توانمندسازی کارکنان مبتنی بر جانشین‌پروری

محمد سنایی‌راد[1]

چکیده

بسیاری از سازمان‌های آینده‌نگر، به دنبال طراحی برنامه‌های جدی و منظم جانشین‌پروری برای برآورد و تأمین نیازمندی‌های آینده خود در زمینه‌های مدیریتی هستن. در طول نیم قرن گذشته اوضاع اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و صنعتی جهان آنچنان دستخوش تغییر و دگرگونی بوده است که به زحمت می‌توان اندک شباهتی میان ساختار سازمان‌ها در زمان حال و گذشته یافت. آینده متعلق به سازمان‌هایی است که از همه امکانات بالقوه و بالفعل خود برای رویارویی با چالش‌های جدید بهره بگیرند. پیش نیاز یک جامعه توسعه یافته برخورداری از سازمان‌های توسعه یافته است و سازمان‌های توسعه یافته نیز قدرت و اقتدار واقعی خود را به واسطه وجود منابع انسانی متخصص به منزله سرمایه‌های استراتژیک بدست می‌آورند. بنابراین اهمیت این منبع باارزش و کارساز باید در سازمان‌های ما تبیین شود. اهمیت این موضوع باعث گردیده است تا در این مقاله به صورت مستقل، مقوله توانمندسازی کارکنان از دریچه جانشین‌پروری مورد توجه قرار گیرد. نتایج این مطالعه، مستلزم وجود عوامل متعددی است که به‌عنوان زمینه‌ساز باید در سازمان وجود داشته باشد و تقویت شود. مفهوم جانشین‌پروری اشاره به فرآیندی دارد که طی آن استعدادهای انسانی سازمان، برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی شده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزش و پرورش برای تصدی این مشاغل آماده شوند .

واژه‌های کلیدی: جانشین‌پروری، توانمندسازی، مدیریت استعداد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

مقدمه

اندیشمندان، انسان را در هزاره سوم به عنوان سرمایه و دارایی ارزشمند و قابل اتکای سازمان که منجر به مزیت رقابتی می‌شود، در نظر می‌گیرند. در گذشته، هنگامی که سرمایه‌داران از ثروت خود سخن می‌گفتند، منظور آنها مالکیت بر کارخانه، ماشین‌آلات، موجودی‌ها، منابع مادی و طبیعی بود. در آینده، البته آینده‌ای که از هم اکنون اتفاق افتاده و ما درآن زندگی می‌کنیم، وقتی صحبت از سرمایه‌ها و دارایی‌های سازمان می‌شود، منظور قطعاً میزان دستیابی سازمان به دانش و به کارگیری انسان‌هایی با قابلیت‌های ممتاز است که در مرکز و قلب اقتصاد دانش‌مدار، قرار دارند و مشارکت فعال آنها در کسب و کار منشاء رشد، توسعه و موفقیت سازمان می‌گردد. تمام سازمان‌ها به دنبال جذب و از آن مهم‌تر حفظ و توسعهٔ بهترین افراد برای انجام فرآیندهای جاری و فعالیت‌های آتی خود هستند، تا از این طریق بتوانند اهداف و استراتژی‌های از پیش تعیین شده را محقق سازند. به همین سبب، سازمان‌ها در هنگام استخدام و یا انتصاب افراد در شغل‌ها و مناصب بالاتر سعی می‌کنند با استفاده از رویه‌ها و فرآیندهایی خاص، از استخدام افراد مناسب و برنامه‌ریزی برای توسعهٔ کارکنان اطمینان یابند.

منابع انسانی و رشد و توسعه آن از چنان اهمیتی برخوردار است که نورتون و کاپلان[2] (۲۰۰۵) یکی از وجوه چهارگانه کارت امتیازی متوازن را برای توسعه و عملیاتی کردن استراتژی‌های سازمان ـ وجه رشد و یادگیری ـ به آن اختصاص داده‌اند و در آن به نحوهٔ افزایش سرمایهٔ انسانی، سرمایهٔ سازمانی و سرمایهٔ اطلاعاتی که با توسعهٔ کارکنان به‌دست می‌آید، اشاره می‌کنند. از همین رو، منابع انسانی و توسعهٔ آن به یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها تبدیل شده است. طرح و گسترش مفاهیمی مثل کشف و مدیریت استعدادها، جانشین‌پروری، پرورش و توسعهٔ کارکنان، شایسته‌سالاری و توجه جدی سازمان‌ها به نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد، مدیریت عملکرد، فرآیندهای استخدام و ارتقاء و برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان، نشان‌گر اهتمام جدی سازمان‌ها به مقولهٔ توسعهٔ منابع انسانی است.

---

۱. کارشناس ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبایی. m_sanaeerad@atu.ac.ir

2. Norton & Kaplan

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

تعریف جانشین‌پروری

جانشین‌پروری به عنوان «هرگونه اقدام طراحی شده به منظور تضمین اقدام مداوم مؤثر یک سازمان، بخش، حوزه یا کارگروه از طریق فراهم آوردن شرایط برای رشد، جایگزینی و به کارگیری استراتژیک افراد کلیدی در طول زمان» تعریف می‌شود (راث‌ول[1] ، ۲۰۰۵). جانشین‌پروری یک مفهوم فراگیر است که به نظر می‌رسد ترکیبی از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت جانشین‌پروری باشد. بر طبق نظر راث‌ول (۲۰۰۵) جانشین‌پروری می‌تواند یک فرآیند رسمی یا غیررسمی باشد. در حالی که برخی سازمان‌ها می‌کوشند تا از عهده چالش‌های جانشین‌پروری به یک روش موقت برآیند، تعداد سازمان‌هایی که ـ به ویژه در دنیای تجارت ـ در حال تغییر اقدامات جانشین‌پروری غیررسمی، موقت و غیر نظام‌مند به برنامه‌های جانشین‌پروری نظام‌مند شده هستند، رو به افزایش است (راث‌ول، ۲۰۰۵).

مشخصه اصلی جانشین‌پروری این است که نباید به عنوان یک جریان موقت ملاحظه شود، بلکه این فرآیند یک فرآیند مداوم است. کیمبال[2] (۲۰۰۵) جانشین‌پروری را به عنوان «یک فرآیند مستمر پویا شامل شناسایی، ارزیابی و پرورش نظام‌مند استعدادها و ارزیابی، پرورش و شناسایی افراد کلیدی برای برآوردن نیازهای عملیاتی و استراتژیک آینده سازمان» تعریف می‌کند (نینک و دیگران[3] ، ۲۰۰۶).

مفهوم مدیریت استعداد

مدیریت استعداد، تسهیل و توسعه پیشرفت مسیر شغلی افراد بسیار با استعداد و ماهر در سازمان، با استفاده از دستورالعمل‌های تدوین شده، منابع، سیاست‌ها و فرآیندها می‌باشد. مدیریت استعداد یا مدیریت استعدادیابی را سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان، شناسایی جانشین‌ها و افراد بااستعداد در سازمان و بالنده کردن آنان برای ایفای نقش‌های گوناگون رهبری تعریف می‌کنند (گای و دیگران[4] ، ۱۳۸۸).

جایگاه و اهمیت جانشین‌پروری

برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری نباید صرفا به کارکنان یا پست‌های مدیریتی محدود گردد. در حقیقت، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری باید نیاز به پشتیبان و توسعه‌ی افراد در هر طبقه شغلی شامل افرادی کلیدی در رده‌های حرفه‌ای، فنی، فروش، اداری و تولید را مورد توجه قرار دهد. همزمان با اقدامات موثر سازمان‌ها برای ایجاد محیط کاری با عملکرد و التزام بالا، نیاز به گسترش تعریف برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری فراتر از رده‌های مدیریتی بیش از پیش اهمیت می‌یابد. در یک محیط کاری با عملکرد و التزام بالا تصمیم‌گیری‌ها غیرمتمرکز می‌شود، رهبری در سرتاسر نیروی کار اشاعه می‌یابد، دانش فنی و انحصاری مورد نیاز برای تجارت از سال‌ها تجربه‌ی افراد جمع‌آوری می‌شود و روابط فردی مهم برای انجام کار از کارمندان به جانشینان منتقل می‌شود.

یکی از اهداف جانشین‌پروری ایجاد تطابق میان استعدادهای موجود در سازمان و استعداد مورد نیاز آن در آینده می‌باشد. هدف دیگر، کمک به سازمان برای رفع چالش‌های استراتژیک و عملیاتی است تا بدین وسیله سازمان با داشتن افراد مناسب در پست‌های مناسب دست به اقدامات مناسب زده و نتایج دلخواه کسب نماید. بنابراین دلایل، جانشین‌پروری را باید ابزاری اساسی برای یادگیری سازمانی دانست. چرا که جانشین‌پروری تضمین می‌کند درس‌های برگرفته از تجربیات سازمانی (حافظه‌ی نهادی) حفظ شده و با انعکاس آن تجربیات ترکیب می‌شود تا بهبود مستمر در نتایج کاری (یادگیری دو حلقه‌ای) نایل گردد. به بیان دیگر، جانشین‌پروری راهی برای اطمینان از تداوم توسعه رهبری و استعداد فکری می‌باشد تا در نتیجه‌ی آن، دارایی‌های مهم دانشی سازمان مدیریت شوند و استمرار روابط اجتماعی (که برای موفقیت و بقای سازمان ضروری است) ترغیب گردد.

امروزه اهمیت جانشین‌پروری به واسطه بازنشستگی‌های جمعی قریب‌الوقوع نیروی کار در سطح جهان افزایش یافته است. مسأله جمعیت سالخورده یک مسأله اساسی است و توسط نویسندگان بسیاری مورد توجه قرار گرفته است. برای مثال، راث‌ول (۲۰۰۲) پیش‌بینی کرد که احتمال دارد حدود ۲۰ درصد از شرکت‌های معروف آمریکا، ۴۰ درصد از مدیران اجرایی و کلیدی خود را به دلیل بازنشستگی‌های مربوط به سن در یک بازه زمانی ۵ ساله از دست بدهند. هال[5] (۲۰۰۵) پیش‌بینی کرد که حدود یک چهارم مدیران اجرایی دانشکده‌های آمریکا بین سال‌های ۲۰۰۵ و ۲۰۱۰ بازنشسته می‌شوند. در مطالعه دیگری، ۳۵ درصد از مدیران سازمان‌ها بیان کردند که سازمان‌های آنها با یک «خلأ مدیریتی» به واسطه بازنشستگی موجودی کنونی مدیریت مواجه خواهند شد (مارتین و گریسول[6] ، ۲۰۰۷). همچنین پیش‌بینی‌ها نشان می‌دهند که تا سال ۲۰۱۰ مقدار جمعیت کارکنان ۵۵ ساله و بالاتر از ۴۷٪ تجاوز خواهد کرد

1. Rasvel
2. Kimball
3. Nink Etal
4. Gaii Etal
3. Nink Etal
4. Gaii Etal
5. Hall
6. Martin & Grisol

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

(بریت[1] ، ۲۰۰۳). به علاوه نگرانی فزاینده‌ای در این رابطه وجود دارد که تعداد زیادی از مدیران اجرایی در آینده نزدیک بازنشسته خواهند شد. برای نمونه در بین سال‌های ۱۹۹۵ و ۲۰۰۳ نقل و انتقال مدیران اجرایی به ۱۷۰٪ افزایش یافت (ویت و هاندا[2]؛۲۰۰۴) و بیش از ۷۹٪ از رؤسای دانشکده‌ها بین سال‌های ۲۰۰۱ و ۲۰۱۰ بازنشسته خواهند شد. تأثیر بازنشستگی‌های جمعی مقامات ارشد، عظیم است. سازمان‌ها کاهش فوق‌العاده تجربه، دانش و فرهنگ سازمانی را تجربه می‌کنند (ماریل لانچ، ۲۰۰۶).

به طور خلاصه، جانشین‌پروری: مبنایی برای بقاء مستمر سازمان‌ها است؛ وجود استعدادها و کاندیداهای آینده برای پست‌های کلیدی سازمان‌ها را تضمین می‌کند؛ تنوع و چند فرهنگی بودن محیط‌های کاری را ترویج می‌کند و مسیر زندگی شغلی، طرح‌های تربیت کارکنان و سایر فعالیت‌های نقل و انتقال منابع انسانی را بهبود می‌بخشد (راث‌ول، ۲۰۰۵). راث‌ول(۱۹۹۴) دوازده دلیل در خصوص اهمیت اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری را به شرح جدول ۱-۱ خلاصه نموده است:

جدول۱-۱: دلایل اهمیت اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری راث‌ول (۱۹۹۴)

۱. برای نشان دادن جایگزینی نیازها به عنوان یک وسیله
۲. برای فراهم کردن موقعیت‌های رو به افزایش برای کارکنان با پتانسیل بالا
۳. برای افزایش منبع استعداد از کارکنان ترفیع یافته
۴. برای مشارکت برای اجرای طرح‌های کسب و کار استراتژیک سازمان
۵. برای کمک به افراد برای درک طرح‌های مسیر شغلی در بین سازمان
۶. برای تشویق پیشرفت گروه‌های متنوع
۷. برای بهبود توانایی کارکنان برای پاسخ به تغییرات در تقاضاهای محیطی
۸. برای بهبود اخلاق کارکنان
۹. برای مسلط شدن بر تأثیرات کوچک‌سازی سازمان
۱۰. برای مسلط شدن به تأثیرات برنامه‌های جداگانه داوطلبان
۱۱. برای کاهش تعداد سران کارکنان

الگوهای جانشین‌پروری

پرکاربردترین الگوها در مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری عبارت است از: الگوی ستاره‌ای هفت نقطه‌ای روزول (۲۰۰۳-۲۰۰۲)، الگوی مسیر ارتقای رهبری کاران (۲۰۰۰) و الگوی تیم سریع بایهام (۲۰۰۲) (هادی‌زاده مقدم،۱۳۹۰). کیم (۲۰۰۶) الگوی عملکرد مدیریت جانشین‌پروری (مقایسه سه الگو اصلی) را با ترکیبی از سه الگو بالا ارائه داده است. الگوی کیم، سه الگوی اصلی را با یکدیگر مقایسه کرده و در نهایت چهار مرحله کلی را از طریق مصاحبه با هفت شرکت چند ملیتی آسیایی در آمریکا ارائه داده که مراحل هر سه الگو را در برمی‌گیرد. این مقایسه و مشابهت‌ها در جدول ذیل آمده است.

1. Breit
2. Witt & Handda

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

الگوی نظری مدیریت جانشین‌پروری کیم (۲۰۰۶)

مراحل کاربردی مدیریت جانشین‌پروری	الگوی ستاره هفت نقطه‌ای	خزانه تسریع	مسیر ارتقاء رهبری
مرحله اول: تعیین خط‌مشی	گام ۱: ایجاد تعهد به مدیریت جانشین‌پروری نظام‌مند و پیاده‌سازی برنامه مدیریت جانشین‌پروری گام ۲: ارزیابی نیازها و شرایط کار فعلی گام ۳: ارزیابی عملکرد شغلی فردی گام ۴: ارزیابی نیازها و شرایط کار در آینده	ایجاد الگو خزانه تسریع	گام ۱: سازگار کردن الگو مسیر ارتقاء رهبری با نیازهای جانشینی سازمان گام ۲: ایجاد یک زبان مشترک برای تعیین معیارهایی برای عملکرد و قابلیت در سازمان گام ۳: مستندسازی و ابلاغ معیارها مبتنی بر گام قبلی
ارزیابی: ارزیابی کاندیداها به صورت انفرادی	گام ۵: ارزیابی قابلیت فردی	گام ۱: کاندید کردن و شناسایی افراد با قابلیت زیاد گام ۲: تشخیص فرصت‌های توسعه	گام ۴: ارزیابی کاندیداهای جانشین‌پروری از طریق ادغام ماتریس عملکرد_ قابلیت
بالندگی: بالندگی داوطلبان	گام ۶: بستن شکاف توسعه	گام ۳: تجویز راه‌حل‌هایی برای فرصت‌های توسعه گام ۴: اطمینان از این که توسعه اتفاق می‌افتد	
ارزیابی برنامه مدیریت جانشین‌پروری	گام ۷: ارزیابی برنامه مدیریت جانشین‌پروری	گام ۵: بازنگری پیشرفت کار و تعیین برنامه‌های جدید	گام ۵: بررسی جدی برنامه‌ها و پیشرفت کل مسیر ارتقاء

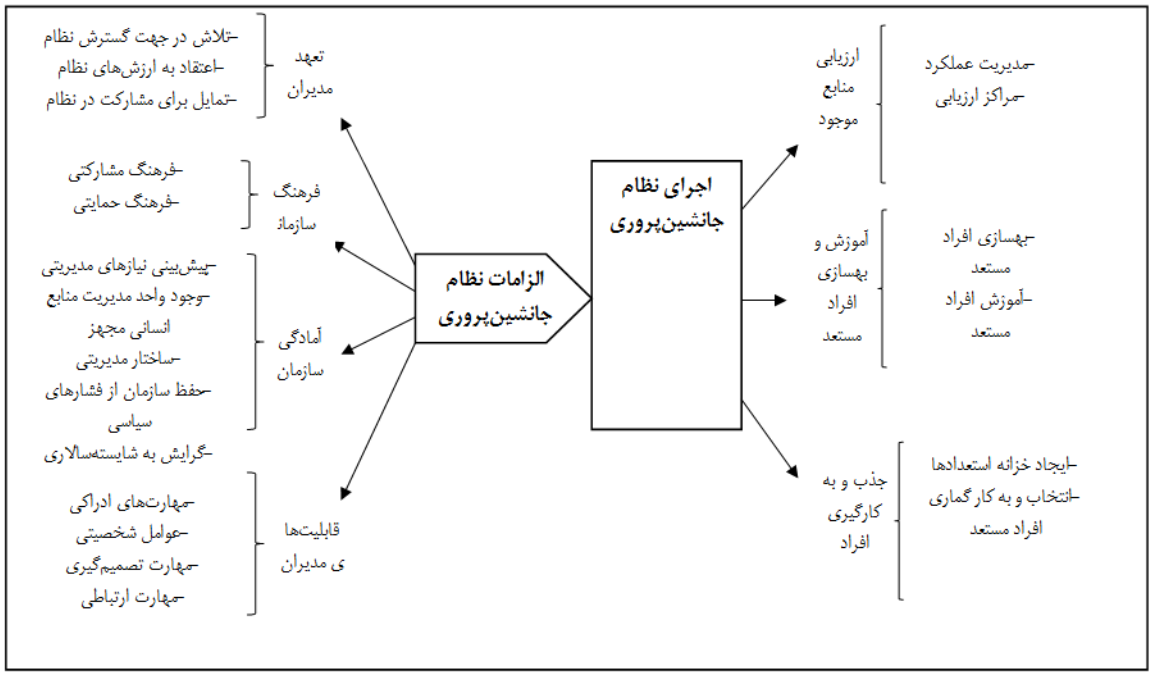
مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های ایران

با توجه به اهداف چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ و نیز وجود نیروی انسانی ماهر، تحصیل کرده و مستعد در بخش‌های دولتی و اهمیت توجه به نظام جانشین‌پروری، بهشتی‌فر در یک پژوهش تجربی تلاش کرد تا با بررسی وضعیت الزامات نظام جانشین‌پروری و وضعیت اجرایی این نظام در بدنه دولت جمهوری اسلامی ایران و بررسی رابطه بین آن‌ها به دنبال ارائه یک مدل مطلوب برای الزامات نظام جانشین‌پروری و اجرای نظام جانشین‌پروری در بدنه دولت جمهوری اسلامی ایران باشد.

همانطوری که از شکل ذیل پیدا است، این مدل نشان می‌دهد که الزامات نظام جانشین‌پروری شامل تعهد مدیران، فرهنگ حمایتی و مشارکتی، آمادگی سازمان و قابلیت‌های مدیران است. اجرای نظام جانشین‌پروری نیز شامل ارزیابی منابع موجود، آموزش و بهسازی و توسعه افراد مستعد و جذب و به کارگیری آنها می‌باشد. کل این مدل، الزامات اجرایی نظام جانشین‌پروری را در بدنه دولت نشان می‌دهد. بررسی وضعیت نظام جانشین‌پروری نشان داد که سازمان‌ها به منظور رسیدن به وضعیت مطلوب نیازمند طی کردن مسیری دقیق و علمی هستند تا بتوانند به جذب، آموزش و ارزیابی صحیح افراد مستعد بپردازند (بهشتی فر، ۱۳۸۹).

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

مدل برنامه‌ریزی جانشینی‌پروری در سازمان‌های ایران



مأخذ: (بهشتی‌فر، ۱۳۸۹).

اصول جانشین‌پروری

فالمر و کانگر[1] (۲۰۰۳)، پنج اصل را برای ایجاد یک نظام جانشین‌پروری و سیستم مدیریت ذکر کرده‌اند که یک روش مداوم و مطمئن برای استعدادهای مدیریتی ایجاد می‌کند:

۱. تمرکز بر رشد
۲. شناسایی پست‌ها و شایستگی‌های کلیدی
۳. شفاف‌سازی فرآیند؛
۴. ارزیابی منظم پیشرفت و
۵. انعطاف‌پذیر نگه داشتن فرآیند.

فرآیندها و ویژگی‌های جانشین‌پروری و توانمندسازی

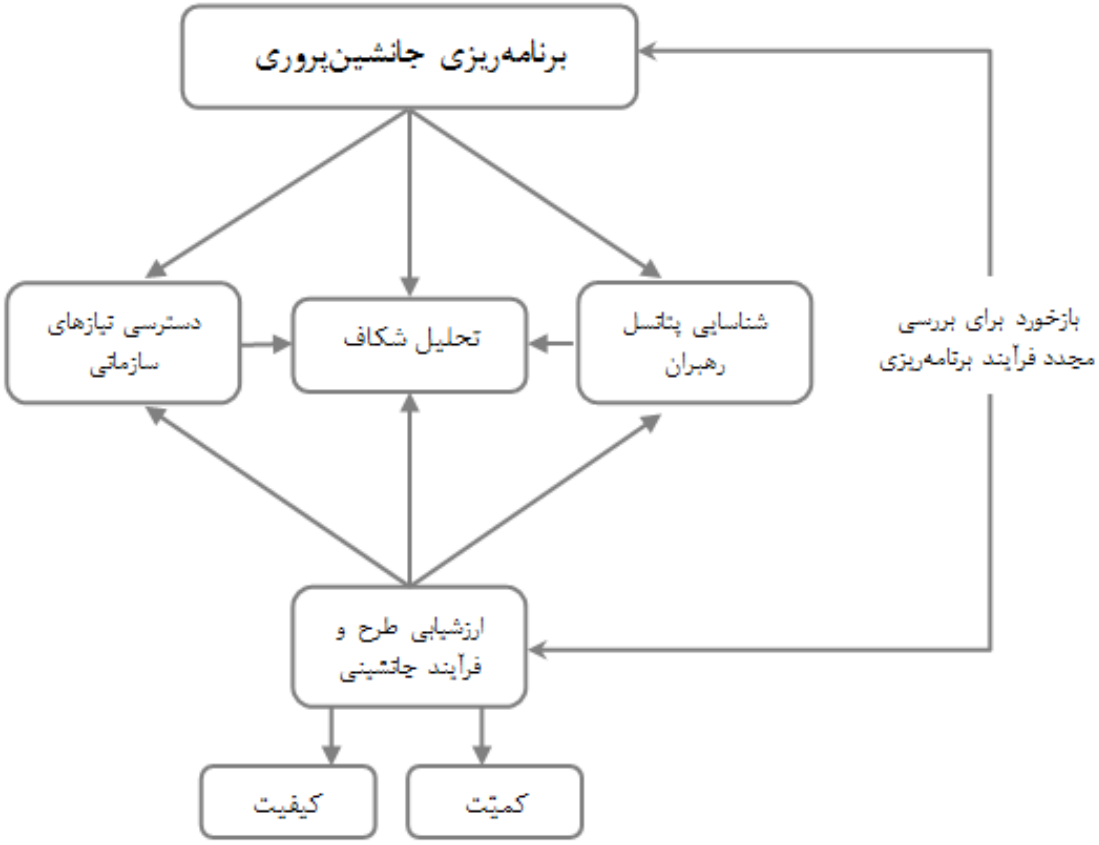
یک فرایند جانشین‌پروری، زمانی باثبات خواهد بود که به مدیران کنونی اجازه دهد تا کناره‌گیری نمایند و راه را برای جانشینان تعلیم دیده برای تصدی کار باز کنند (برک[2]، ۲۰۰۵). برطبق نظر ندلر و کانگر[3] (۲۰۰۴) هیأت‌های سازمان‌ها باید اطمینان حاصل کنند که فرآیندهای جانشین‌پروری به درستی در حال انجام هستند و کاندیداهای داخلی به میزان کافی تعلیم داده می‌شوند؛ تا از شکست احتمالی مدیران عامل انتخاب شده جدید جلوگیری شود. در یک

جمع بندی مختصر می‌توان برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را به عنوان فعالیتی برای توسعه طرحی برای دسترسی به نیازهای سازمان‌ها به رهبری، تحلیل و فهم پتانسیل یا نیازها و شکاف‌های رهبری فعلی، پاسخگویی استراتژیک به نیازهای جانشین‌پروری، رهبری سازمان و ارزیابی فرآیند برنامه‌ریزی جانشینی توصیف نمود که در شکل تحت عنوان الگوی توصیف فرآیند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ارائه شده است (مرسر[4]، ۲۰۰۹).

1. Falmmer & Kunger
2. Brek
3. Nedler & Kunger
4. Mercer

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

الگوی توصیف فرآیند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری (مرسر،۲۰۰۹).



فرآیندهای جانشین‌پروری می‌توانند به عنوان یک طیف مدنظر قرار گیرند. برنامه‌ریزی جایگزینی بر طبق برک (۲۰۰۵)، انتهای پایین این طیف می‌باشد. زیرا جانشینان مدیران دو یا سه سطح بالای مدیریت را تعیین می‌کند. اما هیچ گونه تعلیم هدفمند برای این افراد تعیین شده را فراهم نمی‌آورد. در انتهای بالایی این طیف مدیریت جانشین‌پروری قرار دارد، فرآیندی که مستلزم شناسایی و پرورش حساب شده جانشینان برای کلیه سطوح مدیریتی یک سازمان است. در بین این دو سر طیف برنامه‌ریزی جانشین‌پروری قرار دارد که اقدامی است که مدیران را برای دو یا سه سطح بالایی مدیریت شناسایی کرده و پرورش می‌دهد. در هر حال روند کنونی این است که سازمان‌ها را ترغیب کرد تا جانشین‌پروری را بپذیرند. زیرا نه تنها جانشینی پست‌های کلیدی سازمان را مورد رسیدگی قرار می‌دهد، بلکه یک رویکرد فعال و قاطعانه است که می‌کوشد تا «مجموعه‌ای از کاندیداهای واجد شرایط» را به وجود آورد (برک، ۲۰۰۵). برخی کارشناسان با مورد تأکید قرار دادن هر دو مفهوم برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت جانشین‌پروری، ترجیح می‌دهند از عبارت برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری استفاده کنند (راث‌ول،۲۰۰۵). جانشین‌پروری در مورد یک مدیر اجرایی ارشد، رئیس یا مدیر عامل نیازمند حمایت در سطح هیأت‌ها می‌باشد. ادبیات مربوط به دهه ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ مبانی جانشین‌پروری را مورد بحث قرار داده‌اند، تحقیقات بعدی توسط فالمر و کانگر(۲۰۰۴)، کسلر[1] (۲۰۰۲)، لیبمن و دیگران[2] (۱۹۹۶) و راث‌ول (۲۰۰۵) مؤلفه‌های اصلی یک سیستم جانشین‌پروری موفق را بیان می‌کنند.

مولفه‌های جانشین‌پروری

تحلیل ادبیات اخیر، وجود ۱۰ مولفه به شرح زیر برای یک فرآیند برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری مؤثر را نشان می‌دهد.

۱. بیان انتظارات

برای داشتن یک فرآیند جانشین‌پروری موفق، مدیران سازمانی باید اهداف و مقاصد فرآیند را به روشنی بیان کنند (کسلر، ۲۰۰۲) و در فرآیند به طور فعال مشارکت داشته باشند و در آن همکاری کنند

1. Kesler
2. Libman Etal

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

(فالمر و کانگر۲۰۰۴). مدیر اجرایی باید اصول و فلسفه‌ای را که فرآیند را هدایت می‌کند، انتقال دهد(کسلر، ۲۰۰۲). عدم علاقه یا پذیرفتن فرآیند توسط مدیریت ارشد قطعاً موفقیت آن را با شکست مواجه می‌سازد (هیور، ۲۰۰۳).

۲. وضوح فرآیند

اگر سازمانی دارای یک فرآیند جانشین‌پروری مؤثر است، این فرآیند و مراحل آن به خوبی در تمامی سازمان شناخته شده است (فالمر و کانگر، ۲۰۰۳). جانشین‌پروری لازم است در تمامی سازمان اطلاع‌رسانی شود. به علاوه افراد باید بدانند که جانشین‌پروری، ترفیع را ضمانت نمی‌کند. تربیت مدیریت از طریق تعلیم و شبکه‌سازی که روابط فردی در داخل سازمان را توسعه می‌دهد، در این فرآیند سهم دارد. روابط، مسیرهای ارتباطی جدیدی را برای فراهم آوردن فرصت‌ها برای سازمان ایجاد می‌کنند.

۳. تعیین نیازهای سازمانی و پست‌های کلیدی

یکی از عناصر اصلی فرآیند جانشین‌پروری تعیین پست‌های کلیدی در داخل یک سازمان می‌باشد (فالمر و کانگر، ۲۰۰۴؛ راث‌ول، ۲۰۰۵). راث‌ول، ۶ استراتژی را که می‌توانند برای تعیین پست‌های کلیدی در داخل سازمان مورد استفاده قرار گیرند را ذکر می‌کند. این ۶ استراژی شامل: تحلیل پیامدهای ناشی از خالی ماندن یک پست، چارت‌بندی سازمانی، بحث و تبادل نظر با مدیران ارشد، تجارب قبلی با وقوع خالی شدن پست‌ها، چارت‌بندی شبکه (دنبال کردن راه‌های ارتباطی) یا ترکیبی از دو یا چند مورد از این رویکردها می‌باشند.

۴. تعیین دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها

برطبق نظر راث‌ول (۲۰۰۵) سازمان‌ها باید برای حرفه‌ها یا مقوله‌های شغلی خاص ویژگی‌هایی را تعیین کنند. اغلب یک سازمان دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای یک جانشین بالقوه را تعیین می‌کند که تمرکز معمولاً بر مهارت‌های مورد نیاز امروز به جای مهارت‌های مورد نیاز آینده می‌باشد. لیبمن و دیگران (۱۹۹۶) بیان می‌کنند که سازمان توانایی‌های مدیریتی آینده را تعیین می‌کند و فرصت‌های مناسب برای به دست آوردن این مهارت‌ها را فراهم می‌آورند و بیان می‌کنند که مهارت‌های لازم برای مدیران شامل انعطاف‌پذیری، ارتباط و کار تیمی می‌باشند.

۵. ارزیابی استعدادها

برطبق نظر شل[1] (۱۹۸۷) یک ارزیابی مناسب باید تمایلات فردی، فرصت‌های شغلی در مقایسه با تمایلات فردی، ظرفیت فکری، سطح مهارت مدیریتی، ویژگی‌های مربوطه شغلی یا آیتم‌های فردی را مد نظر قرار دهد. انتخاب مدیریت مستلزم مطابقت دادن نیازمندی‌های شغلی و ویژگی‌های فردی است. ۱۵ سال پیش کسنر و سبورا[2] (۱۹۹۴) بیان کردند که تحقیقات کم یا هیچ گونه تحقیقاتی درباره مسائل انتخابی مرتبط با فرآیند جانشین‌پروری وجود ندارد. سازمان‌ها می‌توانند از معیارها یا فرآیندها برای شناسایی کارکنان دارای پتانسیل بالا استفاده کنند.

۶. برنامه‌ریزی رشد فردی

برنامه‌ریزی رشد فردی می‌تواند به سازمان در رسیدن به استراتژی سازمانی از طریق مطابقت دادن توانایی‌های فردی با یک چالش استراتژی خاص و در عین حال بهبود انعطاف‌پذیری سازمانی و فراهم آوردن یک رویکرد واقع‌نگر به تخصیص شغل کمک کند. در یک محیط رقابتی تعیین یک کاندیدای داخلی در سازمان با مجموعه‌ای از مهارت‌ها و ویژگی‌های مناسب برای برخورد با یک مسأله استراتژیک سودمند است. زیرا بیشترین احتمال وجود دارد که این مسأله به یک روش مقرون به صرفه هم از لحاظ وقت و هم هزینه حل شود (کنسر و سبورا ، ۱۹۹۴). در ایجاد یک طرح رشد فردی، سازمان‌ها باید تفاوت بین یادگیری وظایف و یادگیری فردی را تشخیص دهند. یادگیری وظیفه اغلب منجر به یک منفعت عملکردی کوتاه‌مدت می‌شود؛ درحالی‌که یادگیری فردی یک سرمایه‌گذاری بلندمدت در شکل‌دهی درک و نگرش فردی در داخل سازمان می‌باشد(هیور[3]، ۲۰۰۳).

۷. بازخورد فردی

ارائه بازخورد به افراد، مسئولیت سازمان می‌باشد. بازنگری‌ها اغلب کاملاً مثبت بوده و بر نقاط قوت فرد تمرکز دارند. هرچند شناسایی نقاط قوت افراد از اهمیت زیادی برخوردار است، اما یک فرآیند جانشین‌پروری مؤثر نیازمند شناسایی فرصت‌ها برای بهبود و ترسیم استراتژی‌ها برای اصلاح نقص‌های فردی نیز می‌باشد (هیور، ۲۰۰۳؛ کسلر، ۲۰۰۲). زمانی که وظایف تعیین شده برای گسترش مهارت‌ها (راث‌ول، ۲۰۰۵) و رشد مهارت‌های مدیریتی به افراد محول می‌شود، ارزیابی و بازخورد باید به صورت منظم صورت گیرد. افراد اغلب یا بازخوردی را دریافت نمی‌کنند یا اینکه بازخورد به شیوه‌ای منظم به فرد داده نمی‌شود.

۸. پاسخگویی

با وجود اینکه بررسی پیشرفت کاندیداهای مدیریت وظیفه هیچ فردی نیست (گتی، ۱۹۹۳). اما سازمان‌های کارآمد سیستم‌هایی را

1. Sheel
2. Kesner & Saboora
3. Hiur

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

برای پیگیری تحقق اهداف فردی و شناسایی فرصت‌های یادگیری اضافی ایجاد می‌کنند (هیور، ۲۰۰۳). عدم موفقیت در پاسخگو نگه داشتن افراد ممکن است منجر به تبدیل شدن فرآیند به یک اقدام روی کاغذ و از دست رفتن انرژی سازمانی شود (گتی، ۱۹۹۳). هرچند بخش منابع انسانی فرآیند یادگیری را تسهیل می‌کند؛ اما مدیران ارشد باید در برابر پیامدهای فرایند پاسخگو باشند (کسلر، ۲۰۰۲).

۹. ارزیابی فرآیند

ارزیابی منظم فرآیند جانشین‌پروری بسیار حیاتی است (فالمر و کانگر، ۲۰۰۴؛ راث‌ول، ۲۰۰۵). همانگونه که سود، درآمدها و دارایی‌های فیزیکی مورد بازنگری و تحلیل قرار می‌گیرند. تحلیل دارایی‌های منابع انسانی نیز نیازمند میزان یکسانی از تلاش و زمان است. ارزیابی شامل روزآمدسازی فرآیند در ارتباط با طرح‌های رشد فردی است و فرصت شناسایی سریع استعدادهای جدید را با شکل‌گیری نیازهای سازمانی برای سازمان فراهم می‌آورد (راث‌ول، ۲۰۵).

۱۰. تلفیق فرآیند

جانشین‌پروری نمی‌تواند به صورت یک فرآیند مستقل کارآمد باشد. یک فرآیند جانشین‌پروری مؤثر فرآیندی است که به خوبی در تمام سازمان تلفیق شده باشد (فالمر و کانگر،۲۰۰۴؛ گتی، ۱۹۹۳؛کسلر،۲۰۰۳؛ راث‌ول،۲۰۰۵) نظام‌مند باشد (راث‌ول، ۲۰۰۵)، مداوم باشد (لیبمن و دیگران، ۱۹۹۶، راث‌ول، ۲۰۰۵)، هم راستا با برنامه‌ریزی استراتژیک باشد و استعدادهای موجود را با نیازهای پیش‌بینی شده آینده هماهنگ نماید. تلفیق فرآیند می‌تواند چالش‌انگیز باشد اما با رشد و توسعه سازمان، فرآیند تصمیم‌گیری می‌تواند تمرکززدایی شود و بنابراین برنامه‌ریزی استراتژیک را دشوار کند (هیور، ۲۰۰۳).

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

منابع

- ابوالعلائی، بهزاد؛ غفاری، عباس (۱۳۸۶). مدیران آینده (مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران). تهران (چاپ دوم): نشر سازمان مدیریت صنعتی.
- بهشتی‌فر، ملیکه (۱۳۸۹). بررسی و تبیین الزامات نظام جانشین‌پروری در بدنه دولت جمهوری اسلامی ایران و طراحی مدلی مطلوب بر اساس اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴ ایران. (رساله دکتری دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان).
- شجاعی، سیدعمادالدین؛ دری، بهروز (۱۳۸۷). طراحی و تبیین مدل تفضیلی نظام جانشینی و جایگزینی (تجربه پالایش و پخش) از مجموعه مقالات ارائه شده در چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران.
- عبدی، اکبر؛ دیانتی، محمد (۱۳۸۸). روش جانشین‌پروری (مراکز ارزیابی؛ روش نوین جانشین‌پروری، ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره، ۱۹۵.
- کاپلان، ر.، و د. نورتون (۱۳۸۴)، نقشهٔ استراتژی: تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود (ح. اکبری، م. سلطانی، ا. ملکی مترجمان) تهران: گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
- گای، ماتیو؛ سیمز، دوریس (۱۳۸۸). توسعه استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری. (نسرین جزنی، مترجم). تهران (چاپ اول): انتشارات سرآمد.
- هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ سلطانی، فرزانه (۱۳۹۰). تبیین مولفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۱۰ صفحات ۳۹ تا ۵۹.

- Berke, D. (2005, Jarnuary). Succession planning and management: A guide to organizational systems and practices. Retrieved from Business Source Complete database.
- Christopher B. Mercer (2009). A Multi-Site Case Study of Informal Leadership Succession Planning in Three Higher Education Institutions, Dissertation Submitted to the Faculty of the graduate studies in partial fulfillment of the requirements of the degree of doctor of education, Calgary, Alberta
- Heure, J.J.(2003). Succession Planning for Key Administrators at ivy-plus Universities. Doctoral Dissertation, University of Pennsylvania, United States, Retrieved from Dissertation & Theses: A&I Database.
- Kerr, J. L., & Jackofsky, E. F. (1989). Aligning Managers with Strategies: Management Development versus Selection. Strategic Management Journal, 10(Summer), 157-170.
- Kesler, G. C. (2002). Why the leadership bench never gets deeper: Ten insights about executive talent development. Human Resource Planning, 25(1), 32-44.
- Kesner, I. F., & Sebora, T. C. (1994). Executive Succession: Past, Present and Future. Journal of Management, 20(2), 327-372.
- Nink, C., Boyer, D., & Fogg, J. (2006). Succession planning: Preparing future corrections leaders -- now. Corrections Today, 68(5), 34-37.
-- Rothwell, W. J. (2005). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within (3rd ed.). New York: American Management Association.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]