشد بانک به دلیل رشد عرصه‌های جدید، تعویض سریع مدیران یا بازنشستگی نیروهای فعلی، سالانه تعداد زیادی از منصب‌ها خالی می‌شود. در نتیجه، سازمان موظف است برای پرکردن این جاهای خالی، برنامه‌ریزی مؤثری داشته باشد. بر این اساس، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ این سؤال است که «چه موانعی بر استقرار نظام جانشین‌پروری در ادارات مرکزی بانک ملی ایران تأثیر می‌گذارد؟»

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفاهیم بنیادین و نظری مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

با شروع تحقیقات بنیادین توسط کنسر و سبورا^۱ (۱۹۸۸)، بررسی گسترده در ادبیات جانشین‌پروری به عنوان یک مطالعه شروع شده بود که با همکاری اسکار گروسکی^۲ در سال‌های

1. Conser & Sabura
2. Oscar Gruski

۱۹۶۰ و ۱۹۶۷ زمینه تشخیص دو عامل کلیدی را ایجاد کرد: یک عامل اینکه جانشین‌پروری منجر به توانایی سازمان می‌شود. دوم، جانشین‌پروری برای سازمان غیرقابل اجتناب است. وی دسته‌بندی نظام‌مندی را توسعه داد که در آن جانشین‌پروری را مطالعه اساسی دانست که نگهداری عوامل موجود در سازمان و حفظ کارکنان، ریشه در تحقیقات موجود آن دارد (به نقل از سیمن و همکاران^۱، ۲۰۱۳: ۴۰۸). ویلیام راث‌ول^۲ مبدأ این نیاز سازمان را به اصول چهارده‌گانه فایول در اوایل قرن بیستم برمی‌گرداند؛ جایی که فایول از «ثبات شغلی کارکنان» نام می‌برد و بر این اعتقاد است که اگر این نیاز فراموش شود، سرانجام پست‌های کلیدی توسط کارکنانی که به روش غلط آماده شده‌اند، پر خواهد شد. به‌طور کلی برنامه‌ریزی جانشینی‌پروری مدیریت، را می‌توان به فرایندی اطلاق کرد که در آن نسبت به چگونگی پرکردن خلأهای مدیریتی، تصمیم‌گیری می‌شود. با در نظر گرفتن برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌توان گفت هنگامی که در سمت‌های کلیدی سازمان خلأ ایجاد می‌شود، لازم است طبق یک خط‌مشی دقیق، یا نیروهای موجود ارتقا یابند، یا از خارج از سازمان افرادی استخدام شوند. حفظ نوعی توازن بین این دو روش اهمیت دارد (واره‌گی و جیسن^۳، ۲۰۱۶: ۱۱۸). شاید بهترین برداشت، تعریف راث‌ول^۴ (۲۰۰۵: ۴۸۱) می‌باشد که این برنامه را کوششی نظام‌مند و سنجیده می‌داند که توسط یک سازمان برای حصول اطمینان از تداوم رهبری در سمت‌های کلیدی، نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری، عملی برای پیشرفت و تشویق افراد به ارتقا انجام می‌شود. این دیدگاه به‌وضوح دربرگیرنده موقعیت‌هایی بیشتر از موقعیت یک مدیر اجرایی است و مستلزم یک برنامه مداوم توسعه رهبری فردی در سراسر سازمان است. این رویکرد جامع به مدیریت منابع انسانی راهبردی، توسعه رهبری و فراتر از آن به برنامه‌ریزی نیروی کار گره خورده است (بخشنده و همکاران، ۱۳۹۵: ۶۲).

شاید بتوان گفت که آکادمی ملی مدیریت دولتی^۵ تعریف جامع و کاربردی‌تری را ارائه

1. Seaman, et al

2. William Rothwell

3. Varhegyi & Jepsen

4.

5. The National Academy of Public Administration

کرده باشد؛ به این صورت که مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری وسیع‌تر از دستکاری و سروکارداشتن صرف با نامزدهایی است که می‌خواهند در پست‌های مشخص جایگزین شوند. این فعالیت را می‌توان تلاش عمیق برای پیش‌بینی نیازمندی‌های مدیریتی و سپس انتخاب مدیران از میان مجموعه یا ذخایر مدیران مستعد و پرتوان قلمداد کرد (گل‌وردی و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۰۲).

جدول ۱. مقایسه دیدگاه سنتی و مدرن جانشین‌پروری

دیدگاه سنتی جانشین‌پروری	دیدگاه مدرن جانشین‌پروری
هرچند جانشین‌پروری یک ایده جدید نیست، اما بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها هنوز اصل جانشین‌پروری را فقط برای مدیران رده بالا مثل مدیران عامل به کار می‌برند (مندى ^۱ ، ۲۰۰۸: ۷۴).	سازمان‌های موفق، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را برای اطمینان از استمرار استعدادهای رهبران و کارکنان رده‌بالای خود، می‌دانند و دورنمای جدید فرایند جانشین‌پروری به انتخاب در تمامی سطوح سازمانی است (ایبارا ^۲ ، ۲۰۰۵: ۱۹).
یک شیوه تفکر قدیمی نسبت به جانشین‌پروری این بود که جانشین‌پروری یک وسیله برای ترمیم بحران است (بایهام و نلسون ^۳ ، ۱۹۹۹: ۲۱).	دورنما جانشین‌پروری، برای کسب مزیت رقابتی باثبات در محیط پرتلاطم امروزی است (هاین و اونیل ^۴ ، ۲۰۰۴: ۷۳).

سیر تکامل نظریه‌های جانشین‌پروری

بر پایه رویکرد تعاملی، فرایند رشد نظریه‌های جانشینی را می‌توان در سه محور برنامه‌ریزی جایگزینی، برنامه‌ریزی جانشینی و جانشینی مدیریت طبقه‌بندی نمود:

برنامه‌ریزی جایگزینی: اگر برنامه رسمی سازمان وجود نداشته باشد، برنامه‌ریزی جایگزینی، ابزار ارزشمندی برای پردازش مدیریت محسوب می‌شود. چارت، جایگزینی این امکان را فراهم می‌کند که قضاوت‌ها در مورد عملکرد و توانایی‌های افراد، مستند و مدون شود و در سازمان‌های بزرگ‌تر، در مواقعی که اطلاعات غیررسمی در مورد افراد چندان کامل و قابل اعتماد نیست از آنها استفاده شود (واکر^۵، ۱۹۹۸: ۹).

1. Mandi
2. Ibarra
3. Byham & Nelson
4. Heinen & O'Neill
5. Walker

برنامه‌ریزی جانشینی: در یک تعریف کلی، برنامه‌ریزی جانشینی به فرایند منظمی اطلاق می‌شود که در آن به نیازمندی‌های پست‌های مدیریتی کلیدی از درون یک فرایند ارزیابی عملکرد، نسبت کیفیت به کمیت به مدیران عالی و میانی توجه می‌شود و به این سؤالات پاسخ داده می‌شود که آیا سیاست‌های سازمانی استمرار پست‌های مدیریتی را در نظر گرفته است؟ آیا نظام ارزیابی عملکرد مدونی برای مدیران و سرپرستان وجود دارد؟ آیا نظام رسمی آموزشی در این‌باره به‌وجود آمده است؟ برنامه‌ریزی جانشینی و برنامه‌ریزی جایگزینی اگرچه با هم سازگارند و اغلب هم‌پوشانی دارند، اما نباید با یکدیگر اشتباه شوند. برنامه‌ریزی جانشینی فراتر از برنامه‌ریزی جایگزینی قرار می‌گیرد، برنامه‌ریزی جانشینی کوشش و تلاش برای حصول اطمینان از استمرار رهبری با ایجاد ذخیره استعداد از درون سازمان توسط فعالیت‌های پیش‌بینی‌شده رهبری است و آن را می‌توان به‌عنوان ابزاری برای اجرای طرح‌های راهبردی تلقی کرد (راث‌ول^۱، ۲۰۰۲: ۳۵).

جانشینی مدیریت: امروزه به‌جای برنامه‌ریزی جانشینی از واژه جانشینی مدیریت استفاده می‌شود که در چارچوب مدیران متمرکز شده است. در برنامه‌ریزی جانشینی روی همه پست‌های کلیدی، برنامه‌ریزی صورت می‌گرفت، اما در رویکرد جدید به جانشینی صرفاً در قالب مدیران برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد.

پیشینه پژوهش‌های مرتبط

برومند و طاوسی در سال (۱۳۹۵) پژوهشی باعنوان "بررسی رابطه جانشین‌پروری با عملکرد کارکنان شرکت گاز استان تهران" ارائه دادند. هدف از این پژوهش، بررسی رابطه جانشین‌پروری با عملکرد کارکنان بود. جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان شرکت گاز استان تهران که تعداد آنها برابر ۹۰۰ نفر، حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۲۶۹ برآورد شد. نتیجه آماری پژوهش نشان داد که ارتباط معنی‌داری بین این دو متغیر وجود دارد. بنابراین، با بهبود جانشین‌پروری در سازمان عملکرد کارکنان نیز بهبود می‌یابد.

1. Rothwell

سچپکر^۱ و همکاران (۲۰۱۷)، پژوهشی با عنوان «جانشینی مدیر عامل شرکت، تغییر استراتژیک و عملکرد در جهت موفقیت انجام دادند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که جانشینی مدیر عامل در عملکرد در کوتاه‌مدت تأثیر منفی دارد و بر عملکرد طولانی‌مدت تأثیر مثبت قابل توجهی دارد. اثرات عملکرد طولانی‌مدت، با تغییر و تحول راهبردی و با واسطه مدیر عامل جدید انجام می‌شود (مدیر عامل از داخل و خارج از شرکت). در داخل شرکت مدیران اجرایی در جهت بهبود عملکرد در طولانی‌مدت و تغییر کم‌تر در راهبردی، در حالی که استخدام یک مدیر عامل از خارج شرکت منجر به تغییر راهبردی است که منجر به عملکرد پایین‌تری در طولانی‌مدت است.

پیکوتیچ^۲ و همکاران (۲۰۱۶)، پژوهشی با عنوان «اثرات جانشینی مدیریت در بانکداری خرده‌فروشی» انجام دادند. هدف تحقیق بررسی اثرات جانشینی مدیریت در بانکداری خرده‌فروشی بود. آنها از نتایج تحقیق دریافتند که ارتباطی قوی بین عملکرد قبل و بعد از پیروزی وجود دارد و عملکرد قبل از جانشینی پیش‌بینی‌کننده مبداء جانشینی است.

چلیسکوا^۳ و همکارانش در سال (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان "برنامه‌ریزی توسعه فردی و جانشینی" ارائه دادند. برنامه‌ریزی توسعه فردی باید به کارکنان در شرکت انگیزه بدهد و همچنین باید کارکنان را قادر به توسعه مهارت‌های حرفه‌ای خود سازد که اینها برخی از دیدگاه‌های ارائه کار کارکنان و افزایش جذابیت کار در این شرکت است. هدف برنامه‌ریزی توسعه شخصی و موفقیت در این شرکت است که برای برآورده ساختن نیاز آینده منابع انسانی در شرکت برای مشاغل خاص است. امروزه نیاز اصلی انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی شغلی است؛ با توجه به تغییرات که می‌تواند متوجه این شرکت باشد. بنابراین، کارکنان باید مسئولیت‌هایی برای مسیر زندگی حرفه‌ای خود را داشته باشند.

قربانی و علی‌زاده (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان «شناسایی موانع برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در صنعت بیمه (مورد مطالعاتی: بیمه پاسارگاد تهران)» با روش اکتشافی دریافتند که کلیه موانع

1. Schepker
2. Pecotich
3. Chlebkikova

شناسایی شده از جمله ساختاری، مدیریتی بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در بیمه پاسارگاد تأثیرگذار هستند.

مهرآوری و امامقلی‌زاده (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان «شناسایی موانع و چالش‌های استقرار برنامه‌های جانشین‌پروری مطالعه موردی: ادارات مرکزی بانک سپه» با هدف شناسایی و الویت‌بندی موانع جانشین‌پروری انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که در این بانک چهار مانع ساختاری، مانع رفتاری، مانع سازمانی و مانع مدیریتی و زیرعامل‌های آنها تأثیرگذار است.

قاسمی و همکاران (۱۳۹۲)، طی پژوهشی با عنوان «بررسی دشواری‌ها و چالش‌های استقرار برنامه جانشین‌پروری در نظام اداری ایران» دریافتند فقدان پشتیبانی مدیریت عالی، عدم انطباق برنامه جانشین‌پروری با برنامه‌های راهبردی سازمان، عدم ثبات مدیریت، تشریفات زائد اداری، دیدگاه سنتی، دیربازده‌بودن و عدم شفافیت در اجرای طرح از جمله چالش‌های استقرار برنامه جانشین‌پروری است که با بهره‌گیری از خرد جمعی، جلب حمایت مدیریت عالی، اختصاص واحدی مشخص به مدیریت جانشین‌پروری، شفاف‌سازی و با تغییر نگرش‌ها و فرهنگ‌سازی می‌توان از این چالش‌ها عبور کرد.

میر و همکارانش در سال (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان "ارائه مدلی برای جانشین‌پروری در کسب‌وکارهای خانوادگی" انجام دادند. آنها بیان کردند: پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی به روند مناسب جانشین‌پروری بستگی دارد. بسیاری از این کسب‌وکارها با گذشت زمان و با خروج بنیان‌گذار به‌طور کامل حذف می‌شوند. پیشرفت‌های فنی در کنار سیاست‌های دولت و همچنین تحولات فرهنگی و اجتماعی بر تغییر روندهای جانشین‌پروری مؤثر بوده و به‌نظر می‌رسد که به‌منظور حفظ و صیانت از کسب‌وکارها، داشتن مدل مناسب و قابل‌اجرا و منعطف در زمینه جانشین‌پروری موجب خواهد شد که تکنیک‌ها و فنون تولید و ارائه خدمات از نسلی به نسل دیگر انتقال یافته و از به فراموشی سپرده‌شدن بسیاری از کسب‌وکارها که با فرهنگ و سنت جامعه عجین می‌باشند، جلوگیری شود. هدف اصلی این مقاله، معرفی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در کسب‌وکارهای خانوادگی و ارائه مدلی عمومی برای آن است که با روش مطالعه کتابخانه‌ای

انجام گرفته است. الگوی موردنظر دارای سه مرحله کلی با عناوین ورود به کسب‌وکار، آمادگی برای جانشینی و انتقال رهبری است که هر مرحله دارای اجزای خاص خود است و می‌توان از این الگو در برنامه‌ریزی برای کسب‌وکارهای خانوادگی استفاده نمود.

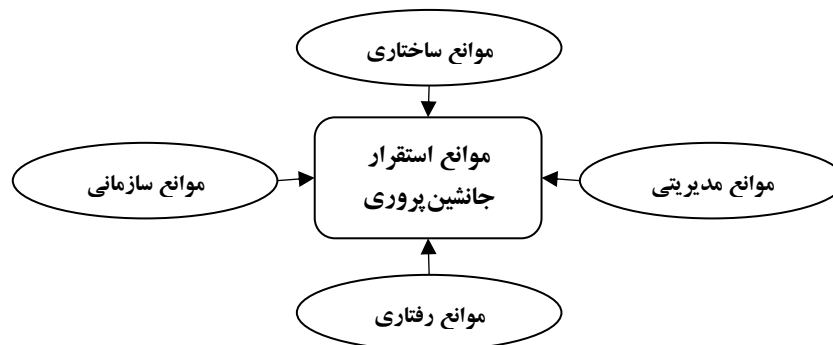
در جدول ۲ نیز مراحل شناسایی و تلخیص مؤلفه‌ها و درنهایت تبیین مؤلفه‌های نهایی، براین اساس ارائه شده است. ابتدا بر مطالعات اسنادی مؤلفه‌های تحقیق جمع‌آوری شد. سپس براساس نظر خبرگان مؤلفه‌ای تحقیق استخراج شد و براساس تحلیل سلسله‌مراتبی الویت‌بندی شد.

جدول ۲. روند شناسایی و تبیین مؤلفه‌های موانع مؤثر جانشین‌پروری

مرحله اول پژوهش	مرحله دوم پژوهش
مجموع مؤلفه‌های موانع مؤثر جانشین‌پروری براساس مطالعات اسنادی	استخراج مؤلفه‌های موانع مؤثر بر جانشین‌پروری براساس نظر خبرگان و تبیین نهایی
مدل کانال رهبری (باقری و همکارانش، ۱۳۹۵) شامل: مسیرهای شغلی (سازمان). مدل مرشد - مریدی (حیدری‌نژاد و مقتدرزاده، ۱۳۹۴) شامل: نظام مدیریتی. مدل ستاره هفت‌پر (سالاری و ذبیحی، ۱۳۹۳) شامل: ایجاد تعهد، ارزیابی الزامات کار فعلی، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی استعدادهای آتی فرد، ارزیابی برنامه‌ریزی جانشینی، ارزیابی استعدادهای آتی فرد (رفتاری، سازمانی، ساختاری). عزیزی (۱۳۹۵): ایجاد نظام مدیریت جانشین‌پروری. پرومند و طاوسی (۱۳۹۵): مباحث مرتبط با سازمان درجانشین‌پروری. قاسمی و همکاران (۱۳۹۲): مدیریت، ساختار، سازمان. مهرآوری و امامقلی‌زاده (۱۳۹۵): مانع ساختاری، مانع رفتاری، مانع سازمانی و مانع مدیریتی. قربانی و علی‌زاده (۱۳۹۵): ساختاری، مدیریتی	موانع ساختاری موانع سازمانی موانع رفتاری موانع مدیریتی

مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش نیز در شکل زیر آورده شده است:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

لذا براساس این مدل، پژوهش حاضر به دنبال بررسی فرضیه‌های زیر است:

فرضیه اصلی: استقرار نظام جانشین‌پروری در ادارات مرکزی بانک ملی ایران با موانعی روبه‌روست.

فرضیه‌های فرعی:

۱. استقرار نظام جانشین‌پروری در ادارات مرکزی بانک ملی با موانع ساختاری روبه‌روست.
۲. استقرار نظام جانشین‌پروری در ادارات مرکزی بانک ملی با موانع رفتاری روبه‌روست.
۳. استقرار نظام جانشین‌پروری در ادارات مرکزی بانک ملی با موانع سازمانی روبه‌روست.
۴. استقرار نظام جانشین‌پروری در ادارات مرکزی بانک ملی با موانع مدیریتی روبه‌روست.

روش‌شناسی پژوهش

پارادایم تحقیق اثبات‌گرا، هستی‌شناسی تحقیق عینی، روش‌شناسی تحقیق کمی، راهبرد آن توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را مدیران، معاونان، رؤسا، معاونین

دوایر و کارشناسان ادارات مرکزی بانک ملی ایران در شهر تهران که تعداد ۱۲۱۰ نفر را شامل می‌شدند، تشکیل دادند و از این میان با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، نمونه‌ای به اندازه ۱۹۱ نفر انتخاب و پرسشنامه در اختیار آنها قرار گرفت. در این پژوهش به‌منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه پژوهشگرساخته موانع استقرار جانشین‌پروری استفاده شد. پرسشنامه پژوهشگرساخته موانع استقرار جانشین‌پروری شامل مؤلفه‌های موانع ساختاری، موانع رفتاری، موانع سازمانی و موانع مدیریتی است که شامل ۲۹ سؤال است؛ بدین‌صورت که موانع ساختاری (سؤالات ۱-۱۱)، موانع رفتاری (سؤالات ۱۲-۱۶)، موانع سازمانی (سؤالات ۱۷-۲۵) و موانع مدیریتی (سؤالات ۲۶-۲۹) برای سنجش موانع استقرار جانشین‌پروری را می‌سنجد و تمامی سؤالات از طیف ۵ درجه‌ای لیکرت تبعیت نموده که از ۱ (خیلی کم) تا ۵ (خیلی زیاد) طراحی شده‌اند. برای بررسی روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری به روش‌های زیر عمل شد:

روایی: به‌منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری^۱، محتوایی^۲ و سازه^۳ استفاده شد. در روایی ظاهری پرسشنامه‌ها قبل از توزیع توسط پژوهشگر، چند نفر از اعضای نمونه و برخی خبرگان دانشگاهی مورد بررسی قرار گرفت. در روایی محتوایی در قالب یک روش دلفی و با کمک فرم‌های CVR و CVI و به کمک ده نفر از خبرگان شامل اعضای مصاحبه‌شونده، خبرگان دانشگاهی، چند نفر از آزمودنی‌ها و ... محتوای پرسشنامه از نظر سؤال‌های اضافی و یا اصلاح سؤال‌ها مورد بررسی قرار گرفت. فرم CVI نشان داد که همه سؤال‌های موانع استقرار جانشین‌پروری از نقطه‌نظر ساده‌بودن، واضح‌بودن و مربوط‌بودن از وضعیت مناسبی برخوردارند (میزان این ضریب برای هریک از سؤال‌ها بالاتر از ۰/۷۹ بود)؛ همچنین باتوجه‌به اینکه مقدار CVR برای همه سؤال‌ها بالای ۰/۶۲ به‌دست آمد، هیچ سؤالی نیاز به حذف شدن نداشت. در مورد روایی سازه نیز از دو نوع روایی همگرا و واگرا با کمک نرم‌افزار Smart-Pls 2 استفاده شد. در بررسی روایی همگرا یافته‌ها نشان داد ضرایب معنی‌داری تمام بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۲/۵۸ بود

1. Faced Validity
2. Content Validity
3. Construct Validity

(آماره تی) یعنی تمامی بارهای عاملی با اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار بود؛ مقادیر تمام بارهای عاملی نیز بالای ۰/۵ بود (رابطه متغیر آشکار و پنهان)؛ میانگین واریانس استخراج‌شده^۱ (AVE) همه مؤلفه‌ها بالای ۰/۵ بود و همین‌طور پایایی ترکیبی همه مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراج‌شده آن بود؛ لذا می‌توان گفت که روایی همگرایی سازه‌های مدل تأیید می‌شوند. در بررسی روایی واگرا نیز از آزمون فورنل و لارکر (این آزمون روایی واگرا (تشخیصی) را در سطح متغیرهای پنهان با استفاده از مازولی که در نرم‌افزار Smart-Pls 2 تعریف شده می‌سنجد) و آزمون بار عرضی^۲ (این آزمون روایی واگرا را در سطح متغیرهای مشاهده‌پذیر توسط مازولی که در نرم‌افزار Smart-Pls2 تعریف شده، می‌سنجد) استفاده شد. در آزمون فورنل و لارکر یافته‌ها نشان داد، جذر میانگین واریانس استخراج‌شده هر متغیر پنهان بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای پنهان مدل بود؛ همچنین نتایج آزمون بار عرضی نشان داد، بارهای عاملی هر کدام از متغیرهای پژوهش بیشتر از بارهای عاملی مشاهده‌پذیره‌ای دیگر مدل‌های اندازه‌گیری موجود در مدل بود و از طرف دیگر، بار عاملی هر متغیر مشاهده‌پذیر روی متغیر پنهان متناظرش حداقل ۰/۱ بیشتر از بارهای عاملی همان متغیر مشاهده‌پذیر بر متغیرهای پنهان دیگر بود؛ بنابراین نتایج این دو آزمون بیانگر روایی واگرا بود.

پایایی: در این پژوهش پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی^۳ محاسبه شد. مقادیر این دو ضریب برای همه متغیرهای پژوهش بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایاب بودن ابزار اندازه‌گیری بود. ضرایب پایایی و روایی ذکر شده برای پرسشنامه محقق‌ساخته موانع استقرار جانشین‌پروری در جدول ۱ قابل مشاهده است.

-
1. Average Variance Extracted
 2. Cross Loadings
 3. Composite Reliability (CR)

جدول ۳. اطلاعات پرسشنامه و محاسبه روایی و پایایی ابزار

بعد	آلفای کرونباخ	CR	AVE	MSV	ASV	۱	۲	۳	۴
موانع ساختاری	۰,۷۳۶	۰/۸۰۱	۰/۶۱	۰,۴۱	۰,۳۰	۰/۷۸	—	—	—
موانع رفتاری	۰,۸۳۸	۰/۸۸۹	۰/۵۷	۰,۱۴	۰,۰۸	۰/۵۳	۰/۷۵	—	—
موانع سازمانی	۰,۷۷۹	۰/۸۱۶	۰/۶۶	۰,۴۲	۰,۲۲	۰/۴۷	۰/۵۲	۰/۸۱	—
موانع مدیریتی	۰,۷۹۴	۰/۸۳۶	۰/۵۶	۰,۴۱	۰,۲۴	۰/۳۹	۰/۴۴	۰/۳۶	۰/۷۴

باتوجه به جدول فوق می‌توان گفت: پایایی ابعاد مورد تأیید است، زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ است و همچنین $AVE > ۰/۵$ است. روایی همگرا مورد تأیید است، زیرا $CR > ۰/۷$ ؛ $CR > AVE$ ؛ $CR > ۰/۵$ ؛ $AVE > ۰/۵$ و همین‌طور روایی واگرا نیز مورد تأیید است زیرا $MSV < AVE$ و $ASV < AVE$.^۲

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش اول، اطلاعات جمعیت‌شناختی و آمار توصیفی متغیرها ارائه شد. سپس در بخش بعدی، برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از آزمون تی تک‌نمونه‌ای و سلسله‌مراتبی استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

در ابتدا برای بررسی بهنجار (نرمال بودن) توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد که براساس آن آزمون نتیجه می‌گیریم که داده‌های جمع‌آوری شده برای پرسشنامه از توزیع بهنجار تبعیت می‌کنند.

آزمون فرضیه‌های پژوهش

در این قسمت فرضیه‌های پژوهش با استفاده از آزمون t تک‌نمونه‌ای محاسبه می‌شود. فرضیه اصلی: استقرار نظام جانشین‌پروری در ادارات مرکزی بانک ملی ایران با موانعی روبه‌روست.

فرضیه فرعی اول: استقرار نظام جانشین‌پروری در ادارات مرکزی بانک ملی ایران با موانع

1. Maximum Shared Squared Variance (MSV)
2. Average Shared Squared Variance (ASV)

ساختاری روبرو است.

فرضیه فرعی دوم: استقرار نظام جانشین‌پروری در ادارات مرکزی بانک ملی ایران با موانع رفتاری روبه‌روست.

فرضیه فرعی سوم: استقرار نظام جانشین‌پروری در ادارات مرکزی بانک ملی ایران با موانع سازمانی روبه‌روست.

فرضیه فرعی چهارم: استقرار نظام جانشین‌پروری در ادارات مرکزی بانک ملی ایران با موانع مدیریتی روبه‌روست.

فرضیه فرعی پنجم: در بین موانع مختلف موانع ساختاری در اولویت است.

در این بخش میانگین نمرات اختصاص‌یافته به مؤلفه موانع کلی و همچنین موانع ساختاری، رفتاری، سازمانی و مدیریتی را بررسی نموده و سپس با استفاده از آزمون t یک‌نمونه‌ای معنی‌داری اختلاف میانگین نمرات با مقدار ۳ را آزموده که نتایج آن در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. آزمون t فرضیه اصلی

نام مؤلفه	میانگین پاسخ	اختلاف میانگین با ۳	سطح معنی‌داری	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای اختلاف میانگین
موانع کلی	۳٫۲۷	۰٫۲۷	۰٫۰۰۰	۰٫۱۵ تا ۰٫۳۸
موانع ساختاری	۳٫۶۴	۰٫۶۴	۰٫۰۰۰	۰٫۵۳ تا ۰٫۷۴
موانع رفتاری	۳٫۲۰	۰٫۲۰	۰٫۰۰۱	۰٫۰۹ تا ۰٫۳۲
موانع سازمانی	۳٫۱۷	۰٫۱۷	۰٫۰۰۵	۰٫۰۵ تا ۰٫۲۹
موانع مدیریتی	۳٫۱۵	۰٫۱۵	۰٫۰۳	۰٫۰۱۶ تا ۰٫۲۹

برای موانع کلی مقدار میانگین نمرات ۳٫۲۷ است که اختلاف آن با عدد ۳ برابر ۰٫۲۷ واحد است و معنی‌داری آزمون t در سطح اطمینان ۹۵٪ به این معناست که میانگین پاسخ افراد پاسخ‌دهنده به موانع کلی (سؤالات ۱ تا ۲۹) به میزان قابل توجهی بیشتر از مقدار ۳ است و مطابق با فاصله اطمینان ۹۵٪، در جامعه مقدار میانگین پاسخ با احتمال ۹۵ درصد در حد فاصل ۳/۴۲ تا

۳/۶۵ قرار می‌گیرد. می‌توان نتیجه گرفت استقرار نظام جانشین‌پروری در ادارات مرکزی بانک ملی ایران با موانعی روبه‌روست، زیرا اولاً میانگین پاسخ افراد بیشتر از ۳ (به سمت جواب موافقم) بوده، ثانیاً مقدار میانگین در مقایسه با عدد ۳ معنی‌دار شده است ($Pvalue < 0/05$).

برای موانع ساختاری مقدار میانگین نمرات ۳/۶۴ است که اختلاف آن با عدد ۳ برابر ۰/۶۴ واحد است و معنی‌داری آزمون t در سطح اطمینان ۹۵٪ به این معناست که میانگین پاسخ افراد پاسخ‌دهنده به موانع ساختاری (سؤالات ۱ تا ۱۱) به میزان قابل توجهی بیشتر از مقدار ۳ است و مطابق با فاصله اطمینان ۹۵٪، در جامعه مقدار میانگین پاسخ با احتمال ۹۵ درصد در حد فاصل ۴/۱۷ تا ۴/۳۸ قرار می‌گیرد. می‌توان نتیجه گرفت استقرار نظام جانشین‌پروری در ادارات مرکزی بانک ملی ایران با موانع ساختاری روبه‌روست، زیرا اولاً میانگین پاسخ افراد بیشتر از ۳ (به سمت جواب موافقم) بوده، ثانیاً مقدار میانگین در مقایسه با عدد ۳ معنی‌دار شده است ($Pvalue < 0/05$).

برای مؤلفه موانع رفتاری مقدار میانگین نمرات ۳/۲۰ است که اختلاف آن با عدد ۳ برابر ۰/۲۰ واحد است و معنی‌داری آزمون t در سطح اطمینان ۹۵٪ به این معناست که میانگین پاسخ افراد پاسخ‌دهنده به سؤالات موانع رفتاری (سؤالات ۱۲ تا ۱۶) به میزان قابل توجهی بیشتر از مقدار ۳ است و مطابق با فاصله اطمینان ۹۵٪، در جامعه مقدار میانگین پاسخ با احتمال ۹۵ درصد در حد فاصل ۳/۲۹ تا ۳/۵۲ قرار می‌گیرد. می‌توان نتیجه گرفت استقرار نظام جانشین‌پروری در ادارات مرکزی بانک ملی ایران با موانع رفتاری روبه‌روست، زیرا اولاً میانگین پاسخ افراد بیشتر از ۳ (به سمت جواب موافقم) بوده، ثانیاً مقدار میانگین در مقایسه با عدد ۳ معنی‌دار شده است ($Pvalue < 0/05$).

برای موانع سازمانی مقدار میانگین نمرات ۳/۱۷ است که اختلاف آن با عدد ۳ برابر ۰/۱۷ واحد است و معنی‌داری آزمون t در سطح اطمینان ۹۵٪ به این معناست که میانگین پاسخ افراد پاسخ‌دهنده به سؤالات موانع سازمانی (سؤالات ۱۷ تا ۲۵) به میزان قابل توجهی بیشتر از مقدار ۳ است و مطابق با فاصله اطمینان ۹۵٪، در جامعه مقدار میانگین پاسخ با احتمال ۹۵ درصد در حد فاصل ۳/۲۲ تا ۳/۴۶ قرار می‌گیرد. می‌توان نتیجه گرفت استقرار نظام جانشین‌پروری در ادارات

مرکزی بانک ملی ایران با موانع سازمانی روبه‌روست، زیرا اولاً میانگین پاسخ افراد بیشتر از ۳ (به سمت جواب موافقم) بوده ثانیاً مقدار میانگین در مقایسه با عدد ۳ معنی‌دار شده است ($Pvalue < 0/05$).

برای موانع مدیریتی مقدار میانگین نمرات ۳/۱۵ است که اختلاف آن با عدد ۳ برابر ۰/۱۵ واحد است و معنی‌داری آزمون t در سطح اطمینان ۹۵٪ به این معناست که میانگین پاسخ افراد پاسخ‌دهنده به سؤالات موانع ساختاری (سؤالات ۲۶ تا ۲۹) به میزان قابل توجهی بیشتر از مقدار ۳ است و مطابق با فاصله اطمینان ۹۵٪، در جامعه مقدار میانگین پاسخ با احتمال ۹۵ درصد در حد فاصل ۳/۱۷ تا ۳/۴۴ قرار می‌گیرد. می‌توان نتیجه گرفت استقرار نظام جانشین‌پروری در ادارات مرکزی بانک ملی ایران با موانع مدیریتی روبه‌روست، زیرا اولاً میانگین پاسخ افراد بیشتر از ۳ (به سمت جواب موافقم) بوده، ثانیاً مقدار میانگین در مقایسه با عدد ۳ معنی‌دار شده است ($Pvalue < 0/05$).

فرضیه فرعی پنجم: بین موانع مختلف، موانع ساختاری در اولویت است. با ترکیب سؤالات پرسشنامه، وجه اول مقایسات زوجی آنها و میانگین‌گیری هندسی از نظر پاسخگویان با نرم‌افزار Expert Choice این موانع تحت عناوین موانع ساختاری، موانع رفتاری و موانع مدیریتی و سازمانی نشان داده شده‌اند. بعد از آزمون نسبت سازگاری، تصمیمات پاسخگویان بنا به رویکرد مقایسات زوجی باید نسبت سازگاری کم‌تر از ۰/۱ ($CR < 0/1$) باشد می‌توان اطمینان حاصل کرد که سازگاری مناسبی در تصمیم‌گیری گروهی وجود دارد و تصمیمات قابل اطمینان هستند، بنابراین جدول مقایسات موانع فوق در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. مقایسات زوجی (موانع اصلی) تحقیق

موانع ساختاری	موانع رفتاری	موانع مدیریتی	اهمیت نسبی
۱	۲	۲	۰/۴۱۸
۰/۵۰	۱	۳	۰/۳۳۰
۰/۲۵۰	۰/۲۵۰	۰/۳۳۳	۰/۰۷۸
۰/۵۰	۰/۵۰	۱	۰/۱۷۴
CR= ۰/۰۶			

براساس نتایج جدول رتبه‌بندی عوامل بیانگر این مطلب است که میان عوامل موانع استقرار نظام جانشین‌پروری در ادارات مرکزی بانک ملی ایران، موانع ساختاری با وزن ۰/۴۱۸ دارای بالاترین الویت و پس از آن به ترتیب موانع رفتاری با وزن ۰/۳۳۰، موانع سازمانی با وزن ۰/۰۷۸ موانع مدیریتی با وزن ۰/۱۷۴ در الویت بعدی قرار دارد. همچنین باتوجه به نرخ سازگاری (CR) کم‌تر از ۰/۱ است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در نتیجه‌گیری کلی می‌توان دریافت که استقرار نظام جانشین‌پروری در هر سازمان یک وظیفه پیچیده و زمان‌بر است که به توجه مداوم و منابع کافی نیاز دارد. باید توجه داشت که برنامه‌های جانشین‌پروری باتوجه به نیازهای هر سازمان، طراحی شود. 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 به شکست برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی منجر می‌شود. در این پژوهش، به بررسی موانع مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری در ادارات مرکزی بانک ملی ایران پرداخته شد که باتوجه به نتایج به دست آمده از تحلیل‌های آماری نتیجه گرفته شد که:

موانع ساختاری، رفتاری، سازمانی و مدیریتی در استقرار نظام جانشین‌پروری در بانک ملی ایران تأثیر دارد. مهرآوری و امامقلی‌زاده (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان «شناسایی موانع و چالش‌های استقرار برنامه‌های جانشین‌پروری مطالعه موردی: ادارات مرکزی بانک سپه» نشان دادند در این بانک چهار مانع ساختاری، مانع رفتاری، مانع سازمانی و مانع مدیریتی و زیرعامل‌های آنها مشخص شد. نتایج این مطالعه با این پژوهش هم‌راستاست. همچنین بخشی از نتایج این تحقیق با نتایج ابراهیمی (۱۳۹۳)، شفی و همکارانش (۱۳۹۵)، نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) و قاسمی و همکاران (۱۳۹۲) هم‌راستاست. بدین ترتیب که موانع ساختاری دارای بالاترین رتبه و پس از آن

به ترتیب موانع رفتاری، موانع مدیریتی و موانع سازمانی قرار دارد. درواقع، می‌توان گفت یکی از دلایل کاهش برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌ها آن است که نیروی انسانی در نشان‌دادن ارزش برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری آن به سازمان با شکست مواجه می‌شود. (کیم^۱، ۲۰۱۶) مدیران اجرایی سطح بالا، همیشه نمی‌توانند مزایای مستقیم و سریع جانشین‌پروری را ببینند. مدیران منابع انسانی، قصد برقراری و اجرای برنامه‌های گوناگون جانشین‌پروری را دارند، اما مدیران عالی که هیچ‌گونه منافع زود هنگامی را در فعالیت‌های آنها درک نمی‌کنند، مدیران منابع انسانی را جابه‌جا می‌کنند (قلی‌پور و همکارانش، ۱۳۹۰). موانع رفتاری از موانع مهم استقرار جانشین‌پروری در سازمان‌هاست. یکی از موانع رفتاری، نگرش سنتی داشتن به جانشین‌پروری است. در رویکرد سنتی، فرض سازمان‌ها آن است که مدیران به‌صورت طولانی بر سر کار باقی هستند، تاوقتی که یک حادثه یا بیماری موجب جابه‌جایی و انتخاب جانشین برای آنها شود. (رئوفی و کریمی، ۱۳۹۰) ازطرفی، موانع سازمانی نیز مهم است، زیرا خط‌مشی شرکت ممکن است به‌جای ارتقای کارکنان، به‌دنبال ارتقای دوستان و همکاران مدیران باشد. این خط‌مشی، ممکن است به تخریب جدی سطح عملکرد و استعداد کارکنان منجر شود.

بنابراین، باتوجه‌به اینکه موانع ساختاری، بالاترین رتبه را بین سایر موانع مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری به‌دست آورد، مدیران بانک ملی باید شرح شغل منصب‌های کلیدی را در بانک ملی مشخص نمایند و باتوجه‌به استعداد افراد، ارزیابی‌های دوره‌ای از افراد، پست‌ها را برای آنها در نظر بگیرند.

1. Kim

منابع

- بخشنده، امید؛ احمدی بالادهی، مهدی؛ صادقی، سهیل و بابایی، عزت‌الله (۱۳۹۵)، پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری به‌عنوان کلید نجات سازمان‌های دولتی ایران، دومین کنفرانس بین‌المللی یافته‌های نوین علوم و تکنولوژی، قم، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی.
- زیدآبادی، زهرا و نودهی، حسن (۱۳۹۴)، بررسی اهمیت مدیریت جانشین‌پروری، دومین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روان‌شناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی، مؤسسه آموزش عالی مهر اروند، مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار.
- قاسمی، محمد؛ درخشانی، جلال و درخشانی، میثم (۱۳۹۲)، بررسی دشواری‌ها و چالش‌های استقرار برنامه جانشین‌پروری در نظام اداری ایران، اولین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، شیراز.
- قربانی، مریم و علی‌زاده، مهدی (۱۳۹۵)، شناسایی موانع برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در صنعت بیمه (مورد مطالعاتی: بیمه پاسارگاد تهران)، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و کارآفرینی، مؤسسه نمودار توسعه داتیس.
- قلی‌پور، آراین؛ پورعزت، علی‌اصغر و سبک‌رو، مهدی (۱۳۹۰)، کاربست مدل میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۳، شماره ۱ (پیاپی ۹): ۱۱۹ - ۱۳۹.
- گل‌وردی، مهدی؛ زارعی، حسن و جندقی، غلامرضا (۱۳۹۵)، شناسایی عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پروری: رویکرد کیفی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۸، شماره ۲: ۱۸۳ - ۲۰۸.
- مهرآوری، علی و امامقلی‌زاده، سعید (۱۳۹۵)، شناسایی موانع و چالش‌های استقرار برنامه‌های جانشین‌پروری مطالعه موردی: ادارات مرکزی بانک سپه، همایش بین‌المللی افق‌های نوین در علوم مدیریت و حسابداری، اقتصاد و کارآفرینی، تهران.
- میر، علی؛ بازگیر، محمدرضا؛ میر، زهره و نوروزی حافظی، معصومه (۱۳۹۵)، ارائه مدلی برای جانشین‌پروری در کسب‌وکارهای خانوادگی، اولین کنفرانس بین‌المللی کارآفرینی، خلاقیت و نوآوری، شیراز.
- ناصری‌فر، وحید؛ دهقانپور فراشاه، علی و سنجری، احمدرضا (۱۳۹۰)، ساخت و اعتباریابی شاخص اندازه‌گیری گستردگی مدیریت جانشین‌پروری براساس طبقه‌بندی بهترین تجارب، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۵، شماره ۳ (پیاپی ۷۲): ۱۹۱ - ۲۰۹.
- هادی‌زاده مقدم، اکرم و سلطانی، فرزانه (۱۳۹۰)، تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در

- سازمان (مطالعه موردی: حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه مستقر در تهران)، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۱۰: ۳۹ - ۸۲.
- Byham, W. D., & Nelson, G. D. (1999). Rx succession planning. Developing the next generation of leaders. *In Health Forum Journal* (Vol. 42, No. 6, pp. 19-24).
- Chlebkova, D., Misankova, M., & Kramarova, K. (2015). Planning of personal development and succession. *Procedia Economics and Finance*, 26 (۲), 249-253.
- Garman, A. N., & Tyler, J. L. (2004). Strategic planning: what kind of CEO will your hospital need next? A model for succession planning. *Trustee: the journal for hospital governing boards*, 57(9), 38-40.
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of management development*, 26(3), 239-260.
- Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67-82.
- Ibarra, P. (2005). Succession planning. *Public Management*, 87(1), 18-24.
- Mandi, A. R. (2008). *A case study exploring succession planning: Supported by a quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain*. The George Washington University.
- Pecotich, A., Tshung, H. C., & Carroll, B. (1998). The effects of management succession in retail service banking. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 5(4), 199-208.
- Rothwell, W. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. Amacom.
- Rothwell, W. J. (2002). Putting success into your succession planning. *Journal of Business Strategy*, 23(3), 32-37.
- Schepker, D. J., Kim, Y., Patel, P. C., Thatcher, S. M., & Campion, M. C. (2017). CEO succession, strategic change, and post-succession performance: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 701-720.
- Seaman, C., Welsh, R., & Bent, R. (2013). Succession planning in minority ethnic family enterprises. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 20(4), 402-419.
- Varhegyi, M. M., & Jepsen, D. M. (2017). Director succession planning in not-for-profit boards. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 106-126.
- Walker, J. W. (1998). Perspectives: Do we need succession planning anymore?. *People and Strategy*, 21(3), 9.