

چکیده:

پرورش استعدادهای انسانی رویکرد بی‌بدیل برای ماندگاری و کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها است. برای ایجاد تقویت و به کارگیری قابلیت‌های مناسب در کسب و کار و ساز و کارهای مختلفی از جمله آموزش‌های رسمی و غیر رسمی وجود دارد که یکی از این ساز و کارها که در سال‌های اخیر مورد توجه سازمان‌های سرآمد بوده، طراحی و اجرای نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری است، با جانشین‌پروری می‌توان تضمین ایجاد نمود که در آینده پست‌های خالی سازمان توسط قابلیت‌های مناسب تکمیل و می‌توان توانمندسازی سرمایه‌های انسانی را به صورت مداوم و با نگاه به چشم اندازهای آینده سازمان دنبال نمود. در این تحقیق مدل جانشین‌پروری با تاکید بر مدیریت استعداد در ابفا استان سمنان که از روش تحلیلی مضمون ارایه شده بود مورد ارزیابی قرار گرفت. برای انجام این مطالعه، در گام اول به منظور جمع آوری داده‌های کیفی از ابزار مصاحبه و برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، از فن تحلیل مضمون استفاده شد که مقوله‌های شناسایی نیازهای سازمان، شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز، شناسایی استعداد، آموزش و به کارگیری و ارزیابی و مرور در طرح پژوهش به عنوان مقوله‌های اصلی استخراج گردیدند. در گام دوم از آزمون‌های ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی و ساختاری استفاده شد که نتایج حاکی از تایید تناسب معرف‌ها با سازه‌های متناظر، مناسبت مدل و روابط فرضیه‌سازی شده میان سازه‌هاست.

کلیدواژه‌ها:

جانشین‌پروری؛ مدیریت استعداد؛ ارزیابی؛ شرکت آبفا؛

مقدمه

در جهان پویای امروز آنچه که می‌تواند حیات بالنده و رو به رشد سازمانها را تضمین نماید وجود نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد است. برای داشتن نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد نیز میبایستی مدیرانی ذی صلاح و شایسته تربیت نمود. تربیت و پرورش مدیران نیز نیازمند چهارچوبی جامع و کامل است تا با انتخاب و پرورش صحیح و اثربخش مدیران به اهداف و استراتژی‌های سازمان جامعه عمل بپوشاند (گرون، ۲۰۱۹)

سازمان‌های امروزی با کمبود قابل توجهی از استعداد مواجه خواهند شد که به رقابتی جدی در جذب، استخدام و حفظ این استعدادها منجر میشوند (میستر و ویلر، ۲۰۱۰). سازمان‌ها برای حفظ و جذب استعدادها، مدیریت دانش و توسعه افراد به سختی تلاش می‌کنند، درحالی‌که با چالش‌های فزاینده بازار روبه‌رو هستند (هملین، ۲۰۱۴). مدیریت استعداد، نشان‌دهنده نوعی تغییر رویکرد از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی است که دربرگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۳). درهمین راستا، سازمان‌ها از طریق سازماندهی و بهینه‌سازی فرایند جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی‌های متناسب با الزامات سازمانی و شغلی بهتر می‌توانند درجهت برآوردن نیازهای حال و آینده گام بردارند (مطهری‌نژاد، ۱۳۹۶).

۱. مبانی نظری

مفهوم و رویکردهای جانشین‌پروری

اتخاذ استراتژی مدیریت جانشین‌پروری برنده - برنده به سازمان‌ها اجازه می‌دهد که مشاغل کلیدی، جانشین‌های بالقوه و شکاف‌های مهارتی را شناسایی کرده و به کارکنان، گزینه‌های شغلی موجود و ابزارهایی برای برنامه‌ریزی و دستیابی به اهداف شغلی‌شان ارائه کنند. (معالی تفسی و تاج‌الدینی، ۱۳۷۸، ص ۷۳) طرح‌ریزی جانشینی فرآیندی است که سازمان طی آن پست‌های خالی مدیریت را با افرادی که قبلاً شناسایی شده و به عنوان داوطلب تکمیل پست‌های خالی آماده شده اند پر می‌کند. چنین طرح‌ریزی در همه سازمان‌ها به انجام نمی‌رسد شرکت‌های آمریکایی گزارش کرده‌اند که کمتر از نصف انتصابات مدیریتی از افرادی صورت می‌گیرد که در طرح‌های پرورشی و جانشینی به عنوان داوطلب تعیین شده بودند و الکر (۱۹۹۲) بین طرح‌ریزی جانشین و پرورش هدفمند تمایز قابل می‌شود. در پرورش هدفمند، شرکت‌ها پست‌های خالی خود را با کارکنانی که برای انتصابات احتمالی آتی آماده شده‌اند پر می‌کند. اما در طرح‌ریزی جانشینی شرکت‌ها، پست‌های خالی مدیریت را با افرادی که به عنوان داوطلب پست یا پست‌های معین مدیریت تعیین و آماده شده‌اند تکمیل می‌کنند (میر سپاسی و غلام زاده ۱۳۸۴، ص ۲۶۲) رویکرد جاری به جانشینی حول محور یک تغییر مسیر جدی به سمت "خویشتن‌پروری کارکنان" متمرکز است.

خویشتن‌پروری زمینه ساز خودکار آمدی است افراد در ارزیابی خود کارآمدی خویش تنها به موفقیت‌های قبلی متکی نیستند بلکه تحت تاثیر تجربه‌های جانشینی از طریق الگوسازی یا سرمشق‌گیری می‌باشند. الگوسازی که با عوامل محیطی مرتبط است. ابزاری موثر برای ارتقاء و تقویت احساس خود کارآمدی شخصی می‌باشد. در بسیاری از فعالیت‌ها، افراد توانایی‌های خود را در مقایسه با پیشرفت‌های دیگران ارزیابی می‌کنند. (عبداللهی، نوه ابراهیم، ۱۳۸۶، ص ۱۰۷) جانشین‌پروری کارکنان و رهبران را برای تحول آماده می‌کند در مدیریت تحول عامل جدیدی با عنوان توانمندسازی کارکنان به عنوان عامل اثرگذار در بهبود و عملکرد منابع کلی معرفی شده است. پلاسکو برای فرآیند توانمندسازی چهار مرحله آمادگی، ایجاد تصویری واقعی از افراد، تجسم آینده و تغییر را ذکر می‌کند و متذکر می‌شود که توانمندسازی (از طریق جانشین‌پروری)، کلیدی برای واداشتن افراد به مشارکت در تغییر است (پورکیانی، پیر مرادی، ۱۳۸۷، ص ۳۴)

اجرای جانشین‌پروری در همه ابعاد برای رسیدن به بلوغ سازمانی مهم بوده و می‌توان گفت که برای رهبران و تصمیم‌گیرندگان، توانایی سهیم‌شدن در استعداد جدید و به‌دست‌آوردن نیروی کار درجهت عملکرد سازمانی مطلوب (بقا، سودآوری و رشد) از عوامل موجود در سازمان بسیار حیاتی است (هیندن و تب، ۲۰۰۳). برنامه‌ریزی برای منابع انسانی در تمامی ابعاد جذب و گزینش، آموزش و بهسازی، جانشین‌پروری، مدیریت استعدادها و مهمتر از همه، نگهداشت نیروهای ارزشمند، یکی از راهکارهای توسعه و بقای سازمانهاست (میسستر و ویلیرد، ۲۰۱۰)

جوهره یک برنامه جانشین‌پروری، شناسایی، آموزش و توسعه افرادی است که بتوانند با داشتن دانش و مهارت - های لازم، مشاغل کلیدی را تصاحب کنند (شوناور، ۲۰۱۱). راث ول (۲۰۰۵) معتقد است که یک برنامه مدیریت جانشین - پروری، صرفاً به مشاغل مدیریتی محدود نمی‌شود و می‌تواند همه مشاغل کلیدی در رده‌های مختلف را دربر بگیرد. مدیریت جانشین‌پروری، راهبردی هوشمند است که می‌تواند به دنبال استعدادیابی در سراسر سازمان باشد تا

این اطمینان را ایجاد کند که به مهارت‌های موردنیاز برای مواجهه با محیط کسب‌وکار در حال تغییر پاسخ دهد (هیلز، ۲۰۰۹).

در دنیای امروز، مشاغل به ویژه مشاغل و مناصب مدیریتی، پویا و سیال شده و سازمان‌ها نیز از نظر ساختار سازمانی کوتاه‌تر و تخت‌تر شده‌اند، همچنین نمودارهای سازمانی به دفعات تغییر می‌کند و مدیران جابجایی‌های افقی و جانبی دارند (ودادی، زارعی فر، ۱۳۹۰). سازمان‌ها برای حل بحران استعداد، نگاه خود را معطوف به درون سازمان ساخته و استراتژی‌های جانشین‌پروری را اتخاذ کرده‌اند که روی توسعه و پرورش استعدادها و موجودشان تمرکز دارند. به صورت تاریخی، موفق‌ترین سازمان‌ها در اجرا، آن‌هایی هستند که سرمایه‌گذاری بلندمدت بر روی کارکنانشان انجام داده‌اند. با سرمایه‌گذاری در وقت و هزینه برای توسعه استعدادها و داخلی این سازمان‌ها قادر خواهند بود هنگامی که استعدادها و اصلی بازنشست می‌شوند یا به هر دلیل دیگری از سازمان خارج می‌شوند بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کنند.

در سازمان‌های پیشروی جهان، مدیریت جانشین‌پروری از طریق فرایندی انجام می‌پذیرد که "مدیریت استعداد" نام دارد. مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه‌کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار تعریف شده است. بنابراین استعداد انسانی در ارتباط با اهداف و برنامه‌های استراتژیک موضوعیت می‌یابد. و فرایند آن عبارت است از:

ترجمه برنامه استراتژیک سازمان به فهرستی از نیازهای در حوزه قابلیت‌ها و مهارت‌های انسانی

تبیین و تعیین وضع موجود سازمان از نظر قابلیت‌ها و یافتن کمبودها

ممیزی مستمر قابلیت‌ها و فاصله آنها با وضع مطلوب از طریق فعالیت‌های آموزشی و غیره

با توجه به تعریف مدیریت استعداد و در نظر گرفتن چرخه حیات کارکنان به عنوان مدلی برای یکپارچه‌سازی، مهمترین فرایندهای توسعه منابع انسانی، می‌توان دریافت که مباحث مرتبط به مدیریت استعداد در تمامی فرایندهای چرخه قابل استقرار و تسری است

موفقیت در برنامه جانشین‌پروری

هدف اولیه از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، فراهم کردن تسلسلی از استعداد در درون سازمان برای نگاه داشتن قدرت حیات، حفظ و بهبود عملکرد در هنگام تغییر رهبری است. مبنای برنامه جانشین‌پروری تمرکز بر نیاز سازمان به داشتن ذخایر قوی از کاندیداهای ممکن است که برای تقبل پست‌های رهبری آمادگی دارند (فدیو همکاران، ۲۰۱۹). برای موفقیت در برنامه جانشین‌پروری، مدیران بایستی الزامات کاری خود را شناخته بر نقاط قوت و ضعف سازمان خویش وقوف داشته باشند؛ ضمن این که یکی از مهمترین عوامل موفقیت، افراد انتخابی برای تصدی مسئولیت‌های آینده‌اند. فرهنگ سازمانی باید توسعه یابد و در آن نوعی نگرش مثبت نسبت به افراد توانمند توسعه یابد و فقط بر ارشدیت و سابقه آنها تمرکز ننمایند. برای تعیین افراد مناسب در برنامه جانشین‌پروری می‌توان به نظرخواهی از افراد صاحب‌نظر اقدام کرد. این روش موجب مشارکت مدیران در طراحی برنامه جانشین‌پروری می‌شود. واحد منابع انسانی میتواند براساس اطلاعات مربوط به سابقه، مدرک تحصیلی، آموزش‌های دریافت شده، ارزیابی عملکرد و سایر ویژگی

های فرد، افراد مناسب را پیشنهاد دهد؛ ضمن این که برای افزایش دقت و کاهش اعمال نظر شخصی، میتوان توأمان از چند روش متفاوت برای انتخاب افراد بهره گرفت (پوسپیتاسری و ریاتو، ۲۰۲۰).

مدیریت استعداد

این گونه بنظر می رسد که عوامل موثر بر راهاندازی مدیریت استعداد، فراتر از سطح سازمان می باشد (رجبی پورمیبیدی و محمدی، ۱۳۹۹). احتمالاً همین امر موجب شده است تا الاریس و همکاران (۲۰۱۴) از محققان بخواهند تا در بحث مدیریت استعداد، روابط محیطهای فردی، سازمانی، نهادی، ملی و بین المللی را در نظر بگیرند. محیط فردی، تجربه ذهنی فرد را در بر می گیرد. برای مثال می تواند شامل درک مدیران و کارکنان از نحوه مدیریت استعدادها در سازمانشان باشد. جنبه دوم، نقش میانی سازمان هاست که در آن سیاستها و فعالیت های مدیریت استعداد رخ می دهد. محیط نهادی کشور، به عنوان سومین جنبه، مدیریت استعداد را پیش می راند یا مانع آن می شود: مواردی مانند هنجارها، ارزشها، قوانین و مقررات که چه آگاهانه و چه ناآگاهانه بر سیاستها و فعالیت های مدیریت استعداد موثرند. در نهایت نیز محیط های ملی/بین المللی و حتی بخشی هستند که قابلیت انتقال فرایندهای مدیریت استعداد را بین بخش های مختلف کسب و کار و مرزهای ملی نشان می دهند (آلاریس و همکاران، ۲۰۱۴)

جدول (۱) سطوح کلیدی تعریف حوزه مدیریت استعداد (الاریس و همکاران، ۲۰۱۴)

سطح کلیدی	تم های ویژه
فردی	ویژگیها، استراتژی و تجارب فردی در کار و زندگی که بر توسعه استعداد تأثیرگذارند
سازمانی	سیاستها و فعالیت های سطح سازمان، چه آگاهانه و چه ناآگاهانه، و سیاستهای مدیریت منابع انسانی که مدیریت استعداد را شکل می دهند
محیط نهادی	چارچوب های قانونی، سیاسی و حقوقی در سطوح ناحیه ای، ملی و بین المللی که مدیریت استعداد را در استخدام، آموزش و دیگر حوزه ها، به صورت رسمی و غیر رسمی نهادی می کنند
محیط ملی/بین المللی/بخشی	مدیریت استعداد با توجه به بافتی که در آن است تحلیل می شود: تشخیص اینکه چگونه فعالیت های مدیریت استعداد می تواند بین صنایع، سازمان ها و شبکه های مختلف خارج از مرزهای ملی رد و بدل شوند

زمینه های مدیریت استعداد در پیشینه مدیریت

در گذشته، بحث نوآوری و استعداد چندان که باید مورد توجه نبوده است. اما طی سالها و با تغییرات گسترده ای که فضای کسب و کار و در نگاه به منابع انسانی رخداد، مدیریت استعداد، از موضوعی حاشیه ای به بحثی کلیدی در کسب و کار تبدیل گشت (آقائی و همکاران، ۱۳۹۹). در جدول زیر میتوان خلاصه ای از این تغییرات را مشاهده نمود.

جدول (۲) تحول مدیریت و برنامه ریزی استعداد (شیلر و داول، ۲۰۱۰)

سال	مدل	ویژگی ها
۲۰۱۰ به بعد	مدیریت استراتژیک استعداد	مبتنی بر استراتژی کسب و کار و استعداد بوده و به طور کامل با آن یکپارچه شده است. به عنوان یک فرایند کلیدی کسب و کار مدیریت می شود. چرخه های برنامه ریزی با استراتژی های کسب و کار و برنامه زمانبندی عملیات همخوانی دارند.

سال	مدل	ویژگی ها
		ریشه دواندن بحث مدیریت استراتژیک استعداد و تفکر مبتنی بر استعداد در کل سازمان
۲۰۰۰ تا ۲۰۱۰	مدیریت استعداد	تمرکز بر توسعه و مدیریت مخزن استعداد همسویی برنامه‌ای منابع انسانی و فرایندها برای تأمین نیازهای استعداد در نظر گرفتن زمانی برای استخدام و توسعه کارکنان مورد نیاز
۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰	برنامه ریزی منابع انسانی	تمرکز بر برنامه‌ریزی و مدیریت نیازهای کارمندیابی طی زمان و شامل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برنامه‌ریزی اغلب یک تا سه سال آینده تغییرات رهبری و توسعه مدیریت رادر برمی‌گرفت. شامل پیش‌بینی سطوح کارمندیابی برای تأمین نیازهای کسب و کار نیز می‌شد
۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰	برنامه ریزی جایگزینی	تمرکز بر استمرار کوتاه مدت و پر کردن پست‌هایی که در آینده نزدیک خالی می‌شوند برنامه‌ریزی اغلب ۲۱ ماه آتی را در بر می‌گرفت.
۱۹۵۰ تا ۱۹۶۰	کارمندیابی برای یک موقعیت شغلی	تمرکز بر پر کردن پست‌های خالی فعلی رویکردی واکنشی به تقاضاها

۲. پیشینه پژوهش

کلهری و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان: مدل‌سازی برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه‌های علوم پزشکی کرمانشاه با رویکرد نظریه داده بنیاد پرداختند. مطالعه مذکور با هدف ارائه مدلی معتبر برای مدیریت جانشینی در دانشگاه های علوم پزشکی انجام شد. یکی از الزامات استراتژیک هر سازمان ، داشتن برنامه برای جایگزینی مدیران، روند کار است. این مطالعه کیفی با طرح اکتشافی متوالی مختلط در سه مرحله انجام شد. در مرحله اول، ۲۹ مقاله بررسی شدند و در مرحله دوم ، ۱۲ مصاحبه نیمه ساختاری با کدگذاری باز، محوری و انتخابی کدگذاری شد. بخش کمی با استفاده از ۲۰۵ پرسشنامه محقق ساخته تحلیل انجام شد. مهمترین ابعاد مورد تأکید اعضای هیئت علمی. در این مطالعه شامل مهارت های مدیریتی، مدیریت ارشد بود. باورها، پیچیدگی محیط، فعل و انفعالات درون بخشی، فشارهای فوق برنامه، سو رفتار سازمانی، بحران مدیران توانمند، مدیریت بومی استان، مدیران درون دانشگاه، جوایز غیر رقابتی، آمادگی جسمی و روحی، استقلال تحصیلی، استفاده از مدل های علمی و ترویج فرهنگ مشاوره عوامل تأثیرگذار سازمانی درمدیریت جانشینی شناخته شدند.

سیرفانس و ساتایو (۲۰۲۰)، در پژوهشی به تأثیرات رهبری تحول وآموزش در مدیریت جانشینی به عنوان متغیرهای میانجیگری در تلاش برای افزایش توانایی سازمانی در مزارع، پرداختند. این تحقیق با هدف تجزیه و تحلیل تأثیرات رهبری تحول و آموزش در مدیریت جانشینی به عنوان یک متغیر واسطه در تلاش برای بهبود توانایی سازمانی در مزارع صورت پذیرفته است. این داده های تحقیق بر اساس پرسش نامه ای تهیه شده است که در ۱۴۵ پاسخ دهنده توزیع شده است. روش نمونه گیری با نمونه گیری غیر محتمل. زوش تحلیلی مورد استفاده مدل سازی معادلات ساختاری با برنامه AMOS ۲۳٫۰ است. نتایج نشان داد که رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت جانشینی دارد، به همین ترتیب با آموزش، رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت و قابل توجهی بر توانایی سازمانی، آموزش تأثیرات مثبت معنی داری نیز بر توانایی سازمانی و مدیریت جانشینی مثبت معنی دار دارد. تأثیر بر توانایی سازمانی

مورد بررسی قرار گرفته است. بر اساس نتیجه تحقیق یافته شده در جایی که انتظار می‌رود بتوان بهتر چهره یک رهبر خوب را ارائه داد و اهداف آموزشی را ارائه داد تا جانشینی مدیریت بتواند در کنار یکدیگر برای بهبود توانایی های سازمانی در مزارع به خوبی عمل کند.

چاوز (۲۰۱۸) پژوهشی تحت عنوان "مطالعه موردی برای پیاده سازی جانشین پروری" انجام دادند. در این مقاله توصیفی، نویسنده در مورد سه اصل پیاده سازی یک برنامه مدیریت جانشین پروری مؤثر که برگرفته از نتایج مصاحبه او با مدیران و متخصصان می باشد بحث می کند نتایج حاصل از مصاحبه نشان می دهد مراحل موفقیت آمیز برای پیاده سازی جانشین پروری شامل (۱) شناسایی جانشینان و رهبران بالقوه (۲) توسعه و متعهد کردن کارکنان برای رهبری (۳) حفظ کارکنان توسعه یافته است.

پاندی و شارما (۲۰۱۸) در مقاله خود با عنوان "تجربیات و چالش های برنامه جانشین پروری: مطالعه سازمان های هندوستان" عنوان کردند که امروزه، برنامه ریزی جانشین پروری، نقشی کلیدی در بازار استعدادها و فضای رقابتی موجود، ایفا می کند و به طور مستقیم بر رشد سازمانی اثر گذار است. ایشان معتقدند که توسعه استعدادها برای توسعه سازمان، یک ضرورت محسوب می شود. آنها روی تجربیات و شیوه های جانشین پروری که در صنعت انجام شده است، تمرکز کردند. ایشان در ادامه بیان می کنند که اگر چه ممکن است روش های جانشین پروری در صنایع مختلف با هم متفاوت باشد، اما چارچوب همه آنها یکی است.

سلطانی و مقدم (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی تأثیرات جانشین پروری بر اثربخش سازمانی در شعب بانک رفاه استان کهگیلویه و بویراحمد» نتیجه گرفتند که بین جانشین پروری و اثربخش سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

۳. جامعه آماری

جامعه ی مورد مطالعه ی این بررسی، کارکنان سازمان آبفا سمنان بودند که تعداد آن ها ۱۵۰ نفر بوده است. حجم نمونه ی کوکران : نمونه ای به حجم ۱۰۸ نفر از میان آنها به صورت در دسترس انتخاب شدند. چنانچه متغیرها (سؤالات) از نوع چند ارزشی با مقیاس فاصله ای بوده و اندازه جامعه محدود باشد از رابطه زیر برای تعیین حجم نمونه استفاده می شود.

$$n = \frac{\frac{Z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

$$n = \frac{\frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2}}{1 + \frac{1}{150} \left(\frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2} - 1 \right)} = 108$$

۴. روش شناسی پژوهش

از منظر نوع شناسی می توان پژوهش حاضر را یک مطالعه ی توصیفی - پیمایشی و از نوع مقطعی با رویکرد کمی به شمار آورد.

۵. یافته های پژوهش

بررسی مدل

به منظور بررسی مدل احصاء شده از تکنیک مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده گردید. در مدل سازی معادلات ساختاری درواقع ترکیبی از مدل سازی مسیری و تحلیل تاییدی عاملی مورد ارزیابی قرار می گیرد. به منظور تجزیه و تحلیل از ابزار PLS-SEM استفاده گردید. روش معادلات ساختاری از دو مرحله اصلی تشکیل شده است:

(۱) بررسی روایی و پایایی سازه، برازش ساختاری و برازش کلی مدل

(۲) آزمون فرضیه ها و روابط میان سازه ها. معادلات ساختاری نشانگر کلیه رابطه های میان سازه های (متغیرهای وابسته و مستقل) درگیر تحلیل و رابطه میان سازه ها با معرف های متناظرشان می باشد (آذر و خدیور، ۱۳۹۵).

ارزیابی مدل اندازه گیری (روایی و پایایی سازه ها)

پایایی: همانطور که در جدول ۳ ملاحظه می شود، نتایج بررسی ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب (سازگاری درونی) در جدول نشان داد که مقادیر این شاخص ها برای همه متغیرهای پنهان، بیشتر از ۰.۷ است و بنابراین سازگاری درونی ابزارهای اندازه گیری هم با استفاده از این دو شاخص تأیید شد.

روایی: نتایج بررسی مقادیر واریانس استخراج شده متغیرهای پنهان پژوهش در جدول ۳ نشان داد که شاخص متوسط واریانس استخراج شده برای همه متغیرهای مکنون مقادیری بیش از ۰.۵ است. یعنی هر متغیر مکنون بیش از ۵۰ درصد واریانس هر معرف را شرح می دهند. بر این اساس می توان گفت که روایی همگرای ابزارهای اندازه گیری با استفاده از شاخص میانگین واریانس استخراج شده، تأیید می گردد.

جدول شماره (۳) پایایی و روایی (همگرا) سازه ها

متغیرها	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	AVE
شناسایی نیازهای سازمان	۹	۰/۹۳۶	۰/۹۳۳	۰/۶۱۱
شناسایی شایستگی های مورد نیاز	۲۷	۰/۹۶۳	۰/۹۶۶	۰/۵۱۸
شناسایی استعداد	۱۷	۰/۹۶۶	۰/۹۶۹	۰/۶۵۰
آموزش و به کار گیری	۱۹	۰/۹۶۰	۰/۹۶۵	۰/۶۴۸
ارزیابی و مرور	۱۵	۰/۹۶۶	۰/۹۶۹	۰/۶۲۵

پایایی معرف: همانطور که نتایج جدول ۴ نشان می دهد، جز در ۱۵ مورد بقیه مقادیر بار بیرونی تمام معرف ها بیشتر از ۰.۷ است. در هفت مورد مذکور نیز بار بیرونی بزرگتر از ۰.۵ بوده و با توجه به اینکه مقادیر AVE مربوطه بیشتر از ۰.۵ (آستانه) است، بارهای بیرونی قابل پذیرش و قابل حفظ در مدل هستند. بنابراین مدل

اندازه‌گیری، مدلی همگن بوده، معرف‌های متناظر هر متغیر مکنون باهم تناسب داشته و اشتراک قابل قبولی دارند. نتایج بررسی معناداری مقادیر آماره t نیز نشان داد که مقادیر آماره t برای همه گویه‌ها بیشتر از ۲.۵۸ گزارش شد. این بدان معناست که ارتباط بین گویه‌ها با متغیر مکنون مربوط به خود در سطح اطمینان ۹۹ درصد پذیرفته می‌شود. (هیر و همکاران، ترجمه آذر و غلامزاده، ۱۳۹۵).

جدول شماره (۴) نتایج مقادیر بارهای بیرونی متغیرهای مشاهده پذیر (معرف ها)

مرتبه دوم P Values	مرتبه اول t آماره	بار عاملی	P Values	t آماره	بار عاملی	گویه‌ها	متغیرها
۰,۰۰۰	۸,۶۸۴	۰,۵۶۵	۰,۰۰۰	۳,۷۲۸	۰/۸۱۹	Q1	شناسایی نیازهای سازمان
			۰,۰۰۰	۶,۵۸۴	۰/۷۳۵	Q2	
			۰,۰۰۰	۵,۶۰۰	۰/۸۲۰	Q3	
			۰,۰۰۰	۳,۸۷۲	۰/۸۱۲	Q4	
			۰,۰۰۰	۲,۶۴۹	۰/۶۳۵	Q5	
			۰,۰۰۰	۲,۷۵۷	۰/۸۳۵	Q6	
			۰,۰۰۰	۲,۷۲۳	۰/۷۸۳	Q7	
			۰,۰۰۰	۳,۰۶۴	۰/۷۹۲	Q8	
			۰,۰۰۰	۲,۹۰۵	۰/۷۶۴	Q9	
۰,۰۰۰	۷,۰۸۷	۰,۷۰۳	۰,۰۰۰	۳,۸۹۳	۰/۵۸۴	Q10	شناسایی شایستگی های مورد نیاز
			۰,۰۰۰	۶,۰۹۹	۰/۵۹۶	Q11	
			۰,۰۰۰	۱۱,۲۳۹	۰/۷۸۴	Q12	
			۰,۰۰۰	۹,۷۶۹	۰/۶۹۹	Q13	
			۰,۰۰۰	۴,۸۰۶	۰/۵۹۵	Q14	
			۰,۰۰۰	۹,۵۳۶	۰/۷۰۳	Q15	
			۰,۰۰۰	۷,۴۹۱	۰/۶۹۶	Q16	
			۰,۰۰۰	۱۱,۷۴۶	۰/۷۷۴	Q17	
			۰,۰۰۰	۲,۶۴۳	۰/۵۲۲	Q18	
			۰,۰۰۰	۶,۸۶۷	۰/۷۰۷	Q19	
			۰,۰۰۰	۵,۵۵۸	۰/۷۱۵	Q20	
			۰,۰۰۰	۱۰,۱۰۵	۰/۷۶۳	Q21	
			۰,۰۰۰	۸,۸۰۶	۰/۷۵۰	Q22	
			۰,۰۰۰	۱۰,۵۵۳	۰/۷۱۷	Q23	
			۰,۰۰۰	۱۱,۸۳۷	۰/۸۷۴	Q24	
			۰,۰۰۰	۱۱,۲۷۹	۰/۸۵۷	Q25	
			۰,۰۰۰	۴,۳۳۳	۰/۶۳۸	Q26	
			۰,۰۰۰	۵,۶۹۲	۰/۷۲۶	Q27	
			۰,۰۰۰	۵,۹۸۳	۰/۶۶۰	Q28	
			۰,۰۰۰	۵,۷۶۰	۰/۶۸۵	Q29	
			۰,۰۰۰	۹,۴۵۹	۰/۶۵۶	Q30	
			۰,۰۰۰	۸,۳۷۳	۰/۸۱۶	Q31	
			۰,۰۰۰	۱۰,۷۹۹	۰/۷۱۰	Q32	
			۰,۰۰۰	۹,۳۹۴	۰/۸۲۲	Q33	
			۰,۰۰۰	۹,۰۷۸	۰/۸۴۳	Q34	

متغیرها	گویه‌ها	بار عاملی	tآماره	P Values	بار عاملی	مرتبه اول tآماره	مرتبه دوم P Values
	Q35	۰/۷۰۳	۸,۵۰۷	۰,۰۰۰			
	Q36	۰/۸۱۹	۹,۶۳۲	۰,۰۰۰			
شناسایی استعداد	Q37	۰/۷۵۲	۱۲,۴۱۱	۰,۰۰۰	۰,۸۶۷	۲۲,۷۶۳	۰,۰۰۰
	Q38	۰/۷۷۸	۱۳,۰۴۷	۰,۰۰۰			
	Q39	۰/۷۷۷	۱۰,۹۴۵	۰,۰۰۰			
	Q40	۰/۸۹۹	۱۲,۷۵۷	۰,۰۰۰			
	Q41	۰/۸۵۲	۱۴,۸۵۶	۰,۰۰۰			
	Q42	۰/۸۲۲	۱۷,۵۴۱	۰,۰۰۰			
	Q43	۰/۸۶۶	۱۸,۴۳۵	۰,۰۰۰			
	Q44	۰/۸۷۶	۱۷,۳۶۳	۰,۰۰۰			
	Q45	۰/۸۵۳	۱۵,۶۲۹	۰,۰۰۰			
	Q46	۰/۸۱۲	۱۱,۲۷۳	۰,۰۰۰			
	Q47	۰/۸۱۷	۱۶,۰۱۸	۰,۰۰۰			
	Q48	۰/۷۹۶	۱۴,۶۵۳	۰,۰۰۰			
	Q49	۰/۷۸۷	۱۵,۷۵۹	۰,۰۰۰			
	Q50	۰/۸۰۸	۱۳,۵۳۳	۰,۰۰۰			
	Q51	۰/۷۲۱	۱۴,۵۳۴	۰,۰۰۰			
	Q52	۰/۷۴۹	۱۲,۳۵۹	۰,۰۰۰			
	Q53	۰/۷۰۷	۱۴,۷۰۳	۰,۰۰۰			
آموزش و به کارگیری	Q54	۰/۶۵۲	۹,۴۷۳	۰,۰۰۰	۰,۸۱۴	۱۴,۷۹۹	۰,۰۰۰
	Q55	۰/۶۵۳	۱۰,۳۸۵	۰,۰۰۰			
	Q56	۰/۷۷۱	۱۴,۵۱۸	۰,۰۰۰			
	Q57	۰/۷۵۳	۹,۴۹۸	۰,۰۰۰			
	Q58	۰/۸۴۹	۱۴,۷۷۶	۰,۰۰۰			
	Q59	۰/۸۹۷	۱۰,۸۰۴	۰,۰۰۰			
	Q60	۰/۸۲۶	۹,۰۴۰	۰,۰۰۰			
	Q61	۰/۸۴۵	۱۵,۱۷۳	۰,۰۰۰			
	Q62	۰/۷۴۴	۷,۱۵۹	۰,۰۰۰			
	Q63	۰/۷۹۳	۱۰,۲۴۶	۰,۰۰۰			
	Q64	۰/۸۹۳	۱۰,۴۷۳	۰,۰۰۰			
	Q65	۰/۹۱۶	۱۱,۹۰۵	۰,۰۰۰			
	Q66	۰/۸۲۴	۱۶,۴۹۲	۰,۰۰۰			
	Q67	۰/۸۶۳	۷,۹۵۸	۰,۰۰۰			
	Q68	۰/۷۳۶	۹,۷۵۳	۰,۰۰۰			
ارزیابی و مرور	Q69	۰/۸۲۰	۲۱,۵۰۲	۰,۰۰۰	۰,۷۴۶	۱۱,۳۴۷	۰,۰۰۰
	Q70	۰/۸۲۵	۱۸,۱۹۶	۰,۰۰۰			
	Q71	۰/۸۹۷	۱۰,۰۷۵	۰,۰۰۰			
	Q72	۰/۸۴۰	۱۴,۸۱۹	۰,۰۰۰			
	Q73	۰/۸۳۶	۱۰,۳۳۱	۰,۰۰۰			
	Q74	۰/۸۰۹	۱۳,۹۴۹	۰,۰۰۰			
	Q75	۰/۹۳۱	۱۷,۳۷۰	۰,۰۰۰			
	Q76	۰/۸۸۷	۱۸,۴۸۲	۰,۰۰۰			
	Q77	۰/۸۰۰	۱۵,۲۶۱	۰,۰۰۰			
	Q78	۰/۸۱۳	۸,۹۳۶	۰,۰۰۰			
	Q79	۰/۷۷۵	۱۱,۲۶۴	۰,۰۰۰			
	Q80	۰/۸۷۸	۱۴,۸۱۸	۰,۰۰۰			
	Q81	۰/۶۸۸	۸,۷۷۹	۰,۰۰۰			
	Q82	۰/۷۲۰	۹,۵۵۸	۰,۰۰۰			
	Q83	۰/۵۳۳	۵,۷۶۲	۰,۰۰۰			

متغیرها	گویه‌ها	بار عاملی	t آماره	P Values	بار عاملی	مرتبه اول	مرتبه دوم
	Q84	۰/۷۲۹	۸,۰۵۰	۰,۰۰۰			
	Q85	۰/۷۱۴	۷,۸۲۷	۰,۰۰۰			
	Q86	۰/۷۲۲	۸,۱۱۶	۰,۰۰۰			
	Q87	۰/۷۰۷	۷,۹۴۷	۰,۰۰۰			

ارزیابی مدل ساختاری

ضریب تعیین سازه‌های درون‌زا: رایج‌ترین سنجه مورد استفاده برای مدل ساختاری ضریب تعیین (R^2) است. این ضریب، سنجه دقت پیش‌بینی مدل است. دامنه ضریب تعیین از صفر تا یک است. برای جلوگیری از بروز اربب ذاتی ضریب تعیین به سمت مدل‌های پیچیده، از ضریب تعیین تعدیل شده استفاده گردید. ضریب تعیین تعدیل‌شده متغیرهای شناسایی نیازهای سازمان، شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز، شناسایی استعداد، آموزش و به کارگیری و ارزیابی و مرور به ترتیب برابر ۰/۳۱۳، ۰/۴۹۰، ۰/۷۴۹، ۰/۶۵۹، ۰/۵۵۲ است. این عدد بیان می‌کند که بیش از ۳۱، ۴۹، ۷۴، ۶۵ و ۵۵ درصد از تغییرات سازه درون‌زاهای تحت تأثیر متغیرهای مورد مطالعه (سازه‌های برونزای متناظر) است و مابقی عواملی هستند که در مدل در نظر گرفته نشده است.

جدول شماره (۵) ضریب تعیین

ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	
۰/۳۱۹	۰/۳۱۳	شناسایی نیازهای سازمان
۰/۴۹۵	۰/۴۹۰	شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز
۰/۷۵۲	۰/۷۴۹	شناسایی استعداد
۰/۶۶۲	۰/۶۵۹	آموزش و به کارگیری
۰/۵۵۷	۰/۵۵۲	ارزیابی و مرور

اندازه اثر: علاوه بر ارزیابی ضریب تعیین همه سازه‌های درون‌زا، برای ارزیابی اینکه آیا حذف یک سازه برونزا اثر قابل توجهی بر سازه‌های درونزا دارد، از سنجه اندازه اثر (f^2) استفاده می‌شود. نتایج آزمون حاکیست که اندازه اثر سازه‌های شناسایی نیازهای سازمان، شناسایی شایستگی‌های مورد، شناسایی استعداد، آموزش و به کارگیری و ارزیابی و مرور (سازه درون‌زا) بزرگ می‌باشد. بزرگترین اندازه اثر در مدل متعلق به شناسایی استعداد می‌باشد (هیر و همکاران، ترجمه آذر و غلامزاده، ۱۳۹۵).

جدول شماره (۶) اندازه اثر

f^2	
۰/۴۶۹	شناسایی نیازهای سازمان
۰/۹۸۰	شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز

۳/۰۲۹	شناسایی استعداد
۱/۹۶۱	آموزش و به کارگیری
۱/۲۵۵	ارزیابی و مرور

تناسب پیش‌بین مدل: این سنجه همچون ضریب تعیین، معیاری برای پیش‌بینی دقت مدل است. به دقت نقاط داده معرف‌های مدل اندازه‌گیری انعکاسی سازه‌های درونزا و سازه‌های درونزای تک آیتمی را پیش‌بینی می‌کند. نتایج جدول ۷ نشان داد که مقادیر Q^2 به طور قابل ملاحظه‌ای بالاتر از صفر هستند، بنابراین برای سازه‌های درونزا، مدل دارای تناسب پیش‌بین است

جدول شماره (۷) تناسب پیش‌بین مدل

$SSE/SSO \times Q^2$	
۰,۱۲۳	شناسایی نیازهای سازمان
۰,۲۳۳	شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز
۰,۴۲۶	شناسایی استعداد
۰,۳۷۱	آموزش و به کارگیری
۰,۳۱۳	ارزیابی و مرور

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در نتیجه‌گیری کلی می‌توان دریافت که فهم الگوی فرایندی جانشین‌پروری در هر سازمان یک وظیفه پیچیده و زمانبر است که به توجه مداوم و منابع کافی نیاز 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 مناسب آنها را مورد ارزیابی قرار دهند. نظام جانشین‌پروری می‌تواند ابزار قدرتمندی نه تنها برای تقویت و بهسازی استعدادهای متفاوت، بلکه برای تغییر سازمان به مسیرهای مثبت باشد. ازطرفی، اجرایی‌نمودن 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 شود. جانشین‌پروری در سازمان‌ها اقتضائات و شرایط خاص خودش را دارد که حتماً باید مورد ملاحظه قرار گیرد. همانگونه که در این پژوهش مشخص شد، اجرای برنامه جانشین‌پروری در نیاز به بسترها و شرایطی دارد. به‌عنوان مثال، شناسایی نیازهای سازمان، شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز از اقتضائات خاص اجرای برنامه جانشین‌پروری در شرکت ابفا سمنان است. همچنین محدودیت‌های بسیاری از جمله فشارهای سیاسی، سهم خواهی احزاب، استخدام‌های بی‌ضابطه، عدم ثبات مدیران و ... وجود دارد که شرایط اجرای برنامه جانشین‌پروری در شرکت ابفا سمنان را بسیار سخت‌تر می‌کند.

نگاه مثبت و خوشبینانه مدیریت ارشد سازمان به منابع انسانی و قابلیت های آن می تواند در مواردی چون سرمایه گذاری های سازمان در امور آموزش و پژوهش کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان و سرمایه گذاری برای حفظ کارکنان (به ویژه کارکنان کلیدی) ظهور پیدا کند. با توجه به نبود آشنایی و آگاهی کافی از برنامه جانشین پروری، شاید استفاده از این رویکرد نظام مند در سازمان ها کمی مشکل باشد. در سازمان ها در حال حاضر، معمولاً عواملی غیر از عملکرد و استعداد های افراد در انتخاب و ارتقای آنها دخیل است. در حالی که نیاز است به استعدادهای فردی و عملکرد افراد بیشتر توجه شود و راه های مناسب تری برای سنجش عملکرد افراد وجود داشته باشد

با انتقال و قرار دادن برنامه جانشین پروری در اولویت بالای برنامه ها و دستور کار سازمان ها و ایجاد یک رویکرد پیشگیرانه برای رهبری و توسعه کارکنان، سازمان ها می توانند پایه و اساسی استوار برای انتقال آسان و بدون نگرانی رهبری به آینده فراهم سازند. اجرای طرح جانشین پروری، سازمان را قادر به شناخت نیازهای جاری و آتی کرده، در نتیجه همسوسازی و توسعه استعداد براساس آن خواهد بود؛ گرچه برای موفقیت در جانشین پروری، سازمان ها باید روی توسعه شغلی کارکنان شان نیز تمرکز کنند. نکته ای که نباید از نظر دور نگه داشت این است که مدیریت جانشین پروری یک فرایند مستمر و پویا است و نبایستی پایان آن را با تشکیل خزانه استعداد و انتصابات مبتنی بر نتایج طرح یکی دانست.

در پایان، پیشنهاد می شود که شرکت ابفا سمنان با توجه به اقتضائات سازمانی با کمک گرفتن از اساتید و بهره گیری از دانش و تجربیات جهانی در عرصه جانشین پروری، به سوی اجرای نظام جانشین پروری گام بردارند. بالا رفتن سن مدیران و نبود نیروی کارآمد در حال حاضر مشکلات عدیده ای را به وجود آورده است و مطمئناً این مشکلات در آینده به مراتب حادتر خواهد شد و کارآمدی شرکت و به تبع آن رضایت شهروندان از وزارت نیرو راکاهش می دهد.

پیشنهاد دیگر این است که اصلاح نظام آموزشی کارمندان و کارشناسان و مدیران باید در اولویت قرار گیرد. متأسفانه دوره های آموزشی ظاهری و صرفه بودجه برای دوره های آموزشی خارج از کشور که بیشتر به عنوان سفر تفریحی در نظر گرفته می شود، در سازمانها هویداست. باید نظام آموزشی را متحول کرد و نظام استاد - شاگردی و روش های شبیه سازی و قراردادن کارآموزان در شرایط واقعی قرار داد. بدون شک اجرای چنین نظام آموزشی نیازمند شناسایی مدیران باتجربه و دلسوز است که در فضایی صمیمانه و دوستانه تجربیات خود را به جوانان انتقال دهند تا بتوانند بعد از خود جانشینانی صالح و کارآمد را وارد عرصه مدیریتی کشور کنند

منابع

- آقائی، علی اکبر، بحر العلوم، حسن، اندام، رضا (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲ (۵۵)
- پورکیانی، مسعود و نسرين پیرمرادی (۱۳۸۷)، توانمند سازی و تحول سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۹۵، مردادماه
- رجبی پورمیددی، علیرضا، محمدی، معصومه (۱۳۹۹). طراحی چارچوب ی تلفیقی مدیریت استعداد به روش تحلیل مضمون. مطالعات منابع انسانی، ۷۹-۱۰۴ .
- عبدالهی، بیژن و عبدالرحیم، نوه ابراهیم، (۱۳۸۶)، توانمند سازی کارکنان، انتشارات نشر ویرایش.
- مطهری نژاد حسین (۱۳۹۶)، جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۲۷): ۴۹-۲۱.
- معالی تفتی، مرجان و محمد تاج الدین، (۱۳۸۷)، مدیریت استعدادهای در فرایندهای توسعه منابع انسانی، مجله تدبیر، شماره ۲۰۲ اسفند.
- مقیم سید محمد، قلی پور آرین و جواهری زاده، ابراهیم (۱۳۹۳)، شناسایی و رتبه بندی شاخص های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعدادهای سازمانی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، تهران: دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ششم، شماره ۳: ۱۹۱-۱۶۵
- والتون، جان، (۱۳۸۴)، پرورش راهبردی منابع انسانی، ترجمه ناصر میر سپاسی و داریوش غلام زاده، انجمن مدیریت منابع انسانی انتشارات آهار
- ودادی، احمد و زارع فرد، مطهره، "طراحی مدل شایستگی برای استعدادیابی و جانشین پروری مدیران) مطالعه مورد: شرکت مادر تخصصی عمران و شهرها جدید"، اولین کنفرانس شرکت های هولدینگ، ۱۳۹۰

Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (۲۰۱۴). Talent Management: Current Theories and Future Research Directions. Journal of World Business, ۴۹, ۱۷۳-۱۷۹

Chavez, J. (۲۰۱۸). The case for succession planning, strategic finance-careers, Singapore Management Review, ۲۴ (۳), -۳-۲۱.

Fadeyi, Olatunji; Anchor University, Ayobo Ipaja Lagos, Nigeria; Oladele, Kehinde; Covenant University, Ota Ogun State, Nigeria; Imhonopi, David; Covenant University, Ota Ogun State, Nigeria; Nwachukwu, Chijioké; & Mendel University, Zemedelska ۱, ۶۱۳۰۰ Brno, Czech Republic. (۲۰۱۹). ANALYZING SUCCESSION MANAGEMENT PRACTISE IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL SURVIVAL: A QUALITATIVE APPROACH. International Journal for Quality Research, ۱۳ (۲), ۴۱۳-۴۳۲.

Groves, Kevin S. (۲۰۱۹). Examining the impact of succession management practices on organizational performance: A national study of U.S. hospitals. Health Care Management Review, ۴۴ (۴), ۳۵۶-۳۶۵

Hills, A. (۲۰۰۹). "Succession planning or smart talent management," Industrial and Commercial Training, ۱۳ (۳), ۳-۸.

Hinden, D. R. and Tebbe, D. (۲۰۰۳), "Managing executive leadership transitions in nonprofits," The Public Manager, summer, ۱۶-۱۸

Iranian Higher Education Based on Grounded Theory. Journal of Clinical Research in Paramedical Sciences, ۹ (۱).

Khatri, P.; Gupta, S.; Gulati, K. and Chauhan, S. (۲۰۱۰), "Talent management in HR," Journal of Management and Strategy, ۱(۱), ۳۹-۴۶.

Meister, J. C. and Willyard, K. (June ۲۰۱۰), "Leading Virtual Teams to Real Results," Harvard Business Review, ۲۰-۲۴

Meister, J. C. and Willyard, K. (June ۲۰۱۰), "Leading Virtual Teams to Real Results," Harvard Business Review, ۲۰-۲۴.

Pandey, S., & Sharma, D. (۲۰۱۸). Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations. Procedia Economics and Finance, ۱۱, ۱۵۲-۱۶۵.

Pourmirza Kalhori, Reza; Laei, Susan; Kavyani, Elham; & Malekian, Faramarz. (۲۰۲۰). The Modeling of Succession Management in the Faculty Members of Kermanshah University of Medical Sciences: A Grounded Theory. Educational Research in Medical Sciences, ۹ (۱)

Puspitasari, Serafinus Octavia; & Riyanto, Setyo. (۲۰۲۰). The Influences of Transformational Leadership and Training on Succession Management as Mediation Variables in Effort to Increase an Organizational Capability at PT Gama Plantation. Training, ۱(۸), ۹۱

Rothwell, W. J. (۲۰۱۰), Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within (۴th ed.), New York: American Management Association.

Schoonover CS (۲۰۱۱), Best Practices in Implementing Succession Planning, Schoonover Associates, LLC.

Silzer, R., & Dowell, B. E. (۲۰۱۰). Strategy-driven talent management: A Leadership Imperative. San Francisco: John Wiley & Sons .

Soltani, H., & Moghadam, N. (۲۰۱۶) Explanation the impacts of succession planning on organizational effectiveness in Refah Bank branches of Kohgiluyeh and Boyer Ahmad province. International Academic Journal of Business Management, ۳(۶), ۲۲-۳۰.