

## کاربست مدل میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری

دکتر آرین قلی‌پور\*

دکتر علی اصغر پورعزت\*\*

مهدی سبک‌رو\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۰/۰۱/۱۹

تاریخ پذیرش: ۹۰/۰۵/۰۳

### چکیده

جانشین‌پروری از مهم‌ترین راهبردهای بقا برای فعالیث اثربخش در جهان متلاطم امروز است که صرف نظر از اهمیت این امر، در هر سازمان، مجموعه‌ی متنوعی از عوامل تسهیل‌گر یا بازدارنده در فراگرد توسعه‌ی برنامه‌ی جانشین‌پروری ظاهر می‌شوند که به‌نوعی میدان نیروی پرجالشی را له یا علیه آن به‌وجود آورند. پژوهش حاضر، با استفاده از روش تحقیق کیفی-تحلیل محتوا به تحلیل شیوه‌های تسهیل‌گر یا بازدارنده‌ی اجرای برنامه‌ی جانشین‌پروری در شرکت ایتوک پرداخته و از مصاحبه به‌عنوان ابزار گردآوری داده‌ها بهره گرفته است. حاصل پژوهش، تأکید بر عوامل جدیدی است که به‌لحاظ فرهنگ سازمانی و رایج در سازمان‌های ایرانی، به‌ویژه از طریق بی‌صدافتی در ارابه‌ی اطلاعات، بی‌اعتمادی به یک‌دیگر و حسادت نسبت به همکاران در کنار عوامل جهان‌شمولی چون: عدم حمایت مدیران عالی، محاسبه‌ی هزینه و منفعت و فقدان انگیزه‌ی عمومی در میان کارکنان، در برابر توسعه‌ی برنامه جانشین‌پروری مانع به‌وجود می‌آورند؛ هر چند نیروهای تسهیل‌گر قابل ملاحظه‌ای نیز در روند بهبود سطح دانش مدیران و توسعه‌ی کارکنان ملاحظه می‌شوند که فرصت ارزنده‌ای را برای جانشین‌پروری به‌وجود می‌آورند.

**کلیدواژه‌ها:** برنامه‌ریزی جانشین‌پروری؛ تحلیل میدان نیرو؛ عوامل تسهیل‌کننده؛ عوامل

بازدارنده

\* . دانشیار دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه تهران agholipour@ut.ac.ir

\*\* . دانشیار دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه تهران apourezat@ut.ac.ir

\*\*\* . نویسنده‌ی مسؤل: دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تهران msabokro@ut.ac.ir

## مقدمه

گسترش سریع جهانی شدن، فشارهای زیادی بر سازمان‌ها وارد می‌آورد و بسیاری از مدیران می‌آموزند که یکی از ویژگی‌های سازمان‌های موفق، توانایی آن‌ها در شناسایی، پرورش و استفاده‌ی بهینه از افراد مستعد رهبری است (بارنر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۱). چنین رهبرانی می‌توانند اهداف راهبردی و بلندمدت سازمان را تشخیص داده و محقق سازند (رومجکو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸: ۱۸)؛ از این‌رو، در برخی از سازمان‌ها، طرح‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری<sup>۳</sup> برای اطمینان از تداوم رهبری موفق، اجرا می‌شود؛ زیرا، مدیران ارشد این سازمان‌ها اعتقاد دارند که جانشین‌پروری، موفقیت آینده‌ی سازمان را تضمین می‌کند (هاورث<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵: ۱۳).

**جانشین‌پروری:** اگرچه جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به‌عنوان «تعیین راهبران آینده» تعریف می‌گردد؛ اما در واقع این برنامه‌ریزی به‌مثابه فراگرد<sup>۵</sup> ارادی برای اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی<sup>۶</sup>، حفظ و توسعه‌ی سرمایه‌ی معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد به توسعه، از راهبرد کلان برنامه‌ریزی نیروی انسانی نشأت می‌گیرد (هلتون و جاکسون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷: ۶-۳۳۵).

در این فراگرد نظام‌یافته، پرورش شخصی و حرفه‌ای با راهبرد ترکیب می‌شود و این اطمینان به‌دست می‌آید که سازمان آماده است تا هر پست مهمی را که خالی می‌شود؛ در زمان مناسب، با افراد مناسب پر کند (کریستی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵: ۴-۲۳). در این فراگرد، شایستگی‌های<sup>۹</sup> ضروری معین می‌شود و سپس بر آن مبنای خزانة استعدادهای انسانی<sup>۱۰</sup> برای اطمینان از تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی<sup>۱۱</sup> فراهم می‌شود (هلتون و جاکسون، ۲۰۰۷: ۳۳۶) و سازمان اطمینان می‌یابد که

1. Barner
2. Romejko
3. Succession Planning
4. Haworth
5. Process
6. Key Position
7. Hellton and Jackson
8. Christie
9. Merit
10. Human Talent
11. Key Position

به منظور پرکردن نقش‌های مهم درون سازمان، به تدریج کارکنانی استخدام شده و پرورش می‌یابند.

در شرایط کنونی، برنامه‌ی جانشین‌پروری بسیار جدی است؛ زیرا، روش‌های کاری جدید و تغییرات آتی، نیروی کار چند نسله<sup>۱</sup> و کمبود استعداد انسانی در دنیای امروز، چالش‌های جدیدی را در بازار سرمایه‌ی انسانی به وجود آورده‌اند. در واقع، این برنامه‌ریزی، ابزاری است که نیازهای آتی سازمان را به کارکنان برآورده می‌نماید و تعدادی نامزد جانشینی را برای هر یک از منصب‌های حساس سازمان در نظر می‌گیرد و بر روند ارتقای کیفیت این نامزدها، از جنبه‌ی شایستگی‌ها و مهارت‌ها تمرکز می‌نماید و افراد را برای رهبری آماده می‌نماید. راهبرد جانشین‌پروری، رهبرانی را با توانایی انتقال دانش و تسهیم آن در سازمان فراهم می‌آورد و احتمال کاستی که دانش در اثر بازنشستگی، ارتقا و سایش نیروها را جبران می‌نماید (هلتون و جکسون، ۲۰۰۷: ۳۳۶). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، باید به گونه‌ای باشد که همه‌ی موقعیت‌های اصلی سازمان را در مسیر توسعه‌ی وظایف نامزدهای ارتقا، پوشش دهد. از طریق پرورش کارکنان، سازمان‌ها متعهد می‌شوند که استعدادهای داخلی خود را پرورش دهند؛ به گونه‌ای که احساس رشد در کارکنان و از این بابت تشویق شوند. در این صورت، احتمال یافتن شخص مناسب، با مهارت‌های مناسب و در زمان مناسب، در درون سازمان افزایش می‌یابد، ضمن این که افراد معتقد می‌شوند که مدیران ارشد سازمان، یک‌شبه به این درجه نرسیده‌اند؛ بلکه از طریق سال‌ها برنامه‌ریزی دقیق و دوران‌دینی پرورش یافته‌اند.

البته نباید برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را با برنامه‌ریزی جایگزینی<sup>۲</sup> اشتباه گرفت. هدف اصلی از برنامه‌ریزی جایگزینی این است که شرایط ناشی از مواجهه با از دست‌دادن ناگهانی و برنامه‌ریزی نشده‌ی یکی از مقامات اصلی سازمان را کاهش دهد؛ یعنی، برنامه‌ریزی جایگزینی فعالیت‌هایی را به جریان می‌اندازد که آسیب‌های ناشی از رویدادهای پیش‌بینی نشده را محدود می‌کند؛ در حالی که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، نوعی برنامه‌ریزی فوق‌فعال است و تلاش می‌کند که تداوم رهبری را از طریق پرورش استعدادهای سازمان یا از طریق فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده

1. Multigenerational
2. Replacement Planning

حفظ نماید (کیم<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۱۹-۲۱).

شناسایی و پرورش افرادِ برخوردار از استعداد بالا، یک سامانه‌ی رسمیت‌یافته‌ی مدیریت جانشین‌پروری است که با شناسایی کارکنان مستعد، آن‌ها را به گونه‌ای پرورش می‌دهد که به سوی ایفای نقش‌های رهبری در آینده حرکت کنند. این رویکرد، بر پرورش مجموعه‌ای از افراد مستعد رهبری تأکید می‌کند تا تضمین نماید که سامانه‌ی راهبری به اهداف راهبردی سازمان دست می‌یابد. در حالی که مدیریت جانشین‌پروری رسمی توجه خود را به سوی تدوین برنامه‌ی نظام‌یافته‌ای برای تعیین استعدادهای بالقوه و اراییه‌ی مسیر پرورشی افراد مستعد معطوف می‌سازد، مدیریت جانشین‌پروری غیررسمی، به جای بر تدوین برنامه و ارزیابی منظم استعدادهای بالا، صرفاً بر ضرورت توسعه‌ی فرصت‌های پرورشی تأکید دارند (جروسیلم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸: ۲-۵).

### تحلیل میدان نیرو<sup>۳</sup>

لوین<sup>۴</sup> (۱۹۵۱) برای ارزیابی حرکت از موقعیت واقعی یا موجود، به سوی موقعیت مطلوب تحلیل میدان نیرو را به کار گرفت. این نظریه، بر نیروهای تسهیل‌کننده<sup>۵</sup> یا بازدارنده<sup>۶</sup> هر تغییر تأکید داشت. بر اساس تحلیل میدان نیرو، نیروهای تسهیل‌کننده به ایجاد تغییر تمایل دارند؛ در حالی که نیروهای بازدارنده، به گونه‌ای عمل می‌کنند که نیروهای تسهیل‌کننده را کاهش دهند یا محدود کنند (بالکومب<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳: ۸-۲۷۷). بنابراین، سه وضعیت قابل تصور است: تسهیل‌کننده، محدودکننده و بازدارنده (جدول ۱).

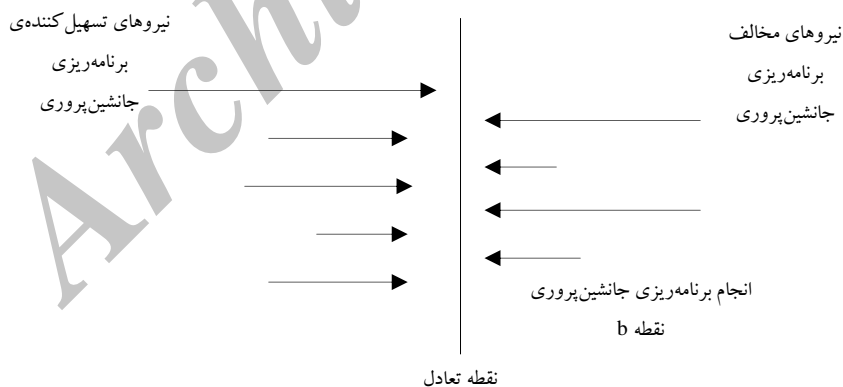
سازمان، قبل از انجام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، در نقطه‌ی تعادل<sup>۸</sup> نیروهای گوناگون دارد و می‌خواهد با پیاده‌سازی و اجرای برنامه‌ی جانشین‌پروری، به نقطه‌ی b حرکت کند. تعدادی از نیروهای موجود در محیط و سازمان، باعث حرکت به سمت نقطه‌ی b یا هدف سازمان می‌شوند.

- 1 . Kim
- 2 . Jerusalem
- 3 . Force Field Analysis
- 4 . Lewin
- 5 . Driving Forces
- 6 . Restraining Forces
- 7 . Baulcomb
- 8 . Equilibrium Point

نیروهای مخالف برنامه‌ی جانشین‌پروری، مانع از انجام این برنامه می‌شوند و سازمان را از حرکت به نقطه‌ی  $b$  باز می‌دارند. حرکت متعادل به سمت  $b$ ، نیازمند نیروهایی است که از نیروهای بازدارنده‌ی تغییر فراتر و بیش‌تر باشند. این حرکت، از طریق افزایش نیروهای موافق جانشین‌پروری یا کاهش نیروهای مخالف آن، به‌دست می‌آید که در این تحقیق عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده‌ای که در میدان نیروی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری وجود دارند، شناسایی می‌شوند.

**جدول ۱. تعاریف انواع شرایط میدان نیرو (اقتباس از: کراشاو و مک کولوش<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۳-۹۱).**

ردیف	تعریف وضعیت محیط	انواع شرایط میدان
۱	در دست‌رس بودن منابع، فرصت‌های راهبردی و تسهیل‌کننده‌ی توانایی‌های داخلی و خارجی برای سازمان، در این شرایط سازمان باید وضع مطلوب را جایگزین وضع موجود نماید.	تسهیل‌کننده
۲	محدودیت منابع و محدودیت‌های فراگردی و ساختاری و محدودیت توانایی‌های سازمان؛ این محدودیت‌ها، بازدارنده‌ی حرکت سازمان از وضع موجود به وضع مطلوبند.	محدودکننده
۳	ساختارها، فراگردها، عادات، مقاومت‌ها و محدودیت توانایی‌های داخلی و خارجی سازمان. این ساختارها و محدودیت‌ها، ظرفیت و توانایی‌های سازمان را از بین برده، آن را در وضعیت موجود نگه داشته و از حرکت به سمت وضع مطلوب جلوگیری کنند.	بازدارنده



**نمودار ۱. نمایش میدان نیروی عوامل موافق و مخالف برنامه‌ی جانشین‌پروری**

از این رو، با توجه به مطالب یادشده، سؤالات تحقیق عبارتند از:

۱. عوامل تسهیل‌کننده‌ی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شرکت ایران ایتوک<sup>۱</sup> کدامند؟
۲. عوامل بازدارنده‌ی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شرکت ایران ایتوک کدامند؟

## عوامل تسهیل‌کننده‌ی جانشین‌پروری

جهت تسهیل در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌ها، موارد متفاوتی قابل طرحند. به‌طور کلی، از شش عامل تسهیل‌کننده می‌توان نام برد که طرح‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را تحت تأثیر قرار داده و تسهیل می‌کنند.

الف- حمایت و مشارکت مدیریت بالا<sup>۲</sup>: مشارکت مدیریت عالی باعث می‌شود که سایر افراد برانگیخته شوند و اطمینان کنند که عزم تیم مدیریت، در احیای برنامه‌ی جانشین‌پروری جدی است.

ب- رویکرد نظام‌یافته: وجود فراگردهای مستمر و منظمی برای توسعه‌ی برنامه‌های جانشین‌پروری در کل سازمان و با در نظر گرفتن روابط نظام‌یافته‌ی خرده‌سیستم‌های آن ضرورت دارد.

ج- برنامه‌های توسعه‌ی معین: افراد باید باور کنند که می‌توانند با شرکت در برنامه‌های توسعه‌ی شرکت برای رهبری در آینده آماده شوند. برخی از برنامه‌ها در رابطه با سطح تجربه‌ی مشارکت‌کنندگان در سازمان، ممکن است در سه گام مدنظر قرار گیرد:

گام ۱. تیم مستعد و اثربخشی برای آینده در نظر گرفته می‌شود که مملو از مشارکت‌کنندگان کم‌تجربه است؛ در این مرحله، به آن‌ها مجموعه‌ای از مهارت‌های عمومی آموزش داده می‌شود.

گام ۲. افراد آموزش‌دیده و پرورش‌یافته، در تجارب توسعه‌ی سهیم شده و موقعیت‌های مهم را به‌دست می‌آورند.

گام ۳. افراد، موقعیت‌های مهم را احراز کرده و اشغال می‌کنند؛ زیرا برای موقعیت‌های بالاتر آموزش‌دیده‌اند.

- 1 . ITOK Group
- 2 . Top Management Support and participation

د- فرهنگ سازمانی: تا هنگامی که محیط مناسبی برای رشد تجارب در بخشی از سازمان ایجاد نشود، رهبران آینده در آن رشد نمی‌کنند؛ در برنامه‌ی جانشین‌پروری، باید به کسب دانش و مهارت‌ها و متمایز‌نمایی توانایی‌های سازمان تأکید شود و ظرفیت فرهنگی سازمان برای رشد مدنظر افراد تحت آموزش قرار گیرد.

ه- تأکید بر ارتقای کیفیت: برنامه‌ی جانشین‌پروری، بر ضرورت کیفیت تأکید می‌کند تا از این طریق، امکان جابه‌جایی افراد را برای شغل‌های سطوح بالاتر فراهم آورد. گفتنی است که برنامه‌های جانشین‌پروری باید بر آمادگی افراد برای جابه‌جایی از یک موقعیت سازمانی به موقعیتی بالاتر تأکید کنند و با ایجاد شایستگی در افراد آنان را برای پیشرفت در شغل‌های بعدی آماده کنند.

و- تأکید بر ارشدیت: معمولاً مربیان یا مرشدها، پندهایی را درباره‌ی نحوه‌ی برخورد با چالش‌های شخصی، سازمانی و سیاسی به افراد ارایه می‌دهند تا در دوران زندگی برای آن‌ها ره‌گشا باشد. مرشد، فرد: بصیر و با نفوذی است که در سطح سلسله مراتب سازمانی در سطحی بالاتر قرار گرفته و افراد تازه‌وارد و مستعد به او دل‌بستگی پیدا می‌کنند و او را به‌عنوان مرشد می‌پذیرند؛ گرچه بعضی از سازمان‌ها از مرشد رسمی پشتیبانی کرده و می‌کوشند که تلاش کارکنان تازه‌وارد را با کارکنان ارشد تطبیق دهند؛ اما معمولاً این امر به‌صورت غیررسمی اتفاق می‌افتد (راسول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۸-۵۶).

### عوامل بازدارنده‌ی جانشین‌پروری

مدیران و سرپرستان، ممکن است با عوامل بازدارنده‌ای روبه‌رو شوند که به‌وسیله‌ی مدیران اجرایی به‌وجود آمده است. این موانع، از اجرای برنامه‌ی جانشین‌پروری جلوگیری می‌کند و طرح برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. شش مورد از این عوامل بازدارنده، عبارتند از:

- فقدان پشتیبانی: اگر مدیران بالا تمایل نداشته باشند که از رویکرد نظام‌یافته‌ی برنامه‌ی جانشین‌پروری پشتیبانی کنند، این برنامه‌ها موفق نمی‌شوند.

- خط‌مشی شرکت<sup>۱</sup>: خط‌مشی شرکت ممکن است به‌جای ارتقای کارکنان، به دنبال ارتقای دوستان و همکاران مدیران باشد؛ این خط‌مشی، ممکن است به تخریب جدی سطح عملکرد و استعداد کارکنان منجر شود.

- نگرش سریع - ثابت<sup>۲</sup>: رویکرد سنتی به برنامه‌جانشین‌پروری، ممکن است باعث تشویق رفتارهای سریع - ثابت گردد. نباید اثربخشی جانشین‌پروری، قربانی شتاب و عجله شود. رهبران سریع و آسان‌پرورش نمی‌یابند؛ بلکه رهبران ممتاز در طول زمان پرورش می‌یابند.

- دیربازدهی: مدیران اجرایی سطح بالا، همیشه نمی‌توانند مزایای مستقیم و سریع جانشین‌پروری را ببینند. مدیران منابع انسانی، قصد برقراری و اجرای برنامه‌های گوناگون جانشین‌پروری را دارند؛ اما مدیران عالی که هیچ‌گونه منافع زود هنگامی را در فعالیت‌های آن‌ها درک نمی‌کنند، مدیران منابع انسانی را جابه‌جا می‌کنند. از این‌رو، باید بر وضوح فواید جانشین‌پروری تأکید شود.

- تغییر سریع سازمانی: برنامه‌ریزی جابه‌جایی سنتی در محیط‌ها و سازمان‌های ثابت به‌خوبی فعالیت می‌کند؛ ولی مدیران باید به فراتر از راه‌حل‌های فن‌آورانه‌ی ساده بیندیشند. به‌کارگیری نرم‌افزار برنامه‌ی جانشین‌پروری، می‌تواند توانایی سازمان را افزایش دهد تا سرعت انطباق آن با نیازهای کارکنان و تغییرات حفظ شود.

- تشریفات زاید اداری: مدیران عالی بیشتر سازمانها، تشریفات زاید اداری را تحمل نمی‌کنند؛ از این‌رو برنامه‌ی جانشین‌پروری نباید گرفتار تشریفات زاید اداری شود.

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، فراگرد آسانی نیست که بتوان آن را به‌سادگی برنامه‌ریزی کرد و به‌کار بست؛ موانع و مشکلاتی وجود دارد که اگر مد نظر قرار نگیرند و حل نشوند این فراگرد را کند و حتی محو می‌نمایند. البته این موانع، متناسب با شرایط فرهنگی، راهبردی و وضعیت‌های اقتصادی شرکت‌ها، متفاوتند (ماندی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۴۰).

1. Company Policy
2. Quick-Fix Attitudes
3. Mandi



## روش تحقیق

پژوهش حاضر با روش کیفی اجرا شده و برای تحلیل داده‌ها از تحلیل محتوا استفاده شده است.

**جامعه و نمونه‌ی آماری:** معمولاً تعداد نمونه‌ی مورد نیاز برای انجام مصاحبه، بستگی به هدف مطالعه دارد (کالوه<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶: ۱۰۱). در تحقیق کنونی، جامعه‌ی آماری شامل کارکنان شرکت ایتوک بوده و با استفاده از روش گلوله برفی<sup>۲</sup>، سیزده نفر از مدیران شرکت انتخاب شدند و برحسب میزان اطلاع، مورد مصاحبه قرار گرفتند. البته در انتخاب این افراد، مسایلی چون زمان، در دسترس بودن مصاحبه‌شوندگان و میزان همکاری آن‌ها مورد توجه بوده است؛ ولی مهم‌ترین عامل انتخاب، میزان اطلاعات آن‌ها بود؛ از این رو برای انتخاب آن‌ها از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شد.

**روش گردآوری داده‌ها:** برای طراحی سؤالات مصاحبه، ابتدا سه مصاحبه‌ی آزمایشی انجام گرفت و پس از آن سؤالات تحقیق طراحی شد. برای آشنایی مصاحبه‌شوندگان با مباحث کلی در مورد جانشین‌پروری، قبل از انجام هر مصاحبه، مباحث طی چند دقیقه به آن‌ها معرفی می‌شد و از این طریق، امکان آشنایی آن‌ها با موضوع تحقیق و اطلاعات تکمیلی درباره‌ی آن فراهم می‌آمد. با توجه به مخالفت مصاحبه‌شوندگان با ضبط صدا، از یادداشت برداری استفاده شد و هر مصاحبه در فاصله‌ی زمانی یک تا دو ساعت ادامه داشت.

**روش تجزیه و تحلیل اطلاعات:** در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، از تحلیل محتوا استفاده شد و در طی آن، همه‌ی مصاحبه‌های انجام گرفته به دقت و به صورتی نظام‌یافته مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و مفاهیم و مقوله‌های مهم آن‌ها شناسایی شدند.

## یافته‌های تحقیق

پس از آن که کلیه‌ی مصاحبه‌های انجام شده مکتوب شدند و مورد بررسی قرار گرفتند، بر اساس کدگذاری اولیه، مجموعه‌ای از مفاهیم بازیابی شدند و برای رسیدن به مقوله‌های مناسب،

1. Kvale
2. Snowball Sampling Method

دسته‌های مفهومی گوناگون مورد بررسی قرار گرفتند و در مقوله‌های متناسب قرارداد شده‌اند. و در پایان مقوله‌های مورد نظر به دو دسته‌ی کلی قسمت شدند:

• عوامل تسهیل‌کننده‌ی برنامه‌ی جانشین‌پروری

• عوامل محدودکننده‌ی برنامه‌ی جانشین‌پروری

غنا‌ی دانشی یا سابقه‌ی خدمتی<sup>۱</sup>، حمایت مدیران و تمایل و انگیزه‌ی افراد، به‌مثابه عوامل تسهیل‌گر در برنامه‌ی جانشین‌پروری واحساس عدم امنیت شغلی، صداقت اطلاعاتی، دیدگاه هزینه‌ای<sup>۲</sup>، بوروکراتیزه‌شدن و نگرش‌های مبتنی بر حسادت به‌مثابه عوامل محدودکننده مد نظر قرار گرفتند.

#### جدول ۲. طبقه‌بندی کدهای مستخرج از مصاحبه با مدیران درباره‌ی

##### عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

عامل	مقوله	مفاهیم	کدها	
عوامل تسهیل‌گر برنامه‌ی جانشین‌پروری	غنا‌ی دانشی یا	ارزیابی محوری، در برابر	{7, M8}، {7, M5}، {3, M2}، {2, M1}	
		سابقه محوری	{5, M13}، {3, M12}، {5, M11}، {8, M9}	
	سابقه‌ی خدمتی	ارتقا براساس شایستگی	{4, M8}، {6, M7}، {5, M6}، {2, M4}، {5, M1}	
		اهمیت‌دادن به عملکرد فرد در گردش شغلی	{6, M10}، {10, M9}، {2, M3}، {8, M1}، {3, M13}	
	حمایت مدیران	همراهی با اصل موضوع جانشین‌پروری		{4, M5}، {6, M4}، {4, M3}، {7, M2}، {5, M12}، {8, M11}، {9, M10}، {5, M9}
			دادن فرصت به افراد	{4, }، {3, M9}، {7, M7}، {4, M4}، {7, M1}، {M13}
		حمایت از ارتقای درونی در شرکت	{3, M10}، {2, M7}، {5, M3}، {8, M6}، {2, M12}، {6, M11}	

1. Wealth of knowledge
2. Cost perspective

(ادامه) جدول ۲. طبقه‌بندی کدهای مستخرج از مصاحبه با مدیران درباره‌ی ...

{5, M7}, {4, M6}, {7, M4}, {10, M1}, {8, M13}, {7, M10}	جذابیت مدیرشدن	تمایل و انگیزه	عوامل محدود‌کننده‌ی برنامه‌جانشین‌پروری
{6, M13}, {12, M6}, {6, M5}, {11, M3}	تمایل به پذیرش مسؤلیت		
{5, M10}, {9, M6}, {10, M3}, {12, M1}	حس تعلق سازمانی		
{9, M12}, {4, M11}, {2, M6}, {7, M3}, {1, M13}	اهمیت آینده‌ی شرکت		
{10, M4}, {3, M3}, {10, M2}, {11, M1}, {11, M7}, {13, M6}, {9, M5}, {8, M5}, {9, M11}, {10, M10}, {12, M9}, {12, M8}, {7, M13}	ترس از دست دادن شغل	احساس عدم امنیت شغلی	
{10, M5}, {11, M4}, {12, M3}, {13, M1}, {13, M11}, {15, M10}, {14, M9}, {11, M6}	احساس بی‌هودگی	عدم صداقت در ارائه اطلاعات	
{14, M8}, {2, M5}, {5, M2}, {3, M1}, {11, M11}, {2, M10}, {18, M8}	علم عملی		
{8, M8}, {4, M7}, {6, M6}, {13, M4}, {14, M12}, {19, M11}	دانش کاغذی		
{13, M5}, {14, M4}, {13, M3}, {12, M2}, {10, M12}, {13, M9}, {12, M6}	هزینه‌های اجرایی	دیدگاه هزینه‌ای	
{10, M7}, {11, M5}, {9, M3}, {17, M1}, {10, M13}, {12, M11}, {11, M10}	عدم سودهی در کوتاه‌مدت	بوروکرا تیزه شدن	
{14, M6}, {16, M5}, {19, M4}, {16, M2}, {13, M10}, {15, M8}	فراگرد برنامه‌ریزی‌های بلندمدت		
{16, M9}, {13, M7}, {16, M4}, {11, M2}, {11, M12}	فهرست‌شدن اسامی		
{16, M8}, {14, M5}, {15, M3}, {19, M1}, {12, M13}, {16, M12}, {8, M10}, {15, M9}	تشریفات زاید اداری		
{12, M7}, {12, M5}, {12, M4}, {14, M1}, {12, M10}, {14, M7}	تکبر علمی	نگرش مبتنی بر حسادت	
{13, M8}, {16, M6}, {17, M3}, {18, M2}, {18, M12}, {10, M11}, {11, M9}	روابط سلیقه‌ای		

**غنا‌ی دانشی یا سابقه خدمتی:** اگرچه تعداد زیادی از سازمان‌ها درگیر برنامه‌های جانشین‌پروری می‌شوند؛ اما همه‌ی این برنامه‌ها به موفقیت نمی‌رسد و ظرفیت بالقوه‌ی آن‌ها، بالفعل نمی‌شود. هدف از برنامه‌ی جانشین‌پروری این است که درنهایت، برخی افراد به سطحی از قابلیت برسند و در صورت لزوم، جانشین یکی از مشاغل مهم سازمان شوند. پس از انتخاب این جانشینان بالقوه، برنامه‌ی جانشین‌پروری اجرا می‌شود و این افراد طی یک دوره‌ی زمانی، در برنامه‌های توسعه‌ای متناسب با قابلیت‌های خودشان، رشد خواهند کرد. نمونه‌ای از این مطلب، در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفت:

نمی‌توان گفت هر سازمانی برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری آماده است؛ مثلاً تا زمانی که جای‌گزینی مدیران - صرف‌نظر از شایستگی و آماده شدن - برای موقعیت مورد نظر انجام می‌گیرد، با توجه به این که فرد زمان زیادی را در یک موقعیت نزدیک به موقعیت جدید می‌گذراند، نمی‌توان از برنامه‌ی مبتنی بر شایسته‌سالاری بهره‌گرفت {نقل به مضمون؛ 5، M6}.

طبیعی است که موفقیت این برنامه‌ها و هم‌چنین ارزیابی مستمر پیشرفت این جانشینان بالقوه، نیازمند زمان و هزینه است. از این‌رو، دقت در انتخاب افراد شایسته، حایز اهمیت است. مقوله غنا‌ی دانشی یا سابقه خدمتی بیان می‌کند که در انتخاب افراد باید دانش و علم آنان را برای انجام فعالیت‌های سازمانی، بیش از ارشدیت و سابقه‌ی آن‌ها مورد توجه قرار داد. وقتی به بحث ارتقا براساس شایستگی می‌رسیم، روند ارتقای افراد بایستی با توجه به شایستگی انجام گیرد؛ یعنی، فرد خود را بیش‌تر از آنچه در شغل قبلی نیاز داشته است، رشد داده است؛ لذا، به گونه‌ای بر استعدادی نهفته که رشد یافته، اشاره داشته است. اطمینان افراد در سازمان، به بهره‌گیری سازمان از شایستگی آن‌ها برای ارتقا، اصلی است که می‌بایست هر سازمان در انتخابات خود در ارتقا و جابه‌جایی‌ها مد نظر قرار دهد.

**حمایت مدیران:** انجام برنامه‌های گوناگون در هر سازمانی، با تأیید مدیران انجام می‌گیرد. حمایت و مشارکت مدیریت عالی، بایستی کاملاً آشکار باشد. مشارکت شخصی آنان و هیأت‌مدیره، به کارکنان اطمینان می‌دهد که اعضای تیم مدیریت سازمان نیز زمان و تلاش خود را برای توسعه‌ی برنامه‌های جانشین‌پروری صرف می‌کنند (راسول، ۲۰۰۵: ۵۶). نمونه‌ای از این

مطلب، در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفت:

توجه مدیران و افراد مؤثر در سازمان به اهمیت برنامه‌ی جانشین‌پروری و موافقت با آن، نخستین چیزی است که باید برای شروع اجرای این برنامه در هر سازمان وجود داشته باشد {5, M12}.

حمایت مدیران عالی، به منزله‌ی مبنای مهمی در اثربخشی برنامه‌ی جانشین‌پروری مد نظر قرار می‌گیرد (اسمیلانسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۲۴۹). به عبارت دیگر، تا حمایت مدیران در سازمان وجود نداشته باشد، نمی‌توان به اثربخشی برنامه امید داشت. مدیران و سرپرستان، با فرصت‌هایی که در اختیار افراد همکار خود قرار می‌دهند، می‌توانند پیش‌زمینه‌های مناسبی را برای اجرای برنامه‌ی جانشین‌پروری فراهم سازند. ارایه‌ی فرصت‌های فزاینده به کارکنان، دلیلی است برای حمایت از برنامه‌ی جانشین‌پروری نظام‌یافته در سازمان‌ها (راسول، ۲۰۰۵: ۲۶).

**تمایل و انگیزه‌ی افراد:** یکی از عوامل مؤثر بر مراتب موفقیت برنامه، جذاب بودن شغل هدف برای فرد و علاقه‌ی او برای ارتقا به آن است. براساس نظریه‌ی انتظار، ارزشمندبودن یک هدف و علاقه به آن، یکی از عوامل مؤثر بر رفتار معطوف به دست‌یابی به آن هدف است (راینز و جاج<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۲۷۹). نمونه‌ای از این مطلب، در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفته است:

همواره گفته می‌شود که اصلاح مدیریت به اصلاح همه‌ی کارها منجر می‌شود؛ اما مدیران ایرانی هم از طرف مدیران بالادستی و هم از سوی کارکنان، بیش‌ترین فشار را تحمل می‌کنند و در واقع مدیریت شغل پر تنش است که تنها افرادی برخوردار از روحیه‌ی سختی‌پذیری بالا را می‌طلبند و هرگاه سازمانی فاقد این‌گونه افراد باشد، نباید حرفی از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بزند {6, M5}.

فراگرد جانشین‌پروری، باید به گونه‌ای طراحی شود که افراد علاقه‌مند به مسیر شغلی مدیریتی شناسایی و وارد آن شوند. لذا، در مقوله تمایل و انگیزه، سازمان بایستی به دنبال افراد آماده برای پیشرفت باشد تا بتواند با کمک آن‌ها به اهداف خود دست یابد (متز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸: ۳۴). در

1 . Smilansky  
2 . Robins and Judge  
3 . Metz

بیش‌تر موارد، بهترین منبع اطلاعاتی در مورد کارکنان، علایق و انگیزه‌هایشان هستند و اگر در مورد نیازشان برای رسیدن به یک مکان خاص، از موقعیت نردبام آگاه باشند، خود، بهتر می‌توانند برای رسیدن به آن گام بردارند. برای دستیابی به این سازمان‌ها، سامانه‌هایی مورد نیاز است که هم ساده باشند و هم کاربرد آسانی داشته باشند.

**احساس عدم امنیت شغلی:** این مقوله کم‌تر مورد توجه پژوهشگران خارجی بوده است. با در نظر گرفتن شرایط متفاوت پژوهشگران کشورهای پیشرفته، شاید این امر چندان تعجب‌برانگیز نباشد. نمونه‌ای از این مطلب، در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفت:

این فرهنگ ما شده است که بگوییم به دیگران چیزی یاد ندهید که جایان را می‌گیرند. مثل زمانی که می‌خواستیم بحث سامانه‌های مدیریت اطلاعات را مطرح کنیم، افراد می‌ترسیدند که رایانه جای آن‌ها را خواهد گرفت و بنابراین مقاومت می‌کردند {13, M6}.

احساس از دست‌دادن شغل در میان مصاحبه‌شوندگان، مقوله‌ای است که از ابهام آنان از وضعیت بعد از خروج از شرکت حکایت دارد. به نظر می‌رسد بیمه‌های بی‌کاری و مسئولیت کارفرمایان در برابر کارکنان در کشورهای غربی، باعث شده است که در تحقیقات آن‌ها کم‌تر به چنین موضوعی اشاره شود؛ ولی در این پژوهش، در نمونه‌های متعددی از مصاحبه‌ها به ضرب‌المثل «فوت کوزه‌گری» و یا «۹۹ فن کشتی‌گیری» اشاره شد. این بیانات نشان می‌دهند که تا زمانی که سازمان به افراد و کارکنان خود این اطمینان را ندهد که برنامه‌ی جانشینی موجب نمی‌شود که آنان شغل خود را از دست بدهند، این برنامه با موفقیت اجرا نخواهد شد. مصاحبه‌شوندگان در سخنان خود به این مهم اشاره داشتند که مدیران، اطلاعات و تجربیاتی را در اختیار دارند که سازمان‌ها به آن‌ها نیاز دارند و این مدیران فقط تا زمانی برای سازمان ارزش دارند که بتوانند این اطلاعات را در انحصار داشته باشند؛ یعنی، انتقال تجربیات افراد، به‌نوعی موجب افزایش احتمال بی‌نیازی سازمان از آنان می‌شود.

**بی‌صدقتی در ارزیابی اطلاعات:** هر فعالیت، به زیرساختارها و پیش‌زمینه‌هایی نیاز دارد که بر مبنای صحت آن‌ها به هدف مورد نظر خود می‌رسد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، سازوکاری

است که یکی از اهداف اساسی آن، کمک به بقای بلندمدت سازمان است. در این راه، برنامه‌ریزی بر مبنای اطلاعاتی انجام می‌شود که از افراد و واحدها دریافت می‌شود و فرض بر این است که این اطلاعات از صحت لازم برخوردارند و می‌توان به آن‌ها اعتماد کرد. این مبحث به این مهم اشاره دارد که اگر فضای توسعه‌ی صحت اطلاعاتی در سازمان وجود نداشته باشد، نمی‌توان با اطمینان خاطر به برنامه‌ریزی پرداخت. به عبارت دیگر، نادرستی اطلاعات، مانعی بزرگ به شمار می‌رود که انجام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را با مشکلات زیادی روبه‌رو خواهد کرد. نمونه‌ای از این مطلب، در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفته است:

وقتی فردی دارای مدرک است؛ نمی‌توان او را بی‌سواد تلقی کرد و اثبات بی‌سوادی او نیز امکان‌پذیر نیست و مجبورید افرادی را - ولو بی‌سواد - در یک موقعیت حفظ کنید! {19, M11}.

مصاحبه‌شوندگان با نوعی عدم اطمینان درباره‌ی دانش واقعی برخی افراد، بر جایگاه علم واقعی تأکید داشتند. با این ذهنیت که سازمان زمانی می‌تواند به برنامه‌ی جانشین‌پروری پردازد که از نیروهای کافی و شایسته برخوردار باشد. این مصاحبه‌شوندگان، نسبت به عملی‌بودن علم برخی از افراد شک داشتند و این را به مثابه مسأله‌ی مهمی مد نظر داشتند. ناتوانی افراد در عملی‌کردن علم خویش، مانعی مهم در برابر اجرای برنامه‌ی جانشین‌پروری خواهد بود. مقوله‌ی بی‌صدقتی در ارابه‌ی اطلاعات، با تأکید بر اهمیت درستی اطلاعات افراد، بیان می‌دارد که علم افراد، زمانی برای سازمان مفید است که در عمل در جهت اهداف سازمانی به کار گرفته شود.

**دیدگاه هزینه‌ای:** مدیران عالی، همیشه نمی‌توانند اهمیت برنامه‌ی جانشین‌پروری را درک کنند. مدیران منابع انسانی تلاش می‌کنند این مدیران را متقاعد سازند؛ اما در مواردی این تلاش به حذف خودشان می‌انجامد (راسول، ۲۰۰۵: ۷۲). نمونه‌ای از این مطلب، در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفت:

زمانی که مدیران در کوتاه‌مدت و به صورتی آشکار از اهمیت و فایده‌ای این برنامه آگاه نشوند، این کار را تنها هزینه می‌دانند و از طرفی این با آن‌چه در شرکت‌های خصوصی رایج است تعارض دارد؛ یعنی، هزینه‌ای بدون دریافت فایده {17, M1}.

اکثر مصاحبه‌شوندگان به گونه‌ای اشاره می‌کنند که سازمان‌ها هزینه را به مثابه مبنای مهمی

برای تصمیم‌گیری خود مد نظر قرار می‌دهند. این افراد با نوعی بدبینی مبنای اصلی تصمیمات شرکت را سود یا هزینه می‌دانند. البته این‌گونه شرکت‌ها مجبور به تأمین بودجه‌ی خود هستند و باید تا حدودی میزان هزینه و فایده طرح‌ها را در نظر بگیرند. رسول بر آن است که بیش‌تر مدیران، تا هنگامی که سودی را در انجام برنامه‌ای نبینند یا در کوتاه مدت اثر آن را حس نکنند، با انجام آن برنامه موافقت نمی‌کنند (راسول، ۲۰۰۵: ۶۹).

به‌طور کلی، دیدگاه هزینه‌ای را می‌توان به‌مثابه مانعی مهم در انجام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مد نظر قرار داد؛ زیرا بیش‌تر برنامه‌های توسعه‌ی منابع انسانی، صرفاً به لحاظ این‌که هزینه‌اند و سودی برای سازمان در بر ندارند، در دستور کار سازمان‌ها قرار نمی‌گیرند.

**بوروکراتیزه شدن:** بوروکراتیزه‌شدن نیز مقوله‌ای است که مانعی مهم در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تلقی می‌شود. اگر روند رشد کارکنان با مانعی چون بوروکراسی روبه‌رو شود، مختل خواهد شد. برنامه‌ی جانشین‌پروری، بایستی بر مبنای نیازهای آتی و توان بالقوه افراد تدوین شود؛ از این‌رو، باید تغییرات و تحولات محیطی به‌صورت احتمالی مد نظر قرار گیرند. نمونه‌ای از این مطلب، در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفته است:

این برنامه‌ها، در مراحل مختلف و به‌صورتی تشریفاتی طرح می‌شود؛ ولی از انجام اصل موضوع، ممانعت به‌عمل می‌آید؛ از شناخت افراد مناسب برای انتخاب گرفته تا برنامه‌های ارتقا {M9, 15}.

به‌طور کلی، می‌توان در رابطه با مقوله‌ی بوروکراتیزه‌شدن این چنین بیان داشت که بیش‌تر مصاحبه‌شوندگان، مسیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را در گیرودار الزامات مکاتبات و مقررات اداری در نظر آورده، به لحاظ پیشینه‌ی ذهنی درباره‌ی بوروکراسی، چنین استدلال می‌کنند که این مقررات گاهی تا حدی بزرگ جلوه می‌کنند که بر برنامه‌ی اصلی جانشین‌پروری سایه می‌افکنند.

**نگرش حسادت گرایانه:** به‌جز از عملکرد پایین، سابقه‌ی کم و نظایر آن، یکی دیگر از عواملی که از رشد افراد جلوگیری می‌کند، نگرش حسادت‌گرایانه است. افراد حسود، از پیشرفت همکاران خود خوشحال نمی‌شوند و حتی گاهی تا حد ممکن از آن جلوگیری می‌کنند. اگر افراد حاضر نباشند هزینه‌ای را برای ارتقای خود بپردازند، هیچ‌گاه نمی‌توانند به خود و سازمان خود کمک کنند. برخی خصلت‌های نامناسب در افراد، مانع از ارتباطات مناسب می‌شود و همین امر



می‌تواند برنامه‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی را مختل سازد. نمونه‌ای از این مطلب، در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفته است:

اما مهم‌ترین بحث در جانشینی افراد، عمل کردن نامناسب زیردستان است؛ به طوری که یادگیری از همکار را کسرشأن خود دانسته و رابطه‌ی مناسبی با آموزش برقرار نمی‌کنند {M1, 14}.

در فراگرد برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، افراد و نگرش‌های آنان، عواملی تعیین‌کننده‌اند. اگر کارکنان صرفاً بر مبنای نظر خود عمل کنند، هرگز نمی‌توان به اجرای برنامه‌ی جانشین‌پروری در سازمان امیدی داشت. به طور کلی، شیوع حسادت، عاملی محدودکننده است و با وجود چنین نگرشی، به راحتی نمی‌توان به انجام فراگردهای اصلی برنامه‌ی جانشین‌پروری امیدوار بود.

## بحث و نتیجه‌گیری

در یک جمع‌بندی، می‌توان به دو سؤال اساسی تحقیق چنین پاسخ داد: در پاسخ به سؤال اول، به معرفی عوامل تسهیل‌کننده در برنامه‌ی جانشین‌پروری و در پاسخ به سؤال دوم، به معرفی عوامل بازدارنده‌ی برنامه‌ی جانشین‌پروری در شرکت ایتوک ایران پرداخته می‌شود.



نمودار ۲. تحلیل میدان نیرو در برنامه‌ی جانشین‌پروری

همان‌طور که در نمودار (۲) ملاحظه می‌شود، نتایج به‌دست آمده از تحقیق، نشان می‌دهد که شرکت برای اجرای یک برنامه‌ی جانشین‌پروری مناسب، نیازمند توسعه‌ی مجموعه‌ای از شرایط جدید است. کارکنان به مدیران خود به‌منزله‌ی الگو می‌نگرند. از طرفی، اجرای برنامه‌های گوناگون در صورتی با موفقیت روبه‌رو می‌شود که با پذیرش کارکنان همراه باشد. یکی از الزامات تحقق همکاری، ایجاد اعتماد در کارکنان نسبت به رعایت عدالت در سازمان است. یکی دیگر از موارد تسهیل‌کننده، در نظر گرفتن غنای دانش به‌جای سابقه‌ی خدمت است. سازمان‌ها باید توجه داشته باشند که همیشه افرادی که سابقه‌ی بیش‌تری دارند، مناسب‌تر و یا برتر نیستند.

تحقیقات و مطالعات انجام شده توسط راسول (۲۰۰۵)، کانگر و فولمر<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، کیم (۲۰۰۶)، آدایر<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) و هم‌چنین رومجکو<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) درباره‌ی برنامه‌ی جانشین‌پروری، بر نقش حمایت مدیران عالی سازمانی تأکید کرده و بیان می‌دارند که آن‌ها می‌توانند نقش گسترده‌ای در اجرای موفق برنامه‌ی جانشین‌پروری داشته باشند و هم‌چنین تأثیر تمایلات شخصی افراد را مد نظر قرار داده، در برخی پژوهش‌ها به غنای دانش و شایسته‌سالاری اشاره نموده‌اند.

برای موفقیت در جانشین‌پروری، مدیران باید الزامات کاری خود را شناخته و بر نقاط قوت و ضعف سازمان خویش آگاه باشند؛ ضمن این که یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری افراد انتخابی برای تصدی مسؤلیت‌های آینده‌اند. فرهنگ سازمانی باید توسعه یابد و در آن نوعی نگرش مثبت نسبت به افراد توانمند به‌وجود آید و فقط بر سابقه‌ی آن‌ها تمرکز نشود.

حمایت مدیران از آگاهی آنان درباره‌ی اهمیت برنامه‌ی جانشین‌پروری حکایت دارد. برای موفقیت در این مهم، نباید صرفاً به صحبت کردن از اهمیت این برنامه‌ها بسنده کرد؛ بلکه بایستی به‌طور مستمر در جریان این برنامه‌ها قرار گرفت و با کارکنان درباره‌ی آن‌ها گفت‌وگو کرد (راسول، ۲۰۰۶: ۴۱ و کانتر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵: ۳). برقراری کلاس‌های آموزشی - قبل از اجرای برنامه‌ی جانشین‌پروری - گام مؤثری برای آشناسازی مدیران عالی است.

1. Conger and Fulmer
2. Adayer
3. Romejko
4. Conter

تمایل افراد به شرکت در برنامه‌ی جانشین‌پروری، باعث تسهیل در اجرا خواهد شد. برخی محققان مختلف (اسلیمنسکی، ۲۰۰۷: ۲۶۳ و مک الوین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱: ۶۷) بر تأثیرات مثبت تمایل افراد به برنامه‌ی جانشین‌پروری تأکید نموده‌اند؛ زیرا، افراد در این برنامه‌ها، اساسی‌ترین عامل هستند و تمایلات آن‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود با برگزاری کلاس‌های آموزشی و جلسات گوناگون با کارکنان، برای استفاده از آرا و جلب مشارکت آنان در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اقدام شود.

براساس مقوله‌ی احساس عدم امنیت شغلی به‌مثابه اولین مانع در برابر برنامه‌ی جانشین‌پروری، افراد به‌علت نگرانی ناشی از ابهام در آینده‌ی شغلی و ترس از دست‌دادن شغل در برابر اجرای برنامه‌ی جانشین‌پروری مقاومت می‌کنند. برای غلبه، پیشنهاد می‌شود، انتخاب اولیه‌ی افراد با دقت انجام شود و مسیرهای شغلی متنوعی برای بقای افراد در سازمان، در نظر گرفته شود تا آن‌ها که به‌لحاظ ضعف اعتمادبه‌نفس متمایل به بقا در شرایط موجودند، بتوانند مسیر متفاوتی را تجربه نمایند.

نوع نگاه مدیران متحول‌گردد و تأثیرات و مزایای بلندمدت جانشین‌پروری در سازمان‌ها، با ارایه‌ی شواهد عینی از موفقیت‌های سایر سازمان‌ها مورد تأکید قرار گیرد و هزینه‌های پنهانی مانند حفظ افراد مجرب و خالی نماندن پست‌هایی که گاهی یک‌باره خالی می‌شوند؛ مورد توجه قرار گیرند.

سازمان‌ها، برای آماده‌سازی رهبران آتی، کسب مزیت رقابتی و حفظ تداوم بلندمدت خود به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری روی می‌آورند (ماندی، ۲۰۰۸: ۱۸). طراحان برنامه نیز با بهره‌گیری از منابع اطلاعاتی سازمان و به‌روزرسانی مکرر آن‌ها، مبانی این برنامه را تهیه و تنظیم می‌نمایند. مقوله‌ی بی‌صدافتی در ارایه‌ی اطلاعات، مانع بزرگی بر سر راه برنامه‌ی جانشین‌پروری خواهد بود. رابطه‌ی مرید و رهبر با مربی‌گری، یکی از الزامات موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری است؛ این نوع رابطه فقط زمانی برقرار می‌شود که کارکنان نسبت به یک‌دیگر و توانایی‌های متقابل‌شان نگرشی منصفانه و به‌دور از حسادت داشته باشند. برقراری امکان رشد همگان، سازوکاری است که موجب می‌شود که افراد به‌جای حسادت به دیگران، بر سعی و تلاش خود افزوده و رقابت را

جایگزین حسادت سازند؛ هم‌چنین توسعه‌ی برنامه‌های رفاهی و تفریحی گروهی، تا حد زیادی باعث برقراری جوّ دوستانه در میان کارکنان خواهد شد و موجب بهبود روابط کاری خواهد شد. مقوله‌ی بوروکراتیزه‌شدن، به مواردی هم‌چون کاغذبازی، تشریفات زاید اداری و طولانی‌شدن مسیر تصمیمات اشاره دارد. شاید بیش‌تر افرادی که با کارهای اداری سر و کار داشته باشند، از وضعیتی که در برخورد با سازمان‌ها داشته‌اند ناراحت باشند. در این مورد خاص، خود سازمان مانع برنامه‌ی جانشین‌پروری می‌شود و تشریفات زاید سازمانی، آن را از پیشرفت باز می‌دارد؛ از این‌رو، پیشنهاد می‌شود که با اختصاص واحدی ویژه به برنامه‌ریزی و طرحی، از تعدد واحدهایی که با برنامه‌ریزی سروکار دارند کاسته و با استقرار و توسعه‌ی سامانه‌های رایانه‌ای، برای ثبت اطلاعات متفاوت و پرهیز از رواج کاغذبازی در برنامه‌ریزی جلوگیری شود. در پایان، مهم‌ترین نکته‌ای که باید مد نظر قرار داد، این است که تحولات محیطی به‌سرعت طی می‌شوند و سازمان ناگزیر از تطبیق با نیازهای محیط در حال تحول است بنابراین، در جانشین‌پروری باید علاوه بر نیازهای موجود، به نیازهای احتمالی آینده و فرصت‌های رشد در آن شرایط توجه جدی شود.

## فهرست منابع

1. Barner, R. (2006). **Bench Strength**. San Francisco. American Management Association.
2. Baulcomb, Jean Sandra (2003). Management of Change Through Force Field Analysis, **Journal of Nursing Management**. Vol. 11. pp. 275-80.
3. Cantor, P. (2005). Succession Planning, Often Requested, Rarely Delivered, **Business Journal**, January/February: 1-10.
4. Christie, D. (2005). Learning to Grow our own: A Study of Succession Planning at Douglas College, **Dissertation submitted to Royal Roads University (Canada)**: pp. 1-110.
5. Conger, J., Fulmer, R. (2003). Developing your Leadership Pipeline. **Harvard Business Review**, Vol. 81. No. 12. pp. 76-84.
6. Cronshaw, Steven F. & Ashley N. A. McCulloch (2008). Reinstating the Lewinian Vision: From Force Field Analysis to Organization Field Assessment. **Organization Development Journal**. Vol. 26. No. 4. pp. 89-103.
7. Haworth, M. (2005, Fall). Tips for Better Succession Planning. **The Journal for Quality & participation**. Vol. 28. No. 3. pp. 1-15.
8. Helton, Kimberly A. & Jackson, Robeti D. (2007). Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment, **Public Personnel Management**. Vol. 36. No. 4. pp. 335-47.
9. Jerusalem, B. R (2008). Succession Management: The Next Generation of Succession Planning **Human Resource Planning**, 19/3: 1-29.
10. Kim, Y. (2006). Measuring the Value of Succession Planning and Management: A Qualitative Study of U. S. Affiliates of Foreign Multinational Companies. **Dissertation Submitted in The Pennsylvania State University**.
11. Kvale, Steinar (1996). **Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing**. Thousand Oaks, CA: Sage.
12. Lewin, Kurt (1951). **Field Theory in Social Science**, Harper & Row, New York.
13. Mandi, Abdulla Rashed (2008). A Case Study Exploring Succession Planning: Supported by Quantitative Analysis of Governmental Organizations in the Kingdom of Bahrain. **Dissertation Submitted to The George Washington University**.
14. McElwain, JamesE (1991). Succession Plans Designed to Manage Change, **Human Resource Management**. Vol. 36. No. 2. pp. 67-70.
15. Metz, E. J. (1998). Designing Succession Systems for New Competitive Realities. **Human Resource Planning**. Vol. 21. No. 3. pp. 31-7.
16. Robbins S. P. and Judge. T. A. (2007). **Organization Behavior**. London: Pearson Education.
17. Romejko, Mark A. (2008). Key Characteristics of a Succession Planning Program at a Government research Center, **Dissertation Submitted to Pepperdine University**.
18. Rothwell, W.J. (2006). Ten Key Steps to Effective Succession Planning. From [http://www.halogensoftware.com/blog/halogen\\_03140704.php](http://www.halogensoftware.com/blog/halogen_03140704.php)
19. Rothwell, William J. (2005). **Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within**. American Management Association (AMACOM). New York. 3<sup>rd</sup> Edition.
20. Smilansky, Jonathan (2007). **Developing Executive Talent**. John Wiley & Sons Ltd, the Atrium, Southern Gate. Chichester, West Sussex PO19 8SQ, England.