

## امکان سنجی اجرای طرح جانشین‌پروری و ارائه الگو در راستای توانمندسازی کارکنان شهرداری سنندج

سامان شریعتی<sup>۱</sup>، ادیب اقبالیار<sup>۲</sup>، بیان شریعتی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت (منابع انسانی)، دانشکده‌گان فارابی (تهران)، نویسنده مسئول saman.mm611@gmail.com

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سنندج adib500@gmail.com

<sup>۳</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد (زمین شناسی نفت)، دانشگاه شهید چمران اهواز bayanshariati81@gmail.com

### چکیده

جانشین‌پروری به عنوان یک روش ارزشمند برای پیشرفت و بهبود سازمان‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. طرح‌های جانشین‌پروری آماده سازی و پرورش، مدیران و کارکنان را به صورتی برنامه‌ریزی می‌کند که توانایی و شایستگی مدیران و کارکنان همراستا با تحولات و تغییرات محیطی و همچنین پیشرفت سازمان مورد نظر باشد شهرداری‌ها به عنوان یک سازمان عمومی که وظایف متعددی را بر عهده دارند. در این پژوهش از نظر اساتید دانشگاهی، مدیران و کارشناسان شهرداری در حوزه منابع انسانی، مصاحبه‌های عمیق با تاکید بر رویکرد اکتشافی به همراه توزیع پرسشنامه برای شناسایی الگوی (مدل) اولیه بهره‌برداری شده است. داده‌ها از مصاحبه‌ها و پرسشنامه‌های توزیعی با کد گذاری انتخابی، به صورت نمونه‌گیری هدفمند به روش آزمون همبستگی پیرسون استخراج گردید، این پژوهش از حیث هدف یک تحقیق کاربردی است. در پژوهش حاضر به منظور گردآوری داده‌ها از مصاحبه و پرسشنامه برای پاسخ فرضیه‌ها استفاده شد، و ضمن شناسایی چالش‌ها و موانع پیش رو در سطوح ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای امکان اجرای طرح‌های جانشین‌پروری با الگوی منتخب و پیشنهادی از طرف پژوهشگران، در مسیر توانمندسازی کارکنان شهرداری، مدل ستاره هفت‌پر راث ول به عنوان الگوی مناسب پیشنهاد شده است.

**واژگان کلیدی:** جانشین‌پروری، توانمندسازی، شهرداری سنندج

## ۱. مقدمه

محیط کار رقابتی امروز سازمان‌ها را وادار کرده است تا نیروی انسانی خود را بیش از پیش مدیریت کنند. در شرایط کنونی نیروی کاری سازمان‌ها در حال مسن‌تر شدن بوده و کارکنان خبره و باتجربه که نقشه‌های دانشی سازمان‌ها هستند که طی چند سال آینده بازنشسته خواهد شد و یا بنا به دلایل نامعلوم اقدام به ترک کار و یا بنا بر مقتضیات و سیاست‌های سازمانی در مجموعه جابجا می‌شوند. مدیریت جانشینی و جانشین‌پروری یکی از اجزاء و کارکردهای حیاتی مدیریت سرمایه انسانی در محیط کار محسوب می‌گردد. لذا یکی از عوامل موثر در زمان عملکرد سازمان‌ها عدم توجه لازم و برنامه‌ریزی نیروی انسانی بوده است. برخی سازمان‌ها برای تامین نیازمندی‌های آینده مدیریت خود اقدام به جذب و بهره‌گیری از مدیران و کارشناسان خبره و توانا بیرون از سازمان بدون توجه به منابع مستعد و ارزشمند درونی سازمان می‌کنند. که تعداد کمی از سازمان‌های هوشمند که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند برنامه‌ریزی‌های خود را برای شناسایی و پرورش استعداد‌های مدیریتی درون سازمان بنا می‌گذارند. این گونه سازمان‌ها دنبال ساختن آینده هستند به این سبب می‌توان آنها را سازمان‌های آینده ساز یا سازمان‌های پیشرو نامید آنها با درک اهمیت و میزان تاثیرگذاری مدیران در رشد و موفقیت خود به دنبال طراحی و اجرای برنامه‌های جدید و منظم استعدادیابی و جانشین‌پروری هستند. در نظام جامع مدیریت منابع انسانی برنامه‌ریزی به موقع جهت پرورش نیروی انسانی یا مدیرپروری از ارکان مهم و بسیار حیاتی محسوب می‌شود [۸]. یکی از ابزارهای مدیریت استعداد و تامین نیروها زنده برای مشاغل کلیدی سازمان ایجاد برنامه جانشین‌پروری است از این رو در برخی از سازمان‌ها برنامه‌ریزی برای طرح‌های جانشین‌پروری برای اطمینان از تداوم رهبری موفق اجراء می‌شود زیرا مدیران این سازمان‌ها اعتقاد دارند که جانشین‌پروری موفقیت سازمان را تامین می‌کند [۵]. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به سازمان اجازه می‌دهد تا برای مواجه شدن با غیبت، ترک خدمت، فوت، بازنشستگی یا جابجایی و انتقال افراد آماده شود. دیگر نمی‌توان وقایع آینده را به بخت و اقبال واگذار نمود [۱۸]. در سال ۱۳۰۰ شمسی در زمان مظفرخان سردار انتصار حکمران وقت کردستان (بلدیه ایالت کردستان) با بودجه یکصد تومان یا هزار قران تاسیس و با اولین انتخابات به نام اعضای کمیسیون بلدیه ایالت کردستان (اعضای انجمن شهر یا شورای شهر) تشکیل و در حال حاضر با تصدی چهل و هفتمین شهردار، و بیش از ۱۸۰۰ نفر کارمند و کارگر مستقیم و ۵۰۰ نفر کارگر غیر مستقیم (شرکت خدماتی)، انجام امورات شهری در حال اجرا است. سنوات اخیر با مشاهده الگوی مدیریتی از سال ۱۳۰۰ تا ۱۴۰۱ تقریباً بدون احتساب دوران تمدید شهرداران برای تصدی پست شهردار، به صورت میانگین دوران خدمت هر یک از این شهرداران تقریباً دو سال می‌باشد. که به ظاهر برای اجرای برنامه‌ها و اجرای پاره‌ای از طرح‌ها کم می‌باشد. به همین دلیل مدت کوتاه دوره مدیریتی به شهرداران اجازه اجرای برنامه‌های بلند مدت و حتی میان مدت را نخواهد داد از سوی دیگر به دلیل تنوع و گستردگی مشاغل و خدمات بسیاری از کارشناسان و حتی مدیران در طول دوره خدمت با گردش و تجربه خدمت در سازمان‌ها و مناطق و نواحی و ادارات تابعه فارغ از کسب تجربه و مهارت، گردش کاری متنوعی دارند که بعضاً به دلیل عدم ابقاء و انتصاب جایگزین مناسب هزینه‌ها و بار مالی زیادی بر شهرداری وارد می‌گردد. هرچند امروزه با توجه به نیاز روز افزون به نظام مدیریت جانشین‌پروری، تلاش‌های اندکی در زمینه بررسی عوامل مهم برای استقرار نظام جانشین‌پروری مطلوب انجام شده است [۲۴]. و شهرداری نیز از این قاعده مستثنی نیست، اما به دلایل زیادی در نگاه اولیه امکان اجرای طرح جانشین‌پروری یا میسر نیست و یا اینکه قصد اجرای آن وجود ندارد هرچند نایبستی نادیده گرفت که برنامه جانشین‌پروری، فراگرد آسانی نیست که بتوان آن را به سادگی برنامه‌ریزی کرد و به کار بست؛ موانع و مشکلاتی وجود دارد که اگر مدنظر قرار نگیرند و حل نشوند این فراگرد را کند و حتی محو می‌نماید که این موانع به چهار دسته سازمانی، مدیریتی، رفتاری و ساختاری تقسیم‌بندی شده‌اند [۱۴]. متأسفانه به دلیل سن بالا، عدم کارراه شغلی نامنظم، نبود انگیزه، تعهد و وفاداری و عوامل متعدد دیگر؛ با ترک خدمت، جابجایی‌های هدفمند و حتی مغرضانه و یا بازنشستگی در حوزه جانشینی نیرو چالش‌های پیش روی شهرداری سنندج است. لذا در این پژوهش به بررسی امکان جانشین‌پروری در شهرداری سنندج پرداخته شده است تا ضمن شناسایی علل و عوامل عدم اجرای طرح، الگوی مناسب و منطبق با وضعیت شهرداری سنندج پیشنهاد و یا در صورت امکان طراحی گردد.

## ۲. مفهوم جانشین‌پروری

هر چند نمی‌توان تاریخ و دوره خاصی را برای مفهوم جانشین‌پروری در نظر گرفت و از دیر باز همراه به قدمت دانش مدیریت چالش جایگزین به عنوان مفهوم عام و مترادف با جانشین‌پروری مطرح بوده است. تاریخچه انتخاب جانشین مناسب به هزاران سال پیش، زمانی که پادشاهان

قبل از مرگ خود به فکر انتخاب جانشینی برای اداره مملکت بعد از خود می افتادند باز می گردد. خانواده کشاورزان مالک هم به نوبه خود همواره درگیر مسأله جانشینی بوده اند و زمین معمولاً به جانشینی ارث می رسیده که از نظر نوبت تولد، جنسیت و مهارت های خاص، امتیازاتی داشته باشد [۲۵]. فایول (Fayol ۱۹۱۶) از جمله اولین نویسندگانی است که نیاز به برنامه ریزی جانشین پروری را در سازمان ها شناسایی کرد. یکی از ۱۴ نکته مدیریت کلاسیک فایول که برای اولین بار در اوایل قرن بیستم بیان شد آن است که مدیریت برای تداوم ثبات شغلی کارکنان مسئولیت دارد. فایول اعتقاد داشت که اگر این نیاز فراموش شود، سرانجام سمت های کلیدی توسط کارکنانی که به روش غلط آماده شده اند (افراد نامناسب)، اشغال خواهد شد.

در بیان مفهوم جانشین پروری می توان بیان داشت بر اساس ادبیات پژوهش موجود در این حوزه، از مفهوم جانشین پروری به عنوان مترادف کلمه همسازی یاد شده است و آن را بیانگر فرایند ساختار یافته ای، شامل شناسایی و آماده سازی جانشینان احتمالی برای پذیرفتن نقش های جدید بیان داشته اند. منظور از ساختار یافته، این است که فرایند به صورت مورد نظام مند و بر اساس سند و ساختار پایداری انجام می گیرد. و به صورت موردی و به دنبال جانشینی برای فرد گشته پس از ترک نفر قبلی انجام نمی گیرد [۲۵]. اگرچه برنامه جانشین پروری در ابتدایی ترین تعریف خود به شکل ساده "مکانیزمی برای تعیین رهبران آینده تعریف می شود." [۲۸]. اما در واقع این برنامه ریزی نشأت گرفته از راهبردهای سرمایه های انسانی<sup>۱</sup> به عنوان فرایند ارادی به منظور اطمینان از تداوم رهبری، در مناصب کلیدی و توسعه سرمایه معنوی<sup>۲</sup>، سرمایه دانش<sup>۳</sup>، برای آینده و تشویق افراد به توسعه است. استفاده از لفظ جانشین پروری یعنی اینکه جایگزین شایسته و مناسب انتخاب و آماده گردد، پس لازمه جانشینی شایستگی خواهد بود؛ گلدمن و اسکات در باره شایستگی می گویند شایستگی، شناسایی و توصیف مهارت ها و رفتارهای لازم برای اثر گذار بودن در یک شغل است که همانند یک ابزار توصیف کننده است که برای تصمیم گیری معتبر استفاده می شود [۲۷]. برنامه ریزی جانشین پروری ابزاری کلیدی برای بقا و پایداری هر سازمانی است [۷].

در تعریف دیگر با دیدگاه استراتژیک، جانشین پروری استراتژی مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پست های خاص نیست، جانشین پروری فرآیند منظم است. که به موجب آن بهسازی حرفه ای و فردی با برنامه استراتژیک منطبق می گردد تا اطمینان حاصل گردد افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بلاتصدی می شود، با مهارت ها و نگرش های درستی در زمان مناسب وجود دارند [۱۱]. برنامه ریزی جانشین پروری از دیدگاه راثول (Rothwell ۲۰۰۷)، یک روش نظام یافته است تا در سازمان ها این اطمینان حاصل شود که کارکنان برای توسعه از شایستگی های کافی برخوردارند و می توانند در نقش های استراتژیک در سلسله مراتب سازمانی جایگزین شوند [۲۸]. اما در تعریفی جامع از آکادمی ملی مدیریت دولتی<sup>۴</sup> که تعریفی به مراتب جامع و کاربردی تری را ارائه می نماید بایستی اشاره نمود؛ به این صورت که مدیریت و برنامه ریزی جانشین پروری وسیع تر از دست کاری و سروکار داشتن صرف با نامزدهایی است که می خواهند در پست های مشخص جایگزین شوند. این فعالیت را می توان تلاش عمیق برای پیش بینی نیازمندی های مدیریتی و سپس انتخاب مدیران از میان مجموعه یا ذخایر مدیران مستعد و پرتوان قلمداد کرد [۲۰].

انجمن مدیریت منابع انسانی (SHRM)<sup>۵</sup> بیان می دارد که جانشین پروری در مورد آماده سازی است نه انتخاب از قبل، همچنین می توان بیان نمود که جانشین پروری در مورد این است که افراد برای همیشه با سازمان همراه نیستند [۳]. پیتز دراکر معتقد است، قادر نخواهیم بود که خطر نابودی یا سقوط یکی از شرکت های مهم خود را به این دلیل که پیش بینی کافی برای جانشینی مدیریت در آن نداشتیم، را بپذیریم (همان: ۲۰ به نقل از Rothwell, 2005).

در جمع بندی تعاریف می توان اینچنین استنباط کرد؛ جانشین پروری، شامل انتخاب و آموزش کارکنان داخلی به منظور اشتغال در پست های رهبری سازمانی است و به نوعی مدیریت استعداد در نظر گرفته می شود، سازمانی که به دنبال اجرای برنامه جانشین پروری است، استعدادها و کارکنان مستعد داخلی را شناسایی می کند و برای آن ها فرصت هایی برقرار می نماید تا استعداد و مهارت های خود را توسعه دهند؛ به ویژه توسعه مهارت های مدیریتی، سرپرستی و رهبری مورد تاکید قرار می گیرد.

1 human capitals  
2 Spiritual capital  
3 Knowledge Capitals  
4 The National Academy of Public Administration  
5 Society For Human Resource Management

### ۳. مفهوم توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی کارکنان<sup>۶</sup>، از مباحث نوین در توسعه منابع انسانی بوده و تعاریف متفاوتی درباره آن بیان شده است. از نظر لغوی، معنی اصلی توانمندسازی به معنای اعطای اختیار و قدرت به زیردستان است و استفاده از واژه قدرت در همه تعاریف توانمندسازی روشن است و به موجب آن، تعادل قدرت برای همکاری و اعتماد تقویت می‌شود. از نظر سابقه و قدمت، رویکرد اول تا سال‌های ۱۹۸۰ مورد توجه دانشمندان این حوزه قرار داشت. اما پس از مطالعات توماس و ولتهوس (Thomas and Wolthaus) و تحقیقات اسپریترز (spritzer)، گرایش به سمت توانمندسازی روانشناختی تغییر یافت. این توجه از یک طرف دلیل دست نیافتن مطالعات توانمندسازی ساختاری به نتایج مثبت و فراگیر در محیط‌های کاری مختلف بوده است و از دیگر سو این که، تا فرد از نظر ذهنی مستعد و آماده نباشد، ارتقاء و توانمندی فیزیکی کارکنان، نتیجه بخش نخواهد بود. به این ترتیب می‌توان بیان داشت توانمندسازی، ضمن تغییر در نحوه نگرش افراد و قضاوت آن‌ها در رابطه با مسائل مختلف فردی و سازمانی، باعث به وجود آمدن این باور در آن‌ها می‌شود که آزادی و اختیار، منابع مطمئنی برای توانا شدن هستند. از این رو، وقتی گروهی از افراد توانمند می‌شوند، روابط آن‌ها با صاحبان قدرت تغییر می‌کند و در اهداف مشترک‌شان سهیم خواهند شد. افراد توانمندشده در ارتباطات خود با دیگران و صاحبان قدرت، تغییر، ایجاد می‌کنند [۱۷]. مفهوم توانمندسازی کارکنان، با این که در طول زمان دچار تغییر و تحول شده است، از گذشته به عنوان ابزاری مدیریتی وجود داشته است و اولین تعریف از این مفهوم، به ۱۷۸۸ میلادی بر می‌گردد که از آن به عنوان روابط نسبتاً ثابت بین اجزای سازمان یاد شده است و اختیار را در نقش سازمانی فرد حایز اهمیت دانسته‌اند. لی (Lee 2001) نیز این مفهوم را زمینه‌ای برای افزایش تفکر انتقادی و فعالیت در گروه‌های کوچک بیان داشته است و بیان داشته که به کمک توانمندسازی کارکنان می‌توان زمینه پلایش و تقسیم تجربیات را فراهم ساخت [۱۲]. در دهه ۱۹۵۰ میلادی، مطالعات صورت گرفته در حوزه مدیریت از تجویزهایی در خصوص داشتن روابط دوستانه با کارکنان آکنده بوده است. در دهه ۱۹۶۰ میلادی مباحث مربوط به حساسیت مدیران در خصوص نیازمندی‌های افراد مطرح شد و در دهه ۱۹۸۰ میلادی سخن از درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری مطرح شد. در دهه ۱۹۸۰ هم مباحث مربوط به کنترل کیفیت مطرح شدند و در دهه حاضر سخن از توانمندسازی کارکنان توسط مدیران به میان آمده است. به این ترتیب در ادبیات پژوهش مربوط به مفهوم توانمندسازی کارکنان، از آن به عنوان تفویض اختیار و دادن قدرت تصمیم‌گیری به کارکنان یاد شده است. بعلاوه، محققان معتقدند توانمندسازی کارکنان به عنوان یک عامل انگیزشی از طریق احساس خودکارآمدی می‌تواند در کارکنان احساس تعلق به سازمان را تقویت نماید و از این رو می‌توان اشعار داشت توانمندسازی کارکنان، فرایندی است که به یک مسیر یا سفر شبیه است که کار را توسعه داده و با زمینه‌های کاری که فرد انجام می‌دهد، امکان ارتباط دارد [۲]. باون و لاولر (Bowen and Lawler ۱۹۹۲) معتقدند مشارکت دادن کارکنان در اطلاعات، پاداش، قدرت تصمیم‌گیری و دانش، همان توانمندسازی کارکنان است. شوول و همکاران (Shovel et al ۱۹۹۰) نیز بیان داشته که توانمندسازی کارکنان به مفهوم تفویض اختیار دادن به کارکنان در اتخاذ تصمیم‌های مناسب سازمانی است. کانگر و کانانکو (Kanger and Kananko ۱۹۹۸) نیز توانمندسازی کارکنان را فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی که سبب ناتوان شدن آنان شده است، تعریف نموده است. آن‌ها الگوی توانمندسازی کارکنان را شامل شناسایی و حذف شرایطی که سبب حالت بی‌قدرتی در کارکنان می‌گردد، می‌دانند و معتقدند تغییرات سازمانی پی در پی، ساختار سازمانی متمرکز، نظام پاداش‌دهی غیرمنطقی سبب کاهش خودکارآمدی کارکنان گردیده و در نتیجه توانمندسازی کارکنان را دچار اختلال می‌نماید. بعلاوه، باون و لاولر (۱۹۹۲) معتقدند برای توانا کردن سازمان‌های خدماتی مشارکت در پیشنهادات، مشارکت شغلی و دادن آزادی عمل بالا به کارکنان باید مدنظر قرار گیرد [۴]. برخی نیز مفهوم توانمندسازی را بعنوان عاملی در راستای قوی‌تر ساختن افراد بیان داشته‌اند. بعلاوه، در تعریفی دیگر از توانمندسازی از آن به عنوان قدرت بخشیدن یاد شده است و بیان شده که مدیران باید به افراد کمک کنند تا حس اعتماد به نفس خود را تعالی بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود غلبه نمایند. در چنین شرایطی مجموعه ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آن‌ها به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و توان کافی برای ایجاد نقش و پذیرش مسئولیت‌های سازمانی شکل می‌گیرد و بر کارایی و اثربخشی سازمانی خواهد افزود از این رو می‌توان بیان داشت توانمندسازی عامل انگیزشی جدید در محیط کاری پویا می‌باشد [۲۳]. به این ترتیب، می‌توان گفت توانمندسازی در واقع فرایند مستمری است که در محیطی پویا در سطوح گوناگون مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد و موضوعات روانشناختی، انگیزشی، فرهنگی،

تاریخی و نگرشی در بافت سازمان را در کانون توجه خود دارد. بعلاوه، محققان حوزه علوم رفتاری، عملکرد گروهی، غنی سازی شغلی، کنترل کار شخصی، استقلال در انجام وظیفه، گروه کاری، سیستم پرداخت مرتبط با عملکرد و مالکیت سهام کارکنان را فرایند توانمندسازی تعریف کرده‌اند و از این رو می‌توان نتیجه گرفت توانمندسازی فرایند خوداثربخشی می‌باشد و افراد را قادر به انجام کارهایی که به آن‌ها محول شده است، می‌نماید [۲۱]. پژوهشگران این حوزه بیان داشته‌اند در زمانی که توانمندسازی را از دیدگاه کارکنان در نظر می‌گیریم، می‌توان گفت توانمندسازی بیانگر وضعیت روانشناختی کارکنان است. اگر کارکنان رفتاری را که انتظار می‌رود پس از انتقال قدرت انجام دهند، نشان ندهند یا آگاه نباشند که قدرت به آن‌ها انتقال یافته است، یا احساس بی‌قدرتی کنند، در حقیقت، توانمندسازی در عمل اتفاق نیفتاده است. از طرفی، به سبب تنوع مطالعات صورت گرفته در این حوزه، از ادبیات گسترده‌ای برخوردار است. نکته شایان توجه این است که فرایند توانمندسازی کارکنان نیازمند صرف زمان زیادی است و در پی ایجاد ساختار و شرایط مناسب برای اجرای برنامه‌های مورد نیاز برای توانمندسازی کارکنان تحقق خواهد یافت. به این ترتیب می‌توان بیان داشت اگر کارکنان یک سازمان توانمند باشند ولی هنوز فاقد نفوذ لازم باشند، فاقد اثر احتمالی فرصت یا حمایت محیطی هستند و لذا این حس را باید در کارکنان سازمان بوجود آورد که از آن‌ها حمایت می‌شود تا از این طریق فرصت‌هایی برای نفوذ فراهم آورند و توانمندی آن‌ها تقویت گردد [۱].

#### ۴. جانشین‌پروری و اهمیت آن در برنامه‌ریزی مدیریت انسانی

در هزاره سوم میلادی و در دنیای پرتلاطم کسب و کارهای امروزی سازمان‌ها در تلاش و رقابت‌اند تا شایستگی مدیران را به عنوان یک مزیت رقابتی شناسایی جذب و حفظ کنند. در چنین شرایطی برنامه‌های آموزش و توسعه قابلیت مدیران در سطوح مختلف مدیریتی که به منظور افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌های آنها انجام می‌پذیرد مهم‌ترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمان‌ها محسوب می‌شود. از این رو برای جذب و به‌کارگیری کارکنان مستعد و شایسته به عنوان منبع مزیت رقابتی در سازمان‌ها امروزه طرح جانشین‌پروری مطرح می‌شود. که از دهه گذشته مورد توجه قرار گرفته است [۱۶]. آنچه در فرایند جانشین‌پروری مورد توجه قرار می‌گیرد این است که سازمان قبل از اجرای این نظام بایستی از آمادگی لازم برخوردار باشد. وجود مجموعه‌ای از آمادگی‌ها و زمینه‌ها می‌تواند الزامات سازمان را برای اجرای نظام جامع جانشین‌پروری نشان دهد بسیاری از پژوهش‌ها به اهمیت گره‌زدن جانشین‌پروری به برنامه‌های استراتژیک اشاره کرده‌اند این گره زدن این نتیجه را در بر خواهد داشت که مدیران ارشد و رهبران سازمان از برنامه‌ها از طریق مشارکت فعال و آشکار حمایت کنند [۱۶]. و مدیران سازمانی به این معتقد باشند که برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری از الزامات مدیریت منابع انسانی است. بسیاری بر این باورند که جانشین برای جایگزین کردن شخص با استعداد تعیین می‌گردد یعنی برای اینکه استعدادها هدر نرود و یا از بین نروند، همچنین هزینه‌های بالا برای آموزش مجدد افراد، بر سازمان‌ها تحمیل نگردد، می‌بایست جانشین مناسب را برای مدیران و کارکنان کلیدی و زبده انتخاب نمود. بر این مبنا به کارگیری و درگیر کردن استعدادها در سازمان به عنوان یک فرصت در نظر گرفته می‌شود و مستقیماً بر عملکرد سازمان تاثیر دارد. هر اندازه کارکنان با استعداد بیشتری در امور سازمانی درگیر شوند، تصویری که در مورد سازمان خواهند داشت، مثبت‌تر می‌باشد و آن‌ها تمایل بیشتری به فعالیت در سازمان خواهند داشت و در نتیجه نرخ ترک کار کارکنان کاهش می‌یابد بنابراین به طور بالقوه بر روی متغیرهایی مانند کیفیت خدمات، رضایت ارباب رجوع، بهره‌وری و عملکرد فردی و سازمانی تاثیر خواهد گذاشت [۲۶].

به طور کلی جانشین‌پروری به دلایل متعدد از اهمیت خاصی برخوردار است، که عبارتند از بقای مستمر سازمان و در اختیار داشتن افراد مناسب، در مکان و زمان مناسب؛ در نتیجه تغییر ساختار اقتصادی اخیر در سازمان‌ها، افراد کمی برای ترقی به سطوح بالای درون سازمان موجود می‌باشند؛ جانشین‌پروری برای ترغیب تنوع و چند فرهنگی بودن در سازمان‌ها و پرهیز از بازآفرینی اجتماعی ضروری به نظر می‌رسد؛ جانشین‌پروری مبنایی برای ابلاغ مسیرهای شغلی، ایجاد طرح آموزش و توسعه، پایه‌ریزی مسیرهای شغلی و تحرکات شغلی افراد، ارتباطات رو به بالا و جانبی، و شکل‌گیری سیستمی جامع از برنامه‌ریزی منابع انسانی فراهم می‌آورد [۱۵]. جانشین‌پروری نگرشی قابل انعطاف، بلند مدت و رو به رشد در کارمندیابی آینده است [۱۱]. لاونگا (Lavinga ۲۰۰۵) در مورد اهمیت جانشین‌پروری بیان می‌کند جانشین‌پروری یک عامل اساسی و حیاتی است که باید به اهداف استراتژیک سازمان مرتبط باشد و از استراتژی سازمان گرفته شود و به طور مستقیم مدیران صف را درگیر کند. نادلر نیز معتقد است جانشینی مدیران، دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروزی با آن مواجه‌اند. [۲۱]. ر ک می‌توان بیان نمود که هدف جانشین‌پروری این است که استعدادهای کنونی سازمان را به استعدادهای مورد نیاز آن در آینده

تبدیل کند. زمانی که افراد مناسب در مشاغل کلیدی قرار گرفتند، سازمان می‌تواند با چالش‌های محیطی مواجه شده، برنامه‌های استراتژیک خود را محقق سازد [۱۵].

### ۵. مدل‌های مدیریت جانشین‌پروری

در شیوه مطالعه کتابخانه‌ای و در منابع در دسترس پژوهشگران، با موضوع جانشین‌پروری، قالب نظری کامل و یکپارچه که مورد توافق همه (اجماع صاحب نظران) باشد، یافت نشد. لذا الگوها و رویکردهای مختلفی درباره این موضوع مطرح شده است. به همین جهت در بین این مدل‌ها تعدادی از پرکاربردترین مدل‌های مربوط به موضوع جانشین‌پروری به شرح جدول (۱) تدوین شده است.

جدول ۱. مقایسه مدل‌های پر کاربرد جانشین‌پروری

نام مدل	مولفه‌ها	شرح مدل	نویسنده
ستاره هفت پر	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. ایجاد تعهد</li> <li>۲. ارزیابی کار فعلی</li> <li>۳. ارزیابی عملکرد فردی</li> <li>۴. ارزیابی کارآئی</li> <li>۵. ارزیابی استعداد فردی</li> <li>۶. پر کردن خلأ پرورشی</li> <li>۷. ارزیابی برنامه</li> </ol>	در این مدل رویکرد مطابقت وضعیت داخلی و خارجی، هم راستایی برنامه جانشینی با سایر برنامه‌های سازمان، حرکت سازمان از طریق چرخه حیات توسعه به سمت جانشین‌پروری مورد تأکید است	راث ول
خط لوله رهبری	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. سازگاری با مدل</li> <li>۲. استاندارد عملکرد</li> <li>۳. ارزیابی کاندیدا</li> <li>۴. ارزیابی مسیر ارتقا</li> </ol>	در این مدل تمرکز بر توسعه رهبری، نیازمندی هدایت از میان هر مسیر در کانال رهبری به آموختن شیوه‌های جدید مدیریت توسط رهبران، مورد توجه است. عبور از هر مسیر نیازمند این است که افراد شیوه جدید اداره کردن و رهبری را آموخته و شیوه‌های قدیمی را کنار گذاشته باشند. مدل کانال رهبری، الزامات و عوامل مؤثر بر پیاده سازی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری مدیران راهبردی را در نظر دارد	مالر <sup>۷</sup>
تیم تسریع	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. شناسایی افراد با استعداد</li> <li>۲. شناخت فرصت‌های پیشرفت</li> <li>۳. راه حل‌های فرصت پیشرفت</li> <li>۴. اطمینان از پیشرفت</li> <li>۵. بررسی وظائف جدید</li> </ol>	این مدل به جای دست چین کردن افراد، یک خزانه افزایشی مبتنی بر توسعه یک گروه از نامزدهای با توان بالا را برای کل پست‌های اجرایی در نظر می‌گیرد	بایهام
مشترک المنافع	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. تعیین وظایف و زمان</li> <li>۲. شناسایی شایستگی‌های اولیه</li> <li>۳. تحلیل شکاف شایستگی</li> <li>۴. طراحی فرصت توسعه شایستگی</li> <li>۵. ایجاد خزانه استعداد</li> </ol>	پیش‌بینی دقیق تغییرات و شناسایی شایستگی‌های هر پست و توسعه شایستگی‌ها افراد به همراه ایجاد خزانه استعداد مورد توجه این مدل است.	هلتون و جکسون

		۶. ارزیابی موجودی مهارت	
	در این مدل فرض می‌شود، شغل‌های آینده در طول مسیر شغلی ناپدید می‌شوند فرایند جانشین‌پروری بر مبنای شایستگی‌های کلیدی (نه عنوان شغلی) است. زیرا شایستگی‌ها با مهارت‌های خاص و استعداد‌های رفتاری قابل ارتقا هستند.	۱. انعطاف شغلی ۲. آینده نگری نه تمرکز برگزیده ۳. تمرکز بر نقاط راهبردی به جای شغل ۴. الگوی شایستگی افراد با مهارت روز	بدون عناوین شغلی

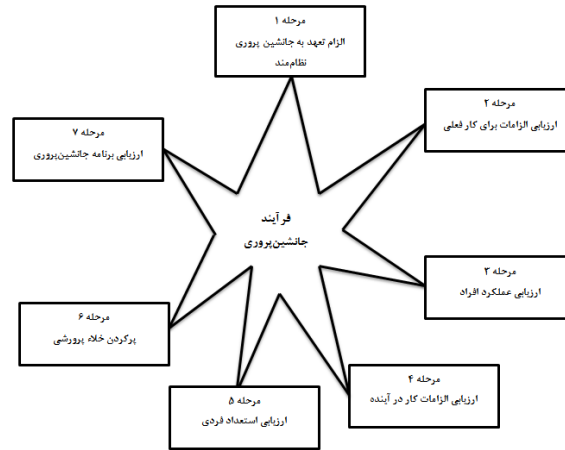
[۳]

بر مبنای قانون شهرداری‌ها مصوب مجلس شورای ملی مورخ ۱۳۳۴/۰۴/۱۱ با توجه به موقعیت و ساختار سازمان شهرداری‌ها در سطح کشور؛ شهرداری، سازمانی محلی است که بر طبق اصل عدم تمرکز اداری و به منظور اداره امور محلی از قبیل عمران و آبادی، بهداشت شهر و رفاه ساکنان آن شهر، تاسیس می‌شود. و مردم در اداره این امور مستقیماً شرکت و دخالت دارند. شهرداری موسسه مستقل و عمومی است که دارای شخصیت حقوقی، استقلال مالی و اداری است و از خود دارای اموال، بودجه، درآمد، حقوق، تکالیف مخصوص و متمایز از دولت است (ماده ۱ و ۲ قانون شهرداری مصوب ۱۳۳۴/۰۴/۱۱ و تبصره الحاقی مصوب ۱۳۴۲/۰۷/۱۳؛ قانون فهرست نهادها و موسسات عمومی غیر دولتی مصوب ۱۳۷۴/۰۴/۱۹). هرچند شهرداری‌ها دولتی محسوب نمی‌شوند، اما به صورت غیر مستقیم و از طریق سازمان شهرداری‌های کشور زیر مجموعه وزارت کشور تلقی می‌گردند. فارغ از وسعت شهرها، ساختار سیاسی و انتخاب مدیران، خواستگاه فرهنگی، اقلیم‌ها و...؛ ذاتاً شهرداری‌ها به جهت تشابه ساختاری دارای مشکلات و موانع مشابه هم هستند؛ عمده‌ترین این چالش‌ها که بدون شک بر نظام و طرح‌های مورد نظر و اجرایی در شهرداری و علی‌الخصوص جانشین‌پروری بی‌تاثیر نخواهد بود، بر مبنای مصاحبه‌های بعمل آمده با نخبگان و مدیران ارشد حوزه شهرداری سنندج و تطبیق با مستندات علمی؛ در شهرداری سنندج نیز بدین ترتیب دسته بندی می‌گردد.

۱- انتخاب مدیران براساس داشتن رانت سیاسی ۲- تغییر و گردش شغلی زیاد ۳- تنوع مکان کاری ۴- فقدان برنامه‌ریزی علمی و کارآمد منابع انسانی و عدم تناسب خروجی و ورودی به لحاظ کمی و کیفی (تورم بالای نیروی انسانی) ۵- تمرکز زیاد و انحصار تمام امور شهر در دست شهرداری ۶- فاصله زیاد میان عرصه‌های علمی و عرصه‌های اجرایی ۷- عدم بهره‌وری و مدیریت صحیح امور ۸- تنوع قراردادهای کاری ۹- عدم استقرار سیستم جامع و مکانیزه نیروی انسانی به صورت متمرکز.

همانگونه که در جدول ۱ به مدل‌ها مختلف اشاره شد، تا کنون مدل‌هایی متنوع در برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌ها ارائه شده‌اند؛ که از بین آن‌ها می‌توان به مدل ستاره هفت‌پر، مدل کانال رهبری، مدل خزانه‌های افزایشی، مدل جانشین‌پروری بدون عناوین شغلی و مدل مشترک المنافع جانشین‌پروری اشاره کرد که در همه آن‌ها می‌توان به تأثیر سبک‌های رهبری اتخاذ شده توسط مدیران در گسترش مدیریت، فرایند و برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان اشاره کرد [۲۲] [۱۵]. اگر مشکلات و موانع ذکر شده در نظر گرفته شود و متناسب با ساختار شهرداری الگویی برای پیش فرض و تناسب ساختاری مجموعه در نظر گرفته شود. با مطالعات جنبی محققین این پژوهش و مدل‌های کاربردی بررسی شده (جدول ۱)، بهترین گزینه مدل ستاره هفت‌پر راث‌ول به عنوان مدل مطالعاتی در نظر گرفته شده است.

در این مدل با عنوان ستاره هفت نقطه‌ای راث ول (۲۰۰۵) دارای عوامل اصلی جانشین‌پروری و متغیرهای اثرگذار بر هر عامل بوده و با تغییرات ایجاد شده برای این سازمان مناسب‌تر نیز می‌باشد. این مدل دربرگیرنده عوامل اصلی جانشین‌پروری به شرح زیر است.



[۳].

مرحله اول: ایجاد تعهد به برنامه ریزی جانشینی نظام‌مند<sup>۸</sup> و استقرار برنامه جانشین‌پروری؛ بدین معنا که این برنامه باید با اهداف بلندمدت و راهبردی سازمان مرتبط باشد. برای ارتقای توانمندی کارکنان و جانشین ساختن آن‌ها در پست‌های بالاتر برنامه مدونی در سازمان وجود داشته باشد و این برنامه مورد پذیرش مدیران سازمان باشد؛ همچنین، برای شروع این برنامه طرح عملی و بودجه کافی در سازمان موجود باشد [۱۰].

مرحله دوم: ارزیابی الزامات کار فعلی افراد؛ رهبران قبل از برنامه‌ریزی برای آینده باید از زمان حال افراد آگاه باشند. داشتن فرد مناسب برای شغل مناسب و در زمان مناسب یک مقوله راهبردی است [۱۴]. مسئولان باید الزامات کار فعلی را در سمت‌های اصلی ارزیابی و این مسئله را روشن کنند که سمت‌های اصلی مدیریتی در کجای سازمان موجود است. در واقع، رهبران قبل از اینکه برای آینده برنامه‌ریزی کنند، ضروری است که از وضعیت فعلی سازمان آگاه باشند و برای آنکه بتوانند به شکل مؤثری برای جانشینی برنامه‌ریزی کنند، باید به الزامات کار در سازمان و نقاط قوت و ضعف استعداد رهبری آگاه باشند [۱۰].

محل سوم: ارزیابی عملکرد فردی<sup>۹</sup>؛ در بیشتر برنامه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی فرض بر این است که افراد برای احراز شرایط ارتقا باید مشاغل فعلی خود را به نحو احسن انجام دهند. به طور کلی، ارزیابی عملکرد فرایند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد افراد در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت به منظور تحقق یافتن اهداف و وظایف سازمانی این ارزیابی مشخص می‌کند که افراد با چه دقتی در حال انجام دادن مشاغل فعلی خود هستند [۱۳].

مرحله چهارم: ارزیابی الزامات کار آینده؛ پست‌های کلیدی و الزامات کاری آن همیشه ثابت نخواهند ماند؛ زیرا سازمان‌ها به طور مستمر در حال پاسخ دادن به فشارهای بیرونی و درونی هستند. راث ول در این باره معتقد است، الزامات کار، پست‌های کلیدی و حتی کارکنان با توان بالا اغلب به صورت پویا در حال تغییر می‌باشند.

مرحله پنجم: ارزیابی استعداد فردی؛ مدیران باید سمت‌های اصلی آینده را شناسایی کنند و الزامات کار آینده را نیز در صورتی که در آماده سازی افراد برای بر عهده گرفتن سمت‌های اصلی تمرین است، تعیین کنند [۱۰]. لذا ارزیابی توان استعداد فردی برای ارتقا، اصلی‌ترین هدف برنامه جانشین‌پروری است. این فرایند با تعیین نیازمندی‌های افراد برای ترقی به پست‌های بالاتر و با مسئولیت‌های بیش‌تر و یا پست‌هایی که نیاز به دانش فنی بیشتری دارد، در ارتباط است [۳].

مرحله ششم: پر کردن خلاء پرورشی؛ یکی از راه‌های مهم برای اجرای طرح‌های جانشین‌پروری، ارتقای از درون است. راث ول (۲۰۱۰) می‌گوید، می‌دانیم که طرح توسعه فردی پیوند میان قرارداد یادگیری، قرارداد عملکرد و یک الگوی برنامه‌ریزی مسیر شغلی است. سازمان



باید برنامه‌ای مستمر برای پرورش مدیران آینده از داخل سازمان وضع نماید. ضمناً بسیاری از حرفه‌های دریافت‌اند که مرشد-میریدی (منتورینگ) نیز، جنبه مهمی برای حمایت و اجتماعی کردن اعضای سازمان است (همان: ۱۰-۱۱ به نقل از قلی پور و هاشمی، ۱۳۹۳). مرحله هفتم: ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری؛ ارزیابی به معنای ارزش‌گذاری یا تعیین ارزش است. معیارهای مناسب ارزیابی باید از اهداف تعیین شده برنامه سرچشمه بگیرند. ارزیابی برنامه‌ای، شبیه به حسابرسی منابع انسانی است که ممکن است تمام فعالیت‌های منابع انسانی را در برگیرد (همان: ۱۱) این برنامه به منظور بهبود هر چه بیشتر باید به طور مستمر ارزیابی و نتایج ارزیابی نیز باید به طور منظم برای حفظ تعهد و بهبود برنامه نظام‌مند جانشین‌پروری استفاده شود [۱۰].

لذا براساس این مدل، پژوهشگران با استفاده از ابزار و روش‌های مختلف در مرحله مصاحبه نیمه ساختار یافته به دنبال پاسخ برای سوالات زیر است:

۱. آیا میان وضعیت موجود شهرداری سنندج برای اجرای طرح جانشین‌پروری در بعد ایجاد تعهد نسبت به استقرار برنامه جانشینی نظام‌مند، با وضعیت مطلوب آن تفاوت وجود دارد؟
۲. آیا میان وضعیت موجود در شهرداری سنندج برای اجرای طرح جانشین‌پروری در بعد ارزیابی الزامات کار فعلی، با وضعیت مطلوب آن تفاوت وجود دارد؟
۳. آیا میان وضعیت موجود شهرداری سنندج، برای اجرای طرح جانشین‌پروری در بعد ارزیابی عملکرد فردی، با وضعیت مطلوب آن تفاوت وجود دارد؟
۴. آیا میان وضعیت موجود شهرداری سنندج، برای اجرای طرح جانشین‌پروری در بعد ارزیابی الزامات کار آتی، با وضعیت مطلوب آن تفاوت وجود دارد؟
۵. آیا میان وضعیت موجود شهرداری سنندج برای اجرای طرح جانشین‌پروری در بعد ارزیابی استعدادهای آتی فرد، با وضعیت مطلوب آن تفاوت وجود دارد؟
۶. آیا میان وضعیت موجود شهرداری سنندج برای اجرای طرح جانشین‌پروری در بعد پرکردن خلا پرورشی، با وضعیت مطلوب آن تفاوت وجود دارد؟
۷. آیا میان وضعیت موجود شهرداری سنندج برای اجرای طرح جانشین‌پروری در بعد ارزیابی برنامه‌ریزی جانشینی، با وضعیت مطلوب آن تفاوت وجود دارد؟
۸. الگوی نظام مدیریت منابع انسانی شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری در شهرداری سنندج کدام است؟
۹. از دید مدیران کدام یک از مؤلفه‌های جانشین‌پروری از اولویت بیشتری برای این شهرداری برخوردار است؟  
در ادامه جهت بالا بردن دقت در نتایج حاصله ضمن مطرح نمودن سوالات جنبی و مرتبط با مفاهیم، ابعاد و مولفه‌ها طرح شده در پرسشنامه، سوالات فرعی ذیل نیز مطرح شده است:
۱. مؤلفه‌های محوری نظام جذب و استخدام شایسته محور و متناسب با فرهنگ غالب سازمانی شهرداری سنندج با رویکرد جانشین‌پروری کدام‌اند؟
۲. مؤلفه‌های محوری نظام آموزش و توسعه شایسته محور و متناسب با فرهنگ غالب سازمانی شهرداری سنندج با رویکرد جانشین‌پروری کدام‌اند؟
۳. مؤلفه‌های محوری نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور و متناسب با فرهنگ غالب سازمانی شهرداری سنندج با رویکرد جانشین‌پروری کدام‌اند؟
۴. مؤلفه‌های محوری نظام جبران خدمات شایسته محور و متناسب با فرهنگ غالب سازمانی شهرداری سنندج با رویکرد جانشین‌پروری کدام‌اند؟
۵. اولویت هریک از زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی شایسته محور و متناسب با فرهنگ غالب سازمانی شهرداری سنندج با رویکرد جانشین‌پروری کدام است؟

### ۶. فرضیه‌های پژوهش

۱. نظام جذب نیروی انسانی در توانمندسازی کارکنان شهرداری سنندج نقش دارد.
۲. نظام ارزیابی و کشف نیروی انسانی در توانمندسازی کارکنان شهرداری سنندج نقش دارد.
۳. نظام توسعه و آموزش نیروی انسانی در توانمندسازی کارکنان شهرداری سنندج نقش دارد.
۴. نظام حفظ نیروی انسانی در توانمندسازی کارکنان شهرداری سنندج نقش دارد.

### ۶.۱. پیشینه پژوهش

با توجه به اهمیت موضوع جانشین‌پروری، تاکنون مطالعات داخلی و خارجی متعددی در این حوزه تهیه و منتشر شده است. متناسب با حد دسترسی و اطلاع از این تحقیقات موارد مورد نظر برابر با شرح جدول ذیل دسته بندی و ارائه می‌گردد.

جدول ۲. پژوهش‌های مرتبط با جانشین‌پروری

عنوان	نویسنده	نتایج
تیموری و همکاران (۱۴۰۰)	ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری	توجه به شایستگی‌های افراد در نظام جذب و استخدام، آموزش، ارزیابی، جبران خدمت و عدالت محوری و پرهیز از تنگ نظری، ایجاد نظام
بهشتی فر و همکاران (۱۴۰۰)	مطالعه مؤلفه‌های جانشین‌پروری و بررسی میزان تأثیر آنها با استفاده از رویکرد فراتحلیل (مطالعه موردی: سازمان حج و زیارت)	برنامه‌های آموزشی توجیهی برای آگاهی مدیران از اهمیت و ضرورت جانشین‌پروری؛ ۲- ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد و اعطای پاداش؛ ۳- فرهنگ سازمانی حمایتگر؛ ۴- بازنگری در تعریف اشتراک گذاری و تسهیم دانش؛ ۵- بازنگری و ترویج جانشین‌پروری؛ ۶- تعهد سازمان به اجرای طرح جانشین‌پروری
طوطیان اصفهانی و همکاران (۱۳۹۹)	ارائه الگوی موانع جانشین‌پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی ناجا	برابر با نتایج حاصل از پژوهش موانع جانشین‌پروری در ناجا عبارت از: موانع مدیریتی، موانع ساختاری، نحوه ارزیابی عملکرد، گزینش، استخدام، آموزش، انتصاب و ارتقا
باقرزاده و همکاران (۱۳۹۹)	ارائه الگوی جانشین‌پروری در شهرداری تهران	موانع اجراء طرح جانشین‌پروری ۱- موانع مدیریتی ۲- موانع ساختاری ۳- موانع فرایندی ۴- موانع فرهنگی می‌باشد.
میبدی و همکاران (۱۳۹۹)	رتبه بندی عوامل تأثیرگذار بر اجرای موفق نظام جانشین‌پروری در صدا و سیما مرکز یزد	عوامل موثر برای اجرای طرح جانشین‌پروری در مرحله اول عامل ارزیابی قابلیت‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌ها و در مرحله دوم تعهد و در مرحله سوم اجرای نظام جامع ارزیابی می‌باشد.
میرصفیان و کلاته سیفری (۱۳۹۹)	نقش پیاده سازی مدیریت مثبت گرا در گسترش فرایندهای جانشین‌پروری با توجه به اثر خودکارآمدی شغلی و اعتماد سازمانی در سازمان‌های ورزشی استان اصفهان	توجه به خودکارآمدی، به میزان اعتماد کارکنان و سیاست‌ها و عملکردهای سازمان در حوزه برنامه‌ریزی و طراحی الگوی جانشین‌پروری

حمایت از کارمندان، عدم تمرکز، تفویض اختیار، الگوبرداری از سازمان‌های موفق برای اجرای طرح‌های جانشین‌پروری	ارائه الگوی فرایند جانشین‌پروری به روش نظریه داده بنیاد در کمیته امداد امام خمینی	محمودی و همکاران (۱۳۹۸)
توجه به رفتار و بازخورد کارکنان ناشی از عملکرد مدیران قبلی و رفع تعارض‌ها و اختلافات پیش‌آمده برای مدیریت جدید (جانشین)، اتخاذ تدابیر لازم برای کاهش واکنش‌های منفی به مدیران جانشین شده (جدید) با بررسی و دقت در دلایل وابستگی و حس دوستانه به مدیران قبلی	شناسایی و تبیین وضعیت عاطفی کارکنان در مرحله جانشین‌پروری به رهبران جدید	ماتر (۲۰۲۰م)
جانشین‌پروری در انواع مختلف سازمان‌های مختلف با ماهیت سیاسی، بازرگانی، عمومی، خصوصی با رویکرد تدوین یک نظام جامع و یکپارچه در زمینه جانشین‌پروری شده است. و به نوعی نظام‌نامه برای جانشین‌پروری رهبری در سازمان مورد مطالعه قرار گرفته است.	جانشینی رهبری در انواع مختلف سازمان‌ها: جانشین‌ها چه حرفه و سیاستی ممکن است از یکدیگر یاد بگیرند	فارا و همکاران (۲۰۱۹)
توجه ویژه به شایستگی‌های مدیریتی در سطوح مختلف منجمله تفکرات تحلیلی، ادراکی، تغییر، نوآوری و خلاقیت، شجاعت و توان اجراء برای انتخاب جانشین مناسب و کارآمد می‌باشد	توسعه یک الگوی شایستگی و اجرای آن در صنعت برق	براون و همکاران (۲۰۱۸م)

پژوهش‌های متعددی در حوزه مدیریت جانشین‌پروری صورت گرفته است؛ اما بیشتر آن‌ها به برنامه‌ریزی طرح‌های جانشین‌پروری با روش کمی پرداخته‌اند و کمتر با استناد به دلیل عدم انجام و یا اجرای طرح‌های جانشین‌پروری الگوی متناسب با وضعیت فرهنگی و توانایی‌های موجود در سازمان پرداخته و یا پیشنهادات را به صورت انتزاعی مطرح نموده‌اند. که غالباً در عمل کمتر قابلیت اجرایی دارد.

#### ۷. روش شناسی پژوهش

در این پژوهش فارغ از تمامی محدودیت‌ها و حتی موارد مشابه صرفاً با مطالعه در حوزه شهرداری سنندج مستند به آمار و مشخصات سازمانی در سال ۱۴۰۱ اتکا شده است.

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی است، از روش تجزیه و تحلیل به صورت توصیفی و غیرآزمایشی استفاده شده است. بدین ترتیب که در ابتدا با بررسی متون و مرور پیشینه تجربی و نظری، به ایجاد ادبیات غنی و با محتوا در حیطه موضوع پژوهش پرداخته شد و بعداً با توجه به هدف اولیه که شناسایی و تدوین طرح مختص به شهرداری سنندج در حوزه مدیریت منابع انسانی با رویکرد حمایت‌گرا، عدالت محور و شایسته سالاری است به دنبال صحت سنجی ادله مورد نیاز برای الگوی پیشنهادی و امکان سنجی اجراء طرح جانشین‌پروری اقدام گردید. بنا به بسیاری از محدودیت‌ها، برای عدم همکاری در تکمیل پرسشنامه و یا مصاحبه؛ برای تسهیل و اخذ نتایج دقیق، روش مصاحبه به منظور بهره‌گیری و استخراج مناسب‌تر نتایج، به کار گرفته شد. برای تطبیق نتایج و صحت سنجی لازم از پرسشنامه‌ها در اختیار نیز استفاده شد برای تخلیص مطلب و جمع بندی روش پژوهش موارد و اقدامات بعمل آمده در جدول ۳ جمع بندی شده است.

جدول ۳. مراحل روش شناسی پژوهش

مرحله	هدف	شیوه جمع‌آوری داده و اطلاعات	روش نمونه گیری	جامعه آماری

معاونین، مدیران، شهرداران، مناطق، روسای ادارات، سرپرستان، کارشناسان مسئول شاغل در شهرداری مرکزی، مناطق، سازمانها و ادارات تابعه شهرداری	غیر تصادفی و هدفمند	کتابخانه‌ای و پرسشنامه (تکنیک دلفی)	شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای موفق نظام جانشین پروری	اول
		مصاحبه	جمع‌آوری نظرات	دوم
		پرسشنامه	جمع‌آوری نظرات و تصدیق آماری و ستاده‌ها	سوم
		صاحب نظران	مشاوره و بازبینی	چهارم
		نرم افزار تحلیلی SPSS	استخراج داده‌ها و استنباط	پنجم

بعلاوه، در این پژوهش از پایایی باز آزمون و توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام شده استفاده شد. با توجه به اینکه میزان پایایی بازآزمون (۸۱ درصد) و پایایی بین کدگذاران (۷۷ درصد) بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌گردد؛ می‌توان نتیجه‌گیری کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه‌های انجام شده مناسب است. هم جهت با برای محاسبه پایایی در قسمت کمی پژوهش نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد. مطابق محاسبات انجام شده به وسیله نرم افزار SPSS، ضریب آلفای تمامی مولفه‌های پرسشنامه ۷۵۶/۰ برآورد شد که بزرگتر از ۰/۷ بدست آمده است، لذا ابزار جمع‌آوری اطلاعات از پایایی لازم برخوردار است. برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی محتوا، صوری و سازه استفاده شد. با استفاده از روش تحلیل عامل تأییدی، روایی سازه این پرسشنامه آزموده شد. نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد متوسط واریانس استخراج شده هر بعد الگو، دارای مقدار بیشتر از ۰/۵ است. پس روایی همگرایی الگو نیز تأیید می‌شود.

#### ۸. جامعه آماری پژوهش

جامعه آماری از مجموعه شهرداری متشکل از شهرداری مرکزی، ۴ معاونت، ۳ منطقه و یک ناحیه ویژه (بهاران) به همراه ۳ ناحیه منفصل و ۱۳ سازمان و ۵ اداره با جمعیتی بالغ بر ۱۸۸۰ نفر می‌باشد. که تعداد ۱۵۰ نفر از مدیران و کارشناسان خبره (مسئول)، مشتمل بر خبرگان شاغل در شهرداری با سوابق طولانی اجرایی هستند که به همراه متخصصان دانشگاهی در حوزه منابع انسانی، با روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی در فرایند مصاحبه نیمه ساختار یافته مشارکت نموده‌اند. مبنا و دلیل انتخاب اعضای نمونه، علاوه بر خبره بودن در کار و تخصص و مهارت کار سازمانی، برخوردار از سوابق اجرایی در سطوح مدیریتی، آگاهی از موضوع و اهمیت امور پژوهش، همکاری و مساعدت آن‌ها در مجموعه و تیم پژوهشی می‌باشد. که تعداد ۱۵۰ نفر (۲۵ نفر خانم و ۱۲۵ نفر آقا) با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی به عنوان نمونه در این پژوهش شرکت کردند که اطلاعات جمعیت شناختی آنها در جدول ذیل گزارش شده است.

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان (جنسیت)

ویژگی جمعیت شناختی زنان مشارکت کننده در پژوهش

سن (نفر)	سابقه خدمتی (سال)	تحصیلات
کمتر از ۳۰ سال	کمتر از ۱۰ سال	دیپلم و پایین تر
۳۰ تا ۴۰ سال	۱۰ تا ۱۵ سال	کاردانی
۴۰ تا ۵۰ سال	۱۵ تا ۲۰ سال	کارشناسی
بیشتر از ۵۰ سال	۲۰ سال و بیشتر	کارشناسی ارشد
		دکتری

ویژگی جمعیت شناختی مردان مشارکت کننده در پژوهش

سن (نفر)	سابقه خدمتی (سال)	تحصیلات
کمتر از ۳۰ سال	کمتر از ۱۰ سال	دیپلم و پایین تر

۱۲	کارדانی	۲۹	۱۵ تا ۱۰ سال	۷	۴۰ تا ۳۰ سال
۷۲	کارشناسی	۴۲	۱۵ تا ۲۰ سال	۹۸	۴۰ تا ۵۰ سال
۳۸	کارشناسی ارشد	۱۹	۲۰ سال و بیشتر	۲۰	بیشتر از ۵۰ سال
۱	دکتری				

جدول ۵. آمار جمعیت شناختی مصاحبه شوندهگان در بخش کیفی

تعداد(نفر)	سمت	مصاحبه شوندهگان
۳	اساتید و صاحب نظران دانشگاهی	صاحب نظران
۵	معاونین(فعلی و سابق) شهرداران مناطق و نواحی(فعلی و سابق)	مدیران ارشد
۱۰	روسای سازمانها(فعلی و سابق)	مدیران میانی
۱۰	روسای ادارات (فعلی و سابق)	مدیران ستادی
۷	مسئولین واحد(فعلی)	مدیران پایه
۱۰۵	با سوابق بیش از ۱۵ سال	کارشناسان خبره
۱۵۰		مجموع

#### ۹. فرضیه های پژوهش

به منظور سنجش داده های پژوهش از آزمون همبستگی بهره گیری شده است که نتایج آن به صورت زیر قابل بیان است.

جدول ۶. مقایسه ضریب همبستگی (پیرسون) مابین فرضیه ها

متغیر	فرضیه	حجم نمونه	عدد معنا دار	ضریب پیرسون
H <sub>0</sub>	بین نظام جذب نیروی انسانی با توانمندسازی کارکنان رابطه وجود ندارد.	۱۵۰	.۱۰۰۰	٪۷۷
	H <sub>1</sub>			
H <sub>0</sub>	بین نظام ارزیابی و کشف نیروی انسانی با توانمندسازی کارکنان رابطه وجود ندارد.	۱۵۰	.۱۰۰۰	٪۷۵
	H <sub>1</sub>			
H <sub>0</sub>	بین نظام توسعه و آموزش نیروی انسانی با توانمندسازی کارکنان رابطه وجود ندارد.	۱۵۰	.۱۰۰۰	٪۷۰۵
	H <sub>1</sub>			
H <sub>0</sub>	بین نظام حفظ نیروی انسانی با توانمندسازی کارکنان رابطه وجود ندارد.	۱۵۰	.۱۰۰۰	٪۷۲۵

H <sub>1</sub>	بین نظام حفظ نیروی انسانی با توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد.
----------------	---

با توجه به اینکه بیشتر شاغلین مجموعه در تکمیل پرسشنامه‌ها دچار نوعی بی‌اعتمادی و یا اینکه ترس از بازخوردهای درون بخشی مجموعه مبنی بر قضاوت مدیران نسبت به محتوای نتایج حاصله بودند. پژوهشگران بر این باور بودند تا بیشتر به مصاحبه‌ها اتکا نموده و برای تکمیل به پرسشنامه‌ها رجوع نمایند به همین منظور با تاکید پژوهشگران بر این موضوع که یافته‌های بدست آمده، بطور قطعی برای اجرای طرح جانشین‌پروری نمی‌تواند موثر باشد، نتایج با توجه به فرهنگ و ساختار مجموعه شهرداری سندج استحصال شده است و به پشتوانه پیشینه پژوهش موجود در حوزه مفهوم جانشین‌پروری و تطبیق با منابع علمی و سایر تحقیقات از محققین، یافته‌های حاصل از بررسی فرضیات پژوهش به شرح ذیل قابل بیان است.

**ضعف عمده در فرهنگ سازمانی:** بر اساس تجزیه و تحلیل انجام شده؛ مؤلفه فرهنگ بیشترین تأثیر را بر انتخاب و حتی اعتقاد بر مولفه جانشین‌پروری دارد. عوامل سازنده مؤلفه فرهنگ سازمانی، تأثیر قابل ملاحظه‌ای در بدنه فیزیکی و مادی سازمان شهرداری سندج دارد. لذا فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و این عوامل از طرف سازمان رسمی مشخص کننده نوع رفتار و طرز برخوردی هستند که برای موفقیت سازمان مهم خواهند بود این موضوع با پژوهش‌های صورت گرفته توسط احمدی و همکاران (۱۳۹۱) و جعفرپور و نجف بیگی (۱۳۹۹) همخوانی و انطباق دارد.

**تعهد به اجرا:** بنا به اظهار بیش از ۷۴ درصد از مصاحبه شوندگان عدم حمایت تیم‌های مدیریت فعلی و سنوات گذشته از طرح‌های جانشین‌پروری محسوس است؛ برنامه‌های جانشین‌پروری بدون حمایت جدی و کافی از سوی مدیران ارشد سازمان نتیجه چندانی نخواهند داشت؛ مدیران باید عمیقاً باور داشته باشند که کارکنان مستعد و شایسته می‌توانند منشأ مزیت رقابتی باشند که مستقیماً بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند. همچنین، مدیران باید اعتقاد قلبی داشته باشند که استعداد یک منبع و ثروت سازمانی است و نباید آن را در یک واحد یا وظیفه خاص محدود و محبوس کرد [۱۰].

**ارزیابی الزامات کار فعلی و آینده:** از نتایج مصاحبه‌ها چنین استخراج شد؛ که کلیه مصاحبه شوندگان بر این باور بودند که امکان اجرای طرح جانشین‌پروری در مجموعه شهرداری در صورت عدم باور و بد بینی به اجراء میسر نیست. لذا این موضوع در موانع رفتاری شهرداری سندج هم دسته بندی گردید. و به عنوان عامل اثر گذار در ارزیابی فردی شناسایی شد به عبارت ساده‌تر عدم خوشبینی مدیران و ایجاد اندیشه ناامیدی، بر ارزیابی عملکرد فردی افراد تأثیر مستقیم و معنادار داشت. لذا در صورت نگاه مثبت و خوشبینانه مدیریت ارشد سازمان به منابع انسانی و قابلیت‌های آن می‌تواند در مواردی چون سرمایه‌گذاری‌های سازمان در امور آموزش و پژوهش کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان و سرمایه‌گذاری برای حفظ کارکنان کلیدی ظهور پیدا کند. با توجه به نبود آشنایی و آگاهی کافی با برنامه جانشین‌پروری، شاید استفاده از این رویکرد نظام‌مند در سازمان‌های خدماتی مثل شهرداری کمی مشکل باشد. این موضوع در پژوهش‌های انجام شده توسط زین‌الدینی بید مشکی و همکاران (۱۳۹۳) و امین و همکاران (۱۳۹۶) و کریمی و همکاران (۱۳۹۷) و طوطیان اصفهانی (۱۳۹۸) و جعفرپور و نجف بیگی (۱۳۹۹) مورد بررسی قرار گرفت و نتایج مشابه حاصل شده است.

**ارزیابی استعداد فردی:** در سنجش‌های بعمل آمده با تطبیق نتایج و استدلال منابع علمی نمود و توجه به استعدادهای درون بخشی، و خودداری از بکارگیری افراد خارج از مجموعه نمایان بود. ولی در تناقض آشکار امکان اجراء فراهم نمی‌شد؛ مشکل چیست؟ این سوال مورد توجه پژوهشگران قرار گرفت. با توجه به اینکه موانع رفتاری از موانع مهم استقرار جانشین‌پروری در سازمان‌هاست. یکی از موانع رفتاری، نگرش سنتی داشتن به جانشین‌پروری است. در رویکرد سنتی، فرض سازمان‌ها آن است که مدیران به صورت طولانی بر سر کار باقی هستند، تا وقتی که یک حادثه یا بیماری موجب جابه جایی و انتخاب جانشین برای آن‌ها شود [۱۴]. از طرفی، موانع سازمانی نیز مهم است، زیرا خط مشی سازمان ممکن است به جای ارتقای کارکنان، به دنبال ارتقای دوستان و همکاران مدیران باشد. این خط مشی، ممکن است به تخریب جدی سطح عملکرد و استعداد کارکنان منجر شود [۱۴]. این موضوع در شهرداری نمود عینی داشت و در سوالات جنبی مصاحبه شوندگان که کد گذاری نشد و غالب آن‌ها در متن کلامی به آن اشاره داشتند نمایان بود. توجه به تیم دوستان به جای تیم همکاری بدون توجه به استعدادهای و توانایی سایر افراد شاغل از عمده‌ترین موانع ساختاری و رفتاری مجموعه است. بنابراین با توجه به اینکه موانع ساختاری نیز از عمده‌ترین موانع بین سایر موانع مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری است، مدیران شهرداری سندج باید با تدوین شرح وظایف

مختص به شغل را برای پست‌های کلیدی مشخص نماید، سپس با توجه به استعداد افراد، ارزیابی‌های دوره‌ای از افراد شاغل، پست‌ها را به آن‌ها تخصیص دهند.

**خلاء پرورشی:** بسیاری از مدیران و کارمندان مجموعه شهرداری بین جانشین‌پروری و جایگزینی تفاوت قایل نیستند و مفهوم جانشین‌پروری را درک نکرده‌اند؛ در حالیکه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نباید با برنامه‌ریزی جایگزینی اشتباه گرفته شود. چرا که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مستلزم یک رویکرد بلند مدت و گسترده‌تر در جهت آموزش و جایگزینی افراد کلیدی است [۶]. هدف اصلی برنامه‌ریزی جایگزینی جلوگیری از مشکلات ناشی از فقدان هرگونه برنامه برای تصدی مشاغل کلیدی است و عموماً این کار را با تمرکز بر هر واحد سازمانی، بخش یا گروه کاری انجام می‌دهد و تعداد محدودی به عنوان پشتیبان‌های احتمالی طراحی نظام از درون سازمان معرفی می‌کند. لیکن برنامه‌ریزی جانشین‌پروری گامی فراتر از برنامه‌ریزی جایگزینی است و در واقع تلاشی سیستماتیک است تا استمرار رهبری در پست‌های کلیدی را از طریق پرورش و توسعه استعدادهای درون سازمان تضمین نماید [۹].

**ارزیابی برنامه جانشین‌پروری:** بنا به اذعان بیش از ۶۵ درصد مصاحبه‌شوندگان، هرچند موضوع جانشین‌پروری و ضرورت توجه ویژه به آن، از جمله مهم‌ترین مباحث مدیریتی در حوزه جانشین‌پروری به شمار می‌آید، و این موضوع با توجه به پیچیدگی روابط درون سازمانی و بین سازمانی، نوسان و تغییرات ناخواسته مدیریتی و نیاز به استفاده از نیروهای کارآمد در پست‌های مدیریتی؛ از موضوعات مهم مدیریتی می‌باشد. ولی نبود الگوی تدوین شده برای مجموعه شهرداری سندج در راستای جانشین‌پروری و سطح پایین فرهنگ سازمانی در برخورد با این موضوع، عواملی هستند که باعث می‌شوند تا فرآیند جانشین‌پروری در مجموعه شهرداری گاه‌ها به فراموشی سپرده شود و یا به آن توجهی نگردد.

#### ۱۰. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

به عنوان نتیجه‌گیری کلی می‌توان اشعار داشت استقرار نظام جانشین‌پروری در هر سازمان یک وظیفه پیچیده و زمان‌بر است که به توجه مداوم و منابع کافی نیاز دارد. باید توجه داشت که برنامه‌های جانشین‌پروری با توجه به نیازهای هر سازمان، تقریباً جداگانه طراحی شود. هرچند اصول و قواعدی به صورت کلی برای آن در نظر گرفته شده است. در این پژوهش، به دلیل اینکه قبلاً کاری تحقیقی و مشابه در این زمینه انجام نشده بود و پژوهشگران به جهت فقدان و ضعف موضوع در این عرصه اقدام به تحقیق برای ترویج و تعریف فرهنگ جانشین‌پروری در سطح مجموعه، شناسایی عوامل عدم اجراء (موانع)، پیشنهاد الگو مناسب با وضع موجود نمودند لذا موانع ساختاری همچون عدم باور مدیران، نبود برنامه جامع برای جانشین‌پروری، طول عمر کم دوره مدیریتی اکثر مدیران، جذب و بکارگیری‌های بدون برنامه، تراکم و مازاد نیروی بدنه اداری، جابجایی‌های متعدد و مکرر نیروهای شاغل در بدنه مدیریتی و کارشناسی، عدم توجه به آموزش و نبود ارزیابی‌های مدون و مناسب و نظام جبران خدمت ناعادلانه؛ از دلایل عمده و اصلی برای عدم امکان اجرای طرح‌های جانشین‌پروری است.

در کنار موانع شناسایی شده به صورت ساختاری، انتظارات ناپجا شاغلین، عدم تعهد، عدم رضایت شغلی بیشتر شاغلین، بی‌توجهی به آموزش‌های تخصصی، عدم انضباط کاری، بی‌انگیزه بودن شاغلین بدنه کارشناسی و مدیریتی برای انجام خدمت؛ نیز به عنوان عوامل رفتاری در زمره موانع رفتاری شناسایی گردید. و در مجموع دو عامل ساختاری و رفتاری عواملی برای ایجاد ضعف فرهنگ سازمانی که خود مقوله‌ای گسترده و غنی است، از عمده‌ترین دلایل در عدم استقرار نظام جانشین‌پروری سطح مجموعه شهرداری سندج می‌باشد.

برای اینکه نتیجه پژوهش کارآمد و موثر باشد. پیشنهادات در سه طبقه ساختاری، رفتاری، زمینه‌ای؛ تقسیم بندی و پیشنهاد می‌گردد.

**الف) رفع موانع ساختاری:** ۱- در فرآیندهای جذب و بکارگیری به جد بازنگری گردد و نیروها متناسب با نیاز سازمانی جذب و و بکارگیری گردند. ۲- در سطح مجموعه شهرداری به گونه‌ای فرهنگ سازی گردد که برای ارتقا و انتصاب در مشاغل بایستی افراد مصاحبه‌های تخصصی را طی نمایند. ۳- در واحد مدیریت منابع انسانی کارگروهی برای شناسایی استعدادها و توانایی افراد بر اساس معیارهای فنی و علمی تشکیل گردد و برای نهادینه نمودن فرهنگ جانشین‌پروری و نه جایگزینی اقدام گردد. ۴- نظام‌نامه‌ای متناسب با ساختار شهرداری برای ارتقاء، تشویق، تنبیه شاغلین تدوین و اجراء گردد. ۵- در نظام جبران خدمت بازنگری گردد و به بعد پاداش به عنوان اهرم انگیزشی توجه ویژه گردد؛ همچنین از پرداخت‌های بدون برنامه و ضابطه به جد خودداری گردد. ۶- توجه به شایسته‌محموری و شایسته‌سالاری در صدر امور برای انتصاب‌ها و انتخابات افراد قرار گیرد.

ب) رفع موانع رفتاری: ۱- تفکر مدیران از رویکرد سنتی و عرفی حاکم به سمت نظام‌مند و پیشرفته تغییر نماید، و نگاه جایگزینی به جانشینی تغییر نماید. ۲- امنیت شغلی و کارراهه نظام‌مند و شفاف برای مجموعه در نظر گرفته شود و مدیران از اعمال سلاب و برخوردهای شخصی به طرفیت افراد پرهیز نمایند. ۳- ارتقاء فرهنگ استاد و شاگردی (مربیگری) با رویکرد تکریمی و پرداخت مالی (پاداش) ب، برای پرورش استعدادها و روحیه تعامل و همکاری. ۴- ارزیابی دوره‌ای شاغلین به لحاظ روحی و روانی و تعامل سرپرستان و مدیران برای شناسایی مشکلات کاری و همدلی در مشکلات خانوادگی به منظور رفع مشکلات، نه افزایش بار روحی از طریق محیط کاری، برای جلوگیری از حذف استعدادها. ۵- حمایت مدیران برای نگهداری از استعدادها و تلاش برای آموزش و ارتقاء ۶- انتقاد پذیری و روحیه انتقادی سالم برای اصلاح رفتار و فرآیندها.

پ) زمینه‌ای: ۱- نظام ارزیابی افراد در سطح مدیران و کارشناسان بازبینی و اصلاح گردد و از ایجاد کارراهه و رزومه‌های هدفمند و غیر واقعی برای افراد و اشخاص جلوگیری گردد. ۲- حمایت از استعدادها و نخبگان درون مجموعه در اولویت امور مدیریت سرمایه انسانی قرار گیرد. ۳- تشویق افراد ساعی و کوشا در اولویت فرهنگ سازمانی قرار گیرد. ۴- فضای رقابتی با رویکرد توسعه و غنای سازمانی ایجاد گردد. ۵- مداخله گروه‌های ذینفع و فشار به عنوان عوامل کاهنده برای انگیزه کاری و حذف استعدادها توسط مدیران و بدنه کارشناسی با ارتقا فرهنگ عدم وابستگی قطع گردد. ۶- برنامه‌ریزی برای انجام کارها به صورت تیمی و شناسایی فعالین هر تیم برای گروه‌های کاری به عنوان جانشین‌های مشاغل و پست‌های حساس و مدیریتی.

در نهایت پژوهشگران با توجه به بررسی‌های بعمل آمده نظام ۷ مرحله‌ای ستاره هفت پر را به عنوان الگوی مناسب برای جانشین‌پروری را پیشنهاد می‌نماید.

#### ۱۰. محدودیت‌های پژوهش

از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش و همچنین سایر پژوهش‌های که به نوعی به صورت کیفی صورت می‌گیرد و یا اینکه در نهایت نتایج حاصله به صورت کیفی تفسیر می‌گردد عدم قابلیت تعمیم یافته‌ها به سایر جوامع آماری مشابه است. این پژوهش در شهرداری سنندج و مختص به جامعه و فرهنگ آن تهیه شده است. هرچند در سیر فرایند تحقیق برای پژوهشگران با وجود اشتغال در مجموعه بسیاری تنگنا و مشکلات فراهم شد اما در نهایت به دلیل کاربردی بودن نتایج برای مجموعه به صورت خاص، نتایج پژوهش ارائه گردید؛ همچنین می‌توان ادعا کرد که یافته‌های بخش کیفی پژوهش حاضر را نمی‌توان به زمان آینده نیز تعمیم داد. جامعه آماری این پژوهش، محدود به شهرداری مرکزی سنندج به همراه ادارات ستادی و شهرداری مناطق با سازمان‌های وابسته و مستقل در دوره فعلی است. پژوهشگران این تحقیق نیز همانند بسیاری از پژوهشگران دیگر بر این باورند. در حالت کلی، مسائل سازمانی از دیدگاه انسانی مفاهیمی انتزاعی و ذهنی‌اند؛ به همین دلیل، بسیاری مواقع جداکردن مرز میان واقعیت و خیال بسیار سخت می‌باشد. در این پژوهش نیز باید این نکته را مد نظر داشت احتمال دارد کارکنان در پاسخگویی به سوالات مصاحبه و یا پرسشنامه نتوانسته باشند به طور کامل از پیش فرض‌های ذهنی خود آزاد بوده و یا اینکه به دلیل اشتغال پژوهشگران قضاوت‌هایی را انجام داده باشند و تنها ادراکات ذهنی خود را به منزله واقعیت موجود بیان کرده باشند؛ البته پژوهشگران امیدوارند با تکرار جامعه و افزایش سطح آن و تعداد نمونه‌ها و استفاده از تلفیق روش‌های کیفی و کمی به صورت همزمان، از محدودیت‌های این تحقیق کاسته شده باشد.

#### منابع

- [۱] اسکندری، مجتبی و سلطانی، محمدرضا و حبیبی، حسین (۱۴۰۰)؛ طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان با رویکرد معنوی، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، سال پنجم، شماره ۱۷، ۲۰۳-۲۲۶.
- [۲] امام قلی زاده، سعید، برقی، رضا و زارعی متین، حسن (۱۳۸۸)؛ بررسی رابطه بین میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌های سازمانی و توانمندسازی آنان در شرکت مخابرات استان مازندران، فرهنگ نو، سال هفتم، شماره ۱۹، ۳۷-۵۸.
- [۳] امین، فرشته؛ نادری خورشیدی، علیرضا؛ واحد، عزیزاله (۱۳۹۶)؛ الگوی جانشین‌پروری شرکت مدیریت منابع آب، فصلنامه پژوهش‌های منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۹، شماره ۳ (پیاپی ۲۹)، ۴۹-۷۰.
- [۴] بارانی، صمد و افخمی اردکانی، مهدی و رادمرد، قادر (۱۳۹۱)؛ بررسی عوامل سازمانی زمینه ساز توانمندسازی کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت، فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سال هفتم، شماره ۲۰، ۶۶-۷۵.



- [۵] باقرزاده، محمد رضا و فرخی، احسان و طبری، مجتبی و مهرآرا، اسداله (۱۳۹۹)؛ ارائه الگوی جانشین‌پروری در شهرداری تهران، فصلنامه علمی- پژوهشی جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)، سال ۱۰، شماره ۳، ۴۹۷-۵۱۳
- [۶] بوربور جعفری، مریم و احمدوند، سهراب (۱۳۹۶)؛ جانشین‌پروری مقدمه جانشین‌سازی، کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد، حسابداری، امور انسانی در ابتدای هزاره سوم، شیراز، ۱-۱۸.
- [۷] تیموری، هادی و شاهین، آرش و کریمی، عبدالله (۱۴۰۰)؛ ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری، جامعه‌شناسی کاربردی سال سی و سوم، شماره پیاپی ۸۶، شماره دوم، ۷۲-۹۲.
- [۸] جعفرپور، محمد سعید و نجف بیگی، رضا و عقیقی، علیرضا (۱۳۹۹)؛ الگوی توسعه جانشین‌پروری مورد مطالعه (بانک رفاه کارگران)، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال هفتم، شماره ۲۷، ۶۳-۹۳.
- [۹] چترچی، نوش‌آفرین و طبری، مجتبی (۱۳۹۷)؛ طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی، فصلنامه تامین اجتماعی، سال سیزدهم، شماره ۱۴، ۱۵۷-۱۸۵.
- [۱۰] زین‌الدینی بیدمشکی، زهرا و عدلی، فریبا و وزیر، مژده (۱۳۹۳)؛ مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۷۲، ۵۱-۷۲.
- [۱۱] سلاجقه، سنجر، خسروپور، مهدیه، نیک‌پور، امین (۱۳۹۱)؛ مدیریت جانشین‌پروری نیاز امروز در سازمان‌ها، تدبیر فروغ، شماره ۲۰۱، ۷-۲۰.
- [۱۲] سلیمانی، نادر و زحمت‌کش، محبوبه و فائض، علی (۱۳۹۰)؛ رابطه توانمندسازی کارکنان با یادگیری در ادارت آموزش و پرورش، فصلنامه علوم تربیتی، سال چهارم، شماره ۱۵، ۸۹-۱۰۵.
- [۱۳] شیرزاد کبریا، بهارک و طالبی، داریوش و دلگشایی، یلدا و خورشیدی، عباس و شریعتمداری، مهدی (۱۳۹۸)؛ ارائه الگوی جانشین‌پروری برای مدیران مناطق چهارگانه آموزش و پرورش شهرستان کرج، فصلنامه سبک زندگی با محوریت سلامت، دوره ۳، ۱۲۳-۱۳۱.
- [۱۴] طوطیان اصفهانی، صدیقه و مهرآرا، اسداله و کلانتری، رزیتا (۱۳۹۸)؛ بررسی موانع مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال یازدهم، شماره ۱ (پیاپی ۳۵)، ۷۵-۱۰۰.
- [۱۵] علامه، سید محسن و صفری، علی و دانیالی ده خوش، محمود (۱۳۹۷)؛ طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد داده‌بنیاد، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دهم، شماره ۱، ۱۰۵-۱۳۰.
- [۱۶] فقیهی، ابولحسن و ذاکری، محمد؛ (۱۳۹۴)؛ آسیب‌شناسی استقرار جانشین‌پروری مدیران در سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال پنجم، شماره ۱۵ و ۱۶، ۱۵-۲۴.
- [۱۷] فعلی، جواد و گرجی کرسامی، علی و پایروند، محمد هادی (۱۳۹۷)؛ بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال ۱۰، شماره ۲، ۷۵-۱۰۰.
- [۱۸] 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.
- [۱۹] کریمی، مریم و حیدری نژاد، صدیقه و مهرعلیزاده، یدالله (۱۳۹۷)؛ طراحی مدل مدیریت جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان: نظریه داده‌بنیاد، فصلنامه علمی مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، شماره ۵۴، ۱۲۹-۱۴۷.
- [۲۰] گل‌وردی، مهدی؛ زارعی، حسن و جندقی، غلامرضا (۱۳۹۵)؛ شناسایی عوامل مؤثر در بروز رفتار جانشین‌پرور: رویکرد کیفی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۸، شماره ۲، ۱۸۳-۲۰۸.
- [۲۱] متقی، بهشتی فر؛ محمد حسین و بهشتی فر (۱۳۸۸)؛ مدل کانال رهبری در فرایند جانشین‌پروری، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۱۱، آذر ۸۸، صص ۲۴-۲۸.
- [۲۱] مرادی پردنجانی، حجت‌الله و اسماعیلی، احمدرضا (۱۳۹۵)؛ تبیین رابطه هوش سازمانی، کارایی و یادگیری سازمانی با توانمندسازی، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۱۱(۲)، ۲۲۴-۲۳۸.

- [۲۲] میرصفیان، حمید رضا و کلاته سیف‌ری، معصومه (۱۳۹۹)؛ نقش پیاده‌سازی مدیریت مثبت‌گرا در گسترش فرایندهای جانشین‌پروری با توجه به اثر خودکارآمدی شغلی و اعتماد سازمانی در سازمانهای ورزشی استان اصفهان، مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۱۲، شماره ۵، ۲۲۷-۲۵۰.
- [۲۳] واعظی، رضا و سبزیکاران، اسماعیل (۱۳۸۹)؛ بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی پخش فراورده های نفتی ایران، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳، ۱۵۴-۱۷۸.
- [۲۴] هادی‌زاده مقدم، اکرم و سلطانی، فرزانه (۱۳۹۰)؛ تبیین مؤلفه‌های پیاده سازی 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، شماره ۱۰: ۳۹-۸۲.
- [۲۵] هزار جریبی، جعفر و کولیوند، علیرضا (۱۳۹۷)؛ جانشین‌پروری مدیران با تأکید بر استعدادیابی و شایستگی، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال ششم، شماره ۳، ۳۱-۵۵.

- [26] Barner, R. (2006), "Bench Strenght", San Francisco, American Management Association
- [27] Goldman, E., & Scott, A. R. (2016). Competency models for assessing strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 9 (3), 258-280.
- [28] Helton, K.; Jackson, R. (2007), Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment, *Public Personnel management*, 335-348
- [28] Pandey, S. & Sharma, D. (2014). Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations. *Procedia Economics and Finance*, 11: 152 - 165.
- [29] Rothwell, W. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. 4th ed, AMA com