تأثیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر رشد سازمانی

نویسندگان: آماد ظفر [1] (دکتری دانش‌پژوه، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه کراچی)
غزال خواجا همایون اختر [2] (استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه کراچی)
مترجم: شیرین خوشنود

چکیده

در دنیای مدرن امروزی، جهانی‌شدن؛ رقابت میان سازمان‌ها را افزایش داده است. برای رویارویی با رقابت، هر سازمانی به نیروی کار ماهر نیاز دارد. سازمان‌ها بیشتر به نیروی کار ماهر وابسته می‌شوند. افزایش رقابت نیز باعث افزایش استرس بر کارکنان شده است که باعث جابجایی زیاد در سازمان می‌شود. افزایش جابجایی کارکنان و در دسترس نبودن نیروی کار ماهر یک سوال ضروری در مورد رشد آینده سازمان‌ها دارد. هر سازمانی دو راه برای مقابله با این وضعیت دارد؛ یا استخدام فرد برای پست کلیدی خالی از بیرون سازمان یا ارتقای کارمند در داخل سازمان. هدف این مطالعه، تجزیه و تحلیل تاثیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر رشد سازمانی و ارتباط تنوع جنسیتی با رشد سازمان است. یک نظرسنجی از ۳۰۰ نفر که یک وظیفه رسمی را تحت مدیریت انجام می‌دادند، از طریق پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت مصاحبه و از طریق مطالعه مقدماتی تهیه شد. برای سهولت در نمونه‌گیری از ۱۵۰ مرد و ۱۵۰ زن استفاده شده است. برای محاسبه تأثیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر رشد سازمانی از رگرسیون منطقی استفاده شد. نتایج مطالعه نشان می‌دهد که طرح جانشین‌پروری می‌تواند به سازمان در دستیابی به اهداف مورد نظر کمک کند. با افزایش تعداد کارکنان از طریق استخدام دقیق و با حفظ پرسنل کلیدی در پست‌های کلیدی، تاثیر مثبت قابل توجه ۲/۵ برابر بر رشد سازمان دارد. مطالعه همچنین نتیجه می‌گیرد که تنوع جنسیتی با رشد سازمان ارتباطی ندارد.

واژگان کلیدی: برنامه‌ریزی جانشین‌پروری؛ اندازه سازمان؛ حفظ کارکنان؛ رشد سازمانی.

مقدمه

جهان کنونی با جهانی‌شدن سریع سازماندهی شده است که قدرت چارچوب مالی کارآفرین جهانی را تقویت می‌کند. جهانی‌شدن با سازمان‌ها و انجمن‌های فراملی یا بالقوه جهانی بر قدرت دولت کشور غلبه می‌کند. با گسترش جهانی‌شدن، تغییرات عظیم و گسترده‌ای در انجمن‌های جهانی به‌وجود آمده است. این پیشرفت‌ها پیامد فشار جدی جهانی است که توسط سرمایه‌گذاری‌هایی که در مراکز تجاری جهانی کار می‌کنند، اعمال می‌شود؛ این در حالی است که برخی از انجمن‌ها در حال بهبود هستند و نام نیکی از خود به جا می‌گذارند. غلبه بر کهنگی (مانند کداک)؛ غلبه بر رقابت جدی (مانند مایکروسافت)؛ و درنهایت، رفتن به سراسر جهان (مانند یونیلیور)؛ دیگران فکر می‌کنند که وجود و تحمل رقابت جهانی و ثروت‌های مالی متضاد در سراسر جهان (مثلاً اوپل) دشوار است. این مطالعه نشان می‌دهد که عملکرد انجمن‌ها به‌طور ضمنی با این درخواست جهانی معاصر مرتبط است (ووکوما، چیمالا و ایهریوهانما [3]، ۲۰۱۰). مشکل این بررسی از آنجا ناشی می‌شود که رویکرد و آغاز قرن بیست و یکم با ظهور چارچوب‌های مالی جهانی، دیدگاه جهانی را تغییر داد و تا حد زیادی غیرمنتظره شد. این تغییر، تجسمی از تغییرات مالی در تعدیل ساختارهای پولی، انجمن‌ها، روش‌های ایجاد و پراکندگی کالاها و شرکت‌ها را نشان می‌دهد (آیانتایو [4]، ۲۰۰۴). برای طرفداران آن، جهانی‌شدن قابل‌قبول است، زیرا تاثیر پیشرفت؛ بهبود، پیشروی و توسعه است. این امر به این دلیل است که از طریق تجارت و ارتباطات بدون مانع بین کشورها، جهانی شدن اقتصادها را به سمت سطوح بالاتر عملکرد و رشد بازده سوق می‌دهد (ایهریوهانما، ۲۰۰۸).

1. Ammad Zafar
2. Ghazal Khawaja Hummayun Akhtar
3. Wokoma, Chiemela, Iheriohanma
4. Ayantayo

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

رشد سازمانی از دهه‌ها پیش همواره سوال مهمی در دنیای شرکت‌ها بوده است. مطالعات زیادی در مورد یافتن عواملی که در رشد سازمانی نقش دارند، انجام شده است. در دنیای مدرن، این به یک سوال ضروری تبدیل شده است که هر سازمانی باید بدان بپردازد. بسیاری از محققین، رشد سازمانی را برحسب بهره‌وری مالی، افزایش تعداد کارکنان، حفظ کارکنان ماهر موجود و غیره تعریف کرده‌اند. این مطالعه بر دو عامل مهم رشد سازمانی مانند افزایش تعداد کارکنان از طریق قرار دادن کارمند مناسب در شغل مناسب و حفظ کارکنان ماهر متمرکز شده است. بسیاری از مطالعات نشان می‌دهند که یک جانشینی مؤثر می‌تواند نقشه راه رشد آینده سازمان را ارائه دهد.

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، فرایند شناسایی حوزه‌ها و موقعیت‌های کلیدی سازمان است و سیستمی را ایجاد می‌کند که سازمان را برای دستیابی به اهداف خود به‌موقع راهنمایی کند. براساس مطالعات رودول[1] (۲۰۰۸)، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری دارای پنج جزء کلیدی مانند: ۱. شناسایی حوزه‌های کلیدی ۲. شناسایی موقعیت سازمان، ۳. شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز افراد برای ایفای یک موقعیت کلیدی، ۴. افزایش توانایی کارکنان موجود بر اساس نیاز آینده سازمان و ۵. ارزیابی اثربخشی از برنامه کلی است (رودول و دی[2]، ۲۰۰۷). مطالعه نشان داده است که یک برنامه جانشین‌پروری موثر با ارائه راهنمایی کامل در مورد استخدام نامزدهای بالقوه برای رهبری آینده‌نگر و حفظ آنها برای زمان مورد نظر سازمان، نقش مهمی در رشد سازمان دارد (لوان، وونگانی و کلور چیسورو[3]، ۲۰۱۶). مطالعه به این نتیجه رسیده است که یک برنامه موثر، رشد سازمان را چندین برابر افزایش می‌دهد. رشد سازمان مستقل از تنوع جنسیتی است.

بیان مساله

مطالعات نشان داده است که تنها ۷۳ درصد از سازمان‌ها رشد داشته‌اند و ۲۷ درصد سازمان‌ها در ۳ سال گذشته هیچ رشدی را گزارش نکرده‌اند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌تواند یکی از عوامل پیشرو در رشد سریع سازمان باشد. این مطالعه با هدف تحلیل تأثیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر رشد سازمانی انجام شده است.

سوالات تحقیق

جانشین‌پروری چیست و مولفه‌های جانشین‌پروری موثر کدامند؟ منظور از رشد سازمانی چیست و چگونه بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تاثیر می‌گذارد؟

اهداف تحقیق

هدف این مطالعه، ایجاد درک در مورد برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مؤلفه‌های آن و رشد سازمانی است؛ همچنین رابطه بین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و رشد سازمانی را تحلیل می‌کند.

بررسی ادبیات

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، فرایندی برای تکمیل پست‌های خالی طبق نیاز سازمان است و چارچوبی را برای افزودن کارکنان جدید فراهم می‌کند؛ همچنین شامل انتخاب فرد مناسب برای ارتقاء در شغل مناسب است. این کار، توانایی کارکنان موجود را افزایش و آن‌ها را برای نیاز آینده سازمان آماده می‌کند. مطالعات نشان می‌دهد که توسعه شخصی کارمندان، آن‌ها را به ماندن بیشتر در سازمان تشویق می‌کند (اسپارک، دانیل و آندرو[4]، ۲۰۱۱). یک برنامه‌ریزی جانشینی موثر، یک کارمند را از بسیاری جهات تحت‌تاثیر قرار می‌دهد که شامل برنامه‌ریزی در مورد نرخ حفظ، مدیریت پاداش کارکنان، توسعه شغلی کارمندان و غیره است. برنامه جانشین‌پروری، سازمان را در مورد تمامی عواملی که برای تجزیه و تحلیل برای تداوم کسب و کار و رشد آینده کارکنان در سازمان ضروری است، راهنمایی می‌کند. این برنامه، مجموعه‌ای از بسیاری از طرح‌های کوتاه‌مدت است (گری[5]، ۲۰۱۱) که معمولاً برای انجام مأموریت سازمانی با نیروی کار ماهر با کیفیت بالا برای دستیابی به حداکثر بهره‌وری سازمان طراحی شده است (کالارسو[6]، ۲۰۱۳). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بخش مهمی از برنامه منابع انسانی سازمان است. برنامه منابع انسانی پویا، راه‌های ممکن بسیاری برای برون‌رفت از چالش‌ها به سازمان دارد. (ایوانچویش[7]، ۲۰۰۷). یک برنامه جانشین‌پروری موثر، بخشی جدایی‌ناپذیر از برنامه منابع انسانی در مرحله اول هست و به این معنی است که تعداد افراد مورد نیاز در سطح اولیه را برای همسوکردن اهداف سازمان با استراتژی کلی سازمان شناسایی می‌کند؛ همچنین، حداقل دانش، مهارت، توانایی‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز برای تکمیل کار را مشخص می‌کند. در مرحله دوم، بهره‌وری سازمان را پیش‌بینی می‌کند (گالاقر[8]، ۲۰۰۰). برنامه جانشین‌پروری اثربخش دارای دو مرحله فرعی است که در مرحله اول، مهارت‌هایی را که باید توسط افراد انجام شود و در مرحله دوم، تعداد افراد مورد نیاز برای دستیابی به هدف سازمانی

1. Rothwell
2. Day
3. Lowan, Vongani, and Clever Chisoro
4. Spurk, Daniel, and Andrea
5. Gray
6. Calareso
7. Ivanchevich
8. Gallagher

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

در آینده را پیش‌بینی می‌کند (آرمسترانگ[1]، ۲۰۰۶). این فرایند، توسعه برنامه استراتژیک برای نیاز سازمان است و چارچوبی را برای جایگزینی کارمندان کلیدی در آینده فراهم می‌کند (ماتیس و جکسون[2]، ۲۰۰۶).

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به داده‌های ارائه‌شده توسط ممیزی استعداد، پیش‌بینی عرضه و تقاضا، و عملکرد و بررسی بالقوه بستگی دارد. در برخی سازمان‌های بزرگ که در آن‌ها می‌توان آمار و ارقام دقیقی ارائه داد، برنامه‌ریزی جانشینی به‌طور استثنایی رسمی شده و وابسته به چنین جانشینی مدیریتی است (هایرش[3]، ۲۰۰۰). امروزه سازمان‌ها در حال شکوفایی و سقوط هستند و شکوفایی و ناامیدی آنها مدیون تعداد باورنکردنی از عناصر است. رشد سازمانی زمانی مهم است که در مورد موفقیت یک کسب و کار صحبت می‌کنیم که کمک زیادی به رشد و موفقیت یک سازمان می‌شود. بدون همه صاحبان موقعیت‌های کلیدی، متناسب‌سازی می‌تواند در سازمان غیرعملکردی شود. بیشترین نزدیکی آن‌ها برای انجام روان یک کسب وکار قابل توجه است. از آنجا که ممکن است این امر گاه و بیگاه قابل تصور نباشد، گزینه ایده‌آل دیگر برای هر کسب و کاری که بتواند در هر شرایطی اداره امن کسب و کار خود را تضمین کند، تمرین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است. این درست نیست که بگوییم رشد سازمانی اثربخش بدون برنامه‌ریزی جانشین‌پروری غیرعملی است.

ایده جانشین‌پروری یک ایده بسیار اساسی و درعین‌حال ضروری است. در هر سازمانی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری چیزی است که رشد یک سازمان را برای چشم‌اندازهای آینده متعادل می‌کند (برچلمن، ۲۰۰۵)[4]. برنامه‌ریزی برای پیشرفت را می‌توان به‌عنوان رویه‌ای توصیف کرد که در آن افراد مختلفی که در سازمان کار می‌کنند، بر اساس عوامل مختلف بررسی و برای پست‌های تاثیرگذار در سازمان انتخاب می‌شوند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نیز در مواردی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیریت نامیده می‌شود (لیبمن، برور و مکی، ۱۹۹۶[5]). این رویه‌ای است که برای سازمان بسیار ضروری است و بدون داشتن صاحبان موقعیت‌های کلیدی با شایستگی برابر کار کند. برنامه‌ریزی جانشینی اساساً به دو مرحله تقسیم می‌شود: اول شامل بررسی و انتخاب و دوم آموزش. این دو مرحله مهم هستند و متغیرهای سازماندهی شده در هر مرحله از ویژگی‌هایی صحبت می‌کنند که باید در صاحبان موقعیت کلیدی خود پیدا کنید.

مطالعات نشان می‌دهد، جستجو برای افرادی که سازمان احساس می‌کند امکان پیشگام بودن را دارد باید متوقف و ویژگی‌هایی که پتانسیل مذکور را هدایت می‌کند، مشخص شود. در حالت ایده‌آل، تمام ویژگی‌های مرجع مشخص‌شده باید جستجو شوند. با وجود این، به خاطر داشته باشید که نمی‌توان به هیچ فردی برای داشتن تمام ویژگی‌های لازم اعتماد کرد. در صورت فقدان، می‌توان آنها را به سمت ویژگی‌های مورد نیاز هدایت و آموزش داد. با این حال، در هر مورد چند ویژگی وجود دارد که ذاتی هر شخصی است. چنین ویژگی‌هایی را نمی‌توان آموزش یا دستور داد. یک فرد باید آنها را همان‌طور که اتفاق می‌افتد، داشته باشد. افرادی انتخاب می‌شوند که ترکیب درستی از چنین ویژگی‌هایی داشته باشند. در هنگام فکر کردن به این ویژگی‌ها، علاوه بر آن ویژگی‌های آزاردهنده‌ای را درنظر بگیرید که ممکن است تمام ویژگی‌های ایده‌آل را تحت‌الشعاع قرار دهد. داشتن ترکیب صحیح خصوصیاتی که باید برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری انتخاب شود برای یک فرد مهم است. مطالعه مورد بحث، طرح جانشینی موثر که تأثیر مثبتی بر رشد سازمان دارد را بررسی می‌کند.

رشد سازمانی به‌طور خاص ترکیبی از اندازه انجمن، برای مثال تعداد افرادی است که در انجمن، حقوق، مزایا، یا بخشی از صنعت کلی در اصطلاحات تجاری کار می‌کنند. اندازه انجمن یکی از شاخص‌های رشد سازمانی است. این مساله مهمی است که هر سازمانی باید براساس اولویت بدان بپردازد. ظاهراً رضایت کارکنان، یکی از متغیرهای محرک برای حفظ آنهاست. مطالعات نشان می‌دهد که کارکنانی به‌طور فزاینده‌ای، امکان بهبود دارند؛ تا جایی که متصدی و فرد متعهد به تحقق هستند (آکوف[6]، ۱۹۹۹). متعاقباً، انجمن باید تمرکز بیشتری را در یادگیری کارکنان به جای جذب آنها حفظ کند. اندازه انجمن تحت تأثیر دو عنصر است؛ به عنوان مثال، حفظ کارکنان و پذیرش کارکنان جدید. انجمن دارای نرخ جابجایی پایین یا حفظ کارکنان بالا است که به مرور زمان، اندازه آنها افزایش می‌یابد. افراد شبیه به عضویت در انجمن‌هایی هستند که قدرت حفظ کارکنان بهتری دارند. مطالعات، تاثیر برنامه جانشینی‌پروری که می‌تواند ماندگاری کارمندان را افزایش دهد را نشان می‌دهد. یک طرح جانشین‌پروری می‌تواند به شیوه‌های مختلف بر حفظ کارمندان تأثیر بگذارد. این کار، کارمندان را قادر می‌سازد تا دیدگاه انجمن را درک کنند؛ به‌همین‌ترتیب، کارمند را در مورد پیشرفت خود تشویق می‌کند. علاوه بر این، مطالعات

1. Armstrong
2. Mathis & Jackson
3. Hirsh
4. Berchelman
5. Leibman, Bruer and Maki
6. Ackoff

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی جانشینی قانونی شغل، بر میزان تحقق شغل کارکنان تأثیر می‌گذارد. مطالعات نشان می‌دهد که کارمندان متعهد به همکاری با انجمن هستند (آزیری[1]، ۲۰۱۱).

فرضیه‌ها

طراحی مطالعه براساس رویکرد کمّی است. این روش، فرضیه‌هایی را برای رسیدن به هدف تحقیق ایجاد می‌کند. فرضیه‌ها براساس متغیر وابسته و مستقل هستند. در این تحقیق، رشد سازمانی متغیر وابسته و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری متغیر مستقل است.

H1o: تنوع جنسیت هیچ ارتباطی با رشد سازمانی ندارد.

H1: تنوع در جنسیت با رشد سازمانی ارتباط قابل‌توجهی دارد.

H2o: برنامه‌ریزی جانشین‌پروری هیچ ارتباطی با رشد سازمانی ندارد.

H2: برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ارتباط قابل‌توجهی با رشد سازمانی دارد.

H3o: برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تأثیر قابل‌توجهی بر رشد سازمانی ندارد.

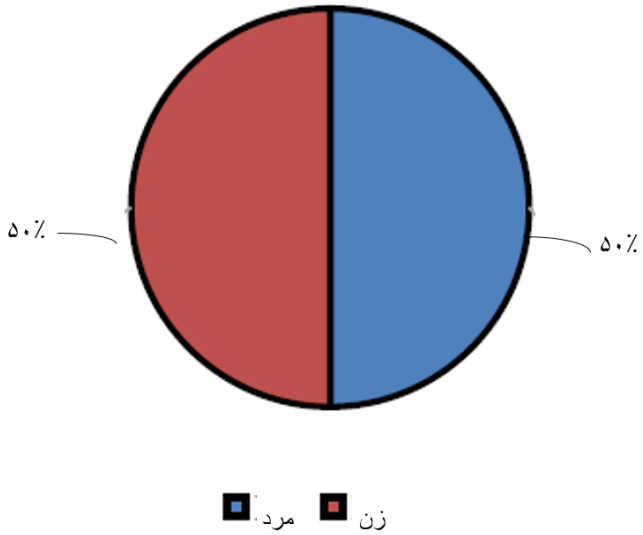
H3: برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تأثیر به‌سزایی بر رشد سازمانی دارد.

روش‌شناسی

این مطالعه براساس داده‌های جمع‌آوری‌شده از منابع اولیه و ثانویه است. در ابتدا، نظرسنجی از ۳۰۰ نفر از افراد شاغل در پست مدیریتی در آگوست ۲۰۱۹ انجام شد تا نظر آنها درمورد تأثیر برنامه‌ریزی رسمی/ جانشین‌پروری بر رشد سازمانی به‌دست آید. پرسشنامه‌ای بسته با استفاده از مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت براساس سؤالات مربوط به جانشین‌پروری و مؤلفه آن تهیه شد و شامل سوالاتی در مورد اندازه سازمان و حفظ کارمندان بود که مولفه‌های رشد سازمانی هستند. به‌منظور جمع‌آوری نظرهای ۱۵ نفر از محققین علوم اداری و دارای سابقه کار در عملیات مدیریت، مطالعه مقدماتی انجام شد. نمونه‌گیری تراکمی، از نمونه‌گیری غیراحتمالی برای ترسیم نمونه برای مطالعه استفاده شد. اطمینان حاصل شد که ۵۰ درصد نمونه باید متعلق به پاسخ‌دهندگان مرد و ۵۰ درصد زنان شرکت‌های فعال در حوزه بخش خصوصی باشد. یک نسخه الکترونیکی پرسشنامه براساس فرم نظرسنجی گوگل برای توزیع به پاسخ‌دهندگان آماده شد. پرسشنامه تحقیق بین پرسنل مدیریتی شاغل در محیط‌های سازمانی مختلف در کراچی توزیع شد. داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پیمایش از طریق ابزارهای آماری متعدد برای تفسیر روند جانشینی به سمت رشد سازمانی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. تحلیل رگرسیون منطقی برای تعیین تأثیر متغیر مستقل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر متغیر وابسته که رشد سازمانی است، انجام شد. ثانیاً، مطالعات ادبیات رابطه بین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و رشد سازمانی را بررسی کردند. مطالعات مختلف نشان می‌دهد که طرح رسمی/ جانشین‌پروری ابزاری موثر برای رشد پایدار سازمان با افزودن نیروی کار با کیفیت در سازمان و حفظ کارکنان مولد بوده است.

تحلیل و بحث

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که ۵۰٪ پاسخ‌دهندگان مرد و ۵۰٪ زن هستند (شکل ۱). مطالعه نشان می‌دهد که پاسخ‌های هر دو جنسیت مشابه است. تغییر در جنسیت هیچ نقشی در دستیابی به هدف سازمانی ندارد.



شکل ۱: نسبت جنسیت پاسخگویان

1. Aziri

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

آزمون t مستقل

آزمون t مستقل، یک ابزار آماری برای مقایسه میانگین دو جمعیت مختلف است (کیم[1]، ۲۰۱۵). مطالعه تلاش می‌کند تا قابلیت اطمینان پاسخ‌ها را نسبت به تنوع جنسیتی تأیید کند. تجزیه و تحلیل آزمون t مستقل نشان داد که پاسخ‌های مرد دارای انحراف معیار نزدیک به انحراف معیار پاسخ‌های جمع‌آوری‌شده از جنسیت زن هستند (جدول ۱). در هر سیاست سازمانی موفق، اصول فرصت شغلی برابر حفظ می‌شود. بسیاری از مطالعات نشان داده‌اند که فرصت‌های شغلی برابر نقش مهمی در موفقیت سازمان دارد. این سازمان بر فرصت‌های شغلی برابر برای همه کارکنان متمرکز شده است که احتمالاً تأثیر تنوع جنسیتی بر رشد سازمانی را کاهش می‌دهد.

جدول ۱

آمار گروهی رشد سازمانی				
پاسخ‌دهنده جنسیتی	تعداد	میانگین	انحراف معیار	میانیگین خطا
مرد	۱۵۰	۰/۶۹۳	۰/۴۶۳	۰/۰۳۸
زن	۱۵۰	۰/۷۶۷	۰/۴۲۴	۰/۰۳۵

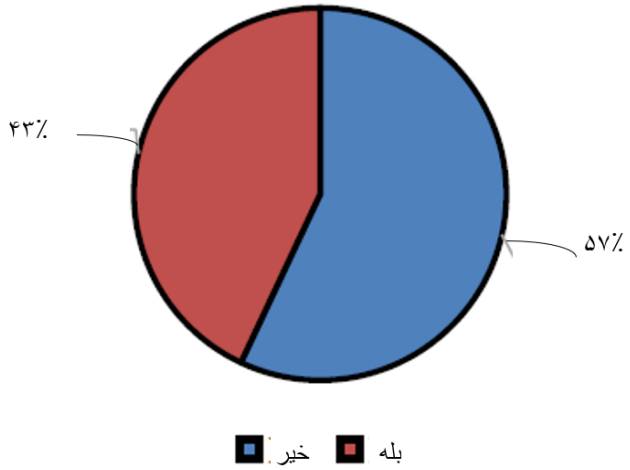
آزمون t برای برابری میانگین‌ها نشان داده است که هیچ تأثیری از تنوع جنسیت بر رشد سازمانی وجود ندارد (جدول ۲). مطالعه نشان می‌دهد که عواملی وجود دارند که مسئول تغییر در رشد سازمان هستند. مقدار p برای واریانس‌های برابر فرض شده بزرگ‌تر از ۰.۰۵ است. ما نتوانستیم فرضیه صفر را رد کنیم. نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد هیچ ارتباطی بین تنوع جنسیتی با رشد سازمانی وجود ندارد. چه کارمند مرد شاغل در سازمان و چه زن، به‌طور مساوی در رشد سازمانی نقش دارند.

جدول ۲

آزمون نمونه‌های مستقل برای رشد سازمانی										
	آزمون لوین برای برابری واریانس‌ها		آزمون t برای برابری میانگین‌ها							
	توزیع	سطح معنی داری	تی	درجه آزادی	سطح معنی داری	تفاوت میانگین	تفاوت خطا	۹۵٪ فاصله اطمینان از تفاوت		
								پایین‌تر	بالاتر	
واریانس برابر فرض شده است										
واریانس برابر فرض نشده است										

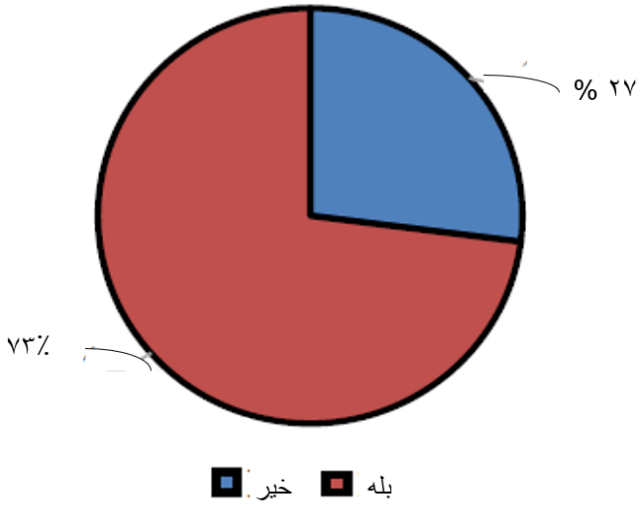
این مطالعه، پاسخ‌ها را در مورد در دسترس بودن طرح رسمی/طرح جانشینی در سازمان برای دستیابی به رشد میل سازمانی تحلیل کرده است. ۴۳ درصد پاسخ‌دهندگان موافق بودند که سازمان آنها برنامه رسمی/ طرح جانشینی برای اجرای عملیات سازمانی دارد که می‌تواند مسئول تغییرات سازمانی باشد (شکل ۲). بسیاری از مطالعات نشان داده‌اند سازمان‌هایی که برنامه‌ای رسمی دارند، به‌احتمال زیاد در بازار رقابت می‌کنند. پایداری سازمان همیشه به اثربخشی برنامه رسمی سازمان بستگی دارد. ۵۷ درصد از پاسخ‌دهندگان انتخاب می‌کنند که سازمان آن‌ها برنامه‌ای برای توسعه سازمانی ندارد. آنها طبق دستور معمول سرپرست یا مافوق عمل می‌کنند. مطالعات نشان داده است که سازمان، برنامه‌ریزی رسمی برای دستیابی به اهداف سازمانی ندارد و احتمال کمتری دارد که به هدف خود دست یابند.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]



شکل ۲. سازمان برنامه مدونی دارد/ برنامه جانشین‌پروری برای رسیدن به رشد سازمانی

۷۳ درصد پاسخ‌دهندگان موافق بودند که سازمان آن‌ها در سه‌سال گذشته رشد داشته است (شکل ۳). آنها توافق کرده‌اند که اندازه سازمان از نظر تعداد کارکنان شاغل افزایش یافته است. آن‌ها توافق کردند که سازمان در سه‌سال گذشته، کارکنان مناسبی را برای موقعیت مناسب استخدام کرده است. سازمان همچنین کارکنان موجود را با رفتار منصفانه با آن‌ها حفظ می‌کند. ظفر، ممون و خان[1] (۲۰۱۸) می‌گویند سازمان مورد بحث می‌تواند با درگیرکردن برنامه توسعه سازمان که شامل آموزش کارمندان برای ماموریت‌های آینده شرکت است، توانایی کارمندان را افزایش دهد. مطالعات نشان داده است که در سازمان‌هایی که سیاست استخدامی بهتری وجود دارد، همیشه جابجایی کارکنان کمتر است.



شکل ۳. نسبت رشد سازمانی سازمان در سه سال اخیر

تجزیه و تحلیل گزارش آماری Crosstab از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و رشد سازمانی به‌تصویر کشیده شده است. تنها ۳۷ درصد از پاسخ‌دهندگان موافق بودند که طرح رسمی/ طرح جانشینی سازمان برای حفظ کارکنان و استخدام افراد مناسب برای مکان مناسب موثر است (فارتینگ[2]، ۲۰۱۳) (شکل ۴). مطالعات نشان داده است که برنامه‌ریزی مؤثر همیشه تأثیر مثبتی بر رشد سازمان دارد. اثربخشی طرح می‌تواند رشد سازمانی را چندین برابر افزایش دهد.

1. Zafar, Memon & Khan
2. Farthing

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

شکل ۴. برخورداری سازمان از رشد سازمانی با توجه به برنامه‌ریزی‌های موثر

آزمون مربع کای[1]

برای اندازه‌گیری ارتباط بین متغیرها از آزمون مربع کای استفاده می‌شود (اوگونی، آنتونی و والکر[2]، ۱۹۹۵). مطالعه تجزیه و تحلیل، کای دو را برای تأیید ارتباط برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و رشد سازمانی انجام داده است. تجزیه و تحلیل کای دو، ارتباط معنی‌داری را بین متغیر مستقل و وابسته نشان داد (جدول ۳). مقدار احتمال[3] آزمون کای دو کمتر از ۰. ۰۵ است. ما فرضیه صفر عدم ارتباط بین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و رشد سازمانی را رد کردیم.

جدول ۳

آزمون‌های Chi-Square برای ارتباط بین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و رشد سازمانی		
	درجه آزادی	اهمیت مجانبی (۲ طرفه)
پیرسون چی – کوار	۱	۰/۰۰۱
تصحیح تداوم	۱	۰/۰۰۱
نسبت احتمال	۱	۰/۰۰۱
تعداد سلول‌های ۰ (۰. ۰٪) کمتر از ۵ مورد انتظار است. حداقل تعداد مورد انتظار ۳۴. ۸۳ است. b فقط برای یک جدول ۲ x۲ محاسبه می‌شود		

تحلیل رگرسیون منطقی

خلاصه مدل

رگرسیون منطقی باینری (دودویی) ابزاری مؤثر برای محاسبه تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته است (اقبال، سوبیا و ظفر[4]، ۲۰۱۷) و (پارک[5]، ۲۰۱۳). مطالعه، تحلیل رگرسیون منطقی را برای بررسی تأثیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رشد سازمانی انجام داده است. خلاصه مدل نشان می‌دهد که تغییرات باعث تأثیرپذیری جانشین‌پروری در رشد سازمان می‌شود. مدل توضیح می‌دهد که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری باعث تغییر ۳. ۹٪ در رشد سازمان شده است (جدول ۴). خلاصه مدل نشان می‌دهد که متغیرهای دیگری نیز وجود دارند که مسئول رشد سازمانی هستند.

1. Chi-square
2. Ugoni, Antony and Walker
3. p-value
4. Iqbal, Sobia and Zafar
5. Park

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

جدول ۴

خلاصه مدل رگرسیون منطقی برای تحلیل برنامه‌ریزی جانشینی و رشد سازمانی			
مرحله	۲ -احتمال ورود به سیستم	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
۱			
تخمین در تکرار شماره ۴ خاتمه یافت، زیرا تخمین پارامترها کمتر از ۰/۰۰۱ تغییر کردند.			

تجزیه و تحلیل متغیر در معادله

تحلیل رگرسیون منطقی، رابطه مثبتی بین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و رشد سازمانی نشان داد. مقدار p برای آزمون کمتر از ۰/۰۵ است که نشان داد رابطه بین متغیرها از نظر آماری معنادار است. مطالعات بر اساس نتیجه، فرضیه صفر را رد کرده‌اند. تحلیل رگرسیون متغیر نشان داد برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ۲/۵ برابر بر رشد سازمانی تأثیر دارد (جدول ۵). با اجرای موثر طرح موفقیت سازمانی، رشد سازمانی ۲. ۵ برابر بیشتر خواهد شد. مطالعات اودایامبو، نجانجا و زکایو[1] (۲۰۱۴)، نتیجه‌گیری می‌کند، برنامه‌ریزی جانشینی برای عملیات منابع انسانی مانند استخدام، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، مدیریت استعداد و مدیریت پاداش ضروری است. این مدل، طرحی یکپارچه برای عملیات منابع انسانی ارائه می‌دهد. آنها همچنین نتیجه می‌گیرند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر فرایند داخلی کسب و کار و مؤلفه اصلی رشد سازمان تأثیر مثبت دارد.

جدول ۵

متغیرهای رگرسیون منطقی در معادله برای تحلیل برنامه‌ریزی جانشینی و رشد سازمانی			
برنامه‌ریزی جانشینی ۱			
ثابت			
متغیر وارد شده در مرحله ۱: برنامه‌ریزی جانشینی			

نتیجه‌گیری

مطالعه به این نتیجه رسیده است که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تنها فرایند توسعه رهبری نیست و عامل مهمی برای رشد سازمانی است. یک طرح جانشین‌پروری، کلیدی برای قرار دادن فرد مناسب در شغل مناسب است. یک طرح جانشین‌پروری نه‌تنها حوزه‌های کلیدی سازمان را مشخص می‌کند؛ بلکه یک برنامه موثر با به‌کار گرفتن افراد مناسب در پست‌های کلیدی، همچنین با حفظ آنها برای مدت طولانی، مسئول رشد سازمانی می‌شود. مطالعه همچنین به این نتیجه رسید که رشد سازمان مستقل از تنوع جنسیتی است؛ اما به اثربخشی طرح رسمی/طرح جانشینی وابسته است. این نشان می‌دهد که یک طرح جانشین‌پروری با رشد سازمانی همراه است و ۲. ۵ برابر تأثیر مثبت دارد.

افزایش اثربخشی طرح جانشین‌پروری با استخدام کارکنان مناسب در مکان مناسب و حفظ کارکنان مولد برای سازمان مطلوب، باعث رشد بیشتر سازمان از نظر افزایش تعداد کارکنان شاغل می‌شود.

1. Odhiambo, Njanja and Zakayo

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

منابع

• Ackoff, RL. Ackoff's Best: His Classic Writings on Management. New York: Londres: John Wiley and Sons, 1999.

• Armstrong, Michael. Strategic Human Resource Management-A Guide to Action 3rd Ed. 2006.

• Ayantayo, JK. Globalization: A New Ethnocentric Culture with Impact on African Social Values. International Review of Politics and Development 2, no. 2 (2004): 54-64.

• AZIRI, Brikend. Job Satisfaction: A Literature Review. Management Research Practice 3, no. 4 (2011).

• Berchelman, D Kevin. Succession Planning. The Journal for Quality and Participation 28, no. 3 (2005).

• Calareso, JP. Succession planning: the key to ensuring leadership: the key is that the process of leadership formation is not random and serendipitous, but rather intentional and well planned. Planning for Higher Education (Society for College and University Planning) 41, no. 3 (2013).

• Checknita, J. Develop your leaders of tomorrow, today: Succession planning. Business in Calgary 21, no. 11 (2011).

• Day, David V. Developing Leadership talent A guide to succession planning and Leadership Development. SHRM Foundation, 2014.

• Farthing, Kate. Succession Planning: The Right People in the Right Positions at the Right Time. Hosp Pharm (SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA) 48, no. 3 (2013).

• Gallagher, Shaun. Self-reference and schizophrenia. Exploring the self (John Benjamins Amsterdam, 2000).

• Gray, Doug. Succession planning 101. Professional Safety (American Society of Safety Engineers) 59, no. 3 (2014).

• Hirsh, W. Succession Planning Demystified. Brighton: The institute of Employment Studies, 2000.

• Iheriohanma, EBJ. The Challenges of Globalization and Poverty in the Third World: A Sociological Discourse of Nigeria's Situation. The Third World in Sociological Perspective. Okigwe: FERP-FASMEN, 2008.

• Iqbal, Sobia, and Ammad Zafar. Determinant of Frequent Road Accidents in Megacities (A Case Study of Karachi). Developing Country Studies 7, no. 3 (2017).

• Ivanchevich, J. M. Human Resource Management. Irwin Professional Publication, 2007.

• Kim, Tae Kyun. T test as a parametric statistic. Korean Journal of Anesthesiology 68, no. 6 (2015).

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

• Leibman, Michael, Ruth A Bruer, and Bill R Maki. Succession management: The next generation of succession planning. People and Strategy (Human Resource Planning Society) 19, no. 3 (1996).

• Lowan, Vongani, and Clever Chisoro. The impact of Succession Planning for Business Survival: A case of Kwalita Business Consultants, Johannesburg (South Africa). Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review 5, no. 12 (2016).

• Mathis, R. L. , and J. H. Jackson. Human Resource Management. 11th. South-Western College Publication, 2006.

• Odhiambo, J. O. , L. Njanja, and C. Zakayo. Effects of succession planning practices on organization performance among the non-governmental organizations in Kenya. European Journal of Business Management 2, no. 1 (2014).

• Park, Hyeoun-Ae. An Introduction to Logistic Regression: From Basic Concepts to Interpretation with Particular Attention to Nursing Domain. Journal of Korean Academy of Nursing 43, no. 2 (2013).

• Rothwell, William J. Next generation talent management. HRM Review 8, no. 10 (2008).

• Spurk, D, and AE Abele. Who earns more and why? A multiple mediation model from personality to salary. Journal of Business & Psychology 26, no. 2 (2011).

• Ugoni, Antony, and Bruce F Walker. The Chi square test: an introduction. Comsig review 4, no. 3 (1999).

• Wokoma, Chiemela U, and E. B. J Iheriohanma. Interation between Globalization and Organizational Performance in the Third World: Nigeria in Focus. Studies in Sociology of Science 1, no. 2 (2010).

• Zafar, Ammad, Aqil Memon, and Muhammad Nasir Khan. Implication of HR components on Employee Performance: A comparative analysis of Public & Private Sector employees. Pakistan Administrative Review 2, no. 2 (2018).

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]