

تاریخ دریافت: ۹۵/۸/۳۰

تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۰/۱۴

فصلنامه رسالت مدیریت دولتی

سال هفتم / شماره بیستم و چهارم / زمستان ۱۳۹۵

## تعیین عوامل سازنده و ارائه مدل سازمان جانشین پرور

(مورد مطالعه: سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران)

محمدجواد ملکی محمودآبادی<sup>۱</sup> - نصرت اله شادنوش<sup>۲</sup>

### چکیده

زمینه: از پاسخ‌های مناسب به نیاز ضروری سازمان‌ها برای بکارگیری مدیران توانمندتر، طراحی سازمان جانشین‌پرور است، که در آن، کارکنان شایسته برای پست‌های کلیدی از میان افراد مستعد و علاقه‌مند انتخاب و طی برنامه‌های آموزشی، آمادگی‌های لازم را برای تصدی این شغل‌ها کسب می‌کنند.

هدف: تعیین عوامل سازنده و ارائه مدل سازمان جانشین‌پرور در سازمان فناوری اطلاعات شهرداری تهران.

روش: جامعه آماری شامل کلیه پرسنل سازمان مربوطه، که با استفاده از فرمول کوکران، دویست و چهل و نه نفر بصورت نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار شامل، مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه بود. با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی (رگرسیون ساده و چند متغیره)، در نرم افزارهای آموس و اس. پی. اس. بیست و دو مولفه در قالب هفت عامل برای مدل سازمان جانشین‌پرور به دست آمد و به طراحی این مدل در سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران پرداخته شد.

یافته‌ها: نتایج آزمون مدل با کامیابی همراه بود و مدل مفهومی پژوهش مورد تایید قرار گرفت.

نتیجه‌گیری: آزمون مدل مفهومی بکار رفته در پژوهش حاضر در دستگاه‌های اجرایی.

کلید واژه: عوامل سازنده، مدل سازمان جانشین‌پرور، سازمان فناوری اطلاعات

---

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناس ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

*mjmaleki6@yahoo.com* (مسئول مکاتبات)

<sup>۲</sup> استاد و عضو هیات علمی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

## مقدمه

پیشرفت در حوزه‌های مختلف فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و به ویژه فناوری، محیطی رقابتی، پویا، مبهم، بی ثبات و به شدت متغیری را ایجاد کرده که توان برنامه ریزی در شرایط مطمئن و پایدار را از بسیاری سازمان‌ها سلب، و آنها را در تحقق اهدافشان با چالش‌های فراوانی مواجه کرده است. به گونه‌ای که عدم اقدام بهنگام و فراکنشی نسبت به این تحولات، موجب انحطاط، ادغام و یا کاهش طول عمر بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های اخیر شده است (خسروپور، سلاجقه و نیک پور، ۱۳۹۱؛ دارایی، ۱۳۹۱).

نتایج تحقیقات نشان از کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته تر از مدیران امروزی، در سال‌های آینده دارد (دارایی، ۱۳۹۱). مدیران و رهبران نقش تعیین کننده و جایگزین ناپذیری در توفیق یا شکست سازمان‌ها دارند. هیچ سازمانی را نمی توان یافت که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد مگر آنکه توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد اداره و هدایت شده باشد. دنیای سازمانی آینده هم چنین به تعداد بیشتری از مدیران و رهبران نیازمند است. در چنین شرایطی به نظر می‌رسد یکی از اساسی ترین و مهم ترین چالش های پیش روی سازمان ها، افزایش نیاز به مدیران توانمند در سال‌های آینده باشد. در رویارویی و حل این مسئله، رویکردهای مختلفی از جانب سازمان‌ها دنبال می‌شود (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۶). شاید یکی از بهترین راه حل‌ها بکارگیری مدل سازمان جانشین پرور باشد (دارایی، ۱۳۹۱). برنامه جانشین پروری چارچوبی را به وجود می‌آورد که از طریق آن سازمان‌ها می‌توانند از استعدادهای کارکنانشان به منظور بهبود و تنوع محصولات و خدمات استفاده کنند (یزدانی، ۱۳۹۰). در گذشته کارکنان، سالیان متمادی به فعالیت خود در یک سازمان ادامه می‌دادند و با افزایش

سنوات خدمت به طور مستمر نردبان ترقی را طی می کردند. امروزه توسعه شغلی از پیچیدگی بیشتری برخوردار است. سازمان‌های پیشرو امروزی به اهمیت آماده سازی مستمر و توسعه شاغلین خود برای رشد آتی سازمان پی برده اند. آگاهی و تشخیص سازمان‌ها همراه با نیاز به مدیریت جانشین پروری سبب شده است که سازمان‌های پیشرو کنونی برای اولین بار فردی را مسئول این مهم کنند (گای و سیمز، ۱۳۸۸).

بسیاری از سازمان‌هایی که مستعد به زوال و نابودی هستند، برای تامین نیازهای مدیریتی آینده خود به مدیران، برنامه‌ای ندارد و بنابراین امور را به دست حادثه و زمان می‌سپارند، و در رویارویی با مسائل به صورت منفعلانه عمل می‌کنند. این گونه سازمان‌ها را سازمان‌های «آینده بین» می‌نامند. برخی دیگر از سازمان‌ها برای تامین نیازمندی‌های آینده مدیریتی خود، بدون توجه به منابع درون سازمانی، اقدام به جذب و بهره‌گیری از مدیران و نیروهای مستعد بیرونی می‌کنند. این گونه سازمان‌ها سازمان‌های «آینده گزین» نام دارند. تجربه نشان داده است مدیران ارشدی که از خارج سازمان جذب می‌شوند، نسبت به مدیران داخلی با ریسک بیشتری در مسیر شغلی خود مواجهند (کنلین، ۲۰۰۹). لین و لیو دریافتند که انتخاب مدیران ارشد از بیرون سازمان با دانش و مهارت‌های جدید سبب می‌شود که سازمان‌ها با سطوح بالایی از تغییرات در مقیاس بین المللی مواجه شوند (لین و لیو، ۲۰۱۱).

تعداد اندکی از سازمان‌ها هستند که در جهت حفظ و ارتقاء خویش فعالیت‌ها و برنامه ریزی‌های خود را برپایه شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریتی درون سازمانی و برون سازمانی متکی می‌کنند. این گونه سازمان‌ها را که در پی ساختن آینده هستند، سازمان های «آینده ساز یا پیشرو» می‌نامند. این سازمان‌ها به دنبال طراحی و اجرای برنامه‌های منظم استعدادیابی و «جانشین پروری» هستند. مسئله جانشین پروری در سازمان‌های آموزشی از اهمیتی مضاعف برخوردار

موردی به منظور تعیین میزان اهمیت طرح ریزی جانشین پروری در سازمان‌های دولتی انجام داد. در مطالعه مذکور مواردی به عنوان شاخص‌های اهمیت طرح ریزی جانشین پروری مطرح گردید. فایرنی<sup>۴</sup> (۲۰۱۰)، مطالعه‌ای جهت بررسی اقدامات اتخاذی مدیریت جانشین پروری درون سازمان‌ها در زمان بحران اقتصادی انجام داد. گوآنگرانگ و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۱)، پژوهشی با هدف آزمون مدل مسیر ارتقای رهبری به وسیله بررسی تغییرات شایستگی‌های افراد در سراسر سطوح شغلی انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که یکی از وظایف ضروری سیستم جانشین-پروری بیان تعریف روشنی از مهارت‌های کلیدی رهبری مورد نیاز در سطوح مختلف مدیریتی می‌باشد. دارایی (۱۳۹۱)، نیز در پژوهشی با عنوان طراحی و تبیین مدل سازمان جانشین پرور به بررسی طیف فرآیندهای مرتبط با جانشینی و ویژگی‌های آن‌ها در مدیریت جانشین پروری پرداخته است. و بالاخره، زین الدینی بیدمشکی و همکاران (۱۳۹۳)، با مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی، دریافتند که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین پروری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در همه ابعاد تفاوت معنادار وجود دارد، و بعد تعهد نسبت به جانشینی نظام مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به عنوان مهم ترین مولفه شناخته شد. بنابراین یافته‌های پژوهش نشان دهنده ضرورت وجود برنامه‌ای برای جانشین پروری کارکنان آموزش عالی بود.

موضوع جانشین پروری، در ادبیات مدیریت سابقه چندانی ندارد و در دهه‌های اخیر بسیار مورد توجه مدیران و تصمیم گیرندگان قرار گرفته است. لذا ارتقاء سطح علمی و کسب اطلاعات کافی درباره عوامل موثر بر جانشین پروری در مدیریت سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد.

است، چرا که از برونداد سازمان‌های آموزشی به عنوان درونداد سازمان‌های دیگر استفاده می‌شود (زین الدینی بیدمشکی و همکاران، ۱۳۹۳). مدل‌های قدیمی جانشین پروری چند نقص اساسی داشتند، برای مثال تاکید و تمرکز اصلی آنها به جای پرورش قابلیت‌ها، بر موضوع جانشینی بود، به طوری که صرفاً فهرستی از جایگزین‌های آماده تصدی مشاغل مدیریتی را ارائه می نمود (فولمر و کانگر، ۲۰۰۴). امروزه مدیریت جانشین پروری از طریق فرآیند استعداد، استعداد‌های انسانی سازمان را برای تصدی مناصب کلیدی در سازمان شناسایی می‌نماید و با برنامه‌های متنوع آموزشی، ایشان را به تدریج برای به عهده گرفتن این مسئولیت‌ها آماده می‌سازد (ابوالعلائی، ۱۳۸۴). در یک چنین سازمانی هرگاه یکی از مدیران متخصص یا کارشناسان خیره به دلایل مختلفی پست خود را ترک نماید، بلافاصله فرد جایگزین و شایسته انتخاب و به کار گمارده می‌شود و بدین ترتیب هیچ خللی در تحقق اهداف سازمان روی نخواهد داد (دارایی، ۱۳۹۱). بنابراین با توجه به شرایط کنونی در سازمان‌های آموزشی برنامه‌ای منسجم برای جانشین ساختن افراد در پست‌های کلیدی و یافتن استعداد‌های موجود در این زمینه ضروری است (زین الدینی بیدمشکی و همکاران، ۱۳۹۳).

در این راستا هانت و کاکس<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، بر روی ارتباط بین طرح ریزی جانشین پروری و توانایی یادگیری سازمانی پژوهشی انجام دادند. نتیجه، وجود همبستگی مثبت بین آن‌ها را نشان می‌داد؛ یعنی سازمانی که امتیاز بالایی در طرح جانشین پروری به دست آورد، امتیاز بالایی هم در یادگیری سازمانی به دست خواهد آورد. کراوس<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، در پژوهش خود در مورد طرح ریزی جانشین پروری و مدیریت استعداد توصیه‌هایی برای کاهش فرسایش نیروی کار و آمادگی برای مواجهه با روند بالارفتن سن کارکنان داشت. این توصیه‌ها شامل شناسایی، ارزیابی و توسعه افراد با توان بالقوه بالا در سازمان بود. مندی<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، مطالعه

با توجه به پژوهش‌های انجام شده، در این پژوهش قصد داریم با شناسایی عوامل موثر بر سازمان جانشین پرور این امکان را در اختیار تصمیم گیرندگان قرار دهیم تا بتوانند سازمان‌هایی را مدیریت نمایند که هیچ‌گاه خلا افراد متخصص و شایسته را تجربه نکنند.

اهداف و فرضیه‌های تحقیق حاضر عبارتند از:

- شناسایی عوامل و ویژگی‌های مؤثر در مدل سازمان جانشین پرور
- ارائه مدل مفهومی سازمان جانشین پرور
- فرضیه اول: اندازه سازمان بر توانمندی‌های راهبردی تأثیر مستقیم و معنی‌دار دارد.
- فرضیه دوم: اندازه سازمان بر ارتباطات نهادی تأثیر مستقیم و معنی‌دار دارد.
- فرضیه سوم: ارتباطات نهادی بر تعامل پویای مشاغل و محیط تأثیر مستقیم و معنی‌دار دارد.
- فرضیه چهارم: توانمندی‌های راهبردی بر تعامل پویای مشاغل و محیط تأثیر مستقیم و معنی‌دار دارد.
- فرضیه پنجم: توانمندی‌های راهبردی بر ارتباطات شبکه‌ای تأثیر مستقیم و معنی‌دار دارد.
- فرضیه ششم: تعامل پویای محیط بر تمایل فعال به جانشین پروری تأثیر مستقیم و معنی‌دار دارد.
- فرضیه هفتم: ارتباطات شبکه‌ای بر تمایل فعال به جانشین پروری تأثیر مستقیم و معنی‌دار دارد.
- فرضیه هشتم: ارتباطات نهادی بر تمایل فعال به جانشین پروری تأثیر مستقیم و معنی‌دار دارد.

- فرضیه نهم: تمایل فعال به جانشین پروری بر سازمان جانشین‌پرور تأثیر مستقیم و معنی‌دار دارد.

### روش پژوهش

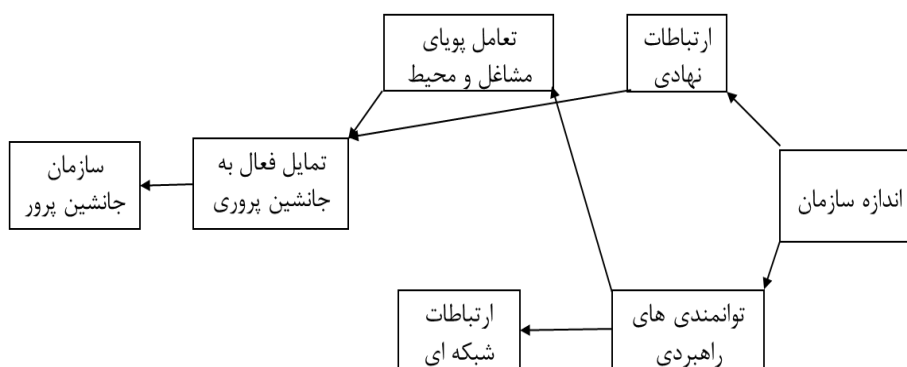
روش اجرا، روش آماری و ابزار: با استفاده از اطلاعات حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای شامل کتاب‌ها و پایان‌نامه‌ها و مقالات مرتبط با موضوع، گزیده‌ای از عوامل موثر بر مدل سازمان جانشین پرور استخراج و سپس پرسشنامه‌ای جهت سنجش میزان اهمیت این عوامل طراحی گردید و پس از سنجش روایی و پایایی پرسشنامه، روابط علی آن‌ها بواسطه روش‌های آماری رگرسیون (ساده و چندمتغیره)، و تحلیل مسیر توسط نرم افزارهای اس پی اس اس و آموس مورد آزمون قرار گرفت.

ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش شامل:

الف) مطالعات کتابخانه‌ای (کتاب، پایان‌نامه‌ها، نشریات خارجی و داخلی، پایگاه‌های داده، سایت‌های اینترنتی و غیره).

ب) پرسشنامه؛ بود.

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری: جامعه آماری تحقیق حاضر را کلیه پرسنل‌های سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران به غیر از نیروی خدمات تشکیل می‌دهند. روش نمونه‌گیری تحقیق تصادفی ساده اتخاذ شده و حجم نمونه بر مبنای فرمول کوکران برابر دویست و چهل و نه نفر اختیار گردیده است.



شکل (۱): مدل مفهومی سازمان جانشین پرور

### نتایج و یافته‌های پژوهش

در این بخش ویژگی‌های جمعیت شناختی مورد مطالعه پژوهش، پرسنل سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران توصیف می‌شوند. این ویژگی‌ها عبارتند از جنسیت، سن، سطح تحصیلات و سطح شغلی. توزیع فراوانی و درصد فراوانی متغیر جنسیت در جدول (۲)، آورده شده است.

جدول (۲): توصیف آماری جنسیت افراد

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
زن	۱۱۴	۴۶
مرد	۱۳۵	۵۴
جمع کل	۲۴۹	۱۰۰

جدول (۳): توصیف آماری سن افراد

سن	کم‌تر از ۲۵ سال	۲۵ تا ۳۰ سال	۳۰ تا ۳۵ سال	۳۵ تا ۴۰ سال	۴۰ تا ۴۵ سال	بیشتر از ۴۵ سال	جمع کل
فراوانی	۲۰	۲۴	۵۰	۷۵	۵۵	۲۵	۲۴۹
درصد فراوانی	۸	۱۰	۲۰	۳۰	۲۲	۱۰	۱۰۰

جدول (۴): توصیف آماری سطح تحصیلات افراد

سطح تحصیلات	دیپلم	فوق دیپلم	کارشناسی	کارشناسی ارشد	جمع کل
فراوانی	۳۰	۲۷	۱۶۰	۳۲	۲۴۹
درصد فراوانی	۱۲	۱۱	۶۴	۱۳	۱۰۰

جدول (۵): توصیف آماری سطح شغلی افراد

سطح شغلی	کارشناس	رئیس دایره	رئیس اداره	جمع کل
فراوانی	۲۰۱	۳۰	۱۸	۲۴۹
درصد فراوانی	۸۱	۱۲	۷	۱۰۰

جدول (۶): نتایج کلی فرضیه‌های نه گانه

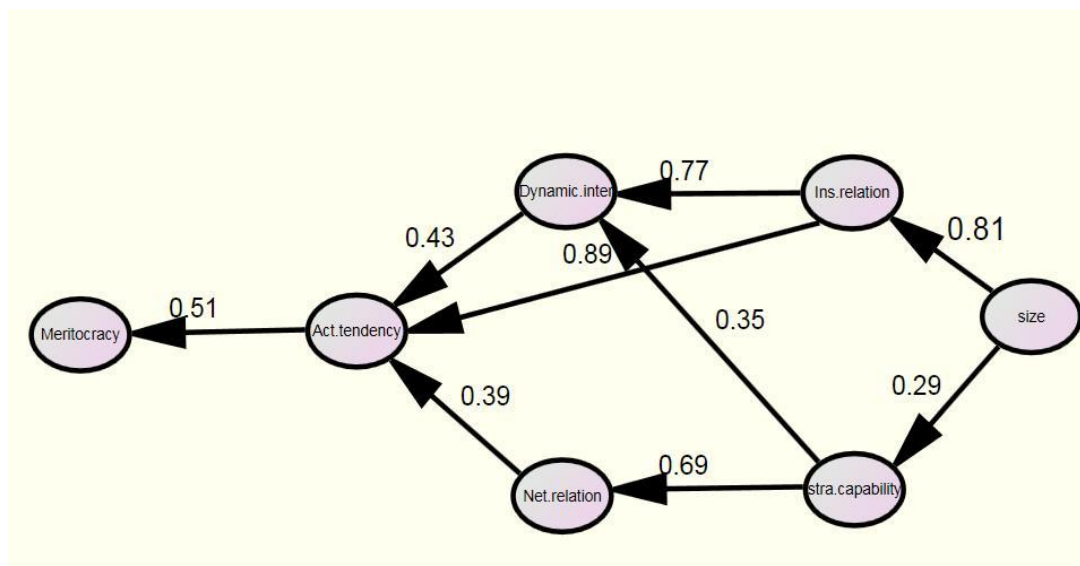
فرضیه‌ها	B	انحراف استاندارد	ضریب بتای استاندارد	سطح معنی داری	وضعیت پذیرش (در سطح اطمینان ۹۹ درصد)
فرضیه ۱	۰/۶۲۳	۰/۰۶۱	۰/۷۱۲	۰/۰۰۰	تأیید
فرضیه ۲	۰/۴۴۳	۰/۰۷۰	۰/۵۱۲	۰/۰۰۰	تأیید
فرضیه ۳	۰/۵۱۴	۰/۱۱۲	۰/۶۲۳	۰/۰۰۰	تأیید
فرضیه ۴	۰/۳۶۱	۰/۰۹۳	۰/۴۳۱	۰/۰۰۱	تأیید
فرضیه ۵	۰/۳۰۱	۰/۰۸۸	۰/۴۳۸	۰/۰۰۱	تأیید
فرضیه ۶	۰/۲۵۴	۰/۰۸۳	۰/۲۲۸	۰/۰۰۲	تأیید
فرضیه ۷	۰/۵۹۲	۰/۰۸۱	۰/۶۶۰	۰/۰۰۰	تأیید
فرضیه ۸	۰/۷۲۵	۰/۰۹۳	۰/۸۵۶	۰/۰۰۰	تأیید
فرضیه ۹	۰/۶۱۱	۰/۰۸۱	۰/۶۸۴	۰/۰۰۰	تأیید

مفهومی پژوهش است و همچنین ضرایب مسیر و سطوح معنی داری آنها کلیه تاثیرات معنی دار است. بنابراین خروجی نرم افزار آموس، با نتایج به دست آمده از نرم افزار اسپاس در مورد آزمون نه فرض پژوهش مطابقت دارد. در شکل دو، تحلیل مسیر مدل پژوهش ارائه شده است.

با توجه به مقادیر سطوح معناداری می توان برآزش مدل تحقیق را مناسب و قابل قبول ارزیابی نموده و ضرایب استاندارد را در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی دار دانست. در جدول هفت، نتایج اجرای مدل ساختاری میان مؤلفه های هفت گانه مدل تحقیق ارائه شده است.

در بخش آمار استنباطی، ابتدا با استفاده از نرم افزار آموس به انجام تحلیل عاملی تأییدی زیرمدل های اندازه گیری عامل های هفتگانه پژوهش پرداخته ایم. سپس با توجه به تایید شدن مدل ها، با بهره گیری از نرم افزار اسپاس. پی. اس. اس. و آزمون های رگرسیون ساده و چندمتغیره به بررسی رابطه علی میان عامل ها پرداخته و با توجه به معنی دار بودن تاثیرات، تحلیل مسیر و برآزش مدل به منظور دست یابی به مدل مفهومی پژوهش به انجام رسیده است.

در این بخش، اعتبار مدل مفهومی پژوهش بوسیله نرم افزار آموس آزمون می شود. با توجه به نمودار شکل ۲ که نمودار تحلیل مسیر مدل یا همان مدل



شکل (۲): تحلیل مسیر مدل پژوهش

جدول (۷): نتایج اجرای مدل ساختاری میان عوامل های هفت گانه مدل تحقیق

نتیجه	سطح معنی داری	ضریب استاندارد	مدل ساختاری تحقیق روابط علی
تأیید	۰/۰۲۳	۰/۲۹	اندازه سازمان بر توانمندی های راهبردی
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۸۱	اندازه سازمان بر ارتباطات نهادی
تأیید	۰/۰۲۱	۰/۳۵	توانمندی های راهبردی بر تعامل پویای مشاغل و محیط
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۶۹	توانمندی های راهبردی بر ارتباطات شبکه ای
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۷۷	ارتباطات نهادی بر تعامل پویای مشاغل و محیط
تأیید	۰/۰۲۰	۰/۴۳	تعامل پویای مشاغل و محیط بر تمایل فعال به جانشین پروری
تأیید	۰/۰۳۱	۰/۳۹	ارتباطات شبکه ای بر تمایل فعال به جانشین پروری
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۸۹	ارتباطات نهادی بر تمایل فعال به جانشین پروری
تأیید	۰/۰۰۲	۰/۵۱	تمایل فعال به جانشین پروری بر سازمان جانشین پرور

## نتیجه گیری

و محیط دارد. اما تاثیر آن بر ارتباطات شبکه‌ای قوی تر است.

در دنیای پرقابث امروزی برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. لذا بحث مدیریت جانشین پروری امروزه مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته است. استراتژی‌های مدیریت جانشین پروری همانگونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی خود توانمند سازد، باید بر روی توسعه کارکنان نیز برای دستیابی به هدف‌های سازمانی متمرکز باشد (هیلز، ۲۰۰۹). مدیریت جانشین پروری شامل برنامه ریزی جانشین پروری و تمام عملیات و فرآیندهای مستمری است که در طول سال به توسعه و پرورش جانشینان می‌پردازد. مدیریت جانشین پروری همچنین برای توفیق آتی سازمان نگاهی آینده نگرانه به شایستگی‌ها و سمت‌ها و پست‌های رهبری دارد، و فقط به نیازهای جایگزینی نمی‌پردازد. در واقع اهداف عمده مدیریت جانشین پروری شامل فراهم کردن فرصت‌های شغلی برای کارکنان با استعداد در رده‌های مدیریتی، شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزاری برای توسعه و آموزش افراد، آمادگی برای از دست دادن ناگهانی افراد در سطوح کلیدی به هر دلیل افزایش دادن خزانة استعدادها از کارکنان قابل ارتقاء می‌باشد (خسرو پور و همکاران، ۱۳۹۱).

تحقیقات آینده می‌توانند با نهادینه‌سازی مؤلفه سازمان جانشین‌پرور در سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران، ترسیم خطوط واقعی و مشخص وظایف و فعالیت‌های مرکز به جهت تعیین اندازه مناسب آن، شناسایی استعدادها و مدیریت صحیح و هدفمند آن‌ها از طریق اعمال مدیریت استعداد، نهادینه سازی منطق سرمایه‌گذاری بر روی نیروهای انسانی کارآمد به‌ویژه کارکنان جوان، تقویت توانمندی‌های راهبردی در مدیران و کارکنان مرکز و توجه به عوامل و ویژگی‌های سازنده آن اعم از

۱. با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی زیرمدل‌ها، می‌توان نتیجه گرفت که در زیرمدل سازمان جانشین‌پرور، مؤلفه استعدادسنجی نسبت به چهار مؤلفه دیگر از بالاترین بارعاملی برخوردار بوده و به بهترین شکل، سازمان جانشین‌پرور را تبیین می‌نماید. این نتیجه مورد انتظار محقق بوده و با ادبیات نظری تحقیق که اهمیت جانشین‌پروری را در مدیریت استعداد و بالعکس توضیح می‌دهد، سازگاری دارد.

۲. با توجه به تحلیل مسیر انجام شده؛ قوی‌ترین رابطه علی میان مؤلفه‌های هفت‌گانه مدل، تأثیر مستقیم و معنادار ارتباطات نهادی بر تمایل فعال به جانشین‌پروری در مورد مطالعه است که با توجه به جایگاه ویژه مؤلفه تمایل فعال به جانشین‌پروری در مدل می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که حمایت همه جانبه مدیران از یک طرف و برقراری روابط سیاسی - نهادی مناسب در میان کارکنان مرکز از طرف دیگر می‌تواند با شدت قابل ملاحظه‌ای میل و گرایش به جانشین‌پروری را افزایش داده و آن را نهادینه سازد.

۳. با توجه به تحلیل مسیر انجام شده، در ارتباط با تأثیر معنادار و مستقیم اندازه سازمان بر توانمندی‌های راهبردی در مورد مطالعه و ضریب استاندارد آن، می‌توان نتیجه گرفت که علی‌رغم معناداری رابطه علی مذکور در سطح اطمینان ۹۵٪، به جهت پایین بودن مقدار عددی آن (۰،۲۹)، عامل اندازه سازمان بر مؤلفه‌های سازنده عامل توانمندی‌های راهبردی اثر قابل ملاحظه‌ای ندارد. به عبارت دیگر می‌توان توانمندی‌های راهبردی را مستقل از اندازه سازمان فرض نمود.

۴. با توجه به تحلیل مسیر انجام شده، عامل توانمندی‌های راهبردی تأثیر مستقیم معنی داری بر عامل‌های ارتباطات شبکه‌ای و تعامل پویای مشاغل

خسروپور، مهدیه؛ سلاجقه، سنجر؛ نیک پور، امین (۱۳۹۱). مدیریت جانشین پروری نیاز امروز سازمان ها. نشریه تدبیر. شماره ۲۰.

دارایی، محمدرضا (۱۳۹۱)، طراحی و تبیین مدل سازمان جانشین پرور، رساله ی دکترای تخصصی، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه پیام نور.

زین الدینی بیدمشکی، زهره، عدلی، فریما، وزیری، مژده، (۱۳۹۳)، مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۷۲، ص: ۵۱-۷۲

فالمر، رابرت؛ کانگر، جی (۱۳۸۷). استعدادیابی و جانشین پروری: رویکردها و روش های پرورش مدیران در شرکت های پیشرو جهان، ترجمه بهزاد ابوالعلایی، تهران، انتشارات سرآمد، چاپ اول.

گای، ماتئو؛ سیمز، دوریس (۱۳۸۸). توسعه استعداد های آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه ریزی جانشین پروری. ترجمه نسرين جزنی، تهران، نشر سرآمد، چاپ اول.

مؤمنی، منصور، علی فعال قیومی (۱۳۸۹)، تحلیل داده های آماری با استفاده از SPSS، تهران، انتشارات کتاب نو.

یزدانی، محمود (۱۳۹۰)، تدوین شایستگی های رهبری مورد نیاز برای ایجاد برنامه جانشین پروری، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

Fairney, J. S. (2010), an examination of succession management in organizations during times of economic crisis. Pepperdine University, Doctoral dissertation.

Hills, Angela (2009), Succession planning or Smart Talent Management?, Journal of Industrial and Commercial Training, Vol. 41, No. 1, PP. 4.

Hunte-Cox, D. E. (2004), Executive succession planning and the organizational learning capacity. Washington DC: George Washington University, Unpublished Doctoral Dissertation.

مسئولیت پذیری، توان رهبری، تجربه کاری، گستردگی تفکر و یادگیری مستمر، تأکید بر ارتباطات شبکه ای درون و برون سازمانی و عنایت خاص مدیران ارشد به عوامل مرتبط مانند تفکیک افقی واحدها براساس تخصص و آموزش های حرفه ای، شبکه سازی غیررسمی و تسهیل گر و ایجاد کانال های ارتباطی باز، و توجه بسیار به مؤلفه ارتباطات نهادی و جلب حمایت و تعهد مدیران برون سازمانی و تصمیم گیرندگان کلیدی از یکسو و استفاده مؤثر و سازنده از روابط سیاسی - نهادی مشروع از سوی دیگر، به ارتقای مدل سازمان جانشین پرور در سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران پردازند.

همچنین سایر پژوهشگران می توانند در زمینه آزمون روابط علت و معلولی میان مولفه های بیست و دوگانه دسته بندی شده در عوامل هفت گانه تحقیق، گسترش جامعه آماری و آزمون مدل مفهومی سازمان جانشین پرور در طیفی وسیع تر، اندازه گیری مزایای حاصل از استقرار سازمان جانشین پرور در بازه زمانی شش ماهه و یک ساله، به منظور به دست آوردن حد مشخص مزایا و منافع حاصل از ایجاد این سازمان، به تحقیق و پژوهش پردازند.

## منابع و مأخذ

ابوالعلایی، بهزاد؛ بابایی، محمد علی (۱۳۸۴). بازاندیشی در مدیریت منابع انسانی با توجه به روندهای آتی، تهران، موسسه مطالعات و بهره وری و منابع انسانی (دبیرخانه دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی).

ابوالعلایی، بهزاد؛ غفاری، عباس (۱۳۸۶). مدیران آینده (مبانی نظری و تجارب عملی برنامه های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران)، تهران: نشر سازمان مدیریت صنعتی، چاپ دوم.



Krauss, J. A. (2007), Succession Planning and Talent Management Recommendation to Reduce Workforce Attrition and Prepare for an Aging Population, Dissertation submitted to The Wilmington University in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree of Doctor of Education.

Mandy, A. R. (2008), a case study exploring succession planning: supported by Quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain, Dissertation submitted to The George Washington University.

#### یادداشت‌ها

---

- <sup>1</sup> *Hunte-Cox, D. E*
- <sup>2</sup> *Krauss, J.A*
- <sup>3</sup> *Mandy*
- <sup>4</sup> *Fairney J.S.*
- <sup>5</sup> *Guangrong, D. et al.*

