

طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری سرمایه‌های 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:

هدف: هدف از این پژوهش طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی در دیوان محاسبات کشور می‌باشد. در این زمینه پژوهش متمرکز بر 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 مورد نیاز پژوهش گردآوری گردید. بدین منظور پژوهشگر مبتنی بر نظرات ۱۲ خبرگان حوزه فنی بخش حسابداری دیوان محاسبات کشور، داده‌های مورد نیاز پژوهش را گردآوری نمود. همچنین در راستای تحلیل داده‌های گردآوری شده از رویکرد تحلیل تم و نرم‌افزار مکس کیودا^۵ استفاده گردید.

یافته‌ها: مبتنی بر تحلیل داده‌ها، شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد مربوط به مدل جانشین‌پروری سرمایه انسانی در دیوان محاسبات کشور شناسایی گردید. براساس این یافته‌ها، این مدل دربردارنده ۱۵۰ شاخص، ۱۲ مؤلفه و ۵ بعد کلی می‌باشند. مدل معرفی شده، نخستین مدل معرفی شده در این حوزه در دیوان محاسبات کشور بوده 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.

مقدمه

توسعه سازمان‌های دولتی و گسترده شدن دامنه مسئولیت‌ها و تعاملات آن‌ها با ذی‌نفعان خود، بر پیچیدگی فرآیندها، فعالیت‌ها 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 عنصر استراتژیک و اساسی‌ترین راه برای افزایش کارایی و اثربخشی سازمان محسوب می‌شود (عابدینی و همکاران، ۱۳۹۷). تغییرات ناشی از پیشرفت تکنولوژی و اصلاح ساختاری بودجه و حسابداری بخش عمومی در کنار ریسک‌های اقتصادی و سیاسی، تقاضای ذی‌نفعان برای شفافیت و پاسخگویی بیشتر در قبال دریافت و پرداخت منابع عمومی را افزایش داده و از اینرو، کیفیت نیروی انسانی برای حسابرسی بخش عمومی و افزایش کارایی و اثربخشی نظارت بر سازمان‌های تحت رسیدگی و تاثیر حسابرسی‌ها بر تصمیمات مالی حال و آینده مدیران از نگرانی‌های جدی دست‌اندرکاران این بخش می‌باشد. 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 آموزش و پرورش منابع انسانی با کیفیت در قالب برنامه‌ها و فعالیت‌های جانشین‌پروری به منظور جانشین‌سازی این منابع انسانی در مناصب خالی شده سازمان و ایجاد شرایط تدوین مؤثر مسیر شغلی منابع انسانی در دیوان محاسبات کشور می‌باشد.

توسعه صلاحیت حسابرسان مدتهاست که در اولویت نهادهای عالی حسابرسی در سراسر جهان قرار دارد. در سال ۲۰۱۴ کمیته امور مالی و اداری (اینتوسای)، گروه کاری در زمینه صدور گواهینامه حسابرسی (TGIAC^۱) را به ریاست موسسه عالی آفریقای جنوبی تشکیل داد تا چارچوب‌های لازم در این زمینه بررسی شود. حاصل کار در مقاله‌ای با موضوع پژوهشی بررسی مفاهیم، فرآیندها و رویکردهای شایستگی‌های حرفه‌ای در اینتوسای انتشار یافت. در این مقاله توصیه شده است که رویکرد حرفه‌ای جهانی با راه حل محلی (بومی‌سازی) مناسب‌ترین شیوه برای احراز صلاحیت و شایستگی حسابرسان برای سازمان‌های عضو است. TGIAC چارچوب شایستگی‌های حسابرسان بخش عمومی را در سال ۲۰۱۶ در خلال بیست و دومین کنگره اینتوسای در ابوظبی ارائه داد که مورد توجه قرار گرفت و به عنوان یک پروژه آزمایشی با عنوان پروژه "آموزش حرفه‌ای برای حسابرسان موسسات عالی حسابرسی" شناخته شد. این چارچوب به الزامات شایستگی برای حسابرسی مالی، حسابرسی رعایت و حسابرسی عملکرد پرداخته است و به عنوان مبنای کار موسسه پیشگام توسعه اینتوسای (IDI^۲) در "آموزش حرفه‌ای برای حسابرسان موسسات عالی حسابرسی در نظر گرفته شده و از سال ۲۰۱۶ مبنای استفاده IDI و TFIAP قرار گرفته است. این چارچوب طی کنگره سال ۲۰۱۹ اینتوسای در مسکو به عنوان نقشه راه بخشی از یک پروژه بزرگتر برای توسعه اظهار نظر حرفه‌ای در مورد

1. International Organization of Supreme Audit Institutions

2. Task Group INTOSAI Certification of Auditors

3. INTOSAI Development Initiative

شایستگی‌های حسابرسان در نظر گرفته شد. و به سازمان‌های منطقه‌ای اینتوسای و موسسات عالی حسابرسی کشورها اجازه می‌دهد تا متناسب با نیازهای منحصر به فرد محلی، 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 منابع انسانی) که همسو با استانداردهای انتشار یافته توسط سازمان بین‌المللی موسسات عالی حسابرسی (NTOSAI) (اینتوسای) توسط این دیوان بومی سازی شده است، دیوان محاسبات کشور به منظور انجام وظایف حرفه‌ای خود مطابق با استانداردها و الزامات قانونی و همچنین تهیه و ارائه گزارش‌های حسابرسی متناسب با شرایط، باید سیاست‌ها و رویه‌هایی را وضع نماید تا از وجود منابع انسانی کافی با توانایی و صلاحیت لازم و متعهد به اصول اخلاقی، اطمینان معقول حاصل نماید. همچنین سیاست‌ها و رویه‌های وضع شده برای استخدام، نگهداشت، ارتقاء و همچنین جبران خدمات نیروی انسانی بر کیفیت و تعهد به اصول اخلاقی تاکید داشته و مطابق با آخرین پیشرفت‌های به وقوع پیوسته در حرفه، ارتقای کیفی سطح آموزش و یادگیری کلیه اشخاص عهده دار وظایف حسابرسی و رسیدگی را به عنوان یک امر مهم در نظر داشته باشد.

علی‌رغم تلاش‌های صورت پذیرفته در دیوان محاسبات کشور، مسئله برقراری یک نظام جانشین‌پروری اثربخش به عنوان دغدغه‌ای کلیدی در سازمان فوق‌الذکر به چشم خورده و مدیران و تصمیم‌گیران تلاش گسترده‌ای در مسیر تدوین برنامه‌های بلندمدت جانشین‌پروری به خصوص در سطح مدیران ارشد و میانی به انجام رسانده‌اند؛ با این حال ضعف کلیدی موجود در موفقیت چنین برنامه‌ها و استراتژی‌هایی همانا کمبود و یا اساساً نبود الگوهایی خاص، محلی و بومی با ویژگی‌ها و مسئولیت‌های متنوع و حیاتی دیوان محاسبات کشور و تقلید از الگوها و طرح‌های عام و نامتناسب با ساختارهای این سازمان می‌باشد. مطالعه حاضر با تمرکز بر نیاز مبرم دیوان محاسبات کشور به توسعه الگوهایی بومی در حیطه جانشین‌پروری اثربخش متناسب با ساختارهای فرآیندی و عملیاتی خود، به دنبال طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی در دیوان محاسبات کشور می‌باشد. این مدل و نیاز به آن برآمده از نیاز سازمان فوق به وجود چنین الگوهای راهنمایی در جهت مدیریت اثربخش منابع انسانی می‌باشد؛ زیرا فقدان چنین الگویی منجر به بروز مسائل مهم و جدی 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.

دغدغه اصلی پژوهشگر از انجام چنین مطالعه‌ای، پیامدهای نظری و تجربی ناشی از توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های نظارتی و به خصوص دیوان محاسبات کشور از یک سو و نبود برنامه‌های منسجم این چنینی مبتنی بر ویژگی‌های خاص و بومی سازمان مورد مطالعه (دیوان محاسبات کشور) می‌باشد. بدین ترتیب مطالعه حاضر با اتخاذ رویکردی اکتشافی و توسعه‌ای به دنبال ارائه مدلی 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 سازمان فوق ارائه نماید. این مدل می‌تواند ضمن معرفی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد اثربخش

در موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور، خطوط راهنمایی را به منظور تدوین مدل‌های جانشین‌پروری مختص خود برای سایر سازمان‌های نظارتی کشور فراهم خواهد آورد. مبتنی بر توضیحات ارائه شده، سوال اصلی پژوهش حاضر را می‌توان به شکل زیر بیان داشت:

مدل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی در دیوان محاسبات کشور دربردارنده چه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی می‌باشد؟

اهمیت و اهداف پژوهش

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

- نیاز به ارائه الگویی نو در حوزه عوامل مؤثر و یا ابعاد اساسی مدل جانشین‌پروری در سازمان‌های نظارتی کشور با تمرکز بر دیوان محاسبات کشور اصلی‌ترین و کلیدی‌ترین جنبه اهمیت پژوهش حاضر محسوب را شکل می‌بخشد؛ مبتنی بر بررسی‌های به‌عمل‌آمده در میان مطالعات و پژوهش‌های داخلی، پژوهشی که این مهم را پوشش دهد مشاهده نگردید. توضیح آنکه با توجه به اهمیت بالای توسعه رویکردها و برنامه‌های استراتژیک جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در سازمان‌های نظارتی کشور به‌منظور آماده‌سازی فنی و روانی منابع انسانی برای بر عهده‌گیری 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 فرآیندهای جانشین‌پروری متناسب با ویژگی‌های مدیریتی، عملکردی، 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 توجه به این واقعیت است که اساساً هر سازمانی می‌بایست مدل جانشین‌پروری خاص خود را توسعه بخشد.

- دیوان محاسبات کشور به عنوان ابزار نظارتی مجلس شورای اسلامی، با توجه به تحولات اساسی صورت پذیرفته در نظام اقتصادی کشور و گستره پیچیدگی فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایی به ویژه در سال‌های اخیر و به‌منظور تحقق اهداف نظارت مالی در سطح کشور، علاوه بر این که نیازمند به توسعه استفاده از ابزارها و شیوه‌های نوین و هوشمند و بکارگیری سامانه‌های کنترل اثربخش اطلاعات مالی است، می‌بایست نسبت به نقش و اهمیت منابع انسانی باکیفیت و مدیریت منابع انسانی اثربخش نیز نگاه و توجه ویژه‌ای مبذول داشته و برنامه‌هایی بلندمدت را در راستای تحقق نظام جانشین‌پروری کارآمد از طریق به روزرسانی و یا نوسازی نظام فعلی خود تدوین و پیاده‌سازی نماید.

- با توجه به نقش مؤثر حسابرسی دیوان محاسبات کشور در فرآیندهای مربوط به نظارت بر فعالیت‌های مالی دولت و جلب مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی از جانب سازمان‌های دولتی، لازم است تا گام‌ها و فرآیندهای دستیابی به این مهم مبتنی بر اصول و ضوابط استوار و کارآمد باشد

تا بتواند بروندها و گزارشات مالی با قابلیت اتکاء بالایی را ارائه نماید. در این مسیر حسابرسان و شایستگی‌ها و توانمندی‌های فنی و روانشناختی ایشان از سهم و نقشی کلیدی برخوردار می‌باشند. این امر بر ضرورت وجود نگاهی نظام‌مند نسبت به فرآیندهای مدیریتی مرتبط با حسابرسان 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 اهمیت بسیاری است. در این زمینه مطالعات نشان داده‌اند که شفافیت مسیر شغلی کارکنان در کنار اقدامات اثربخش سازمان در جهت توسعه و پرورش منابع انسانی به منظور بهبود جایگاه شغلی یکی از مهمترین عوامل انگیزشی منابع انسانی می‌باشد. به عنوان مثال شپکر^۱ و همکاران (۲۰۱۸)، برنامه‌ریزی‌های مربوط به جانشین‌پروری را عامل توسعه تمایلات افراد به منظور درگیری سازمانی معرفی نموده و علی و مهرین^۲ (۲۰۱۹)، سیستم‌های جانشین‌پروری اثربخش را از عوامل 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 من جمله دیوان محاسبات کشوری می‌باشد. مبتنی بر این توضیحات هدف آرمانی مطالعه حاضر بهبود حداکثری توانمندی‌های فنی و روانشناختی سرمایه‌های انسانی دیوان 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
- تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل مطلوب جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی دیوان محاسبات کشور
- ارائه بنیان‌های لازم در جهت انجام مطالعات کمی در راستای تبیین مدل‌های مطلوب جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور و در جهت جایگزینی با مدیران فنی و کارکنان بازنشته

۱. پیشینه و چارچوب نظری

برنامه جانشین‌پروری فرآیند شناسایی نیازهای اساسی و استعدادهای فکری و رهبری در کل سازمان و آماده‌سازی افراد برای پست‌های کلیدی، فعلی و آتی مورد نیاز سازمان است (ماستان و بابو^۳، ۲۰۱۵). به علاوه، مطالعات مختلفی چون فوسارلی^۴ و همکاران (۲۰۱۸) نشان داده است که جانشین‌پروری اساساً شباهت و قرابت چندانی با برنامه‌های جایگزینی ندارد. زیرا برنامه‌های جایگزینی به دنبال جایگزین نمودن یک فرد با فردی دیگر است اما برنامه‌های جانشین‌پروری دربردارنده رویکردهایی وسیع‌تر به منظور آموزش و آماده‌سازی افراد در راستای جایگزینی با

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

افراد بسیاری در سازمان در آینده 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 برنامه‌ریزی 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^۱ (۲۰۰۴)، نیز معتقد است جانشین‌پروری به‌منزله فرآیند منظمی است که به‌موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه استراتژیک سازمان منطبق می‌شود و در نتیجه این اطمینان حاصل می‌گردد که برای هر پست بلاتصدی، افرادی با مهارت و نگرش‌های درست و در زمان مناسب وجود دارند. در حیطه توسعه فعالیت‌های جانشین‌پروری در یک سازمان، وراى برنامه‌ها، اهداف و خط‌مشی‌های این حوزه، مسئله کلیدی آمادگی سازمان به منظور اجرای این نظام در بخش‌های مختلف خود می‌باشد. وجود مجموعه‌ای از آمادگی‌ها و زمینه‌ها می‌تواند سازمان را برای اجرای نظام جانشین‌پروری و دستیابی به اهداف آن در شرایط مطلوب‌تری قرار دهد (هلتن و جکسون^۲، ۲۰۰۷). از این‌رو مسئله زمینه‌سازی به منظور ایجاد و یا توسعه نظام جانشین‌پروری از اهمیت و ارزش بسیار بالایی برخوردار است. به خصوص این‌که مبتنی بر مطالعاتی چون امیرکبیری (۱۳۹۵)، در محیط‌های متغیر و به شدت پرتغییر سازمان‌های امروزی، حیات و توسعه سازمان‌ها وابستگی شدیدی به رویکردهای نوین و مدرن مدیریتی و ظرفیت‌های مدیریتی دارد. از این‌رو توسل به رویکردهای نوین مدیریتی همچون جانشین‌پروری از ضروریات سازمان‌های امروزی محسوب می‌گردد.

افزایش سن بیش‌تر مدیران امروز و نزدیک‌شدن به سن بازنشستگی و همچنین توسعه شدید بازارهای جهانی، سازمان‌ها را با چالش کمبود دانش و مهارت مواجه ساخته است (احمدی و صالحی^۳، ۲۰۱۶). انتظار بازنشستگی‌های نامتعارف در همه بخش‌های اقتصادی و از طرفی پیری و کاهش چشم‌گیر نیروی کار، پیامدهای زیادی به‌بار خواهد آورد. به علاوه، در شرایط امروزی که سازمان‌ها با محیط رقابتی جهانی مواجهند، همواره نیاز به تغییرات ریشه‌ای و خلاقیت‌های کاری احساس می‌شود (امیرکبیری و همکاران، ۱۳۸۵). برای مقابله با چنین چالش‌هایی و توسعه و تقویت نگرش‌هایی چون تعهد سازمانی در کارکنان، بسیاری از سازمان‌ها در حال تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری سازمان‌یافته هستند که هدف آن تضمین تداوم استعداد موردنیاز برای حفظ رشد اقتصادی و تداوم سازمانی است. این در حالی صورت می‌گیرد که بسیاری از سازمان‌های دیگر برنامه‌های مسیر پیشرفت شغلی که دربرگیرنده توسعه کارکنان است را به‌طور مجزا تجربه نمایند (راشول^۴ و همکاران، ۲۰۱۵). سازمان‌های امروزی با کمبود قابل توجهی از استعداد مواجه هستند و همین امر به رقابتی جدی در جذب، استخدام و حفظ این استعدادها منجر می‌شود. سازمان‌ها برای حفظ و جذب استعدادها، مدیریت دانش و توسعه

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

افراد به‌سختی تلاش می‌کنند؛ درحالی‌که با چالش‌های فزاینده بازار روبه‌رو هستند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). تغییرات گسترده سبب شده است تا برای مشاغل کلیدی سازمان، کمبود مدیران دارای مهارت احساس شود و از این‌رو جانشین‌پروری به‌عنوان یک عامل اساسی و حیاتی، باید با اهداف راهبردی سازمان مرتبط باشد. درواقع جانشینی، دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروزی با آن مواجه هستند. برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری، نشان‌دهنده یک تلاش نظام‌مند برای اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه فکری و دانش در کلیه کارمندان است (شوناور^۱، ۲۰۱۱). جانشین‌پروری برای تصمیم‌گیری روزانه در سازمان‌ها حیاتی است و به‌عنوان یک ابزار مهم برای توسعه اشخاص شناخته می‌شود. همچنین، نظام جانشین‌پروری یکی از مهم‌ترین سازوکارهای در دسترس برای تضمین تأمین نیروی کار آینده در سازمان‌هاست. جانشین‌پروری یک رویداد غیرقابل اجتناب بالقوه است که هر سازمانی با آن روبه‌روست (فرح^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). بررسی و شناسایی عوامل مؤثر بر جانشینی مشاغل مدیریتی، اعم از عوامل سازمانی یا فردی از یک‌سو، سبب خواهد شد تا نیروهای مستعد و علاقه‌مند 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 (الوانی و همکاران، ۱۳۹۵). شرکت‌های مختلفی در سراسر دنیا اقدام به طراحی و به‌کارگیری برنامه جانشین‌پروری نموده‌اند و از این فرآیند انتظار دستیابی به اهدافی از قبیل مرور و ارزیابی نیازهای آینده سازمان به مدیران رهبران شایسته و نیز ارزیابی استعدادهای موجود، شناسایی فاصله بین نیازها و استعدادهای موجود، طراحی و تدوین برنامه‌های لازم برای پر کردن این فاصله را داشته‌اند.

بررسی پیشینه‌های موجود در زمینه 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 حاکمیتی غیرتجاری به شدت بر موضوع دستیابی به خودکفایی حداکثری به‌منظور پرورش جانشینان باکیفیت به خصوص در پست‌های کلیدی سازمانی تأکید داشته و تلاش گسترده‌ای به‌منظور 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 برنامه‌ریزی‌های جانشین‌پروری در دو دسته از سازمان‌های دولتی و غیردولتی قرار داده‌اند. این مطالعات به این موضوع پرداخته‌اند که اساساً عوامل تعیین‌کننده خرد و کلان موفقیت یا عدم موفقیت چنین برنامه‌هایی چه می‌باشد. در این مطالعات پژوهشگران دسته‌ها و گونه‌های مختلف

1. Schoonover

2. Farah

عوامل مؤثر در این زمینه را شناسایی نموده و راهکارهایی در جهت تقویت و یا تضعیف آن‌ها معرفی کرده‌اند. دسته معدودی از مطالعات نیز وجود دارند که در قالب زیرمجموعه مطالعات فوق به بررسی چرایی دشوار بودن توسعه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به خصوص در سازمان‌های کوچک و نوپا پرداخته‌اند. اهمیت این مطالعات در بررسی چالش‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های کوچک می‌باشد. زیرا این سازمان‌ها بخش عمده‌ای از اقتصاد کشورها را بر دوش کشیده و توسعه توانمندی‌های ایشان در حیطه جانشین‌پروری و مدیریت استعداد (با توجه به نقاط ضعف ماهیتی ایشان) می‌تواند درگیری‌های این دست سازمان‌ها با کمبودهای حوزه منابع انسانی متخصص و باتجربه را تا حدی کاهش بخشد.

بخش عمده‌ای از مطالعات نیز به پیاده‌سازی مدل‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی و غیردولتی و یا پیاده‌سازی ترکیبی از دو یا چند مدل جانشین‌پروری در قالب یک رویکرد و چارچوب یکپارچه در سازمان‌های مختلف زده‌اند. مطالعات نشان می‌دهد استفاده از ترکیبی از مدل‌های جانشین‌پروری به دلیل پوشاندن نقاط ضعف موجود در برخی مدل‌ها و ایجاد همراستایی و انطباق میان مقتضیات سازمانی و راهکارهای جانشین‌پروری رویکرد مناسب‌تری به نسبت پیاده‌سازی عملیاتی صرفاً یک مدل می‌باشد. این مطالعات تلاش داشته‌اند تا از طریق پیاده‌سازی مدل‌های جانشین‌پروری 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 خود مبدع الگویی جدید در این زمینه باشند اما عمده مطالعات این 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 معین و مشخصی دست پیدا نمایند.

دو دسته دیگر از مطالعات وجود دارند که یکی به بررسی پیامدهای پیاده‌سازی نظامات و الگوهای جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی و غیردولتی پرداخته و دیگری نیز مبتنی بر رویکردهای تجربی یا اکتشافی به بررسی وضعیت سازمان در زمینه وضعیت مطلوب نظام جانشین‌پروری و وضعیت فعلی سازمان‌ها در این حیطه پرداخته‌اند. این دسته‌بندی شامل بخش کوچکی از مطالعات می‌گردد. در مطالعات دسته اول پژوهش‌ها به این موضوع پرداخته‌اند که پیاده‌سازی مؤثر الگوها و نظام‌های جانشین‌پروری چه پیامدهای مطلوبی را برای سازمان‌ها به همراه دارد. در این زمینه مطالعات پیامدهایی چون رضایت شغلی، کاهش تمایل به ترک سازمان، بهبود عملکرد شغلی و... را شناسایی نموده‌اند. به علاوه مطالعات دسته دوم به عنوان مطالعاتی مهم و راهبردی به بررسی شرایط فعلی و مطلوب برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی و غیردولتی پرداخته‌اند و بدین ترتیب توانسته‌اند راهکارهایی را به منظور کاهش فاصله و شکاف بین شرایط فعلی و آرمانی ارائه دهند. این مطالعات در کنار مطالعات پیامدی و مطالعات پیشاینندی 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.

دسته بسیار اندکی از مطالعات نیز وجود دارند که مستقلاً و یا با استفاده از الگوهای پرکاربرد موجود دست به ابداع الگوها و مدل‌های جانشین‌پروری در بخش‌ها و صنایع مختلف زده‌اند. به عنوان مثال الگوهای جانشین‌پروری در شرکت‌های کوچک و متوسط توسط «سامبروک» (۲۰۰۶) یا توسعه الگوی جانشین‌پروری منابع انسانی در سازمان‌های مالی غیردولتی توسط «هور و همکاران» (۲۰۱۱) از جمله این مطالعات می‌باشند. این مطالعات عمدتاً با اتخاذ رویکردهای اکتشافی و مبتنی بر متدهای کیفی به دنبال ارائه الگوهایی خاص و بهینه برای سازمان‌هایی خاص و دارای ویژگی‌های ساختاری و عملکردی یکسان می‌باشند. این مطالعات بنیادین به شدت مورد نیاز به‌منظور توسعه قلمرو دانش در حوزه جانشین‌پروری و مدیریت استعداد می‌باشند. در جدول ۱ 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 می‌دهد که 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.

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 زیرمغیرهای 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 برنامه 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 انگیزه افراد و اعتماد را می‌توان به عنوان عوامل موفقیت در جانشین‌پروری معرفی کرد و از طریق آن‌ها موفقیت برنامه 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 تأییدی 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.

ردیف	محقق (سال)	خلاصه تحقیق
۹	غیاثی ندوشن و همکاران (۱۳۹۱)	عنوان: تأملی بر استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه، مدلی برآمده از نظریه داده بنیاد، فرایند استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه با استفاده از طرح نظام‌مند نظریه 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 علی (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)، فرایند 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 به کارگیری و اهمیت ادراک شده 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، به منظور بررسی روایی، از روایی سازه و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. داده‌ها به وسیله شاخص‌ها و آمار پارامتریک تجزیه و تحلیل شدند. برای آزمون 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 جانشین‌پروری، 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 بداهه‌سازی بر روی پایداری تجارت با توجه به تئوری خط کلیدی سه گانه^۱ می‌باشد. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که روابط شناختی، ساختاری و رابطه‌ای ارتباط مثبت و معنادار با پایداری تجارت دارند. علاوه بر این نتایج نشان دهنده ارتباط مثبت و معنادار بین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، انعطاف‌پذیری استراتژیک، بداهه‌سازی با پایداری تجارت است. نتایج همچنین نشان داد که بداهه‌سازی 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

ردیف	محقق (سال)	خلاصه تحقیق
۱۳	اومانز و همکاران (۲۰۱۹)	عنوان: تاثیر اهداف جانشین‌پروری نسلی بر روی روند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری: 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 با توجه به حقوق 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 به نوبه 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 به عنوان 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 کسب و کار 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. تجزیه و تحلیل 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 در گذشته 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.

ردیف	محقق (سال)	خلاصه تحقیق
۱۷	هور و همکاران (۲۰۱۰)	عنوان: ایجاد مدیریت استعداد برای برنامه‌ریزی جانشینی شرکت از طریق فرآیند شبکه تحلیلی در تابوان 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	راشول (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 روئول، 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 به کار 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.

ردیف	محقق (سال)	خلاصه تحقیق
۲۱	چارچوب صلاحیت و شایستگی برای متخصصان حسابرسی بخش عمومی اینستوسای	چارچوب صلاحیت و شایستگی برای متخصصان حسابرسی بخش عمومی در مؤسسات عالی حسابرسی مجموعه‌ای از شایستگی‌های احصا شده برای حساب‌رسان توسط اینستوسای 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 اینستوسای (International Organization of Supreme Audit Institutions) که یک سازمان بین‌دولتی، خودگردان، مستقل، و غیرسیاسی برای مؤسسات حسابرسی دولتی سراسر جهان است؛ و هم‌کاری مشورتی تنگاتنگی نیز با شورای اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل متحد دارد. اعضای اینستوسای 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 مؤسسات عالی حسابرسی کلیه کشورها (از جمله جمهوری اسلامی ایران) قرار گیرد.

مبتنی بر مطالعات اخیر چون کولیوند و هزارجریبی (۱۳۹۷)، در حیطه برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایرانی، یکی از چالش‌های اساسی بخش 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 به‌بوته فراموشی سپرده شده است و برای پر کردن خلأ نیروهای خارج شده از نظام اداری، برنامه‌ریزی اساسی و پیش‌بینی کارشناسی صورت نمی‌پذیرد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). همچنین باید بیان نمود که ادبیات مفهوم جانشین‌پروری در کشور ما بسیار محدود است به‌طوری که پژوهش‌های انجام شده در زمینه استعدادیابی و برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های حاکمیتی کشور بخصوص سازمان‌های نظارتی اثرگذار در سه قوه به شدت پایین و انگشت شمار می‌باشد. مبتنی بر این واقعیت‌ها و همچنین مبتنی بر این یافته‌های نظری که توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری اثربخش در سازمان با توسعه رفتاری و فنی منابع انسانی (هال-الیس^۱، ۲۰۱۵)، بهبود عملکردهای سازمانی (له‌کنته^۲ و همکاران، ۲۰۱۷) و انعطاف‌پذیری فرآیندها و استراتژی‌های سازمانی (تائو و ژائو^۳، 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 وظیفه خطیری، به شدت نیازمند در اختیار داشتن پیوسته منابع انسانی با کیفیت می‌باشد. از این‌رو الگوی متناسب جانشین‌پروری در چنین سازمانی نیز می‌بایست خاص و ویژه این سازمان، مسئولیت‌های آن و نیز مأموریت و چشم‌انداز آن باشد تا علاوه بر بومی سازی چارچوب

1. Hall-Ellis

2. LeCounte

3. Tao and Zhao

شایستگی‌های حسابرسان بخش عمومی اینتوسای، مدل 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، چون به دنبال طراحی و تبیین مدل مطلوب جانشین‌پروری در سازمان‌های نظارتی کشور و به‌طور خاص دیوان محاسبات کشور در قالب مطالعه‌ای کیفی می‌باشد، پژوهشی بنیادین محسوب می‌گردد. به علاوه، از آنجایی که درک عمیقی از موضوع تحت مطالعه به خصوص در میان مطالعات داخلی وجود ندارد، به لحاظ ماهیت، پژوهشی اکتشافی قلمداد می‌شود.

روش تحلیل داده‌ها در این پژوهش مبتنی بر رویکرد تحلیل تم می‌باشد. تحلیل مضمون یا تم، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرآیندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. تحلیل مضمون یا تحلیل تم صرفاً روش کیفی خاصی نیست بلکه فرآیندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به کار رود. به‌طور کلی، تحلیل مضمون، روشی است برای دیدن متن، برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتبط، تحلیل اطلاعات کیفی، مشاهده نظام‌مند شخص، تعامل، گروه، موقعیت، سازمان و یا فرهنگ و تبدیل داده‌های کیفی به داده‌های کمی (نول^۱ و همکاران، ۲۰۱۷). لازم به ذکر است که تحلیل مبتنی بر رویکرد تم مبتنی بر نرم‌افزار مکس کیودا به انجام رسید.

همچنین در این پژوهش به‌منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده گردید. مشارکت کنندگان در پژوهش حاضر نیز متشکل از ۲۰ تن از خبرگان حوزه فنی بخش حسابرسی در دیوان محاسبات کشور می‌باشند. با توجه به پیچیدگی موضوع از یک سو و محدودیت قلمروهای مطالعه در دیوان محاسبات کشور از سوی دیگر، خبرگان این 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 براساس نظرات خبرگان و مبتنی بر پروتکل مصاحبه ایجاد شده، استخراج گردید. پروتکل مصاحبه دربردارنده ۱۶ سؤال بود که به موضوع جانشین‌پروری و فرآیندهای مرتبط با آن از منظر پنج بعد ساختاربندی، سیاست‌گذاری، تعیین خط‌مشی و برنامه‌ریزی، سنجش و ارزیابی کاندیدها، توانمندسازی و توسعه کاندیدها و بررسی اثربخشی برنامه پرداخته است. نمونه‌هایی از سؤالات مطرح شده در پروتکل مصاحبه در ادامه آورده شده است:

۱- به عقیده شما، نقش سازمان‌ها و ارگان‌های ذی‌نفع، در زمینه طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی این دیوان محاسبات کشور چه می‌باشد؟

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؟

برخلاف روش‌های نمونه‌گیری احتمالی که در آنها هدف تعمیم نتایج از یک نمونه معرف جامعه به کل جامعه مورد پژوهش است در پژوهش‌های کیفی چنین هدفی مدنظر نبوده و معیار، توصیف یا تبیین یک پدیده به مشروح‌ترین شکل ممکن است. بنابراین معیاری معرفی می‌شود که در آن رسیدن به حداکثر اطلاعات در مورد پدیده به عنوان نقطه پایان در نظر گرفته می‌شود. این معیار در زمینه پژوهش‌های کیفی، اشباع نامیده می‌شود (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۸). از آنجایی که در این مطالعه بعد از مصاحبه سیزدهم، در سایر مصاحبه‌ها پژوهشگر مرتباً با داده‌هایی مواجه می‌گردید که تکرار می‌شوند، از این رو دوازده مصاحبه را به عنوان مبنای استخراج داده‌های کیفی قرار گرفت.

برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها، با معیارهای خاص پژوهش کیفی، بررسی‌های لازم شامل بررسی مقبولیت و قابلیت تأیید صورت گرفته است (جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). جهت افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط شرکت‌کنندگان استفاده شد. برای رسیدن به آن، محققان علاوه بر بازگرداندن گفتار و پنداشت‌ها در طول انجام مصاحبه توسط مصاحبه‌گران و تأیید یا اصلاح آن توسط آنان، متن کامل تاپپی و دست نویس شامل شش مصاحبه یکبار جهت تایید همراه با کدهای 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 ایده‌های اولیه و عمیق برای توسعه الگوهایی نظری برای پژوهش‌های تجربی آتی بر اساس یافته‌های کیفی می‌باشد (گوگ و همکاران، ۱۳۹۸). همچنین دیگر دلیل انتخاب روش تحلیل تم برای این پژوهش این است که این روش به‌طور خاص به‌منظور ترسیم بینش‌ها و نگرش‌ها از رخدادها و تجربیات حقیقی و تشریح دقیق‌تر موضوعات اجتماعی دخیل در این رخدادها و تجربیات به شدت مفید و سومند می‌باشد (ریشی و گوار، ۲۰۱۲).

براون و کلارک (۲۰۰۶)، فرآیندی شش مرحله‌ای برای تحلیل تم 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- کدگذاری اولیه (باز) به منظور استخراج مهمترین داده‌ها، نشانه‌ها و الگوهای موجود در متون مصاحبه و معین نمودن بندهای کلیدی و توضیحات اساسی در حیطه جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور؛

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

(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- دسته‌بندی یا خوشه‌بندی مضامین سازمان‌دهنده استخراج شده به منظور دستیابی به مضامین فراگیر پژوهش در حیطه ابعاد فرآیندهای جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور؛
۲-۵- شکل‌دهی به شبکه مضامین.
مبتنی بر گام‌های فوق، داده‌های گردآوری 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

مبتنی بر گام‌های معرفی شده، خروجی کیفی پژوهش حاضر براساس مصاحبه‌های صورت گرفته با ۲۰ خبره پژوهش و با استفاده از رویکرد کدگذاری باز و شبکه مضامین در جداول زیر آورده شده است. در این زمینه نخست مصاحبه‌های صورت گرفته به خصوص در حیطه ساختارهای اصلی مدل 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.

پس از گردآوری مصاحبه‌ها از خبرگان پژوهش، این مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا کدگذاری گردید تا کدهای باز استخراج گردند. به واقع در این گام متن مصاحبه‌ها مبتنی بر مطالب موجود در آن با کدهای متناسبی هایلایت گردید. این کدها نشان‌دهنده قطعاتی از متن با یک عنوان مناسب می‌باشند. در این گام ۳۶۷ کد در بخش‌های مختلف متون شناسایی و تعیین گردید. این کدها مبتنی بر رویکردی کاهشی و ترکیبی مضامین یا تم‌های اصلی را شکل بخشیدند. سپس مبتنی بر گام‌های بعدی در روش تحلیل تم این کدها تقلیل داده شد و کدهای دارای ماهیت مشابه در قالب مضامین سازمان‌دهنده ظاهر گردیدند. پروسه تقلیل مضامین ادامه پیدا نموده و بدین ترتیب مضامین فراگیر به عنوان ابعاد نهایی مدل جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور آشکار می‌گردند. در جداول ۲ تا ۶ پروسه تقلیل مضامین و دستیابی به شاخص‌ها، مؤلفه‌های جانشین‌پروری مبتنی بر ابعاد نهایی شناسایی شده ارائه گردیده است.

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

مضامین اصلی	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
استفاده از نیروهای باتجربه در راستای پیاده سازی برنامه‌ها	ویژگی‌های کمیته ارزیاب	ساختار بندی
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	ساختار بندی
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		
وجود رویکرد 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 خط‌مشی و برنامه‌ریزی
وجود یک نظام ارتقای هماهنگ		
وجود فعالیت‌های جانشین‌پروری دایمی		
شناسایی سازمان‌های ذی نفع		
شناخت وضعیت موجود		

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 رویه‌ها، 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 بازنشتگی		

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 با 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 تصمیم‌گیری		
ابتکار و خلاقیت		
توانایی مدیریت بر پیچیدگی		
مدیریت جریان کار		
مدیریت بحران		
بهره‌برداری بهینه از منابع		
مدیریت تغییر		
روحیه کارآفرینی		
تفکر راهبردی	ویژگی‌های فردی	
تمایل به کار گروهی		
سلامت جسمی و روانی		
خلاقیت فردی		
اعتماد به نفس		
مهارت‌های ارتباطی		
یادگیری مستمر		
قابلیت اتکا و مسئولیت‌پذیری		
انعطاف‌پذیری و سازگاری		
هوش عاطفی		
قدرت کشف ذهنی بالا		
درک ریاضی		
مهارت‌های ارتباطی شنیداری و گفتاری		
تفکر تحلیلی و نقادانه		

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

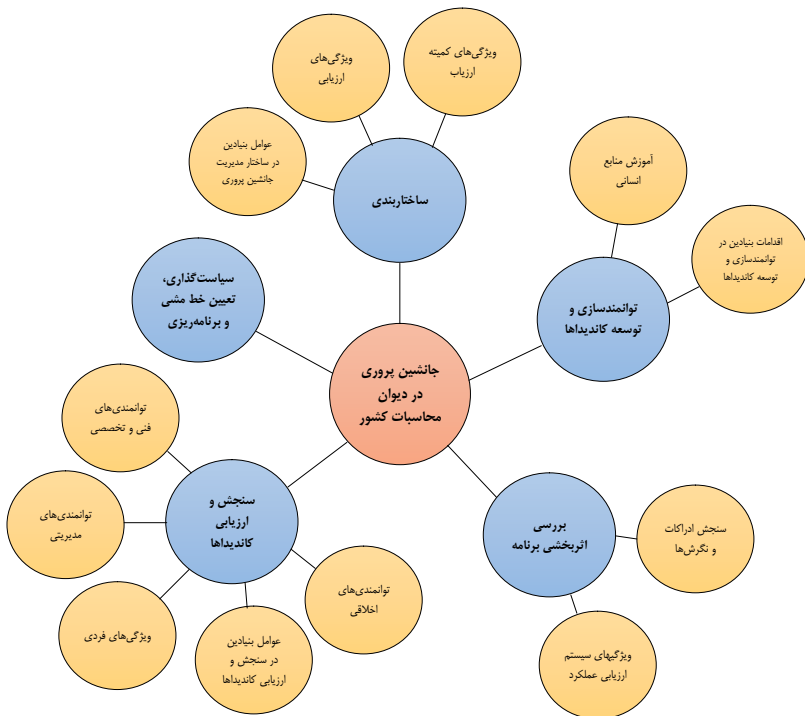
مضامین اصلی	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
تلفیق آموزش‌های نظری و عملی	آموزش منابع انسانی	توانمندسازی و توسعه کاندیداها
آموزش و یادگیری مستمر کارکنان		
وجود شرایط انتقال تجربیات		
آموزش با هدف تربیت نیروی متخصص و فنی		
طراحی آموزش‌ها مبتنی بر نقاط ضعف منابع انسانی		
آموزش‌های ضمن خدمت با هدف جانشین‌پروری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

مضامین اصلی	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
برنامه ریزی آموزشی	اقدامات بنیادین در توانمندسازی و توسعه کاندیدها	توانمندسازی و توسعه کاندیدها
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 آموزش‌ها		
ارزیابی عملکرد فردی		
ارزیابی عملکرد در سطح کل سازمان		
شفافیت فرآیند ارزیابی عملکرد		
ثبات شاخص‌های ارزیابی عملکرد	سنجش ادراکات و نگرش‌ها	
سنجش میزان رضایت ذی‌نفعان		
سنجش نظرات ذی‌نفعان		

همان‌گونه که مشاهده می‌گردد در جداول فوق شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد مربوط به متغیر جانشین‌پروری مبتنی بر گام‌های تحلیل تم شناسایی و استخراج گردیدند. مبتنی بر نتایج مستخرج، مدل جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور دربردارنده ۵ بعد ساختاربندی، سیاست‌گذاری، تعیین خط‌مشی و برنامه‌ریزی، سنجش و ارزیابی کاندیدها، توانمندسازی و توسعه کاندیدها و بررسی اثربخشی برنامه می‌باشد. این ابعاد مستخرج 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 شده از مصاحبه‌های خبرگان می‌باشند. گام نهایی در روش تحلیل تم نمایش شبکه مضامین یا تم‌ها به منظور دریافتی در کی 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 شکل دهنده به مؤلفه‌ها و مضامین فراگیر شکل دهنده به ابعاد مدل جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور می‌باشند. در ادامه ساختار کلی مؤلفه‌ها و ابعاد پژوهش برآمده از نرم‌افزار مکس کیودا معرفی می‌گردد.



شکل ۱. شبکه مضامین مربوط به ابعاد و مؤلفه‌های پژوهش

شکل (۱) نشان دهنده ساختار شبکه مضامین در حیطه مؤلفه‌ها و ابعاد مدل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی در دیوان محاسبات کشور می‌باشد. همان‌گونه که مشاهده می‌گردد این شکل برون‌داد تصویری نتایج حاصل از تحلیل کیفی داده‌های پژوهش بوده و براساس آن مدل جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور دربردارنده پنج بعد اصلی، سیاست‌گذاری، تعیین خط‌مشی و برنامه‌ریزی، توانمندسازی و توسعه کاندیدها، سنجش و ارزیابی کاندیدها و بررسی اثربخشی برنامه می‌باشد. به علاوه این پنج بعد دربردارنده دوازده مؤلفه می‌باشند که به ترتیب شامل ویژگی‌های کمیته ارزیاب، ویژگی‌های ارزیابی، عوامل بنیادین در ساختار مدیریت جانشین‌پروری، آموزش منابع انسانی، اقدامات بنیادین در توانمندسازی و توسعه کاندیدها، توانمندی‌های فنی و تخصصی، توانمندی‌های مدیریتی، ویژگی‌های فردی، عوامل بنیادین در سنجش و ارزیابی کاندیدها و توانمندی‌های اخلاقی، سنجش ادراکات و نگرش‌ها و نهایتاً ویژگی‌های سیستم ارزیابی عملکرد می‌باشد. در ادامه و به منظور مقایسه نتایج حاصل از مطالعه کیفی حاضر در زمینه تبیین مدل 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
تجربیات	استفاده از نیروهای باتجربه در راستای پیاده‌سازی برنامه‌ها	✓															
	کمیته‌ای متشکل از افراد متخصص و علمی	✓															
	چندبعدی بودن تخصص‌های کمیته جانشین‌پروری	✓															
	بی‌طرفی ارزیابان کمیته	✓															
	حضور روانشناس در کمیته	✓															
	وجود دستورالعمل‌های عملکردی	✓															
	قائم به فرد نبودن	✓															
	توانمندی‌های روانشناسی اعضا	✓															
	استفاده از اعضا خارج از دیوان	✓															
	شناخت دقیق منابع انسانی سازمان	✓															
	اشراف اطلاعاتی کمیته ارزیاب	✓															
	استقلال کمیته ارزیاب	✓															
	عدم ذی‌نفع بودن اعضا	✓															
	استفاده از متخصصین حوزه منابع انسانی	✓															

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

مضمون فراگیر	مضمون اصلی	مدل															
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
ساختار بندی	رویکرد غیر متمرکز 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	✓															

مضمون فراگیر	مضمون اصلی	مدل															
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
ساختار بندی	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	✓															
	هدفگذاری بر روی انتخاب بهترین افراد	✓															
سیاست گذاری، تعیین خط مشی و برنامه ریزی	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 کارراه و پیشرفت شغلی و الزامات کار	✓												✓			
	احصای محدودیتهای سازمانی	✓															

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 فرایند 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	✓									✓						
سنجش و ارزیابی کاندیدها	تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی	✓													✓	✓	
	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	✓															

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	✓															

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 برنامه ارزیابی ۳۶۰ درجه	✓	✓														
	استقرار نظام مدیریت عملکرد	✓	✓			✓	✓				✓					✓	
	استقرار ارزیابی قابلیت‌ها	✓	✓										✓				✓
	ارزیابی کاندیداها	✓			✓												
توانمندسازی و توسعه کاندیداها	شناخت فرصت‌های پیشرفت	✓			✓												
	راه حل‌های فرصت پیشرفت	✓			✓	✓											
	اطمینان از پیشرفت	✓			✓												
	تعمین 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	✓						✓									
	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	✓															



توانمندسازی و توسعه کاندیدها

مضمون فراگیر	مضمون اصلی	مدل															
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
	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	✓															
	مربی‌گری	✓				✓											
	وجود هماهنگی میان بخش‌های اصلی دیوان	✓															
	برنامه ریزی آموزشی	✓															
	چرخش شغلی	✓															
	تصویب سرفصلهای استاندارد آموزش	✓															
	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 توسعه مستمر فردی	✓	✓														
	استقرار یک سیاهه شایستگی	✓	✓			✓											
	ادغام ماتریس عملکرد قابلیت	✓		✓													
	تشخیص فرصت‌های توسعه	✓			✓												
	تجویز راه حل‌های توسعه	✓															
	یادگیری (درون و بیرون محل کار)	✓				✓											
	آموزش مجازی	✓				✓											

مضمون فراگیر	مضمون اصلی	مدل															
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
جانشین‌سازی و توسعه کادربانها	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 به‌منظور مقایسه شاخص‌های شناسایی شده در حیطه 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 متداول 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 تحت مطالعه یعنی دیوان محاسبات کشور می‌باشد. از سویی تعداد معتناهایی از شاخص‌های مضامین «سیاست‌گذاری، تعیین خط مشی و برنامه ریزی»، «سنجش و ارزیابی کاندیداها»، «توانمندسازی و توسعه کاندیداها» و «بررسی اثربخشی برنامه» در سایر مدل‌های موجود تکرار شده‌اند که نشان از جهانی بودن و اهمیت آن‌ها در حیطه فعالیت‌های جانشین‌پروری و رای ویژگی‌های سازمانی یا محیطی می‌باشد.

۴. نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر در زمینه طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی در دیوان محاسبات کشور به انجام رسیده است. این پژوهش کیفی به دنبال شناسایی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد مدل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی در دیوان محاسبات کشور براساس داده‌های گردآوری شده از خبرگان و تحلیل این داده‌ها مبتنی بر روش تحلیل تم و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا می‌باشد. همان‌گونه که در بخش تحلیل داده‌ها نشان داده شد، نتایج حاصل از پیاده‌سازی تحلیل تم، در قالب سه دسته کدگذاری اصلی، سازمان‌دهنده و فراگیر قرار گرفتند. همچنین در مرحله شکل‌دهی به کدهای اصلی و سازمان‌دهنده نیز در سه مرحله پالایش و ترکیب کدهای کم‌تر مرتبط یا مشابه صورت پذیرفت تا از طریق انقباض و کوچک‌سازی نتایج، مهمترین و اساسی‌ترین شاخص‌ها به منظور دسته‌بندی فراهم آیند. مبتنی بر نتایج نهایی مطالعه، مدل برآمده از رویکرد کیفی دربردارنده ۱۵۰ کد اصلی (شاخص) با فراوانی ۳۶۷ کد می‌باشد. به علاوه ترکیب و دسته‌بندی این کدهای اصلی منجر به شناسایی ۱۲ مضمون یا تم سازمان‌دهنده (مؤلفه) گردید. این مؤلفه‌ها شامل ویژگی‌های کمیته ارزیاب، ویژگی‌های ارزیابی، عوامل بنیادین در زمینه ساختاربندی فعالیت‌های جانشین‌پروری، توانمندی‌های فنی و تخصصی، توانمندی‌های مدیریتی، ویژگی‌های فردی، عوامل بنیادین در زمینه سنجش و ارزیابی کاندیداها، توانمندی‌های اخلاقی، آموزش منابع انسانی، اقدامات بنیادین در زمینه توانمندسازی و توسعه کاندیداها، ویژگی‌های سیستم ارزیابی عملکرد و سنجش ادراکات و نگرش‌ها می‌باشد. نهایتاً ترکیب و دسته‌بندی مؤلفه‌ها منجر به شکل‌گیری ۵ مضمون فراگیر یا بعد در حیطه تبیین مدل جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور گردید. این ۵ بعد نیز شامل ساختاربندی، سیاست‌گذاری، تعیین خط‌مشی و برنامه‌ریزی، سنجش و ارزیابی کاندیداها، توانمندسازی و توسعه کاندیداها و بررسی اثربخشی برنامه می‌باشد. به بیان دیگر مبتنی بر یافته‌های این پژوهش بنیادین، مسیر مطلوب جانشین‌پروری در سازمان تحت بررسی یعنی دیوان محاسبات کشور از دالان پنج بعد فوق‌گذر می‌نماید. پنج شاخص مهم برآمده از نظرات خبرگان که دارای بالاترین فراوانی در مصاحبه‌ها بودند به تفکیک هر بعد در جدول شماره (۸) آورده شده است. این شاخص‌ها به دلیل تأکید خبرگان بر آن‌ها در مصاحبه‌ها می‌بایست چه از جنبه نظری و چه از

جنبه کاربردی به خوبی مورد توجه قرار گیرند. به واقع معرفی این شاخص‌ها به دلیل تأکیدی است که خبرگان بر اهمیت آن‌ها داشته‌اند. بدین ترتیب می‌توان دریافت که در اذهان خبرگان چه شاخص‌هایی پررنگ‌تر از سایر شاخص‌ها در حوزه جانشین‌پروری منابع انسانی در سازمانی با 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

شاخص	بعد	شاخص	بعد
تلفیق آموزش‌های نظری و عملی	توانمندسازی و توسعه کاندیداها	همراستایی نظام جانشین‌پروری با فرهنگ سازمانی	ساختارزندی
شناسایی نیازهای آموزشی و نقاط ضعف کارکنان		نگاه به آینده و به روز نمودن پیوسته نظام جانشین‌پروری	
آموزش‌های ضمن خدمت با هدف جانشین‌پروری		نظارت جامع رییس کل دیوان	
ایجاد شرایط انتقال تجربیات		ایجاد بانک اطلاعاتی منابع انسانی	
ایجاد نظام کنترل کیفیت آموزشی		استفاده از نیروهای باتجربه در راستای پیاده سازی برنامه	
بازنگری مداوم و برنامه ریزی برای آینده	بررسی اثربخشی برنامه	کمیت متشکل از افراد متخصص در حوزه منابع انسانی	سیاست گذاری، تعیین خط مشی و برنامه ریزی
سنجش میزان رضایت ذی‌نفعان		ایجاد مکانیزم‌های شفافیت اقدامات	
ارزیابی عملکرد پیشرفت شغلی		ایجاد مدلی میان سازمانی برای جانشین‌پروری	
شفافیت فرآیند ارزیابی عملکرد		وجود شاخص‌ها و مدل شایستگی	
ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه		وجود فعالیت‌های جانشین‌پروری دائمی	
		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 آزمون معناداری

مؤلفه‌های دسته‌بندی شده در سازمان‌های مختلف به منظور کاربردی سازی این دسته‌بندی می‌باشد؛ در واقع مبتنی بر نوع و مقتضیات یک سازمان و نحوه مدیریت و راهبردهای حوزه جانشین‌پروری، مؤلفه‌های شناسایی شده و شاخص‌های مربوط به هر مؤلفه می‌توانند به عنوان یک مدل جامع و اولیه در راستای تبیین مدل عملیاتی جانشین‌پروری در سازمان‌های مختلف به خصوص سازمان‌های نظارتی قوای سه‌گانه حاکمیتی مورد توجه قرار گیرند. زیرا علی‌رغم تفاوت‌های ماهوی سازمان‌ها، شباهت‌های بسیاری میان سازمان‌های مختلف به خصوص آن‌ها که در بخش نظارتی مشغول به فعالیت می‌باشند وجود دارد. از این رو مؤلفه‌های دسته‌بندی شده می‌بایست در قالب پژوهش‌های کاربردی از حالت انتزاعی فعلی خارج شده و جنبه‌ای عینی و عملی (در سازمان‌های مختلف به خصوص سازمان‌های نظارتی) به خود گیرند.

اما مقایسه شاخص‌های شناسایی شده در مدل مطالعه حاضر و شاخص‌های موجود در مدل‌های متداول جانشین‌پروری نشان دهنده شباهت‌ها و تفاوت‌هایی میان مدل جانشین‌پروری تبیین شده در مطالعه حاضر و مدل‌های جانشین‌پروری 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 جانشین‌پروری نشان می‌دهد به طوری که شاخص‌های این بخش همچون 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 بودن مدل ارائه شده در این پژوهش و تناسب آن با دیوان محاسبات کشور دارد. همچنین در مقام مقایسه، در بعد سیاست‌گذاری، شاخص شناسایی شده تعیین دقیق اهداف جانشین‌پروری در سازمان، در مدل‌های مسیر ارتقاء رهبری چاران^۱ (۲۰۰۱)، مدل ارتقاء اداری ایالات متحده^۲ (۲۰۰۸) و مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری جورجیا^۳ (۲۰۰۵) نیز معرفی شده است. همچنین در این بعد شاخص شناسایی مناصب کلیدی در مدل‌های عملکرد مدیریت جانشین‌پروری کیم^۴ (۲۰۰۶)، مدل ارتقاء اداری ایالت متحده، مدل جانشین‌پروری وظیفه‌ای-فرهنگی گروی^۵ (۲۰۰۵) و مدل جانشین‌پروری فالمر و کانکر (۲۰۰۴) نیز مشاهده شده و بر اهمیت آن تأکید گردیده است.

اما در میان شاخص‌های بعد سیاست‌گذاری نیز شاخص‌های گوناگونی وجود دارند که در مدل‌های متداول جانشین‌پروری مشاهده نگردید. در این زمینه می‌توان به شاخص‌هایی چون گزینش افراد با توانمندی‌های چندگانه، توجه به اسناد بالادستی و ایجاد مدلی میان‌زمانی برای جانشین‌پروری را نام برد. از دیگر شاخص‌ها مهمی که در ادبیات پیشین و در سایر مدل‌های

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

جانشین‌پروری بدان اشاره شده است می‌توان از شاخص برنامه‌ریزی کارراه و پیشرفت شغلی و الزامات کار نام برد؛ این شاخص مهم در مدل‌های ستاره هفت پر راثل^۱ (۲۰۰۳ و ۲۰۱۱)، مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری هلتن و جکسون^۲ (۲۰۰۴)، مدل جانشین‌پروری مدیران دیویس و بارنت^۳ (۲۰۰۸) و مدل مدیریت تغییر کومالو و هریس^۴ (۲۰۰۸) نیز معرفی شده و بدان تأکید شده است. اما ایجاد تعهد نسبت به برنامه جانشین‌پروری یکی از عوامل کلیدی موفقیت این برنامه‌ها 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 راثل (۲۰۰۳، ۲۰۱۱) از جمله مهمترین مدل‌های اشاره کننده به این عامل می‌باشند. به علاوه مدل جانشین‌پروری فالمر و کانکر^۵ (۲۰۰۴) نیز این عامل را معرفی نموده است.

اما در بعد سنجش و ارزیابی کاندیداها نیز بخش عمده‌ای از شاخص‌های شناسایی شده فاقد مورد مشابه در مدل‌های متداول جانشین‌پروری می‌باشند. اما در میان محدود شاخص‌های موجود در مدل‌های متداول مشابه با مدل شناسایی شده می‌توان به شاخص استقلال عملکرد اشاره نمود. این شاخص پیش از این در مدل عملکرد مدیریت جانشین‌پروری کیم (۲۰۰۶) معرفی شده و بدان اشاره گردیده است. همچنین شاخص مهم ایجاد خزانه استعداد دیگر عاملی است که در مدل‌های پیشین بدان اشاره شده است. به عنوان مثال مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری هلتن و جکسون (۲۰۰۴) ایجاد خزانه استعداد را معرفی نمود و یا مدل فالمر و کانکر (۲۰۰۴) نیز در زمینه جانشین‌سازی مدیریت سازمان، این عامل را در خود جای داده است. به علاوه مدل لاوینگا (۲۰۰۵) نیز ضمن بررسی طیف گسترده‌ای از عوامل اثرگذار بر جانشین‌پروری، شاخص مقایسه نیروی کار موجود با نیازهای 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 شناسایی شده این بعد به می‌توان به شاخص‌هایی چون پاکدست بودن، پایبندی به اخلاق حرفه‌ای و مهارت‌های ارتباطی اشاره داشت که در مدل‌های متداول جانشین‌پروری مشابه این عوامل معرفی نشده است. به همین ترتیب در سایر ابعاد پنج‌گانه مدل جانشین‌پروری منابع انسانی تبیین شده در پژوهش حاضر نیز شاخص‌های منحصر به فرد و یا تکرار شده مشابه با مدل‌های متداول موجود وجود دارد که به بیان آن‌ها به 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 جانشین‌پروری همچون ستاره هفت پر راثل (۲۰۰۳، ۲۰۱۱) و عملکرد مدیریت جانشین‌پروری کیم (۲۰۰۶) تکرار شده است. بدین ترتیب معین گردید که مدل پیشنهادی در این مطالعه

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

دربدارنده شباهت‌ها و تفاوت‌هایی با مدل‌های متداول جانشین‌پروری بین‌المللی می‌باشد. براساس نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌های پژوهش و متکی بر مؤکدترین و پرتأکیدترین شاخص‌های شناسایی شده (جدول ۵)، می‌توان این‌گونه بیان داشت که در راستای توسعه یک مدل مطلوب جانشین‌پروری مطلوب در یک سازمان نظارتی به طور عام و دیوان محاسبات کشور به طور خاص می‌بایست پنج گام ساختاربندی، سیاست‌گذاری، تعیین خط‌مشی و برنامه‌ریزی، سنجش و ارزیابی کاندیدها، توانمندسازی و توسعه کاندیدها و بررسی اثربخشی برنامه و شاخص‌های موجود در هر گام به خصوص شاخص‌های پرتکرار و به شدت مورد نظر خبرگان به‌طور کامل مورد توجه قرار گرفته و در قالب برنامه‌هایی بلندمدت در سازمان با دقتی بالا پیاده‌سازی گردند. دستیابی به موفقیت در این زمینه نیازمند حذف نظم در این فرآیند می‌باشد؛ نخست می‌بایست ساختاربندی مطلوبی در حیطه برنامه جانشین‌پروری ایجاد شود. خبرگان بر این موضوع تأکید داشتند که گام مهم در این زمینه ایجاد و توسعه 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 کارراه 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 کارراه شغلی برای تک تک منابع انسانی می‌باشد تا براساس چنین ساختاری بتوان به آن مدل مطلوب دست یافت. در کنار این زیربناهای کلیدی، بنا بر تأکید خبرگان نیاز است تا در سایر گام‌های مدل نیز اصولی خاص رعایت گردند تا احتمال موفقیت برنامه ارتقاء یابد. به عنوان مثال در بحث سیاست‌گذاری‌های جانشین‌پروری، شفافیت اقدامات و فعالیت‌ها از درجه اهمیت به شدت بالایی برخوردار بوده و می‌بایست در این زمینه مکانیزم‌هایی فراهم آید. همچنین در گام بررسی اثربخشی برنامه‌ها، تأکید خبرگان بر روی ارزیابی پیوسته و نه مقطعی و نامنظم منابع انسانی می‌باشد. به واقع ارزیابی باید تبدیل به بخشی از فعالیت‌های مستمر واحد منابع انسانی تبدیل گردد. به علاوه، بازهم در این گام مسئله شفافیت مطرح می‌گردد. خبرگان به شدت بر روی مسئله شفافیت در فرآیندهای ارزیابی عملکرد تأکید داشته و این عامل را به عنوان یکی از کلیدی‌تری عوامل اثرگذار بر اثربخشی برنامه‌های جانشین‌پروری معرفی نموده‌اند. فلذا 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 به دست آمده و برنامه‌ریزی‌های جانشین‌پروری از طریق آموزش و اصلاح مسیر رفتاری-فنی

کارکنان از اثربخشی بالاتری برخوردار گردند.

پژوهش حاضر علی‌رغم جامعیت خود دربردارنده محدودیت‌هایی نیز می‌باشد؛ این پژوهش صرفاً به شناسایی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد مربوط به مدل جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور بر مبنای نظرات خبرگان پرداخته است. نیاز است تا یافته‌های پژوهش در قالب مطالعه‌ای کمی در این سازمان و سایر سازمان‌های نظارتی (با جرح و تعدیل‌های لازم) مورد بررسی قرار گیرند تا جنبه‌های کاربردی و عملی این شاخص‌ها متناسب با آن سازمان مشخص شود. به بیان دیگر نیاز است تا مدل پیشنهادی در محیط واقعی اعتبارسنجی گردیده و معناداری اجزاء مدل بررسی گردد. به علاوه مطالعه حاضر تمرکز خود را بر روی جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور با مختصات و ساختارهای مدیریتی، عملکردی و وظیفه‌ای خاص 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 این تحقیق، مطالعات آتی به دنبال گسترش دامنه شاخص‌های شناسایی شده در زمینه جانشین‌پروری منابع انسانی در مطالعه حاضر باشند. زیرا مدل معرفی شده در این مطالعه با تمرکز بر ساختارها و ویژگی‌های دیوان محاسبات کشور طراحی گردیده و طبیعتاً بنا بر تفاوت‌های ماهوی موجود میان این سازمان و سایر سازمان‌ها نیاز است تا این ابعاد متناسب با سازمان تحت بررسی توسعه یافته یا تعدیل گردند. از سوی دیگر پژوهش‌های آتی می‌بایست تلاش نمایند تا مدل‌های کمی مرتبط با جانشین‌پروری در سازمان‌های نظارتی را بر مبنای 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 تعیین رابطه آن با رضایت شغلی کارکنان در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان کرمان. مدیریت بهره وری، ۲۸: ۱۸۹-۱۶۵.
۲. جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین، روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، شماره ۲.
۳. چترچی، نوش‌آفرین؛ طبری، مجتبی (۱۳۹۸). طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی، فصلنامه تامین اجتماعی، سال سیزدهم، شماره چهارم.
۴. حاجی حسین طهرانی، عادل و امیرکبری، علیرضا (۱۳۹۶). تجربه شغلی پیش‌بینی کننده کارراه مسر شغلی (مورد مطالعه: کارکنان شعب بانک رفاه شهر تهران)، کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی، کازرون.
۵. حسینی، سیدحسن؛ شامی برزکی، علی؛ نصرافهانی، علی (۱۳۹۷). طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی- سازمانی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دهم، شماره یک، صفحات ۲۵ الی ۴۹.

۶. دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (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. زین الدینی بیدمشکی، ز.، عدلی، ف. و وزیری، م. (۱۳۹۳). مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۷۲: ۵۱-۷۲.
۹. سعادت‌طلب، آیت؛ غیائی، سعید؛ شیرعلی، اسماعیل (۱۳۹۹). راهبردهای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در نظام آموزش عالی ایران، راهبردهای اجتماعی فرهنگی، سال نهم، شماره ۳۴.
۱۰. ضیائی، 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): ۷۴۷-۷۴۷.
۱۱. عابدینی، مریم؛ میرسپاسی، ناصر و حق‌شناس، فریده (۱۳۹۷). نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقاء سرمایه اجتماعی سازمانی: مبتنی بر رویکرد آینده پژوهی. فصلنامه آینده پژوهی، ۱۵، ۶۷-۸۲.
۱۲. علمداری، حمید (۱۳۹۷). طراحی و تبیین الگوی 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. غلامزاده، داریوش؛ حق‌شناس کاشانی، فریده و محمدخانی، فاطمه (۱۳۹۴). تأثیر سبک رهبری بر باورهای سقف شیشه‌ای زنان. مطالعات اجتماع روانشناختی زنان، ۳، ۱۷۵-۱۹۷.
۱۴. غیائی 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. کرمی، غلامرضا و فرجی، امید (۱۳۹۶). کیفیت افشا حسابداری و عملکرد آتی: رویکرد معادلات ساختاری. تحقیقات حسابداری و حسابرسی، ۳۵، ۷۱-۹۰.
۱۶. گوگ، دیوید؛ سندی، الیور و توماس، جیمز (۱۳۹۸). مقدمه‌ای 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. مهرتک، م.، حبیب‌زاده ش.، وطن‌خواه، س.، جعفری عوری، م.، دلگشایی، ب. و آذری، آ. (۱۳۹۵). تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین‌پروری: مطالعه موردی در وزارت بهداشت 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. الوانی، سیدمهدی؛ سیدنقوی، میرعلی؛ زارع بزرگ‌آبادی، رضا (۱۳۹۵). جایگاه 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.

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., Ressler, 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.