

# ساخت و اعتباریابی شاخص اندازه‌گیری گستردگی مدیریت جانشین‌پروری بر اساس طبقه‌بندی بهترین تجارب

وحید ناصحی‌فر<sup>۱\*</sup>، علی دهقانپور فراشاه<sup>۲</sup>، احمد رضا سنجرى<sup>۳</sup>

۱- استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

۲- دانشجوی دکتری دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

۳- استادیار مدعو دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

پذیرش: ۸۹/۱۲/۱۵

دریافت: ۸۹/۷/۱۲

## چکیده

جانشین‌پروری به عنوان یک زیرسیستم مدیریت منابع انسانی بر یادگیری سازمانی، افزایش رضایت شغلی کارکنان، نرخ گردش نیرو و عملکرد مالی سازمان تأثیرگذار است. جانشین‌پروری از زوایای گوناگون مورد مطالعه قرار گرفته و توصیه‌های زیادی از سوی محققان برای اجرای موفقیت‌آمیز و اثربخش آن ارائه شده است.

در این مقاله نخست توصیه‌ها بررسی و دسته‌بندی شده است. سپس با توجه به هدف مقاله که اندازه‌گیری بلوغ و گستردگی جانشین‌پروری در سازمان‌های بزرگ می‌باشد، شاخص "گستردگی مدیریت جانشین‌پروری" تعریف شده است. این شاخص دارای سه بعد، مدیریت فرایند و مدیریت تغییر در برنامه جانشین‌پروری، انتخاب جانشین و توسعه جانشین می‌باشد و در مجموع در بیست و دو مؤلفه توسعه پیدا کرده است. بررسی روایی محتوا، بررسی روایی همگرا و واگرا با استفاده از همبستگی مؤلفه‌ها و ابعاد، ضریب آلفای کرونباخ و روش آزمون موازی، مؤید روایی و پایایی شاخص توسعه‌یافته هستند. داده‌ها حاصل گردآوری اطلاعات از ۲۳ سازمان زیرمجموعه یکی از وزارتخانه‌های کشور است. این شاخص بلوغ جانشین‌پروری را در سطح ۱ تا ۵ اندازه‌گیری می‌کند و



می‌تواند مبنای عمل مدیران و مشاوران توسعه سازمانی در شناخت وضعیت فعلی جانشین‌پروری در سازمان‌های بزرگ، تحلیل فاصله و طراحی نقشه راه حرکت به سمت وضعیت ایدئال قرار گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** جانشین‌پروری، فرایند جانشین‌پروری، انتخاب جانشین، توسعه جانشین.

## ۱- مقدمه

بیشتر سازمان‌ها سیستمی دارند تا اطمینان حاصل کنند که توانایی فنی و مدیریتی آن‌ها به‌طور مستمر حفظ خواهد شد، به این ترتیب که رهبران و کارکنان کلیدی مستعد را شناسایی و انتخاب کرده، آموزش و توسعه می‌دهند، پیشرفت آن را ارزیابی می‌کنند و در مراحل حیاتی سازمان ارتقا می‌دهند. لزوم چنین سیستمی که جانشین‌پروری خوانده می‌شود، برای استمرار رهبری به اشکال مختلف به کرات مورد تأکید قرار گرفته و در سازمان‌ها اجرا شده است. البته به اشکال و با ویژگی‌های گوناگون، برای مثال به صورت رسمی و یا غیررسمی، به طور آشکار و رسمی بیان شده و یا به صورت پنهان، متمرکز بر لایه‌های بالای مدیریتی و یا عمیق‌تر و در برگیرنده لایه‌های پایین‌تر کارشناسی [۱، ص ۸]. جانشین‌پروری ابزاری پایه‌ای برای یادگیری و انتقال تجارب سازمانی است؛ زیرا از طریق جانشین‌پروری اطمینان حاصل می‌شود که درس‌ها و تجارب سازمانی که از آن با عنوان حافظه سازمانی نام برده می‌شود، حفظ می‌گردد و در این صورت با تقویت یادگیری، حلقه دوم بهبود مستمر در عملکرد سازمان محقق می‌شود. برنامه جانشین‌پروری، مدیران ارشد سازمان‌ها و شرکت‌ها را قادر می‌سازد استانداردهای عملیاتی و عملکردی مدیران را تعریف کنند، از پیوستگی عملیات مدیریت اطمینان حاصل نمایند، کاندیداهای بارز برای پست‌های مدیریت ارشد را شناسایی و توسعه داده و رضایت شغلی کارکنان را افزایش دهند [۲، صص ۷۳۶-۷۴۷]. جانسون و همکاران بیان داشتند که شرکت‌ها با پیاده‌سازی سیستم جانشین‌پروری می‌توانند نرخ گردش نیرو را پایین بیاورند، روحیه کارکنان را افزایش دهد و با صلاحیت‌ترین افراد به پست‌های کلیدی سازمان رهنمون سازد [۳، صص ۵-۵۰].

برنامه جانشین‌پروری بر شاخص‌های مالی نیز تأثیر مثبت دارد و رابطه بین جانشین‌پروری و بازگشت سرمایه بالاتر مورد تأیید قرار گرفته است [ ۴، صص ۷۳۶-۷۴۷].

اگر برنامه جانشین‌پروری به شکل یک طیف در نظر گرفته شود، جایگزینی<sup>۱</sup> در یک سر طیف و مدیریت جانشین‌پروری<sup>۲</sup> در طرف دیگر طیف و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری<sup>۳</sup> در میانه این طیف خواهد بود. جدول ۱ این طیف را نشان می‌دهد [۱، ص ۱۲]. جایگزینی، شناسایی افراد مناسب جایگزین برای پست‌های مدیریتی ارشد سازمان است. این فرایند تنها یک پیش‌بینی ساده از عملکرد آینده فرد است و آماده‌سازی فرد و توسعه فرد طی آن روی نمی‌دهد. اگر پرورش و توسعه روی دهد، به‌صورت موردی و به شیوه مربیگری به‌وسیله مدیر است. در این الگو فرض بر این است که مدیر فعلی الگوی مناسبی برای مدیران آینده است که با توجه محیط متلاطم امروزی و تغییر در استراتژی‌ها و فرایندها فرض صحیحی به نظر نمی‌رسد. در سر دیگر طیف، مدیریت جانشین‌پروری است که دارای رویکردی یکپارچه، نظام‌مند و همه‌جانبه‌نگر است. در این طیف، شناسایی و توسعه افراد دارای پتانسیل زیاد و داشتن ذخیره‌ای از افراد شایسته و آماده برای مواردی که جایگاهی خالی می‌شود، نکته کلیدی است. در تمام سطوح مدیریتی و نیز در برخی مشاغل کارشناسی کلیدی مخزنی از استعدادها<sup>۴</sup> و یا جریان مستمری از رهبران<sup>۵</sup> ایجاد می‌شود. توجه اصلی در بیش‌تر موارد بر مدیران میانی است. این فرایند ممکن است فرایندهای جذب، نگهداری و ارزیابی عملکرد را نیز در بر بگیرد. مدیریت جانشین‌پروری با احتمال بیش‌تری نسبت به سایر فرایندها افراد شایسته‌ای را در اختیار سازمان قرار می‌دهد، اما منابع سازمانی زیادی را مصروف می‌سازد و نیاز به فرهنگی دارد که ارزش مخزن استعدادها را بفهمد و بتواند فرایندهای جانشینی را همراه با عملیات روزمره سازمان پیاده سازد [۱، ص ۱۴]. برنامه‌ریزی جانشینی که در میانه طیف قرار دارد، عناصری از مدیریت جانشین‌پروری را دارد ولی تمرکز آن محدودتر

- 
1. Replacement
  2. Succession management
  3. Succession planning
  4. Talent pool
  5. Leadership pipeline



است و معطوف به سطوح مدیریتی ارشد سازمان است ضمن آن که رویکرد ایستاتری دارد [۵، ص ۶۴].

### جدول ۱ طیف فرایندهای مرتبط با جانشینی و ویژگی‌ها [۱]

عنوان	جایگزینی	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	مدیریت جانشین‌پروری
شناسایی جانشین	بله	بله	بله
توسعه جانشین	کم یا هیچ	بله	بله
سطوح مدیریتی	سه رده بالا	سه رده بالا	همه سطوح

به این ترتیب مشخص می‌شود که سازمان‌ها، برنامه‌های جانشین‌پروری را به شیوه‌های گوناگون و درجه پیچیدگی‌های گوناگونی از جهت شناسایی استعدادها، پرورش مهارت‌ها، ارتباط با سایر عملیات منابع انسانی و میزان متغیر درگیری مدیران ارشد و نظایر آن انجام می‌دهند. داشتن نگاه جامعی به این متغیرهای اقتضایی و نوع ترکیب آن‌ها، احتمال موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری را از جهت کارایی و اثربخشی بیشتر می‌سازد. داشتن شاخصی برای اندازه‌گیری گستردگی برنامه جانشین‌پروری محققان و فعالان حوزه بهبود سازمان را در این راستا یاری می‌رساند.

در این مقاله نخست مفاهیم و فعالیت‌های مرتبط با جانشین‌پروری بررسی شده است. سپس بهترین تجارب مرتبط با این حوزه به عنوان مبنایی برای توسعه شاخص قرار گرفته و در انتها شاخصی جهت سنجش گستردگی جانشین‌پروری با رعایت استانداردهای روایی و پایایی ارائه شده است.

## ۲- بررسی ادبیات جانشین‌پروری

برنامه جانشین‌پروری به صورت تلاش آگاهانه و نظام‌مند سازمان برای اطمینان از تداوم توان‌مندی در شغل‌های کلیدی و تشویق توسعه فردی تعریف می‌شود [۱، ص ۱۰]. با مطالعه

مقالات مرتبط و تطبیق آن‌ها، زیرفعالیت‌ها و زیرفرایندهای مطرح شده در مورد برنامه جانشین‌پروری را می‌توان به سه مبحث کل فرایند، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، انتخاب جانشین و توسعه جانشین تقسیم‌بندی کرد.

## ۲-۱- مدیریت فرایند

منظور از این عنوان، فعالیت‌های هماهنگ‌کننده و یکپارچه‌کننده در برنامه جانشین‌پروری می‌باشد. بسیاری از مقالات به اهمیت گره‌زدن جانشین‌پروری به برنامه‌های استراتژیک اشاره کرده‌اند. در حالت ایدئال با برنامه‌ریزی استراتژیک شامل برنامه‌ریزی نیروی انسانی، اطمینان حاصل می‌شود که سازمان برای رسیدن به اهداف استراتژیک خود نیروی انسانی مورد نیاز را هم از لحاظ کمیت و هم از لحاظ کیفیت داراست. به این ترتیب هم فرصت‌های ارتقا مشخص خواهد شد و هم نیازهای آموزشی برای کاندیداهای ارتقا مشخص خواهد شد. این گره‌زدن این نتیجه را در بر خواهد داشت که مدیران ارشد و رهبران سازمان از برنامه از طریق مشارکت فعال و آشکار حمایت کنند [۶]. البته در مطالعات موردی مشخص شده است که این ارتباط حتی در سازمان‌هایی با بهترین برنامه‌های جانشین‌پروری در عمل برقرار نشده است و بیش‌تر چیزی مطلوب و ایدئال محسوب می‌شود تا تجربه‌ای موفق [۷، صص ۴۲-۷۹]. در مورد جانشین‌پروری نیز مانند دیگر تغییرات گسترده سازمانی جلب حمایت مدیران کلیدی بسیار ضروری است. بدون این حمایت، حتی اگر فرایند جانشین‌پروری طراحی شود، قابلیت اجرا ندارد. توانایی نداشتن در جذب منابع، علاقه نداشتن مدیران به این برنامه و عدم مشاهده عملکرد افراد در طول زمان و عدم انتخاب و آموزش و مربی‌گری جانشینان آینده از عوامل نداشتن قابلیت اجرایی می‌باشند [۸، صص ۳۶-۳۹]. در مورد اطلاع‌رسانی، بیش‌ترین توصیه‌ها در مورد شفاف‌بودن عملیات است. گرچه ممکن است شفافیت در برخی موارد مانند صحبت درباره افرادی که به عنوان جانشین انتخاب نشده‌اند، چالش‌برانگیز باشد ولی به‌رحال به نظر می‌رسد بهترین حالت هم برای سازمان و فرد این است که این موضوعات واضح مطرح شوند و مورد بحث آشکار قرار گیرند [۹، ص ۶۳]. هم‌چنین توصیه‌هایی برای



کنترل و بهبود مستمر برنامه نیز ارائه شده است که متمرکز بر داشتن اهداف مشخص و معین و چک کردن میزان نیل به هدف متمرکز می‌باشد. این بخش از توصیه‌ها و بهترین تجارب در مورد هر برنامه بهبود سازمانی صادق است و توصیه‌های کلی مرتبط با مدیریت فرایند تغییر و بهبود می‌باشد.

توصیه شده است که در برنامه جانشین‌پروری، شغل‌ها و مأموریت‌های کلیدی در نظر گرفته شود. البته با توجه به دانش‌محور بودن مشاغل در بنگاه‌های با تکنولوژی بالا و ارزش بالای تمام مشاغل سازمان، روند کنونی به سمت در بر گرفتن کل سازمان است [۹، ص ۲۲]. برای شفاف‌تر ساختن و قابل پذیرش‌تر کردن برنامه، تعیین شایستگی‌های کلیدی نیز ضروری است [۱۰]. البته باید به این نکته نیز توجه داشت که شایستگی‌ها با توجه به تغییرات محیطی و تغییرات استراتژیک سازمان همیشه در معرض تغییر و تحول است [۱۱].

## ۲-۲- انتخاب جانشین

در این بخش روی انتخاب فرد قابل ارتقا و دارای استعداد بحث می‌شود. افراد باید از روی مجموعه مهارت‌ها و پیشینه خود انتخاب شوند و برای هر کدام گزینه‌های چندگانه‌ای وجود داشته باشد. داشتن چندین معیار و استفاده از چندین روش و آموزش مدیران پرورش‌دهنده از توصیه‌های رایج می‌باشد. لی [۹، ص ۱۸] توضیح می‌دهد که نیازسنجی و سنجش قابلیت‌های فعلی کارکنان ضروری است. این سنجش برای گام توسعه ضروری است. استفاده از ارزیابی عملکرد و مراکز ارزیابی نیز به طور اکید توصیه شده است. همچنین شناخت زود هنگام استعدادهای به‌خصوص برای شغل‌های مدیریت ارشد بسیار کلیدی ارزیابی شده است؛ زیرا زمان زیاد و گسترده وسیعی از موارد برای تجربه و یادگیری مورد نیاز است [۱۰، صص ۳۵۱-۳۶۷]. روش‌های گوناگون انتخاب جانشین شامل ارزیابی عملکرد، بازخورد ۳۶۰ درجه، توصیه مدیر، مراکز ارزیابی، آزمون‌های روان‌شناختی، توجه به پرونده شایستگی‌ها، نوع مدرک تحصیلی، محل اخذ مدرک و سختی کارهای واگذار شده، می‌باشد

[۱۲، صص ۴۲-۵۷؛ ۱۳، صص ۲۶۵-۲۷۷]. معمولاً ویژگی‌های شخصیتهای، مهارت‌ها و شایستگی‌های شخصی در انتخاب نقش مهمی دارند. رایج‌ترین مواردی که در فرایند انتخاب در نظر گرفته می‌شوند، به شرح زیر است [۱۴، ص ۷۸۶]: مهارت‌های بین فردی قوی، مهارت‌های ارتباط کتبی و شفاهی، هوش بالا، مشتری‌گرایی، هدف‌گرایی و انگیزه، نتیجه‌گرایی، کنار آمدن موفق با شرایط سخت، کارایی عملیاتی و به‌کارگیری بهینه منابع، توانایی ارتباط دادن امور به استراتژی‌های سازمان، توانایی انجام کار بدون رفتارهای متکبرانانه و از هم گسیختن سازمان (از بعد رفتار سیاسی و مهارت‌ها)، توانایی برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، توانایی انتخاب و توسعه کارکنان کلیدی و در نهایت مدیریت استرس.

زنگر و فولکمن [۱۵] در مطالعات خود در مورد مهارت‌های رهبری به این نتیجه دست پیدا کردند که مدیر آینده باید حداقل قابل‌قبولی از مهارت‌های زیر را داشته باشد: توانایی یادگیری از اشتباهات و توسعه مهارت‌های جدید، شایستگی‌های بین فردی، بازبودن به ایدئاهای جدید، پذیرش مسؤلیت شخصی نسبت به نتایج و توانایی برعهده گرفتن و پیشبرد یک برنامه جدید یا تغییر. نداشتن حداقل هر یک از این موارد، یک عیب اساسی محسوب می‌شود. در سطح کارشناسان نیز آینده‌نگری، توانایی کار بین بخشی، اثربخشی گروهی، داشتن انعطاف و پذیرش تغییر، الگوهای ذهنی فراگیر و شایستگی‌های فنی از معیارهای مهم هستند.

## ۲-۳- توسعه جانشین

علاوه بر تعیین مجموعه مهارت‌ها و دانش مورد نیاز تصدی شغل، بسیار ضروری است که برنامه جانشین‌پروری برای فراهم‌آوردن فرصت رشد و توسعه برای کارکنان روش و برنامه‌ای داشته باشد. تجارب و توصیه‌های محققان در این مورد این‌جا بررسی شده است. توسعه می‌تواند از طریق تکالیف شغلی<sup>۱</sup>، آموزش، گردش شغلی، جلسه‌های بررسی آموخته‌ها، امکان کار نزدیک با مدیران کلیدی، قائم مقام بودن برای مدیر فعلی و برنامه رسمی مربی‌گری باشد. بیش‌تر مقالات برای توسعه، تجربه زمان کار شامل تعریف



پروژه‌های خاص و مأموریت‌های مشکل و گردش شغلی را به عنوان بهترین روش توصیه کرده‌اند. برنامه جانشین‌پروری باید شامل مسیر شغلی فرد باشد؛ یعنی برای کاندیداها ارتقای موقعیت فعلی و موقعیتی که دوست دارند، مشخص شده و معین باشد. همچنین باید مشخص باشد که برای رسیدن به آن، چه مهارت‌ها و قابلیت‌هایی مورد نیاز است. در طراحی مسیر اهداف، علایق و خواسته‌های کاندیدا نیز باید مد نظر قرار گیرد [۱۴، ص ۷۸۸؛ ۱۶]. به طور کلی ۴ الگو برای توسعه شکل گرفته‌اند که می‌توان یکی از آن‌ها یا ترکیبی از آن‌ها را به کار گرفت [۱۴، ص ۷۸۸].

### ۲-۳-۱- الگوی اول- گردش شغلی

در بسیاری از سازمان‌ها این باور وجود دارد که برای رفتن به جایگاه بالاتر، تجربه کردن مجموعه‌ای از کارها ضروری است. در این سازمان‌ها با تغییر جایگاه جانشینان هر ۱۸ تا ۳۶ ماه در گستره‌ای از جایگاه‌ها، کار در وظایف گوناگون، کار برای مربی‌های کلیدی سازمان و کار در حیطه‌ای با اختیارات تصمیم‌گیری زیاد سعی بر آماده‌سازی آن‌ها می‌شود. این رویکرد مشکلاتی دارد: ۱- دوره ماندگاری استعدادها در سازمان روند نزولی و به سمت کوتاه شدن دارد. بنابراین جانشینان باید سریع‌تر آماده شوند و زمان زیادی برای گردش‌های شغلی گسترده و جامع در دسترس نیست؛ ۲- در بسیاری از موارد، پراکندگی جغرافیایی مانع می‌شود که استعدادها گردش‌ها را بپذیرند؛ ۳- معلوم نیست که آیا تصدی مشاغل فعلی برای کار در آینده نامعلوم شیوه آموزش خوبی باشد و همچنین معلوم نیست شغلی که فرد در حال حاضر برای آن آماده می‌شود، ۵ تا ۱۰ سال دیگر وجود داشته باشد.

### ۲-۳-۲- الگوی دوم- مخزن استعدادها

رویکرد دیگر توسعه مخزنی از افراد است که آموزش‌های عمومی و نه مختص یک شغل خاص را دیده باشند. به این ترتیب در صورت نیاز سازمان و بنا بر موقعیت می‌توان این افراد را در جای مناسب به کار گرفت. با این رویکرد سازمان استعدادهای خود را به سمت پذیرش پروژه‌های گوناگون، نام‌نویسی در دوره‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌های پیش آمده



سوق می‌دهد. هر گونه کار در زمینه گروه‌های میان وظیفه‌ای، تکنولوژی‌های جدید و فرصت شبکه‌سازی سبب می‌شود تا فرد جانشین قادر باشد خود را برای رهبری و مدیریت نامعلوم آینده آماده سازد. مشکل روش مذکور این است که به سختی می‌توان مسیر مطمئن رو به بالایی برای استعداد های موجود در مخزن برنامه‌ریزی کرد چون جایگاه بعدی فرد مشخص نیست و بستگی به خالی شدن جایگاه‌ها به صورت موردی دارد. از طرف دیگر سازمان‌های دیگر به راحتی قادرند استعدادهای پرورش یافته را که از آنها استفاده مؤثر نمی‌شود، جذب کنند.

#### ۲-۳-۳- مدل سوم- خرید استعداد از بازار

برخی از این عقیده طرفداری می‌کنند که استعدادهای در بازار کار جستجو کنیم، زیرا به وسیله دیگران آموزش داده شده‌اند. باید توجه داشت که این عقیده چیزی جدا از این عقیده است که غیرممکن است ما همه مدیران و رهبران آینده را در داخل سازمان پرورش دهیم. به‌طور طبیعی همیشه نمی‌توان بهترین فرد را در داخل سازمان پیدا کرد. مشکل این روش عدم همخوانی و پرورش استعداد در فرهنگ سازمان جدید است که ممکن است از کارایی وی بکاهد.

#### ۲-۳-۴- الگوی چهارم- تمرکز بر مخزن محدود

بر اساس یافته‌های بریسکو و بر [۱۷]، بسیاری از شرکت‌های موفق از ترکیب الگوی اول و دوم استفاده می‌کنند. به هر حال شرکت‌ها سعی می‌کنند اندازه مخزن خود را محدود به افرادی کنند که هم استعداد جانشین شدن را دارند و هم در داخل سازمان باقی می‌مانند. روش‌های توسعه جانشینان شامل استفاده از مربیان داخلی و خارجی، کلاس‌های داخلی و خارجی، مراکز ارزیابی، کمیته‌های ویژه کاری و مأموریت‌های ویژه مشکل می‌باشد. جدول ۲ بهترین تجارب را در چهار زمینه ذکر شده به صورت خلاصه ارائه می‌کند.



## جدول ۲ دسته‌بندی تجارب به‌دست آمده در زمینه جانشین‌پروری

منابع	توصیه‌های کلی	موضوع
Herrera (۲۰۰۲), Rothwell (۲۰۰۵), Karaevli & Hall (۲۰۰۳), Conger & Fulmer (۲۰۰۳), Ley (۲۰۰۲), Diamond (۲۰۰۶), Ibarra (۲۰۰۵), Waymon (۲۰۰۵), Ingraham & Getha-Taylor (2004), Burdett (۱۹۹۳), Conger & Fulmer (۲۰۰۳), Karaevli & Hall (۲۰۰۳), Kesler (۲۰۰۲), Greer & Virick (۲۰۰۸)	گره‌زدن جانشین‌پروری با برنامه‌ریزی استراتژیک و استراتژی‌های منابع انسانی مشارکت و حمایت مدیریت ارشد مشارکت دپارتمان‌ها و افراد مشمول به‌عنوان بخشی از صاحبان فرایند جانشین‌پروری شفاف‌سازی برنامه تا حدامکان و ارتباطات گسترده پایه‌سازی پایلوت قبل از اجرای سرتاسری یکسان بودن رویکردها و برنامه‌ها در سازمان‌های خصوصی و دولتی داشتن رویکرد انعطاف‌پذیر در طراحی برنامه و تکمیل کردن برنامه به‌تدریج بنا بر اقتضائات تخصیص هدف‌های مشخص برای برنامه و اندازه‌گیری مرتب شاخص‌ها اطلاع‌رسانی در مورد شاخص‌های نیل به هدف به ذینفعان تعریف موفقیت در شغل از راه تعریف استانداردهای رفتاری توجه به شغل‌های کلیدی و مدیریتی شناخت زود هنگام استعدادها تعیین شایستگی کلیدی مورد نیاز انجام وظایف اتخاذ رویکرد گروهی و غیرمتمرکز در تصمیم‌های مرتبط در برابر رویکرد متمرکز و فردی	مدیریت فرایند و مدیریت تغییر
Burns-Martin (۲۰۰۲), Byham, Smith, & Paese (۲۰۰۲), Kesler (۲۰۰۲), Larson (۲۰۰۵), Diamond (۲۰۰۶), Australian Public Service Commission (۲۰۰۳), Washington State Department of Personnel (۲۰۰۶)	گزینش مخزنی از استعدادها انتخاب چندین کاندیدا برای یک پست و چندین گزینه برای یک کاندیدا توسعه فرایندی رسمی، مشخص و سیستماتیک برای انتخاب به‌کارگیری روش‌های گوناگون ارزیابی و توجه به معیارهای نتیجه‌گرا و قابل مشاهده توجه به علایق و اهداف کارکنان اجرای برنامه در کل تمام سازمان آموزش مدیران در مورد شیوه صحیح انتخاب	انتخاب جانشین
Patton & Pratt (۲۰۰۲), Hicks (۲۰۰۰), Ingraham & Getha-Taylor (۲۰۰۴)	اصل قرار نهادن توسعه درونی و استتفا بودن آوردن جانشین بیرونی تعیین برنامه توسعه برای هر کاندیدا و الزام پیگیری آن گره‌زدن پاداش مدیران به مشارکت در برنامه‌ریزی و پیگیری آن توسعه برنامه آموزشی براساس نیازهای هر فرد و فرصت‌های جانشینی به‌کارگیری گردش شغلی و تکالیف شغلی	توسعه جانشین

[۱۸، صص ۱۱۹-۱۲۸: ۱۹]

### ۳- روش تحقیق

#### ۳-۱- ساخت ابزار و توسعه شاخص اندازه‌گیری گستردگی جانشین‌پروری

برای بیان دقیق یک سازه و مفهوم جدید، اولین مرحله مشاهده ادبیات موضوع است تا مشخص شود که محققان دیگر چگونه به موضوع نگاه کرده‌اند و چه رویکردهایی داشته‌اند. بررسی سازه‌های مشابه نیز توصیه می‌شود [۲۰].

این موضوع در قسمت قبل با بررسی ادبیات جانشین‌پروری، مدیریت کارراهه و جانشین‌پروری در سازمان‌های عمومی صورت گرفته است. قدم بعدی توسعه مخزنی از مؤلفه‌ها است و پس از آن کار نوشتن شاخص اندازه‌گیری می‌تواند شروع شود [۲۰، صص ۳۰۹-۳۱۹]. این موضوع نیز با جمع‌بندی و دسته‌بندی تجارب در جدول ۲ صورت گرفته است. بعد از مرور جامع روی مطالعات مرتبط، مشاهده شد که در ادبیات توصیه‌های زیادی در مورد اجرای صحیح برنامه جانشین‌پروری ارائه شده است. به این ترتیب، مفهوم "گستردگی برنامه جانشین‌پروری" تعریف شد: میزانی که برنامه جانشین‌پروری سازمان از بهترین تجارب یادشده جانشین‌پروری تبعیت می‌کند. برای عملیاتی کردن این شاخص، ابعاد متغیر گستردگی جانشین‌پروری در سه بعد مدیریت تغییر و فرایند، انتخاب جانشین و توسعه جانشین انتخاب شد. سپس برای هر بعد به ترتیب ۱۲، ۴ و ۸ مؤلفه و در مجموع ۲۴ مؤلفه انتخاب شدند. برای هر مؤلفه میزان بلوغ سازمان در آن مقیاس ۱ تا ۵ بیان شده است. سنجش میزان بلوغ از ۱ تا ۵ به صورت طیف زیر تعریف شد:

۱- عدم توجه سازمان و عدم اجرای مؤلفه؛ ۲- در مرحله تشخیص نیاز و تصمیم در مورد اولویت اجرا در میان تصمیم‌گیران سازمان معادل با توجه و پشتیبانی در موارد محدود؛ ۳- در حال طراحی برای اجرای معادل با وجود مؤلفه ولی به صورت ناکارا؛ ۴- در حال پیاده‌سازی مؤلفه معادل با وجود مؤلفه با توجه به وجود نقاط بهبود معادل با وجود مؤلفه به صورت ذهنی و غیررسمی با کارکرد قابل قبول و ۵- اجرای مؤلفه به صورت مؤثر و کارا و مستند.

در پرسشنامه توسعه یافته هر ۲۴ مؤلفه با طیف بالا اندازه‌گیری شد. هم‌چنین از پاسخ‌دهندگان خواسته شده بود که در صورت نیاز توضیحات تکمیلی خود را نیز به صورت آزاد مکتوب کنند. در انتهای پرسشنامه نیز نظر کلی و عمومی پاسخ‌دهنده در مورد برنامه



جانشین‌پروری در سازمان به صورت باز از وی خواسته شد. همچنین خواسته شد تا نظر نهایی در مورد بلوغ برنامه جانشین‌پروری سازمان ارائه شود.

### ۲-۳- نمونه و جامعه

جامعه مورد بررسی شرکت‌های زیرمجموعه یکی از وزارتخانه‌های جمهوری اسلامی ایران بوده است. نمونه بررسی شده شامل ۳۰ سازمان دولتی ایران است. ملاک ورود سازمان‌ها به نمونه این تحقیق، بزرگی سازمان با تعریف داشتن کارکنان بیش از ۳۰۰ نفر و اهمیت استراتژیک آن‌ها در مأموریت وزارتخانه بوده است که با نظر معاونت طرح و برنامه حاصل شده است. از ۳۰ سازمان انتخاب شده اطلاعات ۲۳ سازمان حاصل شد که ۵ سازمان ارائه‌دهنده خدمات و ۱۸ سازمان ارائه‌دهنده کالا بوده‌اند. معاون منابع انسانی سازمان یا مدیر منابع انسانی یا مدیر توسعه منابع انسانی پاسخ‌دهندگان پرسشنامه بوده‌اند.

### ۳-۳- تجزیه و تحلیل داده‌ها

روایی از طریق بررسی روایی محتوا سنجش شده است. روایی ابزار از طریق روایی همگرا و اگرآ نیز اندازه گرفته شد. برای سنجش پایایی، محاسبه پایایی سازگاری بین سؤال‌ها مورد نظر بوده است. از آن‌جا که معمول‌ترین آزمون پایایی سازگاری درونی، ضریب آلفای کرونباخ است که برای سؤال‌ها یا طبقات چند مقیاسی استفاده می‌شود [۲۱]، برای سنجش پایایی محاسبه همبستگی درونی پرسشنامه و نیز از این روش استفاده شده است. همچنین از روش آزمون موازی نیز استفاده شده است.

### ۴- نتایج

با توجه به داده‌های جمع شده از نمونه تحقیق، مؤلفه‌های جانشین‌پروری که در مجموع به آن‌ها کم‌تر پرداخته شده است، عبارتند از گره‌زدن مدیریت جانشین‌پروری به اهداف و برنامه‌های اصلی سازمان (برنامه استراتژیک)، گره‌زدن مدیریت جانشین‌پروری به برنامه آموزش، وجود کارگاه آموزشی و مشاوره در جهت انتخاب مسیر شغلی و مسیر رشد هر فرد در سازمان، داشتن مشوق و پاداش برای جانشینان در جهت توسعه و رشد خود و

یادگیری موضوعات جدید مرتبط. مؤلفه‌های جانشین‌پروری که در مجموع به آن‌ها بیش‌تر پرداخته شده است، عبارتند از داشتن سیستم و ابزار اندازه‌گیری عملکرد هر فرد، پشتیبانی و مشارکت مدیران رده بالای سازمان از مدیریت جانشین‌پروری و هم‌تاسازی مدیران و کارشناسان ارشد، داشتن سیستم و ابزاری برای مشخص کردن شرح وظایف فعلی و آینده جایگاه‌ها و مشاغل کلیدی (تغییرات مسؤلیت و اختیارات جایگاه در آینده با توجه به تغییرات چارت سازمان و جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان)، استفاده از برنامه‌های آموزش در زمان اشتغال (یادگیری به‌وسیله عمل در برابر آموزش کلاسی و رسمی) و اولویت‌بندی گروه‌های مختلف شغلی و رده‌ها برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری.

#### ۴-۱- روایی محتوا

حاصل بررسی روایی محتوای ابزار سنجش گستردگی برنامه جانشین‌پروری با استفاده از نظرات تعدادی از استادان گروه مدیریت دانشگاه‌های تهران - که سابقه تدریس درس‌های تئوری‌های مدیریت و مدیریت رفتار سازمانی را در مقاطع مختلف تحصیلی داشتند- تأیید کل مؤلفه‌ها و ابعاد بود.

#### ۴-۲- روایی همگرایی و واگرایی شاخص گستردگی جانشین‌پروری

برای سنجش دقیق‌تر میزان اعتبار ابزار سنجش، روایی سازه آن نیز بررسی شد. روایی واگرا و همگرا از طریق کنترل این‌که همبستگی هر مؤلفه با بعد مرتبط خود بیش از سایر ابعاد است، صورت گرفت. نتایج در جدول ۳ ارائه شده است. ضریب همبستگی اسپیرمن و معناداری برای بعد مرتبط هر مؤلفه به‌صورت فونت ضخیم نشان داده است. همان‌طور که از جدول مشخص است، هر مؤلفه با بعد مرتبط با خود، بیش‌ترین همبستگی را دارد و روایی ابزار مورد تأیید قرار می‌گیرد.



جدول ۳ رویی همگرا و واگرای شاخص گستردگی جانشین‌پروری از طریق محاسبه همبستگی هر مؤلفه با ابعاد شاخص

۳- الف مؤلفه‌های بعد مدیریت تغییر و مدیریت فرایند جانشین‌پروری

توسعه جانشین	انتخاب جانشین	مدیریت تغییر و مدیریت فرایند	ابعاد شاخص مؤلفه‌های بعد
۰/۴۷۰	۰/۴۹۰	۰/۶۹۴	ضریب همبستگی
			Sig. (۲-tailed)
۰/۰۲۴	۰/۰۱۷	۰/۰۰۰	پشتیبانی و مشارکت مدیران ارشد
			Sig. (۲-tailed)
۰/۴۴۴	۰/۶۷۳	۰/۷۰۶	تعیین دلیل و نیاز و محکزی
			Sig. (۲-tailed)
۰/۰۳۴	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	تمرکز ساختاری و رسمیت‌بخشی به برنامه
			Sig. (۲-tailed)
۰/۰۵۶	۰/۷۹۱	۰/۸۷۱	مسئول تمام وقت
			Sig. (۲-tailed)
۰/۰۰۴	۰/۴۵۴	۰/۰۰۶	برنامه‌ریزی عملیاتی جهت جانشین‌پروری
			Sig. (۲-tailed)
۰/۰۸۰	۰/۰۳۰	۰/۰۱۴	داشتن اهداف مستند برای نتایج مورد انتظار جانشین‌پروری
			Sig. (۲-tailed)
۰/۷۱۶	۰/۲۸۷	۰/۶۳۰	سیستم ارزیابی روند پیشرفت توسعه فردی کارکنان
			Sig. (۲-tailed)
۰/۲۵۵	۰/۱۸۴	۰/۰۰۱	سیستم ارزیابی نتایج جانشین‌پروری و اقدام اصلاحی
			Sig. (۲-tailed)
۰/۲۴۰	۰/۱۸۴	۰/۰۰۱	ارتباط برنامه جانشین‌پروری با برنامه استراتژیک
			Sig. (۲-tailed)
۰/۳۴۷	۰/۲۷۳	۰/۷۰۵	بودجه‌ریزی برنامه جانشین‌پروری
			Sig. (۲-tailed)
۰/۱۰۴	۰/۲۰۸	۰/۰۰۰	داشتن مشوق و پاداش برای جانشینان
			Sig. (۲-tailed)
۰/۴۹۶	۰/۴۶۸	۰/۵۹۲	داشتن مشوق و پاداش برای جانشین‌شوندگان
			Sig. (۲-tailed)
۰/۰۱۶	۰/۰۲۴	۰/۰۰۳	داشتن مشوق و پاداش برای جانشین‌شوندگان
			Sig. (۲-tailed)
۰/۵۶۸	۰/۵۱۸	۰/۷۱۱	داشتن مشوق و پاداش برای جانشین‌شوندگان
			Sig. (۲-tailed)
۰/۰۰۵	۰/۰۱۱	۰/۰۰۰	داشتن مشوق و پاداش برای جانشین‌شوندگان
			Sig. (۲-tailed)
۰/۳۷۴	۰/۴۰۸	۰/۷۴۱	داشتن مشوق و پاداش برای جانشین‌شوندگان
			Sig. (۲-tailed)
۰/۰۷۸	۰/۰۵۳	۰/۰۰۰	داشتن مشوق و پاداش برای جانشین‌شوندگان
			Sig. (۲-tailed)
۰/۲۱۳	۰/۴۲۸	۰/۵۲۴	داشتن مشوق و پاداش برای جانشین‌شوندگان
			Sig. (۲-tailed)
۰/۳۲۹	۰/۰۴۱	۰/۰۱۰	داشتن مشوق و پاداش برای جانشین‌شوندگان
			Sig. (۲-tailed)
۰/۵۷۹	۰/۵۶۸	۰/۵۱۵	داشتن مشوق و پاداش برای جانشین‌شوندگان
			Sig. (۲-tailed)
۰/۰۰۴	۰/۰۰۵	۰/۰۱۲	داشتن مشوق و پاداش برای جانشین‌شوندگان
			Sig. (۲-tailed)
۰/۵۲۲	۰/۴۸۵	۰/۶۳۳	داشتن مشوق و پاداش برای جانشین‌شوندگان
			Sig. (۲-tailed)
۰/۰۱۱	۰/۰۱۹	۰/۰۰۲	داشتن مشوق و پاداش برای جانشین‌شوندگان
			Sig. (۲-tailed)

۳- ب مؤلفه‌های بعد انتخاب جانشین

مؤلفه‌های بعد		ابعاد شاخص	مدیریت تغییر و مدیریت فرایند	انتخاب جانشین	توسعه جانشین
۱. فراگیری به کل رده‌ها	ضریب همبستگی	۰/۶۱۶	۰/۷۱۸	۰/۳۷۰	
	Sig. (۲-tailed)	۰/۰۰۲	۰/۰۰۰	۰/۰۸۲	
۲. اولویت‌بندی گروه‌های شغلی	ضریب همبستگی	۰/۶۲۸	۰/۷۹۳	۰/۵۷۵	
	Sig. (۲-tailed)	۰/۰۰۲	۰/۰۰۰	۰/۰۰۵	
۳. سیستم ارزیابی عملکرد فردی	ضریب همبستگی	۰/۱۸۷	۰/۴۱۷	۰/۰۷۳	
	Sig. (۲-tailed)	۰/۳۹۳	۰/۰۴۸	۰/۷۴۱	
۴. شناسایی و بررسی دوره‌ای افراد مستعد سازمان	ضریب همبستگی	۰/۴۹۶	۰/۶۳۹	۰/۵۰۳	
	Sig. (۲-tailed)	۰/۰۱۶	۰/۰۰۱	۰/۰۱۴	

۳- ج مؤلفه‌های بعد توسعه جانشین

مؤلفه‌های بعد		ابعاد شاخص	مدیریت تغییر و مدیریت فرایند	انتخاب جانشین	توسعه جانشین
سیستم تعیین فاصله شایستگی شاغل	ضریب همبستگی	۰/۲۷۸	۰/۳۱۱	۰/۵۵۲	
	Sig. (۲-tailed)	۰/۱۹۹	۰/۱۴۹	۰/۰۰۶	
سیستم مقایسه ارزیابی عملکرد با توانایی‌های بالقوه	ضریب همبستگی	-۰/۰۰۲	-۰/۱۶۸	۰/۲۰۲	
	Sig. (۲-tailed)	۰/۹۹۳	۰/۴۴۴	۰/۳۵۴	
سیستم تعیین شرح مشاغل و شایستگی شغل در آینده	ضریب همبستگی	۰/۳۹۶	۰/۳۶۴	۰/۵۴۲	
	Sig. (۲-tailed)	۰/۰۶۱	۰/۰۸۸	۰/۰۰۸	
برنامه‌های توسعه فردی و مسیر شغلی	ضریب همبستگی	۰/۶۵۱	۰/۵۱۱	۰/۶۴۰	
	Sig. (۲-tailed)	۰/۰۰۱	۰/۰۱۳	۰/۰۰۱	
ارتباط برنامه جانشین‌پروری با کارراهه فرد	ضریب همبستگی	۰/۴۸۱	۰/۴۱۶	۰/۴۸۰	
	Sig. (۲-tailed)	۰/۰۲۰	۰/۰۲۰	۰/۰۲۷	
ارتباط برنامه جانشین‌پروری با برنامه آموزش	ضریب همبستگی	۰/۲۱۵	۰/۱۹۴	۰/۳۲۳	
	Sig. (۲-tailed)	۰/۳۲۴	۰/۳۷۶	۰/۱۲۳	
کارگاه آموزشی مدیریت کارراهه و توسعه فردی	ضریب همبستگی	۰/۵۲۱	۰/۱۳۲	۰/۶۳۳	
	Sig. (۲-tailed)	۰/۰۱۱	۰/۵۴۹	۰/۰۰۱	
استفاده از آموزش حین خدمت	ضریب همبستگی	۰/۳۵۲	۰/۲۳۵	۰/۳۶۴	
	Sig. (۲-tailed)	۰/۰۹۹	۰/۲۸۰	۰/۰۸۸	

### ۴-۳- پایایی شاخص گستردگی جانشین‌پروری

محاسبات مرتبط با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ در جدول زیر ارائه شده است. با حذف دو مؤلفه همبستگی درونی شاخص مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۴. محاسبات همبستگی درونی سؤال‌های پرسشنامه

ضریب آلفای نهایی	اقدام	ضریب آلفا	تعداد سؤال	بعد متغیر
۰/۹۰۵	---	۰/۹۰۵	۸	مدیریت تغییر و مدیریت فرایند جانشین‌پروری
۰/۷۰۵	حذف مؤلفه فراگیری برنامه به کل رده‌ها	۰/۵۶۱	۴	انتخاب جانشین
۰/۷۰۲	حذف مؤلفه سیستم تعیین شرح مشاغل و شایستگی جایگاه‌های شغلی در آینده	۰/۵۹۸	۱۲	توسعه جانشین
۰/۸۴۸	---	۰/۸۴۸	۲۴	گستردگی جانشین‌پروری

برای سنجش قابلیت اعتماد پرسشنامه برنامه جانشین‌پروری از روش آزمون موازی (همتا) نیز استفاده شد. به این ترتیب که یکبار گستردگی برنامه جانشین‌پروری به صورت ۲۴ مؤلفه در مقیاس ۱ تا ۵ اندازه‌گیری شد و یک بار دیگر گستردگی برنامه جانشین‌پروری از طریق سؤال باز و نظر عمومی به همراه مقیاس ۱ تا ۵ از ارزیاب خواسته شد. همبستگی این دو نمرات در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند. بنابراین روایی پرسشنامه گستردگی برنامه جانشین‌پروری به روش آزمون همتا مورد تأیید قرار می‌گیرد.

### ۵- نتیجه‌گیری

هدف این مطالعه شناخت و توسعه شاخص گستردگی برنامه جانشین‌پروری بود. براساس مطالعه ادبیات موضوع، ابعاد شاخص در سه بعد مدیریت تغییر و فرایند، انتخاب جانشین و توسعه جانشین انتخاب شد. آزمون‌ها هم شواهدی مبنی بر پایایی و روانی مقیاس پیشنهادشده برنامه جانشین‌پروری فراهم کردند. توسعه شاخص گستردگی برنامه



جانشین‌پروری می‌تواند مبنایی برای شناخت وضعیت موجود برای سازمان‌ها و مشاوران مدیریت باشد. برای انجام پروژه‌های توسعه سازمان، این اولین قدم است و با توجه به این‌که شاخص براساس بهترین تجارب در این زمینه توسعه داده شده است و شکاف برنامه جانشین‌پروری سازمان را در ابعاد گوناگون با بهترین تجارب می‌سنجد، بنابراین می‌تواند راهنمای عمل برای پیاده‌سازی و بهبود برنامه جانشین‌پروری در سازمان باشد.

این تحقیق به بررسی جانشین‌پروری در سازمان‌های بزرگ پرداخته است. ادبیات جانشین‌پروری به‌طور گسترده‌ای به این موضوع در سازمان‌های کوچک و به‌طور عمده خانوادگی نیز پرداخته است. در این جریان تحقیقی، قسمت عمده بحث بر فرایند انتخاب جانشین برای کارآفرینی که سازمان را به‌وجود آورده است و متغیرهای مؤثر بر این تصمیم معطوف شده است [۲۲، صص ۶۶۷-۶۸۷؛ ۲۳، صص ۴۹۰-۵۰۷]. توسعه شاخصی برای این حوزه جهت ارائه مشاوره در این حوزه نیز مفید به نظر می‌رسد. هم‌چنین این تحقیق الگویی گام به گام برای پرکردن شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت ایدئال در جانشین‌پروری ارائه نمی‌دهد. توسعه الگویی که مکانیزم رسیدن به درجه بلوغ هدف را با توجه به وضعیت فعلی توضیح دهد؛ یعنی تقدم و تأخر پیاده‌سازی مؤلفه‌ها را مشخص کند، نیز می‌تواند به عنوان موضوعی در پژوهش‌های آینده مورد توجه قرار گیرد.

## ۶- منابع

- [1] Rothwell W. J.; Effective succession planning, ensuring leadership continuity and building talent from within ; *American Management Association*, New York : 8-14, 2005.
- [2] Pattan J.E. ; "Succession management, management selection"; in Tung-Chun Huang (Eds) *Succession Management Systems and Human Resource Outcomes, International Journal of Manpower*, Vol. 22, No. 8: 436-747, 1986.
- [3] Johnson J.E., Costa L.L., Marshall S.B., Moran M.J., Henderson C.S.; "Succession management: A model for developing nursing leaders"; *Nursing Management*, Vol. 25 , No.6: 5-50, 1994.



- [4] Carretta A. ; "Career and succession planning"; in Mitrani, A., Dalziel, M., Fitt, D. (Eds), *Competency Based Human Resource Management in Tung-Chun Huang* , Succession Management Systems and Human Resource Outcomes, *International Journal of Manpower*, Vol. 22, No. 8: 736-747, 1992.
- [5] Berke D.; "Succession planning and management: A guide to organizational systems and Practices"; Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina: 64, 2005.
- [6] Christie S.; "Succession planning: there are no magic bullets"; *Policy & Practice of Public Human Services*, 2005.
- [7] Karaevli A., Hall D. T. ;"Growing leaders for turbulent times: Is succession planning up to the challenge?"; *Organizational Dynamics*, Vo. 32, No., 2003.
- [8] Diamond A. ;"Finding success through succession planning"; *Security Management*, Vol. 50, No. 2: 36- 39, 2006.
- [9] Ley S. ;"An assessment of succession planning at the State Bar of Texas"; Applied Research Project, Texas State University, 2002. <http://uweb.txstate.edu/~ps07/arpabstrats.html>: 18-63, 2002.
- [10] Greer C. R. , Virick M.;"Diverse succession planning: Lessons from the industry leaders"; *Human Resource Management*, Vol. 47: 351-367, 2008.
- [11] Charan R ; "Ending the CEO succession crisis"; *Harvard Business Review*, vol. 83, No. 2, 2005.
- [12] Wallum, P.;"A broader view of succession planning"; *Personnel Management*, Vol. 25, No. 9: 42-57, 1993.
- [13] Wessel R. D., Christian N. T., Hoff A. K. ;"Enhancing career development through the Career Success Club" ;*Journal of Career Development*, Vol. 29: 265-277, 2003.
- [14] Derr B.; "Succession planning: Encyclopedia of career development"; SAGE Publications , California: 786-788, 2006.

- [15] Zenger J. H., Folkman J. ;"The extraordinary leader: Turning good managers in to great leaders"; New York: McGraw-Hill, 2002.
- [16] McCall M. W., Jr. ;"High flyers: Developing the next generation of leaders. Boston"; MA: Harvard Business School Press, 1998.
- [17] Briscoe J. P., Derr C. B. ;"The roundabout model: A flexible approach to managing leadership development"; *Paper Presented at the Academy of Management Annual Meeting*, August, Seattle, WA. 2003
- [18] Garman A. N., Glawe J.; "Succession planning", *Consult Psychology Journal*, Vol. 56:119-128, 2004.
- [19] Whitmore Melissa A.; "Success through succession: Implementing succession planning at the Texas department of insurance"; Applied Research Projects, Paper 185, 2006. <http://ecommons.txstate.edu/arp/185>.
- [20] Clark L. A., Watson D. ;"Constructing validity: Basic issues in objective scale development"; *Psychological Assessment*, Vol. 7, No. 3: 309-319 ,1995.
- [۲۱] دانایی‌فرد ح؛ الوانی س.م؛ آذر ع؛ روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع؛ صفار، تهران، ۱۳۸۳
- [22] Sharma P., Chrisman J. J., Chua J.H. ;"Predictors of satisfaction with the succession process in family firms"; *Journal of Business Venturing* , Vol. 18:667-687, 2003.
- [23] Griffeth R. W., Allen D. G., Barrett R. ;"Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention process model"; *Human Resource Management Review*, Vol. 16: 490-507, 2006.