

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۲/۰۴

فصلنامه مدیریت نظامی

پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۷/۳۰

سال بیست و یکم، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۰

ص ص ۳۱-۷۴

مقاله پژوهشی

طراحی الگوی جامع استعدادیابی و جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی با استفاده

از روش فراترکیب

جواد شکوهی^۱، نورمحمد یعقوبی^{۲*}، محمد قاسمی^۳، حمید کریمی^۴

چکیده

در سازمان‌های هزاره جدید، تأکیده‌های فراوانی بر دارایی‌های ناملموس نظیر نوآوری، خلاقیت، کارآفرینی و سرمایه‌های دانشی می‌شود. این سازمان‌ها بر نیروی انسانی متمرکز هستند و بدین‌وسیله در جهت پیشی‌گرفتن از رقبای خود گام برمی‌دارند. از آنجا که در نظام جانشین‌پروری، افراد مناسب برای پرکردن سمت‌های کلیدی پرورش‌یافته و آماده می‌شوند، این نظام می‌تواند راهبردی اثربخش برای پرورش مدیران و رهبران شایسته باشد. از این‌رو، هدف این پژوهش، طراحی الگوی نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی است. محقق با به‌کارگیری روش فراترکیب کیفی به تجزیه و تحلیل نتایج و مطالعات پیشین با تأکید بر سازمان‌های دولتی پرداخته است. جامعه آماری پژوهش، مطالعات مرتبط با موضوع پژوهش بوده و ابزار گردآوری اطلاعات، مطالعات داده‌های ثانویه کتابخانه‌ای است. در این راستا ۳۲۷ پژوهش در حوزه استعدادیابی و جانشین‌پروری مربوط به سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۹ انتخاب شد که در نهایت ۵۶ مقاله در راستای هدف مطالعه مورد ارزیابی قرار گرفته شد و مدل اولیه ارائه گردید. سپس با بهره‌گیری از نظر خبرگان، نتایج حاصل از روش فراترکیب مورد اعتبارسنجی قرار گرفت. نتایج پژوهش حاکی از مدل جامع استعدادیابی و جانشین‌پروری در شش مقوله شامل عوامل درون‌سازمانی، فرآیند استعدادیابی، شایستگی‌های جانشینی، توسعه و توانمندسازی، ماندگاری و هم‌راستایی راهبردی به‌همراه ۲۰ مفهوم و ۲۴۴ کد طبقه‌بندی می‌باشد. یافته‌های این مطالعه می‌تواند نقشه راه مناسبی برای شناسایی و استقرار مؤثر نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی با نگاه به آینده ارائه دهد.

واژگان کلیدی: استعدادیابی، جانشین‌پروری، سازمان‌های دولتی، فراترکیب، روش آمیخت

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

Shokohe91@gmail.com

^۲ استاد تمام گروه مدیریت دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. (*نویسنده

مسئول)؛ yaghuobi@mgmt.usb.ac.ir

^۳ استادیار گروه مدیریت دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

^۴ استادیار دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران

مقدمه

منابع انسانی متعهد، متخصص، کارآمد، توانمند و با انگیزه در مشاغل و جایگاه‌های مختلف سازمانی، نقش اساسی و راهبردی در اثربخشی و کارایی سازمان‌ها دارند. تعدیل نیرو و بلا تصدی شدن مشاغل کلیدی در سازمان‌های دولتی که می‌تواند به دلایل مختلفی چون خروج داوطلبانه یا غیر داوطلبانه باشد و پیدا نکردن افراد مناسب و شایسته برای جایگزینی و جانشینی، یکی از مسائل و مشکلات جدی این سازمان‌ها است. نظر به شرایط ناپایدار امروز و ابهام آینده و سرعت بالای تغییرات در تکنولوژی، اطلاعات، نیروی کار و اقتصاد جهانی، سازمان‌ها دیگر فقط نیازمند مدیران جدید نیستند بلکه نیازمند مدیران جدید با قابلیت‌های جدید، توانایی کارآفرینی، درک عمیق‌تر تکنولوژی و توانایی هدایت و راهبری در مواجهه با ابهامات می‌باشند. از این رو شناسایی افراد مستعد و با قابلیت که می‌تواند بخشی از فقدان افراد مناسب برای جانشینی را برطرف نماید، به یکی از مسائل سازمان‌ها در حوزه نیروی انسانی بدل شده است. صاحب‌نظران بر این باورند در نظام اداری ایران، موضوع راهبردی جانشین‌پروری به‌بوته فراموشی سپرده شده است و برای پر کردن خلاء نیروهای خارج شده از نظام اداری، برنامه‌ریزی اساسی و پیش‌بینی کارشناسی صورت نمی‌پذیرد (میرمحمدی و حسن‌پور، ۱۳۹۰: ۱۶). از این رو ابقا کارکنان در شرف بازنشستگی جهت پر کردن خلاء ناشی از مشاغل مدیریتی به دلیل نبود نیروی جایگزین از دیگر مسائل سازمان‌های دولتی می‌باشد. از طرفی برای داشتن یک سیستم پویا و جامع، ضروری است که مدیران و کارشناسان تجارب خود را طی فرآیند زمانی در اختیار زیرمجموعه خود قرار داده تا پویایی سازمان تداوم یابد. تنها راه رفع دغدغه خروج نیروهای متخصص و فنی و مدیران، انتقال تجارب و دانش مدیران پیشکسوت به نسل جدید است.

در حالی که بخش دولتی کشور نیاز مبرم و اساسی‌تر به برنامه جانشین‌پروری دارد، متأسفانه در بخش دولتی بیشتر مدیران به نیازهای سازمان برای پرورش جانشین در بلندمدت اهمیت نمی‌دهند (گای و سیمز، ۲۰۰۹). پیتر دراگر معتقد است برخلاف هنرها و علوم، در امور عمومی دستاوردهای فردی به خودی خود پایدار نمی‌ماند و نیازمند استمرار آن توسط دیگران

است. بنابراین مردان بزرگ شاغل در بخش عمومی نیازمند جانشینان بزرگ هستند (دراکر، ۱۹۹۹). گل‌وردی و همکاران (۱۳۹۶) یکی از مهمترین سازوکارهای درد سترس برای تضمین تأمین نیروی کار آینده در سازمان‌ها را نظام جانشین‌پروری معرفی می‌نمایند. از آنجا که هدف جانشین‌پروری شناسایی و آماده‌سازی نیروهای مستعد داخل سازمان برای تصدی مشاغل کلیدی، حساس و راهبردی است، (کولیوند ۱۳۹۶) جانشین‌پروری را به عنوان یک سازوکار ارزشمند در پیشرفت و بهبود سازمان‌ها از اهمیت فراوانی برخوردار می‌داند.

ارتقاء توانمندی‌های مدیران و نظربه رهنمودهای رهبر معظم انقلاب (مدظله العالی) مبنی بر کادرسازی و جانشین‌پروری و تربیت انسان‌های صالح و متخصص به‌ویژه برای مناصب مدیریتی و تأکید معظم‌له در بیانیه گام دوم انقلاب که مهمترین ظرفیت امیدبخش کشور را نیروی انسانی مستعد و کارآمد با زیربنای عمیق و اصیل ایمانی و دینی مطرح نموده‌اند، ضرورت جانشین‌پروری تبیین می‌گردد.

با بیان مطالب گذشته مهمترین دلایل ضرورت جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی را می‌توان در قالب موارد ذیل بیان نمود:

- مقابله با اثرات برنامه‌های تعدیل داوطلبانه و غیر داوطلبانه یا هر نوع کوچک‌سازی
- افزایش مخزن استعداد از میان کارکنان مستعد
- نگهداشت سرمایه‌های فکری در سازمان
- فراهم ساختن فرصت‌های بیشتر برای کارکنان با استعداد
- شناسایی نیازهای جایگزینی به‌عنوان ابزار پیش‌بینی آموزش، تربیت و پرورش کارکنان
- عدالت‌محوری و ایجاد فرصت در ارتقاء و انتصاب مدیران
- کاهش زیان‌های ناشی از بکارگیری افراد غیر مستعد و غیر شایسته در پست‌های کلیدی
- اهمیت مستندسازی دانش و تجربه مدیران ارشد
- تأکید بر لزوم، ضرورت و اهمیت شایسته‌سالاری در سازمان

نظر به اهمیت و ضرورت استعدادیابی و جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی هدف اصلی تحقیق حاضر طراحی الگوی مناسب تحقق نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی است. مدلی که در آن کارکنان با استعداد، شایسته و مناسب برای پست‌ها، علی‌الخصوص

پست‌های مدیریتی، حساس و کلیدی، از میان افراد واجد شرایط، علاقه‌مند و مستعد انتخاب شده و طی برنامه‌های مدون آموزش، توسعه و توانمندسازی آماده تصدی این مشاغل می‌گردند تا در صورت نیاز، سازمان با خلاء جانشین مناسب مواجه نشود. در این راستا، سوال زیر این پژوهش را هدایت می‌کند:

الگوی مناسب تحقق نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی چیست؟

نگاه نظری پژوهش

استعدادیابی و مدیریت استعداد

واژه استعداد عمدتاً با افراد مرتبط است. مورتون^۱ (۲۰۰۴) کارکنانی را بااستعداد می‌داند که دارای یک ظرفیت درونی هستند که آنها را قادر به انجام تغییرات مطلوب و قابل توجه در عملکرد فعلی و آینده سازمان می‌سازد (الریوایی^۲، ۲۰۱۸). از این رو سازمان‌ها برای دستیابی به عملکرد بالا و موفقیت به دنبال شناسایی و یافتن افراد بااستعداد و به عبارتی استعدادیابی می‌باشند. مفهوم استعدادیابی از یک واقعیت سرچشمه می‌گیرد و آن اینکه از یک سو تعداد افراد مستعد محدود است و از سوی دیگر نیاز به آنان و قرارداد آنها در محل صحیح روزبه‌روز افزون‌تر می‌شود. (ابراهیمی، الیکی و عباسی، ۱۳۹۵). مرور و بررسی ادبیات مدیریت استعداد تعریف مختلفی از آن را نشان می‌دهد. مدیریت استعداد مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان است. هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف استراتژیک سازمان است (حاجی کریمی و حسینی، ۱۳۸۹). امروزه تأکید سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب می‌باشد که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری و دانشی می‌باشد (حاجی کریمی و حسینی، ۱۳۸۹). مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب داشته باشند. مدیریت استعداد دارای چرخه‌ای است که شامل ۳ حوزه اصلی است: شناسایی و جذب استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها و توسعه استعدادها (طهماسبی، قلی‌پور و جواهری‌زاده، ۱۳۹۱). مایکل

^۱ Morton

^۲ Alruwaili, N., F.

آرمسترانگ (۲۰۰۶) مدیریت استعداد را این‌چنین معرفی کرده است: مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی هماهنگ برای کسب اطمینان از جذب سازمانی، حفظ انگیزش و توسعه افراد بااستعداد در سازمان که در حال و آینده موردنیاز است و با در نظر گرفتن این مطلب که استعداد یک منبع بزرگ سازمانی است.

جانشین‌پروری

جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به‌عنوان تعیین راهبران آینده تعریف می‌گردد، اما در واقع این برنامه‌ریزی به مثابه فراگرد ارادی برای اطمینان از حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد به توسعه است و از راهبرد کلان برنامه‌ریزی نیروی انسانی نشأت می‌گیرد (کیم‌برلی^۱ و رابتی^۲، ۲۰۰۷). راثول جانشین‌پروری را کوشش سنجیده و نظام‌مندی می‌داند که توسط سازمان برای حصول اطمینان از تداوم رهبری و مدیریت در پست‌های اصلی، نگهداری، و پرورش سرمایه‌های فکری و علمی برای تشویق افراد به ارتقا انجام می‌شود (راثول، ۲۰۰۵). نوتال جانشین‌پروری را یک برنامه تعمدی برای آماده کردن سازمان و کارکنان برای پر کردن پست‌های بلا تصدی آینده می‌داند (عبدالاحسین‌زاده و لطیفی، ۱۳۹۶). جانشین‌پروری از نگاه شیپمن^۳ یک فرآیند مداوم نظام‌مند از شناسایی، ارزیابی و توسعه استعداد برای اطمینان از تداوم رهبری در تمام پست‌های کلیدی در سازمان بوده و در انزوا رخ نمی‌دهد (سلطانی، ناظمی، طلائی و قویدل، ۱۳۹۶). نظام جانشین‌پروری یکی از مهم‌ترین سازوکارهای دردسترس برای تضمین تأمین نیروی کار آینده در سازمان‌هاست (حسینی، برزگی و نصر اصفهانی، ۱۳۹۷). راثول کمک به اجرای طرح‌های راهبردی سازمان، شناسایی نیازهای جایگزینی به‌عنوان ابزاری برای آموزش‌های هدفمند، پرورش و توسعه کارکنان و ایجاد منبعی از کارکنان مستعد که قابلیت ارتقا دارند را سه دلیل عمده به‌کارگیری نظام جانشین‌پروری در سازمان‌ها ذکر نموده است (حسینی، شائمی برزگی و نصر اصفهانی، ۱۳۹۷ به نقل از راثول).

^۱ Kimberly, H.

^۲ Robeti, J. D.

^۳ Shippman

^۴ Rothwell, W. J.

رابطه استعدادیابی و جانشین‌پروری

بنیان برنامه‌های جانشین‌پروری بر تعریف استعداد و شناسایی استعدادها استوار است. از طریق این تعریف است که می‌توان استعداد را شناخت، افرادی که دارای استعداد هستند را تشخیص داد، کسانی که نیازمند تقویت استعدادهای خود هستند تعیین کرد و به بهترین شیوه‌های تقویت و توسعه استعداد نیز دست پیدا کرد (غیائی‌ندوشن، ۱۳۹۵). امروزه مدیریت جانشین‌پروری از راه فرآیندی انجام می‌پذیرد که مدیریت استعدادهای نام دارد، طوری که جانشین‌پروری را می‌توان یکی از ابزارهای مدیریت استعداد و تأمین نیروهای زبده برای پست‌های کلیدی سازمان دانست. از راه این فرآیند، استعدادهای سازمان برای تصدی مشاغل و منصب‌های کلیدی در سال‌های آینده شناسایی شده، از راه برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی، به تدریج برای به‌عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند (شمسی، ۱۳۹۴ و ابوالعالی، ۱۳۸۴ و منصوری جلیلیان و صوفی، ۱۳۹۲). برنامه جانشین‌پروری چارچوبی را به‌وجود می‌آورد که از طریق آن سازمان‌ها می‌توانند از استعدادهای کارکنان‌شان به‌منظور بهبود و تنوع محصولات و خدمات استفاده کنند (شمسی، ۱۳۹۴). به‌طور کلی برنامه جانشین‌پروری شامل انتخاب و آموزش کارکنان داخلی به‌منظور اشتغال در پست‌های رهبری سازمانی است و به‌نوعی مدیریت استعداد محسوب می‌شود. سازمانی که به‌دنبال اجرای جانشین‌پروری است، استعدادهای کارکنان مستعد داخلی سازمان را شناسایی می‌کند و برای آنان فرصت‌هایی مهیا می‌کند تا استعداد و مهارت‌های خود را توسعه دهند (داودی و یعقوبی، ۱۳۹۷). اغلب عبارت مدیریت استعداد برای نشان دادن استراتژی‌هایی برای به‌کارگیری، جامعه‌پذیری و پرورش استعدادهایی است که از نظر استراتژیک برای آینده سازمان مهم تلقی می‌شوند (راثول، ۲۰۰۵). برک (۲۰۰۵) بیان می‌کند زمانی که استراتژی‌های به‌کارگیری، انتخاب و حفظ به مدیریت جانشین‌پروری اضافه می‌شوند فرآیند حاصل می‌تواند شبیه مدیریت استعداد باشد (غیائی‌ندوشن، ۱۳۹۵). با توجه به موارد مطرح شده فوق اساس نظام جانشین‌پروری را می‌توان مدیریت استعداد شامل شناسایی و یافتن استعدادها، آموزش و توسعه استعدادها و در نهایت نگهداشت استعدادها دانست.

اهمیت استعدادیابی و جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی

مقابله با چالش‌های فعلی مدیریت نظیر مشتریان، خواهان خدمات بیشتر و بهتر، دل‌مشغولی برای مسائل محیط زیست، سرعت انتقال و پردازش اطلاعات، جهانی شدن کسب و کار، همکاری-های منطقه‌ای میان دولت‌ها، فناوری‌های نوین، روندهای جمعیتی، تغییر انتظارات، تطبیق نیازهای کارکنان و سازمان با یکدیگر، ایجاد تنوع و غیره، سازمان‌ها را ملزم می‌کند که مدیریت جانشین‌پروری را به عنوان یک فعالیت حیاتی و اصلی هم‌سطح با استراتژی کلان سازمان که هدف آن جذب، توسعه و حفظ کارکنان با استعداد می‌باشد، تلقی و تداعی کند (دارائی، ۱۳۹۱). هدف اولیه نظام جانشین‌پروری، تأمین مستمر نیازهای تصدی‌گری مشاغل سازمان و عرضه استعداد‌های انسانی مورد نظر آن‌هاست. یک نظام ایده‌آل جانشین‌پروری به سازمان کمک می‌کند تا برای این نیازهای در حال وقوع برنامه‌ریزی کند. این نظام نه تنها نیاز به تعداد بیشتری از مدیران و کارکنان مستعد را تأمین می‌کند، بلکه در حفظ و نگهداری افراد کلیدی در سازمان‌ها نیز مؤثر واقع می‌شود. نظام جانشین‌پروری همچنین ابزار قدرتمندی است که به کمک آن می‌توان استانداردهای عملکرد را به وضوح تعریف و تدوین کرد، چرا که سازمان‌ها را وادار می‌کند تا به روشنی اعلام کنند که برای انتخاب افراد مستعد خود، از چه استانداردهایی استفاده می‌کنند؟ و چه قابلیت‌ها، شایستگی‌ها، استعدادها و مهارت‌هایی را مورد توجه قرار می‌دهند؟ دفتر منابع انسانی دولت فدرال ایالات متحده، پنج دلیل را برای اهمیت جانشین‌پروری در بخش دولتی و سازمان‌های این بخش ذکر می‌کند که عبارتند از: پیری نیروی کار و وارد شدن افراد غیرمتخصص، کمبود افراد واجد شرایط در خزانه استعدادی سازمان‌های دولتی، شرایط منحصربه‌فرد و مهارت-های لازم برای کارشناسان و مدیران بخش دولتی، تحقق نظام مدیریت عملکرد در سازمان برای رسیدن به سطوح بالاتر و ثبات سازمان‌های دولتی و تعالی آنها. (عبدالحسینی و لطیفی، ۱۳۹۶).

بررسی مشکلات موجود سازمان‌های ایران نشان می‌دهد بسیاری از مدیران ارشد کشور از آموزش کیفی مدیریت برخوردار نیستند. دانش، مهارت و تجربه مدیران اغلب متناسب با مسئولیت‌های آنان نیست. (عبدالحسینی و لطیفی، ۱۳۹۶). از طرف دیگر، کندی روند طرح‌های جانشینی در سازمان‌های دولتی، کمبود شدید نیروی مدیر برای برخی از گروه‌های شغلی، کمبود نیروی مدیر با توجه به طرح‌های توسعه از ضرورت‌های سازمان‌های دولتی است (عبدالحسینی و لطیفی، ۱۳۹۶). ترسیم آینده سازمان، تشخیص استعداد‌های فعلی و نیاز آینده

سازمان، تعیین مسیر استراتژیک آینده سازمان، ارزیابی مستمر تغییرات از جمله مواردی است که بایستی در سیستم استعدادیابی و جانشین‌پروری لحاظ گردد. مدل‌های پرکاربرد و مختلفی در حوزه مدیریت استعداد و جانشین‌پروری مطرح شده است که در هر یک از این مدل‌ها مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی به‌منظور استعدادیابی و جانشین‌پروری مطرح شده است. در ادامه در جدول شماره ۱ به‌طور خلاصه بدان‌ها اشاره شده است.

جدول شماره ۱. مدل‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری

مدل	مؤلفه‌ها	نویسنده
مدل جانشین-پروری موفق	ایجاد تعهد مدیریتی، شناسایی موقعیت‌های کلیدی، تبیین و تدوین مدل شایستگی، شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها، اتصال برنامه‌های پرورش مدیران به سامانه مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی و ردیابی و پیگیری برنامه‌های جانشینی	فالمر و کانگر، ۲۰۰۲
ستاره هفت‌پر	ایجاد تعهد- ارزیابی کار فعلی- ارزیابی عملکرد فردی- ارزیابی کارایی- ارزیابی استعداد فردی- پرکردن خلاء پرورشی- ارزیابی برنامه	راشول، ۲۰۰۶
مسیر ارتقاء رهبری	سازگار کردن مدل با نیازهای جانشینی سازمان- ایجاد زبان مشترک برای تعیین معیارهایی برای عملکرد- مستندسازی و ابلاغ معیارها- ارزیابی کاندیداها- بررسی جدی برنامه‌ها و پیشرفت کل مسیر ارتقا	کاران و همکاران، ۲۰۰۰
تیم تسریع	شناسایی افراد با استعداد- شناخت فرصت‌های پیشرفت- راه حل‌های فرصت پیشرفت- اطمینان از پیشرفت- بررسی وظایف جدید	بایهام، ۲۰۰۲
الگوی عملکرد مدیریت جانشین-پروری	تعیین خط‌مشی (میزان تعهد، شناسایی مناصب کلیدی)- ارزیابی کاندیداها (شناسایی شایستگی‌های موردنیاز، شناسایی افراد با استعداد)- توسعه کاندیداها (روش‌های ضمن خدمت، روش‌های خارج از محیط کار)- ارزیابی اثربخشی نظام مدیریت جانشین‌پروری	کیم، ۲۰۰۶
مدل جانشین-پروری	ایجاد رابطه منتورینگ بین مدیر و کارکنان واحد خود- شناسایی افراد با پتانسیل مدیریت و رهبری- ارزیابی قابلیت‌های این افراد- طراحی برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای- انتخاب افراد بر اساس نتایج پیشرفت- تعهد مدیران ارشد سازمان- تثبیت فرهنگ پرورش مدیران	گرووز، ۲۰۰۷
مدل	جذب استعدادها، حفظ و نگهداشت استعدادها و توسعه استعدادها	آرمسترانگ،

۲۰۰۶		مدیریت استعداد
کالینز و ملاهی، ۲۰۰۹	معماری متمایز منابع انسانی (شناخت پست‌های کلیدی سازمان- تعریف دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌های متناسب- ایجاد خزانه استعداد)- ستاده‌ها (عملکرد سازمانی- انگیزش در کار، تعهد سازمانی و رفتار فرانش)	مدل مدیریت استعداد
فیلیپس و رایر، ۲۰۰۹	جذب- انتخاب- درگیر کردن- توسعه و بهسازی- حفظ و نگهداشت از کارکنان	فرآیند مدیریت استعداد
اینهگام، ۲۰۰۶	تدوین استراتژی استعداد- تعریف استعداد- چارچوب استعداد- بیانیه ارزشمندی کارمند- مدیریت استعدادهای	چارچوب و فرآیند کلی مدیریت استعداد
برسین و همکاران، ۲۰۱۲	سطح ۱ (فرآیندهای ذخیره سازی منابع انسانی)- سطح ۲ (فرآیندهای استاندارد سازی استعداد)- سطح ۳ (مدیریت استعداد یکپارچه)- سطح ۴ (مدیریت راهبردی استعداد)	مدل بلوغ مدیریت استعداد

پیشینه تحقیق

در این بخش به بررسی پژوهش‌های گذشته در زمینه ارائه مدل و چارچوب در حوزه جانشین‌پروری و استعدادیابی پرداخته شده است که با توجه به طولانی بودن مطالب سعی شده است به صورت گذرا به تعدادی از مطالعات اشاره گردد.

ریک و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود بنام جانشین‌پروری در سازمان‌های کوچک و بزرگ با هدف شناسایی فرآیندها و راهبردهای جانشین‌پروری مفید برای نامزدهای جانشینی به شاخص‌های موردنظر برای جانشینان شامل شایستگی‌های ارزش آفرین، دانش تخصصی، قابلیت‌های رهبری و سوابق عملکرد اشاره نموده‌اند (حکیمی نیاسری، ۱۳۹۸).

میدوز (۲۰۱۵) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان "ایجاد مسیر ارتقاء رهبری،

^۱Rick D.Johnson

^۲Meadows

تمرکز بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در اداره امور ایثارگران "مهم‌ترین اجزای برنامه جانشین‌پروری را، تعیین برنامه جانشین‌پروری در سطح کلان سازمان، مشارکت دادن مدیران ارشد، انتخاب افراد شایسته، ایجاد موقعیت‌ها و آزمون‌های مناسب برای انتخاب و فراهم‌آوردن آموزش مداوم و بلندمدت، می‌داند.

پانندی^۱ و شارما^۲ (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان "چالش‌ها و اقدامات برنامه‌ریزی جانشین‌پروری: مطالعه سازمان‌های هندی" به بررسی گام‌ها و چالش‌های جانشین‌پروری پرداخته است. این مطالعه اقدامات جانشین‌پروری را شامل منبع‌یابی، استخدام، آموزش و توسعه، سیستم مدیریت عملکرد، مدیریت پاداش و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌داند. از طرفی ناتوانی در ایجاد مخزنی از کاندیداها، فقدان ابزارهای ارزیابی، ناتوانی در شناسایی نیازهای آینده و فقدان فرآیندهای رسمی، به‌عنوان چالش‌های جانشین‌پروری معرفی شده‌است.

ویلکرسون^۳ (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان برنامه‌ریزی اثربخش جانشین‌پروری در بخش عمومی به بررسی جانشین‌پروری در بخش دولتی و بیان چالش‌های این برنامه در بخش عمومی پرداخته است. محقق معتقد است در بخش دولتی به‌دلیل پیچیدگی اجرای برنامه جانشین‌پروری از بخش خصوصی عقب مانده است. برخی از چالش‌های برنامه جانشین‌پروری عبارتند از: ماهیت مدیریت در بخش دولتی، رهبری سیاسی، قوانین نظام منابع انسانی در بخش دولتی، کمبود منابع و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌های بخش دولتی. او بیان می‌کند پشتیبانی مدیران ارشد، تهیه خزانه استعدادها، رصد و آموزش آنها و تمرکز قوی بر سنجش عملکرد کارشناسان و مدیران برای موفقیت جانشین‌پروری در بخش دولتی موردنیاز است.

در سال ۲۰۰۸ مطالعه موردی با عنوان مشخصه‌های اصلی برنامه‌ریزی موفق در مراکز تحقیقات دولتی، توسط رومجکو با استفاده از روش کیفی پدیدارشناسی با هدف تعیین ویژگی‌های کلیدی برنامه طرح‌ریزی جانشین‌پروری انجام گرفت. یافته‌ها حاکی از وجود هفت عامل در دو دسته کلی ویژگی‌های نهادی و ویژگی‌های کارمندی بود. ویژگی‌های نهادی شامل

^۱Pandey

^۲Sharma

^۳Wilkerson

ایجاد و حفظ خزانه استعداد، اطمینان از رعایت معیارهای اخلاقی در برنامه و تزریق انعطاف‌پذیری به درون سیستم‌های دیوان سالارانه بود. وی طرح‌ریزی مسیر شغلی، مرشدیت، آموزش و در نهایت وجود یک چشم‌انداز فراگیر با نگاهی روبه‌جلو و هم‌راستا با اهداف و استراتژی‌های کلی سازمان را نیز جزء ویژگی‌های کارمندی در نظر گرفت (رومجکو، ۲۰۰۸).

عبدالحسین‌زاده و لطیفی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان "فهم الگوی فرآیندی طراحی و استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی" با به‌کارگیری روش داده‌بنیاد به استخراج الگوی فرآیندی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند. در این پژوهش همچنین به برخی از شرایط و محدودیت‌های خاص سازمان‌های دولتی در اجرای جانشین‌پروری همچون در معرض فشار سیاسی بودن، بوروکراسی و تشریفات زاید اداری، عدم ثبات مدیران، ناکارآمدی واحد مدیریت منابع انسانی، توجه به ارزش‌های عمومی و... اشاره نموده‌اند.

لطیفی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با هدف طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی به سه دسته از متغیرها اشاره می‌نمایند. در سطح اول متغیرهایی چون تعهد مدیران ارشد، فرهنگ جانشین‌پروری و قوانین و اسناد بالادستی بوده که نقش مهم و کلیدی در تحقق جانشین‌پروری در بخش دولتی دارند. متغیرهای ارزیابی عملکرد مناسب، نظام آموزشی و عدالت سازمانی در سطح بعدی بوده که تنها به‌عنوان خروجی سیستم جانشین‌پروری بوده و نمی‌توان آنها را یکی از عوامل تحقق جانشین‌پروری قلمداد کرد. در سطح نهایی متغیرهایی مطرح می‌شوند که تأثیر اندکی داشته و نمی‌توانند باعث پیشرفت جانشین‌پروری در سازمان‌ها شوند. متغیرهایی چون شناسایی پست‌های کلیدی و حساس، الگوی شایستگی‌های پست‌های کلیدی، شناسایی و توسعه استعداد‌های سازمانی و مقاومت در برابر فشارهای سیاسی در این سطح قرار گرفته‌اند.

داوودی و یعقوبی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی" با دیدگاه اکتشافی چهارچوبی را برای نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها و موسسات عالی ارائه نموده‌اند. در این پژوهش چهارچوب منسجمی برپایه عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، مدل‌سازی شایستگی، نخبه‌یابی، توانمندسازی و

نگهداشت ارائه شده است.

حسینی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی-سازمانی" با استفاده از روش کیفی به بررسی مراحل استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌ها پرداخته‌اند. بر اساس یافته‌های پژوهش، الگوی احصاشده نظام مدیریت جانشین‌پروری شامل هفت تم و ۲۶ زیر شاخص است. فرهنگ سازی سیستمی، بستر سازی اجرای جانشین‌پروری، اجرای متعهدانه با نگاه سیستمی، تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیداها برای شایسته‌گزینی، تحلیل شکاف‌های آموزشی و توسعه کارکنان و ارزیابی نظام جانشین‌پروری، شاخص‌های الگو می‌باشد.

سلطانی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان طراحی و تبیین الگوی جانشین‌پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی به معرفی ابعاد و مؤلفه‌های مدل جانشین‌پروری در قالب ۵ بعد و ۲۰ مؤلفه پرداخته‌اند. ابعاد مدل شامل هم‌سویی راهبردی و تحلیل نیازها (مهمترین بعد)، ارتباطات و شبکه سازی راهبردی، استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی، رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها و پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها می‌باشد.

در رساله دکتری دانشگاه علامه طباطبایی با عنوان "الگوی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بررسی موضوع در شرکت‌های زیرمجموعه وزارت دفاع جمهوری اسلامی"، ارتباط مدیریت جانشین‌روی بر گرایش‌های کارراه کارکنان سازمان از دو دیدگاه استراتژیک و عملیاتی مورد بررسی قرار گرفته است. در دیدگاه استراتژیک تناسب فرآیند جانشین‌پروری با استراتژی سازمان و در دیدگاه عملیاتی گستردگی و جامع بودن فعالیت‌های جانشین‌پروری در سازمان بررسی شده است (دهقانپور فراشاه، ۱۳۹۰).

کولیوند (۱۳۹۶) در رساله دکتری با عنوان "طراحی الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی" با استفاده از روش ترکیبی، الگوی جانشین‌پروری شامل پنج گام: آماده سازی و برنامه‌ریزی اولیه، تعیین خط‌مشی، استعدادیابی و شرایط احراز شغل، توسعه و آموزش جانشینان احتمالی و ارزیابی برنامه همراه با ۱۹ مؤلفه ارائه نموده است.

دارابی در رساله دکتری با عنوان "طراحی و تبیین مدل سازمان جانشین‌پرور مورد مطالعه: مرکز آموزش مدیریت دولتی" به طراحی مدل سازمان جانشین‌پرور شامل هفت مقوله، بیست‌ودو مفهوم و هشتادوهشت شاخص پرداخته است. سازمان جانشین‌پرور (تفویض اختیار،

مربی‌گری، استعدادسنجی، توسعه مسیر شغلی، ارزیابی عملکرد فردی، تمایل فعال به جانشین‌پروری (آموزش قابلیت‌های موردنیاز، تمایل سازمان به جانشین‌پروری)، ارتباطات شبکه‌ای (تفکیک افقی، شبکه‌سازی، کانال‌های ارتباطی باز)، تعامل پویای مشاغل و محیط (تجزیه و تحلیل مشاغل، استراتژی سازمان، محیط پویا، فرهنگ مشارکتی)، ارتباطات نهادی (حمایت مدیران، روابط سیاسی-نهادی)، توانمندی‌های راهبردی (توان رهبری، مسئولیت‌پذیری، تجربه کاری، گستردگی تفکر، یادگیری مستمر) و اندازه سازمان (اندازه سازمان) مؤلفه‌های هفت‌گانه مدل می‌باشند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر برای ارائه مدل از روش آمیخته استفاده می‌کند. مطابق تعریف کر سول (۲۰۱۳)، روش آمیخته بر گردآوری، تحلیل و ترکیب توأمان یا به ترتیب مشخص داده‌های کیفی و کمی در مطالعه‌ای واحد یا مجموعه‌ای از مطالعه‌ها متمرکز است. در روش پژوهشی آمیخته اکتشافی جمع‌آوری داده‌های کمی (داده‌های حاصل از تحلیل محتوای لاوشه) برای آزمون و توصیف یک رابطه پیدا شده (مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده در فراترکیب) در داده‌های کیفی انجام می‌گیرد (بزی و همکاران، ۱۳۹۶).

روش پژوهش کیفی استفاده شده برای انتخاب، تجزیه و تحلیل و ارائه مدل پیشنهادی، روش تحقیق کیفی فراترکیب است. فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که از طریق ترکیب پژوهش‌های مختلف و با فراهم کردن نگرش نظام‌مند، به کشف موضوعات جدید می‌پردازد، به عبارتی فراترکیب با فراهم کردن نگرش سیستماتیک برای پژوهشگران از راه ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف به کشف موضوعات و استعاره‌های جدید و اساسی می‌پردازد و با این روش دانش جاری را ارتقا داده، یک دید جامع و گسترده‌ای را نسبت به مسائل پدید می‌آورد. فراترکیب مستلزم این است که پژوهشگر یک بازنگری دقیق و عمیق انجام داده، یافته‌های پژوهش‌های کیفی مرتبط را ترکیب کند. در همین راستا پژوهش‌های پیشین در خصوص استعدادیابی و جانشین‌پروری در سازمان‌ها برابر روش فراترکیب مورد بررسی قرار گرفت و بعد از نظرخواهی از خبرگان، مدل این پژوهش شامل ۶ مقوله، ۲۰ مفهوم و ۲۴۴ کد تدوین شد. در بخش کمی پژوهش به‌منظور تأیید الگوی پیشنهادی از مدل تحلیل روایی لاوشه و نظر سنجی از خبرگان استفاده شده است.

در تحقیق حاضر، جامعه آماری شامل پژوهش‌های پیشین (سایت وب ساینس^۱، ساینس‌دایرکت، مگ‌ایران، ایران‌داک، پایگاه تخصصی نور، پرتال جامع علوم انسانی، سایت وایلی) در زمینه مدیریت استعداد، جانشین‌پروری و مدل‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری است. در زمینه نمونه‌گیری، مرتبط‌ترین مطالعات با استفاده از رویکرد هدفمند انتخاب شدند که در بررسی‌های انجام گرفته در این زمینه ۵۶ پژوهش انتخاب شد که در آن‌ها درباره مدل‌های مدیریت استعداد، استعدادیابی و جانشین‌پروری به‌طور مستقیم و همچنین در زمینه سایر متغیرها بحث شده بود. فرآیند انتخاب مقالات در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود.

به‌منظور تحقیق روش فراترکیب می‌توان از روش هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو^۲ (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۶)، روش هفت مرحله‌ای نوبلیت و هیر (بزی و همکاران، ۱۳۹۶) بر مبنای قوم‌نگاری کیفی و رویکرد هفت مرحله‌ای والش و دان^۳ (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۶) استفاده نمود. در این پژوهش، از روش هفت‌مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و بارسو^۴ (۲۰۰۶) استفاده شده است که مراحل آن شامل تنظیم پرسش‌های پژوهش، انتخاب و مرور مطالعات منتخب، جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب، استخراج اطلاعات مقاله، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها، اعتبارسنجی پژوهش و ارائه یافته‌ها می‌شود (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۶: ۵۸؛ به نقل از سندلوسکی و بارسو، ۲۰۰۷).

جدول ۲: فرآیند انتخاب مقالات

معیار	شرط پذیرش	عدم پذیرش
زبان مقاله‌ها	فارسی و انگلیسی	غیر از زبان فارسی و انگلیسی
موضوع مطالعه	جانشین‌پروری، مدیریت استعداد، استعدادیابی، شایسته‌سالاری	موارد غیر از موضوع اشاره شده
خروجی مطالعه	ارائه مدل یا چارچوب یا شناسایی عوامل	غیر از موارد مطرح شده

^۱ Web of science

^۲ Sandelowski and Barroso

^۳ Walsh & Downe

^۴ Sandelowski & Barroso

نظرها و سایت‌های شخصی، مقالات چاپ نشده و مقاله نامربوط	مقالات چاپ شده در مجلات معتبر	نوع مطالعه
مقالات با اطلاعات ناقص	اطلاعات نویسنده و مجله کامل و روش پژوهش مشخص و معتبر	وضعیت اطلاعات و روش پژوهش

مرحله اول-تنظیم سوال پژوهش؛ برای تنظیم سوال پژوهش از المان‌های متفاوتی همچون جامعه مورد مطالعه، چه چیز، چه موقع و چگونگی روش برابر جدول شماره ۳ استفاده می‌شود. اجزای مدل نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری چه مؤلفه‌های هستند؟

جدول ۳: تنظیم سوال پژوهش

پارامترهای سوالی	پاسخ سوال
چه چیزی	شناسایی ابعاد نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری
جامعه مورد مطالعه	سایت وب ساینس ^۱ ، ساینس دایرکت، مگایران و ایران‌داک، پایگاه تخصصی نور، سایت وایلی
محدودیت زمانی	۲۰۰۰-۲۰۱۹

مرحله دوم-انتخاب و مرور نظام‌مند مطالعات؛ در این پژوهش مطالعات منتشر شده در طی سال ۲۰۰۰-۲۰۱۹ میلادی در بانک اطلاعاتی ساینس دایرکت، پایگاه تخصصی نور، وایلی، وب ساینس و مگایران^۲ به زبان انگلیسی و فارسی به‌عنوان جامعه آماری بوده و با استفاده از موتور جستجوی گوگل و گوگل اسکولار به جستجوی مقالات پرداخته شد. در این پژوهش، کلیدواژه‌های جانشین‌پروری، استعدادیابی، مدیریت استعداد، شایسته‌سالاری، هم‌راستایی راهبردی و شایستگی مدنظر قرار گرفتند. در مرحله بعد معیارهای ورود و خروج مقالات به مطالعه حاضر مشخص شد که منجر به انتخاب تعداد معینی مقاله جهت استخراج مدل گردید. معیارهای ورود پژوهش‌ها به مطالعه حاضر عبارتند از: ۱. استفاده از اصطلاحات تعیین‌شده برای عنوان ۲. کامل بودن گزارش پژوهش ۳. مرتبط بودن مطالب پژوهش به مباحث مربوط به طبقه بندی مطالعات نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری ۴. استفاده از مدل‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری. نیز معیارهای خروج از مطالعه شامل: ۱. مطالعاتی که تنها چکیده مطالعه را گزارش نموده بودند ۲. به زبان‌های غیرانگلیسی. در بررسی‌های اولیه بر اساس کلیدواژه‌گان ۳۲۷ مقاله

^۱ Web of science

^۲ Magiran

یافت شد که پس از بررسی عنوان، چکیده، محتوا، اطلاعات و کیفیت مقاله‌ها، ۵۶ مقاله برای تحلیل مورد استفاده قرار گرفت.

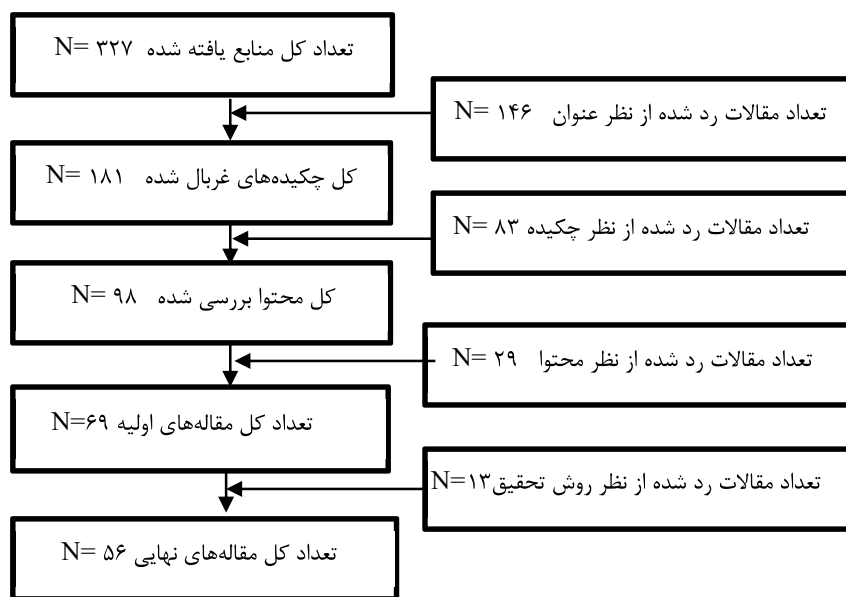
یافته‌های تحقیق

مرحله سوم- جستجو و انتخاب متون مناسب؛ در ابتدای فرآیند جستجو مشخص شد، آیا متون با سوال تحقیق متناسب می‌باشند یا خیر و به منظور رسیدن به این هدف مجموعه مطالعات منتخب چندین بار مورد بازبینی قرار گرفت و در هر مرحله مقالات و متونی که با موضوع هم‌خوانی نداشتند حذف شدند که در نهایت به تعداد مقالات محدودی اکتفا شد. هدف از این گام حذف مقالاتی بود که به یافته‌های ارائه شده آنها اعتمادی نبود. معمولاً مهارت‌های ارزیابی ضروری ابزاری؛ برای ارزیابی کیفیت مطالعه‌های اولیه پژوهش کیفی استفاده می‌شود. CASP، ۱۰ سوالی است که به شما کمک می‌کند تا مفهوم تحقیق کیفی را دریابید. این ابزار به محقق کمک می‌کند تا دقت و اعتبار و اهمیت مطالعه‌های کیفی تحقیق را مشخص کند. این سوالات بر این اساس است که: ۱. اهداف تحقیق ۲. منطق روش ۳. طرح تحقیق ۴. روش نمونه‌برداری ۵. جمع‌آوری داده‌ها ۶. انعکاس پذیری (رابطه محقق و شرکت‌کنندگان) ۷. ملاحظات اخلاقی ۸. دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها ۹. بیان واضح و روشن یافته‌ها ۱۰. ارزش پژوهش. در این مرحله پژوهشگر به هر کدام از سوالات یک امتیاز کمی می‌دهد و سپس یک فرم ایجاد می‌کند. بنابراین می‌توان امتیازاتی را که به هر مقاله می‌دهیم جمع و مقالات را ارزیابی کنیم (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۶). نمودار شماره ۱ فرآیند انتخاب پژوهش‌های نهایی را نشان می‌دهد.

مرحله چهارم- استخراج اطلاعات متون؛ در پژوهش حاضر اطلاعات مقالات ابتدا براساس موضوع اصلی مقالات در حوزه استعدادیابی و جانشین‌پروری دسته‌بندی شدند. سپس مرجع مربوط به هر مقاله ثبت شد (نام و نام خانوادگی نویسنده، سال، نام مقاله). سپس اجزای اصلی استعدادیابی و جانشین‌پروری که در مقاله اشاره شده بود از آن مستخرج شد.

مرحله پنجم- تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی؛ در روش فراترکیب به‌طور مستمر مقالات منتخب و نهایی شده، به‌منظور دستیابی به یافته‌های درون‌محتوایی مجزایی که در آنها

مطالعه‌های اصلی و اولیه انجام می‌شوند، چندبار مرور شد. معیارها و زیرمعیارهای مدل نیز تعیین شدند. هدف فراترکیب ایجاد تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌ها می‌باشد. در طول تجزیه و تحلیل، موضوعات یا تم‌هایی جستجو می‌شود که در میان مطالعه‌های موجود در فراترکیب پدیدار شده‌اند



نمودار ۱: الگوریتم انتخاب پژوهش‌های نهایی

ساندلوسکی^۱ و باروسو^۲ (۲۰۰۷) از این شیوه با عنوان بررسی موضوعی یاد کرده‌اند که در آن محقق ابتدا تم‌ها یا موضوعاتی را شناسایی و مشخص کرده و پس از اینکه موضوعات مشخص شدند، بررسی‌کننده یک طبقه‌بندی موضوعی را شکل داده و موضوعات مشابه را ذیل موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین نحو ممکن توصیف می‌کند. تم‌ها اساس و پایه‌ای را برای ایجاد توضیحات و مدل‌ها، تئوری‌ها و فرضیات کاری ارائه می‌دهند. در این تحقیق بر اساس مطالعات

^۱ Sandelowski

^۲ Barroso

پیشین برای تمام اطلاعات استخراج شده کدی در نظر گرفته شد و سپس با در نظر گرفتن مفهوم هریک از این کدها، در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی شد. بر این اساس مفاهیم تحقیق مشخص شدند. برای مثال توان رهبری، اعتماد آفرینی، مسئولیت‌پذیری، تجربه کاری، یادگیری مستمر، امکان ایجاد کار در گروه‌های هم‌فکر-که بارها در تحقیقات پیشین مطرح شده‌اند- به‌عنوان کد انتخاب شدند. این کدها در غالب مفهومی بنام عوامل رفتاری، مقوله بس‌ترها یا عوامل زمینه‌ساز را تشکیل می‌دهند. براساس تحلیل‌های انجام گرفته و تحلیل محتوای مقالات، ۵۶ مقاله نهایی (داخلی و خارجی) انتخاب شدند و در مجموع ۶ مقوله، ۲۰ مفهوم و ۲۴۴ کد برای مؤلفه‌های مدل استعدادیابی و جانشین‌پروری در این پژوهش کشف و مشخص گردید. در جدول شماره ۴ منابع استخراج کدها نشان داده شده است. مدل اولیه شامل مقوله‌ها، مفاهیم و کدها در اختیار ۸ نفر از خبرگان دانشگاهی قرار گرفت تا نظرات خود را در ارتباط با مدل (کدها، مفاهیم و مقوله‌ها) ارائه نمایند که در نهایت تعداد ۴۶ مورد به کدها اضافه گردید اما در مقوله‌ها و مفاهیم تغییری ایجاد نشد.

جدول ۴: برخی منابع استخراج کدها

منابع	کدها
طهماسبی و همکاران (۱۳۹۴)	ساختارسازی استعداد محور
طهماسبی و همکاران (۱۳۹۴)	متمایزسازی منابع انسانی
داوودی و یعقوبی (۱۳۹۶)، Jarrell & Pewitt (۲۰۰۷)	در نظر گرفتن جایگاه رسمی جانشین‌پروری در ساختار اداری و آموزشی
Yeonsoo (۲۰۱۰)	جانشین‌پروری به‌عنوان هسته استراتژیک سازمان
کرمزاده (۱۳۹۵)	خط مشی استعدادیابی و جانشین‌پروری در سازمان
داوودی و یعقوبی (۱۳۹۶)	بازمهندسی وظایف و ساختار سازمانی
طهماسبی و همکاران (۱۳۹۴)	نهادینه‌سازی سیستم استعدادیابی و جانشین‌پروری
ندوشن و همکاران (۱۳۹۱)	اعتماد آفرینی
گل‌وردی و همکاران (۱۳۹۵)،	توسعه روحیه جمع‌گرایی
عباس‌آبادی (۱۳۹۵)	بهره‌گیری از نظام پیشنهادات
دارایی (۱۳۹۱)	تفکر سیستمی
عاکفیان و رشیدی (۱۳۹۶)	توجه کافی برای رعایت احترام قدیمی‌ها

طراحی الگوی جامع استعدادیابی و جانشین‌پروری ... / ۴۹

ندوشن و همکاران (۱۳۹۱)	عدم رهاسازی استعدادها بعد از ورود
ندوشن و همکاران (۱۳۹۱)	تفکر مدیریت استعداد
ندوشن و همکاران (۱۳۹۱)	سبک مدیریت و رهبری آزادمنشانه
ندوشن و همکاران (۱۳۹۱)	کار را به کاردان سپردن
گل‌وردی و همکاران (۱۳۹۵)	سبک مدیریت مشارکتی
گل‌وردی و همکاران (۱۳۹۵)، Pandey & Sharm (۲۰۱۴)	آینده‌نگری مدیر
Groves (۲۰۰۷)	تثبیت فرهنگ پرورش مدیران
علامه و همکاران (۱۳۹۶)	فرهنگ جانشین‌پروری
طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱)، Madegwa & S.M.A (۲۰۱۴)	توازن میان کار و زندگی
ندوشن و همکاران (۱۳۹۱)	زمینه‌سازی رشد استعدادها
ندوشن و همکاران (۱۳۹۱)	ایجاد زیرساخت‌های حقوقی-قانونی
عبدالحسین‌زاده و لطیفی (۱۳۹۶)-	آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها متناسب بر اساس اسناد بالادستی،
عبدالحسین‌زاده و لطیفی (۱۳۹۶)-	نظام اطلاعات و آمار دقیق از وضعیت جمعیت‌شناختی سازمان،
داوودی و یعقوبی (۱۳۹۶)	فرهنگ حمایت از نوآوری با پذیرش و ارج نهادن به ایده‌های نو
عبدالحسین‌زاده و لطیفی (۱۳۹۶)-	تسهیل تحقق نظام شایسته‌سالاری در سازمان
عبدالحسین‌زاده و لطیفی (۱۳۹۶)-	مدل و الگوی شایستگی مناسب برای سازمان و پست‌های سازمانی،
Yeonsoo(2010)	ارزیابی نیازمندی‌ها و ملزومات کار آینده
حسینی و همکاران (۱۳۹۷)	تدوین واقع‌گرایانه اهداف
Yeonsoo(2010)	ایجاد یک برنامه برای مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری
Ulrich & Allen(2014)	تعیین استانداردها
عباس‌آبادی (۱۳۹۵)	تدوین استراتژی مدیریت استعداد
عباس‌آبادی (۱۳۹۵)	برنامه‌ریزی نیروی انسانی
عباس‌آبادی (۱۳۹۵)	تعریف افراد بااستعداد
عباس‌آبادی (۱۳۹۵)	جذب و منبع‌یابی استعداد
عباس‌آبادی (۱۳۹۵)	ایجاد پروفایل استعداد

داوودی و یعقوبی (۱۳۹۶)	جذب نیروهای مستعد جهت غنی‌سازی بانک خزانة جانشینی
داوودی و یعقوبی (۱۳۹۶)	تعیین قابلیت‌ها و شایستگی‌های موردنیاز در آینده
ندوشن و همکاران (۱۳۹۱)	استقرار سازوکار شناسایی و استعدادسنجی
داوودی و یعقوبی (۱۳۹۶)	ارزیابی علایق و شیوه نگرش منابع انسانی شاغل به محیط کاری و سازمانی
داوودی و یعقوبی (۱۳۹۶)	ارزیابی منابع انسانی بر اساس ملاک‌های شایستگی (بازخورد ۳۶۰، کانون ارزیابی و...)
داوودی و یعقوبی (۱۳۹۶)	ارزیابی منابع انسانی بر اساس نگرش دوراندیشی و تحول‌آفرینی
سهراب و همکاران (۱۳۹۶)، داوودی و یعقوبی (۱۳۹۶)	ارزیابی منابع انسانی بر اساس مهارت‌های فنی، مدیریتی، مهارت‌های انسانی-ارتباطی
Chlebokova & Misankova & Kramarova(2015)	شناسایی جانشینان بالقوه
امیرتاش (۱۳۸۳)	تدوین شاخص‌های استعدادیابی
امیرتاش (۱۳۸۳)	ساخت ابزار و آزمون‌سازی استعدادیابی
Yeonsoo(2010)	شفاف‌سازی معیارهای ارزیابی عملکرد و آگاه‌سازی افراد از معیارها
داوودی و یعقوبی (۱۳۹۶)	کشف استعدادهای منابع انسانی
عبدالحسین‌زاده و لطیفی (۱۳۹۶)- Groves (۲۰۰۷),	تهیه بانک اطلاعاتی جامع و کامل از افراد مستعد و بالقوه برای پست‌های مدیریتی
داوودی و یعقوبی (۱۳۹۶)	تشکیل بانک خزانة جانشینی با ابعاد مدیریت آموزشی، اداری و ...
عبدالحسین‌زاده و لطیفی (۱۳۹۶)	اتخاذ راهبرد درون‌گرایی در جانشین‌پروری
سلطانی و همکاران (۱۳۹۶)-	تشکیل مخزن هوشمند استعدادهای
هزارجریبی و همکاران (۱۳۹۶)- Lynn(۲۰۰۱),	تهیه مخزن استعدادهای بالقوه برای جایگزینی
سلطانی و همکاران (۱۳۹۶)	سطح‌بندی جانشین‌ها و کاندیدها
جلیلیان و صوفی (۱۳۹۲)	ارتقای افراد به خزانة استعداد با بهره‌گیری از ارزیابی ۳۶۰
داوودی و یعقوبی (۱۳۹۶)	موقعیت‌های شغلی با رویکرد آینده‌پژوهانه
امیری و همکاران (۱۳۹۸)	روند فناوری‌های آینده
امیری و همکاران (۱۳۹۸)	شناسایی تهدیدات و آسیب‌های احتمالی
داوودی و یعقوبی (۱۳۹۶)	شناخت چشم‌انداز و مأموریت سازمان

داوودی و یعقوبی (۱۳۹۶)	درک و تحلیل تغییرات و نیازمندی‌های محیطی
داوودی و یعقوبی (۱۳۹۶)	تعریف روشن و دقیق اولویت‌های حیاتی و راهبردی،
فالمرو و کانگر (۱۳۸۷) Pandey & Sharm (۲۰۱۴)	آینده‌نگری مدیر
زارعی متین و همکاران (۱۳۹۵)-	ترسیم آینده سازمان
سلطانی و همکاران (۱۳۹۶)	هدف‌گذاری و تعیین راهبردهای جانشین‌پروری
سلطانی و همکاران (۱۳۹۶)	الزامات جانشین‌پروری
عبدالحسین زاده و لطیفی (۱۳۹۶)- سهراب و همکاران (۱۳۹۶)	شناسایی پست‌های حساس و کلیدی سازمان و اولویت‌بندی آنها
لطیفی و همکاران (۱۳۹۵)	الگوی شایستگی‌های پست‌های کلیدی
جلیلیان و صوفی (۱۳۹۲)	شناسایی مشاغل به استناد اهمیت و تبعات تصمیمات
جلیلیان و صوفی (۱۳۹۲)	شناسایی مشاغل به استناد میزان تأثیر در دست‌یابی به اهداف
داوودی و یعقوبی (۱۳۹۶)	تجزیه و تحلیل وظایف و مأموریت‌های اساسی و حیاتی
داوودی و یعقوبی (۱۳۹۶)	تجزیه و تحلیل و اهمیت‌یابی پست‌های اداری و سازمانی
عامری و همکاران (۱۳۹۶)- مطهری نژاد (۱۳۹۶) -	شایستگی‌های فردی و شخصیتی
عامری و همکاران (۱۳۹۶)- همکاران (۱۳۹۶)	شایستگی‌های مکتبی و ارزشی
عامری و همکاران (۱۳۹۶)	شایستگی‌های رفتاری
کاوسی خامنه و همکاران (۱۳۹۶)- مطهری نژاد (۱۳۹۶)	شایستگی‌های علمی و آموزشی
عامری و همکاران (۱۳۹۶)- مطهری نژاد (۱۳۹۶)	شایستگی‌های رهبری و مدیریتی
حسینی و همکاران (۱۳۹۷)	استقرار نظام شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد
ندوشن و همکاران (۱۳۹۱)	تفکر شایسته‌خواهی
ندوشن و همکاران (۱۳۹۱)	تجلی شایسته‌خواهی در اهداف و ارزش‌ها
ندوشن و همکاران (۱۳۹۱)	کار را به کاردان سپردن
ندوشن و همکاران (۱۳۹۱)	حاکمیت دانش و تجربه
عبدالحسین زاده و لطیفی (۱۳۹۶)-	تسهیل تحقق نظام شایسته‌سالاری در سازمان،

ندوشن و همکاران (۱۳۹۱)	شایسته‌گزینی بیرونی
ندوشن و همکاران (۱۳۹۱)	شایسته‌پروری درونی
فرهی و همکاران (۱۳۹۶)- ابوالحسنی و خدابخشی (۱۳۹۶)- عبدالهی (۱۳۹۵)	تناسب شغل و شاغل
فرهی و همکاران (۱۳۹۶)	تناسب ویژگی‌های عمومی شاغل با شرایط احراز شغل
دهقانپور فراشاه (۱۳۹۰)	تناسب علائق کارراهه کارکنان با کارراهه ترسیم‌شده
دهقانپور فراشاه (۱۳۹۰)	تناسب بین کارراهه‌های ترسیم‌شده در سازمان و استراتژی‌های کسب‌وکار
عبدالهی (۱۳۹۵)	انتخاب و جایگزین کردن افراد در مشاغل بر پایه عملکرد و تجربیات و توان آنها،
عبدالهی (۱۳۹۵)	شناسایی شایستگی‌های مدیریتی بر اساس نیازها و ارزشها و استراتژی‌های آینده
سلطانی و همکاران (۱۳۹۶)	تطبیق استعدادها با مشاغل محوری و کلیدی
فرهی و همکاران (۱۳۹۶)	تناسب ویژگی‌های تخصصی/حرفه‌ای مشاغل با شرایط احراز شغل،
فرهی و همکاران (۱۳۹۶)	تناسب ویژگی‌های تخصصی/حرفه‌ای مشاغل با شرایط و اقتضائات تخصصی شاغل
دهقانپور فراشاه (۱۳۹۰)	رابطه بین نوع پاداش و تغییر در مسیر شغلی
دهقانپور فراشاه (۱۳۹۰)	رابطه بین معیارهای ارزیابی و تغییر در مسیر شغلی
دهقانپور فراشاه (۱۳۹۰)	رابطه بین مبنای پرداخت پاداش و تغییر در مسیر شغلی
دهقانپور فراشاه (۱۳۹۰)	شناخت علائق و انگیزه‌های فرد، شناخت ویژگی‌های پست‌های سازمانی
عبدالهی (۱۳۹۵)	بررسی میزان تطبیق جانشین‌پروری با برنامه‌های استراتژیک سازمان
دهقانپور فراشاه (۱۳۹۰)	تناسب اختیار با وظایف تفویض‌شده
بردبار و همکاران (۱۳۹۰)	مربوط ساختن و هم‌راستایی فرآیند استعدادیابی و جانشین‌پروری با راهبرد سازمان
سهرابی و همکاران (۱۳۹۶)	هم‌راستایی نظام پیشنهادات با بخش پژوهش
دهقانپور فراشاه (۱۳۹۰)	رابطه بین سیستم مدیریت عملکرد با استعدادیابی و جانشین‌پروری
هزارجریبی و همکاران (۱۳۹۶)،	رابطه بین سیستم ارزیابی با استعدادیابی و جانشین‌پروری
دهقانپور فراشاه (۱۳۹۰)	رابطه بین سیستم پاداش با استعدادیابی و جانشین‌پروری
دهقانپور فراشاه (۱۳۹۰)	رابطه بین سیستم آموزشی با استعدادیابی و جانشین‌پروری
دهقانپور فراشاه (۱۳۹۰)	هم‌سویی فرآیند مدیریت استعداد و جانشین‌پروری با سیاست سازمانی

طراحی الگوی جامع استعدادیابی و جانشین‌پروری ... / ۵۳

هم‌راستایی افقی و عمودی	حسینی و همکاران (۱۳۹۷)،
هم‌راستایی با قوانین بالادستی	حسینی و همکاران (۱۳۹۷)،
سیستم چندمنظوره پرداخت	علامه و همکاران (۱۳۹۶)
تحسین و قدردانی غیررسمی	علامه و همکاران (۱۳۹۶)
قدردانی مستمر از نیروهای مستعد	علامه و همکاران (۱۳۹۶)
تسهیلات رفاهی	عاکفیان و رشیدی (۱۳۹۵)
پاداش عادلانه معنوی و مادی	عاکفیان و رشیدی (۱۳۹۵)
اطلاع‌رسانی رسمی منابع انسانی در مورد تسهیلات اعطایی به افراد،	سهرابی و همکاران (۱۳۹۶)
وجود پاداش‌های مالی و وجود سیستم پاداش‌های غیر مالی	طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱)،
تمرکز سیستم بر ارائه پاداش‌های محرک کارآفرینی و خلاقیت،	داوودی و یعقوبی (۱۳۹۶)
مشارکت مدیران در پاداش‌دهی	سهرابی و همکاران (۱۳۹۶)
داشتن حق انتخاب بیشتر و گزینه بیشتر در پاداش	سهرابی و همکاران (۱۳۹۶)
وجود فرصت‌های پیشرفت‌های شغلی	طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱)،
فراهم نمودن زمینه‌های لازم برای ایجاد محیط شاداب و فعال	داوودی و یعقوبی (۱۳۹۶)
فرصت برای توسعه حرفه‌ای و علمی	طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱)،
فراهم نمودن شرایط مناسب برای مشارکت منابع انسانی در طرح‌های نوآورانه	داوودی و یعقوبی (۱۳۹۶)
حمایت مادی و معنوی از حرکت در راستای شایسته‌سالاری،	داوودی و یعقوبی (۱۳۹۶)
القای فرهنگ موفقیت مبتنی بر استعدادپروری	داوودی و یعقوبی (۱۳۹۶)
ایجاد فرصت‌های چالش‌برانگیز	آرمسترانگ (۲۰۰۶)
نظام ارزیابی عملکرد مناسب	عبدالحسنی و خدابخشی (۱۳۹۶) Pandey & Sharm (۲۰۱۴)
حمایت سازمانی ادراک شده	حسینی و همکاران (۱۳۹۷)
تعیین چارچوب حمایتی	حسینی و همکاران (۱۳۹۷)
مقررات حمایتی سازمان	عبدالحسنی و خدابخشی (۱۳۹۶)
عزم و اراده سازمان و حمایت مدیران	سهرابی و همکاران (۱۳۹۶) Jarrell & Pewitt (۲۰۰۷)،
حمایت کارکنان و مسئولان زیردست از مدیران	هزارجریبی و همکاران (۱۳۹۶)،

اعتقاد به جانشین‌پروری در سازمان	لطیفی و همکاران (۱۳۹۵)
توجه به استعدادها در سازمان	لطیفی و همکاران (۱۳۹۵)
سیاسی نبودن قرارگرفتن در مناصب سازمانی	لطیفی و همکاران (۱۳۹۵)
توجه به روش‌های ارزیابی سیستم جانشین‌پروری (فرآیندی-نتیجه)	حسینی و همکاران (۱۳۹۷)-
سنجش و ارزیابی عملکرد جانشین‌ها	سلطانی و همکاران (۱۳۹۶) Ulrich & Allen(۲۰۱۴),
گرفتن بازخور از مدیران	جلیلیان و صوفی (۱۳۹۲)
مشخص کردن معیارهای ارزیابی	حسینی و همکاران (۱۳۹۷)
استقرار فرآیند کنترل و تحلیل شکاف‌ها در جهت کنش سیستمی	حسینی و همکاران (۱۳۹۷)
شاخص‌ها و سنجه‌های مناسب به منظور ارزیابی برنامه جانشین‌پروری	عبدالحسین زاده و لطیفی (۱۳۹۶)
ارزیابی تعداد پست‌های دارای جانشین	عبدالهی (۱۳۹۵)
ارزیابی تغییرات رفتاری کاندیدهای ناشی از آموزش	عبدالهی (۱۳۹۵)
ارزیابی و تجزیه و تحلیل کمی و کیفی خزانه جانشینی	عبدالهی (۱۳۹۵)
طراحی شفاف برنامه‌های توسعه فردی جذاب	داوودی و یعقوبی (۱۳۹۶)
تلاش برای جذابیت شغل	عاکفیان و رشیدی (۱۳۹۶)
تدوین اطلاعات و شرایط حرکت در مسیر ارتقای شغلی چندبعدی	داوودی و یعقوبی (۱۳۹۶)
تعیین مسیر شغلی جانشین‌ها	سلطانی و همکاران (۱۳۹۶)
برنامه‌ریزی کارراه شغلی	Chlebokova & Misankova & Kramarova(۲۰۱۵)
تأکید بر شایسته‌سالاری در مسیر پیشرفت شغلی	عاکفیان و رشیدی (۱۳۹۶)
تأکید بر جانشین‌پروری در مسیر پیشرفت شغلی	عاکفیان و رشیدی (۱۳۹۶)
تلاش برای جذابیت شغل	عاکفیان و رشیدی (۱۳۹۶)
توسعه مسیر شغلی	دارایی (۱۳۹۱)
مسیر شغلی چندبعدی	داوودی و یعقوبی (۱۳۹۶)
مسیر شغلی شفاف	علامه و همکاران (۱۳۹۶)
مشارکت فعال	معافی‌مدنی و تیمورزاده (۱۳۹۱)
موفقیت کارراه	معافی‌مدنی و تیمورزاده (۱۳۹۱)

طراحی الگوی جامع استعدادیابی و جانشین‌پروری ... / ۵۵

خودمدیریتی کارکنان	معافی‌مدنی و تیمورزاده (۱۳۹۱)
تسهیم دانش	معافی‌مدنی و تیمورزاده (۱۳۹۱)
ایجاد رضایت از کار	مومن‌پور و همکاران (۱۳۹۴)
فداکاری	مومن‌پور و همکاران (۱۳۹۴)
دل‌بستگی کاری، شغلی و سازمانی	مومن‌پور و همکاران (۱۳۹۴)
حمایت اجتماعی از همکاران و مدیران	معافی‌مدنی و تیمورزاده (۱۳۹۱)
بازخورد عملکرد	معافی‌مدنی و تیمورزاده (۱۳۹۱)
کنترل شغلی	معافی‌مدنی و تیمورزاده (۱۳۹۱)
تنوع وظیفه	معافی‌مدنی و تیمورزاده (۱۳۹۱)
فرصت یادگیری و رشد	معافی‌مدنی و تیمورزاده (۱۳۹۱)
تسهیلات آموزشی	معافی‌مدنی و تیمورزاده (۱۳۹۱)
تمایل به انتقال دانش و تجربه	گل‌وردی و همکاران (۱۳۹۵)،
حرکت به سمت ایجاد سازمان یادگیرنده	عاکفیان و رشیدی (۱۳۹۶)
مشارکت بیشتر نیروهای مستعد در سازمان	علامه و همکاران (۱۳۹۶)
روش جانشینی موقت	عبداللهی (۱۳۹۵)
توسعه دانش کارآفرینی	داوودی و یعقوبی (۱۳۹۶)
غنی‌سازی و گردش شغلی جانشین‌ها و نهادینه‌سازی گردش شغلی	عبداللهی (۱۳۹۵)-
ایجاد فضای یادگیری و اشتراک دانش	Byers (۲۰۱۶)
توسعه مبتنی بر تخصص و کارراه	حسینی و همکاران (۱۳۹۷)
تفویض اختیار و تمرکززدایی	ندوشن و همکاران (۱۳۹۱)-
مری‌گری	ندوشن و همکاران (۱۳۹۱)- Capuano & Mackenzie (2013), Groves & Zepeda (۲۰۰۷), Bengston & Praylo (۲۰۱۲)
تعریف برنامه‌های آموزشی در برنامه‌های توسعه مدیریتی؛	داوودی و یعقوبی (۱۳۹۶)
برگزاری کارگاه‌های ارتقای سطح مهارتی در ابعاد ادراکی، انسانی و فنی	داوودی و یعقوبی (۱۳۹۶)
تعیین نیازهای آموزشی جانشینان	سلطانی و همکاران (۱۳۹۶)- حسینی و همکاران (۱۳۹۷)

مدیریت دانش	عباس آبادی (۱۳۹۵) - Capuano & Mackenzie (2013) Durst & Wilhelm (۲۰۱۲)
-------------	-----------------------------------------------------------------------

مرحله ششم-اعتبارسنجی پژوهش

اغلب پژوهشگران در این موضوع اجماع نظر دارند که با یکی از دو روش زیر می توان خروجی روش فراترکیب را اعتبارسنجی کرد (بنچ و دی، ۲۰۱۰؛ بزی و همکاران، ۱۳۹۶):

- بهره‌مندی از نظر خبرگان در تأیید دستاوردهای پژوهش
- ارائه نتیجه جامع با استفاده از مطالعات موردی جدید

در این پژوهش به منظور اعتبارسنجی، از نظر خبرگان دانشگاهی که حداقل دارای ده سال سابقه اجرایی و مدیریتی در سازمان‌های دولتی می‌باشند، برای تأیید دستاوردهای پژوهش استفاده شد. بدین صورت که ۸ خبره دانشگاهی مرتبط با موضوع به روش هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند.

برای تأیید مدل ارائه شده از مدل تحلیل روایی لاوشه (۱۹۷۵) استفاده شد. مدل ارائه شده لاوشه برای تحلیل محتوا به این صورت است که نظر خبرگان در ارتباط با عناصر مدل در مقیاس لیکرت سه مجموعه‌ای دریافت می‌شود (بزی و همکاران، ۱۳۹۶: ۷۱۹). بدین منظور برای بررسی روایی مؤلفه‌ها از ضریب نسبی روایی محتوا CVR^۱ با طیف سه حالت " ضروری است"، " مفید است ولی ضرورتی ندارد" و " ضرورتی ندارد" با اعداد متناظر ۱، ۲ و ۳ استفاده شده است. برای بررسی روایی معیارها از ضریب نسبی روایی محتوای CVI^۲ استفاده شده است. هر معیار بر اساس طیف چهار قسمتی غیرمرتبط، نیاز به بازبینی جدی، مرتبط اما نیاز به بازبینی و کاملاً مرتبط بررسی شد و در نهایت نظر خبرگان را در مورد مدل نهایی در سه طیف خوب، نیاز به اصلاح و بد خواسته شد. طبق فرمول لاوشه CVR و CVI به صورت فرمول‌های (۱) و (۲) به دست می‌آید. مطابق نظر لاوشه (۱۹۷۵)، ۰/۷۵ حداقل مقدار قابل قبول CVR برای هشت خبره است.

^۱Bench & Day

^۲Content Validity Ratio

^۳Content Validity Index

$$CVR = (ne - N/2)/(N/2) \quad \text{رابطه (۱)}$$

ne تعداد خبرگانی است که رأی به ضروری بودن داده‌اند.

$$CVI = \frac{\sum CVR}{\text{Retained numbers}} \quad \text{رابطه (۲)}$$

N نشان‌دهنده تعداد کل خبرگان و Retained numbers معرف تعداد گزینه‌های تأیید شده است.

برای شاخص CVI تجمیع امتیازات موافق برای هر آیت‌م که امتیاز مرتبط اما نیاز به بازبینی و کاملاً مرتبط را کسب کرده‌اند تقسیم بر تعداد کل متخصصان محاسبه می‌شود. نسبت روایی محتوا (CVR)، میانگین عددی قضاوت‌ها (MnJ) و شاخص روایی محتوا (CVI) برای گزینه‌های مختلف مدل محاسبه شد (جدول شماره ۵). معیارهای پذیرش به شرح ذیل است:

- پذیرش بدون شرط گزینه‌هایی که مقدار CVR آنها از ۰/۷۵ بیشتر است.
 - پذیرش گزینه‌هایی که مقدار CVR آنها بین صفر و یک بوده و مقدار میانگین عددی قضاوت‌ها مساوی یا بیشتر از ۱,۵ است. این وضعیت نشان می‌دهد افزون بر نیمی از خبرگان با ضرورت گزینه موافق بوده‌اند. همچنین نظر چادویک^۱ و همکاران (۱۹۸۴) که حداقل مقدار ۶۰ درصد را برای قابلیت اطمینان روایی اعلام کرده‌اند، نیز محقق شده است، زیرا در این حالت میانگین عددی قضاوت مساوی یا بیشتر از ۱,۵ است، به این معنا که حداقل ۷۵ درصد حالت ممکن را پوشش می‌دهد (نسبت ۱,۵ به حالت بیشینه که عدد ۲ است برابر ۷۵ درصد است).
- جدول ۵: نسبت روایی محتوا، میانگین عددی قضاوت‌ها و شاخص روایی به تفکیک کدها و مقوله‌ها

ردیف	کدها	مفاهیم	مقوله	CVR	MnJ	CVI
۱	نهادینه‌سازی سیستم استعدادیابی و جانشین‌پروری		عوامل	۱	۲	
۲	ساختارسازی استعدادمحور		درون-سازمانی	۱	۲	
۳	متمایزسازی منابع انسانی			۰/۷۵	۱/۸۶	

^۱Chadwick

^۲ با توجه به طولانی بودن جدول، تنها مقادیر محاسبه شده برای مفهوم ساختاری و رفتاری مربوط به مقوله عوامل درون سازمانی نشان داده شده است.

۰/۹۳	۲	۱	ساختاری	۴	در نظر گرفتن جایگاه رسمی جانشین‌پروری در ساختار اداری و آموزشی
	۱/۸۶	۰/۱۵		۵	جانشین‌پروری به‌عنوان هسته استراتژیک سازمان
	۱/۸۷۵	۰/۷۵		۶	خط‌مشی استعدادیابی و جانشین‌پروری در سازمان
	۲	۱		۷	بازمهندسی وظایف و ساختار سازمانی
	۲	۱	رفتاری	۸	اعتماد آفرینی
	۱/۸۷۵	۱		۹	توسعه روحیه جمع‌گرایی
	۲	۱		۱۰	بهره‌گیری از نظام پیشنهادات
	۲	۰,۷۵		۱۱	تفکر سیستمی
	۱/۸۷۵	۰,۷۵		۱۲	توجه کافی برای رعایت احترام قدیمی‌ها
	۲	۱		۱۳	عدم رهاسازی استعدادها بعد از ورود
	۲	۱		۱۴	تفکر مدیریت استعداد
	۱/۸۷۵	۰,۵		۱۵	سبک مدیریت و رهبری آزادمنشانه
	۲	۱		۱۶	کار را به کاردان سپردن
	۲	۰,۷۵		۱۷	سبک مدیریت مشارکتی
	۲	۰,۷۵		۱۸	آینده‌نگری مدیر

مرحله هفتم - ارائه یافته‌ها: در این مرحله از فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه می‌شوند. بعد از انجام روش فراترکیب و تصدیق اعتبار کیفیت یافته‌ها، با مشورت خبرگان و بهبود دسته‌بندی عوامل به کمک تجربه نویسندگان و خبرگان اطلاعات به‌دست آمده و نحوه قرارگیری مؤلفه‌های هر سطح ارزیابی شد. ۵۶ مقاله انتخاب شده در مدت زمان ۱۰ ماه به‌دقت مورد بررسی قرار گرفت و اطلاعات موردنیاز بر اساس هدف اصلی این مقاله که طراحی مدل استعدادیابی و جانشین‌پروری می‌باشد، شناسایی شد. اجزای مدل استعدادیابی و جانشین‌پروری شامل مقوله‌ها، مفاهیم و کدها در جدول ۶ نشان داده شده است.

عوامل درون‌سازمانی

آنچه در نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری در وهله اول مورد توجه قرار می‌گیرد این است که سازمان بایستی از آمادگی لازم برخوردار باشد. وجود مجموعه‌ای از آمادگی‌ها و بسترها می‌تواند الزامات سازمان را برای اجرای نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری فراهم نماید که در این زمینه از جمله تعهد و حمایت مدیران ارشد، آینده‌نگری مدیر، مشارکت افراد، ساختارسازی استعدادمحور، جایگاه رسمی جانشین‌پروری در سازمان، توازن میان کار و زندگی، ارتباطات باز و فرهنگ سازمانی مناسب، قابل ذکر است. شیمپن (۲۰۰۷) و گرووز (۲۰۰۷) با نگاه به هر سه بعد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای جانشین‌پروری، حمایت و تعهد مدیران ارشد، تجربه کاری، فرهنگ مشارکتی، مسئولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری، استراتژی سازمان، را از الزامات و زمینه‌ساز جانشین‌پروری معرفی نموده‌اند. فالمر و کانگر (۲۰۰۴) ایجاد تعهد مدیریتی را به‌عنوان زمینه اصلی و نقطه شروع گام‌های موفق جانشین‌پروری معرفی می‌نمایند.

فرآیند استعدادیابی

چنانچه بخواهیم در سازمان‌ها به جانشین‌پروری بپردازیم، باید استعدادها طی مکانیزم‌های مختلف شناسایی، جذب و حفظ شوند (ندوشن و همکاران، ۱۳۹۱). در این مرحله بر اساس شناسایی استعدادها، مورد نیاز و نتایج ارزیابی قابلیت‌های منابع انسانی، خزانه جانشینی سازمان شناسایی و تشکیل می‌شود. این خزانه حالتی پویا دارد. برخی از افراد آن در حال شروع کسب آگاهی و آمادگی بوده و عده‌ای هم آموزش‌های لازم را کسب کرده و آمادگی لازم را برای احراز سمت‌های کلیدی حفظ می‌نمایند. آرمسترانگ جذب استعدادها را به‌عنوان گام شروع مدل مدیریت استعداد و فالمر و کانگر (۲۰۰۴) شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها را در مدل جانشین‌پروری خود مطرح می‌نمایند.

شایستگی‌های جانشینی

در برنامه استعدادیابی و جانشین‌پروری می‌توان با استفاده از مدل شایستگی، استعدادها را شناسایی و برنامه‌های آموزشی مناسب را برای پرورش آنها فراهم نمود. از این‌رو در

^۱Shipman

^۲Groves

این تحقیق با نگاه آینده‌پژوهانه به دنبال شناسایی ترکیبی از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های موردنیاز برای انجام یک نقش به گونه‌ای اثربخش بودیم. در مدل شایستگی با تأکید بر شایسته‌سالاری از طریق شناسایی مناصب و پست‌های سازمانی فهرستی از شایستگی‌های کلیدی تعیین شده است. فالمر و کانگر (۲۰۰۴) نیز در گام‌های یک برنامه‌ریزی جانشینی موفق به شناسایی موقعیت‌های کلیدی و تبیین و تدوین مدل شایستگی اشاره می‌کنند. شایستگی طبق نظر مک‌کلاند، بویاتزیس^۱ و ریچ^۲ (۱۹۸۲) ویژگی‌های ریشه‌ای فرد، شامل انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانش است که او برای انجام وظیفه به کار می‌برد (ندوشن و همکاران، ۱۳۹۱).

توسعه و توانمندسازی

یکی از مراحل اصلی که در اکثر تحقیقات استعدادیابی و جانشین‌پروری بدان پرداخته شده است، بحث آموزش و توسعه می‌باشد (غیائی‌ندوشن و همکاران، ۱۳۹۱). شوناور (۲۰۱۱) جوهره یک برنامه جانشین‌پروری را بعد از شناسایی، آموزش و توسعه می‌داند که افراد بتوانند با دانش و مهارت لازم مشاغل کلیدی را تصاحب کنند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). پرورش و توسعه مدیران می‌تواند از طرق مختلفی همچون مربی‌گری و زمینه‌سازی برای کسب تجربه از طریق آزادی عمل و تفویض اختیار انجام شود که در این تحقیق بدانها اشاره شده است.

ماندگاری و حفظ و نگهداشت

بعد از شناسایی، توسعه و آموزش استعدادها بحث ماندگاری و نگهداشت مطرح می‌شود. نگهداشت استعدادها کار آسانی نیست. ماندگاری شامل فرآیند پیچیده‌ای از طراحی خط‌مشی‌ها، اقدامات و رویه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها برای جذب، انگیزش، بالندگی و ماندگاری کارکنان شایسته است (ژنگ^۳، ۲۰۰۹) موضوع حفظ و نگهداشت تاحد زیادی به سیستم مدیریت عملکرد سازمان نزدیک است. حفظ و نگهداشت استعدادها می‌تواند دارای محرک‌های متفاوتی باشد. سیستم جبران خدمات به‌عنوان یک محرک می‌تواند انتظارات

^۱Boyatzis

^۲Rich

^۳Zheng

را از مهارت‌ها، عملکردها، نیازها، تجربیات و رفتارها مشخص نماید. ایجاد انگیزش شغلی از طریق وجود فرصت‌های توسعه و چالش‌برانگیز، مشارکت کارکنان در طرح‌های نوآورانه، رضایت شغلی، مدیریت ترفیعات و... از عوامل نگهداشت استعدادها می‌تواند باشد. در ادبیات تحقیق ماندگاری می‌تواند شامل محرک‌های متنوعی باشند: خطمشی تعادل کار و زندگی (فیلیپس و راپر، ۲۰۰۹)، مسیرهای شغلی منعطف و شفاف (کیم و همکاران، ۲۰۱۴)، آگاهی کارکنان از ارزشمندی کارکنان مستعد (ژنگ، ۲۰۰۹)، ماهیت کار (هاگز و راگ، ۲۰۰۸)، فرصت‌های یادگیری عملی و فعال (کیم و همکاران، ۲۰۱۴)، حمایت از طرح‌های یادگیری (فیلیپس و راپر، ۲۰۰۹)، پاداش و ترویج افراد بر مبنای تسهیم دانش کسب شده (هانین و اونیل، ۲۰۰۴)، هم‌سویی اقدامات منابع انسانی با منافع سازمانی و فردی (گلنز و همکاران، ۲۰۱۴). آرمسترانگ حفظ و نگهداشت استعدادها را به‌عنوان یک مرحله کلی در مدیریت استعداد مطرح می‌کند.

هم‌راستایی راهبردی

می‌توان انتظار داشت زمانی نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری در سطح سازمان موفق خواهد بود که علاوه بر سازگاری و تناسب اجزای مختلف این نظام با یکدیگر، با اهداف کلان و استراتژی‌های سازمانی نیز هماهنگ و هم‌راستا باشد. هارتلی (۲۰۰۴) و گندوسی و کاو (۲۰۰۴) بر هم‌سویی مدیریت استعداد با راهبرد سازمان تأکید دارند (نورزاد، ۱۳۹۴). در واقع این هم‌راستایی برای حصول اطمینان از این است که نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری از اهداف و فعالیت‌های سازمانی پشتیبانی می‌کند. راثول (۲۰۱۰) بحث هماهنگی جانشین‌پروری با مدیریت منابع انسانی سازمان و استراتژی‌های سازمان را بیان می‌کند. فالمر و کانگر (۲۰۰۴) اتصال برنامه‌های پرورش مدیران به سامانه مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی را مطرح می‌کند. دهقانپور فراش (۱۳۹۰) تناسب جانشین‌پروری با سیستم پاداش، سیستم مدیریت عملکرد، سیستم ارزیابی و سیستم آموزش را مطرح نموده است. هم‌چنین هم‌سویی صحیح ابعاد جانشین‌پروری و استراتژی کسب و کار و سایر سیستم‌ها، موفقیت سازمانی را صحنه خواهد بخشید (زاهدی و رفیعی، ۱۳۹۰). در این تحقیق نیز بعد تناسب استراتژیک شامل مؤلفه‌های تناسب شایستگی، تناسب انگیزشی و تناسب فرآیندی مورد بررسی قرار گرفت.

جدول ۶: مقوله‌بندی یافته‌ها

مقوله	مفاهیم	کدها
عوامل درون‌سازمانی	ساختاری	ساختارسازی استعداد محور، متمایزسازی منابع انسانی، در نظر گرفتن جایگاه رسمی جانشین‌پروری در ساختار اداری و آموزشی، جانشین‌پروری به‌عنوان هسته استراتژیک سازمان، خط‌مشی استعدادیابی و جانشین‌پروری در سازمان، بازمهندسی وظایف و ساختار سازمانی، نهادینه‌سازی سیستم استعدادیابی و جانشین‌پروری
	رفتاری	اعتماد‌آفرینی، توسعه روحیه جمع‌گرایی، بهره‌گیری از نظام پیشنهادات، تفکر سیستمی، توجیه کافی برای رعایت احترام قدیمی‌ها، عدم رهاسازی استعدادها بعد از ورود، تفکر مدیریت استعداد، سبک مدیریت و رهبری آزادمنشانه، کار را به کاردان سپردن، سبک مدیریت مشارکتی، آینده‌نگری مدیر
	زمینه‌ای	تثبیت فرهنگ پرورش مدیران، توازن میان کار و زندگی، زمینه‌سازی رشد استعدادها، ایجاد زیرساخت‌های حقوقی-قانونی، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها متناسب بر اساس اسناد بالادستی، نظام اطلاعات و آمار دقیق از وضعیت جمعیت‌شناختی سازمان، فرهنگ حمایت از نوآوری با پذیرش و ارج نهادن به ایده‌های نو، فرهنگ جانشین‌پروری، مدل و الگوی شایستگی مناسب برای سازمان و پست‌های سازمانی، تسهیل تحقق نظام شایسته‌سالاری در سازمان
فرآیند استعدادیابی	شناسایی و برنامه‌ریزی نیازهای استعداد حال و آینده	ارزیابی نیازمندی‌ها و ملزومات کار آینده، تعیین استانداردها، تدوین استراتژی مدیریت استعداد- تعریف افراد بااستعداد- برنامه‌ریزی نیروی انسانی- جذب و منبع‌یابی استعداد- ایجاد پروفایل استعداد، جذب نیروهای مستعد جهت غنی‌سازی بانک خزانة جانشینی، تدوین واقع‌گرایانه اهداف، ایجاد یک برنامه برای مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری
	ارزیابی و شناسایی قابلیت‌های منابع انسانی	تعیین قابلیت‌ها و شایستگی‌های موردنیاز در آینده، استقرار سازوکار شناسایی و استعدادسنجی، ارزیابی علایق و شیوه‌نگرش منابع انسانی شاغل به محیط کاری و سازمانی، ارزیابی منابع انسانی بر اساس ملاک‌های شایستگی (بازخورد ۳۶۰، کانون ارزیابی و...)، ارزیابی منابع انسانی بر اساس نگرش دوراندیشی و تحول‌آفرینی، ارزیابی منابع انسانی بر اساس مهارت‌های فنی، مدیریتی، مهارت‌های انسانی-ارتباطی، شناسایی جانشینان بالقوه، تدوین

طراحی الگوی جامع استعدادیابی و جانشین‌پروری ... / ۶۳

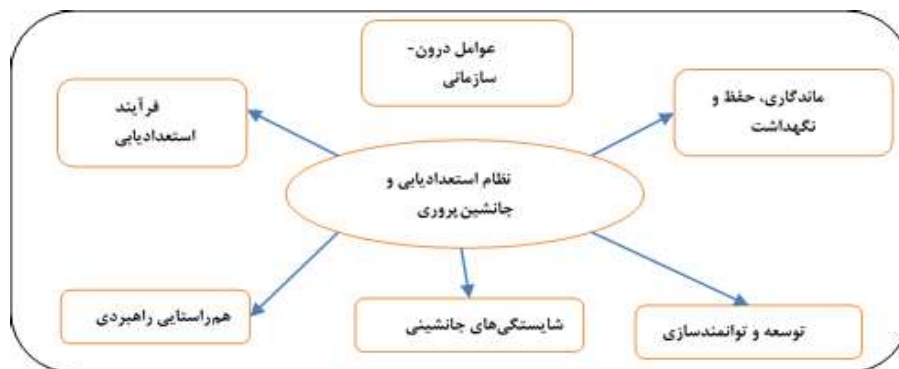
<p>شاخص‌های استعدادیابی، ساخت ابزار و آزمون‌سازی استعدادیابی، شفاف‌سازی معیارهای ارزیابی عملکرد و آگاه‌سازی افراد از معیارها</p>		
<p>کشف استعداد‌های منابع انسانی، تشکیل بانک خزانه جانشینی با ابعاد مدیریت آموزشی، اداری و ...، تهیه بانک اطلاعاتی جامع و کامل از افراد مستعد و بالقوه برای پست‌های مدیریتی، اتخاذ راهبرد درون‌گرایی در جانشین‌پروری، تشکیل مخزن هوشمند استعدادها، تهیه مخزن استعداد‌های بالقوه برای جایگزینی، سطح‌بندی جانشین‌ها و کاندیدها، ارتقای افراد به خزانه استعداد با بهره‌گیری از ارزیابی ۳۶۰</p>	<p>مخزن جانشینی</p>	
<p>موقعیت‌های شغلی با رویکرد آینده‌پژوهانه، روند فناوری‌های آینده، شناسایی تهدیدات و آسیب‌های احتمالی، شناخت چشم‌انداز و مأموریت سازمان، درک و تحلیل تغییرات و نیازمندی‌های محیطی، تعریف روشن و دقیق اولویت‌های حیاتی و راهبردی، آینده‌نگری مدیر، ترسیم آینده سازمان، هدف‌گذاری و تعیین راهبردهای جانشین‌پروری، الزامات جانشین‌پروری</p>	<p>نگاه آینده‌پژوهانه</p>	<p>شایستگی-های جانشینی</p>
<p>شناسایی پست‌های حساس و کلیدی سازمان و اولویت‌بندی آنها، الگوی شایستگی‌های پست‌های کلیدی، شناسایی مشاغل به استناد اهمیت و تبعات تصمیمات، شناسایی مشاغل به استناد میزان تأثیر در دستیابی به اهداف، تجزیه و تحلیل وظایف و مأموریت‌های اساسی و حیاتی، تجزیه و تحلیل اهمیت‌یابی پست‌های اداری و سازمانی</p>	<p>شناسایی مناصب سازمانی</p>	
<p>شایستگی‌های فردی و شخصیتی: مدیریت استرس و تحمل فشار و استرس - اعتماد به نفس - صبر و شکیبایی - انعطاف‌پذیری - اسوه اخلاق بودن - صداقت و صراحت - خوش‌رفتاری، گشاده‌رویی و فروتنی - صداقت در گفتار و رفتار - بصیرت - وجدان کاری</p> <p>شایستگی‌های مکتبی و ارزشی: توجه به ارزش‌های اسلامی و اداسانی - مقید بودن و التزام به مسائل شرعی - تلاش در جهت تقویت مبانی دینی و مکتبی - روحیه ایثارگری و شهادت‌طلبی - ولایت‌مداری و اعتقاد عملی به ارزش‌های اسلامی - خدامحوری - برخورداری از وضعیت ظاهری اسلامی و ترغیب کارکنان به رعایت ظاهر اسلامی - عدالت‌محوری</p> <p>شایستگی‌های رفتاری: آراستگی ظاهری و نهادینه کردن آن در سازمان - اهتمام در راستای تحکیم مبانی انضباطی - احساس مسئولیت در امور محوله -</p>	<p>شایستگی-های محوری</p>	

<p>پایبندی به اصول و مقررات سازمانی، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها - ترجیح مصالح سازمان بر منافع شخصی - انضباط اقتصادی و مالی - جدیت در انجام امور محوله - صداقت و درستکاری - انتقادپذیری - مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی - درک تفاوت‌های فردی - انسجام رفتاری - مشورت کردن</p> <p>شایستگی‌های علمی و آموزشی: تخصص و مهارت انجام کار - تلاش در جهت ارتقاء مهارت تخصصی متناسب با تخصص - میزان توجه به امر آموزش - توانایی انتقال دانش و تجربه به دیگران - بهره‌برداری از دانش و تجربه دیگران - مهارت‌های مقابله‌ای - آگاهی‌های فناورانه - نگاه و اخلاق علمی - جهاد علمی</p> <p>شایستگی‌های رهبری و مدیریتی: نفوذ مطلوب - انگیزش الهامی - ملاحظات شخصی - تفکر راهبردی - چابک‌سازی - توانمندسازی نیروی انسانی - توجه به استعدادهای انسانی - مدیریت جهادی - قدرت اجرایی - خوش‌بینی نسبت به شرایط - خطرپذیر و هدف‌مند - الهام‌دهنده بینش مشارکتی - دارای قدرت مذاکره و چانه‌زنی - دارای قدرت حل تعارض و تضاد - صبری‌گری - مدیریت دانش - شناسایی مسائل - آینده‌نگری - مدیریت بحران - نخبه‌پروری - هوش هیجانی بالا - پشتیبان نوآوری</p>	
<p>استقرار نظام شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد، تفکر شایسته‌خواهی، تجلی شایسته‌خواهی در اهداف و ارزش‌ها، کار را به کاردان سپردن، حاکمیت دانش و تجربه، تسهیل تحقق نظام شایسته‌سالاری در سازمان، شایسته‌گزینی بیرونی، شایسته‌پروری درونی</p>	<p>شایسته - سالاری</p>
<p>تناسب شغل و شاغل، تناسب ویژگی‌های عمومی شاغل با شرایط احراز شغل، تناسب علائق کارراه کارکنان با کارراه ترسیم‌شده، تناسب بین کارراه‌های ترسیم شده در سازمان و استراتژی‌های کسب و کار، انتخاب و جایگزین کردن افراد در مشاغل بر پایه عملکرد و تجربیات و توان آنها، شناسایی شایستگی‌های مدیریتی بر اساس نیازها و ارزش‌ها و استراتژی‌های آینده، تطبیق استعدادها با مشاغل محوری و کلیدی، تناسب ویژگی‌های تخصصی/حرفه‌ای مشاغل با شرایط احراز شغل، تناسب ویژگی‌های تخصصی/حرفه‌ای مشاغل با شرایط و اقتضائات تخصصی شاغل</p>	<p>تناسب شایستگی</p> <p>هم - راستایی راهبردی</p>
<p>رابطه بین نوع پاداش و تغییر در مسیر شغلی، رابطه بین معیارهای ارزیابی و تغییر در مسیر شغلی، رابطه بین مبنای پرداخت پاداش و تغییر در مسیر شغلی، شناخت علائق و انگیزه‌های فرد، شناخت ویژگی‌های پست‌های سازمانی، بررسی</p>	<p>تناسب انگیزشی</p>

طراحی الگوی جامع استعدادیابی و جانشین‌پروری ... / ۶۵

<p>میزان تطبیق جانشین‌پروری با برنامه‌های استراتژیک سازمان، تعریف واضح و روشن انتصابات و ارتقاها بر پایه شایستگی، تناسب اختیار با وظایف تفویض شده</p>		
<p>مربوط ساختن و هم‌راستایی فرآیند استعدادیابی و جانشین‌پروری با راهبرد سازمان- رابطه بین سیستم مدیریت عملکرد با استعدادیابی و جانشین‌پروری - رابطه بین سیستم پاداش با استعدادیابی و جانشین‌پروری- رابطه بین سیستم ارزیابی با استعدادیابی و جانشین‌پروری- رابطه بین سیستم آموزشی با استعدادیابی و جانشین‌پروری- توسعه برنامه آموزشی بر اساس نیازهای هر فرد و فرصت‌های جانشینی- هم‌سویی فرآیند مدیریت استعداد و جانشین‌پروری با سیاست سازمانی، هم‌راستایی افقی و عمودی، هم‌راستایی با قوانین بالا دستی، هم‌راستایی نظام پیشنهادات با بخش پژوهش</p>	<p>تناسب فرآیندی</p>	
<p>سیستم چندمنظوره پرداخت، تحسین و قدردانی غیررسمی، قدردانی مستمر از نیروهای مستعد، تسهیلات رفاهی، پاداش عادلانه معنوی و مادی، اطلاع‌رسانی رسمی منابع انسانی در مورد تسهیلات اعطایی به افراد، وجود پاداش‌های مالی و وجود سیستم پاداش‌های غیر مالی، تمرکز سیستم بر ارائه پاداش‌های محرک کارآفرینی و خلاقیت، مشارکت مدیران در پاداش‌دهی، داشتن حق انتخاب بیشتر و گزینه بیشتر در پاداش</p>	<p>جبران خدمات</p>	<p>ماندگاری حفظ و نگهداشت</p>
<p>وجود فرصت‌های پیشرفت‌های شغلی، فرصت برای توسعه حرفه‌ای و علمی، فراهم نمودن زمینه‌های لازم برای ایجاد محیط شاداب و فعال، فراهم نمودن شرایط مناسب برای مشارکت منابع انسانی در طرح‌های نوآورانه، حمایت مادی و معنوی از حرکت در راستای شایسته‌سالاری، القای فرهنگ موفقیت‌مبئی بر استعدادپروری، چالش‌برانگیز بودن، ایجاد فرصت‌های چالش‌برانگیز، نظام ارزیابی عملکرد مناسب</p>	<p>انگیزش شغلی</p>	
<p>حمایت سازمانی ادراک شده، تعیین چارچوب حمایتی، مقررات حمایتی سازمان، عزم و اراده سازمان و حمایت مدیران، حمایت کارکنان و مسئولان زیر دست از مدیران، اعتقاد به جانشین‌پروری در سازمان، توجه به استعدادها در سازمان، سیاسی نبودن قرارگرفتن در مناصب سازمانی</p>	<p>حمایت سازمانی</p>	
<p>توجه به روش‌های ارزیابی سیستم جانشین‌پروری (فرآیندی-نتیجه)- گرفتن بازخور از مدیران- مشخص کردن معیارهای ارزیابی- استقرار فرآیند کنترل و تحلیل شکافها در جهت کنش سیستمی- شاخص‌ها و سنججه‌های مناسب به منظور ارزیابی برنامه جانشین‌پروری، ارزیابی تعداد پست‌های دارای جانشین-</p>	<p>ارزیابی نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری</p>	

<p>ارزیابی تغییرات رفتاری کاندیدهای ناشی از آموزش، ارزیابی و تجزیه و تحلیل کمی و کیفی خزانه جانشینی، سنجش و ارزیابی عملکرد جانشین‌ها</p>		
<p>طراحی شفاف برنامه‌های توسعه فردی جذاب، تدوین اطلاعات و شرایط حرکت در مسیر ارتقای شغلی چندبعدی، تعیین مسیر شغلی جانشین‌ها، برنامه‌ریزی کارراهه شغلی، تأکید بر شایسته‌سالاری در مسیر پیشرفت شغلی- تأکید بر جانشین‌پروری در مسیر پیشرفت شغلی- تلاش برای جذابیت شغل، توسعه مسیر شغلی، مسیر شغلی چندبعدی، مسیر شغلی شفاف، تلاش برای جذابیت شغل</p>	<p>مدیریت مسیر شغلی</p>	<p>توسعه و توانمندسازی</p>
<p>مشارکت فعال، موفقیت کارراهه، ایجاد رضایت از کار- فداکاری- دلبستگی کاری، شغلی و سازمانی- حمایت اجتماعی از همکاران و مدیران- بازخورد عملکرد- کنترل شغلی- تنوع وظیفه- فرصت یادگیری و رشد- تسهیلات آموزشی- خودمدیریتی کارکنان- تسهیم دانش</p>	<p>درگیری شغلی</p>	
<p>تمایل به انتقال دانش و تجربه، مشارکت بیشتر نیروهای مستعد در سازمان، روش جانشینی موقت، توسعه دانش کارآفرینی، غنی‌سازی و گردش شغلی جانشین‌ها و نهادینه‌سازی گردش شغلی، ایجاد فضای یادگیری و اشتراک دانش، تفویض اختیار و تمرکز زدایی، مربی‌گری، تعریف برنامه‌های آموزشی در برنامه‌های توسعه مدیریتی، برگزاری کارگاه‌های ارتقای سطح مهارتی در ابعاد ادراکی، انسانی و فنی، تعیین نیازهای آموزشی جانشینان، مدیریت دانش، حرکت به سمت ایجاد سازمان یادگیرنده</p>	<p>بهسازی و بالندگی استعدادهای</p>	



نمودار ۲. الگوی مفهومی تحقیق

بحث و نتیجه‌گیری

اجرای نمودن نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری می‌تواند پویایی سازمان و کارآمدی نیروها را به همراه داشته و مسیر شکوفایی سازمان را به‌خوبی هموار نماید. مطمئناً جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی اقتضائات و شرایط خاص خود را دارد که حتماً باید مورد مطالعه و ملاحظه قرار گیرد. هدف این پژوهش شناسایی عوامل و مؤلفه‌های اصلی نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی می‌باشد. بدین‌منظور با استفاده از روش فراترکیب و بررسی ادبیات تحقیق با محوریت سازمان‌های دولتی، مدل‌های مختلف مدیریت استعداد، استعدادیابی و جانشین‌پروری بررسی و ترکیب شد و مدل جامع استعدادیابی و جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ارائه گردید. در مقایسه نتایج این مقاله با سایر مقالات باید به این نکته حائز اهمیت توجه نمود که از مزایای این پژوهش این است که در این پژوهش با بررسی پژوهش‌های گذشته با رویکردی نظام‌مند، برای اولین بار از رویکرد کیفی فراترکیب جهت تحلیل و ترکیب ابعاد استعدادیابی و جانشین‌پروری استفاده شده است.

یافته‌های این پژوهش بر اساس تحلیل تحقیقات صورت گرفته در زمینه استعدادیابی و جانشین‌پروری نشان می‌دهد، برای تعیین و استقرار استعدادیابی و جانشین‌پروری در سازمان‌ها باید به ابعاد عوامل درون‌سازمانی، فرآیند استعدادیابی، شایستگی‌های جانشینی، توسعه و توانمندسازی، ماندگاری و هم‌راستایی راهبردی توجه داشت. نتایج پژوهش نشان می‌دهد نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری از طریق فرآیند مدیریت استعدادها انجام می‌شود، به‌طوری‌که توسط آن می‌توان با استفاده از مدل شایستگی، استعدادهای انسانی را شناسایی نمود و با ایجاد فضایی مناسب برای اجرای برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی، به تدریج زمینه‌های مساعد را برای بالا بردن کارکنان و به‌عهده گرفتن موقعیت‌های کلیدی در سال‌های آینده توسط آنان فراهم آورد.

از یافته‌های این تحقیق که نتایج کاربردی مهمی در حوزه جانشین‌پروری می‌تواند در سازمان داشته باشد توجه به بحث هم‌راستایی راهبردی افقی و عمودی است. طرح‌های جانشین‌پروری از یک طرف باید هم‌سو و منطبق با استراتژی آینده شرکت باشد. از طرف دیگر بایستی بین مؤلفه‌های جانشین‌پروری نیز یک هماهنگی و هم‌سویی وجود داشته باشد که در این راستا در این تحقیق به مؤلفه‌های نیازمند هم‌راستایی در جانشین‌پروری اشاره شده است.

الگوی ارائه شده در این پژوهش می‌تواند نقشه راه مناسبی برای شناسایی و استقرار مؤثر استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران و کارکنان در سازمان‌های دولتی کشور محسوب شود. بر اساس مطالعات انجام گرفته در این زمینه و استخراج ۲۴۴ کد، ابعاد مهم استعدادیابی و جانشین‌پروری مشخص شد.

این چارچوب به مدیران سازمان‌های دولتی کمک می‌کند دید جامعی از عوامل مؤثر بر نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری کسب نموده و در پیاده‌سازی و استقرار آن موفق باشند. این الگوی به مدیران کمک می‌کند با ارزیابی جامع و مستمر فعالیت‌ها و فرآیندهای تعیین‌شده، نقاط قوت و ضعف خود در حوزه استعدادیابی و جانشین‌پروری را شناسایی و برای تقویت نقاط قوت و بهبود نقاط ضعف برنامه‌ریزی لازم را انجام دهند. سازمان‌ها می‌توانند بر اساس این مدل خودارزیابی از وضعیت موجود و مطلوب استعدادیابی و جانشین‌پروری داشته باشند. استقرار چنین سیستمی اطمینان خواهد داد که سازمان افراد مناسب را به دست آورده است و می‌تواند با ساز و کارهای مناسب در جهت توسعه و حفظ و نگهداری آنها تلاش نماید. از طرفی الگوی ارائه شده می‌تواند به شناسایی مشاغل کلیدی، جانشین‌های بالقوه و شکاف‌های مهارتی بینجامد، همچنین می‌توان افراد توانمند و مستعد را برای سرمایه‌گذاری شناسایی نمود. از دیگر کاربردهای مهم این پژوهش برای سازمان‌ها این است که از آنجا که الگوی ارائه شده برای مدیریابی و جایگزین‌سازی برنامه منسجم و عملی در قالب فعالیت‌ها و فرآیندها ارائه می‌دهد می‌تواند منجر به نخبه‌گزینی برای سازمان‌ها گردد. استفاده صحیح از ظرفیت و توانمندی نخبگان و استعدادهای برتر در وهله اول نیازمند شناسایی نخبگان است که در این تحقیق راهکارها و مؤلفه‌های شناسایی و احراز نخبگی اشاره گردیده است.

الگوی ارائه شده در این تحقیق یک الگوی جامعی بوده که اقدامات و فعالیت‌های موردنیاز به‌منظور مدیریت استعدادهای فعلی و آتی را شناسایی نموده و ضمن کمک به شناخت جانشینان بالقوه و مشاغل کلیدی و شایستگی‌های موردنیاز و توجه به اصل شایسته‌سالاری، حرکت سازمان به سمت اهداف را هموار می‌سازد.

پیشنهادات کاربردی

نظر به اهمیت استعدادیابی و جانشین‌پروری، در ادامه بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر برخی از پیشنهادهای کاربردی و مهم برای تحقق این امر در بخش دولتی ارائه می‌گردد:

-تصویب قوانین و آیین‌نامه‌های لازم برای اجرایی شدن برنامه استعدادیابی و جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی صورت گیرد و مهمتر اینکه در بخش اجرایی آن نظارت کافی و مداوم به عمل آید. توجه گردد که یک برنامه مدون و صحیح برای نهادینه شدن نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری از اهم موارد است.

-بازنگری در تعریف، اجرا و بستر سازی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی با استفاده از فنون بازمهندسی فرآیندها.

-ایجاد ساختار مناسب و شفاف جهت جانشین‌پروری.

-در خصوص فرهنگ سازمانی نیاز به تحکیم و تقویت فرهنگ جانشین‌پروری و شایسته‌سالاری در سازمان برای جلوگیری از انتصابات تجربی و رابطه‌ای در مناصب کلیدی احساس می‌شود. در سازمان باید این باور نهادینه شود که افرادی که دارای شاخص‌ها و مؤلفه‌های جانشین‌پروری هستند، می‌توانند عهده‌دار مشاغل کلیدی و حساس باشند.

-نسبت به طراحی مکانیزم‌های منظم و سیستمی جهت شناسایی و جذب استعدادها اقدام گردد. در این خصوص شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی قابلیت‌های کارکنان در راستای تشکیل خزانه استعداد از اهمیت بالایی برخوردار است.

-تعیین قابلیت‌ها و شایستگی‌های موردنیاز مدیران آینده به‌منظور پیش‌بینی موفقیت عملکردی آنها در سالهای آینده.

-نسبت به طراحی برنامه آموزشی مختص جانشین‌پروری برای خزانه استعدادها اقدام لازم صورت گیرد. در این خزانه با در نظر گرفتن بحث آینده‌پژوهی ضمن آموزش‌های مدیریتی و عمومی، نسبت به تمهید الزامات موردنیاز شغل مربوطه و کاستی‌های فرد مربوطه، مواد آموزشی لحاظ شود.

-طرح جانشین‌پروری بایستی به‌طور منظم بازنگری و اصلاح گردد. هر زمان که در شیوه رهبری یا برنامه‌های راهبردی سازمان تغییری ایجاد شد لازم است طرح جانشین‌پروری با در نظر گرفتن تحولات جدید بازنگری شود. به این ترتیب، بخش منابع انسانی همیشه در زمینه‌ی مدیریت استعدادها برتر به‌روز

خواهد بود و می‌تواند با شناسایی زود هنگام تغییرات تأثیرگذار روی طرح جانشین‌پروری، نسبت به اعمال اصلاحات اقدام کند.

- توجه ویژه به مدیریت دانش در سازمان و فراهم کردن زمینه دسترسی مدیران لایه‌های مختلف برای استفاده از تجربه‌های مدیریتی.

- توجه به سایر نظام‌های حوزه مدیریت منابع انسانی مثل نظام ارزیابی، نظام انتصابات، نظام آموزش، نظام پاداش که در راستای تحقق جانشین‌پروری قرار می‌گیرند.

- جایگزینی افراد پرورش‌یافته در مناصب کلیدی و مسئولیت‌های مدیریتی با توجه به میزان تناسب بین مهارت‌ها و قابلیت‌های آنان با الزامات و مقتضیات شغلها و مسئولیت‌های موردنظر.

فهرست منابع:

ابوالعلائی، بهزاد و غفاری، عباس (۱۳۹۳). مدیران آینده، مبانی نظری و تجارب علمی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران. تهران: انتشارات مدیریت صنعتی. چاپ دهم
امین، فرشته، نادری خورشیدی، علیرضا و واحد، عزیزاله (۱۳۹۶). بررسی الگوی جانشین‌پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، (۳)، ۴۹-۷۰.

امیری، حسن، هدایتی فر، صبا و مقدم، علیرضا (۱۳۹۸). جهت‌دهی به فرآیندهای منابع انسانی سازمان‌های دفاعی با رویکرد آینده‌نگاری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین، سال یازدهم، شماره ۲ (شماره پیاپی ۳۶)، تابستان، ۵۷-۸۵
بزی، حمیدرضا، حسن زاده، علیرضا و معینی، علی (۱۳۹۶). ارائه چارچوبی ابتکاری از عوامل مؤثر بر پذیرش فناوری رایانش ابری با استفاده از رویکرد فراترکیب. پژوهش‌نامه پردازش و مدیریت اطلاعات، (۲)، ۵۴۹-۵۸۸.

پریش، رقیه (۱۳۹۵). طراحی و ارزیابی الگوی مدیریت استعداد در صنعت گردشگری (مطالعه‌های در شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان). رساله دکتری، دانشگاه سیستان و بلوچستان.

حسینی، سیدحسن، شائمی بزرگی، علی و نصر اصفهانی، علی (۱۳۹۷). طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی-سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۱، ۲۵-۴۹.

حکیمی نیا سری، خشایار، مجیبی، تورج، مهدیزاده اشرفی، علی و جهانگیر فرد، مجید (۱۳۹۸). تحلیل مؤلفه‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد در بخش خصوصی ایران، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، تابستان، سال ۱۲، شماره ۲، ۲۱۷-۲۵۰

خالوندی، فاطمه و عباس پور، عباس (۱۳۹۲). طراحی مدل بهینه‌سازی فرآیند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، (۱۹)، ۱۲۸-۱۰۳

دارایی، محمدرضا (۱۳۹۱). طراحی و تبیین مدل سازمان جانشین‌پرور مورد مطالعه: مرکز آموزش مدیریت دولتی. رساله دکتری، دانشگاه پیام نور.

داودی، سیدعلی، و یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۷). چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، (۱)، ۱۸۵-۱۶۱

دهقانپور فراشاه، علی (۱۳۹۰). الگوی برنامه ریزی جانشین‌پروری، بررسی موضوع در شرکتهای زیرمجموعه وزارت دفاع جمهوری اسلامی. رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی. راشکی، مریم، سالارزهی، حبیب‌اله، کمالیان، امین رضا، سیدنقوی، میرعلی و وظیفه، زهرا (۱۳۹۶). ارائه الگوی تعیین و استقرار اثربخش استعداد کارآفرینانه با رویکرد فراترکیب. توسعه کارآفرینی، (۲)، ۲۷۸-۲۵۹

زاهدی، شمس‌السادات و رفیعی، محمد (۱۳۹۰). بهبود عملکرد سازمان از طریق هماهنگی استراتژیک بین استراتژی‌های انسانی تصمیم‌گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی پژوهشی در سازمان‌های تحقیقاتی وزارت جهاد کشاورزی، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره دهم، شماره اول، ۵-۲۳

سلطانی، محمدرضا، ناظمی، مهدی، طلایی، محمدحسین و قویدل، علیرضا (۱۳۹۶). طراحی و تبیین الگوی جانشین‌پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، (۳)، ۱-۲۴

سهرابی، بابک، احمد، خلیلی جعفرآباد و رودی، امیر (۱۳۹۶). کشف ویژگیهای حوزه های تحقیقاتی نوظهور با استفاده از روش فراترکیب. فصلنامه علمی پژوهشی سیاست علم و فناوری، (۴)، ۳۰-۱۵

شمسی، حلیمه (۱۳۹۴). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد به روش ANP. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه هرمزگان.

عبدالحسین زاده، محمد و لطیفی، میثم (۱۳۹۶). فهم الگوی فرآیندی طراحی و استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۴، ۸۰-۵۵

غیائی ندوشن، سعید (۱۳۹۵). جانشین‌پروری مدیران: رویکردها، الگوها و راهبردها. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول

غیائی ندوشن، سعید، پرداختچی، محمدحسن، دری، بهروز و فراستخواه، مقصود (۱۳۹۱). تأملی بر استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه، مدلی برآمده از نظریه داده‌بنیاد. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۷-۴۹

فرهادی نژاد، محسن، لگزبان، محمد، منصوریان، یزدان و کفاشپور، آذر (۱۳۹۳). مدیریت دولتی اثربخش در سازمانهای ایرانی؛ نظریه‌پردازی داده بنیاد، فصلنامه مدیریت سازمانهای دولتی، دوره ۳، شماره ۱: ۷۰-۵۵

کولیوند، علی (۱۳۹۶). طراحی الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی. رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی.

گل‌وردی، مهدی، زارعی متین، حسن و جندقی، غلامرضا (۱۳۹۶). شناسایی عوامل مؤثر بر بروز رفتار جانشین‌پروری مدیران: رویکردی کیفی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هشتم، شماره ۲: ۱۸۳-۲۰۸

لطیفی، میثم، عبدالحسین زاده، محمد و آذرفر، امیر (۱۳۹۵). طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی از طریق کاربردست مدل سازی ساختاری-تفسیری، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سازمانهای دولتی، سال چهارم، شماره شانزدهم: ۳۱-۴۸

مذصوری جلیلیان، امیر و صوفی، علیرضا (۱۳۹۲). جانشین‌پروری مدیران و فرماندهان ناجا، ابعاد و اعتبار سنجی بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، فصلنامه نظارت و بازرسی، (۷)، ۵۷-۳۱

میرمحمدی، سیدمحمد و حسن‌پور، اکبر (۱۳۹۰). نظام اداری ایران: تحلیلی بر مشکلات و چالشها، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، دانشگاه شهید بهشتی، ۱(۸): ۹-۲۲

نورزاد، مصطفی (۱۳۹۴). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری بر اساس مدل سه‌شاخگی؛ مورد مطالعه استانداری ارومیه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد نراق.

هاشمی، حسین، علی اکبری، غلامرضا، بازرگانی، حسن، نادری، محمد و خورشیدی، علیرضا (۱۳۸۹). طراحی الگوی آینده‌پژوهی در توسعه منابع انسانی (مورد مطالعه: سپاه پاسداران انقلاب اسلامی). فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، (۲)، ۴۷-۷۰.

- Bench., S., & Day, T.(2010). The user experience of critical care discharges a meta-synthesis of qualitative research. *International journal of nursing studies*, 487-499.
- Church ,A. (2014)."Succession Planning 2.0: building bench through better execution", *Strategic HR Review*, Vol. 13 Iss 6 pp. 233 – 242.
- Durst, S., Wilhelm, S. (2012)."Knowledge management and succession planning in SMEs", *Journal of Knowledge Management*, 16(4): 637 – 649
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices, *Journal of Management Development*, Vol. 26, No. 3, pp. 239-۲۶۰.
- Ip, B. (2009). "Planning and controlling business succession planning using quality function deployment". *Total Quality Management*, 20(4), 363–379.
- Kimberly, H., & Robeti, J. D. (2007). Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment. *Public Personnel Management*, 36(4), 335-347.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity1. *Personnel psychology*, 28 (4), 563-575.
- Lynn, D. B. (2001). "Succession management strategies in public sector organizations : Building leadership capital". *Review of Public Personnel Administration*, 21(2), 114–132
- Meadows, W. (2015). "Building a leadership pipeline: a focus on succession planning with the department of veterans affaires", A thesis presented to the Faculty of the U.S. Army Command and General Staff College in partial fulfillment of the requirements for the degree Master of military art and science.
- Panday, S., Sharma, D. (2014). Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations, *Procedia Economics and Finance*, 11, 152 – 165, www.elsevier.com/locate/procedia
- Patriota, D., (2009). Employee retention: An integrative view of Supportive Human Resource Practices and Perceived Organizational Support, Master Thesis, Management, Uppsala University.
- Richards, Cheryl (2009)., "A New Paradigm: Strategies for Succession Planning in Higher Education" , a Dissertation Submitted to the Phd of the University of Capella, in partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Philosophy.
- Romejko, M. A. (2008), Key characteristics of succession planning program at a government research center. Pepperdine University, Doctoral dissertation.
- Sambrook, s 2005, Exploring succession planning in small and Growing Firms

- journal of small Business and Enterprise Development. 12(4), 165.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). Handbook for synthesizing qualitative research. New York: Springer Publishing Company .
- Shipman, F. (2007). Formal Succession Planning Healthcare Organization: Meeting Leadership Needs in a Changing American Workforce, A Dissertation submitted to The Faculty of the School of Education Spalding University Louisville, Kentucky.
- Stadler, Karien (2011). "Talent reviews: the key to effective succession anagement", Business Strategy Series, 12 (5): pp.264 – 271
- Wilkerson, Brian (2007)." Effective Succession Planning in the Public Sector, National Practice Leader, Talent Management", North America Watson Wyatt Worldwid
- Zepeda, S.J, Bengtson, E., Parylo, O. (2012). "Examining the planning and management of principal succession", Journal of Educational Administration, 50 (2):136 – 158
- Zheng, C.,(2009) Keeping talents for advancing service firms in Asia, Journal of Service Management, Vol. 20, No. 5, pp. 482-502