طراحی و تبیین مدل جانشـــین‌پروری ســـرمایه‌های انسانی در دیوان محاسبات کشور

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۱۶
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱/۱۶

■ خسرو زیباکردار[۱]
■ علیرضا امیرکبیری[۲]
■ عادل آذر[۳]
■ فریده حق‌شناس[۴]

چکیده:

هـــدف: هدف از این پژوهش طراحـــی و تبیین مدل جانشین‌پـــروری سرمایه‌های انسانی در دیـــوان محاسبـــات کشور می‌باشد. در ایـــن زمینه پژوهش متمرکز بـــر شناسایی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد مدل جانشین‌پروری سرمایه انسانی در سازمان تحت مطالعه می‌باشد.

روش پژوهش: مبتنی بر رویکردی کیفی و براساس ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته، داده‌های مـــورد نیاز پژوهش گـــردآوری گردید. بدین منظور پژوهشگر مبتنـــی بر نظرات ۱۲ خبرگان حـــوزه فنی بخش حسابرسی دیوان محاسبات کشور، داده‌های مورد نیاز پژوهش را گرداوری نمـــود. همچنین در راستای تحلیل داده‌های گردآوری شـــده از رویکرد تحلیل تم و نرم‌افزار مکس کیودا[۵] استفاده گردید.

یافته‌هـــا: مبتنی بر تحلیل داده‌هـــا، شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد مربوط به مدل جانشین‌پروری سرمایـــه انسانی در دیوان محاسبات کشور شناسایی گردیـــد. براساس این یافته‌ها، این مدل دربردارنده ۱۵۰ شاخص، ۱۲ مؤلفه و ۵ بعد کلی می‌باشند. مدل معرفی شده، نخستین مدل معرفـــی شده در این حوزه در دیوان محاسبات کشور بـــوده و به دلیل جامعیت عوامل آن از قابلیت تعمیم‌پذیری بالایی برای سایر سازمان‌های نظارتی مشابه برخوردار است.

واژگان کلیدی: جانشین‌پروری، سرمایه انسانی، دیوان محاسبات کشور، تحلیل تم.

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی ، تهران، ایران
۲ . گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی ، تهران، ایران.(نویسنده مسئول). ایمیل: ali.amirkabiri@iauctb.ac.ir
۳. دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
۴. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی ، تهران، ایران.

۵. MAXQDA

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

مقدمه

توسعــه سازمان‌های دولتی و گسترده شدن دامنه مسئولیت‌هــا و تعاملات آن‌ها با ذی‌نفعان خــود، بر پیچیدگی فرآیندها، فعالیت‌هــا و وظایف سازمان‌ها افزوده و این پیچیدگی نیاز به منابع انسانی باکیفیت، متخصص و باتجربه را بیش‌ازپیش نموده است. به واقع با توجه به تغییر و تحولات عصر حاضر و با ورود سازمان‌ها به اقتصاد دانش محور، امروزه نیروی انسانی به عنوان حیاتی‌ترین عنصــر استراتژیــک و اساسی‌ترین راه برای افزایش کارایــی و اثربخشی سازمان محسوب می‌شود (عابدینــی و همکاران، ۱۳۹۷). تغییــرات ناشی از پیشرفت تکنولوژی و اصلاح ساختاری بودجه و حسابداری بخش عمومی در کنار ریسک‌های اقتصادی و سیاسی، تقاضای ذینفعان برای شفافیت و پاسخگویــی بیشتر در قبال دریافت و پرداخــت منابع عمومی را افزایش داده و از اینرو، کیفیت نیــروی انسانی برای حسابرسی بخش عمومی و افزایش کارایی و اثربخشی نظارت بر سازمان‌های تحــت رسیدگی و تاثیر حسابرسی‌ها بر تصمیمات مالی حال و آینده مدیران از نگرانی‌های جدّی دســت اندکاران این بخش می‌باشــد. در این میان نکته حائز اهمیت، حفظ و جذب منابع انسانی باکیفیت به ویژه در بخش فنی و حسابرسی از یک سو و رویکردی بنیادی‌تر یعنی آموزش‌وپرورش منابع انسانی با کیفیت در قالب برنامه‌ها و فعالیت‌های جانشین‌پروری به‌منظور جانشین‌سازی این منابع انسانی در مناصب خالی شده سازمان و ایجاد شرایط تدوین مؤثر مسیر شغلی منابع انسانی در دیوان محاسبات کشور می‌باشد.

توسعــه صلاحیت حسابرسان مدّت‌ها است که در اولویت نهادهای عالی حسابرسی در سراسر جهان قرار دارد. در سال ۲۰۱۴ کمیته امور مالی و اداری INTOSAI[1] (اینتوسای)، گروه کاری در زمینه صــدور گواهینامه حسابرسی (TGIAC[2]) را به ریاســت موسسه عالی آفریقای جنوبی تشکیــل داد تــا چارچوب‌های لازم در این زمینه بررسی شود. حاصــل کار در مقاله‌ای با موضوع پژوهشــی بررسی مفاهیــم، فرآیندها و رویکردهای شایستگی‌های حرفــه‌ای در اینتوسای انتشار یافــت. در ایــن مقاله توصیه شده است که رویکرد حرفه‌ای جهانی با راه حل محلّی(بومی‌سازی) مناسب‌تریــن شیوه برای احراز صلاحیت و شایستگی حسابرسان بــرای سازمان‌های عضو است. TGIAC چارچــوب شایستگی‌های حسابرسان بخش عمومی را در سال ۲۰۱۶ در خلال بیست و دومیــن کنگره اینتوسای در ابوظبی ارائــه داد که مورد توجه قرار گرفت و به عنوان یک پروژه آزمایشــی با عنوان پروژه "آموزش حرفه‌ای بــرای حسابرسان موسسات عالی حسابرسی" شناخته شــد. این چارچوب به الزامــات شایستگی برای حسابرسی مالــی، حسابرسی رعایت و حسابرسی عملکرد پرداخته است و به عنوان مبنای کار موسسه پیشگام توسعه اینتوسای(IDI[3]) در "آموزش حرفــه‌ای بــرای حسابرسان موسسات عالی حسابرسی در نظر گرفته شده و از سال ۲۰۱۶ مبنای استفــاده IDI و TFIAP قرار گرفته اســت. این چارچوب طی کنگره سال ۲۰۱۹ اینتوسای در مسکــو به عنوان نقشــه راه بخشی از یک پروژه بزرگتر برای توسعه اظهــار نظر حرفه‌ای در مورد

1. International Organization of Supreme Audit Institutions
2. Task Group INTOSAI Certification of Auditors
3. INTOSAI Development Initiative

شایستگی‌هـای حسابرسان در نظر گرفته شد. و بـه سازمان‌های منطقه‌ای اینتوسای وموسسات عالی حسابرسی کشورها اجازه می‌دهد تا متناسب با نیازهای منحصر به فرد محلّی، آن را به عنوان مسیر توسعه حرفه‌ای حسابرسان در موسسه عالی حسابرسی، بومی سازی نمایند.

در این راستا، بر اساس استانداردهای حسابرسی دیوان محاسبات کشور (بخش کنترل کیفیت منابـع انسانی) که همسو با استانداردهای انتشار یافتـه توسط سازمان بین‌المللی موسسات عالی حسابرسـیNTOSAI (اینتوسای) توسط این دیوان بومی سـازی شده است، دیوان محاسبات کشـور به منظور انجام وظایـف حرفه‌ای خود مطابق با استانداردهـا و الزامات قانونی و همچنین تهیـه و ارائـه گزارش‌های حسابرسی متناسب با شرایط، باید سیاست‌ها و رویه‌هایی را وضع نماید تـا از وجـود منابع انسانی کافی بـا توانایی و صلاحیت لازم و متعهد به اصـول اخلاقی، اطمینان معقول حاصل نماید. همچنین سیاست‌ها و رویه‌های وضع شده برای استخدام، نگهداشت، ارتقاء و همچنیـن جبران خدمات نیروی انسانی بر کیفیت و تعهد به اصول اخلاقی تاکید داشته و مطابق بـا آخریـن پیشرفت‌های به وقوع پیوسته در حرفه، ارتقای کیفـی سطح آموزش و یادگیری کلیه اشخاص عهده دار وظایف حسابرسی ورسیدگی را به عنوان یک امر مهم در نظر داشته باشد.

علی‌رغـم تلاش‌هـای صورت پذیرفته در دیـوان محاسبات کشور، مسئلـه برقراری یک نظام جانشین‌پـروری اثربخش بـه عنوان دغدغه‌ای کلیـدی در سازمان فوق‌الذکر بـه چشم خورده و مدیـران و تصمیم‌گیران تلاش گسترده‌ای در مسیر تدوین برنامه‌هـای بلندمدت جانشین‌پروری بـه خصوص در سطـح مدیران ارشد و میانی به انجام رسانده‌اند؛ با این حال ضعف کلیدی موجود در موفقیـت چنین برنامه‌ها و استراتژی‌هایی همانا کمبود و یا اساساً نبود الگوهایی خاص، محلّی و بومـی بـا ویژگی‌ها و مسئولیت‌های متنوع و حیاتی دیوان محاسبـات کشور و تقلید از الگوها و طرح‌های عام و نامتناسب با ساختارهای این سازمان می‌باشد. مطالعه حاضر با تمرکز بر نیاز مبرم دیـوان محاسبات کشور به توسعه الگوهایی بومی در حیطـه جانشین‌پروری اثربخش متناسب با ساختارهای فرآیندی و عملیاتی خود، به دنبال طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانـی در دیوان محاسبات کشور می‌باشد. این مدل و نیـاز به آن برآمده از نیاز سازمان فوق به وجـود چنین الگوهای راهنمایـی در جهت مدیریت اثربخش منابع انسانـی می‌باشد؛ زیرا فقدان چنین الگویی منجر به بروز مسائل مهم و جدّی در حیطه مدیریت استعداد منابع انسانی و حفظ و توسعه حضور منابع انسانی باکیفیت از گذشته تا به امروز در این نهاد نظارتی گردیده است.

دغدغـه اصلی پژوهشگر از انجام چنیـن مطالعه‌ای، پیامدهای نظری و تجربی ناشی از توسعه برنامه‌هـای جانشین‌پـروری در سازمان‌های نظارتی و به خصوص دیـوان محاسبات کشور از یک سـو و نبود برنامه‌هـای منسجم این چنینی مبتنـی بر ویژگی‌های خاص و بومـی سازمان مورد مطالعـه (دیوان محاسبات کشور) می‌باشد. بدین ترتیب مطالعه حاضر با اتخاذ رویکردی اکتشافی و توسعـه‌ای به دنبال ارائه مدلـی دربردارنده مؤلفه‌های جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور بوده و تلاش دارد تا بینشی نو را در حیطه عوامل مؤثر و کلیدی توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمـان فوق ارائه نماید. این مدل می‌توانـد ضمن معرفی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد اثربخش

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

در موفقیـت برنامه‌های جانشین‌پـروری در دیوان محاسبات کشور، خطوط راهنمایی را به منظور تدویـن مدل‌های جانشین‌پروری مختص خود برای سایر سازمان‌های نظارتی کشور فراهم خواهد آورد. مبتنـی بر توضیحات ارائه شـده، سوال اصلی پژوهش حاضر را می‌تـوان به شکل زیر بیان داشت:

مـدل جانشین‌پـروری سرمایه‌های انسانی در دیـوان محاسبات کشـور دربردارنده چه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی می‌باشد؟

اهمیت و اهداف پژوهش

می‌توان جنبه‌های اهمیت مطالعه حاضر را مبتنی بر ابعاد زیر معرفی نمود:

- نیـاز بـه ارائه الگویی نـو در حوزه عوامل مؤثر و یـا ابعاد اساسی مـدل جانشین‌پروری در سازمان‌هـای نظارتی کشور بـا تمرکز بر دیوان محاسبات کشـور اصلی‌ترین و کلیدی‌ترین جنبه اهمیـت پژوهش حاضـر محسوب را شکل می‌بخشد؛ مبتنی بر بررسی‌هـای به‌عمل‌آمده در میان مطالعـات و پژوهش‌هـای داخلی، پژوهشی که این مهم را پوشش دهـد مشاهده نگردید. توضیح آنکه با توجه به اهمیت بالای توسعه رویکردها و برنامه‌های استراتژیک جانشین‌پروری و مدیریت استعـداد در سازمان‌هـای نظارتی کشور به‌منظور آماده‌سازی فنی و روانـی منابع انسانی برای بر عهده‌گیـری مناصب و پست‌های کلیدی سازمانی و دور ساختن این سازمان‌های حیاتی از چالش عدم وجود مدیران و کارکنان باکیفیت سازمانی، به نوعی نیاز به الگوهای توسعه و بهبود فعالیت‌ها و فرآیندهـای جانشین‌پـروری متناسب با ویژگی‌های مدیریتی، عملکـردی، وظیفه‌ای و ارتباطی سازمان‌های نظارتی و به‌طور خاص دیوان محاسبات کشور وجود دارد. بدین جهت، اهمیت کلیدی انجام این تحقیق،زاده نیاز تحقیقاتی کشور در بخش مطالعات جانشین‌پروری سازمان‌های نظارتی و توجـه به ایـن واقعیت است که اساساً هر سازمانی می‌بایست مدل جانشین‌پروری خاص خود را توسعه بخشد.

- دیـوان محاسبات کشور به عنوان ابـزار نظارتی مجلس شورای اسلامی، با توجه به تحولات اساسـی صورت پذیرفته در نظام اقتصـادی کشور و گستره پیچیدگـی فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایـی بـه ویژه در سال‌های اخیر و به‌منظور تحقق اهداف نظارت مالی در سطح کشور، علاوه بر این‌کـه نیازمند به توسعه استفاده از ابزارهـا و شیوه‌های نوین و هوشمند و بکارگیری سامانه‌های کنتـرل اثربخش اطلاعات مالی است، می‌بایست نسبـت به نقش و اهمیّت منابع انسانی باکیفیت و مدیریـت منابع انسانی اثربخش نیز نگاه و توجه ویژه‌ای مبذول داشته و برنامه‌هایی بلندمدت را در راستـای تحقق نظام جانشین‌پروری کارامد از طریق به روزرسانی و یا نوسازی نظام فعلی خود تدوین و پیاده‌سازی نماید.

- بـا توجه به نقش مؤثر حسابرسی دیوان محاسبات کشور در فرآیندهای مربوط به نظارت بر فعالیّت‌هـای مالی دولت و جلـب مسئولیّت‌پذیری و پاسخگویی از جانب سازمان‌های دولتی، لازم اسـت تا گام‌هـا و فرآیندهای دستیابی به این مهم مبتنی بر اصول و ضوابط استوار و کارامد باشد

تـا بتوانـد بروندادها و گزارشات مالی با قابلیت اتکاء بالایی را ارائه نماید. در این مسیر حسابرسان و شایستگی‌هـا و توانمندی‌هـای فنی و روانشناختـی ایشان از سهم و نقشـی کلیدی برخوردار می‌باشنـد. این امـر بر ضرورت وجود نگاهـی نظام‌مند نسبت به فرآیندهـای مدیریتی مرتبط با حسابرسـان و توسعه شغلی ایشان در دیوان محاسبات کشور از طریق رویکردهایی چون مدیریت استعداد و فعالیت‌های جانشین‌پروری اثربخش اشاره دارد.

- شناخت مسائل انگیزشی کارکنان در جهت بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری سازمان حائز اهمیـت بسیاری است. در این زمینه مطالعات نشان داده‌اند که شفافیت مسیر شغلی کارکنان در کنـار اقدامـات اثربخش سازمان در جهت توسعه و پرورش منابـع انسانی به منظور بهبود جایگاه شغلی یکی از مهمترین عوامل انگیزشی منابع انسانی می‌باشد. به عنوان مثال شیپکر[1] و همکاران (۲۰۱۸)، برنامه‌ریزی‌هـای مربـوط به جانشین‌پـروری را عامل توسعه تمایلات افـراد به منظور درگیری سازمانی معرفی نمـوده و علی و مهرین[2] (۲۰۱۹)، سیستم‌های جانشین‌پروری اثربخش را از عوامـل کاهنده تمایلات ترک سازمانی و بهبود دهنده تعهد عاطفی نسبت به سازمان معرفی نمودند. از این جهت وجود یک نظام جانشین‌پروری مؤثر از ضروریات هر سازمانی من‌جمله دیوان محاسبات کشوری می‌باشد. مبتنی بر این توضیحات هدف آرمانی مطالعه حاضر بهبود حداکثری توانمندی‌هـای فنـی و روانشناختی سرمایه‌های انسانی دیـوان محاسبات کشور در جهت تصدی پست‌های کلیدی این سازمان و ارتقای توان حسابرسی قوه مقننه بوده و سایر اهداف این پژوهش به شکل زیر می‌باشد:

- طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی در دیوان محاسبات کشور
- تبییـن ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل مطلوب جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی دیوان محاسبات کشور
- ارائـه بنیان‌های لازم در جهـت انجام مطالعات کمی در راسـتای تبیین مدل‌های مطلوب جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور و در جهت جایگزینی با مدیران فنی و کارکنان بازنشسته

۱. پیشینه و چارچوب نظری

برنامه جانشین‌پروری فرآیند شناسایی نیازهای اساسی و استعدادهای فکری و رهبری در کل سازمـان و آماده‌سازی افراد برای پست‌های کلیدی، فعلی و آتی مورد نیاز سازمان است (ماستان و بابـو[3]، ۲۰۱۵). به علاوه، مطالعات مختلفی چون فوسارلی[4] و همکاران (۲۰۱۸) نشان داده است که جانشین‌پروری اساساً شباهـت و قرابت چندانی با برنامه‌های جایگزینی ندارد. زیرا برنامه‌های جایگزینـی به دنبال جایگزین نمودن یک فرد با فردی دیگـر است اما برنامه‌های جانشین‌پروری دربردارنـده رویکردهایـی وسیع‌تر به منظور آموزش و آماده‌سازی افـراد در راستای جایگزینی با

1. Schepker
2. Ali and Mehreen
3. Masthan & Babu
4. Fusarelli

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

افـراد بسیاری در سازمان در آینـده می‌باشد. مبتنی بر این تعریف کلی می‌توان این‌گونه برداشت نمود که فرآیند جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی برای آن اولاً پروسه‌ای بلندمدت را دربر داشته و ثانیاً این برنامه‌ریـزی منطبق بر نیازها، ویژگی‌ها و مسئولیت‌های هر سازمانی می‌تواند متفاوت بوده و مؤلفه‌های مختلفی مبتنی بر این تفاوت‌ها اثرگذار بر اثربخشی و موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری باشد. کارول[1] (۲۰۰۴)، نیز معتقد است جانشین‌پروری به‌منزله فرآیند منظمی است که به‌موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه استراتژیک سازمان منطبق می‌شود و درنتیجه این اطمینان حاصـل می‌گردد کـه برای هر پست بلاتصدی، افرادی با مهـارت و نگرش‌های درست و در زمان مناسـب وجود دارند. در حیطه توسعه فعالیت‌های جانشین‌پروری در یک سازمان، ورای برنامه‌ها، اهـداف و خط‌مشی‌های این حوزه، مسئله کلیدی آمادگـی سازمان به منظور اجرای این نظام در بخش‌هـای مختلف خـود می‌باشد. وجود مجموعه‌ای از آمادگی‌هـا و زمینه‌ها می‌تواند سازمان را برای اجرای نظام جانشین‌پروری و دستیابی به اهداف آن در شرایط مطلوب‌تری قرار دهد (هلتون و جکسون[2]، ۲۰۰۷). از این‌رو مسئله زمینه‌سازی به منظور ایجاد و یا توسعه نظام جانشین‌پروری از اهمیـت و ارزش بسیـار بالایی برخوردار است. بـه خصوص این‌که مبتنی بـر مطالعاتی چون امیرکبیری (۱۳۹۵)، در محیط‌های متغیر و به شدت پرتغییر سازمان‌های امروزی، حیات و توسعه سازمان‌هـا وابستگی شدیدی به رویکردهای نوین و مدرن مدیریتی و ظرفیت‌های مدیریتی دارد. از ایـن رو توسل به رویکردهای نوین مدیریتی همچـون جانشین‌پروری از ضروریات سازمان‌های امروزی محسوب می‌گردد.

افزایش سن بیش‌تر مدیران امروز و نزدیک‌شدن به سن بازنشستگی و همچنین توسعه شدید بازارهـای جهانی، سازمان‌هـا را با چالش کمبود دانش و مهارت مواجـه ساخته است (احمدی و صالحـی[3]، ۲۰۱۶). انتظار بازنشستگی‌های نامتعارف در همه بخش‌های اقتصادی و از طرفی پیری و کاهـش چشم‌گیر نیروی کار، پیامدهای زیادی به‌بار خواهـد آورد. به علاوه، در شرایط امروزی کـه سازمان‌ها با محیط رقابتی جهانی مواجهنـد، همواره نیاز به تغییرات ریشه‌ای و خلاقیت‌های کاری احساس می‌شود (امیرکبیری و همکاران، ۱۳۸۵). برای مقابله با چنین چالش‌هایی و توسعه و تقویـت نگرش‌هایـی چون تعهد سازمانـی در کارکنان، بسیاری از سازمان‌هـا درحال تدوین و پیاده‌سـازی برنامه‌های جانشین‌پروری سازمان‌یافته هستنـد که هدف آن تضمین تداوم استعداد موردنیـاز بـرای حفظ رشد اقتصـادی و تداوم سازمانـی است. این درحالی صـورت می‌گیرد که بسیـاری از سازمان‌های دیگـر برنامه‌های مسیر پیشرفت شغلی کـه دربرگیرنده توسعه کارکنان اسـت را به‌طـور مجزا تجربه نمایند (راث‌ول[4] و همکـاران، ۲۰۱۵). سازمان‌های امروزی با کمبود قابل‌توجهـی از استعـداد مواجه هستند و همین امر به رقابتـی جدّی در جذب، استخدام و حفظ ایـن استعدادها منجر می‌شـود. سازمان‌ها برای حفظ و جذب استعدادها، مدیریت دانش و توسعه

1. Carol
2. Helton & Jackson
3. Ahmady & Salehi
4. Rothwell

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

افـراد به‌سختی تلاش می‌کننـد؛ درحالی‌که با چالش‌های فزاینده بـازار روبه‌رو هستند (حسینی و همکـاران، ۱۳۹۷). تغییرات گسترده سبب شده است تا بـرای مشاغل کلیدی سازمان، کمبود مدیران دارای مهارت احساس شود و از این‌رو جانشین‌پروری به‌عنوان یک عامل اساسی و حیاتی، باید بـا اهداف راهبردی سازمان مرتبط باشد. درواقع جانشینـی، دومین موضوع مهمی است که سازمان‌هـای امروزی با آن مواجه هستند. برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری، نشان‌دهنده یک تـلاش نظام‌منـد برای اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت‌هـای کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه فکـری و دانـش در کلیه کارمندان است (شونـاور[1]، ۲۰۱۱). جانشین‌پـروری برای تصمیم‌گیری روزانـه در سازمان‌ها حیاتی است و به‌عنوان یک ابزار مهم برای توسعه اشخاص شناخته می‌شود. همچنیـن، نظام جانشین‌پـروری یکی از مهم‌ترین سازوکارهای دردسـترس برای تضمین تأمین نیروی کار آینده در سازمان‌هاست. جانشین‌پروری یک رویداد غیرقابل اجتناب بالقوه است که هر سازمانی با آن روبه‌روست (فرح[2] و همکاران، ۲۰۱۹). بررسی و شناسایی عوامل مؤثر بر جانشینی مشاغـل مدیریتی، اعم از عوامل سازمانی یا فردی از یک‌سو، سبب خواهد شد تا نیروهای مستعد و علاقه‌منـد با درک این عوامل، استعدادهای نهفته خود را بروز دهند و خود را در مسیر نیازهای سازمان قرار دهند و از سوی دیگر سبب خواهد شد، مدیران ارشد سازمان با مطالعه و شناخت این عوامل، برنامه‌ریزی‌های لازم را برای ایجاد تأثیر مثبت به‌منظور رشد و توسعه سازمان فراهم سازند (الوانـی و همکـاران، ۱۳۹۵). شرکت‌های مختلفی در سراسر دنیا اقـدام به طراحی و به‌کارگیری برنامه جانشین‌پروری نموده‌اند و از این فرآیند انتظار دست‌یابی به اهدافی از قبیل مرور و ارزیابی نیازهـای آینده سازمان به مدیران رهبران شایسته و نیز ارزیابـی استعدادهای موجود، شناسایی فاصله بین نیازها و استعدادهای موجود، طراحی و تدوین برنامه‌های لازم برای پر کردن این فاصله را داشته‌اند.

بررسـی پیشینه‌های موجود در زمینـه جانشین‌پروری منابع انسانی نشان می‌دهد که توجه و تمرکز بر توسعه مدل‌های سازگارتر با ویژگی‌ها و ساختارهای نوین سازمان‌های امروزی به شدت رو به فزونی می‌باشد. سازمان‌های امروزی چه در قالب شرکت‌های تجاری و چه در قالب نهادهای حاکمیتـی غیرتجـاری به شدت بر موضـوع دستیابی به خودکفایی حداکثـری به‌منظور پرورش جانشینـان باکیفیت به خصوص در پست‌های کلیـدی سازمانی تأکید داشته و تلاش گسترده‌ای بـه منظور بکارگیری جدیدترین مدل‌های جانشین‌پروری و مدیریت استعداد آغاز نموده‌اند. اما به لحاظ دسته‌بندی مطالعات انجام شده در حوزه جانشین‌پروری می‌توان به این موارد اشاره داشت:

برخی از مطالعات داخلی و خارجی این حوزه، تمرکز خود را بر چرایی موفقیت یا عدم موفقیت برنامه‌ریزی‌هـای جانشین‌پروری در دو دسـته از سازمان‌های دولتی و غیردولتی قرار داده‌اند. این مطالعـات به این موضوع پرداخته‌اند که اساساً عوامـل تعیین‌کننده خرد و کلان موفقیت یا عدم موفقیت چنین برنامه‌هایی چه می‌باشد. در این مطالعات پژوهشگران دسته‌ها و گونه‌های مختلف

1. Schoonover
2. Farah

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

عوامـل مؤثر در ایـن زمینه را شناسایی نموده و راهکارهایی در جهـت تقویت و یا تضعیف آن‌ها معرفـی کرده‌اند. دسته معـدودی از مطالعات نیز وجود دارند که در قالـب زیرمجموعه مطالعات فـوق به بررسی چرایی دشوار بودن توسعه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به خصوص در سازمان‌های کوچـک و نوپا پرداخته‌اند. اهمیت این مطالعات در بررسی چالش‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌هـای کوچک می‌باشد. زیرا این سازمان‌ها بخش عمده‌ای از اقتصاد کشورها را بر دوش کشیـده و توسعه توانمندی‌های ایشان در حیطه جانشین‌پـروری و مدیریت استعداد (با توجه به نقـاط ضعف ماهیتی ایشان) می‌تواند درگیری‌های این دست سازمان‌ها با کمبودهای حوزه منابع انسانی متخصص و باتجربه را تا حدی کاهش بخشد.

بخـش عمده‌ای از مطالعات نیز به پیاده‌سازی مدل‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی و غیردولتـی و یا پیاده‌سـازی ترکیبی از دو یا چند مدل جانشین‌پـروری در قالب یک رویکرد و چارچـوب یکپارچه در سازمان‌های مختلـف زده‌اند. مطالعات نشان می‌دهـد استفاده از ترکیبی از مدل‌هـای جانشین‌پـروری به دلیـل پوشاندن نقاط ضعـف موجود در برخـی مدل‌ها و ایجاد همراستایـی و انطباق میان مقتضیات سازمانی و راهکارهـای جانشین‌پروری رویکرد مناسب‌تری بـه نسبت پیاده‌سازی عملیاتـی صرفاً یک مدل می‌باشد. این مطالعات تلاش داشته‌اند تا از طریق پیاده‌سـازی مدل‌های جانشین‌پـروری به نقاط قوت و ضعف این مدل‌ها در دنیای واقعی پی برند. برخی از مطالعات چون «کیم» (۲۰۰۶) توانسته‌اند در سطحی بالاتر، از ترکیب رویکردهای متنوع جانشین‌پروری، رویکرد و مدلی نو را در زمینه برنامه‌ریزی پرورش جانشینان در سازمان ارائه داده و خـود مبدع الگویی جدیـد در این زمینه باشند اما عمده مطالعات ایـن حوزه صرفاً پیاده‌سازی عملیاتی مدل یا مدل‌های جانشین‌پروری را مورد توجه قرار دادند و بدین ترتیب توانسته‌اند در این زمینه به نقاط قوت و ضعف مدل‌ها در سازمان‌های معیّن و مشخصی دست پیدا نمایند.

دو دسـته دیگـر از مطالعات وجود دارند کـه یکی به بررسی پیامدهـای پیاده‌سازی نظامات و الگوهـای جانشین‌پـروری در سازمان‌هـای دولتـی و غیردولتی پرداخته و دیگـری نیز مبتنی بـر رویکردهای تجربی یا اکتشافی بـه بررسی وضعیت سازمان در زمینـه وضعیت مطلوب نظام جانشین‌پـروری و وضعیت فعلی سازمان‌ها در این حیطه پرداخته‌اند. این دسته‌بندی شامل بخش کوچکـی از مطالعـات می‌گردد. در مطالعات دسته اول پژوهش‌ها به ایـن موضوع پرداخته‌اند که پیاده‌سـازی مؤثر الگوها و نظام‌های جانشین‌پروری چه پیامدهـای مطلوبی را برای سازمان‌ها به همراه دارد. در این زمینه مطالعات پیامدهایی چون رضایت شغلی، کاهش تمایل به ترک سازمان، بهبـود عملکرد شغلـی و.... را شناسایی نموده‌اند. به علاوه مطالعات دسته دوم به عنوان مطالعاتی مهـم و راهبـری به بررسی شرایـط فعلی و مطلـوب برنامه‌های جانشین‌پـروری در سازمان‌های دولتـی و غیردولتی پرداخته‌اند و بدین ترتیب توانسته‌اند راهکارهایی را به منظور کاهش فاصله و شکـاف بین شرایط فعلی و آرمانی ارائه دهند. این مطالعات در کنار مطالعات پیامدی و مطالعات پیشایندی در کنار یکدیگر می‌توانند منجر به شکل‌گیری فرصت‌های پژوهشی مطلوبی در حیطه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در یک حیطه خاص از صنعت و یا نهاد دولتی باشند.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

دسته بسیار اندکی از مطالعات نیز وجود دارند که مستقلاً و یا با استفاده از الگوهای پرکاربرد موجـود دست به ابداع الگوها و مدل‌های جانشین‌پـروری در بخش‌ها و صنایع مختلف زده‌اند. به عنوان مثال الگوهای جانشین‌پروی در شرکت‌های کوچک و متوسط توسط «سامبروک» (۲۰۰۶) یـا توسعه الگـوی جانشین‌پروری منابع انسانـی در سازمان‌های مالی غیردولتـی توسط «هور و همکـاران» (۲۰۱۱) از جمله این مطالعـات می‌باشند. این مطالعات عمدتاً بـا اتخاذ رویکردهای اکتشافـی و مبتنـی بر متدهای کیفی به‌دنبـال ارائه الگوهایی خاص و بهینـه برای سازمان‌هایی خاص و دارای ویژگی‌های ساختاری و عملکردی یکسان می‌باشند. این مطالعات بنیادین به شدت مـورد نیاز به‌منظور توسعه قلمرو دانش در حوزه جانشین‌پروری و مدیریت استعداد می‌باشند. در جدول۱ برخی از مهمترین مطالعات داخلی و خارجی این حوزه به تفکیک ارائه می‌گردد.

جدول ۱- خلاصه مطالعات داخل و خارج

ردیف	محقق (سال)	خلاصه تحقیق
۱	سعادت‌طلب و همکاران (۱۳۹۹)	**عنوان: راهبردهای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در نظام آموزش عالی ایران.** در این پژوهش با بهره‌گیری از تکنیک مصاحبه‌های عمیق با ۱۷ نفر از سیاستگذاران در عرصه آموزش عالی، مدیران فعلی و سابق دانشگاه‌ها در سطوح مختلف، سیاست‌ها، راهبردها و سازوکارهای استقرار جانشین‌پروری براساس بافت و زمینه دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی ایران اکتشاف شد. در نهایت سیاست‌ها، راهبردها و سازوکارهای تحقق جانشین‌پروری در آموزش عالی ایران که شامل سیاست‌ها، راهبردها و سازوکارهای فرهنگی، قانونی، مدیریتی، ساختاری و دانش‌افزایی و توسعه‌ای بود، ارائه گردید.
۲	چترچی و طبری (۱۳۹۸)	**عنوان: طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی.** نتایج تحلیل نشان می‌دهدکه ترتیب اهمیت معیارها بدین گونه بود: ۱)ارزیابی کاندیدا ۲)تعیین خط مشی و روش‌ها ۳)توسعه کاندیدا ۴)ارزیابی نظام مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری. همچنین طرح جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی می‌تواند پست‌های مدیر/معاون اداره کل، رئیس شعبه/رئیس اداره تخصصی، معاون شعبه/کارشناس متخصص و مسئولین واحدهای اجرایی را دربرگیرد و مسئولیت اصلی اجرای طرح جانشین‌پروری و بازبینی آن نیز به عهده اداره نظارت و ارزشیابی سازمان است.
۳	علمداری (۱۳۹۷)	**عنوان: طراحی و تبیین الگوی برنامه‌ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب** نتایج به‌دست آمده نشان داد پنج معیار اصلی مدل شامل هم‌سویی راهبردی و تحلیل نیازها، ارتباطات و شبکه راهبردی، استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌ها و شایستگی‌های راهبردی، رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها، پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها و ۲۰ شاخص آن‌ها شناسایی شدند.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

ردیف	محقق (سال)	خلاصه تحقیق
۴	مهرتک و همکاران (۱۳۹۵)	**عنوان: تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین‌پروری در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی** یافته‌ها نشان داد که وضع موجود سازمان در محورهای شش‌گانه برنامه‌ریزی، فرهنگ سازمانی، رویکرد سیستمی، الگوی شایستگی، مسیر ارتقا شغلی و نقش مدیران ارشد، در محیط پژوهش از امتیاز قابل‌قبولی برخوردار است. با توجه کسب امتیاز قابل‌قبول در وضع موجود و معنی‌داری شکاف بین وضع موجود و مطلوب سازمان برای استقرار جانشین‌پروری، به‌نظر می‌رسد ماهیت و ویژگی‌های خاص سازمان مورد مطالعه، سطوح بالایی از توجه به مسئله حیاتی جانشین‌پروری را طلب می‌کند.
۵	تابلی و همکاران (۱۳۹۳)	**عنوان: بررسی میزان اجرای نظام جانشین‌پروری و تعیین رابطه آن با رضایت شغلی کارکنان در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان کرمان** یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین اجرای نظام جانشین‌پروری و زیرمتغیرهای آن یعنی جذب و به‌کارگیری افراد مستعد، ارزیابی منابع موجود، آموزش و بهسازی افراد مستعد و رضایت شغلی رابطه معنادار گزارش شده است.
۶	زین‌الدینی بیدمشکی و همکاران (۱۳۹۳)	**عنوان: مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی** یافته‌ها نشان داد که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، در همه ابعاد، تفاوت معنادار وجود دارد و بعد تعهد نسبت به جانشینی نظام‌مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به عنوان مهم‌ترین مؤلفه شناخته شد. بنابراین، یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده ضرورت وجود برنامه‌ای برای جانشین‌پروری کارکنان آموزش عالی و همچنین، ضرورت تعهد و توجه مدیران ارشد در خصوص فراهم‌سازی مقدمات اجرای این برنامه مانند آگاه ساختن کارکنان از مسؤولیت‌های شغل فعلی و آینده آن‌ها در موسسات آموزشی است.
۷	ضیایی و همکاران (۱۳۹۳)	**عنوان: عوامل موفقیت برنامهٔ جانشین‌پروری در بخش خصوصی، مورد مطالعه هلدینگ آلفا** نتایج نشان داد که هفت عامل ساختار سازمانی، حمایت مدیریت ارشد، رویکرد نظام‌یافته، تعیین خط مشی، فرهنگ سازمانی، تمایل و انگیزهٔ افراد و اعتماد را می‌توان به عنوان عوامل موفقیت در جانشین‌پروری معرفی کرد و از طریق آن‌ها موفقیت برنامهٔ جانشین‌پروری را اندازه گرفت.
۸	منصوری جلیلیان و صوفی (۱۳۹۲)	**عنوان: جانشین‌پروری مدیران و فرماندهان ناجا، ابعاد و اعتبارسنجی بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی** هدف این مقاله بررسی جانشین‌پروری مدیران بر اساس تحلیل عامل اکتشافی و تأییدی است. نتایج تحلیل عامل اکتشافی حاکی از پنج عامل انعطاف راهبردی کلان، انگیزش مشارکتی، چگونگی اجرا، ضمانت اجرایی و آمادگی سازمانی و سرمایه سازمانی در نظر گرفته شد. واریانس استخراج شده توسط عوامل یاد شده بیش از ۳۰ درصد بوده، و نتایج تحلیل عامل تأییدی نشان‌دهنده ارزش بسیار مناسب مرتبه اول و دوم سازه با مبانی نظری است.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

ردیف	محقق (سال)	خلاصه تحقیق
۹	غیاثی ندوشن و همکاران (۱۳۹۱)	**عنوان: تأملی بر استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه، مدلی برآمده از نظریهٔ داده بنیاد، فرایند استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه با استفاده از طرح نظام‌مند نظریهٔ داده بنیاد کاوش** نتایج تحلیل داده‌ها طی سه مرحله، کدگذاری باز، محوری و انتخابی حاکی از دوازده مقوله کلی بود که در قالب مدل پارادایمی شامل: شرایط علّی (گفتمان‌سازی، بینش‌مندی علمی، بلوغ و نظام پاسخگویی)؛ مقوله کانونی (شایسته‌گرایی)؛ راهبردهای استقرار (توانمندسازی و مدیریت استعداد)، زمینه (جو و محیط حمایتی، مشارکت ذینفعان و ثبات)؛ شرایط مداخله‌گر (استقلال دانشگاهی) و پیامدها (توانمندسازی)، فرآیند استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه و روابط بین ابعاد مختلف آن را منعکس می‌کنند.
۱۰	هادیزاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۰)	**عنوان: تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان (مطالعه موردی: حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه مستقر در تهران)** هدف این مقاله، بررسی میزان به‌کارگیری و اهمیت ادراک شدهٔ چهار عامل مؤثر برای استقرار موفق نظام مدیریت جانشین‌پروری (تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها، و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری) در صنعت نفت است. در این پژوهش، به‌منظور بررسی روایی، از روایی سازه و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. داده‌ها به‌وسیله شاخص‌ها و آمار پارامتریک تجزیه‌وتحلیل شدند. برای آزمودن فرضیات، از آزمون مقایسه زوجی استفاده شد و سپس، مؤلفه‌ها بر اساس میانگین و انحراف معیار، رتبه‌بندی شدند. در پایان، با توجه به یافته‌های پژوهش، مؤلفه‌هایی برای پیاده‌سازی مطلوب این نظام، در قالب مدل مفهومی، و پیشنهادها و راهکارهایی برای بهبود آن ارائه شده است.
۱۱	رامولا و رانگنکار (۲۰۲۱)	**عنوان: بررسی روابط بین ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و توسعه شغلی** هدف این مطالعه بررسی رابطه یکپارچه بین ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و توسعه شغلی در سازمان‌های هندی است. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که هر سه متغیر مورد مطالعه با یکدیگر ارتباط مثبتی دارند. نتایج نشان دهنده قابلیت ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در پیش‌بینی توسعه شغلی به طور خاص در سازمان‌های هندی است.
۱۲	بخاری و همکاران (۲۰۲۰)	**عنوان: برنامه‌ریزی جاشین‌پروری، انعطاف‌پذیری استراتژیک به عنوان پیش‌بینی کننده پایداری تجارت در شرکت‌های کوچک و متوسط خانوادگی: نقش تعدیلگری بداهه‌سازی در سازمان.** هدف این مطالعه بررسی تاثیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری (روابط شناختی، ساختاری و رابطه‌ای) و انعطاف‌پذیری استراتژیک و بداهه سازمانی بر روی پایداری تجارت با توجه به تئوری خط کلیدی سه گانه[1] می‌باشد. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که روابط شناختی، ساختاری و رابطه‌ای رابطه‌ای مثبت و معنادار با پایداری تجارت دارند. علاوه بر این نتایج نشان دهنده ارتباط مثبت و معنادار بین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، انعطاف‌پذیری استراتژیک، بداهه سازمانی با پایداری تجارت است. نتایج همچنین نشان داد که بداهه سازمانی تعدیلگر رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک، انعطاف‌پذیری استراتژیک و تجارت پایدار می‌باشد. با این حال جهت رابطه بین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و تجارت پایدار مثبت است در حالی که رابطه بین انعطاف‌پذیری استراتژیک و تجارت پایدار منفی است. 1. the triple bottom line as underpinning theory

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

ردیف	محقق (سال)	خلاصه تحقیق
۱۳	اومانز و همکاران (۲۰۱۹)	**عنوان: تاثیر اهداف جانشین‌پروری نسلی بر روی روند برنامه‌ریزی جانشین‌پروی: با نقش تعدیلگری روابط با کیفیت** ثروت عاطفی اجتماعی یکی از عوامل مهم و تاثیرگذار بر روی تصمیم‌گیری‌ها در شرکت‌های خانوادگی است. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که بعد ثروت عاطفی اجتماعی از پیوندهای خانوادگی با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در یک شرکت خانوادگی رابطه مثبتی دارد. با این حال ارتباط بین جانشین‌پروری نسلی و روند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به اثبات نرسید. بنابراین با استفاده از نظریه سیستم‌های رابطه‌ای می‌توان فرض کرد روابط با کیفیت تعدیلگر تاثیر مثبت اهداف جانشین‌پروری نسلی بر روی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در یک شرکت خانوادگی است. نتایج به دست آمده از این مطالعه تا حدودی این فرضیه را تایید می‌کند.
۱۴	راماچاندران (۲۰۱۸)	**عنوان: افزایش ظرفیت استخدام در سازمان‌ها، جانشینی مدیرعامل شرکت** هدف این مقاله، معرفی جانشینی مدیرعامل است. این مقاله با تمرکز بر ظرفیت جذب‌کننده، یک قابلیت مهم پویا شامل کسب، جذب، تحول و بهره‌وری از دانش، نقش مدیرعامل جدید در تأکید بر جنبه‌های خاص فرآیند مدیریت دانش را برای تحقق اهداف استراتژیک موردانتظار برجسته می‌نماید. نتایج نشان داد که باتوجه به حوزه جانشین‌پروری (رسمی یا غیررسمی)، جانشینی مختلف مدیرعامل همراه با میزان تغییر در تعداد کارمندان، به تغییر جهت در تجربه و تخصص مدیریت منجر می‌شود و این امر به‌نوبه خود باعث تحقق ابعاد خاص در زمینه استراتژیک و تغییر آن می‌شود.
۱۵	پندی و شارما (۲۰۱۴)	**عنوان: روش‌ها و چالش‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری: مطالعه سازمان‌های هندی، بر روش‌ها و رویکردهای فعلی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در صنعت** این پژوهش بر اساس داده‌های اولیه جمع‌آوری شده به‌عنوان بازخورد پارامترهای مربوط به روش‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های صنعتی مختلف است. در گروه مطالعه، همه شرکت‌ها فعالیت‌هایی در حوزه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری داشتند. بنابراین لازم است تا پست‌ها به محض خالی شدن، پر شوند تا جایی که هیچ کمبودی در کسب‌وکار احساس نشود؛ بدین ترتیب امکان مقایسه ایجاد شد تا به‌گزینی در برابر معیارهای مشخص انجام شود. به‌گزینی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر مبنای عوامل مختلف مانند شناسایی پتانسیل بالا، محدوده برنامه‌ریزی، ایجاد مخزن استعداد، اتوماسیون و ارتباط است. تجزیه‌وتحلیل شکاف برای شناسایی شکاف‌های مختلف در فرآیند انجام می‌شود.
۱۶	گالبریس و همکاران (۲۰۱۲)	**عنوان: برنامه‌ریزی جانشین‌پروری: چگونه کتابخانه‌های دانشگاهی به نیاز برای آماده‌سازی رهبران آینده واکنش نشان می‌دهند** هدف از این مقاله، بحث در خصوص اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در کتابخانه‌های دانشگاهی پشتیبانی شده توسط پژوهش‌های اصلی مستند شیوه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رایج می‌باشد. نتایج این بررسی نشان می‌دهد که شکافی بین اهمیت درک‌شده اصول مختلف برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و چگونگی اجرای خوب این اصول وجود دارد. علاوه بر این، سن جمعیتی رهبران کتابخانه به وضوح نیاز به آماده‌سازی رهبران آینده را نشان می‌دهد.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

ردیف	محقق (سال)	خلاصه تحقیق
۱۷	هور و همکاران (۲۰۱۰)	**عنوان: ایجاد مدیریت استعداد برای برنامه‌ریزی جانشینی شرکت از طریق فرآیند شبکه تحلیلی در تایوان** این مطالعه یک برنامه توسعه رهبری برای برنامه‌ریزی جانشینی شرکت طراحی نموده است که برای رقابت‌های آینده مهم خواهد بود. این پژوهش بر تجارب و شایستگی‌های رهبری موردنیاز برای افراد در موقعیت‌های رهبری را مورد ارزیابی قرار داد. ملاحظه عمده در طراحی برنامه توسعه رهبری است با بسیاری از عوامل نامشهود، و همچنین رابطه وابسته در میان تجارب و شایستگی‌های رهبری را بررسی می‌کند. یک سیستم وزنی تجارب و شایستگی‌های رهبری برای طراحی برنامه توسعه رهبری، و همچنین به‌عنوان پایه و اساس تصمیم انتخاب رهبری ایجاد شد. این مدل توسط مدیریت ارشد در شرکت مورد پذیرفته شد و اثبات اعتبار آن صورت گرفت.
۱۸	راثول (۲۰۱۱)	**عنوان: برنامه‌ریزی جایگزینی: نقطه شروعی برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد** نتایج نشان داد که برنامه‌ریزی جایگزینی، فرآیند شناسایی، پشتیبانی کوتاه‌مدت یا بلندمدت است، به‌گونه‌ای که سازمان‌ها دارای افرادی هستند که می‌توان مسئولیت پست‌های مهم در شرایط اضطراری را به آن‌ها سپرد. با استفاده از روش مطالعه موردی، این مقاله به چگونگی استفاده یک سازمان از برنامه‌ریزی جایگزینی به‌عنوان وسیله‌ای برای افزایش و بررسی مباحث مهم به عنوان نقطه شروعی برای اجرای نهایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اشاره دارد.
۱۹	گرووز (۲۰۰۷)	**عنوان: یکپارچه‌سازی توسعه رهبری و بهترین شیوه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری** هدف از این مقاله، ارائه بهترین مدل عملی برای توسعه بهینه رهبری و مجموعه‌ای از توصیه‌های عملی برای سازمان می‌باشد. نتایج نشان داد که بهترین سازمان به‌طور موثر توسعه رهبری و سیستم‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با استفاده کامل از پرسنل مدیریتی در توسعه شبکه مربی سازمان، شناسایی و تدوین کارمندان با پتانسیل بالا، توسعه ظرفیت‌های بالا از طریق تجارب یادگیری مبتنی بر پروژه و کارگاه‌های آموزشی کمک‌کننده به مدیر، ایجاد یک فرآیند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری انعطاف‌پذیر و سیال، ایجاد انجمن‌های سازمانی گسترده برای افشای کارکنان بالقوه بالا به سهامداران متعدد، و ایجاد یک فرهنگ سازمانی حمایتی، ادغام می‌سازد.
۲۰	کیم (۲۰۰۶)	**عنوان: سنجش ارزش مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری: یک مطالعه موردی در کشورهای چند ملیتی آسیایی در آمریکا** در این تحقیق مدل عملکرد مدیریت جانشین‌پروری با ترکیبی از ۳ مدل ستاره هفت‌نقطه‌ای روثول، مسیر ارتقای رهبری کاران و خزانه تسریع بایهام، ارائه شده است. محقق در نهایت بیان داشته که بایستی اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد کارکنان در جهت ساختاردهی مجدد واحدهای کاری و ایجاد طرح‌های توسعه شغلی کارکنان به‌کار روند، همچنین اظهار داشته که ارزیابی کارکنان می‌تواند اطلاعات مفید و ارزشمندی در مورد تغییرات محیط کاری که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به آن نیازمند است، فراهم آورد.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

ردیف	محقق (سال)	خلاصه تحقیق
۲۱	چارچوب صلاحیت و شایستگی برای متخصصان حسابرسی بخش عمومی اینتوسای	**چارچوب صلاحیت و شایستگی برای متخصصان حسابرسی بخش عمومی در مؤسسات عالی حسابرسی مجموعه‌ای از شایستگی‌های احصا شده برای حسابرسان توسط اینتوسای احصاء و ابلاغ گردیده است.** شامل: صلاحیت‌های میان‌رشته‌ای برای متخصصان حسابرسی در مؤسسات عالی حسابرسی و صلاحیت‌های مربوط به حسابرسی رعایت، حسابرسی مالی و حسابرسی عملکرد برای متخصصان حسابرسی مؤسسات عالی حسابرسی اینتوسای (International Organization of Supreme Audit Institutions) که یک سازمان بین‌دولتی، خودگردان، مستقل، و غیرسیاسی برای موسسات حسابرسی دولتی سراسر جهان است؛ و هم‌کاری مشورتی تنگاتنگی نیز با شورای اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل متحد دارد. اعضای اینتوسای را دیوان محاسبات کشورهای جهان سازمان‌های عالی حسابرسی دولتی تشکیل می‌دهند.استانداردها، دستورالعمل‌ها و توصیه‌های تدوین شده توسط این سازمان می‌بایست مورد توجه دیوان محاسبات و موسسات عالی حسابرسی کلیه کشورها (از جمله جمهوری اسلامی ایران) قرار گیرد.

مبتنـی بر مطالعـات اخیری چون کولیونـد و هزارجریبـی (۱۳۹۷)، در حیطـه برنامه‌های جانشین‌پـروری در سازمان‌هـای دولتی ایرانـی، یکی از چالش‌های اساسی بخـش دولتی ایران، نداشتن مدل‌های کارآمد بومی جانشین‌پروری متناسب با ویژگی‌ها و مسئولیت‌های این سازمان‌ها می‌باشد. به خصوص اینکه در نظام اداری ایران، موضوع راهبردی جانشین‌پروری به بوته فراموشی سپـرده شده است و بـرای پر کردن خلأ نیروهای خارج شده از نظام اداری، برنامه‌ریزی اساسی و پیش‌بینـی کارشناسی صورت نمی‌پذیرد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). همچنین باید بیان نمود کـه ادبیات مفهوم جانشین‌پروری در کشور ما بسیار محدود است به‌طوری که پژوهش‌های انجام شـده در زمینه استعدادیابی و برنامه جانشین‌پـروری در سازمان‌های حاکمیتی کشور بخصوص سازمان‌هـای نظارتـی اثرگذار در سه قوه به شدت پایین و انگشت شمـار می‌باشد. مبتنی بر این واقعیت‌ها و همچنین مبتنی بر این یافته‌های نظری که توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری اثربخش در سازمـان بـا توسعه رفتـاری و فنی منابع انسانـی (هال-الیس[1]، ۲۰۱۵)، بهبـود عملکردهای سازمانـی (له‌کنته[2] و همکاران، ۲۰۱۷) و انعطاف‌پذیری فرآیندها و استراتژی‌های سازمانی (تائو و ژائو[3]، ۲۰۱۹) همراه است، مطالعه حاضر به دنبال ارائه مدلی مناسب به منظور جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور می‌باشد. دیوان محاسبات کشور به عنوان یکی از بازوهای نظارتی مجلس، وظیفه پایش و نظارت بر فرآیندهای مالی و محاسباتی کشور را برعهده داشته و مبتنی بر چنین وظیفـه خطیـری، به شدت نیازمند در اختیـار داشتن پیوسته منابع انسانـی با کیفیت می‌باشد. از ایـن‌رو الگـوی متناسـب جانشین‌پروری در چنیـن سازمانی نیز می‌بایست خـاص و ویژه این سازمـان، مسئولیّت‌های آن و نیز مأموریت و چشم‌انداز آن باشد تا علاوه بر بومی سازی چارچوب

1. Hall-Ellis
2. LeCounte
3. Tao and Zhao

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

شایستگی‌هـای حسابرسان بخش عمومی اینتوسای، مـدل مطلوب جانشین‌پروری را متناسب با نیازهای منحصر به فرد دیوان محاسبات ایران، در راستای توسعه حرفه‌ای حسابرسان این موسسه عالی حسابرسیترسم نماید.

۲. روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر فلسفه پژوهش، پژوهشی کیفی با رویکرد استقرائی بوده و از نظر هدف پژوهشی، چـون به دنبال طراحی و تبیین مدل مطلوب جانشین‌پـروری در سازمان‌های نظارتی کشور و به‌طور خاص دیوان محاسبات کشور در قالب مطالعه‌ای کیفی می‌باشد، پژوهشی بنیادین محسـوب می‌گردد. به علاوه، از آنجایی که درک عمیقـی از موضوع تحت مطالعه به خصوص در میان مطالعات داخلی وجود ندارد، به لحاظ ماهیت، پژوهشی اکتشافی قلمداد می‌شود.

روش تحلیـل داده‌ها در ایـن پژوهش مبتنی بر رویکرد تحلیل تم می‌باشد. تحلیل مضمون یا تـم، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجـود در داده‌های کیفی است. این روش، فرآینـدی برای تحلیـل داده‌های متنی اسـت و داده‌های پراکنده و متنوع را بـه داده‌هایی غنی و تفصیلـی تبدیـل می‌کند. تحلیل مضمون یـا تحلیل تم صرفاً روش کیفـی خاصی نیست بلکه فرآیندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به کار رود. به‌طورکلی، تحلیل مضمون، روشی است برای دیدن متن، برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتبط، تحلیل اطلاعات کیفی، مشاهـده نظام‌مند شخص، تعامل، گروه، موقعیت، سازمان و یـا فرهنگ و تبدیل داده‌های کیفی بـه داده‌های کمی (نوول[1] و همکـاران، ۲۰۱۷). لازم به ذکر است که تحلیل مبتنی بر رویکرد تم مبتنی بر نرم‌افزار مکس کیودا به انجام رسید.

همچنیـن در این پژوهـش به‌منظور گـردآوری داده‌های مـورد نیاز از ابـزار مصاحبه نیمه ساختاریافتـه استفـاده گردیـد. مشارکت کنندگـان در پژوهش حاضر نیز متشکـل از ۲۰ تن از خبرگـان حوزه فنی بخش حسابرسی در دیـوان محاسبات کشور می‌باشند. با توجه به پیچیدگی موضـوع از یک سـو و محدودیت قلمروهای مطالعـه در دیوان محاسبات کشـور از سوی دیگر، خبرگـان ایـن حوزه صرفاً از این سازمان برگزیده شدند. خبرگان در این مطالعه به روش هدفمند (نمونه‌گیری نظری) و روش ارجاع زنجیره‌ای (روش گلوله برفی) انتخاب گردیده و داده‌های کیفی لازم براسـاس نظرات خبرگان و مبتنی بـر پروتکل مصاحبه ایجاد شده، استخراج گردید. پروتکل مصاحبـه دربردارنـده ۱۶ سؤال بود که بـه موضوع جانشین‌پروری و فرآیندهـای مرتبط با آن از منظـر پنج بعد ساختاربندی، سیاست‌گذاری، تعیین خط‌مشـی و برنامه‌ریزی، سنجش و ارزیابی کاندیداها، توانمندسازی و توسعه کاندیداها و بررسی اثربخشی برنامه پرداخته است. نمونه‌هایی از سؤالات مطرح شده در پروتکل مصاحبه در ادامه آورده شده است:

۱- بـه عقیده شمـا، نقش سازمان‌ها و ارگان‌هـای ذی‌نفع، در زمینه طراحـی و تبیین مدل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی این دیوان محاسبات کشور چه می‌باشد؟

1. Boyatzis

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

۲- از دید شما چه مهارت‌های فنی و روانشناختی می‌بایست در منابع انسانی دیوان محاسبات کشور به طور برجسته موجود بوده و یا گسترش یابد؟

برخـلاف روش‌های نمونه‌گیـری احتمالی که در آنها هدف تعمیـم نتایج از یک نمونه معرف جامعـه به کل جامعـه مورد پژوهش اسـت در پژوهش‌های کیفی چنین هدفـی مدنظر نبوده و معیـار، توصیف یـا تبیین یک پدیده به مشروح‌ترین شکل ممکن اسـت. بنابراین معیاری معرفی می‌شـود که در آن رسیدن به حداکثر اطلاعات در مورد پدیده به عنوان نقطه پایان درنظر گرفته می‌شـود. این معیار در زمینه پژوهش‌های کیفی، اشباع نامیـده می‌شود (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۸). از آنجایی که در این مطالعه بعد از مصاحبه سیزدهم، در سایر مصاحبه‌ها پژوهشگر مرتباً بـا داده‌هایی مواجه می‌گردید که تکـرار می‌شوند، از این رو دوازده مصاحبـه را به عنوان مبنای استخراج داده‌های کیفی قرار گرفت.

بـرای اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها، بـا معیارهای خاص پژوهش کیفی، بررسی‌های لازم شامـل بررسی مقبولیت و قابلیت تأیید صورت گرفته اسـت (جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). جهت افزایش مقبولیت از روش‌هـای بازنگری توسط شرکت‌کنندگان استفاده شد. برای رسیدن به آن، محققـان علاوه بر بازگرداندن گفتار و پنداشت‌ها در طول انجـام مصاحبه توسط مصاحبه‌گران و تأییـد یا اصلاح آن توسط آنان، متن کامل تایپی و دست نویس شامل شش مصاحبه یکبار جهت تاییـد همراه با کدهـای باز مستخرج برای پاسخ‌دهندگان ارسال گردید که مورد تایید ایشان قرار گرفتند.

همچنین انتخاب روش تحلیل تم در این پژوهش بدین دلیل است که هدف پژوهش، شناسایی ایده‌هـای اولیه و عمیـق برای توسعه الگوهایی نظـری برای پژوهش‌های تجربـی آتی بر اساس یافته‌هـای کیفی می‌باشد (گوگ و همکـاران، ۱۳۹۸). همچنین دیگر دلیل انتخاب روش تحلیل تـم برای ایـن پژوهش این است که این روش به‌طور خاص به‌منظـور ترسیم بینش‌ها و نگرش‌ها از رخدادهـا و تجربیـات حقیقی و تشریح دقیق‌تر موضوعات اجتماعـی دخیل در این رخدادها و تجربیات به شدت مفید و سومند می‌باشد (ریشی و گوار[1]، ۲۰۱۲).

بـراون و کـلارک (۲۰۰۶)، فرآیندی شش مرحله‌ای برای تحلیل تـم ارائه داده‌اند که در این پژوهش از این رویکرد استفاده شده است:

۱- گردآوری داده‌های کیفی از طریق مصاحبه با خبرگان

۲- تحلیل داده‌های گردآوری شده با استفاده از رویکرد تحلیل تم در نرم‌افزار مکس کیو دی ای

۲-۱- کدگـذاری اولیه (باز) به منظور استخـراج مهمترین داده‌ها، نشانه‌ها و الگوهای موجود در متـون مصاحبه و معین نمودن بندهـای کلیدی و توضیحات اساسی در حیطه جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور؛

۲-۲- دسته‌بنـدی یا خوشه‌بندی کدهای باز استخراج شده بـه منظور دستیابی به مضامین

1. Rishi and Gaur

(تم‌های) اصلی پژوهش در حیطه سازه‌های جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور؛

۲-۳- دسته‌بندی یا خوشه‌بندی مضامین اصلی استخراج شده به منظور دستیابی به مضامین سازمان‌دهنده در حیطه جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور؛

۲-۴- دسته‌بنـدی یا خوشه‌بندی مضامین سازمان‌دهنـده استخراج شده به منظور دستیابی به مضامین فراگیر پژوهش در حیطه ابعاد فرآیندهای جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور؛

۲-۵- شکل‌دهی به شبکه مضامین.

مبتنـی بر گام‌های فوق، داده‌های گرداوری شده از مصاحبه‌ها در نرم‌افزار مکس کیودا تحلیل می‌گردند تا براساس یافته‌های تحلیلی به دست آمده، اجزاء مدل مطلوب جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور به دست آید.

۳. یافته‌های پژوهش

مبتنـی بر گام‌های معرفی شده، خروجی کیفـی پژوهش حاضر براساس مصاحبه‌های صورت گرفتـه با ۲۰ خبـره پژوهش و با استفـاده از رویکرد کدگذاری باز و شبکـه مضامین در جداول زیـر آورده شـده است. در این زمینه نخسـت مصاحبه‌های صورت گرفته بـه خصوص در حیطه ساختارهای اصلی مـدل پژوهش یعنی شاخص‌های مربوط به مدل جانشین‌پروری نیروی انسانی مبتنی بر نرم‌افزار مکس کیودا و رویکرد کدگذاری باز مورد تحلیل قرار گرفت تا مضامین یا تم‌ها و کدهای مربوطه و نهایتاً عوامل مربوط شناسایی شوند.

پـس از گردآوری مصاحبه‌ها از خبرگـان پژوهش، این مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار مکس کیـودا کدگذاری گردید تا کدهای باز استخراج گردند. به واقع در این گام متن مصاحبه‌ها مبتنی بـر مطالب موجـود در آن با کدهای متناسبی هایلایت گردید. ایـن کدها نشان‌دهنده قطعاتی از متـن با یک عنوان مناسب می‌باشند. در ایـن گام ۳۶۷ کد در بخش‌های مختلف متون شناسایی و تعییـن گردیـد. این کدها مبتنی بر رویکـردی کاهشی و ترکیبی مضامین یـا تم‌های اصلی را شکـل بخشیدند. سپس مبتنـی بر گام‌های بعدی در روش تحلیل تم ایـن کدها تقلیل داده شد و کدهـای دارای ماهیـت مشابه در قالـب مضامین سازمان‌دهنده ظاهـر گردیدند. پروسه تقلیل مضامین ادامه پیدا نموده و بدین ترتیب مضامین فراگیر به عنوان ابعاد نهایی مدل جانشین‌پروری در دیـوان محاسبات کشور آشکـار می‌گردند. در جداول ۲ تا ۶ پروسه تقلیل مضامین و دستیابی به شاخص‌ها، مؤلفه‌های جانشین‌پروری مبتنی بر ابعاد نهایی شناسایی شده ارائه گردیده است.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

جدول (۲)- خروجی تحلیل مضمون (تم) مربوط به بعد ساختاربندی

مضامین اصلی	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
استفاده از نیروهای باتجربه در راستای پیاده سازی برنامه‌ها	ویژگی‌های کمیته ارزیاب	ساختاربندی
متشکل از افراد متخصص در حوزه منابع انسانی		
چندبعدی بودن تخصص‌های اعضای کمیته جانشین‌پروری		
استقلال کمیته ارزیاب و بی طرفی اعضای کمیته		
حضور روانشناس در کمیته		
وجود آیین‌نامه یا دستورالعمل به منظور کارکرد کمیته		
قائم به فرد نبودن		
استفاده از اعضای خارج از دیوان محاسبات کشور		
شناخت دقیق منابع انسانی سازمان		
اشراف اطلاعاتی کمیته ارزیاب		
عدم ذینفع بودن اعضای کمیته		
رویکرد غیرمتمرکز برنامه	ویژگی‌های ارزیابی	
استفاده از رویکرد ارزیابی بلندمدت		
ارزیابی پیوسته و پویا		
شفاف سازی مسیر شغلی		
توانمندسازی منابع انسانی		
شناسایی شایسته‌ترین جانشینان		
توجه به تخصص‌های خاص در سازمان		
استفاده از شاخص‌های اختصاصی		
تمرکز بر ضوابط به جای روابط		
حذف رفتارهای سلیقه ای		
تخصص گرایی		

مضامین اصلی	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
شناسایی مقتضیات تکامل سازمانی	عوامل بنیادین در ساختار مدیریت جانشین‌پروری	ساختاربندی
نظارت جامع رییس کل دیوان محاسبات کشور		
وجود بانک اطلاعاتی منابع انسانی		
تلفیق کمیته‌های موجود مربوط به منابع انسانی		
وجود برنامه جامع منابع انسانی		
توسعه سیستم مدیریت دانش		
تعیین شرایط ارتقاء		
ایجاد گواهینامه‌های تخصصی		
چینش اثربخش منابع انسانی		
جانشین‌پروری در کل سازمان و ردهای شغلی		
نگاه به آینده و به روز نمودن پیوسته نظام جانشین‌پروری		
ایجاد استانداردهای عملیاتی		
همراستایی نظام جانشین‌پروری با فرهنگ سازمانی		
پایبندی مدیران به تصمیمات حوزه جانشین‌پروری		
وجود متولی اجرای برنامه مدیریت جانشین‌پروری در سازمان		
وجودرویکرد سیستماتیک به جانشین‌پروری		
تبیین ضرورت اجرای برنامه جانشین‌پروری		
تعیین اولویت‌ها در چارچوب برنامه جامع منابع انسانی		
اختصاص بودجه جداگانه برای برنامه مدیریت جانشین‌پروری		

جدول (۳)- خروجی تحلیل مضمون (تم) مربوط به بعد سیاست‌گذاری، تعیین خط‌مشی و برنامه‌ریزی

مضامین اصلی	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
وجود شاخص‌ها و مدل شایستگی	-	سیاست‌گذاری، تعیین خط مشی و برنامه‌ریزی
وجود یک نظام ارتقای هماهنگ		
وجود فعالیت‌های جانشین‌پروری دایمی		
شناسایی سازمان‌های ذی نفع		
شناخت وضعیت موجود		

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

مضامین اصلی	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
توجه به اسناد بالادستی	-	سیاست‌گذاری، تعیین خط مشی و برنامه‌ریزی
ایجاد مکانیزم‌های شفافیت اقدامات		
تعیین دقیق اهداف جانشین‌پروری در سازمان		
تمرکز بر ارتقای عملکرد مدیریتی		
ایجاد مدلی میان سازمانی برای جانشین‌پروری		
تبیین اهداف، ارزش‌ها و راهبرد کلی		
تعیین فرآیندها (قواعد و رویه ها، جهت)		
جلب حمایت و همراهی مدیران ارشد		
شناسایی مناصب کلیدی		
برنامه ریزی کارراهه و پیشرفت شغلی و الزامات کار		
احصای محدودیت‌های سازمانی		
مربوط ساختن فرآیند جانشین‌پروری با راهبرد سازمان		
احصای برنامه بازنشستگی		

جدول (۴)- خروجی تحلیل مضمون (تم) مربوط به بعد سنجش و ارزیابی کاندیداها

مضامین اصلی	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
تجربیات و سابقه کاری مناسب	توانمندی‌های فنی و تخصصی	سنجش و ارزیابی کاندیداها
سطح دانش تخصصی، مهارت و توانمندی در رده شغلی مربوط		
توانمندی در بکارگیری دانش تخصصی و تحلیل فنی		
سطح تحصیلات		
توانمندی در استفاده از سیستم‌های نرم‌افزاری		
آگاهی استانداردهای حسابداری و حسابرسی		
دانش اقتصاد خرد و کلان		
دانش مدیریت مالی		
آشنایی یا مباحث بودجه		
آشنایی با قوانین و مقررات مالی و محاسباتی		
آشنایی با کاربرد تکنولوژی در حسابداری و حسابرسی		
آشنایی با کارکردهای کلیدی دیوان محاسبات		
آشنایی با آیین رسیدگی در دیوان محاسبات کشور		

مضامین اصلی	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
توانمندی رهبری بر خود	توانمندیهای مدیریتی	سنجش و ارزیابی کاندیداها
تفویض اختیار		
توانایی حمایت، تأثیرگذاری و نفوذ بر زیردستان		
مدیریت ریسک		
انگیزه‌بخشی و الهام‌بخشی		
تیم‌سازی		
مدیریت تعارض		
ایجاد شرایط توسعه استعدادهای برتر		
قدرت تصمیم¬گیری		
ابتکار و خلاقیت		
توانایی مدیریت بر پیچیدگی		
مدیریت جریان کار		
مدیریت بحران		
بهره‌برداری بهینه از منابع		
مدیریت تغییر		
روحیه کارآفرینی		
تفکر راهبردی		
تمایل به کار گروهی	ویژگیهای فردی	
سلامت جسمی و روانی		
خلاقیت فردی		
اعتماد به نفس		
مهارت‌های ارتباطی		
یادگیری مستمر		
قابلیت اتکا و مسئولیت پذیری		
انعطاف پذیری و سازگاری		
هوش عاطفی		
قدرت کشف ذهنی بالا		
درک ریاضی		
مهارت‌های ارتباطی شنیداری و گفتاری		
تفکر تحلیلی و نقادانه		

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

مضامین اصلی	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
عدم تمرکز صرف بر شاخص‌های فنی	عوامل بنیادین در سنجش و ارزیابی کاندیداها	سنجش و ارزیابی کاندیداها
شناسایی علایق افراد		
ایجاد سیستم شناسایی نخبگان		
شایسته سالاری		
مناعت طبع	توانمندی‌های اخلاقی	
استقلال رای		
پایبندی به اخلاق حرفه‌ای		
پاکدست بودن		
امانت و رازداری		
صداقت و درستکاری		
شجاعت و شهامت		
اعتمادسازی		
انضباط		
پاسخگویی		
بی‌طرفی و صحت عمل		

جدول (۵)- خروجی تحلیل مضمون (تم) مربوط به بعد توانمندسازی و توسعه کاندیداها

مضامین اصلی	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
تلفیق آموزش‌های نظری و عملی	آموزش منابع انسانی	توانمندسازی و توسعه کاندیداها
آموزش و یادگیری مستمر کارکنان		
وجود شرایط انتقال تجربیات		
آموزش با هدف تربیت نیروی متخصص و فنی		
طراحی آموزش‌ها مبتنی بر نقاط ضعف منابع انسانی		
آموزش‌های ضمن خدمت با هدف جانشین‌پروری		
آموزش تفکر راهبردی		
کارورزی		
مربی‌گری		

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

مضامین اصلی	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
برنامه ریزی آموزشی	اقدامات بنیادین در توانمندسازی و توسعه کاندیداها	توانمندسازی و توسعه کاندیداها
چرخش شغلی		
تصویب سرفصل‌های استاندارد آموزشی		
هماهنگی میان متولی آموزش با مدیریت جانشین‌پروری		
کاهش فاصله دانشی میان کارکنان		
شناسایی نیازهای آموزشی و نقاط ضعف کارکنان		
صلاحیت سنجی مدرّسان		
انطباق میان نیازهای آموزشی و سیستم آموزشی		
تعیین مسیر آموزشی کارکنان		
وجود نظام کنترل کیفیت آموزشی		

جدول (۶)- خروجی تحلیل مضمون (تم) مربوط به بعد بررسی اثربخشی برنامه

مضامین اصلی	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
ارزیابی عملکرد پیشرفت شغلی	ویژگیهای سیستم ارزیابی عملکرد	بررسی اثربخشی برنامه
بازنگری مداوم و برنامه ریزی برای آینده		
سرعت مطلوب ارزیابی عملکرد		
پیاده سازی علمی و ساختاری ارزیابی عملکرد		
ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه		
تعیین دقیق شاخص‌های ارزیابی		
تعریف رسمی سیستم ارزیابی		
شناسایی نقاط ضعف و تطبیق انتظارات عملکردی با آموزش ها		
ارزیابی عملکرد فردی		
ارزیابی عملکرد در سطح کل سازمان		
شفافیت فرآیند ارزیابی عملکرد		
ثبات شاخص‌های ارزیابی عملکرد		
سنجش میزان رضایت ذی‌نفعان	سنجش ادراکات و نگرش‌ها	
سنجش نظرات ذی‌نفعان		

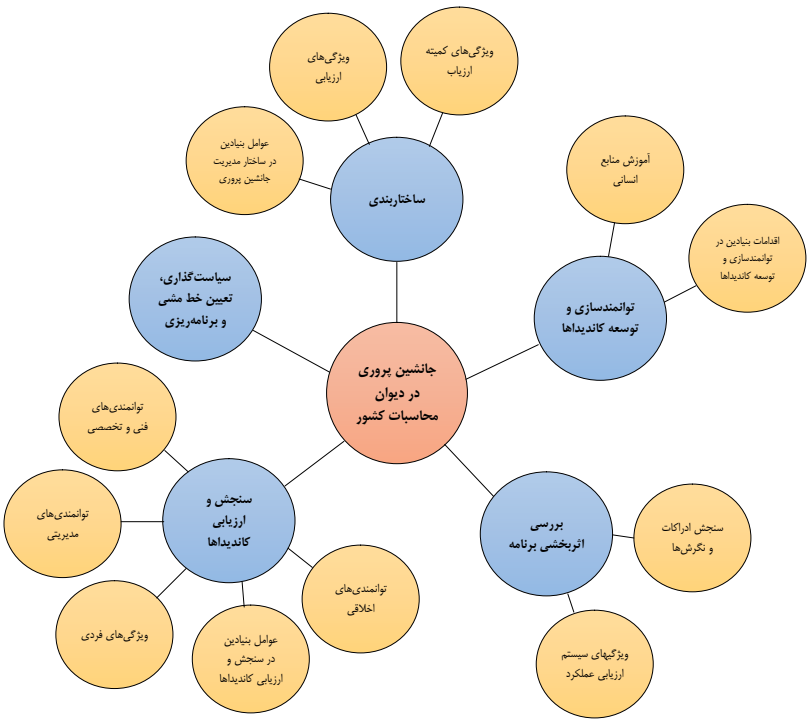
[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

همان‌گونـه کـه مشاهده می‌گـردد در جـداول فوق شاخص‌هـا، مؤلفه‌ها و ابعـاد مربوط به متغیـر جانشین‌پـروری مبتنی بر گام‌های تحلیل تـم شناسایی و استخـراج گردیدند. مبتنی بر نتایـج مستخرج، مدل جانشین‌پروری در دیـوان محاسبات کشور دربردارنده ۵ بعد ساختاربندی، سیاستگـذاری، تعیین خط‌مشـی و برنامه‌ریزی، سنجـش و ارزیابی کاندیداهـا، توانمندسازی و توسعـه کاندیداها و بررسـی اثربخشی برنامه می‌باشد. این ابعاد مستخـرج از فاز کیفی و رویکرد تحلیل مضمون (تم) خود دربردارنده مؤلفه‌های متعدد و متنوعی می‌باشند. در مجموع ۱۲ مؤلفه شناسایی گردید که تجمیع و دسته‌بندی این مؤلفه‌ها منتج به ۵ بعد نهایی متغیر جانشین‌پروری شد. همچنین هر کدام از این مؤلفه‌ها خود حاصل تجمیع و دسته‌بندی کدهای باز اولیه شناسایی شـده از مصاحبه‌های خبرگـان می‌باشند. گام نهایی در روش تحلیل تم نمایش شبکه مضامین یا تم‌ها به منظور دریافتی درکی بصری از یافته‌های پژوهش می‌باشد. این شبکه مضامین دربردارنده تم‌ها یا مضامین اصلی، سازمان‌دهنده و فراگیر مربوط به هر بعد از ابعاد جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور می‌باشد. لازم به ذکر است که مضامین اصلی شکل دهنده به شاخص‌ها، مضامین سازمان‌دهنده شکل‌دهنده به مؤلفه‌ها و مضامین فراگیر شکل دهنده به ابعاد مدل جانشین‌پروری در دیـوان محاسبـات کشور می‌باشند. در ادامـه ساختار کلی مؤلفه‌ها و ابعـاد پژوهش برآمده از نرم‌افزار مکس کیودا معرفی می‌گردد.



شکل ۱. شبکه مضامین مربوط به ابعاد و مؤلفه‌های پژوهش

شکـل(۱) نشان دهنده ساختار شبکه مضامین در حیطه مؤلفه‌ها و ابعاد مدل جانشین‌پروری سرمایه‌هـای انسانـی در دیوان محاسبات کشـور می‌باشد. همان‌گونه که مشاهـده می‌گردد این شکـل برونـداد تصویری نتایج حاصل از تحلیل کیفی داده‌هـای پژوهش بوده و براساس آن مدل جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور دربردارنده پنج بعد اصلی، دوازده مؤلفه و ۱۵۰ شاخص می‌باشـد. به دلیـل فراوانی شاخص‌ها از ترسیـم آن‌ها در شکل خودداری شـده است. مبتنی بر نتایـج حاصل از تحلیل کیفی، مـدل جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشـور دربردارنده پنج بعـد اصلی ساختاربندی، سیاست‌گذاری، تعیین خط‌مشـی و برنامه‌ریزی، توانمندسازی و توسعه کاندیداهـا، سنجـش و ارزیابی کاندیداها و بررسی اثربخشی برنامه می‌باشد. به علاوه این پنج بعد دربردارنـده دوازده مؤلفه می‌باشند کـه به ترتیب شامل ویژگی‌های کمیتـه ارزیاب، ویژگی‌های ارزیابی، عوامل بنیادین در ساختار مدیریت جانشین‌پروری، آموزش منابع انسانی، اقدامات بنیادین در توانمندسـازی و توسعـه کاندیداها، توانمندی‌های فنی و تخصصـی، توانمندی‌های مدیریتی، ویژگی‌های فردی، عوامل بنیادین در سنجش و ارزیابی کاندیداها و توانمندی‌های اخلاقی، سنجش ادراکـات و نگرش‌هـا و نهایتاً ویژگی‌های سیستم ارزیابی عملکرد می‌باشـد. در ادامه و به منظور مقایسـه نتایج حاصـل از مطالعه کیفی حاضر در زمینه تبیین مـدل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی در دیوان محاسبات کشور با مدل‌های جانشین‌پروری متداول، جدول ۷ ارائه می‌گردند.

جدول (۷)- مقایسه تطبیقی مضامین فراگیر و اصلی داده‌های کیفی مدل تحقیق[۱] با سایر مدل‌های موجود

مضمون فراگیر	مضمون اصلی	مدل															
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
ساختاربندی	استفاده از نیروهای باتجربه در راستای پیاده سازی برنامه‌ها	√															
	کمیته‌ای متشکل از افراد متخصص و علمی	√															
	چندبعدی بودن تخصصهای کمیته جانشین‌پروری	√															
	بی طرفی ارزیابان کمیته	√															
	حضور روانشناس در کمیته	√															
	وجود دستورالعمل‌های عملکردی	√															
	قائم به فرد نبودن	√															
	توانمندی‌های روانشناسی اعضاء	√															
	استفاده از اعضاء خارج از دیوان	√															
	شناخت دقیق منابع انسانی سازمان	√															
	اشراف اطلاعاتی کمیته ارزیاب	√															
	استقلال کمیته ارزیاب	√															
	عدم ذی نفع بودن اعضاء	√															
	استفاده از متخصصین حوزه منابع انسانی	√															

۱.- طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی دیوان محاسبات کشور

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

مضمون فراگیر	مضمون اصلی	مدل															
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
ساختاربندی	رویکرد غیرمتمرکز برنامه	√															
	تمرکز بر ارزیابی در بالاترین سطوح سازمانی	√															
	استفاده از رویکرد ارزیابی بلندمدت	√															
	ارزیابی پیوسته و پویا	√															
	ارزیابی افراد به صورت ناشناس	√															
	عدم بروز رفتارهای فرمالیته	√															
	شفاف سازی مسیر شغلی	√															
	توانمندسازی منابع انسانی	√															
	شناسایی شایسته‌ترین جانشینان	√															
	توجه به تخصص‌های خاص در سازمان	√															
	استفاده از شاخصهای اختصاصی	√															
	شناسایی مقتضیات تکامل سازمانی	√															
	نظارت جامع رییس کل دیوان	√															
	ایجاد بانک اطلاعاتی شرایط منابع انسانی	√															
	دریافت مجوزهای استخدامی	√															
	تمرکز بر ضوابط به جای روابط	√															
	کاهش رفتارهای سلیقه ای	√															
	تقدم تخصص بر مسائل دیگر	√															
	تلفیق کمیته‌های مربوط به منابع انسانی	√															
	ایجاد برنامه جامع منابع انسانی	√															
	توسعه سیستم مدیریت دانش	√															
	تسهیل شرایط ارتقاء	√															
	ایجاد گواهینامه‌های تخصص در مدیران	√															
	چینش اثربخش منابع انسانی	√															
	ارتباط میان توانمندسازی و جانشین‌پروری	√															
	جانشین‌پروری در کل سازمان	√															
	سیاست گذاری‌های کلان از سوی مدیران ارشد	√															
	وجود نگاه به آینده در نظام جانشین‌پروری	√															
	ارتباط میان نظام پرداخت و جانشین‌پروری	√															
	به روز نمودن پیوسته نظام جانشین‌پروری	√															
	ایجاد استانداردهای عملیاتی	√															
	سطح آمادگی سازمان در زمینه نظام جانشین‌پروری	√															
	اجرایی بودن نظام جانشین‌پروری	√															
	همراستایی نظام جانشین‌پروری با فرهنگ سازمانی	√															

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

مضمون فراگیر	مضمون اصلی	مدل															
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
ساختاربندی	پایبندی مدیران به تصمیمات حوزه جانشین‌پروری	√															
	نهادینه سازی تصمیمات درست در حیطه جانشین‌پروری	√															
	همگن سازی منابع انسانی	√															
	ایجاد انسجام مابین فعالیتهای جانشین‌پروری	√															
	ایجاد واحد جانشین‌پروری در سازمان	√															
	اتخاذ رویکرد سیستماتیک به جانشین‌پروری	√															
	تبیین ضرورت اجرای برنامه جانشین‌پروری	√															
	تعیین اولویت‌ها در چارچوب برنامه جامع منابع انسانی	√															
	اختصاص بودجه جداگانه برای برنامه مدیریت جانشین‌پروری	√															
سیاست‌گذاری، تعیین خط مشی و برنامه‌ریزی	هدفگذاری بر روی انتخاب بهترین افراد	√															
	گزینش افرادی با توانمندیهای چندگانه	√															
	ایجاد استانداردهای شایستگی	√		√													
	ایجاد یک نظام ارتقاء هماهنگ	√															
	سطح بندی سرپرستان	√															
	وجود فعالیتهای جانشین‌پروری دایمی	√															
	شناسایی دقیق سازمانهای ذی نفع	√											√				
	شناخت وضعیت موجود	√	√					√									
	توجه به اسناد بالادستی	√															
	ایجاد مکانیزمهای شفافیت اقدامات	√															
	تعیین دقیق اهداف جانشین‌پروری در سازمان	√		√							√			√			
	ایجاد سیستم جایگزینی	√															
	تمرکز بر ارتقاء عملکرد مدیریتی	√															
	ایجاد مدلی میان سازمانی برای جانشین‌پروری	√															
	ایجاد یک نظام ارتقاء هماهنگ	√															
	تبیین اهداف، ارزش‌ها و راهبرد کلی	√	√														
	تعیین فرآیندها(قواعد و رویه ها، جهت)	√															
	جلب حمایت و همراهی مدیران ارشد	√					√										
	شناسایی مناصب کلیدی	√					√				√					√	
	برنامه ریزی کارراهه و پیشرفت شغلی و الزامات کار	√	√			√						√	√				
	احصای محدودیت‌های سازمانی	√															

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

مضمون فراگیر	مضمون اصلی	مدل															
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
سیاست‌گذاری، تعیین خط مشی و برنامه‌ریزی	مربوط ساختن فرآیند جانشین‌پروری با راهبرد سازمان	√		√													
	تدوین مدل شایستگی	√					√								√	√	
	احصای برنامه بازنشستگی	√															
	ایجاد تعهد به برنامه جانشین‌پروری	√	√			√										√	√
	ارزیابی عملکرد شغلی فردی	√	√														
	ایجاد زبان مشترک	√		√													
	مستندسازی و ابلاغ معیارها	√		√													
	الزامات مهارت	√		√													
	استفاده از زمان	√		√													
	ایجاد مدل خزانه تسریع	√			√												
	بررسی وظایف جدید	√			√												
	ارزیابی موجودی مهارت	√				√											
	طرح ریزی نیازهای نیروی کار در آینده	√						√			√						
	شناخت قابلیت‌های اصلی رهبری	√							√	√			√				√
	توسعه روابط گسترده مربیگری	√								√							
	تعیین فعالیت‌های بهسازی عملگرا	√								√							
	تحلیل شکاف بین مهارت‌های موجود و مورد انتظار	√									√						
	توسعه برنامه سازمان براساس نیازهای استعداد	√									√						
	هم آغازی	√										√					
	هم حسی	√										√					
	پیش نمایی	√										√					
	تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی	√													√		√
سنجش و ارزیابی کاندیداها	تجربیات کاری	√															
	توانمندی در بکارگیری دانش تخصصی	√															
	دانش تخصصی افراد	√					√										
	سطح تحصیلات	√															
	توانمندی در استفاده از سیستمهای نرم‌افزاری	√															
	قدرت کشف ذهنی بالا	√															
	سابقه کاری مناسب	√					√										
	توانایی تحلیل فنی	√					√										
	آگاهی از مقررات و استانداردها	√															
	دانش اقتصاد خرد و کلان	√															
	توانمندی مدیریت مالی	√															
	آشنایی یا مباحث بودجه	√															
	آشنایی با قوانین و مقررات مالی و محاسباتی	√															

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

مضمون فراگیر	مضمون اصلی	مدل															
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
سنجش و ارزیابی کاندیداها	کاربرد تکنولوژی در حسابداری و حسابرسی	√															
	مدیریت ریسک	√															
	آشنایی با کارکردهای کلیدی دیوان محاسبات	√															
	آشنایی با آیین رسیدگی	√															
	مهارت و توانمندی به تفکیک گروه‌های شغلی	√															
	درک ریاضی	√															
	مهارت‌های ارتباطی شنیداری و گفتاری	√															
	تفکر تحلیلی و نقادانه	√															
	آگاهی نسبت به مسائل مدیریتی	√															
	توانایی اجرایی در بخش مدیریت	√															
	توانمندی مدیریتی افراد در سطوح مختلف	√															
	توانمندی رهبری بر خود	√															
	تفویض اختیار	√															
	توانایی حمایت از زیردستان	√															
	انگیزه‌بخشی و الهام‌بخشی	√															
	تیم‌سازی	√															
	مدیریت تعارض	√															
	تأثیرگذاری و نفوذ بر زیردستان	√															
	توانمندسازی	√															
	ایجاد شرایط توسعه استعدادهای برتر	√			√							√					
	قدرت تصمیم‌گیری	√															
	گرایش نوآورانه	√															
	توانایی مدیریت بر پیچیدگی	√															
	مدیریت جریان کار	√															
	مدیریت بحران	√															
	بهره‌برداری بهینه از منابع	√															
	مدیریت تغییر	√															
	روحیه کارآفرینی	√															
	تفکر استراتژیک	√															
	کلان‌نگری	√					√										
	رهبری تحولی	√															
	تدوین چشم‌انداز	√															
	تمایل به کار گروهی	√															
	تمایل به کار فردی	√	√														
	سلامت جسمی و روانی	√															
	خلاقیت فردی	√	√			√	√										
	اعتماد به نفس	√															

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

مضمون فراگیر	مضمون اصلی	مدل															
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
سنجش و ارزیابی کاندیداها	مهارت‌های ارتباطی	√															
	یادگیری مستمر	√															
	قابلیت اتکا و مسئولیت پذیری	√															
	انعطاف پذیری و سازگاری	√															
	هوش عاطفی	√															
	عدم تمرکز صرف بر شاخص‌های فنی	√															
	شناسایی علایق افراد	√															
	ایجاد سیستم شناسایی نخبگان	√															
	شایسته سالاری	√															
	قناعت	√															
	رعایت منشور اخلاق حرفه‌ای	√															
	استقلال عملکرد	√					√										
	پایبندی به اخلاق حرفه‌ای	√															
	پاکدست بودن	√															
	استقرار مدل شایستگی و مدل ارزش	√	√			√	√										
	اجرای برنامهٔ ارزیابی ۳۶۰ درجه	√	√														
	استقرار نظام مدیریت عملکرد	√	√			√	√				√						√
	استقرار ارزیابی قابلیت‌ها	√	√											√			√
	ارزیابی کاندیداها	√		√													
	شناخت فرصت‌های پیشرفت	√			√												
	راه حل‌های فرصت پیشرفت	√			√	√											
	اطمینان از پیشرفت	√			√												
	تعیین وظایف و زمان	√				√											
	ایجاد خزانه استعداد	√				√										√	√
	آمادگی(میزان قدرت و ضعف)	√					√										
	تمایل به جابجایی	√					√										
	مقایسه نیروی کار موجود با نیازهای آینده	√						√									
	شناسایی و ارزیابی مجریان	√							√								
توانمندسازی و توسعه کاندیداها	تصمیم در مورد جانشین	√								√							
	شناسایی کارکنان موجود با مهارت‌های مورد نیاز	√									√						
	شناسایی منابع استعداد خارجی با مهارت‌های مورد نیاز	√									√				√		
	شناسایی استراتژی‌های استخدام، نگهداری و بهسازی کارکنان	√									√				√		
	اجرای استراتژی‌های استخدام، نگهداری و بهسازی	√									√						
	بازبینی استعدادها	√										√					
	انتخاب و بکارگیری افراد مستعد	√															√
	تلفیق آموزشهای نظری و عملی	√															

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

مضمون فراگیر	مضمون اصلی	مدل															
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
توانمندسازی و توسعه کاندیداها	راستی آزمایی برنامه‌های آموزشی	√															
	ارزیابی اثربخش دانش پرسنل	√			√												
	تعیین مسیر آموزشی برای هر پرسنل	√	√														
	ایجاد انطباق میان نیازهای آموزشی و سیستم آموزشی	√															
	آموزش و یادگیری مستمر پرسنل	√															
	ایجاد نظام کنترل کیفیت آموزشی	√															
	ایجاد شرایط انتقال تجربیات	√															
	شناسایی نیازهای آموزشی پرسنل	√															
	آموزش با هدف تربیت نیروی متخصص	√															
	طراحی آموزشها مبتنی بر نقاط ضعف منابع انسانی	√															
	آموزش‌های ضمن خدمت با هدف جانشین‌پروری	√															
	دریافت آموزشهای لازم در حین انجام شغل	√					√										
	آموزش قوانین و مقررات	√															
	آموزش تحلیل قوانین و مقررات	√															
	آموزش اصول مدیریت سازمانی	√															
	کارورزی	√															
	مربی گری	√					√										
	وجود هماهنگی میان بخش‌های اصلی دیوان	√															
	برنامه ریزی آموزشی	√															
	چرخش شغلی	√															
	تصویب سرفصلهای استاندارد اموزش	√															
	هماهنگی میان متولی آموزش با مدیریت جانشین‌پروری	√					√									√	
	کاهش فاصله دانشی میان کارکنان	√															
	شناسایی نقاط ضعف منابع انسانی	√															
	شناسایی کارکنان باصلاحیت	√															√
	بستن شکاف توسعه	√	√		√			√									
	استقرار ابزار برنامه ریزی توسعهٔ مستمر فردی	√	√														
	استقرار یک سیاههٔ شایستگی	√	√			√											
	ادغام ماتریس عملکرد قابلیت	√		√													
	تشخیص فرصت‌های توسعه	√			√												
	تجویز را ه حل‌های توسعه	√			√												
	یادگیری(درون و بیرون محل کار)	√					√										
	آموزش مجازی	√					√										

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

مضمون فراگیر	مضمون اصلی	مدل															
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
توانمندسازی و توسعه کاندیداها	ایجاد و اجرای برنامه‌های بهسازی	√							√					√	√		
	بهسازی رهبری از طریق آموزش	√								√							
	ارائه بازخور و تسهیل برنامه ریزی کنش توسعه ای	√										√					
	اتصال برنامه‌های پرورش مدیران به سامانه مدیریت و برنامه ریزی جانشینی	√														√	
بررسی اثربخشی برنامه	تخصیص زمان کافی به ارزیابی عملکرد	√															
	ارزیابی عملکرد پیشرفت شغلی	√															
	بازنگری مداوم و برنامه ریزی برای آینده	√			√				√								
	سرعت مطلوب ارزیابی عملکرد	√															
	سخت بودن فیلترهای ارزیابی عملکرد	√															
	پیاده سازی علمی و ساختاری ارزیابی عملکرد	√															
	ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه	√															
	تعیین دقیق شاخص‌های ارزیابی	√															
	تعریف رسمی سیستم ارزیابی	√															
	توانمند در شناسایی نقاط قوت و ضعف پرسنل	√															
	توانمند در شناسایی نیازهای آموزشی	√															
	تطبیق انتظارات عملکردی با آموزش ها	√	√								√						
	ارزیابی پیوسته منابع انسانی	√						√	√								
	انجام ارزیابی‌های عملکردی مقایسه ای	√			√												
	ارزیابی عملکرد منسجم	√															
	ارزیابی عملکرد فردی	√	√														
	ارزیابی عملکرد در سطح کل سازمان	√	√			√	√					√		√		√	
	شفافیت فرآیند ارزیابی عملکرد	√															
	ثبات شاخصهای ارزیابی عملکرد	√															
	سنجش میزان رضایت ذی نفعان	√															
	سنجش نظرات ذی نفعان	√															
	بررسی برنامه و پیشرفت مسیر ارتقاء	√		√													
	ارزیابی نیازها و الزامات تغییر پذیر	√									√						
	هم آفرینی	√											√				
	خود تکاملی	√											√				

جدول ۷ به‌منظـور مقایسه شاخص‌های شناسایی شده در حیطـه فرآیند جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور (شاخص‌های مدل تحقیق) با مدل‌های متداول جانشین‌پروری می‌باشد. در این جدول تلاش شده است تا نشان داده شود کدام یک از شاخص‌های شناسایی شده در مطالعه حاضر، در سایر مدل‌های متـداول جانشین‌پروری نیز موجود است. همان‌گونه که مشخص است،

مضمون فراگیر «ساختار بندی» و کلیه شاخص‌های مربوط و برخی از شاخص‌های شناسایی شده سایر مضامین، خاص مطالعه حاضر بوده و نشان‌دهنده بومی بودن چنین شاخص‌هایی در سازمان تحـت مطالعـه یعنی دیوان محاسبات کشـور می‌باشد. از سویی تعـداد معتنابهی از شاخص‌های مضامیـن «سیاست گذاری، تعیین خط مشی و برنامه ریـزی»، «سنجش و ارزیابی کاندیداها »، « توانمندسـازی و توسعـه کاندیداهـا »و « بررسی اثربخشی برنامـه » در سایر مدل‌های موجود تکرار شده‌اند که نشان از جهانی بودن و اهمیت آن‌ها در حیطه فعالیت‌های جانشین‌پروری ورای ویژگی‌های سازمانی یا محیطی می‌باشد.

۴. نتیجه‌گیری

مطالعـه حاضر در زمینه طراحی و تبیین مدل جانشین‌پـروری سرمایه‌های انسانی در دیوان محاسبـات کشور به انجام رسیده است. این پژوهش کیفی به دنبال شناسایی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعـاد مـدل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانـی در دیوان محاسبات کشـور براساس داده‌های گـردآوری شده از خبرگـان و تحلیل این داده‌ها مبتنی بر روش تحلیل تم و با استفاده از نرم‌افزار مکـس کیودا می‌باشـد. همان‌گونه که در بخـش تحلیل داده‌ها نشان داده شـد، نتایج حاصل از پیاده‌سـازی تحلیل تم، در قالب سه دسـتـه کدگذاری اصلی، سازمان‌دهنده و فراگیر قرار گرفتند. همچنیـن در مرحلـه شکل‌دهی به کدهای اصلـی و سازمان‌دهنده نیز در سـه مرحله پالایش و ترکیـب کدهـای کم‌تر مرتبط یا مشابه صورت پذیرفت تا از طریق انقباض و کوچک سازی نتایج، مهمتریـن و اساسی‌تریـن شاخص‌هـا به منظور دسته‌بنـدی فراهم آیند. مبتنی بـر نتایج نهایی مطالعـه، مدل برآمـده از رویکرد کیفی دربردارنده ۱۵۰ کد اصلی (شاخـص) با فراوانی ۳۶۷ کد می‌باشـد. به عـلاوه ترکیب و دسته‌بندی این کدهـای اصلی منجر به شناسایـی ۱۲ مضمون یا تـم سازمان دهنـده (مؤلفه) گردید. ایـن مؤلفه‌ها شامل ویژگی‌های کمیتـه ارزیاب، ویژگی‌های ارزیابـی، عوامل بنیادین در زمینه ساختاربندی فعالیت‌های جانشین‌پروری، توانمندی‌های فنی و تخصصی، توانمندی‌های مدیریتی، ویژگی‌های فردی، عوامل بنیادین در زمینه سنجش و ارزیابی کاندیداهـا، توانمندی‌های اخلاقی، آموزش منابع انسانی، اقدامات بنیادین در زمینه توانمندسازی و توسعـه کاندیداها، ویژگی‌های سیستم ارزیابـی عملکرد و سنجش ادراکات و نگرش‌ها می‌باشد. نهایتـاً ترکیـب و دسته‌بندی مؤلفه‌ها منجر بـه شکل گیری ۵ مضمون فراگیـر یا بعد در حیطه تبییـن مدل جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور گردید. این ۵ بعد نیز شامل ساختاربندی، سیاست‌گـذاری، تعیین خط‌مشی و برنامه‌ریـزی، سنجش و ارزیابی کاندیداهـا، توانمندسازی و توسعه کاندیداها و بررسی اثربخشی برنامه می‌باشد. به بیان دیگر مبتنی بر یافته‌های این پژوهش بنیادیـن، مسیر مطلوب جانشین‌پروری در سازمـان تحت بررسی یعنی دیوان محاسبات کشور از دالان پنـج بعد فوق گذر می‌نماید. پنج شاخص مهم برآمده از نظرات خبرگان که دارای بالاترین فراوانـی در مصاحبه‌هـا بودند بـه تفکیک هر بعد در جـدول شماره (۸) آورده شـده است. این شاخص‌هـا بـه دلیل تأکید خبرگان بر آن‌ها در مصاحبه‌هـا می‌بایست چه از جنبه نظری و چه از

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

جنبــه کاربردی به خوبی مورد توجه قرار گیرند. به واقــع معرفی این شاخص‌ها به دلیل تأکیدی اســت که خبرگان بر اهمیت آن‌ها داشته‌انــد. بدین ترتیب می‌توان دریافت که در اذهان خبرگان چــه شاخص‌هایی پررنگ‌تر از سایر شاخص‌ها در حــوزه جانشین‌پروری منابع انسانی در سازمانی بــا مختصات دیوان محاسبات کشور می‌باشند. دلیل این‌که در برخی از ابعاد بیش از پنج شاخص معرفی شده است، یکسان بودن فراوانی برخی از شاخص‌ها می‌باشد.

جدول (۸). شاخص‌های دارای بالاترین فراوانی در هر بعد

بعد	شاخص	بعد	شاخص
ساختاربندی	همراستایی نظام جانشین‌پروری با فرهنگ سازمانی	توانمندسازی و توسعه کاندیداها	تلفیق آموزش‌های نظری و عملی
	نگاه به آینده و به روز نمودن پیوسته نظام جانشین‌پروری		شناسایی نیازهای آموزشی و نقاط ضعف کارکنان
	نظارت جامع رییس کل دیوان		آموزش‌های ضمن خدمت با هدف جانشین‌پروری
	ایجاد بانک اطلاعاتی منابع انسانی		ایجاد شرایط انتقال تجربیات
	استفاده از نیروهای باتجربه در راستای پیاده سازی برنامه		ایجاد نظام کنترل کیفیت آموزشی
	کمیته متشکل از افراد متخصص در حوزه منابع انسانی	بررسی اثربخشی برنامه	بازنگری مداوم و برنامه ریزی برای آینده
سیاست گذاری، تعیین خط مشی و برنامه ریزی	ایجاد مکانیزم‌های شفافیت اقدامات		سنجش میزان رضایت ذی‌نفعان
	ایجاد مدلی میان سازمانی برای جانشین‌پروری		ارزیابی عملکرد پیشرفت شغلی
	وجود شاخص‌ها و مدل شایستگی		شفافیت فرآیند ارزیابی عملکرد
	وجود فعالیت‌های جانشین‌پروری دایمی		ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه
	شناسایی مناصب کلیدی		
سنجش و ارزیابی کاندیداها	توانایی حمایت، تأثیرگذاری و نفوذ بر زیردستان		
	شایسته سالاری		
	پاکدست بودن		
	آگاهی از استانداردهای حسابداری و حسابرسی		
	استقلال رای		

خروجی نهایی این مطالعه مبتنی بر توضیحات در جداول ۲ تا ۶ آورده شده است. نکته قابل توجه در زمینه این دسته‌بندی، ایجاد فرصت‌های پژوهشی قابل توجه در زمینه آزمودن معناداری

مؤلفه‌هـای دسته‌بندی شـده در سازمان‌های مختلف به منظور کاربـردی سازی این دسته‌بندی می‌باشـد؛ در واقـع مبتنی بر نوع و مقتضیـات یک سازمان و نحوه مدیریـت و راهبردهای حوزه جانشین‌پـروری، مؤلفه‌های شناسایی شده و شاخص‌هـای مربوط به هر مؤلفه می‌توانند به عنوان یـک مدل جامع و اولیه در راستای تبیین مـدل عملیاتی جانشین‌پروری در سازمان‌های مختلف به خصـوص سازمان‌های نظارتی قـوای سه‌گانه حاکمیتی مورد توجه قـرار گیرند. زیرا علی‌رغم تفاوت‌های ماهوی سازمان‌ها، شباهت‌های بسیاری میان سازمان‌های مختلف به خصوص آن‌ها که در بخـش نظارتی مشغول به فعالیت می‌باشند وجـود دارد. از این رو مؤلفه‌های دسته‌بندی شده می‌بایسـت در قالـب پژوهش‌های کاربردی از حالت انتزاعی فعلـی خارج شده و جنبه‌ای عینی و عملی (در سازمان‌های مختلف به خصوص سازمان‌های نظارتی) به خود گیرند.

امـا مقایسه شاخص‌هـای شناسایی شده در مـدل مطالعه حاضر و شاخص‌هـای موجود در مدل‌هـای متداول جانشین‌پروری نشان دهنده شباهت‌ها و تفاوت‌هایی میان مدل جانشین‌پروری تبییـن شده در مطالعه حاضر و مدل‌های جانشین‌پـروری متداول می‌باشد؛ بنا بر آنچه که انتظار می‌رفت، قوت مدل مطالعه حاضر تمرکز بر دیوان محاسبات کشور و ارائه مدلی بومی متناسب با ساختارهای سازمانی این سازمان می‌باشد. این تمایز مدل خود را در بعد ساختاربندی فعالیت‌های جانشین‌پـروری نشان می‌دهد بـه طوری که شاخص‌های این بخش همچـون استفاده از اعضای خارج از دیوان در کمیته جانشین‌پروری یا استقلال کمیته ارزیاب و... هیچکدام در سایر مدل‌های ۱۵ گانه متداول جانشین‌پروری شناسایی شده از ادبیات مشاهده نگردیدند. این امر نشان از بومی بـودن مـدل ارائه شده در این پژوهش و تناسب آن با دیـوان محاسبات کشور دارد. همچنین در مقـام مقایسه، در بعد سیاست گذاری، شاخص شناسایی شده تعیین دقیق اهداف جانشین‌پروری در سازمـان، در مدل‌های مسیر ارتقـاء رهبری چاران[1] (۲۰۰۱)، مدل ارتقاء اداری ایالات متحده[2] (۲۰۰۸) و مـدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری جورجیا[3] (۲۰۰۵) نیـز معرفی شده است. همچنین در ایـن بعد شاخـص شناسایی مناصب کلیـدی در مدل‌های عملکرد مدیریـت جانشین‌پروری کیـم[4](۲۰۰۶)، مدل ارتقاء اداری ایالت متحده، مدل جانشین‌پـروری وظیفه‌ای-فرهنگی گروی[5] (۲۰۰۵) و مـدل جانشین‌پروری فالمر و کانکر (۲۰۰۴) نیـز مشاهده شده و بر اهمیت آن تأکید گردیده است.

امـا در میان شاخص‌های بعـد سیاست‌گذاری نیز شاخص‌های گوناگونـی وجود دارند که در مدل‌های متـداول جانشین‌پروری مشاهده نگردید. در این زمینـه می‌توان به شاخص‌هایی چون گزینش افراد با توانمندی‌های چندگانه، توجه به اسناد بالادستی و ایجاد مدلی میان‌سازمانی برای جانشین‌پـروری را نام بـرد. از دیگر شاخص‌ها مهمی که در ادبیات پیشیـن و در سایر مدل‌های

1. Charan
2. U.S State Services Authority
3. Georgia's Flexible Succession Planning Model
4. Kim
5. Geroy Model

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

جانشین‌پـروری بدان اشاره شده است می‌توان از شاخص برنامه‌ریزی کارراهه و پیشرفت شغلی و الزامـات کـار نام برد؛ این شاخص مهم در مدل‌های ستاره هفت پر راثول[1] (۲۰۰۳و ۲۰۱۱)، مدل برنامه‌ریـزی جانشین‌پروری هلتون و جکسون[2] (۲۰۰۴)، مـدل جانشین‌پروری مدیران دیویس و بارنـت[3] (۲۰۰۸) و مدل مدیریت تغییر کومالو و هریـس[4] (۲۰۰۸) نیز معرفی شده و بدان تأکید شـده است. اما ایجاد تعهد نسبت بـه برنامه جانشین‌پروری یکی از عوامـل کلیدی موفقیت این برنامه‌هـا در سازمان‌ها می‌باشد. این عامل کلیدی اما در مدل‌های مختلفی مورد توجه قرار گرفته و نشان از اهمیت آن در چنین برنامه‌هایی دارد. به عنوان مثال مدل معروف ستاره هفت پر راثول (۲۰۰۳، ۲۰۱۱) از جملـه مهمترین مدل‌هـای اشاره کننده به این عامل می‌باشند. به علاوه مدل جانشین‌پروری فالمر و کانکر[5] (۲۰۰۴) نیز این عامل را معرفی نموده است.

امـا در بعد سنجش و ارزیابی کاندیداها نیز بخش عمده‌ای از شاخص‌های شناسایی شده فاقد مورد مشابه در مدل‌های متداول جانشین‌پروری می‌باشند. اما در میان معدود شاخص‌های موجود در مدل‌های متداول مشابه با مدل شناسایی شده می‌توان به شاخص استقلال عملکرد اشاره نمود. ایـن شاخـص پیش از این در مدل عملکرد مدیریت جانشین‌پـروری کیم (۲۰۰۶) معرفی شده و بـدان اشـاره گردیده است. همچنین شاخص مهم ایجاد خزانه استعـداد دیگر عاملی است که در مدل‌هـای پیشین بدان اشاره شده است. به عنوان مثال مـدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری هلتون و جکسـون (۲۰۰۴) ایجـاد خزانه استعداد را معرفی نمود و یا مدل فالمر و کانکر (۲۰۰۴) نیز در زمینه جانشین سازی مدیریت سازمان، این عامل را در خود جای داده است. به علاوه مدل لاوینگا (۲۰۰۵) نیـز ضمن بررسی طیف گسترده‌ای از عوامل اثرگذار بر جانشین‌پروری، شاخص مقایسه نیـروی کار موجود با نیازهـای آتی را به عنوان یکی از شاخص‌های مهم در زمینه جانشین‌پروری معرفی نمود که این شاخص در مدل مطالعه حاضر نیز شناسایی گردید. اما در میان شاخص‌های شناسایـی شده این بعد بـه می‌توان به شاخص‌هایـی چون پاکدست بـودن، پایبندی به اخلاق حرفـه‌ای و مهارت‌های ارتباطی اشاره داشت که در مدل‌هـای متداول جانشین‌پروری مشابه این عوامل معرفی نشده است. به همین ترتیب در سایر ابعاد پنج‌گانه مدل جانشین‌پروری منابع انسانی تبییـن شده در پژوهش حاضر نیـز شاخص‌های منحصر به فرد و یا تکرار شده مشابه با مدل‌های متـداول موجود وجود دارد که به بیان آن‌ها بـه منظور خلاصه سازی بحث پرداخته نمی‌شود. به عنوان مثال در بعد اثربخشی برنامه‌ها به عنوان بعد نهایی مدل، شاخص ارزیابی عملکرد در سطح کل سازمان به عنوان پرتکرارترین شاخص شناسایی شده بوده و تقریباً در تمامی مدل‌های متداول جانشین‌پـروری همچون شتاره هفت پر راثول (۲۰۰۳، ۲۰۱۱) و عملکرد مدیریت جانشین‌پروری کیـم (۲۰۰۶) تکـرار شده است. بدین ترتیـب معین گردید که مدل پیشنهـادی در این مطالعه

1. Rothwell
2. Helton and Jackson
3. Davis and Barnett
4. Khumalo and Harris
5. Falmer & Kanker

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

دربردارنده شباهت‌ها و تفاوت‌هایی با مدل‌های متداول جانشین‌پروری بین‌المللی می‌باشد.

براساس نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌های پژوهش و متکی بر مؤکدترین و پرتأکیدترین شاخص‌هـای شناسایی شده (جدول ۵)، می‌تـوان این‌گونه بیان داشت که در راستای توسعه یک مدل مطلوب جانشین‌پروری مطلوب در یک سازمان نظارتی به طور عام و دیوان محاسبات کشور بـه طور خاص می‌بایست پنج گام ساختاربندی، سیاست‌گـذاری، تعیین خط‌مشی و برنامه‌ریزی، سنجـش و ارزیابـی کاندیداها، توانمندسـازی و توسعـه کاندیداها و بررسی اثربخشـی برنامه و شاخص‌هـای موجود در هر گـام به خصوص شاخص‌های پرتکرار و به شـدت مورد نظر خبرگان به‌طـور کامـل مورد توجه قـرار گرفته و در قالـب برنامه‌هایی بلندمدت در سازمـان با دقتی بالا پیاده‌سازی گردند. دستیابی به موفقیت در این زمینه نیازمند حذف نظم در این فرآیند می‌باشد؛ نخسـت می‌بایست ساختاربندی مطلوبی در حیطـه برنامه جانشین‌پروری ایجاد شود. خبرگان بر ایـن موضـوع تأکید داشتند که گام مهـم در این زمینه ایجاد و توسعـه اثربخش و منطقی واحد جانشین‌پروری در سازمان به عنوان یک واحد کاری مستقل و تخصصی می‌باشد. به علاوه در کنار توسعه چنین واحدی نیاز است تا رییس کل دیوان محاسبات کشور نظارتی جامع بر فعالیت‌های این واحد و اقدامات جانشین‌پروری در سازمان داشته باشد. از سویی بدون دو عامل کلیدی ایجاد بانک‌های اطلاعاتی از منابع انسانی و نیز ایجاد کارراهه شغلی برای منابع انسانی عملاً نمی‌تواند به دید دقیق و جامعی نسبت به نیازها و پتانسیل‌های موجود در منابع انسانی دست یافت. همچنین خبرگان بر نقش تجربه بالای تیم یا کمیته جانشین‌پروری به شدت تأکید داشته‌اند. از این رو گام بنیادین و اساسی در زمینه دستیابی به یک سیستم یا مدل جانشین‌پروری مطلوب ساختاربندی صحیح آن از طریق ایجاد واحدها و کمیته‌های کاری تخصصی و باتجربه در کنار نظارت عالی‌ترین مقامات مدیریتی در کنار توسعه بنیان‌های آماری مربوط به منابع انسانی و نهایتاً ترسیم کارراهه شغلـی برای تک تک منابع انسانی می‌باشد تا براساس چنین ساختاری بتوان به آن مدل مطلوب دسـت یافـت. در کنار این زیربناهای کلیدی، بنا بر تأکید خبرگـان نیاز است تا در سایر گام‌های مـدل نیز اصولی خـاص رعایت گردند تا احتمـال موفقیت برنامه ارتقاء یابد. بـه عنوان مثال در بحـث سیاست‌گذاری‌های جانشین‌پروری، شفافیت اقدامات و فعالیت‌ها از درجه اهمیت به شدّت بالایـی برخوردار بوده و می‌بایست در این زمینه مکانیزم‌هایی فراهم آید. همچنین در گام بررسی اثربخشـی برنامه‌هـا، تأکید خبرگان بر روی ارزیابی پیوسته و نـه مقطعی و نامنظم منابع انسانی می‌باشـد. به واقع ارزیابی باید تبدیل به بخشی از فعالیت‌هـای مستمر واحد منابع انسانی تبدیل گردد. به علاوه، بازهم در این گام مسئله شفافیت مطرح می‌گردد. خبرگان به شدت بر روی مسئله شفافیـت در فرآیندهـای ارزیابی عملکرد تأکید داشته و این عامل را به عنوان یکی از کلیدی‌تری عوامـل اثرگذار بر اثربخشی برنامه‌هـای جانشین‌پروری معرفی نموده‌اند. فلـذا یکی از مهمترین اقدامات در این زمینه پایش پیوسته برقراری و وجود شفافیت در برنامه‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی می‌باشد تا بدین ترتیب اطلاعاتی دقیق و عادلانه در زمینه کیفیت عملکردی منابع انسانی بـه دست آمـده و برنامه‌ریزی‌های جانشین‌پروری از طریق آموزش و اصـلاح مسیر رفتاری-فنی

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

کارکنان از اثربخشی بالاتری برخوردار گردند.

پژوهـش حاضر علی‌رغم جامعیت خود دربردارنـده محدودیت‌هایی نیز می‌باشد؛ این پژوهش صرفـاً به شناسایی شاخص‌هـا، مؤلفه‌ها و ابعاد مربوط به مدل جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور برمبنای نظـرات خبرگان پرداخته است. نیاز است تا یافته‌های پژوهش در قالب مطالعه‌ای کمـی در این سازمان و سایر سازمان‌های نظارتی (با جـرح و تعدیل‌های لازم) مورد بررسی قرار گیرنـد تا جنبه‌های کاربردی و عملی این شاخص‌ها متناسب با آن سازمان مشخص شود. به بیان دیگـر نیاز است تا مدل پیشنهـادی در محیط واقعی اعتبارسنجی گردیده و معناداری اجزاء مدل بررسـی گردد. به علاوه مطالعه حاضر تمرکز خود را بـر روی جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشـور با مختصات و ساختارهـای مدیریتی، عملکردی و وظیفه‌ای خـاص آن نهاده است. بدین جهت می‌بایست در تعمیم این مدل به سایر سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های غیردولتی و حتی سازمان‌های دولتی با احتیاط برخورد نمود.

بنابر یافته‌های حاصل از این پژوهش و محدودیت‌های موجود پیشنهاد می‌گردد تا در راستای توسعه یافته‌های ایـن تحقیق، مطالعات آتی به دنبال گسترش دامنه شاخص‌های شناسایی شده در زمینـه جانشین‌پـروری منابع انسانـی در مطالعه حاضر باشند. زیرا مـدل معرفی شده در این مطالعـه با تمرکز بر ساختارها و ویژگی‌های دیـوان محاسبات کشور طراحی گردیده و طبیعتاً بنا بـر تفاوت‌های ماهوی موجود میان این سازمان و سایـر سازمان‌ها نیاز است تا این ابعاد متناسب بـا سازمان تحت بررسی توسعه یافته یـا تعدیل گردند. از سوی دیگر پژوهش‌های آتی می‌بایست تـلاش نمایند تا مدل‌های کمی مرتبط با جانشین‌پروری در سازمان‌های نظارتی را برمبنای نتایج این مطالعه و در قالب پژوهش‌های کاربردی توسعه بخشند.

فهرست منابع

الف- منابع فارسی

۱. تابلی، ح.، نوبری آیدیشه، س.، نیک پور، الف. و چمنی فرد، ر. (۱۳۹۳). بررسی میزان اجرای نظام جانشین‌پروری و تعییـن رابطه آن بـا رضایت شغلی کارکنان در سازمان امور اقتصـادی و دارایی استان کرمان. مدیریت بهره وری، ۲۸: ۱۸۹-۱۶۵.

۲. جعفـری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامیـن، روشی ساده و کارآمد بـرای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفـی، اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، شماره۲.

۳. چترچـی، نوش‌آفرین؛ طبـری، مجتبـی (۱۳۹۸). طراحی نظام مدیریـت جانشین‌پـروری در سازمان تامین اجتماعی، فصلنامه تامین اجتماعی، سال سیزدهم، شماره چهارم.

۴. حاجی حسین طهرانی، عادل و امیرکبیری، علیرضا (۱۳۹۶). تجربه شغلی پیش‌بینی کننده کارراهه مسر شغلی (مـورد مطالعه: کارکنان شعب بانک رفاه شهر تهران)،کنفرانس ملـی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی، کازرون.

۵. حسینی، سیدحسن؛ شائمی برزکی، علی؛ نصراصفهانی، علی (۱۳۹۷). طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنـی بر شاخص‌های بومی- سازمانی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دهم، شماره یک، صفحات ۲۵ الی ۴۹.

۶. دانایـی فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عـادل (۱۳۹۸). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکرد جامع. تهران: انتشارات اشراقی، صفار.

۷. دانایی فرد، حسن؛ الوانی، مهدی؛ آذر، عادل (۱۳۹۸). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، اشراقی.

۸. زیـن الدینی بیدمشکی، ز.، عدلی، ف. و وزیری، م. (۱۳۹۳). مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعـداد بـا وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی. فصلنامه پژوهـش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۷۲: ۷۲-۵۱.

۹. سعادت‌طلب، آیت؛ غیاثی، سعید؛ شیرعلی، اسماعیل (۱۳۹۹). راهبردهای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در نظام آموزش عالی ایران، راهبردهای اجتماعی فرهنگی، سال نهم، شماره۳۴.

۱۰. ضیائـی، م.ص. سیدجوادین، س.ر.، حسینیان، ش. و فتاحی، م. (۱۳۹۳). عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری در بخش خصوصی (مورد مطالعه: هلدینگ آلفا). مدیریت دولتی، ۶(۴): ۷۶۷-۷۴۷.

۱۱. عابدینـی، مریم؛ میرسپاسی، ناصر و حق‌شناس، فریـده (۱۳۹۷). نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقاء سرمایه اجتماعی سازمانی: مبتنی بر رویکرد آینده پژوهی. فصلنامه آینده پژوهی، ۱۱۵، ۶۷-۸۲.

۱۲. علمـداری، حمید (۱۳۹۷). طراحی و تبیین الگـوی برنامه‌ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره ۴، صفحات ۳۸ الی ۵۳.

۱۳. غلامـزاده، داریوش؛ حق‌شناس کاشانی، فریده و محمدخانی، فاطمـه (۱۳۹۴). تأثیر سبک رهبری بر باورهای سقف شیشه‌ای زنان. مطالعات اجتماع روانشناختی زنان، ۳، ۱۷۵-۱۹۷.

۱۴. غیاثی ندوشن، س.، پرداختچی، م.ح.، دری، ب. و فراستخواه، م. (۱۳۹۱). تأملی بر استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه، مدلی برآمده از نظریه داده بنیاد. فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۹(۶): ۴۹-۷.

۱۵. کرمـی، غلامرضـا و فرجی، امید (۱۳۹۶). کیفیت افشا حسابداری و عملکـرد آتی: رویکرد معادلات ساختاری. تحقیقات حسابداری و حسابرسی، ۳۵، ۷۱-۹۰.

۱۶. گـوگ، دیوید؛ سندی، الیور و توماس، جیمز (۱۳۹۸). مقدمـه‌ای بر مرور سیستماتیک. مترجمان: عادل آذر و سعید جهانیان، انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.

۱۷. منصوری جلیلیان، الف. و صوفی، ع.ر. (۱۳۹۳). جانشین‌پروری مدیران و فرماندهان ناجا، ابعاد و اعتبار سنجی بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی. فصلنامه نظارت و بازرسی، ۲۳: ۵۶-۳۱.

۱۸. مهرتـک، م.، حبیب‌زاده ش.، وطن‌خـواه، س.، جعفری عوری، م.، دلگشایـی، ب.، و آذری، آ. (۱۳۹۵). تحلیل شکـاف بین وضعیـت موجود و مطلوب جانشین‌پـروری: مطالعه موردی در وزارت بهداشـت درمان و آموزش پزشکی. فصلنامه مدیریت سلامت، ۱۹ (۶۳): ۹۱-۱۰۰.

۱۹. هادیزاده مقدم، الف. و سلطانی، ف. (۱۳۹۰). تبیین مؤلفه‌های پیاده سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان. فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۰(۳): ۸۲-۳۹.

۲۰. الوانـی، سیدمهـدی؛ سیدنقوی، میرعلـی؛ زارع بزرگ‌آبادی، رضا (۱۳۹۵). جایگـاه شایستگی‌های محوری در جانشین‌پروری، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۲۷، صفحات ۴۱ الی ۶۲.

ب- منابع خارجی:

1. Ahmady, S. M., Salehi, M. (2016). Succession planning and its relation to the leadership style of commanders and managers. Quarterly journal of supervision and inspection, Vol. 10, No. 35, pp. 71-102.
2. Bokhari, I. H., Muhammad, A. B., & Zakaria, N. (2020). Succession planning, strategic flexibility as predictors of business sustainability in family-owned SMEs: Moderating role of organization improvisation. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), 14(1), 368-387.
3. Farah, B., Elias, R., Clercy, C., Rowe, G. (2019). Leadership succession in different types of organizations: What business and political successions may learn from each other. The leadership quarterly.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.14.9]

4. Galbraith, Quinn & Smith, Sara & Walker, Ben. (2012). A case for succession planning: How academic libraries are responding to the need to prepare future leaders. Library Management. 33. 221-240. 10.1108/01435121211242272.
5. Groves, Kevin. (2011). Integrating leadership development and succession planning best practices. Engineering Management Review, IEEE. 39. 64-81. 10.1109/EMR.2011.6019093.
6. Hall-Ellis, D.S. (2015). Succession planning and staff development – a winning combination. The Bottom Line: Managing library finances, 28(3): 95-98.
7. Helton, Kimberly & Jackson, Robert. (2007). Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment. Public Personnel Management. 36. 335-347. 10.1177/009102600703600404.
8. Hor, F. C., Huang, L.-C., Shih, H.-S., Lee, Y.-H., & Stanley Lee, E. (2010). Establishing talent management for company's succession planning through analytic network process: Application to an MNC semiconductor company in Taiwan. Computers & Mathematics with Applications, 60(3), 528–540.
9. Kim, Y. (2006). Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U.S. affiliates of foreign multinational companies. For PhD Degree, Pennsylvania State University.
10. LeCounte, John & Prieto, Leon & Phipps, Simone. (2017). CEO Succession Planning and Organizational Performance: A Human Capital Theory Approach. Journal of Leadership, Accountability and Ethics. 14. 12.
11. Masthan Ali, A. H., Babu, P. P. (2015). Succession planning and leadership development in software organizations: With reference to select leading information technology companies in Bangalore. Journal of arts, science and commerce, Vol. 5, No. 1, pp. 1-12.
12. Pandey, Suruchi & Sharma, Deepesh. (2014). Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations. Procedia Economics and Finance. 11. 152–165. 10.1016/S2212-5671(14)00185-3.
13. Ramachandran, I. (2018), "Triggering absorptive capacity in organizations: CEO succession as a knowledge enabler", Journal of Knowledge Management, Vol. 22 No. 8, pp. 1844-1864.
14. Ramola, S., & Rangnekar, S. (2021). RELATIONSHIP UNDERSTANDING BETWEEN PERFORMANCE APPRAISAL, SUCCESSION PLANNING, AND CAREER DEVELOPMENT. International Journal of Engineering Technologies and Management Research, 8(2), 1-8.
15. Rishi, M., & Gaur, S. S. (2012). Emerging sales and marketing challenges in the global hospitality industry. Worldwide Hospitality and Tourism Themes.
16. Rothwell, W. J. (2003). Effective succession planning: Insuring leadership continuity and building talent from within. Translated by Harraf, A. Tehran: N. P. C publication.
17. Rothwell, W. J., Jackson, R. D., Rssler, C. L., Jones, M. C., Brower, M. (2015). Career planning and succession management: Developing your organization's talent for today and tomorrow.
18. Rothwell, W.J. (2011). Replacement planning: a starting point for succession planning and talent management. International Journal of Training and Development, 15(1): 87-99.
19. Schoonover, CS (2011). Best practices in implementing succession planning.
20. Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2019). The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships. Journal of Family Business Strategy, 100269.