بررسی وضعیت نظام جانشین پروری در یکی از نهادهای انقلاب اسلامی

مجله علمی پژوهش در علوم انسانی ومطالعات اجتماعی (سال پنجم)
شماره ۱۶ / تابستان ۱۳۹۸ / ص ۳۳۵-۳۲۰

محمدرضا سلطانی[1]، محمد محمدیان[2] ، حمیدرضا محمدیان[3]

[1]استادیار دانشگاه جامع امام حسین(ع)
[2] نویسندهٔ مسئول: دکتری مدیریت منابع انسانی
[3] دانشجو کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی

چکیده

یکی از ویژگی‌های برجستهٔ نهادهای انقلاب اسلامی، برخوداری از نیروهای شایسته است. جانشین‌پروری مجموعه‌ای از سرمایه‌های فکری و ارزشی است که بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارد. هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی وضعیت نظام جانشین‌پروری یکی از نهادهای انقلاب اسلامی است. روش این تحقیق، توصیفی از نوع کیفی است. جامعهٔ آماری تحقیق، خبرگان حوزهٔ مدیریت و منابع انسانی در داخل سازمان هستند. نمونهٔ آماری تحقیق، تعداد ۱۰۴ نفر می باشد. ابزار تحقیق پرسشنامهٔ محقق‌ساخته است. قابلیت اعتماد ابزار سنجش، از روش آلفای کرونباخ۰,۹۶به دست آمد. یافته های تحقیق نشان می دهد که بعد معنایی با میانگین(۲/۴۸)، بعد کالبدی با میانگین (۲/۲۴)، بعد محتوایی با میانگین(۲/۲۸) و بعد زمینه‌ای با میانگین (۲/۲۴) است. یافته‌های تحقیق نشانگر آن است که جانشین‌پروری به طور معناداری کوچک‌تر از میانگین فرضی و مورد انتظار جامعه می‌باشد. بنابراین می توان نتیجه گرفت که اهتمام لازم به نظام جانشین‌پروری در این نهادکمتر از حد متوسط است.

کلیدواژه‌ها: جانشین پروری ؛ نظام؛ نهاد انقلاب اسلامی؛ منابع انسانی.

مقدمه

توسعه در عصر کنونی، منابع و دارایی‌های ملموس نیست بلکه عامل راهبردی توسعه دانایی محور و مدیریت سرمایه‌های فکری و انسانی است که جزء دارایی‌های ناملموس محسوب می‌شود. مدیریت استعداد و جانشین‌پروری اشاره به فرآیندی دارد که طی آن استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده شناسایی شده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده می‌شوند. اجرای طرح جانشین‌پروری به عنوان بخشی از راهبردهای توسعه منابع انسانی و مدیریت استعداد، سازمان را قادر به شناخت نیازهای جاری و آتی کرده در نتیجه همسوسازی و توسعه استعدادها بر اساس آن خواهد بود(گلد اسمیت،۱۳۹۰). در این میان سازمان مورد مطالعه نیز نباید از موضوع مهم جانشین‌پروری[1]غافل بماند. چرا که باید از جهات مختلف سیاسی و امنیتی(داخلی و خارجی)، فرهنگی، اجتماعی، نظامی و نیروی انسانی کارآمد، خود را تعالی بخشد و لازمه رسیدن به این مرحله و جایگاه، لزوم توجه هرچه بیشتر به مقوله منابع انسانی و از جمله جانشین‌پروری به عنوان یک موضوع راهبردی می‌باشد. یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، افزایش نیاز به مدیران توانمند در سال‌های آینده می باشد که در رویارویی و حل این مسأله، رویکردهای مختلفی از جانب سازمان‌ها دنبال می‌شود (ابوالعلایی،۱۳۸۳ :۱۱-۱۰).

انتقال تجربه مدیران قدیمی و باسابقه به نسل جوان‌تر و انتخاب جایگزین مناسب برای آنها یکی از دغدغه‌های مهم این نهاد انقلابی شده است: (۱)پایان خدمت سی‌ساله نیروهای ارزشی؛ (۲)وجود خلاء مدیریتی در کلیه سطوح، بالاخص در سطوح میانی؛ (۳)فقدان وجود سیستم و نظامی مدون برای انتقال تدریجی و کاربردی تجربیات گرانقدر مدیران به نسل‌های بعدی خصوصاً جوانان؛ (۴)فقدان وجود نظام جامع و یکپارچه برای شناسایی، کادرسازی و توانمندسازی جوانان شایسته و کارآمد، با بهره‌گیری از تجربیات ارزشمند آنان؛ (۵) مواجه شدن یکباره سازمان با خلاء انسان‌های ورزیده و کارآزموده ؛ (۵) و عدم اعتماد و اطمینان بعضی از قسمت‌ها، به جوانان با استعداد و شایسته، جهت نقش آفرینی در چرخه‌ی مدیریت، از دغدغه ها و مسائل اصلی پرداختن به این موضوع می باشد.

در همین راستا مقام معظم رهبری، حضرتامام خامنه‌ای در مناسبت‌های متعددی به تربیت جانشین و جوان‌گرایی امر فرموده‌اند که از جمله آنها می توان به موارد زیر اشاره کرد: "برای یک کشور، نیروی انسانی همه چیز است"(امام‌خامنه‌ای، ۱۳۶۸). "وظیفه اوّل شما این است که هرکدام برای خودتان یک جانشین یا تربیت کنید، یا فکرکنید و پیدا کنید" (امام‌خامنه‌ای،۱۳۸۰).

لذا این تحقیق با هدف بررسی وضعیت نظام جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه در صدد است تا بتواند تا حد امکان به این مهم پرداخته، از لحاظ ابعاد مختلف: از جمله مسیر و جهت‌گیری، ساختار و اقدامات رفتاری و زمینه‌ای لازم برای برای بررسی و تحلیل نظام جانشین پروری در نهاد مورد نظر را مورد بررسی قرارداده، جهت بهبود و ارتقاء وضعیت آن ارائه پیشنهاد و راهکار نماید.

مرور مبانی نظری تحقیق

کارکنان، مهمترین منبع مزّیت رقابتی سازمان هستند و منابع انسانی به دلیل کمیابی، ارزشمندی، جانشین ناپذیری، و تقلیدناپذیری، بسیار با اهمیت است(بارنی، ۱۹۹۱: ۱۰۰؛ باکسال، ۱۹۹۸: ۲۶۸؛ کابرا، ۲۰۰۳: ۴۹). بدون این کیفیت‌ها، سازمان‌ها واقعاً غیر ممکن است که بتوانند در مواجهه با بهترین‌ها به صورت رقابتی و اثر بخش عمل کنند(شولر و جکسون، ۲۰۰۹ :۲۳۹-۲۵۳).

جانشین‌پروری[2]یک طرح اجرایی مشخص و نظام‌مند به منظور تضمین تداوم رهبری سازمان در همه مشاغل کلیدی آن، از طریق توسعه فعالیت‌هایی که کارکنان مستعد را از درون سازمان تأمین می‌کند.(ربه‌کالون ولف،۲۰۰۸) و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تلاشی سنجیده و سیستماتیک توسط سازمان برای اطمینان از تداوم و استمرار رهبری، حفظ توسعه‌ی سرمایه‌های فکری و دانشی برای آینده و تشویق افراد به

1 Succession planning
2. Replace- Substitution

پیشرفت است(راثول، ۲۰۰۵). همچنین جانشین‌پروری یک فرایند مداوم نظام‌مند از شناسایی[3] ارزیابی و توسعه استعداد[4] برای اطمینان از تداوم رهبری در تمام پست‌های کلیدی در یک سازمان بوده و در انزوا رخ نمی‌دهد (مندی،۲۰۰۸). جانشین پروری اطمینان یافتن از دردسترس بودن استعداد مدیریتی سطح بالا برای سازمان است. بنابراین جانشین‌پروری شامل جستجو برای یافتن کارکنان با پتانسیل بالا، متناسب با فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز می‌باشد(مک نامارا،۲۰۰۹).

در برنامه تربیت جانشین برای مدیران، علاوه بر جنبه‌های عمومی از قبیل تفکر منسجم[5] هوش بالا و تجربیات متنوع و جهانی[6] باید به سه خصوصیت اصلی دیگر یعنی انرژی زیاد، توانایی القای انرژی به دیگران و جسارت[7] یا شجاعت نیز توجه نمود. این فرآیند همچنین کمک می‌کند به: ۱) درک اهداف کوتاه مدت و بلند مدت سازمان ۲) شناسایی نیازهای توسعه‌ای نیروی کار و ۳) تعیین علاقه‌مندی‌های نیروی کار (فنر[8] ۲۰۰۵).

سازمان جانشین‌پرور نیازمند یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی شغلی با طرح های جانشین‌پروری است (مندی،۲۰۰۸). در شرایط کنونی، نیروی کاری سازمان‌ها در حال مسن‌تر شدن بوده و کارکنان خبره و با تجربه که نقشه‌های دانشی سازمان هستند، طی چند سال آینده بازنشسته خواهند شد و سازمان ها باید تمهیدات لازم را برای جایگزینی آنها فراهم نمایند (رودی[9] ۲۰۰۴).

سه رویکرد عمده برای مدیرت جانشین‌پروری در سازمان‌ها وجود دارد: (۱)رویکرد کوتاه‌مدت یا جایگزینی اضطراری؛ (۲)رویکرد بلندمدت یا مدیریت استعداد؛ (۳)رویکرد ترکیبی(استادلر[10] ۲۰۱۱).

در زمینه جانشین پروری و همتاسازی مدل ها و الگوهای مختلفی توسط صاحب نظران این عرصه ارائه شده است. برجسته ترین مدل ها در مدیریت و برنامه ریزی جانشین پروری عبارتند از: مدل ستاره ای هفت نقطه ای[11] راثول (۲۰۰۳، ۲۰۰۵، ۲۰۰۸، ۲۰۱۰)، مدل ارتقای مسیر رهبری[12] کاران[13] (۲۰۰۱) و مدل تیم تسریع بایهام (۲۰۰۹). کیم[14] (۲۰۰۶) مدل عملکرد جانشین پروری را با ترکیبی از سه مدل فوق ارائه کرده است.

مبانی دینی جانشین‌پروری

موضوع جانشین پروری در مبانی ومنابع دینی (قرآنی و روایی) مورد توجه و اهتمام ویژه قرار گرفته است. در دهمین سال هجرت، پیامبر اعظم (ص)، آخرین و تنها حج خود پس از مهاجرت به مدینه را به‌جا آورد. هنگام بازگشت، در روز هجدهم ذی‌الحجّه و زمانی که به غدیر رسیدند، جبرئیل نازل شد و آیه «یَا أَیُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنزِلَ إِلَیْکَ مِن رَّبِّکَ وَ إِن لَّمْتَفْعَلْ فَمَابَلَّغْتَ رِسَالَتَهُ وَ اللّهُ یَعْصِمُکَ مِنَ النَّاسِ إِنَّ اللّهَ لاَیَهْدِی الْقَوْمَ الْکَافِرِینَ» (مائده،۶۷) را فرود آورد.

---

3 Identify
4 Talent Development
5 Coherent thinking
6 Diverse experience and global
7 Audacity
8 Fenner
9 Roddy
10 Stadler
11 The Seven Pointed Star Model
12 Leadership Pipeline Model
13 Charan
14 Kim

رسول‌الله(ص) در آن آفتاب سوزان پس از نماز ظهر به همه امر فرمودند برای شنیدن پیامی که نگفتن آن، مساوی با نقص رسالت است، متفرّق نشوند. پس از اجتماع مردم، پیامبر بر فراز منبری از جهاز شتران قرار گرفت و خطبه طولانی غدیر را ایراد فرمود.

فرازی از آن خطبه، بدین قرار است:

حمد خدا؛ بیان اوصاف و توانمندی‌های خداوند سبحان؛ بیان این‌که خداوند به پیامبر، امر فرموده که فرمان او را به مردم بگوید (لاَنَّهُ قَدْ اَعْلَمَنی انّی اِنْ لم‌اَبْلَغ مَا اَنزلَ اِلیَّ فَمَابَلَّغْتُ رِسالَتی... فَاَوْحَی اِلیَّ بِسمِ اللهِ الرَّحمنِ الرَّحیم یَا اَیُّها الرَّسول بَلِّغْ مَا اُنْزِلَ اِلَیکَ مِنْ رَبِّک وَ اِنْ لم-تَفْعَل فَمَابَلَّغْتَ رِسَالَته...)؛ بیان این‌که جبرئیل سه‌بار بر پیامبر نازل شد تا پیام خدا را برساند؛ بیان این‌که منزلت علی(ع) برای پیامبر اکرم(ص) مانند منزلت هارون برای موسی(ع) است؛ گله پیامبر از وجود منافقان بسیار و صرفه‌نظر از ذکر نام آنان به‌دلیل بزرگواری آن حضرت؛ تأکید مجدد بر نقص رسالت در صورت عدم ابلاغ دستور خداوند؛ نصب علی(ع) به‌عنوان امام از طرف خداوند، لزوم اطاعت از او و حرمت مخالفت با او(فَاعْلَموُا معَاشِرَ النَّاس اِنَّ اللهَ قَدْ نَصَبَهُ لَکُم وَلیّاً وَ اِماماً مُفْتَرِضاً طَاعَتَهُ عَلیَ المهاجِرینَ وَ الانْصار و عَلی التَّابِعینَ لهم بِاِحسانٍ وَ عَلیَ الْبَادِی وَ الحاضِرِ وَ علیَ الاعْجَمی وَ العَربی و الحُرِّ وَ المملُوک وَ الصَّغیر وَ الکَبیر...)؛ دعوت به پیروی از محکمات و پرهیز از متشابهات قرآن؛ دست علی(ع) را بلندکردن و گفتن: مَنْ کُنْتُ مَوْلاهُ فَهَذَا عَلیٌ مَوْلاهُ وَ هُوَ عَلیُّ بنُ اَبی‌طالِب اَخِی وَ وَصِیّی؛ نامیدن علی(ع) و اولادش به‌عنوان ثقل اصغر و معرفی قرآن به‌عنوان ثقل اکبر؛ ودیعه بودن علی(ع) و اولادش در میان مردم.

به فرازهایی از عناوین خطبه غدیر اشاره شد که مرتبط با بحث وصایت و جانشینی امام علی(ع) است. غدیر، مصداق آیه «الْیَوْمَ أَکْمَلْتُ لَکُمْ دِینَکُمْ وَأَتْمَمْتُ عَلَیْکُمْ نِعْمَتِی وَرَضِیتُ لَکُمُ الإِسْلاَمَ دِیناً» (مائده،۳) است.

برخی از انبیاء الهی بویژه پیامبران اولوالعزم برای خود جانشینی انتخاب می‌کردند و این انتخاب درواقع، انتصابی از جانب خداوند بود که آنان مأمور ابلاغ آن به مردم می‌شدند. سلسله انبیا با ارسال حضرت محمد(ص) از جانب خداوند به اتمام رسید. او خاتم‌الانبیاء، رحمة‌للعالمین، اسوه حسنه‌ای برای مردم و تنها پیامبری بود که ادعای جهانی بودن دین خود و کامل شدن دین خدا را داشت. او با اعتقاد به این‌که جامعه بشری به بلوغ فکری و فرهنگی رسیده است و تحمل دستورات پیچیده اجتماعی را دارد، مدنیّتی آورد که مقدمه‌ساز حکومت الهی واحد و جهانی باشد؛ اما به‌علت شرایط خاص آن زمان و مشکلاتی که آن حضرت داشت، نتوانست احکام و عقاید تشریعی را کاملاً برای مردم تبیین نماید. تفسیر و تبیین دین آن حضرت پس از او نیازمند شخصیت بزرگی بود که بتواند از عهده آن برآید؛ زیرا دین اسلام دارای احکام بسیاری در زمینه‌های مختلف اجتماعی، سیاسی، نظامی، عقیدتی و فرهنگی بود و از سوی دیگر، یک دین الهی و اکمال‌یافته بود؛ از این‌رو خداوند مستقیماً در تعیین مفسّر دین، دخالت نمود تا جامعه بشری دچار انحراف نشود. او پیوسته به پیامبرش حکم می‌کرد که این مفسر و مبیّن دین را به مردم معرفی نماید و به همه بگوید که وی جانشین اوست و در کنار مرجعیت دینی، زعامت سیاسی را نیز بر عهده جانشین او نهاد.

رسول‌الله(ص) نیز از همان نخستین دعوت خود که خویشان را فراخواند تا لحظه قبل از مرگ که تقاضای قلم و کاغذ کرد، همواره در گفتار و کردار خویش، جانشین بعد از خود را معرفی و تحسین می‌نمود و مناصب مهم را به او واگذار می‌کرد تا جانشینی این شخص برای مردم ثابت شود. آری! او بارها و بارها علی‌ابن ابیطالب(ع) را به مردم معرفی کرد. از کودکی، وی را نزد خود برد و لذا او از همان کودکی، مسلمان بود. بعدها صاحب میراث اسم اعظم و علم الهی شد و پیامبر، او را شرط ورود به شهر علم خویش خواند و برائت‌نامه را به فرمان خدا به او سپرد و او بود که بت‌های آویزان شده در مسجدالحرام را شکاند. کوتاه سخن این‌که در تمام مراحل رشد و اعتلای اسلام، نام علی‌ابن ابیطالب(ع) می‌درخشد و این بهترین گواه بر توجه پیامبر به وی به‌عنوان متولی دین، پس از خود بود (طاهری،۱۳۸۷).

پیامبر اسلام(ص) از همان ابتدای رسالت خویش، مأموریت یافت تا جانشین خود را معرفی نماید. در متون تاریخی و تفسیری آمده است که پس از نزول آیه «وَ أَنْذِر عَشِیرَتَکَ الأَقْرَبِین» (شعراء،۲۱۴) پیامبر اکرم(ص) به‌فرمان خداوند، گروهی از بنی‌هاشم را دعوت کرد و پس انذار ایشان از عذاب الهی، خواست تا به دین و رسالت او ایمان بیاورند. سپس فرمود: هر کس نخستین ایمان‌آورنده باشد، برادر، وارث و جانشین او خواهد بود. از آن جمع، فقط علی‌ابن ابیطالب(ع) به پیامبر ایمان آورد و آن حضرت در همان مجلس، ایشان را به‌عنوان برادر، وارث و

جانشین خود برگزید. این امر مورد اتفاق شیعه و سنی می‌باشد. علاوه بر این، احادیث منزلت، سفینه، ثقلین و لوح و قلم نیز حاوی پیام وصایت و جانشینی امام علی(ع) در کلام نبی اکرم(ص) هستند که تفصیل این موارد مجال دیگری را می‌طلبد(دارابی، ۱۳۹۱).

پیشینه‌ی تحقیق

نمایی اجمالی از پیشینه‌ی تحقیقات انجام شده داخل و خارج کشور به ترتیب زمانی در قالب جدول ذیل است:

جدول ۱: پیشینه‌ی تحقیقات جانشین‌پروری در خارج از کشور

زمان	محقق	عنوان	موضوعات مطرح شده
2001	Huang	Succession Management systems and human resource outcomes	بعضی از ویژگی‌ها مانند متعهد کردن مدیران صف، شاخص‌های جانشین‌پروری غیرسیاسی، قابل اعتماد بودن کارکنان برنامه‌ریزی جانشین پروری، بازنگری و بازخورد، و سیستم‌های اطلاعاتی مؤثر بر روی عملکرد منابع انسانی تأثیرگذار است.
2005	Cantor	Succession Planning: Often Requested, Rarely Delivered	روش تعیین شایستگی و برنامه ریزی جانشین پروری: اطمینان از مدیران، شایستگی های اصلی رهبری و شناسایی افراد درون سازمانی.
2006	Elsaid	CEO Compensation and Succession: An Empirical Analysis	ارتباط بین مدیریت جانشین‌پروری و جبران خدمات مدیران در طول ۱۲ سال شرکت اگزکیوکامپ مورد بررسی قرار داد.
2008	Hurley- Hanson	Crisis Response Plans, Crisis CommunicationPlans, ndSuccessionPlanning: The Effectsof 9/11 on Human Resource Preparedness	عدم تمرکز زیاد و طرح های برنامه ریزی جانشین پروری پس ازحادثه یازدهم سپتامبر سال ۲۰۰۱.
2008	Kasper Scott	Preparing for leadership transition: An examination of the impact of organizational communication in the administration of succession planning programs	فرایندهای ارتباطی غیراستاندارد و نامنظم بین مدیر ارشد و میانی در روابط جانشین پروری، عدم توجه به تاثیر بازنشستگی افراد در دوره ازدیاد نسل، عدم تصویب سیاست‌های استخدامی مناسب، ابهام در پاسخگویی و عدم کاربرد مداوم نظام‌مند نمودار برنامه‌ریزی جانشین-پرور ی، موانع جانشین پروری هستند.
2008	Rebeccas. Slan	The Impact of Succession Management Systems on Manager Attitudes	تأثیر مدیریت جانشین‌پروری بر طرز برخورد مدیران مثل ترک خدمت و غیره مورد بررسی قرار داد.

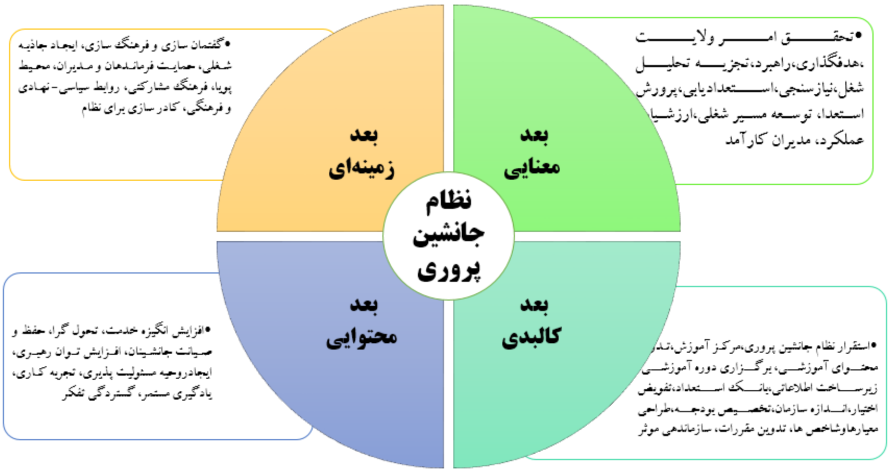
زمان	محقق	عنوان	موضوعات مطرح شده
		and Organizational Outcomes	
2010	WilliamJ.Rothwell	Effective Succession Planning Understanding	ارزیابی وضعیت فعلی و نیازهای آینده و چگونگی پر کردن شکاف توسعه ای و در نهایت ارزیابی سیستم مدیریت جانشین پروری پرداخته است.
2010	Jacqueline S. Fairney	An Examination of Succession Management in Organizations During Times of Economics Crisis	هدف از این پژوهش پاسخ به سؤالات زیر است:۱-آیا مدیریت جانشین پروری در کاهش زمان بحران های اقتصادی موثر بوده است؟۲-چگونه سازمان‌ها از طریق مدیریت جانشین پروری می‌توانند زمان بحران‌ها را کوتاه کنند؟۳-آیا یک برنامه مدیریت جانشین پروری موفق حتی در دوره بحران‌ها هم می‌تواند ادامه یابد؟
2011	JodiChavez	The Case for Succession Planning	سه اصل پیاده سازی یک برنامه مدیریت جانشین پروری: شناسائی جانشینان و رهبران بالقوه، توسعه و متعهد کردن کارکنان برای رهبری، حفظ کارکنان توسعه یافته.

جدول ۲: پیشینه‌ی تحقیقات جانشین‌پروری داخل کشور

زمان	محقق	عنوان	موضوعات مطرح شده
۱۳۸۱	عیدی علیجانی،	بررسی وضع موجود وتدوین شاخص های استعدادیابی دررشته دو و میدانی	ضرورت وجود الگوی استعدادیابی، مناسب ترین نهاد استعدادیاب، مهمترین نهاد جذب کننده و پرورش دهنده استعدادها و تعیین اولویت شاخص‌های مختلف ساختاری، فیزیولوژیکی، روانی- اجتماعی،آمادگی جسمانی و تکنیکی در رشته‌های مختلف دو و میدانی مورد ارزیابی قرار گرفت.
۱۳۸۹	ناصحی فر،وحید ؛ و همکاران	ساخت و اعتبار یابی شاخص اندازه گیری گستردگی مدیریت جانشین پروری بر اساس طبقه بندی بهترین تجارب	اندازه‌گیری بلوغ و گستردگی جانشین پروری در سازمان های بزرگ
۱۳۹۰	حسینیان، شهامت و همکاران	بررسی فرآیند انتصاب مدیران میانی آماد وپشتیبانی ناجا	در فرآیند انتصاب مدیران میانی آماد وپشتیبانی ناجا، اهمیت به کارگیری فرآیند های علمی شناسایی، ارزیابی، انتخاب به ترتیب از میزان متوسط به سمت خوب میل می کند.
۱۳۹۱	قلی پور، آرین، و همکاران	مرشدیت مکانیزمی برای برنامه ریزی جانشین پروری در سازمانهای ورزشی	نتایج تحقیق نشان می دهد که هر چقدر مرشد کارکردهای مرشدیت را بهتر ایفا می کند، عملکرد ورزشکار بالاتر بوده و تعداد مدال های وی بیشتر می شود.
۱۳۹۱	کاظمی مقدم، علی و همکاران	الزامات اجرایی پیاده سازی برنامه جانشین پروری در شرکت پتروشیمی فجر	در این پژوهش از منظر مدیران، رؤسا، سرپرستان و برای اجرای نظام جانشین پروری تعهد مدیران به اجرای نظام جانشین‌پروری وجود دارد ولی استراتژی‌های منابع انسانی با برنامه های جانشین پروری هم‌راستا نمی‌باشد.
۱۳۹۱	ابزری، مهدی و همکاران	تحول منابع انسانی سازمان‌ها ازطریق جانشین پروری	جانشین پروری ازدرون سازمان با تأمین نیروی مورد نیاز برای پرکردن مناسب خالی سازمان ازطریق نیروهای شایسته برون سازمانی موردمقایسه قرارگرفته است.
۱۳۹۱	سبک رو، مهدی و همکاران	تحلیل میدان نیرو در برنامه ریزی برای جانشین شرکت ایتوک	عدم حمایت مدیران عالی، دشواری محاسبه هزینه و منفعت، و فقدان انگیزه عمومی در میان کارکنان در برابر توسعه برنامه جانشینی را برای جانشین پروری ایجاد می‌کنند.

مدل مفهومی

محقق پس از استخراج ابعاد و شاخص‌های موردنظر جهت بررسی وضعیت نظام جانشین‌پروری، بر آن اساس مدل بررسی وضعیت نظام جانشین‌پروری را طراحی نموده است.



نمودار ۱ مدل مفهومی جانشین پروری

روش تحقیق

روش تحقیق، توصیفی از نوع کیفی است. جامعهٔ آماری، خبرگان حوزهٔ مدیریت و منابع انسانی در داخل سازمان هستند.با استفاده از فرمول شارل کوکران، حجم نمونه این تحقیق با خطای ۰،۸،۰ ۹۷ نفر می‌باشد که برای اطمینان و دقت بیشتر و احتمال عدم بازگشت برخی از پرسشنامه‌ها تعداد ۱۲۰ پرسشنامه توزیع گردید. که از این میان تعداد ۱۰۴ پرسشنامه جمع‌آوری شد. ابزار تحقیق پرسشنامهٔ (محقق‌ساخته) بود. قابلیت اعتماد ابزار سنجش، از روش آلفای کرونباخ۰,۹۶به دست آمد.

یافته ها:

متغیرهای جمعیت شناختی: نتایج حاصل از پاسخ‌دهندگان به شرح ذیل است.

جدول۴: وضعیت جمعیت‌شناختی شرکت کننده در پژوهش

متغیر	سطوح	فراوانی	درصد	متغیر	سطوح	فراوانی	درصد
سن	تا۴۰ سال	۵۱	۴۹,۰۴	**سابقه کار**	تا ۱۰ سال	۸	۷,۶۹
	بیشتر از ۴۰ سال	۵۲	۵۰,۰۰		از ۱۱ تا ۲۰ سال	۴۱	۳۹,۴۲
	بدون جواب	۱	۰,۹۶		از ۲۱ تا ۳۰ سال	۳۹	۳۷,۵۰
سمت سازمانی	بازرسی	۲۶	۲۵,۰۰		بیشتر از ۳۰ سال	۱۶	۱۵,۳۸
	نیروی انسانی	۳۴	۳۲,۷۰	**تحصیلات**	فوق دیپلم	۱۳	۱۲,۵۰
	طرح و برنامه	۹	۸,۷۰		لیسانس	۳۸	۳۶,۵۴
	دانش و پژوهش	۱۷	۱۶,۳۰		فوق لیسانس	۴۶	۴۴,۲۳
	گروه‌های علمی	۱۶	۱۵,۴۰		دکتری و بالاتر	۷	۶,۷۳
	بدون جواب	۲	۱,۹۰		**جمع کل**	**۱۰۴**	**۱۰۰,۰۰**

همان‌گونه که جدول فوق نشان می‌دهد: ۵۱ نفر (۴۹/۰۴ درصد) دارای سن ۴۰ سال و کمتر و ۵۲ نفر (۵۰ درصد) دارای سن بیشتر از ۴۰ سال هستند. ۱ نفر (۰/۹۶ درصد) نیز سن خود را مشخص نکرده است، بیشترین فراوانی ۳۴ نفر،(۳۳/۳ درصد) در معاونت نیروی انسانی و کمترین فراوانی (۹ نفر، ۸/۷ درصد) در معاونت طرح و برنامه مشغول به خدمت هستند. ۸ نفر (۷/۶۹ درصد) دارای سابقه خدمتی تا ۱۰ سال، ۴۱ نفر (۳۹/۴۲ درصد) از ۱۱ تا ۲۰ سال، ۳۹ نفر (۳۷/۵۰ درصد) از ۲۱ تا ۳۰ سال و ۱۶ نفر (۱۵/۳۸ درصد) دارای بیشتر از ۳۰ سال سابقه خدمت هستند. همچنین میانگین سابقه خدمتی پاسخ‌دهندگان ۲۱/۷۵ با انحراف معیار ۷/۸۳ سال می‌باشد، ۱۳ نفر (۱۲/۵۰درصد) دارای مدرک فوق دیپلم، ۳۸ نفر (۳۶/۵۴ درصد) لیسانس، ۴۶ نفر (۴۴/۲۳ درصد) فوق لیسانس و ۷ نفر (۶/۷۳ درصد) نیز دارای مدرک دکتری و بالاتر بوده است.

نتایج توصیفی جانشین‌پروری به شرح ذیل است.

جدول ۵: نتایج حاصل ابعاد جانشین‌پروری

ابعاد	وضع موجود		وضع مطلوب		میزان شکاف
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	
محتوایی	2/58	0/64	4/09	0/78	1/58
معنایی	2/48	0/58	4/06	0/77	1/69
محیطی	2/47	0/69	4/01	0/78	1/51
ساختاری	2/24	0/60	0/93	0/77	1/54
میانگین	**2/42**	**0/54**	**4/02**	**0/73**	**1/60**

همان‌گونه که جدول فوق نشان می‌دهد جانشین‌پروری در وضع موجود، بُعد "محتوایی" با میانگین ۲/۵۸ و انحراف معیار ۰/۶۴ دارای بزرگترین میانگین و بُعد "ساختاری" با میانگین ۲/۲۴ و انحراف معیار ۰/۶۰ دارای کوچک‌ترین میانگین می‌باشد. لذا بُعد محتوایی بهتر از سایر ابعاد جانشین‌پروری می‌باشد و بُعد ساختاری در وضعیت پایین‌تر است.

همچنین در وضع مطلوب، بُعد "محتوایی" با میانگین ۴/۰۹ و انحراف معیار ۰/۷۸ دارای بزرگترین میانگین و بُعد "ساختاری" با میانگین ۳/۹۳ و انحراف معیار ۰/۷۷ دارای کوچک‌ترین میانگین می‌باشد. لذا بُعد محتوایی بهتر از سایر ابعاد جانشین‌پروری می‌باشد و وضع مطلوب بُعد ساختاری از سایر ابعاد پایین‌تر است. سایر نتایج نشان می دهد که بیشترین شکاف بین وضع موجود و مطلوب در بُعد معنایی می باشد که مقدار آن ۱/۶۹ است.

نتایج استنباطی جانشین‌پروری به شرح ذیل است.

جدول ۶: نتایج استنباطی جانشین‌پروری

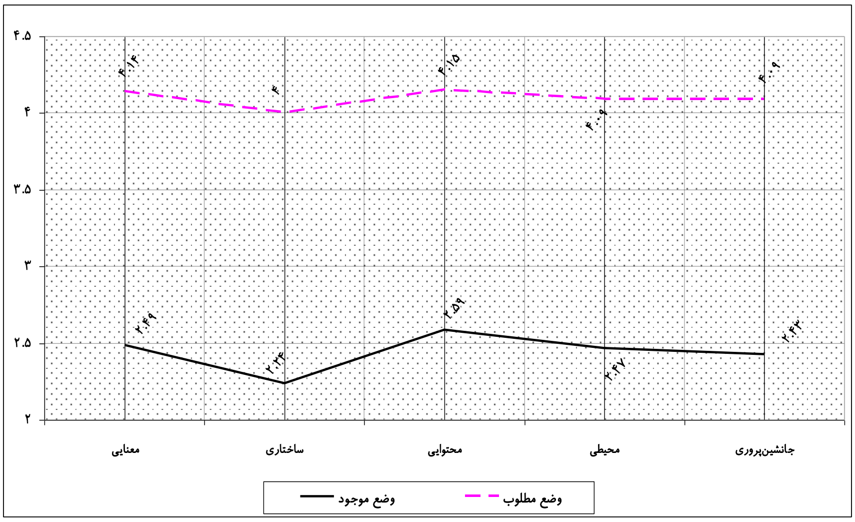
ابعاد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	آماره t	سطح معناداری	تفاوت میانگین‌ها
معنایی	2/48	0/58	99	-8/95	0.001	**-0/52**
ساختاری	2.24	0/60	99	- 12/80	0.001	**-0/76**
رفتاری	2/58	0/64	99	-6/57	0.001	**-0/42**
زمینه‌ای	2/47	0/69	99	-7/70	0.001	**-0/53**
میانگین	**2/42**	**0/54**	**99**	**- 10/72**	**0.001**	**-0/58**

با توجه به مقدار آماره t (10/72-) و سطح معناداری (کمتر از ۰,۰۰۱)، نتیجه گرفته می‌شود که میانگین نمونه مورد بررسی (2/42) به طور معناداری کوچک‌تر از میانگین فرضی و مورد انتظار می‌باشد. با توجه به این مطلب می‌توان گفت: اهتمام به نظام جانشین‌پروری کمتر از متوسط می‌باشد. با توجه به محاسبات پیشین، مقدار درصدی این اقدامات حدود ۳۶ درصد برآورد شده است.

نتایج شکاف جهت مقایسه وضع موجود و مطلوب ابعاد جانشین‌پروری به شرح ذیل است.

جدول ۷: نتایج شکاف جهت مقایسه وضع موجود و مطلوب ابعاد جانشین‌پروری

شاخص ها / ابعاد		میانگین	انحراف معیار	آمارۀt	سطح معناداری	تفاوت
معنایی	وضع موجود	2/49	0/56	-17/29	0.001	**-1/64**
	وضع مطلوب	4/14	0/68			
ساختاری	وضع موجود	2/24	0/58	-17/05	0.001	**-1/76**
	وضع مطلوب	4/00	0/69			
محتوایی	وضع موجود	2/59	0/61	-16/71	0.001	**-1/57**
	وضع مطلوب	4/15	0/73			
محیطی	وضع موجود	2/47	0/66	-16/67	0.001	**-1/61**
	وضع مطلوب	4/09	0/68			
میانگین	وضع موجود	**2/43**	**0/51**	**-19**	0.001	**-1/66**
	وضع مطلوب	**4/09**	**0/65**			



نمودار ۲ : توزیع نتایج حاصل از مقایسه وضع موجود و مطلوب ابعاد جانشین‌پروری

همان‌گونه که جدول و نمودار فوق نشان می‌دهد در تمامی ابعاد، فاصله‌ای معنادار بین وضع موجود و وضع مطلوب وجود دارد. همچنین بیشترین میزان شکاف بین وضع موجود و مطلوب در بُعد ساختاری (1/76-)و کمترین شکاف در بُعد محتوایی (1/57-) وجود دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

با بهره‌برداری از مطالعات و نظریه‌های موجود، در زمینه مدل‌های بررسی وضعیت سازمان، مدل ابعاد چهار گانه، مدل‌های آسیب شناسی وجانشین‌پروری، اقدام به طرح‌ریزی مدل بررسی وضعیت نموده است. و سعی نموده با استفاده از ابعاد چهار گانه معنایی، کالبدی، محتوایی و زمینه ای از زوایای مختلف نظام جانشین پروری را مورد بررسی قرار دهد. در ادامه به ارائه نتایج بدست آمده پرداخته شده و مورد تحلیل قرار می‌گیرد.

نتایج تحقیق بدست آمده در خصوص **جانشین‌پروری با میانگین** (۲/۴۸) نشان می‌دهد که به طور معناداری کوچک‌تر از میانگین فرضی و مورد انتظار جامعه می‌باشد. با توجه به این مطلب می‌توان گفت: از دید نمونه مورد بررسی، میزان اهتمام به ایجاد نظام جانشین‌پروری دراین نهادکمتر از متوسط می‌باشد. با توجه به محاسبات پیشین، مقدار درصدی این اقدامات حدود ۳۶ درصد برآورد شده است. که این رقم کمتر از حد متوسط(۵۰ درصد) می‌باشد.

بعد جهت‌گیری (بعد معنایی) با میانگین(۲/۴۸)نشان می‌دهد که به طور معناداری کوچک‌تر از میانگین فرضی و مورد انتظار جامعه می‌باشد. با توجه به این مطلب می‌توان گفت: از دید نمونه مورد بررسی، اقدامات انجام شده از لحاظ مسیر و جهت حرکت نظام جانشین پروری ۳۷ درصد می‌باشد. که این رقم کمتر از حد متوسط (۵۰ درصد) می‌باشد.در وضع مطلوب؛ گویه "دست‌یابی به مدیران مؤمن، تکلیف‌گرا و کارآمد" همانند وضع موجود با میانگین ۴/۲۳ و انحراف معیار ۰/۸۹ بهتر از سایر گویه‌ها و گویه "وجود فرآیند مدون جهت ارتقاء شغلی افراد مستعد برای مشاغل کلیدی" با میانگین ۳/۸۸ و انحراف معیار ۱/۰۵ از سایر گویه‌ها پایین‌تر می‌باشد. و بیشترین شکاف بین وضع موجود و مطلوب در گزینه وجود فرآیند استعدادیابی و کشف افراد برتر برای انتخاب جانشین می‌باشد که مقدار آن ۱/۷۶ است.

با توجه به نتایج بدست آمده از سئوال فوق می‌توان به این نتیجه رسید که مسیر و جهت نظام جانشین‌پروری از لحاظ اهداف، استراتژی، چشم انداز، فرآیند و... آن‌گونه که باید اجرا نمی‌گردد و نظام جانشین‌پروری از این جهت دچار ضعف می‌باشد. به نظر می‌رسد برنامه‌ها و دستورالعمل-های خوبی در نهاد تدوین می‌گردد ولی این برنامه‌های خوب در مرحله پیاده‌سازی دچار سستی و عدم اجرای صحیح و کامل می‌گردد.

بعد کالبدی(ساختاری) نظام جانشین‌پروری با میانگین (2/24)، به طور معناداری کوچک‌تر از میانگین فرضی و مورد انتظار جامعه می‌باشد. با توجه به این مطلب می‌توان گفت: از دید نمونه مورد بررسی، میزان برخورداری نظام جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه، ازساختار و زیرساخت‌های مناسب،۳۱ درصد می باشد،که این رقم کمتر از حد متوسط (۵۰درصد)می‌باشد. از میان گویه‌های بعد ساختاری، در وضع موجود نظام جانشین‌پروری، گویه "واگذاری اختیارات، متناسب با مسؤولیت‌ها به جانشینان منتخب در سطوح مختلف" با میانگین ۲/۵۳ و انحراف معیار ۰/۸۵ بهتر از سایر گویه‌ها و گویه "وجود ضوابط و مقررات مناسب نظام جانشین‌پروری" با میانگین ۲/۰۷ و انحراف معیار ۰/۸۲ از سایر گویه‌ها پایین‌تر می‌باشد.

و در وضع مطلوب؛ گویه "میزان دقت لازم در طراحی معیارها و شاخص‌های مورد نیاز نظام جانشین‌پروری" با میانگین ۴/۰۳ و انحراف معیار ۰/۸۵ مهم‌تر از سایر گویه‌های بُعد ساختاری بوده و گویه‌های "میزان تخصیص بودجه و اعتبار لازم به برنامه‌های تربیت و آموزش جانشین-پروری" با میانگین ۳/۸۳ و انحراف معیار ۰/۸۵ و " وجود پایگاه، زیرساخت‌های اطلاعاتی وکانال‌های ارتباطی باز جانشین‌پروری"با میانگین ۳,۸۳ و انحراف معیار ۰/۹۸ از سایر گویه‌ها کم‌تر است. و بیشترین شکاف بین وضع موجود و مطلوب در گزینه وجود پایگاه، زیرساخت‌های اطلاعاتی وکانال‌های ارتباطی باز جانشین‌پروری می‌باشد که مقدار آن ۱/۹۰ است. می‌توان به این نتیجه رسید که نظام جانشین‌پروری از زیر ساخت و ساختار مناسبی برخوردار نمی باشد. محتوای آموزشی مراکز آموزشی یکنواخت و تکراری بوده و مدرک‌گرایی جای خود را به توانمندسازی داده است و نیروها ضمن طی دوره‌های آموزش طولی و عرضی و حتی دانشگاهی تأثیر و تحول خاصی در سطح محیط کار ایجاد نمی نمایند.

بعد رفتاری (محتوایی) با میانگین(2/58)، به طور معناداری کوچک‌تر از میانگین فرضی و مورد انتظار جامعه می‌باشد. با توجه به این مطلب می‌توان گفت: از دید نمونه مورد بررسی، میزان اقدامات انجام شده از بعد رفتاری جهت تسهیل در اجرای نظام جانشین‌پروری ۴۰درصد می‌باشد. که این رقم کمتر از متوسط(۵۰درصد)می‌باشد. از میان گویه‌های بعد رفتاری، در وضع موجود نظام جانشین‌پروری، گویه " ایجاد

روحیه مسؤولیت‌پذیری در بین جانشینان منتخب" با میانگین ۲/۷۴ و انحراف معیار ۰/۹۰ بهتر از سایر گویه‌های بُعد محتوایی و گویه " ایجاد روحیه تفکر راهبردی و کل‌نگر در بین جانشینان منتخب" با میانگین ۲/۴۶ و انحراف معیار ۰/۸۲ از سایر گویه‌ها پایین‌تر است. در وضع مطلوب: گویه " میزان استفاده از افراد مستعد باتجربه مرتبط با مشاغل کلیدی" با میانگین ۴/۲۰ و انحراف معیار ۰/۹۵ دارای بیشترین اهمیت و گویه " میزان اهمیت و توجه این نهاد در حفظ و صیانت جانشینان منتخب" با میانگین ۳/۹۶ و انحراف معیار ۰/۹۶ از گویه‌های دیگر کمتر است. و بیشترین شکاف بین وضع موجود و مطلوب در گزینه‌های ایجاد روحیه مسؤولیت‌پذیری در بین جانشینان منتخب و میزان ایجاد فرهنگ یادگیری و حس خودبالندگی در بین کاندیداهای مشاغل کلیدی می‌باشد که مقدار آن ۱/۶۵ است.

با توجه به نتایج بدست آمده از سئوال فوق می‌توان به این نتیجه رسید که اقدامات انجام شده در بعد رفتاری جهت تسهیل در اجرای نظام جانشین‌پروری از وضعیت مناسبی برخوردار نمی‌باشد. هر چند که میانگین این بعد از سایر ابعاد بالاتر بوده است یعنی می‌توان به این نتیجه کلی رسید که نهاد از جهت نیروی انسانی دارای پتانسیل مناسبی جهت رشد و تعالی فردی و سازمانی می‌باشد امّا این اقدامات تاکنون کمتر از حد متوسط بوده و زمینه فعالیت در این زمینه به شکل وافری وجود دارد. و در واقع سرمایه انسانی با ارزش‌ترین سرمایه معنوی و مادی می باشد.

بعد زمینه ای(بعدمحیطی) با میانگین (2/24)، به طور معناداری کوچک‌تر از میانگین فرضی و مورد انتظار جامعه می‌باشد. با توجه به این مطلب می‌توان گفت: از دید نمونه مورد بررسی، میزان برخورداری نظام جانشین‌پروری در ازساختار و زیرساخت های مناسب،۳۱ درصد می‌باشد،که این رقم کمتر از حد متوسط (۵۰درصد)می‌باشد.

نتایج تحقیق بدست آمده با میانگین(2/47) به طور معناداری کوچک‌تر از میانگین فرضی و مورد انتظار جامعه می‌باشد. با توجه به این مطلب می‌توان گفت: از دید نمونه مورد بررسی، میزان اقدامات زمینه‌ای و بسترسازی لازم برای اجرای نظام جانشین‌پروری حدود ۳۷ درصد برآورد شده است. که این رقم کمتر از متوسط(۵۰ درصد) می باشد. نتایج نشان می‌دهد که از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، در میان گویه‌های بُعد محیطی در وضع موجود: گویه " میزان ایجاد جاذبه شغلی برای مشاغل کلیدی جهت جذب افراد مستعد وشایسته" با میانگین ۲/۵۷ و انحراف معیار ۰/۸۸ بهتر از سایر گویه‌های بُعد محیطی و گویه " میزان توجه راهبردی به جانشین‌پروری جهت کادرسازی برای نظام جمهوری اسلامی ایران" با میانگین ۲/۳۴ و انحراف معیار ۰/۹۸ از سایر گویه‌ها پایین‌تر است. در وضع مطلوب: گویه " میزان توجه راهبردی به جانشین‌پروری جهت کادرسازی برای نظام جمهوری اسلامی ایران" با میانگین ۴/۲۶ و انحراف معیار ۰/۸۸ دارای بیشترین اهمیت می‌باشد و گویه " میزان کاهش فاصله قدرت بین مدیران و کارشناسان" با میانگین ۳/۸۳ و انحراف معیار ۱/۱۱ از گویه‌های دیگر کمتر است.

و بیشترین شکاف بین وضع موجود و مطلوب در گزینه میزان توجه راهبردی به جانشین‌پروری جهت کادرسازی برای نظام جمهوری اسلامی ایران می‌باشد که مقدار آن ۱/۹۲ است.

با توجه به نتایج بدست آمده از سئوال فوق می‌توان به این نتیجه رسید که اقدامات زمینه‌ای و بسترساز لازم برای اجرای نظام جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه از وضعیت مناسبی برخوردار نمی‌باشد. لذا به نظر می‌رسد دغدغه لازم در بین مدیران برای اجرای این نظام در حد مناسبی نمی‌باشد.

پیشنهادها و راهکارها:

۱) بعد معنایی (جهت‌گیری) نظام جانشین پروری: تلاش در جهت تحقق منویات فرماندهی کل قوا(امام خامنه‌ای) که در خصوص جانشین-پروری فرمودند: وظیفه اول شما این است که هر کدام برای خودتان یک جانشین یا تربیت کنید، یا فکر کنید و پیدا کنید(امام خامنه‌ای، ۱۳۸۰)، هدف‌گذاری و داشتن برنامه مناسب برای نظام جانشین پروری و توجه به نظام جانشین‌پروری به عنوان یک راهبرد.
۲) بعد کالبدی (ساختاری) نظام جانشین پروری: استقرار نظام اطمینان بخش جانشین‌پروری، ایجاد مراکز آموزشی مناسب و کارآمد برای تربیت جانشین، ایجاد شبکه استعدادیابی و بانک استعدادها.
۳) بعد محتوایی(رفتاری) نظام جانشین پروری: افزایش انگیزه در مدیران جوان و تقویت روحیه تحول‌گرایی در آنان و آماده کردن آنها برای

پذیرش مسئولیت های بالاتر.

۴) بعد محیطی (زمینه‌ای) نظام جانشین‌پروری: گفتمان‌سازی و فرهنگ‌سازی در زمینه جانشین پروری و ایجاد محیطی پویا که در آن افراد با استعداد و خوش فکر بتوانند رشد کنند.

منابع

۱) ابوالعلایی، بهزاد، (۱۳۸۳)، **میزگرد مراکز ارزیابی و مدیریت جانشین‌پروری**، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۵.

۲) امام‌خامنه‌ای، سیدعلی(۱۳۶۸). **بیانات در دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی**.

۳) امام‌خامنه‌ای، سیدعلی(۱۳۸۰). **بیانات در دیدار رئیس جمهور واعضای هیأت دولت**.

۴) دارائی، محمدرضا (۱۳۹۱). **طراحی و تبیین مدل سازمان جانشین پرور**، مورد مطالعه؛ مرکز آموزش مدیریت دولتی، به راهنمایی دکتر سیدعلی اکبر احمدی، دانشگاه پیام نور، تهران.

۵) کارت رایت، راجر (۱۳۸۷)، **مدیریت استعداد: نگاهی نو به توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی**، ترجمه‌ی علی محمد گودرزی و سید جمال حسینی، انتشارات رسا، چاپ اول.

۶) طاهری، حبیب‌الله (۱۳۸۷)، **بررسی تطبیقی جانشینی و وصایت در قرآن و عهدین**، فصلنامه علمی ــ پژوهشی اندیشه نوین دینی، سال چهارم، شماره دوازدهم.

۷) مارشال، گلداسمیت (۱۳۹۰)، **جانشین‌پروری در مدیریت**، آیا آماده واگذاری مدیریت به جانشین خود هستید؟، ترجمه‌ی: دکتر فرهاد نژادایرانی- اکبر رجب‌زاده یحیی داداش کریمی

۸) ولف، ربکا لون(۱۳۸۷)، **جانشین‌پروری روشمند**، مترجم: غلامحسین خانقایی؛ رهبری از درون، تهران انتشارات نواندیش، چاپ دوم.

1) Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". Journal of Management , 17(1): 99-120
2) Byham, W.C. (2009). Grooming Next Millennium Leaders,Training and Development, Vol.44, No. 2, 236 - 259.
3) Charan, R., Drotter, S. & Noel, J. (2001). The leadership pipeline :How to build the leadership powered company, Jossey - Bass, San Francisco.
4) Fairney, J. S. (2010), An examination of succession management in organizationsduring times of economic crisis. Pepperdine University, Doctoral dissertation.
5) Fenner, D. (2005), Linking Succession Planning to Employee Training: A Study of Federal Employees, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree of Doctor of Education University of San Diego.
6) Jackson, S. E., Schuler, R. S.&Werner,S. (2009). Managing Human Resources (11th ed.). New York: South - Western, Cengage Learning. 668 p.
7) Kim, Y. (2006). Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U.S. affiliates of foreign multinational companies, For Ph.D
8) Mandi, A. R. (2008), A case study exploring succession planning: supported by Quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain, Dissertation submitted to The George Washington University.
9) McNamara, K. (2009), The Utilization of a Succession Plan to Effective ChangeLeadrship and Ownership in a Small Business enterprise, the Journal of mericanAcademy of Business, Vol. 15, No. 1, pp. 31-42.
10) Roddy, N. (2004), Leadrship Capacity Building Model: Developing Tomorrow`s Leadership in Science and Technology, Public Personal Management, Vol. 33, No. 4, pp. 487-496.
11) Rothwell, W. J. (2005), Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within", American Management Association (AMACOM), New York, 3rd Edition.
12) Rothwell, W. J. (2005).Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. American Management Association (AMACOM). New York. 3rd Edition.
13) Rothwell, W.J. & Kazanas, H.C. (2003), The strategic developmentof talent, Amherst, MA, HRD Press.
14) Rothwell, W.J. (2010). The manager's guide to maximize employee potential: Quick and Easy Strategies to Develop Talent Every Day, American Management Association.
15) Rothwell, W.J.(2008). Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within, 4th edition, New York, American Management Association, 8- 14.
16) Stadler, K. (2011), Talent reviews: the key to effective succession management, Business Strategy Series, Vol. 12, Iss: 5, pp. 264-271.
17) Williams, K. (2005), Succession Planning not Just for Big Business, The IdahoBusiness Review, Boise, p. 1.

مجله علمی پژوهش درعلوم انسانی ومطالعات اجتماعی، شماره ۱۶ ، تابستان ۱۳۹۸، ص ۳۳۵-۳۲۰
http://www.jhss.ir

Study of the status of the successor system in one of the institutions of the Islamic Revolution

Mohammad Reza Soltani (Ph. D)[۱۵]

Mohammad Mohammadian[۱۶]

Hamid reza Mohammadian[۱۷]

Abstract

One of the prominent features of the institutions of the Islamic Revolution Having human resources deserves. Succession planning is a collection of intellectual and valuable assets that affect the performance of the organization. The main purpose of the present research is The study of the status of the system of succession is one of the institutions of the Islamic Revolution. The method of this research is a qualitative descriptor. The statistical population of this research is the experts in the field of management and human resources within the organization. The statistical sample of the survey is 104 people. The research tool is a questionnaire. The reliability of the measurement tool was obtained by Cronbach's alpha, up to (0.96). The findings of the research show that the semantic dimension with mean (2.48), Structural dimension with mean (2.4), content dimension with mean (2.28) and context dimension with mean (2.24). Findings of the research indicate that successor education is significantly smaller than the assumed and expected average of the community. Therefore, it can be concluded that the effort required for the succession system in this institution is less than moderate.

Keywords: Successor; system; institution of the Islamic Revolution; human resources.

[15] . Assistant professor at imam Hossein University
[16] Responsible writer: PhD Human Resource Management
[17] Student Master of Human Resource Management