Education Strategies in Medical
2018;10(6): 516-525
www.edcbmj.ir
Original Article
Farname Inc.

Studying Status of The Successor Program of University Administrators (A Case Study at Ardebil Islamic Azad University)

Khadijeh Azar[1], **Tooran Soleimani**[2]

1. Young Researchers and Elite Club, Ardabil branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran
2. Department of Educational Sciences,Ardabil Branch,Islamic Azad University,Ardabil,Iran

Article Information

Article history:

Received: 2017/09/11
Accepted: 2017/10/25
Available online: 2017/10/31

EDCBMJ 2018; 10(6): 516-525

Corresponding author at:

Khadijeh Azar
Young Researchers and Elite Club, Ardabil branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran
Tel: 09149901569
Email:
azarkh889@yahoo.com

Abstract

Background and Aims: The aim of successor planning is to prepare and train talented personnel in organizations for strategic and key positions. Accordingly, the issue of successor planning is one of the most important issues in every organization. It is clear that there need to be proper rudiments and preliminary conditions for successful implementation of any program in organizations. This survey aimed to investigate the amount and level of preparation and readiness of Ardebil Azad university's staff for successor planning in 2015-2016.

Methods: The research method is descriptive and applied in terms of purpose. The required information were collected using Durkim questionnaire. The statistical population consisted of all the 400 staffs of Ardebil Azad University from which 200 were chosen randomly by using Morgan table. A questionnare whose reliability and validity were set using Chronbakh, was used as data collecting tool. The data were analysed by using spss18 software and t-test.

Results: The results of data analysis and its effective factors (policy making, candidate assesment, candidate development and successor planing assesment) showed that university's readiness for successor Planning was quite high.

Conclusions: It can be concluded that the readiness of the studied university to execute the successor planning is higher than the desired level. As a result, the university can enhance the necessary skills for proper management in prone individuals, by using this appropriate capacity.

KeyWords: Succession Planning, Managers, university

Copyright © 2016 Education Strategies in Medical Sciences. All rights reserved.

How to cite this article:

Azar K, Soliemani T. Studying Status of The Successor Program of University Administrators (A Case Study at Ardebil Islamic Azad University) . Educ Strategy Med Sci. 2017; 10 (6) :516-525

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-01-29]

دوماهنامه علمی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی
بهمن–اسفند ۱۳۹۶
2018;10(6):516-525
www.edcbmj.ir
مقاله پژوهشی
Farname Inc.

بررسی وضعیت برنامۀجانشین‌پروری مدیران دانشگاه (مطالعۀ موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل)

خدیجه آذر[۱]، توران سلیمانی[۲]

۱. . باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل،ایران
۲. گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل،ایران

اطلاعات مقاله

تاریخچه مقاله
دریافت: ۱۳۹۶/۰۶/۲۰
پذیرش: ۱۳۹۶/۰۸/۰۳
انتشار آنلاین: ۱۳۹۶/۰۸/۰۹

EDCBMJ 2018; 10(6):516-525

نویسنده مسئول:
خدیجه آذر
باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل،ایران
تلفن: ۰۹۱۴۹۹۰۱۵۶۹
پست الکترونیک:
azarkh889@yahoo.com

چکیده

زمینه و اهداف: هدف از برنامۀ جانشین‌پروری، آماده‌سازی نیروهای مستعد داخل سازمان برای تصدی مشاغل کلیدی، حساس و راهبردی است.براین اساس یکی از مسایل مهم برای هر سازمان و ذی‌نفعان آن، موضوع جانشین است. بی‌شک وجود بسترهایی برای اجرای موفق هر برنامه در یک سازمان ضروری و الزامی است.هدف پژوهش حاضر، بررسی میزان آمادگی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحداردبیل در سال۹۵-۹۴ برایاجرای برنامۀ جانشین‌پروری بوده است.

روش بررسی: روش پژوهش، توصیفی و برحسب هدف، کاربردی است. اطلاعات مورد نیاز با پرسش‌نامه دورکیم کسب شد. جامعۀ آماری، کلیۀ۴۰۰ نفر کارکنان دانشگاه آزاد اردبیل بودند. براساس جدول مورگان نمونه‌ای به حجم۲۰۰نفر به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. ابزار جمع‌آوری داده پرسش‌نامۀ استانداردی بود که روایی آن قبلاً بررسی شده و پایایی آن نیز با آلفای کرونباخ ۰/۸۲ تایید شده بود. از آزمون آماری tتست با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۱۸ داده‌ها تجزیه و تحلیل شدند.

یافته‌ها: نتایج بررسی وضعیت جانشین‌پروری و عوامل موثر بر آن(تعیین خط مشی،ارزیابی کاندیدا، توسعۀکاندیدا، ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری) نشان داد که نمونۀمدنظر از این حیث در وضعیت متوسط به بالا قرار دارد؛ یعنی از وضعیت مطلوبی برخوردار است.

نتیجه‌گیری: از تحلیل فرضیۀاصلی پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که میزان آمادگی دانشگاه مطالعه شده برای اجرای موفق برنامۀ جانشین‌پروری بالاتر از حد مطلوب است. در مجموع، این دانشگاه با استفاده از این ظرفیت می تواندمهارت‌های لازم برای مدیریت شایسته در افراد مستعد را ارتقا بخشد.

کلمات کلیدی: برنامۀجانشین‌پروری، مدیران، دانشگاه

کپی‌رایت ©: حق چاپ، نشر و استفاده علمی از این مقاله برای مجله راهبردهای آموزش در علوم پزشکی محفوظ است.

مقدمه

در جهان متلاطم امروز آن‌چه که می‌تواند حیات بالنده و رو به رشد سازمان‌ها را تضمین کند وجود نظام مدیریتی کارآمد است. برای داشتن نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد هم، باید مدیرانی شایسته تربیت کرد. تربیت و پرورش مدیران نیازمند داشتن چارچوب جامع و کاملی است تا با انتخاب و پرورش صحیحِ مدیرانِ اثربخش اهداف و استراتژی‌های سازمان جامه عمل بپوشند[۱]. نتایج تحقیقات حاکی از کمبود نیروهای ذی‌صلاح مدیریتی و افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران به‌مراتب توانمندتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی، درسال‌های آینده است. درحقیقت شناسایی، تربیت و پرورش مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. به همین منظور، بسیاری از سازمان‌های آینده نگر، به‌دنبال طراحی برنامه‌های جدی و منظم جانشین‌پروری(Succession Planning) برای برآورد و تأمین نیازمندی‌های آیندۀ خود در زمینه‌های مدیریتی هستند[۲].

تئوری‌پردازان رهبری مطرح می‌کنند که جانشین‌پروری مستلزم شناسایی کارکنانی است که برای مواجهه با چالش‌های رهبران آینده آموزش و مهارت‌های مسیرشغلی مناسب را دارند[۳]. مدیریت جانشین‌پروری، قابلیت رشد و توسعه دارد. این برنامه منصب‌های خاص سازمانی را در سطوح ارشد سازمان پر

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-01-29]

می‌کند؛ اما در محیط متغیر امروزی، در هر سازمان تقاضاهای گوناگون و نوینی برای افراد بااستعداد وجود دارد. این برنامه به جای توانمندسازی یک فرد برای هر منصب کلیدی، بر توانمندسازیِ تعداد زیادی از افراد برای رهبری موثر بودن در هر تعداد منصب سازمانی تأکید می‌کند[۴].

از آنجا که توسعه و تغییر سازمان‌ها از توانمندسازی و تغییر مدیران آن‌ها آغاز می‌شود؛ بنابراین پرورش و توانمندسازی مدیران و کارکنان بر مبنای الگوهای جدیدِ متناسب با آن حیاتی است. کاربرد رویکردهای مناسب برای پرورش مدیران با صلاحیت در برخورد و مواجهه با محیط متغیر، پیچیده و گسترده‌ای که آموزش عالی درسطوح داخلی و جهانی با آن مواجه است هم به نظر لازم و ضروری می‌رسد[۵].

در پژوهش‌های متعدد به ضرورت وجود برنامۀ جانشین پروری در سازمان‌ها اشاره شده است که این چهار مورد از مهم ترینِ آن‌ها هستند:

۱.فراهم ساختن فرصت‌های بیشتربرای کارکنان با استعداد

۲.شناسایی نیازهای جایگزینی به‌عنوان ابزار پیش‌بینی آموزش، تربیت و پرورش کارمندان

۳.افزایش خزانۀ استعدادها از میان کارمندان مستعد

۴.مشارکت در اجرای طرح‌های راهبردی و بلندمدت سازمان [۶] .

براین اساس، مدیران و رهبران آموزشی، با داشتن نگرش جامع به مدیریت جانشین‌پروری، شناسایی نیازهای جایگزین به عنوان ابزاری برای آموزش ضروریِ توسعۀ کارکنان، فراهم کردن فرصت‌های توسعه‌ای برای کارکنان با استعدادِ زیاد، توسعۀ خزانه ای ازاستعدادهای کارکنانی که قابلیت توانمندسازی دارند، مشارکت در پیاده سازی برنامه‌های شغلی خود در سازمان، بهبود توانایی کارکنان برای پاسخگویی به تقاضاهای محیطی، بهبود روحیۀ کارکنان و مواجه شدن با آثار فرسایش نیروها را امکان پذیر می‌سازد(مثل بازنشستگی، ساختار مجدد و...)[۷]. بنابراین، سازمان‌ها و از آن جمله دانشگاه‌ها که اصلی‌ترین تولیدکنندۀ دانش و اطلاعات گستردۀ نهاد تولید دانایی در هر جامعه‌ای به شمار می‌روند، از تغییرات عصر حاضر مصون نبوده و باید از راه یادگیری دائمی، افراد را برای رویارویی با تغییرات آماده کنند تا توانایی تطبیق با شرایط، تغییرات و چالش‌های دنیای امروزی را داشته باشند.

با توجه به نقش خطیر نظام آموزشی در جامعه و تنوع خدمات وفعالیت‌های آن، ضروری است که منابع انسانی عظیمی در اختیار این نظام قرار بگیرد؛ اما این منابع معمولا به شایستگی انتخاب نمی‌شوند یا به‌طور مؤثر و کارآمدی از آنها بهره‌برداری نمی‌شود [۸]. ازاین‌رو، مسئلۀ جانشین‌پروری در سازمان‌های آموزشی از اهمیت مضاعفی برخوردار است، چرا که از برونداد سازمان‌های آموزشی به‌عنوان درونداد سازمان‌های دیگر استفاده می شود. در سازمان‌های آموزشی هرچند بحث تجارت ورقابت صنعتی وجود ندارد؛ اما رقابت در زمینۀ جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارت‌های آنان است. همچنین، خروج افراد از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مثل استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت امر اجتناب ناپذیری است و در صورتی که برای پر کردن خلأ ناشی از نبود این افراد به‌صورت نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده چاره‌ای اندیشیده نشده باشد، سازمان‌ها و مؤسسات با مسائلی چون خالی ماندن پست‌های کلیدی یا پرشدن این پست‌ها با افرادی که استعداد و شایستگی لازم را ندارند، رو به رو خواهند بود. بنابراین، با توجه به شرایط کنونی، در سازمان‌های آموزشی و از آن جمله آموزش عالی، برنامه‌ای منسجم برای جانشین کردن افراد در پست‌های کلیدی و یافتن استعدادهای موجود دراین زمینه ضروری است[۶].

پژوهش‌هایی وجود دارد که نشان می‌دهد برنامۀ جانشین‌پروری در آموزش عالی می‌تواند به منظور توسعۀ مؤثر منابع انسانی استفاده شده و گام مهمی دربارۀ برنامه‌ریزی برای ایجاد مخزن مؤثری از استعدادهای دانشگاهی با هدف اجرای وظایف مدیریتی در بخش‌های آموزشی محسوب شود [۹].

بی‌شک، اجرای برنامۀ جانشین‌پروری در سازمان‌های آموزشی با مشکلاتی روبه رو خواهد بود. برای مثال، اگرچه بعضی از مدیران بر اهمیت جانشین‌پروری به‌عنوان یک راهکار اذعان داشته‌اند اما ابهام دربارۀ تعهد مدیران، پیچیدگی‌های ساختاری آموزش عالی و شرایط اقتصادی می‌تواند مسائلی را به‌وجود آورد[۱۰]. همچنین، شواهد تاریخی بیانگر کند بودن روند به کارگیری بسیاری از فرآیندهای مدیریتی در آموزش عالی است. بنابراین، طبیعی است که دربارۀ آماده نبودن مؤسسات آموزشی برای به‌کارگیری برنامۀ جانشین‌پروری یا هریک از برنامه‌های توسعه یافتۀ استخدامی تردید وجود داشته باشد. یکی از دلایل این امرتفاوت‌های فرهنگی بسیار زیاد بین مدیریت در صنعت و دانشگاه است[۱۱].

نتایج تحقیق Durkim (۲۰۰۷) نشان می‌دهد برنامۀ مدیریت جانشین‌پروری ابزاری اساسی برای یادگیری سازمانی

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-01-29]

است زیرا برنامهٔ مدیریت جانشین‌پروری باید اطمینان بخشِ حفظِ تجربیات سازمانی شود که گاهی حافظ سازمانی نامیده می‌شود و آن را توسعه دهد. همچنین Dourkim اظهار داشت که اطلاعات حاصل از ارزیابی کارکنان باید در راستایِ ساختاردهی مجدد واحدهای کاری و ایجاد طرح‌های توسعهٔ شغلی کارکنان به کارگرفته شود. ارزیابی کارکنان هم می‌تواند اطلاعات مفید و ارزشمندی دربارهٔ تغییرات محیط‌کاری فراهم آورد که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به آن نیازمند است [۷].

Rosse و Levin (۲۰۰۹) ضمن تأکید این استدلال، وجود رویه‌های پیچیده و بروکراتیک برای استخدام در سازمان‌های آموزشی در مقایسه با بسیاری از سازمان‌های تجاری را نیز یکی از علل نبود آمادگی می‌دانند. وجود این مشکلات به معنای ناممکن بودن اجرای چنین برنامه‌ای نیست و مسائل یاد شده دلیل بر پایین بودن ارزش‌ها در سازمان‌های آموزشی نسبت به سازمان های دیگر نیست و Creer(۲۰۰۹) هم معتقد است که درمؤسسات آموزشی ارزش‌های زیادی وجود دارد که نشان دهندهٔ پتانسیل آن‌ها برای شروع برنامهٔ جانشین‌پروری است[۱۰]. بنابراین می‌توان با در نظر گرفتن برنامه‌ای مناسب با نیاز سازمان‌های آموزشی اجرای چنین برنامه‌ای را آغاز کرد.

نتایج پژوهشStephens(۲۰۰۹) با عنوان« برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران ارشد بیمارستان‌ها در ایالات متحده» بیانگر این بوده که بیشتر بیمارستان‌ها برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را در دستور کار خود ندارند و در ۶۸٪ موارد افراد بدون اجرای این فرایند و از درون سازمان انتخاب می‌شوند [۱۲].

یافته‌های پژوهش Abdollah (۲۰۱۰) با عنوان« تاثیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در مؤسسات آموزش مالزی» نشان می دهد که این برنامه در عملکرد استادان، دانشجویان و ثبات دانشگاه تأثیر دارد و می‌توان از این برنامه برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌های آموزشی بهره جست[۱۳] .

Cherylو Richards (۲۰۰۹) درتحقیقی با عنوان«یک الگوی جدید: استراتژی‌هایی برای جانشین‌پروری در تحصیلات عالی» به این نتیجه رسیده که کسب و کارها و سازمان‌های موفق امروزی، اهمیت زیاد رهبری را در حفظ، رشد و ثابت نگه داشتن بهره‌وری تجاری بلند مدت سازمان‌ها و تداوم حیات آنها تشخیص داده‌اند[۱۴].

Diane Osterhaus Neefe(۲۰۰۹) پژوهشی با عنوان «برنامهٔ جانشین‌پروری در سیستم دانشگاه فنی» انجام داده که یافتهٔ این تحقیق رضایت پاسخگویان و ارزش تجربه‌های توسعهٔ رهبری را نشان می‌دهد اما بین ویژگی‌های سازمان برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت مسیر شغلی و موضوع جذب رهبران دانشگاهی رابطه‌ای معنادار نشان داد[۱۵].

نتایج تحقیق Rechard(۲۰۱۰)، با عنوان تعیین میزان اهمیت جانشین‌پروری در سازمان‌ها، نشان داد موارد زیر به‌عنوان شاخص‌های میزان جانشین‌پروری در سازمان‌ها بیان شده‌اند: ۱. توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شناسایی و توسعهٔ رهبران جدید؛ ۲.توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری درارائهٔ موفقیت مالی؛ ۳.توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در تقویت فرهنگ مثبت سازمانی؛ ۴. توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری درکمک به بقای زمانی؛ ۵. اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در آغاز مدیریت تغییر[۱۶].

یافته‌های پژوهش Mateso(۲۰۱۰) با عنوان« مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه مید وسترن» حاکی از آن است که برنامهٔ جانشین‌پروری در قسمت‌های محدودی از دانشگاه اجرا می‌شود و پاسخ دهندگان بر ضرورت و نیاز توسعهٔ چنین برنامه‌ای در دانشگاه تأکید کرده‌اند. همچنین، پاسخ دهندگان از این برنامه اطلاع کافی نداشتند و با توجه به نوع دانشکده، نوع شغل و سال‌های خدمت تفاوت معناداری در آگاهی افراد وجود دارد[۱۷].

Golipoor و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی که به روش کیفی انجام دادند بر مجموعهٔ متنوعی ازعوامل تسهیل‌گر یا بازدارنده در فراگرد توسعهٔ برنامهٔ جانشین‌پروری تاکید داشتند که به لحاظ فرهنگ سازمانی رایج در سازمان‌های ایرانی، به‌ویژه با بی صداقتی در ارائهٔ اطلاعات، بی‌اعتمادی به یکدیگر و حسادت نسبت به همکاران در کنار عوامل جهان شمولی چون حمایت مدیران عالی، محاسبهٔ هزینه و منفعت و فقدان انگیزهٔ عمومی میان کارکنان، در برابر توسعهٔ برنامهٔ جانشین‌پروری مانع به‌وجود می‌آورند. هرچند نیروهای تسهیل‌گر چشمگیری نیز در روند بهبود سطح دانش مدیران و توسعه کارکنان هستند که فرصت ارزنده‌ای را برای جانشین‌پروری به‌وجود می‌آوردند و از وضعیت مطلوبی برخوردارند[۱۸].

Hadizadeh و Soltani (۲۰۱۳) در پژوهش « تبیین مؤلفه های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان » یافته‌ها نشان‌دهندهٔ ضعف استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری در وضع موجود و اهمیت آن در وضع مطلوب است که این وضعیت وجود شکاف در این زمینه را نشان می‌دهد[۱۹].

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-01-29]

Sabkroo و همکاران(۲۰۱۲) درتحقیق خودباعنوان«تحلیل میدان نیرودربرنامه ریزی برای جانشین‌پروری»عوامل تسهیل کنندۀ جانشین‌پروری راغنای دانش،حمایت مدیران،تمایل وانگیزۀافرادوعوامل محدودکننده را احساس نداشتنِ امنیت،صادق نبودن در ارائۀ اطلاعات،دیدگاه هزینه‌ای ونگرش حسادت گرایانه نسبت به همکاران را از موانع توسعۀ برنامۀجانشین‌پروری ذکرکرده‌اند[۲۰].

Poorsadeg و همکاران(۲۰۱۲) در تحقیقی با عنوان « بررسی عوامل مؤثر بر اجرای موفق برنامۀ جانشین‌پروری » بیان کردند که میزان آمادگی سازمان مطالعه شده برای اجرای این برنامه در حد بالایی است[۲۱].

درتحقیقی با عنوان « مقایسۀ وضعیت کنونی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی» که Bidmeshki و همکاران(۲۰۱۳) انجام دادند، یافته‌ها نشان‌دهندۀ ضرورت وجود برنامه‌ای برای جانشین‌پروری کارکنان آموزش عالی و همچنین، ضرورت تعهد و توجه مدیران ارشد دربارۀ فراهم‌سازی مقدمات اجرای این برنامه مانند آگاه ساختن کارکنان از مسئولیت‌های شغل فعلی و آیندۀ آن‌ها در مؤسسات آموزشی است[۶].

Hanifar و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان « بررسی امکان پیاده‌سازی جانشین‌پروری در جامعه المصطفی العالمیه » عنوان کردند که برنامۀ جانشین‌پروری در وضعیت نامناسبی است و باید در این زمینه اقدام‌های جدی انجام شود[۲۲].

Allameh و همکاران (۲۰۱۵) با انجام پژوهشِ « ارائۀ راهبردهایی برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری» نشان دادند که وضع کنونیِ مدیریت جانشین‌پروری، رضایت بخش نبوده و نیازمند توجه بیشتری است[۲۳].

براساس پژوهش‌های انجام شده برنامۀ جانشین‌پروری باید به گونه‌ای باشد که همۀ موقعیت‌های اصلی سازمان را در مسیر توسعۀ وظایف کارکنان ارتقاء و پوشش دهد. سازمان‌ها هم از طریق پرورش کارکنان، متعهد می‌شوند که استعدادهای داخلی خود را پرورش دهند، به گونه‌ای که با ایجاد احساس رشد و بالندگی در کارکنان از این بابت تشویق شوند. در این صورت، احتمال یافتن شخص مناسب، با مهارت‌های لازم و در زمان مقتضی، در سازمان افزایش می‌یابد و افراد هم باور می‌کنند که مدیران ارشد سازمان، یک شبه به این درجه نرسیده‌اند؛ بلکه ازطریق سازمان‌ها با برنامه‌ریزی دقیق و دوراندیشی پرورش یافته اند.

لازم به ذکر است که در کشورمان مطالعۀ اندکی پیرامون برنامۀ جانشین‌پروری در آموزش عالی انجام شده است. با عنایت به اهمیت و جایگاه برنامۀ جانشین‌پروری در نتایج مطالعات انجام شده و با توجه به نقش سازندۀ این برنامه در انتخاب افراد شایسته برای مسئولیت‌های حساس مدیریتی درسازمان‌ها به‌ویژه در نظام آموزش عالی که رسالت آن پرورش و توسعۀ نیروی انسانی متخصص در هر جامعه‌ای است ضرورت این پژوهش احساس شد. در مطالعۀ حاضر نیز تلاش شده تا با استفاده از مدل DurKim(۲۰۰۶) در نظام جانشین‌پروری به پرسش‌های زیر پاسخ داده شود که این نظام چهار مؤلفه دارد: ۱. تعیین خط مشی؛ ۲. ارزیابی کاندیداها؛ ۳. توسعۀ کاندیداها؛ ۴. ارزیابی برنامۀ مدیریت جانشین‌پروری[۲۴].

۱.وضعیت نظام مدیریت جانشین‌پروری و مؤلفه هایآن چگونه است؟

۲.آیا بین جنسیت کارکنان با مدیریت جانشین‌پروری تفاوت وجود دارد؟

روش بررسی

روش این تحقیق، توصیفی؛ از نظر هدف، کاربردی و از نظر موقعیت، میدانی بود. جامعۀ آماری شامل تمام کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل است که در سال تحصیلی ۹۵ – ۹۴، تعداد آن‌ها ۴۰۰ نفر بود و از این تعداد ۲۹۲نفر مرد و ۱۰۸ نفر زنان بودند. سپس براساس جدول مورگان و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، نمونه ای به حجم ۲۰۰نفر انتخاب شد.

برای گردآوری اطلاعات در زمینۀ مبانی نظری تحقیق، از مقالات و اینترنت استفاده شده و برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از پرسشنامۀ استاندارد دورکیم (۲۰۰۶) استفاده شده است که شامل۳۶سوال با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت با چهار مؤلفۀ (تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها ، توسعۀ کاندیداها و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری) است. روایی این پرسش نامه با توجه به استاندارد بودن در تحقیق Hadizadeh و Soltani (۱۳۹۲) تأیید شده است[۱۹]. ضریب پایایی آن نیز براساس آلفای کرونباخ۸۲ ٪ برآورد شد که نشان از پایایی بالای ابزار اندازه گیری دارد. در نهایت داده‌های حاصل شده با استفاده از روش های آماری مانند میانگین، انحراف استاندار و آزمون T با در نظر

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-01-29]

گرفتن هدف پژوهش، به‌وسیلهٔ نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل شد.

یافته ها

معرفی جامعه و نمونهٔ تحقیق

مشخصات و ویژگی‌های جمعیت شناختی این پژوهش شامل(جنسیت، وضعیت تاهل، سن ،تحصیلات و سابقهٔ خدمت) در جدول زیر آمده است.

همان‌طوری که در این جدول ملاحظه می‌شود، کارکنان مرد ۱۴۶ نفر (۷۳درصد) نمونه و کارکنان زن ۵۴ نفر(۲۷درصد) نمونه را تشکیل می‌دهند. از مجموع شرکت‌کنندگان ۸۵درصد متاهل و ۱۵ درصد مجرد بودند. از نظرسنی (۸۰درصد) شرکت‌کنندگان بین (۳۵-۲۵) و (۴۵-۳۶) سال سن داشتند. از لحاظ سابقهٔ خدمت (۸۴درصد) از نمونه‌ها بین (۲۰-۱۱) و (۳۰-۲۱) سال بودند و همچنین (۸۵درصد) از کارکنان مدرک تحصیلی لیسانس و بالاترداشتند.

سوال ۱: وضعیت جانشین‌پروری در دانشگاه آزاد اسلامی اردبیل چگونه است؟

جدول (۲) نشان می‌دهد که بالاترین میانگین مربوط به مولفهٔ ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری (۳۲/۰۴) و پایین ترین میانگین مربوط به مولفهٔ ارزیابی کاندیداها (۲۲/۹۶) است. همچنین نتایج حاصل بیانگر آن است که مقدار آمارهٔ t برای جانشین‌پروری در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار است. لذا می‌توان چنین استنباط کرد که جانشین‌پروری و مولفه‌های آن در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل میانگینی بالاتر از حد متوسط دارد و فقط میانگین مولفهٔ ارزیابی کاندیداها پایین‌تر از حد متوسط است.

سوال۲: آیا بین جنسیت کارکنان با جانشین‌پروری در دانشگاه تفاوت وجود دارد؟

نتایج جدول(۳) نشان می‌دهد که میانگین جانشین‌پروری از دیدگاه کارکنان زن برابر با (۸۸/۲۵) و میانگین جانشین‌پروری از دیدگاه کارکنان مرد (۱۱۰/۷۴) است. یافته‌های به‌دست آمده حاکی از آن است که آمارهٔ t برابر با ۴/۷۹- و سطح معناداری حاصل برابر با ۰/۰۰۰ درصد است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که جانشین‌پروری از دیدگاه کارکنان بر حسب جنسیت یکسان نیست و بین آنها تفاوت وجود دارد.

جدول۱. متغیرهای جمعیت شناختی آزمودنی‌ها در پژوهش حاضر

جنسیت	فراوانی	درصد
زن	۵۴	٪۲۷
مرد	۱۴۶	٪۷۳
وضعیت تاهل		
مجرد	۴۰	٪۲۰
متاهل	۱۶۰	٪۸۰
سن		
۳۵-۲۵	۶۰	۰٪۳۰
۴۵-۳۶	۱۰۰	٪۵۰
۵۵-۴۶	۴۰	٪۲۰
تحصیلات		
دیپلم/فوق دیپلم	۳۰	٪۱۵
لیسانس/فوق لیسانس	۱۷۰	٪۸۵
سابقهٔ‌خدمت		
۱۰-۱	۳۰	٪۱۵
۲۰-۱۱	۱۱۵	٪۵۷
۳۰-۲۱	۵۵	٪۲۷

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-01-29]

جدول۲. وضعیت جانشین‌پروری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل

	متغیرها	میانگین (میانگین نمره ازپنج)	انحراف استاندارد	t	sig
مولفه‌های جانشین‌پروری	تعیین خط مشی	۲۶/۶۵ (۳/۳۳)	۸/۱۵	۳/۲۴۸	۰/۰۰۲
	ارزیابی کاندیداها	۲۲/۹۶ (۲/۸۷)	۹/۷۳	-۱/۰۶۸	۰/۲۸۸
	توسعۀکاندیداها	۲۴/۵۹ (۳/۰۷)	۷/۹۳	۰/۷۴۴	۰/۴۵۹
	ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری	۳۲/۰۴ (۴)	۷/۳۶	۱۰/۹۱۱	۰/۰۰۰
جمع کل	جانشین‌پروری	۱۰۶/۲۴ (۳/۳۲)	۲۰/۷۴	۴/۹۳۷	۰/۰۰۰
	*میانگین فرضی (۳)				

جدول ۳. نتایج آزمون t دو نمونۀمستقل پیرامون جانشین‌پروری بر حسب جنسیت کارکنان

جانشین‌پروری	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدارt	سطح معناداری
زن	۵۴	۸۸/۲۵	۲۰/۵۲	-۴/۷۹	۰/۰۰۰
مرد	۱۴۶	۱۱۰/۷۴	۱۸/۳۱		

بحث

برنامۀ جانشین‌پروری نوعی برنامه‌ریزی فعال است و تلاش می‌کند که تداوم رهبری را از راه پرورش استعدادها در سازمان یا با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده حفظ کند[۲۲]. بر این اساس، در پژوهش حاضرنتایج حاصل از فرضیۀ اول نشان داد که مقدار آماره t برای جانشین‌پروری در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار است لذا می‌توان چنین استنباط کرد که جانشین‌پروری در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل میانگینی بالاتر از حد متوسط میانگین فرضی (۳) یعنی (۳/۳۲) دارد و فقط مولفۀ ارزیابی کاندیداها میانگین پایین تر از حد متوسط(۲/۸۷)داشته که با توجه به اهمیت این مولفه در اجرای مطلوب برنامۀ جانشین‌پروریِ مدیران، وضعیت این مولفه نیازمندِ تقویت و توجه ویژه است. همچنین دیگر مولفه‌ها یعنی تعیین خط مشی (۳/۳۳)، توسعۀ کاندیداها (۳/۰۷) و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری (۴) از دیدگاه نمونه‌های بررسی شده وضعیت مناسبی دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت از آنجایی که گسترش سریع و تهاجمی بازار جهانی فشارهای روز افزونی برای شناسایی افرادی که مهارت های مناسب داشته و توانایی‌های بالقوۀ هدایت سازمان‌ها در آینده‌ای چالش برانگیز و نامطمئن داشته باشند را بر سازمان‌ها وارد آورده است و با توجه به این‌که بسیاری از مدیران آموخته اند،یک ویژگی متمایز کننده سازمان های موفق توانایی درشناسایی، پرورش و استفادۀبهینه از افراد مستعد رهبری است[۱۹] در نتیجه امروزه مدیران در بکارگیری ازبرنامه جانشین پروری جهت بهره مندی از افراد توانمند اهتمام جدی ورزیده اند. از این رو، براساس فرضیۀ اول می‌توان به این نتیجه رسید که میزان آمادگی دانشگاه آزاد اردبیل برای اجرای موفق برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در حد مطلوبی است و در مجموع پیش زمینه و بستر لازم برای اجرای موفق برنامه‌ریزی جانشین‌پروری دراین دانشگاه وجود دارد.بنابراین این نتیجه با یافته‌هایGolipoor و همکاران(۲۰۱۲) هم راستا استکه تاکید بر عوامل جدیدی است که در روند بهبود سطح دانش مدیران و توسعۀکارکنان ملاحظه می‌شود و فرصت ارزنده‌ای را برای جانشین‌پروری به‌وجود می‌آورد و از وضعیت مطلوبی برخورداراست. همچنین با یافته‌های samcan(۲۰۱۰)، Bidmeshki و همکاران(۱۳۹۲) و poorsadeg وهمکاران(۱۳۹۲) منطبقاست ولی با نتایج مطالعات Hanifar وهمکاران ۱۳۹۳)،Allameh و همکاران(۱۳۹۵)،MAtso(۲۰۱۰)، Sabkroo(۱۳۹۱) و Hadizadeh وsoltani (۱۳۹۲) همسو نیست. بدین معنی که در این مطالعات نمونه‌های مطالعه شده آمادگی و شرایط لازم برای اجرای برنامۀ جانشین‌پروری را ندارد. از این رو وضعیت برنامۀ جانشین‌پروری را کمتراز حد مطلوب نشان داده است. بنابراین، با توجه به ضرورت اجرای این گونه برنامه‌ها در راستای ارتقای کیفیت خدمات و سازماندهی نیروی انسانی مستعد در مسئولیت‌های مدیریتی، نیازمند نقش موثر مدیریت در برنامه‌ریزی و آموزش‌های لازم برای افراد شایسته است.

در تحقیقات و مطالعات انجام شده از جمله Kim (۲۰۰۶) دربارۀ برنامۀ جانشین‌پروری، بر نقش حمایت مدیران عالی سازمان تاکید کرده و بیان می‌کنند که آن‌ها می‌توانند نقش گسترده‌ای دراجرای موفق برنامۀ جانشین‌پروری داشته باشند و تاثیر تمایلات شخصی افراد را مدنظر قرار داده و در برخی پژوهش‌ها به غنای دانش و شایسته سالاری اشاره کرده‌اند[۱۹].

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-01-29]

همچنین برای موفقیت در جانشین‌پروری، مدیران باید الزامات کاری خود را شناخته و بر نقاط قوت و ضعف سازمان خویش آگاه باشند. ضمن این‌که یکی از مهمترین عوامل موفقیت برنامهٔ جانشین‌پروری، انتخابِ افراد برای تصدی مسئولیت‌های آینده است و فرهنگ سازمانی هم باید توسعه بیابد و درآن نوعی نگرش مثبت نسبت به افراد توانمند به‌وجود آید و فقط به سابقهٔ آن‌ها تمرکز نشود.

درفرضیهٔ دوم؛ با توجه به نتایج حاصل از داده‌ها می‌توان استنباط کرد که جانشین‌پروری از دیدگاه کارکنان بر حسب جنسیت یکسان نیست و بین دیدگاه آنان تفاوت وجود دارد. که با یافته‌های Poorsadeg و همکاران(۱۳۹۲) همسو است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که در این دانشگاه با توجه به بالا بودن میانگین کارکنان مرد، جنسیت کارکنان در جانشین‌پروری تاثیر دارد. با توجه به این‌که جانشین‌پروری وابستگی کاملی به شایستگی افراد دارد، نتیجهٔ این تحقیق نشان می‌دهد که در دانشگاه مطالعه شده جانشین‌پروری رعایت شده واین امر به لحاظ شایستگی کارکنان اتفاق می‌افتد.

با توجه به نتایج به‌دست آمده می‌توان گفت، گرچه تغییر و تحول در همهٔ سیستم‌های باز وجود دارد و سازمان‌ها هم از این رویه تبعیت می‌کنند اما شتاب تغییرات امروز بسیار بیشتر از دیروز است و دامنه و سرعت تغییرات فردا را هم نمی‌توان با امروز مقایسه کرد. درجهان امروز که انتشار اطلاعات شدت بیشتری گرفته و شرایط و محیط پیچیده‌تر شده و تکنولوژی و فناوری در حال پیشرفت روزافزون است و رقابتِ نفس‌گیری حکم فرما است، این عوامل و شرایط دست به دست هم داده و بر پیچیدگی و ابهام درسازمان‌ها افزوده است. برای غلبه بر این وضعیت، مناسب ترین و کارآمدترین اقدام به‌ویژه درسازمان‌های دولتی توجه به نیروی انسانی و اقدامات فعالانه است. درموقعیت کنونی توجه و تمرکز بر مقولهٔ جانشین‌پروری مفیدترین کار است[۲۳]. از آنجایی که در جانشین‌پروری تربیت و پرورش وآماده‌کردن مدیران آینده مد نظر است، مدیریت اهمیت مضاعفی دارد. کارآمد بودن مدیران هم می تواند کمک چشمگیری به تقویت و بالندگی کارکنانی بکند که تعدادی ازآنان مدیران آینده خواهند بود. اگرپرورش مدیران یکی از دغدغه‌های مدیران منابع انسانی باشد و برای مدیریابی و جایگزین‌سازی برنامهٔ منسجم و علمی وجود داشته باشد، می‌توان به نخبه‌گزینی امیدوار بود. همچنین برنامه ریزی جانشین‌پروری، انتخاب مناسب‌ترین کارکنان برای احراز پست‌های بالاتر مدیریتی در سازمان‌ها از میان جمعی از کاندیداهای با مهارت است. پس می‌توان گفت یکی از راه‌های پیاده‌سازی جانشین‌پروری در سازمان‌ها توجه به مهارت و عملکرد افراد است.

نتیجه‌گیری

براساس یافته‌های این پژوهش، دانشگاه آزاد اردبیل مستعد اجرای موفق برنامهٔ جانشین‌پروری است و این را می‌توان به دلیل داشتن پتانسیل مناسب در مدیریت جانشین‌پروری و میزان مؤلفه های تعیین خط‌مشی، توسعهٔ کاندیداها و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری در دانشگاه مربوطه دانست. همچنین با استفاده از این شرایط مطلوب می‌توان بستر لازم را برای بهبود وضعیت مولفهٔ ارزیابی کاندیداها فراهم کرد. از این رو برای بهترشدن نقاط ضعف و تقویت هرچه بیشتر نقاط قوت نظام مدیریت جانشین‌پروری در دانشگاه آزاد اردبیل راهبردهایی ارائه می شود:

پیشنهادها

مؤلفهٔاول: تعیین خط مشی

خط‌مشی به رهنمودهایی برای پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری اشاره می‌کند و همچون پیش‌زمینه‌ای برای اجرای آن به‌شمار می‌رود. خط مشی، مشخص کنندهٔ محدوده‌ای است که تصمیم‌های آتی باید داخل آن گرفته شود[۲۳].

با توجه به یافتهٔ پژوهش حاضر در مرحلهٔ تعیین خط‌مشی در دانشگاه آزاد اردبیل وضعیت کنونی بالاتر از حد مطلوب (۳) را نشان می‌دهد و این بیانگراهمیت این شاخص برای پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری در دانشگاه مربوطه است. در این راستا این پیشنهادها ارائه می‌شود: آشنایی مدیران با اهداف و مزایای برنامهٔ جانشین‌پروری سبب می‌شود که به این برنامه اهمیت دهند، برگزاری کلاس‌های آموزشی پیش از انجام برنامه ریزی جانشین‌پروری گام مؤثری در این‌باره است. همچنین، برقراری ارتباط و هماهنگی با مسئولین سازمان‌هایی که به‌طور عملی از مزایای برنامهٔ جانشین‌پروری بهره می‌گیرند.

مؤلفه دوم: ارزیابی کاندیداها

در این مؤلفه، نتیجه بدست آمده حاکی از این است که در میان چهار مولفهٔنظام مدیریت جانشین‌پروری در وضعیت موجود جامعه مورد بررسی، این شاخص پایین تر ازحد مطلوب نسبت به دیگر مؤلفه ها قرار گرفته است. بنا به ضرورت این مولفه در برنامهٔ جانشین‌پروری، راهکارهایی برای بهبود ارائه می‌شود:

نظر خواهی از افراد صاحب نظر(افرادی که به خوبی از شرایط و فعالیت‌های سازمان مطلع هستند) می‌تواند در برخی موارد مؤثر واقع شود، استفاده از آزمون‌های مختلف برای ارزیابی داوطلبان بویژه آزمون‌های (هوش، شخصیت، خلاقیت و رفتار

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-01-29]

اجتماعی)، انتخاب افراد براساس اطلاعات به‌دست آمده از ارزیابی عملکرد آنان، گرایش به شایسته سالاری و شایسته گزینی و حمایت مدیران از این مؤلفه.

مؤلفۀسوم: توسعۀکاندیداها

این مرحله برای پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری مهم است و میزان استقرار آن در دانشگاه مطالعه شده بالاتر از حد مطلوب بوده است(۳). نتیجه نشان دهندۀ این واقعیت است که این مؤلفه از نظر کارکنان دانشگاه برای استقرار این نظام با اهمیت است.

براساس اهمیت توسعه و پرورش افراد در نظام مدیریت جانشین‌پروری، پیشنهادهایی در این زمینه ارائه می‌شود:

به‌کارگیری روش گردش شغلی مناسب، تأکید بیشتر بر مربی‌گری، استفاده از تمرینات شبیه‌سازی در مشاغل مدیریتی (ایفای نقش).

مؤلفۀچهارم: ارزیابی نظام مدیریت جانشین‌پروری

هدف از این مولفه، آن است که اثر برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری را روی سازمان بسنجد[۲۴]. این مرحله برای پیاده سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری بسیار مهم است. وضعیت کنونی این مؤلفه در استقرار نظام جانشین‌پروری از نظر کارکنان دانشگاه مربوطه بیشتر از حد مطلوب بوده است که حاکی از اهمیت این شاخص است.

بنا بر اهمیت این مرحله در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پیشنهادهایی ارائه می‌شود:

دادن بازخورد مناسب از عملکرد و نتایج نظام مدیریت جانشین‌پروری به مدیران و کارکنان، استفاده از ارزیابی عملکرد سازمانی در کنار ارزیابی عملکرد فردی برای سنجش اثربخشی، آسیب‌شناسی دقیق پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری و نیز توجه بیشتر به ارزیابی برنامه در طول پیاده‌سازی فرآیندهای مربوط به آن و ارائۀ بازخورد و انجام اصلاحات.

از جمله محدودیت‌هایی که پژوهش حاضر با آن مواجه بوده، می‌توان به کمبود تحقیقات مشابه اشاره کرد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود، مدیران دانشگاه‌ها با استقبال از چالش‌ها و تغییرات در سازمان، ایجاد محیط سازمانی باز برای اظهار نظر افراد و دادن آزادی عمل به کارکنان در انجام وظایف، استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری مشارکتی و نداشتنِ تمرکز در تصمیم گیری‌ها، ارتباط و تعامل با مراکز پژوهشی، دانشگاه‌ها و ایجاد شرایط لازم برای دسترسی کارکنان به اطلاعات ضروری، در راستای بهبود و ارتقای عامل مدیریت جانشین‌پروری بکوشند. همچنین پیشنهاد می‌شود به‌علت کمبود مطالعات در زمینۀ نظام مدیریت جانشین‌پروری در دانشگاه‌های داخل کشور، تحقیقات مشابه می‌تواند منجر به دستیابی به شاخصی برای مقایسۀ نظام مدیریت جانشین‌پروری در دانشگاه‌های ایران شود.

درنهایت، امید است با به‌کارگیری راهبردهای پیشنهادی دانشگاه به سمت اهداف عالی تعیین شده (در نقشۀ جامع علمی کشور) قدم بردارند.

تقدیر و تشکر

لازم است از کلیۀکارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل که نویسندگان را در انجام این تحقیق همراهی کردند، قدردانی شود.

تأییدیه اخلاقی

پرسشنامۀ های این پژوهش بدون نام بود و در تکمیل آنها هیچ اجباری در میان نبوده است.

تعارض منافع

بین نویسندگان، هیچگونه تعارض منافعی وجود ندارد.

منابع مالی

باشگاه پژوهشگران جوان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل.

References

1. SHojaiy E, Dorie B. Detailed explanation of the model design and the experience of succession and replacement Refining and Distribution. in Fourth Conference on Human Resource Development. Iran Tehran. 2008; 158-160.[Persian]
2. Abdi A, diyanati M.Assessment centers, new methods succession. Tadbir. 2008; **195**: 26-30.[Persian]
3. Fenner D. Linking succession planning to employee training:A study of federal employee. (Doctoral dissertation, University ofSan Diego. 2010. (UMI NO. 316424).
4. Homitz D and Berge L. “Using ementoringto sustain distance training and education”, The LearningOrganization.2008. 15(4): 326-35.
5. Gyaeinadoshan S. Reflection on management succession planning at the University of induction system. Research in educational systems. 2012; 2(5): 7-49.
6. Bidmeshki Z. AdliF, and Vaziri M. Compare the current status of succession planning and talent management with an ideal situation in the higher education system. Quarterly Research and Planning in Higher Education. 2013;72(12): 51-72.[Persian]

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-01-29]

7. Kim S. “Learning goal orientation, formalmentoring, and leadership competence in HRD A conceptualmodel”, Journal of European Industrial Training.2007; 31(3):181-94.

8. Alageband A. Preparations for Educational management. 2012, Tehran: Publishers ravan. 36.[Persian]

9. Abdollah Z. Succession planning in Malaysian institution of higher education. 2010: p. 85.[Persian]

10. Greer C, Virick M . Diverse succession planning: Lessonsfrom the industry leaders. Human Resource Management. 2008; 47(2): 351-367.

11. Clunies J. Benchmarking succession planning and executivedevelopment in higher education: Is the academy ready now to employthese corporate paradigms? Academic Leadership the Online Journal. 2007; 2(5): 239-252.

12. Stephens J. Chief executive officers succession planning inUnited States hospitals, in. Doctoral dissertation, United States: Central MichiganUniversity, Michigan. 2006: 96-109.

13. Abdollah Z. Succession planning in Malaysian institution of higher education. International Education Studies. 2009; 5(8): 80-85.[Persian]

14. Cheryl L R. A new paradigm: strategies for succession planning in higher education. Capella University. 2009; 12(7): 200-210.

15. Diane Osterhaus N. Succession Planning in a Two-Year Technical CollegeSystem. A dissertation: submitted to the faculty of the graduate school of the university of Minnesota. 2009; 6(4): 252-258.

16. Richard B. “Predicting the organizational commitment ofmarketing education and health occupations education teachers bework related rewards”. Journal of Industrial TeacherEducation. 2010. 32(1): 1-14.

17. Mateso E.E.P. Understanding succession planning and management efforts at Midwestern university, in (Doctoral dissertation)Retrieved from http: // etd. ohiolink. 2010; 127-203.

18. Golipoor A,purezat A,Sabokroo M. succession planning and management. Journal reserches human.2012.1(2):119-129.[Persian]

19. Hadizadehmogadam A, soltani F. Explaining the components of the implementation of succession management in the organization. Quarterly Journal of the management and human resources in oil Snt. 2013; 10(5): 39-89.[Persian]

20. Sabpkroo M. Force field analysis in planning for the succession company Tytuk. Journal of Organizational Culture Management, 2012; **2**(5): 155-180.[Persian]

21. Poorsadeg N, s. Piri, Khatami B. Factors affecting the successful implementation of succession planning program managers. JournalScientific-promotional studies of human resources. 2012; 4(6): 20-36.[Persian]

22. HanifarH, Ebrahimi H , and Hassanzadeh H . studied the possibility of succession planning on AlAlamiyeh community. Journal organization culture management. 2014; 3(6): 483-504.[Persian]

23. Allameh M, Sotani F, and Narimani M . Provide guidelines for the implementation of succession management. Journal of human resource Research. 2015; 3(7): 7-49.[Persian]

24. Kim Y. Measuring the Value of Succession Planning and Management: A Qualitative Study of U.S. Affiliates of Foreing Multinational Companies.for the Degree of Doctor of Philosophy. 2006: 125-130.

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-01-29]