



## An Analysis of the Components of Evidence Based Succession Planning in the Private Sector of Iran

Khashayar Hakimi Niasari \*, Tooraj Mojibi \*\*  
Ali Mahdizadeh Ashrafi \*\*\*, Majid Jahangirfard \*\*\*\*

### Abstract

This study is intended to analyze the components of evidence based succession planning in the Iranian private sector. The LAMP framework (Boudreau and Ramstad) has been used as a framework for evidence based human resource framework in this research. The researchers initially worked on exploring succession planning variables from the related theoretical literature, essays and succession planning models proposed by professional consulting firms like Hay and Mercer. Then, the extracted codes and components derived from content analysis were adapted to LAMP model and were placed in the designed model. Finally, after preparing the pairwise comparison questionnaire, the views of human resource experts were collected and the dimensions and components of succession planning were categorized according to Expert Choice software. The results indicated that the dimension of logic was at the most important place and the dimension of analysis occupied the least important and the least effective position in succession planning.

**Keywords:** *evidence-based human resource; succession planning; LAMP framework.*

---

\* PhD candidate in public administration, the Faculty of Humanities, Azad University of Firoozkooh, Iran  
kh\_hakimi44@yahoo.com

\*\* Corresponding author: associate professor the Faculty of Humanities, Azad University of Firoozkooh, Iran  
toragmojibi@yahoo.com

\*\*\* Assistant professor the Faculty of Humanities, Azad University of Firoozkooh, Iran  
mehdizadeh297@yahoo.com

\*\*\*\* Assistant professor the Faculty of Humanities, Azad University of Firoozkooh, Iran  
dr.jahangirfard@gmail.com

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴ شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵	<b>نشریه علمی</b> <b>پژوهشهای مدیریت منابع انسانی</b> (تابستان ۱۳۹۹، سال ۱۲، شماره ۲: ۲۵۰ - ۲۱۷)	 دانشگاه علامه طباطبائی
--	--	---

## تحلیل مؤلفه‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد در بخش خصوصی ایران

خسایار حکیمی نیاسری\*، تورج مجیبی\*\*، علی مهدیزاده اشرفی\*\*\*، مجید جهانگیرفرد\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۱۳

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تحلیل مؤلفه‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد در بخش خصوصی ایران صورت پذیرفته است. چارچوب لمپ<sup>۱</sup> (بودرو و رامستد<sup>۲</sup>) به عنوان چارچوب منابع انسانی مبتنی بر شواهد در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است. در ابتدا، محقق با استفاده از آموزه‌های روش کاری مبتنی بر شواهد، مؤلفه‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد را از منابع اطلاعاتی مختلف شامل ادبیات نظری موضوع، مصاحبه، مقالات مرتبط و مدل‌های جانشین‌پروری ارائه شده توسط مؤسسات مشاوره‌ای و آموزشی مانند هی<sup>۳</sup> و مرسر<sup>۴</sup> استخراج نمود. در بخش بعد، کدها و مؤلفه‌های استخراج شده با روش تحلیل محتوا بررسی، با مدل لمپ تطبیق و در مدل جایگذاری شدند. در انتها و پس از طراحی پرسشنامه مقایسات زوجی، نظرات خبرگان منابع انسانی جمع‌آوری و با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice ابعاد و مؤلفه‌ها جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد رتبه‌بندی شدند. نتایج تحقیق نشان داد که بعد "منطق" در فعالیت‌های جانشین‌پروری بیشترین و "تحلیل" کم‌ترین اهمیت و تأثیرگذاری را دارد

**کلیدواژه‌ها:** منابع انسانی مبتنی بر شواهد؛ جانشین‌پروری؛ چارچوب لمپ

\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، فیروزکوه، ایران

kh\_hakimi44@yahoo.com

\*\* دانشیار گروه مدیریت دولتی (نویسنده مسئول)، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، فیروزکوه، ایران

toragmojibi@yahoo.com

\*\*\* استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، فیروزکوه، ایران

mehdizadeh297@yahoo.com

\*\*\*\* استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، فیروزکوه، ایران

dr.jahangirfard@gmail.com

1. LAMP (Logic, Analytics, Measures, Process)

2. Boudreau & Ramstad

3. Hay

4. Mercer

## مقدمه

طی چند نسل گذشته، مدیریت منابع انسانی، به‌عنوان رشته‌ای مبتنی بر احساسات در محیط کسب‌وکار و اقتصادی قرار گرفته که متکی بر شواهد دقیق و اطلاعات کمی و ملموس است. متخصصان منابع انسانی برخلاف هم‌تایان خود در واحد مالی یا بازاریابی هنوز راه حلی مبتنی بر شواهد برای توجیه فعالیت‌ها و مداخلات<sup>۱</sup> ارزش‌آفرین خود پیدا نکرده‌اند. منابع انسانی مبتنی بر شواهد با اقتباس و کاربرد اصول مدیریت مبتنی بر شواهد<sup>۲</sup> و برای رفع کاستی‌های اشاره‌شده در منابع انسانی شکل گرفته است. تحقیقات دنیس روسو<sup>۳</sup> پلی ارتباطی میان مدیریت مبتنی بر شواهد و منابع انسانی مبتنی بر شواهد برقرار می‌نماید (کریستوفر ووک، جان گیونز، ۲۰۱۰). منابع انسانی مبتنی بر شواهد با ترکیب منابع اطلاعاتی مختلف و ارائه سنج‌های قابل‌اتکا و معتبر سازمانی، به رهبران و مدیران سازمان ابزاری قابل‌اتکا جهت تصمیم‌گیری ارائه و مسائل و نگرانی‌های ذی‌نفعان را برطرف می‌نماید (روسو و بارندز، ۲۰۱۱).

ازطرفی، اقتصاد جهان در چند دهه اخیر با تحولات متعدد روبه‌رو شده و نتیجه آن افزایش سرعت تغییرات، رقابت بالا و پیچیدگی محیطی است. کسب‌وکارها با شرایطی روبه‌رو هستند که مشابه آن را در سال‌های قبل از آن تجربه نکرده‌اند و لازم است با توجه به سرعت و شدت تغییرات، تصمیم‌گیری درخصوص منابع سازمان از جمله منابع انسانی را مورد بازنگری قرار دهند. مطالعات نشان می‌دهد که ریسک سرمایه‌های انسانی به‌عنوان یکی از پنج ریسک نخست و یکی از سه ریسک محتمل‌الوقوع کسب‌وکار معرفی شده‌اند (ارنست و یانگ، ۲۰۰۸). ادامه حیات یک کسب‌وکار<sup>۴</sup> در حوزه منابع انسانی به دراختیاربودن منابع انسانی مناسب و مؤثر و به‌عبارت‌دیگر مخازن استعداد سازمان بستگی دارد. برنامه‌های جانشین‌پروری می‌توانند به‌عنوان ابزاری که نیازهای آتی سازمان به کارکنان را برآورده می‌نماید، همیشه تعدادی نامزد جانشینی را برای پستهای حساس در نظر دارند و بر کیفیت این نامزدها، شایستگی‌ها و مهارت‌ها تمرکز می‌نماید،

1. Interventions
2. Evidence-based Management
3. Denise Rousseau
4. Business Continuity

مورد استفاده قرار گیرند (هیلتون و جکسون، ۲۰۰۷).

با توجه به برنامه‌های توسعه و سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی در ایران، اهمیت بخش خصوصی نسبت به گذشته بیشتر درک و مقرر شده است زمینه‌های لازم برای توسعه این بخش در اقتصاد کشور فراهم شود. براساس نخستین گزارش اتاق ایران و پژوهشکده آمار، سهم بخش خصوصی از کل ارزش افزوده ایجاد شده در اقتصاد ایران در سال ۱۳۹۳ معادل ۳۰۴۷ درصد بوده است ("سهم واقعی بخش خصوصی از اقتصاد ایران چقدر است؟"، پایگاه خبری اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران، ۶ اسفند ۱۳۹۷).<sup>۱</sup>

با این حال، وضعیت جانشینان در سازمان‌های بخش خصوصی ایران نشان می‌دهد روش نظام‌مند و مبتنی بر شواهدی در خصوص جانشین‌پروری در این شرکت‌ها وجود ندارد و بخش خصوصی ایران آمادگی اندکی برای مواجهه با چالش‌های فقدان جانشینان شایسته برای اداره بخش بزرگتری از اقتصاد ایران را داراست. همچنین، علی‌رغم تحقیقات متعدد در حوزه منابع انسانی، جانشین‌پروری و به‌طور خاص جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد چندان مورد توجه پژوهشگران قرار نگرفته است. از مجموع ۱۵۸ تحقیقی که از سال ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۸ در پایگاه اطلاعات علمی ایران (ایران‌داک) با عنوان "جانشین‌پروری" ثبت شده است، هیچ تحقیقی تحت عنوان "جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد" یافت نشد. جستجوی موضوع تحقیق در گوگل اسکولار<sup>۲</sup> نیز نتیجه‌ای مشابه داشت و هیچ تحقیقی تحت عنوان فوق یافت نشد. موضوع جانشین‌پروری علی‌رغم اینکه در بخش عمومی و دولتی مورد استقبال قرار گرفته است، در بخش خصوصی چندان اقبالی نداشته است. در متون نظری دانشگاهی، جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد به‌عنوان روشی نوین هنوز مورد بررسی قرار نگرفته است. جانشین‌پروری نیز به‌صورت خاص تنها در چارچوبی که محدود به معرفی مراحل جانشین‌پروری است، تبیین شده است. بدین‌منظور در تحقیق حاضر، جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد در شرکت‌های بخش خصوصی ایران که به‌شدت به جذب، بهسازی، نگهداری و کاربرد منابع انسانی و به‌طور خلاصه جانشین‌پروری در راستای

1. <http://otaghiranonline.ir/news/17724>

2. Google Scholar

رسیدن به اهداف خود نیازمند هستند، مورد بررسی قرار گرفته است. پژوهش حاضر از نظر موضوع (جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد)، روش تحقیق (آمیخته) و قلمرو تحقیق (بخش خصوصی ایران) دارای نوآوری است. در این تحقیق پس از معرفی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شواهد، چارچوب لمپ و مؤلفه‌های مربوط به جانشین‌پروری (که از منابع اطلاعاتی مختلف شامل ادبیات نظری دانشگاهی، مدل‌های جانشین‌پروری مؤسسات مشاوره‌ای حرفه‌ای مانند هی و مرسر و همچنین مصاحبه استخراج شده‌اند) معرفی می‌شوند. سپس، ضریب اهمیت مؤلفه‌های هر بعد در چارچوب لمپ و ابعاد نسبت به یکدیگر با کمک فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، محاسبه و الویت‌بندی می‌شوند.

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق منابع انسانی مبتنی بر شواهد

منابع انسانی مبتنی بر شواهد با اقتباس و کاربرد اصول مدیریت مبتنی بر شواهد<sup>۱</sup> شکل گرفته است. تحقیقات دنیس روسو<sup>۲</sup> پلی ارتباطی میان مدیریت مبتنی بر شواهد و منابع انسانی مبتنی بر شواهد برقرار می‌نماید. دنیس روسو با دانشگاهیانی در اروپا از جمله راب براینر<sup>۳</sup> از دانشگاه بریچک<sup>۴</sup> و اریک بارندز<sup>۵</sup> از آمستردام همکاری کرده است. شبکه اروپایی کار و روان‌شناسی سازمانی اروپا<sup>۶</sup> نیز در این تحقیقات شرکت داشته است. رویکردهای مبتنی بر شواهد باید به ما کمک کنند ایده‌های نو در منابع انسانی را نقد و بررسی کنیم و از به‌روزر بودن آنها اطمینان حاصل کنیم. منابع انسانی مبتنی بر شواهد یعنی تصمیم‌گیری، استفاده از روش‌های کاری و ارائه مشاوره به رهبران سازمان با ترکیب چهار منابع مختلف اطلاعات شامل بهترین شواهد علمی موجود،

1. Evidence-based Management
2. Denise Rousseau
3. Rob Briner
4. Bribeck
5. Eric Barends
6. The European Network of Work and Organizational Psychology

اطلاعات، داده‌ها، ارزیابی‌ها و سنجه‌های قابل‌اتکا و معتبر سازمانی، قضاوت مدیران اجرایی و مسائل و نگرانی‌های ذی‌نفعان (روسو و بارندز، ۲۰۱۱). منابع انسانی مبتنی بر شواهد صرفاً بر داشتن شواهد تکیه نمی‌کند و به نحوه استفاده ما از شواهد در فرایند تصمیم‌گیری اشاره دارد. منابع انسانی مبتنی بر شواهد فرایند تصمیم‌گیری است که تفکر انتقادی و بهترین اطلاعات علمی و کسب‌وکار موجود را ترکیب می‌کند. جان بودرو و راوین ژروتاسان<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) هم تصمیم‌گیری به‌عنوان قلب منابع انسانی مبتنی بر شواهد را مورد تأکید قرار می‌دهند. "یک رویکرد مبتنی بر شواهد اهداف دوگانه‌ای تأمین می‌کند: کمک به سازمان‌ها در اتخاذ تصمیمات بهتر در حوزه نیروی انسانی و کمک به متولیان منابع انسانی برای قانع‌نمودن ذی‌نفعان که تصمیمات درست اتخاذ شده‌اند" (کریستوفر ووک، جان گیونز، ۲۰۱۰).

متخصصین منابع انسانی در حال حاضر از معیارهائی استفاده می‌کنند که مشابه وظایف تاکتیکی فروش و حسابداری هستند. اما موفقیت منابع انسانی در تبدیل شدن به شریک راهبردی به تدوین مجموعه‌ای از استانداردهای علم تصمیم‌گیری مشابه با معیارهائی است که در مالی و بازاریابی مورد استفاده قرار می‌گیرد، منوط می‌باشد. مالی و بازاریابی شاخصهائی دارند که بر نتایج راهبردی سطح مؤسسه، به‌جای تمرکز بر کیفیت کار واحدهای مالی و بازاریابی تمرکز دارند (بودرو و رامستد، ۲۰۰۷).

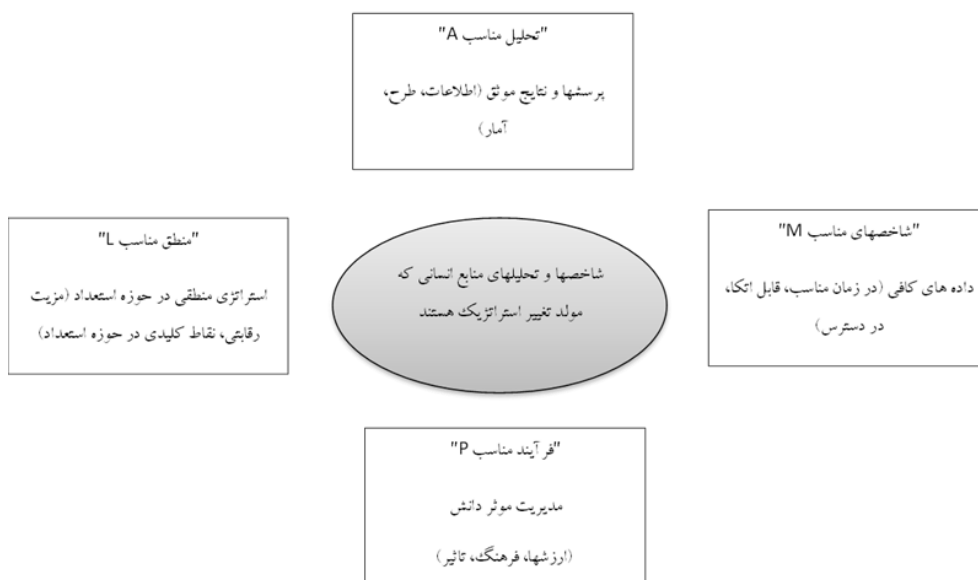
### چارچوب لمپ

باتوجه به اینکه چارچوب لمپ بخشی از نوآوری موضوعی تحقیق است، در این بخش به تشریح آن پرداخته خواهد شد تا موجبات آشنائی بیشتر محققین و خوانندگان با این چارچوب فراهم شود.

بودرو و رامستد با استفاده از مبانی مدیریت مبتنی بر شواهد، چارچوب لمپ را به‌گونه‌ای طراحی کرده‌اند تا بتوانند فعالیت‌های منابع انسانی را در قالب یک کل منسجم در کنار هم قرار دهند. اگر چارچوب لمپ به شیوه درست مورد استفاده قرار بگیرد، تصمیمات مرتبط با منابع

1. Ravin Jesuthasan

انسانی از زمان طرح مسئله تا دستیابی به نتیجه قابل پیگیری، پایش و بهبود خواهند بود. لمپ ابزاری قدرتمند برای شناسائی "نقاط تأثیرگذار" است؛ نقاطی که اگر به‌درستی شناسائی شوند نتایج موردنظر درخصوص منابع انسانی سازمان به‌دست خواهد آمد. این چارچوب به‌عنوان راهنما برای مدیران منابع انسانی و کسب‌وکار که به‌دنبال ارتقای فرایند تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی درخصوص منابع انسانی خود هستند، عمل می‌کند. لمپ دارای چهار بعد (منطق، تحلیل، شاخص‌ها و فرایند) است:



شکل ۱. چارچوب لمپ

منبع: بودرو و رامستند، ۲۰۰۹: ۲۷

### بعد ۱: منطق<sup>۱</sup>

بعد شماره ۱ در چارچوب لمپ، منطق نام دارد. براساس تعریف ارائه‌شده توسط بودرو و رامستد (۲۰۰۷)، قبل از شروع هرگونه فعالیت یا مداخله در حوزه منابع انسانی لازم است هدف یا منطق انجام آن مشخص شود. همان‌گونه که در شکل ۱ بیان شده است، منطق یا هدف از یک فعالیت در سازمان می‌تواند ایجاد مزیت رقابتی، افزایش ماندگاری نیروهای کلیدی، کاهش هزینه‌های منابع انسانی و... باشد. به عبارت دیگر، هدف از فعالیت‌های منابع انسانی می‌تواند تأثیرگذاری بر کسب‌وکار<sup>۲</sup>، اثربخشی<sup>۳</sup> و یا ایجاد کارآئی<sup>۴</sup> باشد. نقاط محوری یا سه‌گانه منابع انسانی راهبردی در شکل ۲ تبیین شده است. بر همین اساس اگر به دنبال تأثیرگذاری روی کسب‌وکار باشیم، خزانه استعداد یا مشاغل کلیدی با زمانی که هدف اثربخشی یا کارائی می‌باشد، تفاوت دارند.

برای مثال، در شرکت فدرال اکسپرس<sup>۵</sup> پیکها و مسئولین توزیع بار قابلیت تأثیرگذاری بر کسب‌وکار را دارند و به عنوان مشاغل کلیدی شناسائی می‌شوند؛ چراکه کیفیت پاسخ مسئولین توزیع ضریبدر صدها مورد مشابه در روز، به شکل قابل ملاحظه‌ای در کارآمدی تمام سیستم مؤثر است. تحلیل سنتی، البته خلبانان را به عنوان استعدادهای ارزشمندتر شناسائی می‌کند. اگر منطق مورد نظر، "اثربخشی"<sup>۶</sup> باشد باید برنامه‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی را به نحوی تنظیم نمود تا بر افزایش قابلیت و مهارت‌های کارکنان تأثیر بگذارند. سیاست شرکت فدرال اکسپرس برای جلب رضایت مشتریان، انجام اقدامات منطبق با یکدیگر و یا "همسو"<sup>۷</sup> در بخش‌های مختلف شرکت می‌باشد. درک این موضوع، فرصت‌های جدیدی برای برنامه‌های منابع انسانی فراهم می‌کند تا از طریق ارتقای مهارت و شایستگی‌ها، فرصت و انگیزه اقدامات همسو را خلق کنند. بر همین اساس، مشاغل کلیدی در فعالیت‌های اثربخش نیز متفاوت خواهند بود. اگر هدف یا منطق

1. Logic
2. Impact
3. Effectiveness
4. Efficiency
5. Federal Express
6. Effectiveness
7. Aligned Action



سازمان، تحقق "کارآئی" باشد، باید دستاوردهای منابع انسانی را با توجه به سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده (زمان و پول) بررسی نمود. در شرکت فدرال اکسپرس منابع انسانی کارآئی خود را با اندازه‌گیری هزینه هر استخدام، سرانه حقوق یا زمان آموزش و مقایسه آن با شرکت‌های معتبر بررسی می‌کند. چنین مقایسه‌هایی نشان می‌دهد که در کدام بخش‌ها، هزینه/ زمان قابل کاهش بوده و یا در چه قسمتی فعالیت‌های منابع انسانی می‌تواند بدون هزینه بیشتر افزایش پیدا کند. یک تحلیل جامع‌تر نشان می‌دهد که صرف هزینه بیشتر برای جذب پیک‌ها و مسئولین توزیع بارنسبت به رقبا صرفاً به دلیل اهمیت راهبردی‌شان منطقی خواهد بود. رقباتی که سعی در کاهش هزینه‌های منابع انسانی با جذب کارکنان ارزان قیمت دارند، چشم خود را بر فرصت‌های راهبردی که کارکنان با کیفیت‌تر در این نقش‌ها ایجاد می‌کنند، بسته‌اند (بودرو و رامستد، ۲۰۰۹).



شکل ۲. چارچوب اچ سی بریج

منبع: بودرو و رامستد، ۲۰۰۹: ۲۸

## بعد ۲: تحلیل<sup>۲</sup>

بعد دوم چارچوب لمپ، تحلیل است. این بعد به مدیران و متولیان منابع انسانی کمک

1. Efficiency
2. Analytics

می‌کند تا بر پایه داده‌های به‌دست آمده تحلیل‌های مناسب داشته باشند. برای مثال، بسیاری از افراد معتقد هستند اگر رضایت شغلی کارکنان بهبود پیدا کند، این احساس رضایت به مشتریان منتقل شده و مشتریان نیز تجربه مثبت بیشتری پیدا می‌کنند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که میان رضایت کارکنان و مشتریان در فروشگاه‌های خرده‌فروشی در چند منطقه رابطه مستقیم وجود دارد. بهبود رضایت کارکنان به بهبود رضایت مشتریان منجر می‌شود. البته این نتیجه همیشه درست نخواهد بود. برقراری یک رابطه ساده میان رضایت کارکنان و مشتریان نه می‌تواند نشانه ارتباط علت و معلولی این دو باشد و نه دلیلی برای اینکه افزایش یک عامل منجر به بهبود دیگری می‌شود. شاید دلیل این ارتباط تنها این باشد که فروشگاه‌هایی که مشتریان وفادار و متعهد دارند برای کار دلپذیرتر هستند و در نتیجه رضایت مشتری باعث رضایت کارکنان می‌شود. یا شاید رابطه به سبب عامل سومی باشد. شاید فروشگاه‌هایی که کالای بیشتری دارند و یا محصولات جدیدتری عرضه می‌کنند، رضایت بیشتری برای مشتریان به سبب انتخاب کالا و کارکنان به سبب بودن در محلی که جدیدترین محصولات را عرضه می‌کند، به‌ارمغان می‌آورند. تحلیل بر پایه آمار و طرح تحقیق به‌دست می‌آید اما فراتر از اعداد است و شامل مهارت تشخیص و بیان مسائل کلیدی، جمع‌آوری و استفاده از داده‌های مناسب از درون و بیرون واحد منابع انسانی، تعیین استانداردهای مناسب و بهبود شایستگی‌های تحلیل‌گری منابع انسانی در سطح سازمان است. هرچه داده‌های منابع انسانی بیشتر باشند، مهارت‌های تحلیلی ضروری‌تر می‌شوند. با کمک تحلیل می‌توان اطمینان حاصل کرد که دیدگاه‌هایی که از طریق داده‌های منابع انسانی به‌دست می‌آید، پایه و اساس مناسب و قابل‌اتکائی برای تصمیمات مرتبط با سرمایه‌های انسانی ارائه می‌نمایند (بودرو و رامستد، ۲۰۰۹).

### بعد ۳: شاخص‌ها<sup>۱</sup>

بخش "شاخص‌ها" در چارچوب لمپ شاید بیشترین توجه را به خود جلب کرده است. فهرست شاخص‌های منابع انسانی مفصل و طولانی است و اغلب به شکل کارت‌های امتیازی و داشبورد طبقه‌بندی می‌شوند. زمان و انرژی فراوانی برای بهبود کیفیت شاخص‌های منابع انسانی

1. Measures

بر اساس معیارهای اندازه‌گیری استاندارد مانند زمانمندی<sup>۱</sup>، کامل‌بودن<sup>۲</sup>، پایایی<sup>۳</sup> و ثبات<sup>۴</sup> صرف شده است. تمرکز بیش‌ازحد روی کیفیت شاخص‌ها می‌تواند توجه را از سایر اجزاء چارچوب لمپ دور نماید (بودرو و رامستد، ۲۰۰۹).

#### بعد ۴: فرایند<sup>۵</sup>

بخش پایانی چارچوب لمپ "فرایند" است برای دستیابی به نتایج موردنظر از فعالیت‌ها و مداخلات منابع انسانی، لازم است تمهیداتی اندیشیده شود تا باتوجه‌به ویژگی‌ها، ارزش‌ها و فرهنگ منحصربه‌فرد هر سازمان برنامه‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی به شکل مؤثر پیاده‌سازی شوند. در فرایند پیاده‌سازی برنامه‌های منابع انسانی، می‌توان با به‌کارگیری اصول یادگیری و انتقال دانش زمینه را برای ایجاد تغییر موردنظر فراهم نمود (بودرو و رامستد، ۲۰۰۹).

#### جانشین‌پروری

مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، کوششی سنجیده و ساختارمند است که یک سازمان برای اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت‌های کلیدی، نگهداری و پرورش سرمایه فکری و عملی برای پیشرفت و تشویق افراد به ارتقا انجام می‌دهد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ساختارمند وقتی مطرح می‌شود که یک سازمان، روش‌های ویژه‌ای را برای شناسایی، پرورش و حفظ و نگهداری افراد متعهد در درازمدت تهیه کند (رانول ویلیام جی، ۱۹۹۴). به بیانی ساده‌تر، مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان مناسب را برای تصدی مشاغل شایسته آنان و در زمان مناسب در اختیار خواهد داشت (هیلس، ۲۰۰۹).

بسیاری از سازمان‌هایی که در مسیر زوال و نابودی قرار دارند، برای تأمین نیازهای آینده خود به مدیران، برنامه‌ای ندارند و امور را به دست حادثه و زمان می‌سپارند و در رویارویی با مسائل، به‌صورتی واکنشی عمل می‌کنند، ولی سازمان‌هایی که به‌دنبال حفظ و ارتقای جایگاه

1. Timeliness
2. Completeness
3. Reliability
4. Consistency
5. Process

خویش هستند، برنامه‌ریزی خود را بر شناسایی و پرورش استعداد‌های مدیریتی درون‌سازمانی (در ابتدا) و برون‌سازمانی متکی می‌کنند (ابوالعالایی و غفاری، ۱۳۸۶).

به شکل سنتی، جانشین‌پروری بر مشاغل مدیریتی و دارای سطح بالا در سلسله‌مراتب سازمانی تمرکز می‌کند. در این میان، رویکرد برخی محققان و سازمان‌ها متفاوت است. سازمان‌های دهه‌های پیشین، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را تنها برای مشاغل بخصوصی به کار می‌گرفتند. اما با گذشت زمان، سازمان‌های پیشرو سعی در به‌کارگیری مفهومی وسیع‌تر تحت عنوان مدیریت جانشین‌پروری نمودند. در واقع، در مدیریت جانشین‌پروری، به جای یک برنامه جایگزینی ساده بر تشکیل و به‌روزرسانی خزانه استعداد به‌صورت پویا و مستمر تأکید می‌شود (بیهام، ۱۹۹۸).

با بررسی مدل‌های جانشین‌پروری، می‌توان به این موضوع پی‌برد که اگرچه اجرای فرایند جانشین‌پروری در سازمان‌ها متفاوت است، اما اغلب سازمان‌ها ماهیتاً از یک رویه مشابه استفاده می‌کنند. تدوین مدل شایستگی‌ها، ارزیابی چندجانبه (۳۶۰ درجه)، نظام مدیریت عملکرد، بهسازی افراد مستعد و ایجاد خزانه‌های استعداد از جمله مؤلفه‌هایی هستند که در اکثر مدل‌های جانشین‌پروری دیده می‌شوند. با توجه به اینکه جانشین‌پروری نوعی برنامه‌ریزی نیروی کار است که بر آمادگی کارکنان برای جایگزینی پست‌های بلاتصدی متمرکز است، این تمرکز بیشتر در سطوح مدیریت ارشد و مدیران اجرایی قرار دارد (هوران، ۲۰۰۷). روزول استاد توسعه و آموزش کارکنان بیان کرده است یک برنامه مدیریت جانشین‌پروری جامع، مدیریت استعداد را با برنامه‌ریزی راهبردی سازمانی ترکیب کرده، به جای پرکردن ساده منصب‌های در دسترس، تغییرات در منصب‌های مدیریتی را پیش‌بینی می‌کند. داشتن یک خزانه از کارکنان با استعداد بالا به تداوم منابع مدیریتی کمک می‌کند و حفظ، انگیزش و عملکرد افراد با استعداد بالا را افزایش می‌دهد. همچنین هزینه‌ها و شرایط نامطمئن استخدام از خارج هم کاهش می‌یابد. در اواخر دهه ۸۰ و اوائل دهه ۹۰ بازار نیروی کار سبب شد، سازمان‌هایی که ساختار کوچک‌سازی را در پیش گرفته‌اند، مدیران میانی خود را که معمولاً جانشین سطوح بالاتر بودند، از سازمان حذف کنند. این سبب مسطح‌شدن سلسله‌مراتب با فرصت‌های کم‌تر برای ارتقای کارکنان شد. بنابراین، عوامل پیش‌آمده

موجب کمبود استعدادهای سازمان‌ها شد. مسطح‌شدن سازمان‌ها، مسن‌شدن نیروی کار و افزایش کوچک‌سازی همه عواملی بود که سبب کمبود افراد مناسب برای جانشینی منصب‌های مدیریت بود. در این راستا سازمان‌ها به نظام‌های مدیریت جانشین‌پروری روی آوردند (نریمان، ۱۳۹۶).

اگر سازمان‌ها خواهان بقا در محیط پویا و رقابتی امروز باشند، الزامات زیادی باید در نظر گرفته شود؛ از مهم‌ترین این الزامات، پرورش جانشینانی برای به‌عهده‌گرفتن سمت‌های مهم مدیریتی (با دقت و به محض بلا تصدی‌شدن آنها) است. تحقیقات و مطالعات صورت‌گرفته در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ مابین جانشین‌پروری را مورد بحث قرار داده است. تحقیقات بعدی از سوی لیس و دیگران (۱۹۹۶)، کلر (۲۰۰۲)، فالمر و کانگر (۲۰۰۴) و راثول (۲۰۰۵) اجزای ضروری یک نظام مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری موفق را مشخص می‌کند.

درواقع مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مؤثر، ممکن است حتی نیاز برای خزانه مهم، شامل کارکنان کلیدی در طبقات شغلی، تخصصی، فنی دفتری و تولید را شناسایی و برآورد کند (راثول، ۲۰۰۶). به بیانی دقیق‌تر، مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، به مفهوم اطمینان از تداوم رهبری در مشاغل کلیدی و محافظت از سرمایه‌های فکری و علمی در درون سازمان است. این نظام، از طریق فرایند مدیریت استعدادها انجام می‌شود. به طوری که توسط آن می‌توان استعدادهای انسانی را شناسایی نمود و با ایجاد فضایی مناسب برای اجرای برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی، به تدریج زمینه‌های مساعد را برای بالابردن کارکنان و به‌عهده‌گرفتن موقعیت‌های کلیدی در سال‌های آینده توسط آنان فراهم آورد. در واقع، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فرایند تصمیم‌گیری در نحوه پرکردن خلأهای مشاغل کلیدی سازمان می‌باشد (دری، ۱۳۷۵: ۸۶) بنابراین، تدوین الگویی مناسب برای شناسایی موقعیت‌های کلیدی و گزینش نامزدهای مناسب و اجرای برنامه‌های پرورش برای احراز شرایط ارتقا در کاندیداها، یکی از بهترین گزینه‌های سازمان‌ها برای پرکردن موقعیت‌های کلیدی به‌شمار می‌رود.

مدل‌های جانشین‌پروری که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند، به شرح جدول ۱ ارائه

می‌گردند.

جدول ۱. مدل‌های جانشین‌پروری تحقیق

ردیف	مدل مورد استفاده	منبع
۱	شرکت سونو کو	مریم بوربور جعفری و سایرین، ۲۰۱۶
۲	فالمر و کانگر (۲۰۰۴)	مریم بوربور جعفری و سایرین، ۲۰۱۶
۳	مدل انجمن بیمارستانی اونتاریو	Succession Planning Rsource Guide, 2012
۴	مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نظام شایستگی جورجیا (۲۰۰۵)	بهشتی فر و مقدم، ۲۰۱۱
۵	مدل ستاره‌ای هفت نقطه‌ای راثول	راثول، ۲۰۱۰، ۸۳-۸۵
۶	مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری لاوینگا	لاوینگا، ۲۰۱۰
۷	مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بارنت و داویس	بارنت و داویس، ۲۰۰۸: ۷۲۱-۷۳۹
۸	مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری خومالو و هریس (۲۰۰۸)	خومال و هریس، ۲۰۰۸: ۱۷۰-۱۷۸
۹	مدل کیم	کیم، ۲۰۰۶: ۱۳۷
۱۰	مدل تیم / خزانه تسریع بایهام	بایهام و همکاران، ۲۰۰۲: ۳۰
۱۱	مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری گروز (۲۰۰۷)	عباس پور و سایرین، ۱۳۹۶
۱۲	مدل دوم برنامه‌ریزی جانشین‌پروری راثول (۲۰۰۶)	عباس پور و سایرین، ۱۳۹۶
۱۳	مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری هورتون و دوگان (۲۰۰۵)	عباس پور و سایرین، ۱۳۹۶
۱۴	مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری گروی (۲۰۰۵)	عباس پور و سایرین، ۱۳۹۶
۱۵	مدل کارول تاتچر	علیرضا کولیوند، ۱۳۹۶
۱۶	الگوی پیشنهادی پیکت	علیرضا کولیوند، ۱۳۹۶
۱۷	مدل کانال رهبری	باقری و همکاران، ۱۳۹۵
۱۸	بایهام (۱۹۹۹)	نازنین چراغی و سایرین، ۱۳۹۳
۱۹	متر (۱۹۹۸)	لطیفی و سایرین، ۱۳۹۲
۲۰	مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری براساس مدل اداره مدیریت پرسنل ایالات متحده	لطیفی و سایرین، ۱۳۹۲
۲۱	شرکت کامپیوتری Dell	بردبار و سایرین، ۱۳۹۱
۲۲	مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران	بهشتی فر، ۱۳۸۹

### پیشینه تحقیق

گزیده‌ای از مطالعات جانشین‌پروری در کشور در جدول ۲ ارائه شده است. مطالعات انجام شده متمرکز بر بخش دولتی یا وابسته به آن در ایران بوده‌اند. درخصوص مطالعات در بخش

خصوصی، تنها یک تحقیق تحت عنوان "عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری در بخش خصوصی (مورد مطالعه: هلدینگ آلفا)" که در فصلنامه مدیریت دولتی در سال ۱۳۹۳ به چاپ رسیده است، بررسی شد. براساس این تحقیق، هفت عامل ساختار سازمانی، حمایت مدیریت ارشد، رویکرد نظام یافته، تعیین خط‌مشی، فرهنگ سازمانی، تمایل و انگیزه افراد و اعتماد را می‌توان به‌عنوان عوامل موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری معرفی کرد.

### جدول ۲. خلاصه مطالعات جانشین‌پروری

عنوان پژوهش	هدف پژوهش	خلاصه و یافته‌های پژوهش	نویسندگان
بررسی دشواری‌ها و چالش‌های استقرار برنامه جانشین‌پروری در نظام اداری ایران	بیان موانع و چالش‌های جانشین‌پروری در نظام اداری ایران و ارائه راهکار	چالش‌های شناسایی شده در این پژوهش: فقدان پشتیبانی مدیریت عالی، عدم انطباق برنامه جانشین‌پروری با برنامه‌های راهبردی سازمان، عدم ثبات مدیریت، تشریفات زائد اداری، دیدگاه سنتی، دیربازده‌بودن و عدم شفافیت در اجرای طرح. راهکارهای ارائه شده: بهره‌گیری از خرد جمعی، جلب حمایت مدیریت عالی، اختصاص واحدی مشخص به مدیریت جانشین‌پروری، شفاف سازی و با تغییر نگرش‌ها و فرهنگ‌سازی.	قاسمی و همکاران، ۱۳۹۲
بررسی تأثیر نظام مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی شهر شیراز	بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی شهر شیرازی	بین مدیریت استعداد و خرده مقیاس‌های آن (جذب استعداد، درگیرسازی استعداد، توسعه و بهسازی استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد) با جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی شهر شیراز رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.	موغلی و یداللهی، ۱۳۹۳
تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان	بررسی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در صنعت نفت	میزان به‌کارگیری و اهمیت ادراک‌شده چهار عامل مؤثر برای استقرار موفق نظام مدیریت جانشین‌پروری (تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیدها، توسعه کاندیدها و ارزیابی نظام مدیریت جانشین‌پروری) مورد بررسی قرار گرفته است.	هادی‌زاده و سلطانی، ۴۱:۱۳۹۰
جانشین‌پروری و چالش‌های آن در بخش دولتی	بیان موانع و چالش‌های جانشین‌پروری در بخش دولتی کشور	بیشتر برنامه‌های جانشینی در بخش دولتی، به‌ویژه در سازمان‌های ایران برای پست‌های مدیریت، به صورت غیررسمی است و جانشین‌پروری در کل بدنه دولت انجام نمی‌شود. گاهی نیز برنامه جانشین‌پروری فقط زمانی که پست‌های ارشد سازمان خالی می‌شوند مورد توجه قرار می‌گیرد. گاهی نیز دیده می‌شود که بسیاری از مدیران سازمان‌ها از نظام جانشین‌پروری و پیامدهای مثبت آن هیچ آگاهی ندارند. بنابراین، ضروری است مدیران با برنامه‌ریزی صحیح به‌دنبال یک الگوی مناسب برای اجرای جانشین‌پروری در سطح سازمان خود باشند.	رضایی و نظری، ۱۳۹۳

ادامه جدول ۲. خلاصه مطالعات جانشین‌پروری

عنوان پژوهش	هدف پژوهش	خلاصه و یافته‌های پژوهش	نویسندگان
فهم الگوی فرایندی طراحی و استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی	در طراحی و استقرار سامانه جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی چه ملاحظات و بایست‌هایی باید مدنظر قرار گیرد؟	استفاده از مدل‌های جانشین‌پروری بخش خصوصی در بخش دولتی بدون در نظر گرفتن اقتضانات بخش دولتی قابل توصیه نیست.	عبدالحسین زاده و لطفی، ۱۳۹۶
جانشین‌پروری در بخش سلامت	شناسایی عوامل مؤثر در جانشین‌پروری در بخش سلامت	شناسایی رهبران تأثیرگذار و شایستگی‌های کلیدی مدیران، توسعه خزانه رهبران، کشف و انتقال دانش کلیدی و انتخاب، ارزیابی و پایش شاخص‌های جانشین‌پروری برای تدوین و پیاده‌سازی یک برنامه جانشین‌پروری مؤثر و پیوسته الزامی هستند.	Renee A. Payne, Rebecca Hovarter et al, 2018
مدل جانشین‌پروری پویا برای رهبران	مورد کاوی جانشین‌پروری مدیران در یکی از مناطق آموزش و پرورش	نتایج تحقیق نشان داد که نیازهای جانشینی در سطح منطقه به‌خوبی سنجیده نمی‌شوند. باین‌وجود، مدیران مدارس با استفاده از روش متورینگ، معلمان شایسته را برای پست‌های مدیریتی آموزش می‌دهند.	April L, Peters-Hawkins, Latish C. Reed, Francemise Kingsberry, 2018
جانشین‌پروری در شرکت‌های خانوادگی	بررسی روش‌های حاکمیت شرکتی در شرکت‌های خانوادگی و تأثیر آن بر جانشین‌پروری	نتایج تحقیق نشان می‌دهد مشارکت هیئت مدیره در فرایند جانشین‌پروری باعث تسهیل حاکمیت شرکتی و تأثیر مثبت بر جانشین‌پروری می‌شود. باین‌حال، ناتوانی مدیر عامل خانوادگی در ترک مسند باعث تأثیر منفی احساسات بر فرایند حاکمیت شرکتی می‌گردد.	Ine Umans et al, 2018
جانشین‌پروری در سازمان‌های کوچک و بزرگ	شناسایی فرایندها و راهبردهای جانشین‌پروری مفید برای نامزدهای جانشینی	محققین با استفاده از اطلاعات و بررسی کمی و کیفی منابع، شایستگی‌های ارزش‌آفرین، دانش تخصصی، قابلیت‌های رهبری و سوابق عملکرد را به‌عنوان شاخص‌های موردنظر برای نامزدهای جانشینی شناسایی نمودند.	Rick D. Johnson et al, 2018

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، جزو تحقیقات کاربردی و ازلحاظ نوع داده در حیطه پژوهش‌های آمیخته قرار می‌گیرد. براساس ادبیات مدیریت مبتنی بر شواهد، تصمیمات مدیریتی باید با استفاده از تفکر انتقادی و بهترین شواهد موجود اتخاذ شوند. بر همین اساس، شواهد از چهار منبع مهم به‌دست می‌آیند: ادبیات نظری موضوع و مطالعات تجربی، تجربه و تخصص افراد حرفه‌ای، اطلاعات درون‌سازمانی و علائق و ارزش‌های ذی‌نفعان (اریک بارندز، دنیس



روسو و راب براینر، ۲۰۱۴). بنابراین، در گام نخست این پژوهش و به‌منظور استخراج مؤلفه‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد، منابع متعدد (ادبیات نظری منابع انسانی مبتنی بر شواهد و جانشین‌پروری، مدل‌های جانشین‌پروری مؤسسات مشاوره‌ای و آموزشی مانند هی و مرسر و تحقیقات انجام‌شده قبلی در حوزه جانشین‌پروری) مورد بررسی قرار گرفتند. هم‌زمان با بررسی موارد فوق، محقق با استفاده از نمونه‌گیری هدف‌مند مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران منابع انسانی و اجرایی شرکت‌های چندملیتی (استفاده از تجربه و تخصص افراد حرفه‌ای به‌عنوان منبع اطلاعات) حاضر در ایران انجام داد. شرکت‌های چندملیتی در ایران به‌عنوان یکی از منابع دریافت اطلاعات انتخاب شده‌اند؛ چراکه هم تجربه عملی و مؤثر جانشین‌پروری در سطح بین‌المللی و ملی دارند، هم اصولاً به‌عنوان بخش خصوصی فعالیت می‌کنند. شرکت‌های موردبررسی حداقل ۱۵ سال سابقه فعالیت در ایران را دارند (ویژگی‌های محیطی در ایران را تجربه کرده‌اند) و فعالیت‌های جانشین‌پروری در آنها محدود به منابع انسانی نیست و مدیران به‌عنوان بخشی از وظایف و فرهنگ کاری خود با آن آشنا و مأنوس هستند. مصاحبه‌ها هم‌زمان با بررسی سایر منابع اطلاعات و تا زمان تناسب، مرتبط‌بودن و عملی‌بودن مؤلفه‌ها ادامه یافتند.

از آنجا که موضوع مدیریت مبتنی بر شواهد و به‌طور خاص، منابع انسانی مبتنی بر شواهد مضامین نسبتاً جدیدی هستند، تنها مدل / چارچوب ارائه‌شده برای منابع انسانی مبتنی بر شواهد، چارچوب لمپ است که توسط بودرو و رامستد ارائه شده است. بنابراین، محقق چارچوب لمپ را که توسط بودرو و رامستد در سال ۲۰۰۷ ارائه شد، به‌عنوان چارچوب جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد انتخاب نمود. کدها و مؤلفه‌های استخراج‌شده پس از تحلیل با مدل لمپ تطبیق و در مدل جایگذاری شدند. در بخش کمی و با استفاده از "پرسشنامه جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد"، به اولویت‌بندی مؤلفه‌ها پرداخته شد. در این مرحله پرسشنامه میان ۵۰ نفر از خبرگان منابع انسانی توزیع شد. خبرگان این پژوهش براساس سوابق کاری مرتبط در حوزه سازمان و همچنین سوابق تحصیلی و با قضاوت محقق انتخاب شدند. پاسخ‌دهندگان از میان افرادی انتخاب شدند که مجموع سوابق علمی، آموزشی و اجرایی مرتبط با منابع انسانی آنها در بخش

خصوصی حداقل ۱۵ سال بوده است. اساتید دانشگاه، مدیران منابع انسانی و همچنین ارزیابان استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی از جمله خبرگان شرکت‌کننده در این تحقیق بوده‌اند. به‌منظور حصول اطمینان از آشنائی خبرگان با چارچوب لمپ، توضیح کامل درخصوص لمپ به‌همراه پرسشنامه و در مواردی توسط خود محقق (حضور و یا تلفنی) ارائه شد.

سؤالات این تحقیق عبارتند از:

### سؤال اصلی

- ابعاد جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد براساس چارچوب لمپ کدامند و میزان اهمیت هر کدام چیست؟

### سؤالات فرعی

- مؤلفه‌های منطق در جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد براساس چارچوب لمپ کدامند و میزان اهمیت هر کدام چیست؟

- مؤلفه‌های تحلیل در جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد براساس چارچوب لمپ کدامند و میزان اهمیت هر کدام چیست؟

- مؤلفه‌های شاخص‌ها در جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد براساس چارچوب لمپ کدامند و میزان اهمیت هر کدام چیست؟

- مؤلفه‌های فرایند در جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد براساس چارچوب لمپ کدامند و میزان اهمیت هر کدام چیست؟

### یافته‌های تحقیق

یافته‌های پژوهش که در دو قالب کیفی و کمی به‌دست آمده‌اند به شرح ذیل بیان می‌شوند:

### یافته‌های کیفی

پس از بررسی منابع مختلف و انجام مصاحبه‌های هم‌زمان با مدیران ارشد و منابع انسانی شرکت‌های چندملیتی در ایران (جدول ۳)، مؤلفه‌های استخراج‌شده با مدل لمپ تطبیق و در

مدل جایگذاری شدند. محقق از روش چندبعدی‌سازی<sup>۱</sup> (استفاده از چند منبع داده و چند روش تائید داده) برای تعیین پایانی نتایج تحقیق کیفی استفاده نموده است. بر همین اساس، ابعاد چهارگانه چارچوب لمپ به‌عنوان تم یا بعد اصلی در نظر گرفته شدند و در نهایت ۲۵ مؤلفه در قالب ۴ بعد چارچوب لمپ دسته‌بندی شدند (جدول ۴).

جدول ۳. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سمت سازمانی	شرکت	میزان تحصیلات	سنوات خدمت
۱	معاون منابع انسانی	JTI	کارشناسی ارشد	۱۸ سال
۲	معاون منابع انسانی	Sanofi	کارشناسی ارشد	۲۹ سال
۳	قائم مقام مدیر عامل	Nestle Iran	کارشناسی ارشد	۲۵ سال
۴	مدیر منابع انسانی	Nestle Iran	کارشناسی ارشد	۱۸ سال
۵	معاون منابع انسانی	LG	کارشناسی ارشد	۲۵ سال
۶	مدیر کل بازاریابی	LG	کارشناسی ارشد	۲۸ سال
۷	معاون مالی	Henkle	دکتری تخصصی	۲۶ سال
۸	مدیر مالی	BAT	کارشناسی ارشد	۲۲ سال
۹	مدیر منابع انسانی	Kansai	کارشناسی	۲۵ سال
۱۰	مدیر فروش	Renault	کارشناسی ارشد	۲۱ سال

جدول ۴. ابعاد و مؤلفه‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد بر اساس لمپ

نشانهگر	منبع	مؤلفه (تم فرعی)	بعد (تم اصلی)
L1	مدل اچ سی بریج-مدل کیم "A players or A positions?" HBR (Dec 2005) Succession Planning Resource Guide (2012)	مشاغلی که بر موفقیت راهبردی و پایدار سازمان تأثیر دارند.	منطق (Logic)
L2	Succession Planning Resource Guide (2012) دری (۱۳۸۱)	مشاغل با ریسک جایگزینی بالا	
L3	"A players or A positions?", Harvard Business Review (Dec 2005)	مشاغل عملیاتی	
L4	مدل کانال رهبری	مشاغل مدیریتی	
L5	"A players or A positions?", Harvard Business Review (Dec 2005)	مشاغلی که بر سودآوری سازمان تأثیر دارند.	

1. Triangulation

ادامه جدول ۴. ابعاد و مؤلفه‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد براساس لمپ

نشانه	منبع	مؤلفه (تم فرعی)	بعد (تم اصلی)
L6	"A players or A positions?", Harvard Business Review (Dec 2005)	مشاغل پشتیبان که تأثیر مستقیم بر راهبرد ندارند و نقش حمایتی دارند	منطق (Logic)
L7	"A players or A positions?", Harvard Business Review (Dec 2005)	مشاغلی که بر اهداف کوتاه‌مدت سازمان تأثیر دارند.	
L8	مدل اچ سی بریج - "A players or A positions?", Harvard Business Review (Dec 2005)	مشاغلی که بر بهبود فرایندها تأثیر دارند.	
L9	مدل اچ سی بریج - "A players or A positions?", Harvard Business Review (Dec 2005)	مشاغلی که بر مدیریت بهینه هزینه و زمان تأثیر دارند.	
A1	Rob Briner (2007) Rob Briner and Wendy Hirsh (2011) ASUGtv: What is HR Analytics, 14 May, 2015, <a href="https://www.youtube.com/watch?v=r6pyt4-qvA">https://www.youtube.com/watch?v=r6pyt4-qvA</a>	علت‌ومعلولی	
A2	ASUGtv: What is HR Analytics, 14 May, 2015, <a href="https://www.youtube.com/watch?v=r6pyt4-qvA">https://www.youtube.com/watch?v=r6pyt4-qvA</a>	پیش‌بینی‌پذیری	
A3	ASUGtv: What is HR Analytics, 14 May, 2015, <a href="https://www.youtube.com/watch?v=r6pyt4-qvA">https://www.youtube.com/watch?v=r6pyt4-qvA</a>	همبستگی	
M1	مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی	درصد جانشینان آماده برای مشاغل کلیدی	شاخصها (Measures)
M2	مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی	درصد جانشینان منحصر به فرد برای مشاغل کلیدی	
M3	Gabčanová Iveta, 2012, "Human Resources Key Performance Indicators", Journal of Competitiveness, Vol. 4, Issue 1, pp. 117-128	میزان موفقیت سازمان در نگهداری جانشینان و کسانی که به عنوان جانشین بالقوه ارزیابی شده‌اند.	
M4	مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی	درصد مشاغلی که در برنامه جانشین‌پروری پوشش داده می‌شوند	
M5	Gabčanová Iveta, 2012, "Human Resources Key Performance Indicators", Journal of Competitiveness, Vol. 4, Issue 1, pp. 117-128	درصد مشاغل مدیریتی که از داخل تأمین می‌شوند	

ادامه جدول ۴. ابعاد و مؤلفه‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد براساس لمپ

نشانه	منبع	مؤلفه (تم فرعی)	بعد (تم اصلی)
M6	Gabčanová Iveta, 2012, " Human Resources Key Performance Indicators", Journal of Competitiveness, Vol. 4, Issue 1, pp. 117-128	درصد تأمین مشاغل مورد نظر از داخل سازمان	شاخصها (Measures)
M7	Gabčanová Iveta, 2012, " Human Resources Key Performance Indicators", Journal of Competitiveness, Vol. 4, Issue 1, pp. 117-128	تعداد کارکنان با ظرفیت بالا درازای هر پست کلیدی	
M8	مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی	نرخ خروج کارکنان با عملکرد بالا	
M9	مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی	نرخ رشد مخزن جانشینان	
M10	مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی	درصد ارتقای درونی به پست‌های کلیدی	
P1	مدل کیم-بارنت و داویس، هورتن و دوگان، لاوینگا، مدل کانال رهبری	هدف‌گذاری و تعیین خط‌مشی	فرایند (Process)
P2	مدل کیم-مدل کانال رهبری-فالمر و کانگر-بهشتی فر(۱۳۸۹)-مدل هفت ستاره‌ای راثول-شارمر(تنوری U)-گروز	ایجاد تعهد در تمام سطوح سازمان	
P3	مدل سونوکو-مدل کانال رهبری-گروز-هورتن و دوگان-کیم	جلب حمایت مدیران ارشد	

یافته‌های کمی

در بخش کمی، به منظور سنجش و رتبه‌بندی مؤلفه‌های استخراج‌شده، ابتدا "پرسشنامه جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد" طراحی و به تأیید خبره منابع انسانی رسید. پرسشنامه مقایسات زوجی میان ۵۰ نفر از خبرگان منابع انسانی (جدول ۵) توزیع و ۲۹ پرسشنامه تکمیل شده از این تعداد به محقق بازگردانده شد.

جدول ۵. اطلاعات جمعیت‌شناسی خبرگان

فراوانی	توضیح	اعضاء جامعه آماری
۸	اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، تهران و علامه طباطبائی	اساتید منابع انسانی دانشگاه
۱۱	شرکت‌های بخش خصوصی ایران (عظام (۲)، کاله (۲)، عبیدی (۲)، گلرنگ (۲)، گلدریان (۳))	مدیران منابع انسانی
۱۰	با حداقل ۱۵ سال سابقه اجرایی و آموزشی	ارزیابان استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی

مؤلفه‌های مدل جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد براساس تحلیل سلسه‌مراتبی داده‌ها مورد ارزیابی قرار گرفتند و با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice مؤلفه‌ها رتبه‌بندی شدند. نتایج حاصل از آن به شرح ذیل است:

### سؤال اصلی تحقیق

ابعاد جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد براساس چارچوب لمپ کدام هستند و میزان اهمیت هر کدام چیست؟

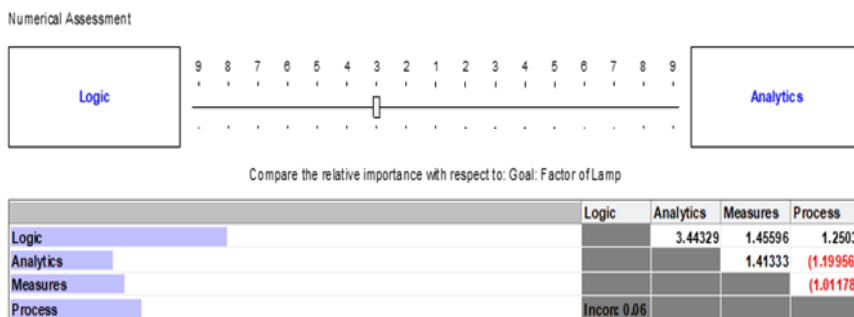
ابعاد چارچوب لمپ شامل منطق، تحلیل، شاخص‌ها و فرایند است. براساس نتایج، منطق با بیشترین وزن نسبت

به سایر ابعاد از اهمیت بیشتری برخوردار است. فرایند، شاخص‌ها و تحلیل با فاصله قابل توجه نسبت به منطق در رتبه ۲ تا ۴ قرار می‌گیرند. نمودار ۱ اولویت ابعاد چارچوب لمپ را نشان می‌دهد.



نمودار ۱. اولویت‌بندی ابعاد چارچوب لمپ

جدول ۶. ماتریس وزن‌های هندسی



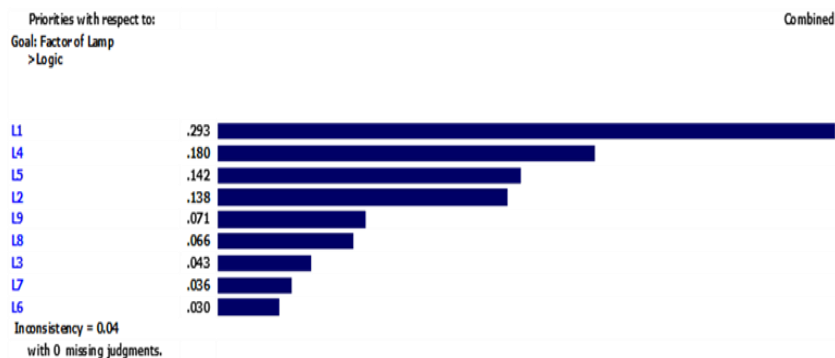
سؤال فرعی ۱: مؤلفه‌های منطق در جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد براساس چارچوب لمپ کدام هستند و میزان اهمیت هر کدام چیست؟

بررسی مؤلفه‌های منطق نشان می‌دهد که مشاغل تأثیرگذار بر موفقیت راهبردی و پایدار سازمان با فاصله قابل توجه نسبت به سایر مشاغل در رتبه نخست قرار دارند. مشاغل مدیریتی و مشاغل تأثیرگذار بر سودآوری سازمان نیز به ترتیب دوم و سوم می‌باشند. رتبه آخر در لیست مشاغل مربوط به مشاغل پشتیبان و بدون تأثیر در راهبرد سازمان تعلق دارد. لازم به ذکر است که در این چارچوب، منطق برای شناسایی مشاغل کلیدی مورد استفاده قرار گرفته است. مؤلفه‌های بعد منطق در جانشین‌پروری براساس جدول ۷ رتبه‌بندی شده‌اند.

جدول ۷. رتبه‌بندی مؤلفه‌های منطق

رتبه	نشانه	مؤلفه (تم فرعی)	بعد (تم اصلی)
۱	L1	مشاغلی که بر موفقیت استراتژیک و پایدار سازمان تأثیر دارند	منطق (Logic)
۲	L4	مشاغل مدیریتی	
۳	L5	مشاغلی که بر سودآوری سازمان تأثیر دارند	
۴	L2	مشاغل با ریسک جایگزینی بالا	
۵	L9	مشاغلی که بر مدیریت بهینه هزینه و زمان تأثیر دارند	
۶	L8	مشاغلی که بر بهبود فرآیندها تأثیر دارند	
۷	L3	مشاغل عملیاتی	
۸	L7	مشاغلی که بر اهداف کوتاه مدت سازمان تأثیر دارند	
۹	L6	مشاغل پشتیبان که تأثیر مستقیم بر استراتژی ندارند و نقش حمایتی دارند	

بر اساس نظر خبرگان، مؤلفه‌های مرتبط با منطق به شرح نمودار ۲ رتبه‌بندی شده‌اند.



نمودار ۲. رتبه‌بندی مؤلفه‌های منطق



جدول ۸. ماتریس وزن‌های هندسی

Numerical Assessment



Compare the relative importance with respect to: Logic

	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9
L1		2.84602	7.27602	2.71817	3.08503	3.94518	6.14546	3.356	3.99498
L2			4.1435	1.09429	1.17183	4.2706	3.61335	2.44738	1.48909
L3				(2.82818)	(2.69502)	1.62725	1.0	(1.15819)	(1.97152)
L4					2.81289	5.56031	5.36856	3.48384	2.44738
L5						5.88795	5.16698	4.14717	2.47272
L6							(1.94858)	(3.819)	(2.37454)
L7								(2.03556)	(2.61713)
L8									1.24526
L9	Incon: 0.04								

سؤال فرعی ۲: مؤلفه‌های تحلیل در جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد براساس چارچوب لمپ کدام هستند و میزان اهمیت هر کدام چیست؟

تحلیل به‌عنوان بعد دوم چارچوب لمپ مورد بررسی قرار گرفته است. رابطه علت و معلولی و پیش‌بینی‌پذیری با فاصله معنی‌دار نسبت به همبستگی در اولویت قرار می‌گیرند. براین اساس خبرگان معتقدند طرحی<sup>۱</sup> که بتواند به شکلی قابل‌اتکا بین برنامه‌های جانشین‌پروری و نتایج سازمانی رابطه برقرار نماید، علت و معلولی<sup>۲</sup> است. درحقیقت با کمک رابطه علت و معلولی می‌توان میان مداخلات منابع انسانی در زمینه جانشین‌پروری و نتایج آن ارتباط برقرار کرد.

1. Design
2. Cause and effect

جدول ۹. رتبه‌بندی مؤلفه‌های تحلیل

رتبه	نشانه	مؤلفه (تم فرعی)	بعد (تم اصلی)
۱	A1	علت و معلولی	تحلیل (Analytics)
۲	A2	پیش‌بینی‌پذیری	
۳	A3	همبستگی	

Priorities with respect to:  
Goal: Factor of Lamp  
> Analytics

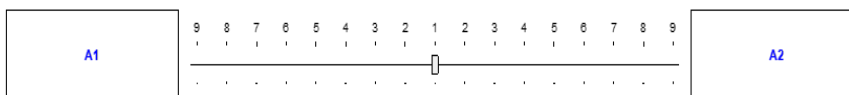
Combined



نمودار ۳. رتبه‌بندی مؤلفه‌های تحلیل

جدول ۱۰. ماتریس وزن‌های هندسی

Numerical Assessment

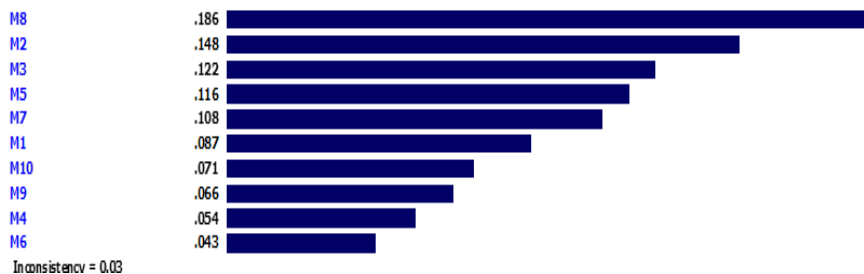


Compare the relative importance with respect to: Analytics

	A1	A2	A3
A1			1.0 2.92661
A2			2.21047
A3			

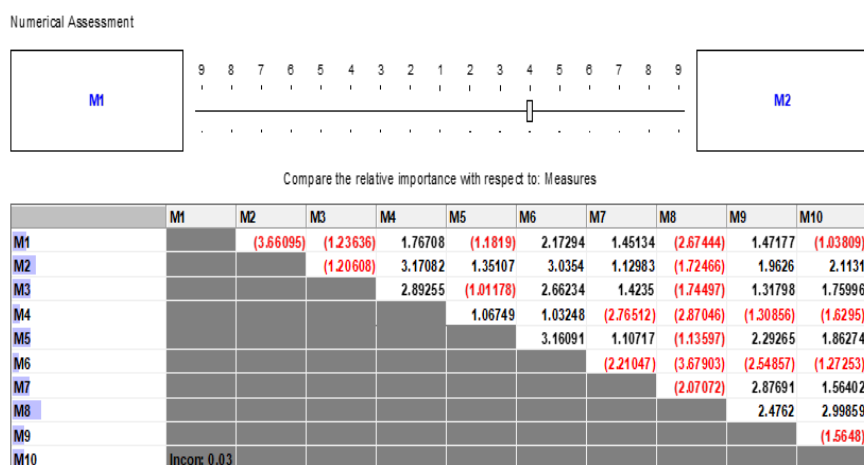
Inconsistency: 0.01

سؤال فرعی ۳: مؤلفه‌های شاخص‌ها در جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد براساس چارچوب لمپ کدام هستند و میزان اهمیت هر کدام چیست؟  
۱۰ مؤلفه مربوط به شاخص‌ها براساس نمودار ۴ توسط خبرگان اولویت‌بندی شدند. شاخص‌های اول تا سوم عبارتند از: نرخ خروج کارکنان با عملکرد بالا، درصد جانشینان منحصربه‌فرد برای مشاغل کلیدی و میزان موفقیت سازمان در نگهداری جانشینان و کسانی که به‌عنوان جانشین بالقوه ارزیابی شده‌اند. درصد تأمین مشاغل موردنیاز از داخل سازمان کم‌ترین اولویت را به‌خود اختصاص داده است.



نمودار ۴. رتبه‌بندی مؤلفه‌های شاخص‌ها

جدول ۱۱. ماتریس وزن‌های هندسی



سؤال فرعی ۴: مؤلفه‌های فرایند در جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد براساس چارچوب لمپ کدام هستند و میزان اهمیت هر کدام چیست؟  
 فرایند در بخش پایانی مورد ارزیابی قرار گرفته است. براین اساس، جلب حمایت مدیران ارشد و ایجاد تعهد در تمام سطوح سازمان دارای بالاترین اولویت می‌باشند.

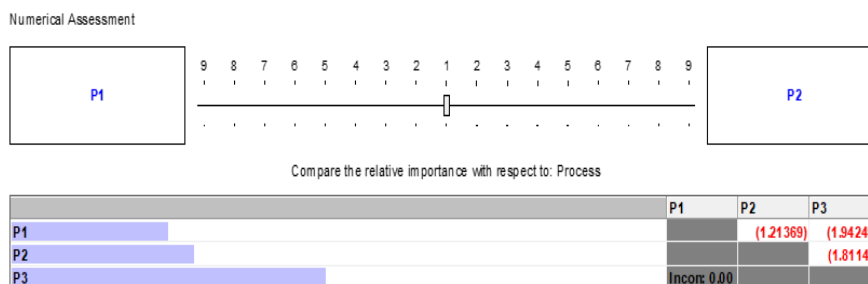
جدول ۱۲. رتبه‌بندی مؤلفه‌های فرایند

رتبه	نشانه	مؤلفه (تم فرعی)	بعد (تم اصلی)
۱	P3	جلب حمایت مدیران ارشد	فرآیند (Process)
۲	P2	ایجاد تعهد در تمام سطوح سازمان	
۳	P1	هدفگذاری و تعیین خط‌مشی	



نمودار شماره ۵. رتبه‌بندی مؤلفه‌های فرایند

جدول ۱۳. ماتریس وزن‌های هندسی



### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

دانشگاهیان مدیریت مدت‌هاست که نگران فاصله میان یافته‌های دانشگاهی در مورد سازمان‌ها و آنچه مدیران در عمل انجام می‌دهند، هستند. در بسیاری از زمینه‌ها، میان آنچه محققان پیشنهاد می‌دهند و آنچه مدیران باور دارند، تفاوت اساسی وجود دارد. منابع انسانی مبتنی بر شواهد با اقتباس و کاربرد اصول مدیریت مبتنی بر شواهد، رویکردی فلسفی و عمل‌گرا به مدیریت

سرمایه‌های انسانی دارد. متخصصین منابع انسانی مبتنی بر شواهد مستقیماً بر تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر نتایج مشهود مالی و سازمانی متمرکز می‌شوند و تصمیمات آنها با کمک بهترین شواهد در دسترس اتخاذ می‌شود (روسو و بارندز، ۲۰۱۱).

برای اخذ تصمیم‌های آگاهانه<sup>۱</sup> در منابع انسانی و نزدیک‌تر شدن به واحدهائی مانند مالی و بازاریابی که مسئولیت ارتقای تصمیمات مربوط با خود در سطح سازمان را دارند، سیستم‌های اندازه‌گیری به شکلی طراحی شده‌اند که توجه تصمیم‌گیرندگان را به اطلاعات مرتبط جلب کنند. به‌همین ترتیب، شاخص‌های منابع انسانی نیز لازم است تمرکز سنتی خود را از واحد منابع انسانی وسیع‌تر کرده و قابلیت‌های آن را برای حمایت از تصمیمات کلیدی در خصوص سرمایه‌های انسانی که محرک اثربخشی سازمانی هستند، افزایش دهد. برای این امر، به چارچوبی برای مرتبط‌ساختن سرمایه‌گذاری‌های حوزه منابع انسانی و اثربخشی سازمانی نیاز است. با چنین چارچوبی، می‌توانیم نقاط بالقوه جهت حمایت بیشتر از تصمیمات را در شاخص‌های منابع انسانی پیدا کنیم (بودرو و رامستد، ۱۹۹۷، ۲۰۰۵).

چارچوب لمپ به‌گونه‌ای طراحی شده است که می‌تواند به‌عنوان راهنما برای مدیران منابع انسانی و کسب‌وکار به‌کار گرفته شود تا تصمیمات و مداخلات منابع انسانی را به شکل آگاهانه اتخاذ و نتایج موردنظر را در سازمان به‌دست آورند (بودرو و رامستد، ۲۰۰۷).

در تحقیق حاضر، جانشین‌پروری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین فرایندهای منابع انسانی با رویکرد مبتنی بر شواهد بودرو و رامستد مورد بررسی قرار گرفت. بررسی مدل‌های نظری و همچنین مدل‌های پیشنهادی مؤسسات مشاوره تخصصی مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد، مدل‌های جانشین‌پروری از بعد فرایند تفاوت قابل‌ملاحظه‌ای با یکدیگر نداشته و موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری در هر سازمان به کیفیت پیاده‌سازی آن در سازمان بستگی دارد. منابع انسانی مبتنی بر شواهد با ارائه چارچوبی عمل‌گرا، فعالیت‌های منابع انسانی را هدایت نموده و سعی در برقراری یک رابطه مستقیم علی میان مداخلات منابع انسانی و نتایج حاصل از آن دارد تا موفقیت

## 1. Informed decisions

برنامه‌های منابع انسانی تضمین شود.

محقق در این پژوهش با استفاده از اصول منابع انسانی مبتنی بر شواهد، از شواهد متعدد برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌های مرتبط با جانشین‌پروری استفاده نمود. شواهد از ادبیات نظری موضوع جانشین‌پروری، مدل‌های جانشین‌پروری پیشنهادشده توسط مؤسسات مشاوره حرفه‌ای، تحقیقات انجام‌شده در داخل و خارج از کشور، مصاحبه با مدیران منابع انسانی و ارشد شرکت‌های بین‌المللی در ایران و در نهایت خبرگان دانشگاهی و اجرایی، جمع‌آوری و نهائی شد. اطلاعات گردآوری‌شده با ابعاد لمپ، به‌عنوان چارچوب مبتنی بر شواهد، تطبیق یافت و نتایج با کمک خبرگان منابع انسانی اولویت‌بندی شد. براساس پژوهش حاضر، ابعاد چارچوب لمپ به‌ترتیب اولویت عبارتند از: "منطق"، "فرایند"، "شاخص‌ها" و "تحلیل". یک "منطق" قوی و تمرکز بر مشاغل راهبردی در اولویت تمام برنامه‌های جانشین‌پروری قرار دارد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد، تعیین هدف و تمرکز بر مشاغل ارزش‌آفرین یا راهبردی با فاصله معنادار کلید اصلی موفقیت فعالیت‌های مرتبط با جانشین‌پروری می‌باشد. اولویت بعدی در برنامه‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد، "فرایند" است. برای حصول اطمینان از اجرای موفقیت‌آمیز فعالیت‌ها و به‌عبارت‌دیگر اثربخش‌بودن مداخلات منابع انسانی، لازم است حمایت مدیران ارشد به‌عنوان اولویت جلب شود. در بعد "شاخص‌ها"ی چارچوب لمپ، تمرکز بر شاخص "میزان خروج کارکنان با عملکرد بالا" رتبه نخست را میان سایر شاخص‌ها کسب کرده است. بررسی بعد نهائی یا "تحلیل" در این پژوهش نشان داد که استفاده از رابطه علت و معلولی برای ارزیابی مداخلات منابع انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند.

براساس نظر محققین منابع انسانی مبتنی بر شواهد مانند براینر و اولریچ<sup>۱</sup>، منابع انسانی مبتنی بر شواهد با استفاده از مبانی نظری، تحقیقات تجربی و همچنین شناخت از شرایط سازمان به متولیان منابع انسانی کمک میکند تا مسائل سازمان را به شکل عملی<sup>۲</sup> و کاربردی<sup>۳</sup> حل نمایند. درحقیقت،

1. Dave Ulrich
2. Pragmatic
3. Practical

این روش کاری بیشتر برای متولیان منابع انسانی<sup>۱</sup> که با مسائل سازمان به صورت روزانه درگیر هستند و تمایل به بررسی مبانی صرفاً نظری ندارند، راه حل ارائه می‌نماید. بنابراین، برای موفقیت جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد، علاوه بر تمرکز به اولویت‌های منتج شده از پژوهش حاضر، لازم است<sup>۳</sup> اصل اساسی با یکدیگر ترکیب شوند:

۱. بهترین شواهد تجربی موجود که از ادبیات موضوع و تحقیقات مرتبط به دست می‌آیند. متولیان منابع انسانی پس از طرح مسئله مرتبط با خود، لازم است بر ادبیات موضوع و تحقیقات مرتبط مروری داشته باشند تا اطلاعات و توصیه‌های مرتبط را مورد استفاده قرار دهند.

۲. استفاده از قضاوت و تجربه عملی در حوزه جانشین‌پروری برای شناسایی شرایط منحصر به فرد هر سازمان و تشخیص راه حل مرتبط با آن. تجربه مدیران کسب و کار و منابع انسانی در حوزه جانشین‌پروری و آشنایی با چالش‌ها و راه حل‌های استفاده شده نه تنها منجر به دستیابی به جعبه ابزاری<sup>۲</sup> آماده برای مسائل سازمان می‌گردد، بلکه به متولیان منابع انسانی حق انتخاب بیشتری نیز می‌بخشد.

۳. توجه به ویژگی‌های سازمان مانند ارزش‌ها و فرهنگ، در زمان پیاده‌سازی فعالیت‌های جانشین‌پروری، شرایط هر سازمان منحصر به فرد و خاص می‌باشد. بدون تردید، ارزش‌های حاکم بر شرکت‌های بخش خصوصی، عمومی و دولتی متفاوت هستند. شرکت‌های خانوادگی در بخش خصوصی فرهنگ متفاوتی نسبت به شرکت‌های خصوصی غیر خانوادگی دارند و برای پیاده‌سازی موثر و دستیابی به نتایج مورد نظر لازم است تمامی مسائل فرهنگی و ارزشی به دقت در نظر گرفته شوند.

پژوهش حاضر از نظر موضوع (جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد)، روش تحقیق (آمیخته) و قلمرو تحقیق (بخش خصوصی ایران) دارای نوآوری است.

برای تحقیقات آتی، محقق پیشنهاد می‌کند موارد زیر بررسی شوند:

۱. از آنجاکه نتایج حاصل از فعالیت‌های جانشین‌پروری در مقاطع زمانی میان و بلندمدت

1. HR Professionals

2. Toolbox

قابل بررسی می‌باشند، لازم است با رویکرد مبتنی بر شواهد مطالعات طولی<sup>۱</sup> انجام و موفقیت فعالیت‌های مختلف در یک بازه زمانی ۵ تا ۱۰ ساله بررسی و تأثیر مؤلفه‌ها در دوره‌های زمانی مختلف مشخص شوند.

۲. تحقیق حاضر، مؤلفه‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد در شرکت‌های بخش خصوصی را مورد تحلیل قرار داده است. پیشنهاد می‌شود این مؤلفه‌ها در بخش عمومی و دولتی نیز مورد بررسی قرار گیرند. جانشین‌پروری در برخی از سازمان‌های دولتی مانند وزارت امور خارجه، وزارت اقتصاد و امور دارائی و یا قوه قضائیه که کارکنان کلیدی آنها علاوه بر داشتن تحصیلات دانشگاهی مرتبط نیازمند کسب تجربه عملی هستند، بسیار حائز اهمیت است و مؤلفه‌ها و ابعاد منحصر به فرد خود را دارد.

۳. پیشنهاد می‌شود با رویکرد مبتنی بر شواهد، وضعیت مخزن استعداد‌های سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار گیرد و راهکارهای عملی و کاربردی برای رفع مشکلات احتمالی در آینده ارائه شود.

۴. از آنجا که، منابع انسانی مبتنی بر شواهد به عنوان موضوعی نوین نیازمند تحقیقات بیشتری می‌باشد، محقق پیشنهاد می‌کند تا سایر حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی مانند آموزش، مدیریت عملکرد و جبران خدمت نیز با رویکردی مبتنی بر شواهد بررسی شوند.



## منابع

- ابراهیمی، الهام؛ قلی‌پور، آرین؛ مقیمی، سیدمحمد و قالیباف اصل، حسن (۱۳۹۶)، تحلیل و سنجش ریسک‌های منابع انسانی با به‌کارگیری تکنیک‌های دیمیتل فازی و مشابهت فازی، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۵، ش ۱، بهار ۱۳۹۶: ۲۲ - ۱.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۹۲)، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران، انتشارات صفار.
- رضایی، نسرين و نظری، کامران (۱۳۹۳)، جانشین‌پروری و چالش‌های آن در بخش دولتی، همایش بین‌المللی مدیریت، تهران، مؤسسه سفیران فرهنگی مبین، ۱۳۹۳.
- سلاجقه، سنجر؛ خسروپور، مهدیه و نیک‌پور، امین (۱۳۹۱)، مدیریت جانشین‌پروری نیاز امروز در سازمان‌ها، تدبیر، ش ۲۰، زمستان ۹۱: ۱ - ۷.
- سلطانی، محمدرضا و سایرین (۱۳۹۶)، طراحی و تبیین الگوی جانشین‌پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال نهم، ش ۳، پاییز ۱۳۹۶: ۲۴ - ۱.
- ضیائی، محمدصادق؛ سیدجوادی، سیدرضا، حسینیان، شهاب و فتاحی، مهدی (۱۳۹۳)، عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری در بخش خصوصی، فصلنامه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۶، ش ۴، زمستان ۱۳۹۳: ۷۶۷ - ۷۴۷.
- طوطیان اصفهانی و سایرین (۱۳۹۸)، بررسی موانع مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال یازدهم، ش ۱، بهار ۱۳۹۸: ۱۰۰ - ۷۵.
- قاسمی، محمد؛ درخشانی، جلال و درخشانی، میثم (۱۳۹۲)، بررسی دشواری‌ها و چالش‌های استقرار برنامه جانشین‌پروری در نظام اداری ایران، اولین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، شیراز، مؤسسه بین‌المللی آموزشی و پژوهشی خوارزمی، ۱۳۹۲.
- قلی‌پور، آرین، محمداسماعیلی، ندا و دبیری، افشین (۱۳۹۷)، مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی: جایزه ۳۴۰۰۰، تهران: مهربان نشر.
- قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی‌اصغر و سبک‌رو، مهدی (۱۳۹۰)، کاربست مدل نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین، سال سوم، ش ۱، بهار و تابستان ۱۳۹۰: ۱۱۹ - ۱.
- قلی‌پور، رحمت‌الله و هاشمی، محمد (۱۳۹۴)، تبیین تأثیر متورینگ بر جانشین‌پروری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال هفتم، ش ۲، تابستان ۱۳۹۴: ۵۲ - ۲۵.

تحلیل مؤلفه‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد در بخش خصوصی ایران

متقی، محمدحسین و بهشتی‌فر، ملیکه (۱۳۹۱)، مدل کانال رهبری در فرایند جانشین‌پروری، تدبیر، ش ۲۱۱، آذر ۸۸: ۲۴ - ۲.

مرادی شیرازی، سیدعباس و خراسانی، علی‌رضا (۱۳۹۱)، جانشین‌پروری رویکردی برنده - برنده برای سازمان‌ها، ماهنامه کنترل کیفیت، ش ۵۳، ۱۳۹۱.

موغلی، علی‌رضا و یداللهی، سحر (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر نظام مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی شهر شیراز، سومین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت.

هادی‌زاده، اکرم و سلطانی، فرزانه (۱۳۹۰)، تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان (مطالعه موردی: حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه مستقر در تهران)، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، ش ۱۰، زمستان ۱۳۹۰.

- Andy Potts (2015), "EBHR Under the Microscope", HR Magazine, Jan 2015, pp. 24-31
- Byham, W. (1999), "Grooming Next Millennium Leaders", HR Magazine, Vol.44, No.2.
- Boudreau JW (2003), "Strategic Knowledge Measurement and Management." In SE Jackson, M Hitt, and AS DeNisi (eds.), *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, pp. 360-396
- Boudreau JW & Ramstad PR (1997), "Measuring Intellectual Capital: Learning from Financial History." *Human Resource Management*, 36(3), pp. 343-356
- Boudreau JW & Ramstad PM (2003), "Strategic HRM Measurement in the 21st Century: From Justifying HR to Strategic Talent Leadership." In *HRM in the 21st Century*, M Goldsmith, RP Gandossy, & MS Efron (eds.), New York: John Wiley, pp. 79-90
- Boudreau JW & Ramstad PM (2005). "Talentship and the Evolution of Human Resource Management: From 'Professional Practices' to 'Strategic Talent Decision Science'", *Human Resource Planning* 28(2), pp. 17-26.
- California Strategic Human Resource Partnership (2002). Sun's HR Labs: "Driving Decisions with Data", Member report. California Strategic Human Resource Partnership, (CSHRP), Palo Alto, CA.
- Mark A. Huselid et al (2005), "A players or A positions?", *Harvard Business Review*, December 2005.
- Carroll Thatcher planning group (2004), "Passing the Torch- Corporate Succession Planning", pp. 1-3, [www.thatcherplanning.com](http://www.thatcherplanning.com).
- Christopher Woock, John Gibbons (2010), "Evidence-based HR in Action, Case Studies", The Conference Board, R-1427-08-CS
- Denise M. Rousseau, Eric G. R. Barends (2011), "Becoming an evidence-based HR practitioner", *Human Resource Management Journal*, Vol 21, no 3, pp. 221-235
- Eric Barends, Denise M. Rousseau, Rob B. Briner (2014), "Evidence Based Management", CEBMa
- Hills, A. (2009), "Succession Planning or Smart Talent Management", *Industrial Commercial Training*, p. 41.
- John Gibbons and Christopher Woock (2010), "Evidence-based Human Resources, A primer

- and summary of current literature”, The Conference Board, E-0015-07-RR
- John W. Boudreau, Peter M. Ramstad (2009), “Talentship and HR Measurement and Analysis: From ROI to Strategic Organizational Change”, Human Resource Planning, 29.1
- Johns G (1993). “Constraints on the Adoption of Psychology-Based Personnel Practices: Lessons from Organizational Innovation,” Personnel Psychology 46, pp. 569-592.
- John W. Boudreau, Peter M. Ramstad (2005), “Talentship, Talent Segmentation and Sustainability: A New HR Decision Science”, Human Resource Management, Summer 2005, Vol. 44, No. 2, pp. 129–136.
- John Boudreau, David Crumley and et al (2015), “Evidence-based HR: The bridge between your people and delivering business strategy”, KPMG International
- Gabčanová Iveta, 2012, “ Human Resources Key Performance Indicators”, Journal of Competitiveness, Vol. 4, Issue 1, pp. 117-128
- Lawler EE III, Levenson A, & Boudreau JW (2004), “HR Metrics and Analytics – Uses and Impacts,” Human Resource Planning 27(4), pp. 27-35.
- Ontarion Hospital Association (2012), “Succession Planning Resource Guide”
- National Academy of Public Administration (2002), “HR in a Technology-Driven Environment”, Washington, D.C.: National Academy of Public Administration.
- Rucci AJ, Kirn SP, & Quinn RT (1998). “The Employee-Customer-Profit Chain at Sears,” Harvard Business Review (January-February), pp. 83-97.
- Rob Briner (2007), “Is HRM evidence-based and does it matter?”, Institute for Employment Studies
- Scott Mondore, Shane Douthitt and Marisa Carson (2011), “Maximizing the Impact and Effectiveness of HR Analytics to Drive Business Outcomes”, People and Strategy, Vol 34, Issue 2, pp. 20-27
- Seymour, S. (2008). “Boost your Business Value with Succession Planning”, Human Resource Management International Digest, p. 16.
- Wendy Hirsh, Rob Briner (2011), “Evidence-based HR: From Fads to Facts?” Corporate Research Forum