

## بررسی الگوی جانشین‌پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران

فرشته امین\*، علی‌رضا نادری خورشیدی\*، عزیزاله واحد\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۲/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۸/۱۱

### چکیده

این پژوهش درصدد است با استفاده از مدل مناسب و مقایسه مؤلفه‌های جانشین‌پروری در وضع موجود و مطلوب شرکت مدیریت منابع آب ایران به این سؤال پاسخ دهد که آیا میان وضعیت موجود و مطلوب جانشین‌پروری در این سازمان تفاوتی وجود دارد و کدام‌یک از مؤلفه‌های جانشین‌پروری از اولویت بیش‌تری برخوردار هستند. این پژوهش به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان و کارشناسان منابع انسانی شرکت مدیریت منابع آب ایران و شرکت‌های تابعه اعم از مدیران منابع انسانی، مدیران امور کارکنان و کارشناسان مسئول، کارشناسان و کارکنان واحدهای منابع انسانی این شرکت‌هاست. نمونه آماری براساس فرمول کوکران ۱۸۵ نفر محاسبه شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که وضعیت موجود و مطلوب شرکت مدیریت منابع آب ایران در تمامی مؤلفه‌های جانشین‌پروری دارای تفاوت هستند. همچنین یافته‌های حاصل از رتبه‌بندی مؤلفه‌ها حاکی از آن است که در وضعیت موجود، "ارزیابی عملکرد فردی"، "بالاترین اولویت" و "ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری"، "پایین‌ترین اولویت" را دارا هستند. در وضعیت مطلوب نیز "پرکردن خلأ پرورشی" بالاترین رتبه و "ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری"، "پایین‌ترین رتبه" را دارند.

**کلیدواژه‌ها:** جانشین‌پروری؛ مدیریت جانشین‌پروری؛ برنامه‌ریزی جانشین‌پروری؛

Famin@ut.ac.ir

\*. استادیار مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

Naderi@ihu.ac.ir

\*\* . دانشیار مدیریت، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاه جامع امام حسین (ع)

\*\*\*. نویسنده مسئول: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

Vahed1960@gmail.com

## مقدمه

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری<sup>۱</sup> کوشش سنجیده و نظام‌مندی است که توسط سازمان برای حصول اطمینان از تداوم رهبری و مدیریت در پست‌های اصلی، نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و علمی برای تشویق افراد به ارتقا انجام می‌شود (راث‌ول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). درحقیقت، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به فرایندی اشاره دارد که طی آن نیروهای مستعد سازمان از طریق برنامه‌ریزی‌های هم‌راستا با راهبردها و برنامه‌های کلان سازمان، برای تصدی مشاغل حساس و مناصب کلیدی مهیا می‌شوند. انجمن مدیریت منابع انسانی (SHRM<sup>۳</sup>) بیان می‌دارد که جانشین‌پروری در مورد آماده‌سازی است نه انتخاب از قبل، همچنین می‌توان بیان نمود که جانشین‌پروری در مورد این است که افراد برای همیشه با سازمان همراه نیستند (کلین و سالک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳).

پیتر دراکر<sup>۵</sup> معتقد است، قادر نخواهیم بود که خطر نابودی یا سقوط یکی از شرکت‌های مهم خود را به این دلیل که پیش‌بینی کافی برای جانشینی مدیریت در آن نداشتیم، را بپذیریم (راث‌ول، ۲۰۰۵).

با تغییر هژمونی مدیریت آب در منطقه و از همه مهم‌تر بروز بحران‌های آبی بسیار خطرناک مانند فرونشست دشت‌های کشور و مرگ تالاب‌ها و دریاچه‌ها و توسعه پدیده گردوخاک، چندی است که زنگ هشدار مدیریت منابع آب کشور به صدا درآمده است. لذا مدیریت آب کشور با چالش تغییر روند مدیریت سنتی و سازه‌ای به مدیریت سازه‌ای و غیرسازه‌ای از برنامه چهارم توسعه در سطوح مختلف ساختار آب کشور مواجه شد. آینده‌نگری و توجه به تخصیص بهینه آب و حفاظت کمی و کیفی منابع آب برای رهبران این سازمان و کارکنان آن اهمیت یافت. از مهم‌ترین چالش‌های مدیریت منابع آب کشور در شرایط حاضر، توسعه ظرفیت‌های مدیریتی و منابع انسانی بخش آب است. یکی از مشکلات مهمی که شرکت مدیریت منابع آب ایران در حال

1. Succession planning
2. Rothwell
3. Society For Human Resource Management
4. Klein & Salk
5. Peter Drucker

حاضر با آن روبه‌رو است، بلا تصدی شدن مشاغل کلیدی است که می‌تواند به دلایل مختلفی چون خروج داوطلبانه و یا غیرداوطلبانه افراد (مثل بازنشستگی یا بازخریدی، اخراج، انتقال، ارتقا و یا حتی فوت) باشد. به همین خاطر لازم است این شرکت فرصت را غنیمت شمرده و گامی اساسی بردارد تا در برابر مشکلات ناخواسته، قدرت عکس‌العمل داشته باشد. چاره این کار را می‌توان در به‌کارگیری و اجرایی نمودن طرح جانشین‌پروری جستجو کرد. تقریباً نتایج هیچ پژوهش مرتبگی تاکنون در رابطه با جانشین‌پروری این سازمان در دسترس نیست. البته در مورد جانشین‌پروری تحقیقات زیادی انجام شده است اما هنوز بین چگونگی برقراری ارتباط بین برنامه‌های جانشین‌پروری و توسعه مدیران آینده و راهبردهای سازمان، ارتباط ضعیفی وجود دارد (کاراولی و هال، ۲۰۰۳). این پژوهش درصدد است با استفاده از مدل مناسب و مقایسه مؤلفه‌های جانشین‌پروری در وضع موجود و وضع مطلوب شرکت مدیریت منابع آب ایران به این سؤال پاسخ دهد که آیا میان شرایط موجود و مطلوب جانشین‌پروری در این سازمان تفاوتی وجود دارد و کدام‌یک از این مؤلفه‌ها از نگاه خبرگان صنعت آب کشور از اولویت بیش‌تری برخوردار هستند؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش دیدگاه سستی جانشین‌پروری

هرچند جانشین‌پروری یک ایده جدید نیست، اما بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها هنوز اصل جانشین‌پروری را فقط برای مدیران رده‌بالا مثل مدیران عامل به کار می‌برند. سلسله‌مراتب سازمانی نسبت به نیازهای واقعی شغل‌های بدون تصدی ممکن است فرایند را تحت تأثیر قرار دهد (مندی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). چندین دهه بنگاه‌ها، شرکت‌ها و سازمان‌ها به‌صورت یک میل طبیعی از جانشین‌پروری برای تعیین افراد - نه مهارت‌ها و استعدادها که در آینده موردنیاز سازمان می‌شوند- استفاده می‌کردند. این کار به‌خصوص برای مدیران اجرایی انجام می‌پذیرفت (گارمن

1. Mandy

وتایلر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). جانشین‌پروری در طول آن روزها، طبقه‌بندی و شناسایی جانشین موردنیاز برای جایگزینی اجداد خود در شغلی خاص بود.

یک شیوه تفکر قدیمی نسبت به جانشین‌پروری این بود که جانشین‌پروری یک وسیله برای ترمیم بحران است. این نوع دیدگاه نسبت به جانشین‌پروری به جای تمرکز بر وظایف، بر شخصی خاص تمرکز دارد. از طریق این دیدگاه قدیمی جانشین آینده فقط شناسایی و انتخاب می‌شد و برای رسیدن به سطح بالاتر هیچ‌گونه آموزش، آماده‌سازی و توسعه‌ای صورت نمی‌پذیرفت (بایهام و نلسون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹).

### دیدگاه مدرن جانشین‌پروری

امروزه سازمان‌های موفق، به‌طور غیرفعال به انتظار آینده نمی‌مانند. آنها از طریق سرمایه‌گذاری در زمان و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای اطمینان از استمرار استعدادهای رهبران و کارمندان رده‌بالای خود، آینده را خلق می‌کنند (ایبارا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). در حال حاضر سازمان‌ها نسبت به اهمیت دورنمای جدید فرایند جانشین‌پروری آگاهی بیش‌تری کسب کرده‌اند. در این دورنما جانشین‌پروری، به انتخاب در تمامی سطوح سازمانی، آماده‌سازی، توسعه و نگهداری رهبران مستعد آینده اقدام می‌نماید. این کار پلی برای کسب مزیت رقابتی باثبات در محیط پرتلاطم امروزی است. توسعه و نگهداری رهبران آینده از این جهت دارای اهمیت است که باعث می‌شود سازمان، از اینکه این افراد دارایی سازمان هستند و تلاش‌های خارج از سازمان نمی‌تواند آنها را وسوسه کند، اطمینان کسب کند (هاینن و اونیل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴).

### سیر تکامل نظریه‌های جانشین‌پروری

بر پایه رویکرد تکاملی، فرایند رشد نظریه‌های جانشینی را می‌توان در سه محور برنامه‌ریزی جایگزینی، برنامه‌ریزی جانشینی و جانشینی مدیریت طبقه‌بندی نمود:

برنامه‌ریزی جایگزینی: اگر برنامه رسمی سازمان وجود نداشته باشد، برنامه‌ریزی جایگزینی

1. Garman and Tyler
2. Byham and Nelson
3. Ibarra
4. Heinen & O'Neill

ابزار ارزشمندی برای پردازش مدیریت محسوب می‌شود. چارت جایگزینی این امکان را فراهم می‌کند که قضاوت‌ها در مورد عملکرد و توانایی‌های افراد، مستند و مدون شود و در سازمان‌های بزرگ‌تر، در مواقعی که اطلاعات غیررسمی در مورد افراد چندان کامل و قابل‌اعتماد نیست از آنها استفاده شود (واکر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸).

برنامه‌ریزی جانشینی: در یک تعریف کلی برنامه‌ریزی جانشینی به فرایند منظمی اطلاق می‌شود که در آن به نیازمندی‌های پست‌های مدیریتی کلیدی از درون یک فرایند ارزیابی عملکرد، نسبت کیفیت به کمیت به مدیران عالی و میانی توجه می‌شود و به این سؤالات پاسخ داده می‌شود که آیا سیاست‌های سازمانی استمرار پست‌های مدیریتی را در نظر گرفته است؟ آیا نظام ارزیابی عملکرد مدونی برای مدیران و سرپرستان وجود دارد؟ آیا نظام رسمی آموزشی در این باره به‌وجود آمده است؟ برنامه‌ریزی جانشینی و برنامه‌ریزی جایگزینی اگرچه با هم سازگارند و اغلب هم‌پوشانی دارند، اما نباید با یکدیگر اشتباه شوند. برنامه‌ریزی جانشینی فراتر از برنامه‌ریزی جایگزینی قرار می‌گیرد، برنامه‌ریزی جانشینی کوشش و تلاش برای حصول اطمینان از استمرار رهبری با ایجاد ذخیره استعداد از درون سازمان توسط فعالیت‌های پیش‌بینی‌شده رهبری است و آن را می‌توان به‌عنوان ابزاری برای اجرای طرح‌های راهبردی تلقی کرد (راث‌ول، ۲۰۰۲).

جانشینی مدیریت: امروزه به‌جای برنامه‌ریزی جانشینی از واژه جانشینی مدیریت استفاده می‌شود که در چارچوب مدیران متمرکز شده است. در برنامه‌ریزی جانشینی روی همه پست‌های کلیدی، برنامه‌ریزی صورت می‌گرفت، اما در این رویکرد جدید به جانشینی صرفاً در قالب مدیران برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد. در جانشینی مدیریت به‌طور وسیع به ارزش‌یابی‌های عملکرد برآورده‌شده در همه سطوح رجوع می‌شود.

### پیشینه پژوهش‌های مرتبط

در پژوهش سام کن و همکاران (۱۳۸۸) برای سنجش میزان آمادگی شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران برای اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با رویکرد نوین مدیریت

1. Walker

استعدادها، این نتیجه حاصل شد که میان وضع موجود میزان آمادگی شرکت برای اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری با وضعیت مطلوب، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

جلیلیان و صوفی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان جانشین‌پروری مدیران و فرماندهان ناجا دریافتند که نتایج تحلیل عامل اکتشافی حاکی از پنج عامل انعطاف راهبردی کلان، انگیزش مشارکتی، چگونگی اجرا، ضمانت اجرائی، آمادگی سازمانی و سرمایه سازمانی بود. نتایج تحلیل عامل تأییدی، نشان‌دهنده ارزش بسیار مناسب رتبه اول و دوم سازه با مبانی نظری است.

در پژوهش مرادی شیرازی و همکاران (۱۳۹۲) در رابطه با طراحی مدل سیستم جانشین‌پروری برای مشاغل کلیدی شرکت سایکو، ضمن شناسایی مشاغل کلیدی و رتبه‌بندی آنها، مدل جانشین‌پروری با هشت گام به‌ترتیب: ۱. شناسایی مشاغل کلیدی، ۲. تعیین شایستگی‌های موردنیاز مشاغل کلیدی، ۳. شناسایی کاندیداها و تحلیل شکاف شایستگی، ۴. شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعداد، ۵. طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه‌ای، ۶. ارزیابی مجدد استعدادها و ارائه بازخورد، ۷. انتقال افراد آماده به خزانه جانشینان آماده و ۸. ارزیابی و بهبود مستمر نظام جانشین‌پروری پیشنهاد شد.

## مدل مفهومی پژوهش

مدل‌های متنوعی در زمینه جانشین‌پروری پیشنهاد شده است و یک مدل بومی برای سازمان‌ها وجود ندارد. پرکاربردترین مدل‌های حوزه جانشینی مطرح‌شده در این تحقیق به شرح زیر مورد بررسی مقایسه‌ای قرار می‌گیرد:

جدول ۱. مقایسه مدل‌های پرکاربرد جانشین‌پروری

مدل	مؤلفه‌ها	شرح مدل	نویسنده
ستاره هفت‌پر	۱. ایجاد تعهد ۲. ارزیابی کار فعلی ۳. ارزیابی عملکرد فردی ۴. ارزیابی کارآیی ۵. ارزیابی استعداد فردی ۶. پرکردن خلأ پرورشی ۷. ارزیابی برنامه	در این مدل رویکرد مطابقت وضعیت داخلی و خارجی، هم‌راستایی برنامه جانشینی با سایر برنامه‌های سازمان، حرکت سازمان از طریق چرخه حیات توسعه به سمت جانشین‌پروری، مورد تأکید است.	راثول
خط لوله رهبری	۱. سازگاری با مدل ۲. استاندارد عملکرد ۳. ارزیابی کاندیدا ۴. ارزیابی خط لوله	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 پیاده‌سازی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری مدیران راهبردی را در نظر دارد.	مالر
تیم تسریع	۱. شناسایی افراد بااستعداد ۲. شناخت فرصت‌های پیشرفت ۳. راه‌حل‌های فرصت پیشرفت ۴. اطمینان از پیشرفت ۵. بررسی وظائف جدید	این مدل به‌جای دست‌چین کردن افراد، یک خزانه افزایشی مبتنی بر توسعه یک گروه از نامزدهای با توان بالا را برای کل پست‌های اجرائی در نظر می‌گیرد.	بایهام
مشترک‌المنافع	۱. تعیین وظائف و زمان ۲. شناسایی شایستگی‌های اولیه ۳. تحلیل شکاف شایستگی ۴. طراحی فرصت توسعه شایستگی ۵. ایجاد خزانه استعداد ۶. ارزیابی موجودی مهارت	پیش‌بینی دقیق تغییرات و شناسایی شایستگی‌های هر پست و توسعه شایستگی‌ها افراد به‌همراه ایجاد خزانه استعداد مورد توجه این مدل است.	هلتون و جکسون
بدون عناوین شغلی	۱. انعطاف شغلی ۲. آینده‌نگری نه تمرکز بر گذشته ۳. تمرکز بر نقاط راهبردی به‌جای شغل ۴. الگوی شایستگی افراد با مهارت روز	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.	-

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود تمرکز مدل خط لوله رهبری بر توسعه رهبری و آموزش

شیوه‌های نوین رهبری در سازمان است. حال آن مدل، گروه تسریع تمرکزش را بر ایجاد یک خزانه افزایشی برای یک گروه از پست‌های سازمانی قرار داده است که با این مدل نیز می‌توان تنها بخشی از نیازهای سازمان آن‌هم در پست‌های اجرایی را پاسخ داد. مدل مشترک‌المنافع با تمرکز بر کلیه پست‌ها و ایجاد خزانه استعداد تا حدودی توانسته است طرح جانشینی را به صورت فراگیر در سازمان مطرح نماید، اما فرایندهای تعریف‌شده برای این مدل در بخش‌های فنی سازمان بیش‌تر قابلیت دارند. در نظریه بدون عناوین شغلی نیز شایستگی‌های افراد ملاک عمل بوده و افراد از پست‌ها جدا شده و کنترلی بر پست‌های سازمانی نیست. حال آنکه مدل ستاره هفت‌نقطه‌ای راثول با تعریف مؤلفه‌های مناسب، به صورت جامع، طرح جانشینی را با برنامه‌های راهبردی و کلان سازمان هم‌راستا نموده و این امکان را نیز فراهم می‌سازد تا از قابلیت‌های دیگر مدل‌ها نیز بهره گرفته شود. مؤلفه کلیدی این مدل آموزش و یادگیری است. برای یک سازمان بالغ و مسن و بسیار بزرگ مانند شرکت مدیریت منابع آب ایران با ۳۱ شرکت تابعه در استان‌های کشور، توصیه مدل جانشین‌پروری با قابلیت اجرای گام‌به‌گام و تدریجی نیز یک اولویت مهم بوده است.

باتوجه به مطالعه محقق در باب مدل‌های موجود در حوزه جانشین‌پروری و شناخت کافی از سازمان مورد بررسی و همچنین باتوجه به بررسی دقیق چارچوب نظری تدوین‌شده و جلسات متعدد با مسئولین منابع انسانی شرکت مدیریت منابع آب، مدل ستاره هفت‌نقطه‌ای راثول (۲۰۰۵) که دارای چارچوب مناسب و قابل اجرا برای مدیریت جانشین‌پروری است برای این سازمان مناسب دیده شده است.

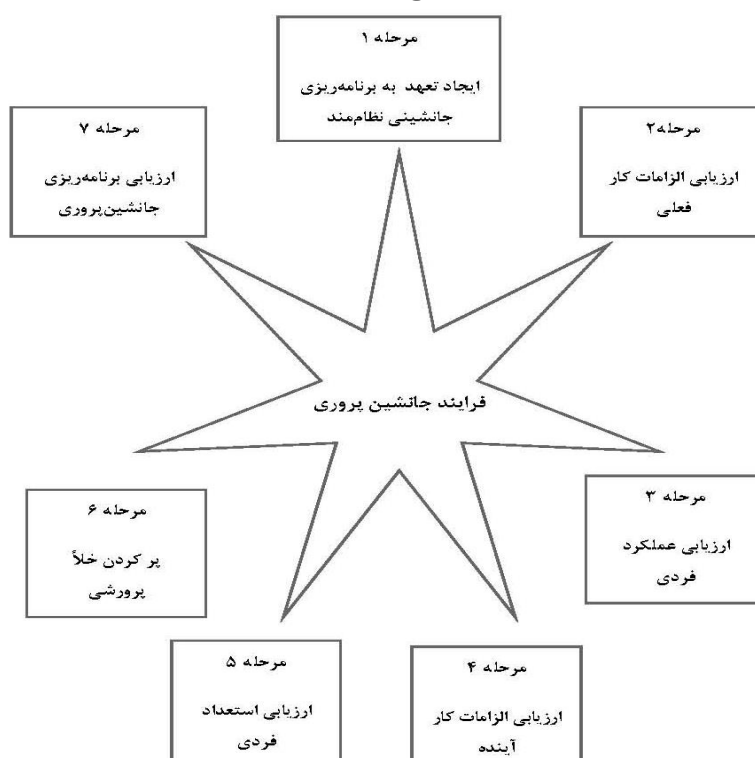
در مورد بومی‌سازی مدل و پرسشنامه انتخابی، موارد زیر قابل توجه است:

۱. تدوین چارچوب نظری قوی و بررسی مدل‌های پرکاربرد همراه با شناخت دقیق وضعیت سازمان و انتخاب مدل متناسب با سازمان از نتیجه برآیند بررسی مدل‌ها؛
۲. متناسب‌سازی گویه‌های پرسشنامه با واژگان متفاهم در سازمان و بومی‌سازی ابزار؛
۳. توسعه پرسشنامه انتخاب‌شده برای سنجش دو وضعیت موجود و مطلوب و هم‌زمان برای دو درجه اهمیت طیف پاسخ‌ها (بی‌اهمیت، بسیار بااهمیت) جهت اولویت‌بندی مؤلفه‌ها؛



۴. اولویت‌بندی مؤلفه‌ها هم‌زمان با استفاده از دو نرم‌افزار فریدمن و تاپسیس و مقایسه نتایج حاصل از این دو نرم‌افزار؛

۵. بررسی و تأیید پایایی پرسشنامه تدوین‌شده از طریق پیش‌آزمون در جامعه آماری. مدل ستاره هفت‌نقطه‌ای راثول (۲۰۰۵) دارای عوامل اصلی جانشین‌پروری و متغیرهای اثرگذار بر هر عامل بوده و با تغییرات ایجادشده برای این سازمان مناسب‌تر نیز شد. این مدل دربرگیرنده عوامل اصلی جانشین‌پروری به شرح زیر است:\*\*\*



شکل ۱. هفت مرحله مدل راثول (۲۰۱۰: ۸۳-۸۵)

گام اول ایجاد تعهد به برنامه‌ریزی جانشینی نظام‌مند: به‌عنوان اولین مرحله، تصمیم‌گیران

سازمان باید نسبت به مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی نظام‌مند تعهد داشته باشند و آن را مستقر نمایند. تا حدودی این امر در رشد سریع باورها و اعتقاد به ارزش بیشتر رویکردهای برنامه‌ریزی‌شده نسبت به رویکردهای برنامه‌ریزی‌نشده در مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی نشان داده می‌شود (جلیلیان و صوفی، ۱۳۹۲). این گام نوعی حرکت از رویکرد غیربرنامه‌ریزی‌شده به سمت رویکرد برنامه‌ریزی‌شده در جانشین‌پروری است. گام دوم ارزیابی الزامات کار فعلی افراد: راثول (۲۰۱۰) بر این باور است که 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 که مدت‌ها یک چالش اصلی برای مدیران ارشد بوده است.

گام سوم ارزیابی عملکرد فردی: راثول (۲۰۱۰) معتقد است که ابتدا باید دید که ارزیابی عملکرد چگونه به جانشین‌پروری مرتبط می‌شود؟ ارزیابی عملکرد جزئی از حیات باقی‌مانده سازمان است.

گام چهارم ارزیابی الزامات کار آینده: پست‌های کلیدی و الزامات کاری آن همیشه ثابت نخواهند ماند؛ زیرا سازمان‌ها به‌طور مستمر در حال پاسخ‌دادن به فشارهای بیرونی و درونی هستند. راثول (۲۰۱۰) می‌گوید، الزامات کار، پست‌های کلیدی و حتی کارکنان با توان بالا اغلب به‌صورت پویا در حال تغییر می‌باشند.

گام پنجم ارزیابی استعداد فردی: 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.

گام ششم، پرکردن خلأ پرورشی: یکی از راه‌های مهم برای اجرای طرح‌های جانشین‌پروری، ارتقای از درون است. راثول (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 حرفه‌ای‌ها دریافته‌اند که مرشد - مریدی (منتورینگ) نیز، جنبه مهمی برای حمایت و

اجتماعی کردن اعضای سازمان است (قلی‌پور و هاشمی، ۱۳۹۳).

گام هفتم ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری: ارزیابی به معنای ارزش‌گذاری یا تعیین ارزش است. معیارهای مناسب ارزیابی باید از اهداف تعیین‌شده برنامه سرچشمه بگیرند. ارزیابی برنامه‌ای، شبیه به حسابرسی منابع انسانی است که ممکن است تمام فعالیت‌های منابع انسانی را در برگیرد. (راث‌ول، ۲۰۱۰).

لذا براساس این مدل پژوهش حاضر به‌دنبال پاسخ به سؤالات زیر است:

۱. آیا میان وضعیت موجود شرکت مدیریت منابع آب ایران برای اجرای طرح جانشین‌پروری در بعد ایجاد تعهد نسبت به استقرار برنامه‌ریزی جانشینی نظام‌مند، با وضعیت مطلوب آن تفاوت وجود دارد؟
۲. آیا میان وضعیت موجود شرکت مدیریت منابع آب ایران برای اجرای طرح جانشین‌پروری در بعد ارزیابی الزامات کار فعلی، با وضعیت مطلوب آن تفاوت وجود دارد؟
۳. آیا میان وضعیت موجود شرکت مدیریت منابع آب ایران برای اجرای طرح جانشین‌پروری در بعد ارزیابی عملکرد فردی، با وضعیت مطلوب آن تفاوت وجود دارد؟
۴. آیا میان وضعیت موجود شرکت مدیریت منابع آب ایران برای اجرای طرح جانشین‌پروری در بعد ارزیابی الزامات کار آتی، با وضعیت مطلوب آن تفاوت وجود دارد؟
۵. آیا میان وضعیت موجود شرکت مدیریت منابع آب ایران برای اجرای طرح جانشین‌پروری در بعد ارزیابی استعدادهای آتی فرد، با وضعیت مطلوب آن تفاوت وجود دارد؟
۶. آیا میان وضعیت موجود شرکت مدیریت منابع آب ایران برای اجرای طرح جانشین‌پروری در بعد پر کردن خلأ پرورشی، با وضعیت مطلوب آن تفاوت وجود دارد؟
۷. آیا میان وضعیت موجود شرکت مدیریت منابع آب ایران برای اجرای طرح جانشین‌پروری در بعد ارزیابی برنامه‌ریزی جانشینی، با وضعیت مطلوب آن تفاوت وجود دارد؟
۸. از منظر خبرگان کدام‌یک از مؤلفه‌های جانشین‌پروری از اولویت بیش‌تری برای این شرکت برخوردار است؟

## روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی است. همچنین از نظر گردآوری داده‌ها و اطلاعات و روش تجزیه و تحلیل، یک تحقیق توصیفی و غیرآزمایشی است که سعی پژوهشگر بر این است تا جواب یک مسئله و پرسش واقعی را طی یک فرایند تحقیق و پژوهش مورد شناسایی قرار دهد. هدف، توصیف عینی واقعی و منظم خصوصیات موضوع مورد تحقیق (وضعیت جانشین‌پروری) است. این تحقیق از نظر اجرا نیز پیمایشی است که با نمونه‌گیری همراه است. طرح‌های پیمایش اشاره به رویه‌های پژوهشی دارد که در آن پژوهشگر نوعی پیمایش روی یک نمونه یا کلیت جامعه اجرا می‌کند تا نگرش‌ها، افکار و رفتارها یا خصیصه‌های جامعه را توصیف کند (عابدآبادی، ۱۳۹۲).

جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان و کارشناسان منابع انسانی شرکت مدیریت منابع آب ایران و شرکت‌های تابعه اعم از مدیران منابع انسانی، مدیران امور کارکنان، کارشناسان مسئول، کارشناسان و کارکنان واحدهای منابع انسانی این شرکت‌هاست. حجم جامعه آماری در زمان پژوهش حدود ۳۵۰ نفر برآورد می‌شود.

البته از آنجاکه بررسی کل جامعه با محدودیت هزینه و زمان مواجه است، پژوهشگران با استفاده از روش استنباط آماری، نتایج حاصل از تحلیل نمونه را به جامعه اصلی تعمیم می‌دهند. در این پژوهش جهت تعیین حداقل حجم نمونه لازم از فرمول کوکران برای جامعه محدود استفاده شد.

نمونه‌های این تحقیق از بین جامعه آماری به دلیل مشخص بودن تعداد جامعه آماری و شانس یکسان برای انتخاب آنان، به‌طور تصادفی ساده انتخاب می‌شود.

برای گردآوری اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های موردنیاز و نیز از شبکه جهانی اطلاعات استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌های کمی از پرسشنامه ۲۸ سؤالی (راثول، ۲۰۱۰: ۸۳ - ۸۵) در طیف ۵ سطحی و در دو قسمت وضعیت مطلوب و وضعیت موجود در ۷ مؤلفه استفاده شد.

در این تحقیق، برای سنجش روایی (اعتبار) ابزار اندازه‌گیری از اعتبار محتوا استفاده شد و با مشورت اساتید محترم دانشگاه و بررسی نتایج تحقیق مشابه این اطمینان را به وجود آورد که پرسشنامه انتخاب‌شده همان خصیصه موردنظر محقق را می‌سنجد. به‌منظور تعیین پایایی (قابلیت اعتماد) آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار استاندارد برای این پایایی ۰/۷ (در برخی منابع ۰/۶) است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. همچنین برای شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌ها، از آزمون فریدمن و فن TOPSIS استفاده شده است. برخی از ویژگی‌های جامعه آماری مانند جنسیت، سن، تحصیلات، سابقه کار به‌صورت توصیفی به نمایش گذاشته شده است. در آمار استنباطی برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش

تعداد ۱۵۵ عدد پرسشنامه کامل شده توسط کارکنان واحدهای مختلف منابع انسانی شرکت مدیریت منابع آب ایران و شرکت‌های تابعه جمع‌آوری شد.

نتایج شاخص‌های آماری ابعاد جانشین‌پروری به تفکیک وضع موجود و وضع مطلوب نشان می‌دهد، در تمامی ابعاد جانشین‌پروری میانگین نمرات وضع مطلوب بیش‌تر از میانگین نمرات وضع موجود است.

جدول ۲. شاخص‌های آماری نمره کلی جانشین‌پروری به تفکیک وضع موجود و وضع مطلوب

متغیر	وضعیت	میانگین	انحراف معیار
نمره کلی جانشین‌پروری	موجود	۲/۰۷	۰/۶۹۸
	مطلوب	۴/۰۵	۰/۶۳۱

نتایج نشان می‌دهد، در نمره کلی جانشین‌پروری میانگین نمرات وضع مطلوب بیش‌تر از میانگین نمرات وضع موجود است.

برای بررسی توزیع داده‌های به دست آمده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف<sup>۱</sup> استفاده شده است.

جدول ۳. آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای بررسی نرمال (بهنجار) بودن مؤلفه‌های جانشین‌پروری

مؤلفه	وضعیت	میانگین	انحراف استاندارد	Z کولموگروف اسمیرنوف	p-value
ایجاد تعهد نسبت به استقرار برنامه‌ریزی جانشینی	موجود	۲/۰۸	۰/۷۷۷	۳/۳۷۶	۰/۰۰۰
	مطلوب	۴/۱۰	۰/۸۱۱	۳/۱۲۵	۰/۰۰۰
ارزیابی الزامات کار فعلی	موجود	۲/۱۲	۰/۷۱۷	۳/۴۵۷	۰/۰۰۰
	مطلوب	۴/۰۰	۰/۷۳۳	۳/۸۹۰	۰/۰۰۰
ارزیابی عملکرد فردی	موجود	۲/۳۵	۰/۸۴۵	۳/۲۱۱	۰/۰۰۰
	مطلوب	۴/۱۴	۰/۷۷۳	۳/۲۳۶	۰/۰۰۰
ارزیابی الزامات کار آتی	موجود	۲/۱۱	۰/۸۱۳	۳/۸۹۰	۰/۰۰۰
	مطلوب	۳/۹۹	۰/۷۹۷	۳/۱۵۴	۰/۰۰۰
ارزیابی استعدادهای فردی	موجود	۲/۱۶	۰/۹۱۳	۳/۲۲۰	۰/۰۰۰
	مطلوب	۴/۰۹	۰/۷۸۹	۳/۰۱۶	۰/۰۰۰
پر کردن خلأهای پرورشی	موجود	۲/۲۷	۰/۸۴۰	۳/۶۲۳	۰/۰۰۰
	مطلوب	۴/۲۴	۰/۷۵۹	۳/۰۳۱	۰/۰۰۰
ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	موجود	۱/۹۷	۰/۹۳۴	۳/۴۴۸	۰/۰۰۰
	مطلوب	۴/۰۰	۰/۷۸۱	۳/۳۲۶	۰/۰۰۰

همان‌گونه که در جدول بالا مشاهده می‌شود، آزمون کولموگروف - اسمیرنوف معنی‌دار نیست ( $p=۰/۰۰۰$ ) و بنابراین تمامی مؤلفه‌های جانشین‌پروری دارای توزیع بهنجار (نرمال) نیستند و می‌توان از تحلیل‌های ناپارامتریک برای آن استفاده کرد.

باتوجه به نتیجه آزمون کولموگروف - اسمیرنوف در ادامه با بهره‌گیری از آزمون ویلکاکسون<sup>۲</sup> و در راستای سؤال‌های اساسی پژوهش، یافته‌های پژوهش مورد تجزیه و تحلیل

1. Kolmogorov-Smirnov Test  
2. Wilcoxon Test

آماری قرار می‌گیرد.

جدول ۴. نتایج آزمون ناپارامتری ویلکاکسون برای مقایسه میانگین مؤلفه‌های جانشین‌پروری

وضعیت موجود با وضعیت مطلوب

تفاوت	p-value	Z	مؤلفه	سؤال‌های تحقیق
معنی‌دار	۰,۰۰۰	-۹,۹۵	ایجاد تعهد نسبت به استقرار برنامه‌ریزی جانشینی	آیا در وضعیت موجود شرکت مدیریت منابع آب ایران برای اجرای طرح جانشین‌پروری در بعد ایجاد تعهد نسبت به استقرار برنامه‌ریزی جانشینی، با وضعیت مطلوب آن تفاوت وجود دارد؟
معنی‌دار	۰,۰۰۰	-۱۰,۲	ارزیابی الزامات کار فعلی	آیا در وضعیت موجود شرکت مدیریت منابع آب ایران برای اجرای طرح جانشین‌پروری در بعد ارزیابی الزامات کار فعلی با وضعیت مطلوب آن تفاوت وجود دارد؟
معنی‌دار	۰,۰۰۰	-۱۰,۱۸	ارزیابی عملکرد فردی	آیا در وضعیت موجود شرکت مدیریت منابع آب ایران برای اجرای طرح جانشین‌پروری برای اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری در بعد ارزیابی عملکرد فردی با وضعیت مطلوب آن تفاوت وجود دارد؟
معنی‌دار	۰,۰۰۰	-۱۰,۰۹	ارزیابی الزامات کار آتی	آیا در وضعیت موجود شرکت مدیریت منابع آب ایران برای اجرای طرح جانشین‌پروری در بعد ارزیابی الزامات کار آتی با وضعیت مطلوب آن تفاوت وجود دارد؟
معنی‌دار	۰,۰۰۰	-۱۰,۳	ارزیابی استعدادها فردی	آیا در وضعیت موجود شرکت مدیریت منابع آب ایران برای اجرای طرح جانشین‌پروری در بعد ارزیابی استعدادها فردی با وضعیت مطلوب آن تفاوت وجود دارد؟
معنی‌دار	۰,۰۰۰	-۱۰,۵۸	پرکردن خلأهای پرورشی	آیا بین وضعیت موجود شرکت مدیریت منابع آب ایران برای اجرای طرح جانشین‌پروری در بعد پرکردن خلأ پرورشی با وضعیت مطلوب آن تفاوت وجود دارد؟
معنی‌دار	۰,۰۰۰	-۱۰,۰۸	ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	آیا در وضعیت موجود شرکت مدیریت منابع آب ایران برای اجرای طرح جانشین‌پروری در بعد ارزیابی برنامه‌ریزی جانشینی با وضعیت مطلوب آن تفاوت وجود دارد؟

اطلاعات جدول ۴ نشان می‌دهد از آنجا که P (سطح معنی‌داری) مربوط به کلیه مؤلفه‌ها کوچک‌تر از سطح آلفای ۰/۰۵ است، لذا می‌توان چنین قضاوت کرد که تفاوت معنی‌داری بین مؤلفه‌های جانشین‌پروری در شرایط موجود با شرایط مطلوب مشاهده می‌شود. این نتایج تأیید می‌کند که بین وضعیت موجود میزان آمادگی شرکت مدیریت منابع آب ایران برای اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری در ابعاد مختلف نسبت با وضعیت مطلوب، تفاوت وجود دارد. همان‌گونه که در سؤالات تحقیق آمده است، در سؤال هشتم مطرح شد که از منظر خبرگان کدام یک از مؤلفه‌های جانشین‌پروری از اولویت بیش‌تری برای این شرکت برخوردار است؟ به‌منظور روشن شدن ترتیب و اولویت هر یک از ابعاد جانشین‌پروری در وضعیت موجود و مطلوب از آزمون رتبه‌ای فریدمن<sup>۱</sup> استفاده شد که نتیجه آن در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵. نتیجه حاصل از اجرای آزمون رتبه‌ای فریدمن به تفکیک ابعاد جانشین‌پروری در وضعیت موجود

رتبه میانگین	متغیر	مؤلفه‌ها
۴/۴۱	پرکردن خلأهای پرورشی	ابعاد جانشین‌پروری
۳/۹۸	ارزیابی استعدادهاى فردى	
۴/۶۱	ارزیابی عملکرد فردی	
۳/۸۷	ارزیابی الزامات کار آتی	
۳/۷۶	ایجاد تعهد	
۳/۹۳	ارزیابی الزامات کار فعلی	
۳/۴۴	ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	
۴۹/۷۶۳	فریدمن محاسبه‌شده	آماره‌های فریدمن
۶	درجه آزادی	
۰/۰۰۰	سطح معنی‌داری	

1. Friedman Test



نتایج جدول بالا نشانگر آن است که آزمون فریدمن محاسبه شده از آزمون فریدمن بحرانی جدول در سطح خط‌پذیری ۱٪ بزرگ‌تر است، لذا با اطمینان ۹۹٪ می‌توان نتیجه گرفت در وضعیت موجود بین ابعاد جانشین‌پروری میان کارکنان شرکت مدیریت منابع آب ایران تفاوت معنی‌داری وجود دارد. مقایسه میانگین نمرات ابعاد جانشین‌پروری بین کارکنان مؤید آن است که بالاترین رتبه به ارزیابی عملکرد فردی و پایین‌ترین رتبه به بعد ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اختصاص یافته است.

**جدول ۶. نتیجه حاصل از اجرای آزمون رتبه‌ای فریدمن به تفکیک ابعاد جانشین‌پروری در وضعیت مطلوب**

رتبه میانگین	متغیر	مؤلفه‌ها
۴/۵۸	پرکردن خلأهای پرورشی	ابعاد جانشین‌پروری
۴/۱۸	ارزیابی استعدادهاى فردی	
۴/۱۱	ارزیابی عملکرد فردی	
۴/۰۳	ارزیابی الزامات کار آتی	
۴/۰۰	ایجاد تعهد	
۳/۸۴	ارزیابی الزامات کار فعلی	
۳/۲۶	ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	
۲۹/۷۱۹	فریدمن محاسبه شده	آماره‌های فریدمن
۶	درجه آزادی	
۰/۰۰۰	سطح معنی‌داری	

نتایج جدول ۶ نشانگر آن است که آزمون فریدمن محاسبه شده از آزمون فریدمن بحرانی جدول در سطح خط‌پذیری ۱٪ بزرگ‌تر است، لذا با اطمینان ۹۹٪ می‌توان نتیجه گرفت در وضعیت مطلوب بین ابعاد جانشین‌پروری میان کارکنان شرکت مدیریت منابع آب ایران تفاوت معنی‌داری وجود دارد. مقایسه میانگین نمرات ابعاد جانشین‌پروری بین کارکنان مؤید آن است که

بالاترین رتبه به پرکردن خلأ پرورشی و پایین‌ترین رتبه به بعد ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اختصاص یافته است.

### اولویت‌بندی وضعیت موجود و مطلوب با روش TOPSIS

پس از انجام رتبه‌بندی مؤلفه‌های جانشین‌پروری در وضعیت‌های موجود و مطلوب با استفاده از روش ناپارامتری فریدمن، در این قسمت با استفاده از روش TOPSIS این مؤلفه‌ها نیز رتبه‌بندی می‌شوند.

جدول ۷. نتایج رتبه‌بندی مؤلفه‌های جانشین‌پروری در وضعیت موجود با استفاده از روش TOPSIS

رتبه	امتیاز	مؤلفه‌های جانشین‌پروری
۱	۰/۵۸۵	ارزیابی عملکرد فردی
۲	۰/۵۳۶	پرکردن خلأهای پرورشی
۳	۰/۴۹۰	ارزیابی الزامات کار فعلی
۴	۰/۴۵۵	ارزیابی الزامات کار آتی
۵	۰/۴۳۹	ارزیابی استعدادهای فردی
۶	۰/۴۲۸	ایجاد تعهد
۷	۰/۳۶۴	ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

همان‌طور که در داده‌های جدول ۸ مشخص است، در اولویت‌بندی مؤلفه‌های جانشین‌پروری در وضعیت موجود با استفاده از روش تاپسیس، ترتیب اولویت در ارزیابی عملکرد فردی، پرکردن خلأهای پرورشی، ارزیابی کار فعلی، ارزیابی کار آتی، ارزیابی استعدادهای فردی، ایجاد تعهد و درنهایت ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است. نتایج نهایی اولویت‌بندی گزینه‌ها با استفاده از روش تاپسیس، برتری مؤلفه ارزیابی عملکرد فردی بین سایر مؤلفه‌های جانشین‌پروری را نشان می‌دهد.

جدول ۸. نتایج رتبه‌بندی مؤلفه‌های جانشین‌پروری در وضعیت مطلوب با استفاده از روش TOPSIS

رتبه	امتیاز	مؤلفه‌های جانشین‌پروری
۱	۰/۶۲۵	پر کردن خلأهای پرورشی
۲	۰/۵۲۶	ارزیابی استعدادهای فردی
۳	۰/۵۲۴	ارزیابی عملکرد فردی
۴	۰/۴۵۷	ایجاد تعهد
۵	۰/۴۵۷	ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری
۶	۰/۴۳۳	ارزیابی الزامات کار فعلی
۷	۰/۴۱۰	ارزیابی الزامات کار آتی

همان‌طور که از داده‌های جدول ۹ مشخص است، در اولویت‌بندی مؤلفه‌های جانشین‌پروری در وضعیت مطلوب با استفاده از روش تاپسیس، ترتیب اولویت در پر کردن خلأهای پرورشی، ارزیابی استعدادهای فردی، ارزیابی عملکرد فردی، ایجاد تعهد، ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ارزیابی الزامات کار فعلی و در نهایت ارزیابی الزامات کار آتی است. نتایج نهایی اولویت‌بندی گزینه‌ها با استفاده از روش تاپسیس، برتری مؤلفه پر کردن خلأهای پرورشی بین سایر مؤلفه‌های جانشین‌پروری را نشان می‌دهد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تغییر هژمونی مدیریت آب در منطقه‌ای که ایران با کشورهای آن دارای منابع آب مشترک است و اعمال سیاست‌های افزایش جمعیتی و از همه مهم‌تر بروز بحران‌های آبی بسیار خطرناک مانند فرونشست دشت‌های کشور و مرگ تالاب‌ها و دریاچه‌ها و توسعه پدیده گردوخاک، چندی است که زنگ هشدار مدیریت منابع آب کشور را به صدا درآورده است. لذا از مهم‌ترین نیازهای مدیریت منابع آب کشور در شرایط حاضر، توسعه ظرفیت‌های منابع انسانی است. لذا این سازمان در این تحقیق در زمینه جانشین‌پروری، سازمانی با حساسیت بالا از نظر محصول خروجی و تأثیر آن بر کشور تحلیل می‌شود.

این پژوهش با استفاده از مدل هفت‌مرحله‌ای راثول (۲۰۰۵) و با مقایسه مؤلفه‌های جانشین‌پروری در وضع موجود و مطلوب شرکت مدیریت منابع آب ایران به این نتیجه رسیده است که میان وضعیت موجود و مطلوب جانشین‌پروری در این سازمان، تفاوت زیادی وجود دارد و از نگاه خبرگان صنعت آب کشور نیز مؤلفه ارزیابی عملکرد فردی از اهمیت بیش‌تری برخوردار بوده و مؤلفه ارزیابی برنامه جانشین‌پروری از اهمیت کم‌تری برخوردار است. به‌نظر می‌رسد تأکید زیاد بر ارزیابی عملکرد فردی در بخش آب نشانگر این است که این بخش با تغییرات محیطی فراوانی مواجه بوده و انتظار است افرادی در مناصب کلیدی و حساس قرار گیرند که بیش از دیگران قادر به درک این شرایط باشند. مدیریت آب در کشور با بحران‌های بزرگی روبه‌روست و خطر انتخاب جانشینان ضعیف برای مدیرانی که به‌نحوی از پست‌های فعلی جدا می‌شوند، بسیار بالا ارزیابی می‌شود و خسارت این خطر دیگر قابل‌جبران نخواهد بود.

شرکت مدیریت منابع آب ایران تاکنون در زمینه الگوی جانشین‌پروری مورد پژوهش قرار نگرفته است، اما نتایج بخش‌هایی از این تحقیق با تحقیقات محققان داخلی هم‌راستاست.

باتوجه به سؤالات و یافته‌های تحقیق، پیشنهادهایی را می‌توان ارائه کرد. هدف این تحقیق بررسی وضعیت جانشین‌پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران بوده و سعی داشته است به هشت سؤال پیش‌گفته پاسخ دهد. لذا با استفاده از این یافته‌ها دو پیشنهاد کلی می‌توان مطرح کرد:

۱. پیشنهاد می‌شود، تحقیقات آتی به تفکیک سطوح مدیریتی و عملیاتی انجام شود و به‌طور مجزا سطوح مختلف سازمان مورد بررسی کمی و کیفی قرار گیرد.

۲. پیشنهاد می‌شود، مدل ستاره‌ای راثول که در این پژوهش نیز مورد استفاده قرار گرفت و نتایج قابل‌قبول (در سطح اطمینان ۹۵ درصد) را ارائه نمود، در سطح هیئت‌مدیره شرکت، مورد بررسی و تصویب قرار گرفته و به مرحله اجرا درآید. در این صورت، نقشه راه جانشین‌پروری این سازمان و ویژگی‌های آتی رهبران و مدیران آینده شرکت نیز تعیین می‌شود. هفت بعد مدل مذکور به‌نحو مؤثری آینده‌ربری و مدیریت منابع پرچالش آب کشور را تضمین خواهد کرد.

## منابع

- جلیلیان، امیرمنصور؛ صوفی، علی‌رضا (۱۳۹۲)، جانشین‌پروری مدیران و فرماندهان ناجا ابعاد و اعتبارسنجی بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، فصلنامه نظارت و بازرسی، س هفتم، ش ۲۳.
- سام کن، ساره (۱۳۸۸)، سنجش میزان آمادگی شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران برای اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با رویکرد نوین مدیریت استعدادها، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی.
- عابدآبادی، سپیده (۱۳۹۲)، بررسی اثربخشی نظام جانشین‌پروری، مطالعه موردی در شرکت توزیع نیروی برق شیراز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- قلی‌پور، رحمت‌اله و هاشمی، محمد (۱۳۹۳)، تبیین تأثیر منتورینگ بر جانشین‌پروری: با تمرکز بر طرح توسعه فردی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، س هفتم، ش ۲، تابستان ۱۳۹۴: ۳۰ - ۳۲.
- مرادی شیرازی، عباس؛ قلی‌پور، آرین و ابویی اردکان، محمد (۱۳۹۲)، طراحی مدل سیستم جانشین‌پروری برای مشاغل کلیدی در شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو (ساکپکو)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- Byham, W. D., & Nelson, G.D. (1999). "Succession Planning Developing the next generation of leaders" *health forum journal*, 42, 19-26.
- Garman, R. And Tyler, I. (2004) "What kind of CEO will your hospital need next? Model for succession planning" *trust*, vol. 57, No. 9.
- Heinen, J. S. and O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance". *Empl. Rel. Today*, 31: 67-82. doi:10.1002/ert.20018.
- Ibarra, Patrick. (2005). "Succession planning: an idea whose time has come". Public Management.
- Karaevli, A.; Hall, D. (2003), "Growing leaders in turbulent times: Is succession planning up to the challenge", *Organizational dynamics.science direct elsevier science journals database*, 62-79.
- Klein, M.F, & Salk, R.J. (2013). Presidential Succession Planning: A Qualitative Study in Private Higher Education. *Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 335 – 345
- Mandi, R. (2008) "A Case Study Exploring Succession Planning ", Ph.D. dissertation, The School of Eng. And Applied Science, St.Louis, USA, George Washington Univ.
- Rothwell, W. (2010). "Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within". 4th ed., AMA com.
- Rothwell, W. J. (2002) "Putting Success into your succession Planning", *Journal of Business Strategy*, p. 37-32.
- Rothwell, W. J. (2005). "Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within ", New York: AMACOM.

Walker, James W. (1998). "Do We Need Succession Planning Anymore?" **Human Resource Planning**, 21(3), 9-11.