

بررسی اثر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های بزرگ

سید علیرضا الساداتی^۱

کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه پیام نور مشهد، ایران

چکیده

تحقیق حاضر با هدف «بررسی اثر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های بزرگ» انجام شده است. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع توصیفی تحلیلی و از روش اجرا پیمایشی می‌باشد؛ جامعه آماری در این پژوهش کلیه مدیران ارشد و کارشناسان سازمان‌های بزرگ صنعتی می‌باشند که از این تعداد با استفاده از جدول مورگان 66 نفر به عنوان جامعه نمونه انتخاب شده‌اند. جهت جمع‌آوری اطلاعات ترکیبی از پرسشنامه محقق ساخته و استاندارد استفاده گردید. روایی پرسشنامه به صورت صوری (نظر خبرگان) و جهت تعیین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ بهره گرفته شد و با توجه به میزان آلفای کرونباخ (0.8912)، پایایی ابزار تایید گردید. اطلاعات پرسشنامه با کمک نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت در این تحقیق برای توصیف داده‌ها از آمار توصیفی و برای تحلیل آنها از آمار استنباطی (آزمون همبستگی و رگرسیون) استفاده شده است.

نتایج یافته‌های تحقیق: با توجه به نتایج بدست آمده مشخص شد که اثر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های بزرگ صنعتی و تاثیر آن بر توسعه سرمایه انسانی مدیران بوده و در سطح معناداری 0/05 درصد هر کدام از مولفه‌های مدل شایستگی مدیران شامل مولفه‌های عقلایی، شخصی؛ ارتباطات؛ تعاملی؛ رهبری و نتیجه‌مداری بر تعیین وضعیت و فرایند جانشین‌پروری در سازمان‌های بزرگ صنعتی اثرگذار می‌باشد. بر این اساس تاثیر هر 6 بعد شایستگی رهبران در فرایند جانشین‌پروری از نظر خبرگان تحقیق مورد تایید قرار گرفت.

کلیدواژه‌ها: جانشین‌پروری، استعدادیابی، توسعه سرمایه انسانی، شرکت‌های بزرگ صنعتی

¹ araeessadati@gmail.com

مقدمه

استراتژی‌های سازمانی، نیازمند رویکردی کل نگر برای مدیریت استعدادها است، بنابراین رویکردهای سنتی بهترین تجربه‌ها برای یادگیری، مدیریت عملکرد، مدیریت جانشین‌پروری و توسعه مسیر شغلی است باید دوباره ارزیابی و بازنگری شوند. همان گونه که یکپارچگی مدیریت عملکرد و یادگیری در موارد زیادی به عنوان مولفه‌های جدایی ناپذیر از استراتژی مدیریت استعداد موثر شناخته شده است، مدیریت جانشینی نیز که توسعه کارکنان و برنامه‌ریزی مسیر شغلی را به هم متصل کرده، نقش استراتژیک ویژه‌ای در سازمان‌های امروزی پیدا کرده است. این سازمان‌ها دریافته‌اند که جانشین‌پروری، یک فرآیند پویا و مستمر است، نه یک هدف ایستا. در دنیای پر رقابت امروزی برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. استراتژی‌های مدیریت جانشین‌پروری همان گونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی خود توانمند سازد، باید بر روی توسعه کارکنان نیز برای دستیابی به هدف‌های سازمانی، متمرکز باشد. امروزه، مدیریت جانشین‌پروری از راه فرایندی انجام می‌پذیرد که مدیریت استعدادها نام دارد. از راه این فرایند، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و منصب‌های کلیدی در سال‌های آینده شناسایی شده، از راه برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی، به تدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند (رشیدی و همکاران، 1402).

هیچ سازمانی نمی‌تواند یافت که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد مگر آنکه توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد اداره و هدایت شده باشد. دنیای سازمانی آینده همچنین به تعداد بیشتری از مدیران و رهبران نیازمند است. پژوهش‌های متعدد تجربی حاکی است که علی‌رغم ضرورت ورود افکار و اندیشه‌های جدید مدیریتی به سازمان‌ها (از طریق

جذب و بکارگیری مدیرانی از بیرون سازمان) سازمان‌های موفق به میزان قابل توجهی به دورن‌زایی تاکید دارند و تلاش می‌کنند تا با شناسایی و پرورش استعداد های مدیریتی درون سازمانی از تامین نیازهای آتی خود به مدیرانی شایسته و اثربخش اطمینان حاصل کنند (قربانی و بهنیا، 1402).

دارا بودن نیروی متخصص و شایسته در حال حاضر از مهمترین سرمایه‌های هر سازمان یا شرکتی محسوب می‌شوند بطوریکه پیش از این اگر برای افراد متخصص و مجرب سازمان، عبارت "نیروی انسانی" و یا "منابع انسانی" استفاده می‌شد، اما اکنون این عبارت به "سرمایه انسانی" تغییر یافته است. این قاعده کلی برای شرکت‌های صنعتی نیز کاملاً صادق است. امروزه دارایی اصلی و برگ برنده هر شرکت صنعتی سرمایه انسانی آن است و تمامی شرکت‌های صنعتی در جذب و نگهداری سرمایه‌های متخصص است و در این ارتباط، رقابت پیچیده‌ای در حال شکل گرفتن است که سوی دیگر آن تهدید برای کشورهای در حال توسعه می‌باشد چرا که به راحتی نیروهای متخصص خود را از دست می‌دهند. این موضوع برای صنعت ایران با عنایت به برنامه‌های بلند مدت و سند چشم انداز خود از اهمیتی دو چندان برخوردار است و توجه ویژه به مسایل مرتبط با منابع انسانی بخصوص در بخش کارشناسی بنا به دلایل حضور در عرصه‌های بین‌المللی، رویارویی با چالش‌های منابع انسانی در صنعت جهان، و به منظور تحقق اهداف سند چشم انداز سازمان‌های بزرگ صنعتی بسیار اهمیت دارد. بنابراین سازمان‌های بزرگ صنعتی باید شیوه‌های ایجاد انگیزه در بین کارشناسان متخصص خود را مورد بازنگری قرار دهد چرا که از یک سو الزامات بین‌المللی، افزایش قیمت و کمبود منابع انسانی متخصص وجود دارد و از سوی دیگر منابع انسانی موجود نیز با عدم رضایت- مندی مواجه شده و آمار مهاجرت از سازمان‌های بزرگ صنعتی افزایش یافته است. لذا ضرورت دارد که با تدوین

مولفه‌های مدل شایستگی نیروی انسانی، بر وضعیت مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های بزرگ صنعتی اثرگذار است.

فرضیه‌های فرعی:

- 1) مولفه عقلایی، بر وضعیت مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های بزرگ صنعتی اثرگذار است.
- 2) مولفه شخصی، بر وضعیت مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های بزرگ صنعتی اثرگذار است.
- 3) مولفه ارتباطات، بر وضعیت مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های بزرگ صنعتی اثرگذار است.

مبانی نظری تحقیق

مفهوم اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر این فرضیه استوار است که استراتژی منابع انسانی موجب ارتقای استراتژی شرکت می‌شود. از طرفی از آن نیز تأثیر می‌پذیرد. اعتبار این مفهوم به اندازه این باور بستگی دارد که کارکنان پایه موفقیت شرکت در کسب مزیت رقابتی و خلق ارزش افزوده کند و باید با آنها مثل یک منبع استراتژیک بسیار مهم برخورد کرد. اگر چنین فرضیاتی را بپذیریم، در نتیجه روایی و اعتبار مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی به میزان اعمال آن در سازمان و نتایج حاصله وابسته خواهد شد. این مطلب به معنای توجه به فرآیند مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روش‌های طراحی استراتژی و وجوه خاص استراتژی منابع انسانی می‌باشد (غنی‌آبادی و همکاران، 1403).

کسب و کار امروز با رشد فزاینده رقابت جهانی، تغییر بازارها، و وقایع غیر قابل پیش‌بینی روبروست. شاید امروز جذب، توسعه و حفظ کارکنان ماهر بسیار مشکل‌تر از قبل باشد و این شاید چیز عجیبی نباشد. براساس تحقیقات من پاور در اکتبر 2006، که تقریباً از 33000 کارمند از 23 کشور انجام شد نشان می‌دهد که سازمان‌ها بطور وحشتناکی با مشکل پرکردن پست‌های کلیدی بوسیله افراد مستعد مواجه اند. 40

برنامه‌هایی تشویقی و انگیزشی منابع انسانی متخصص را حفظ نمود. با توجه به صحبت‌های معاونت توسعه منابع انسانی سازمان‌های بزرگ صنعتی در اردیبهشت 1392، توسعه سطح کارشناسی حوزه منابع انسانی یکی از اهداف این معاونت بوده تا ارزش‌های سرمایه انسانی به تدریج دچار استهلاک نشود. (جلیل پور و همکاران، 1402).

مطالعات در زمینه ساختار حفظ و توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ صنعتی بر این واقعیت تأکید دارد که در این شرکت بیشتر تمرکز بر جذب نیروی مجرب و کارآموده است به جای اینکه به آموزش مهارت‌های مورد نیاز این صنعت در حوزه مدیریت ارشد بپردازند. در حال حاضر با توجه به وضعیت مدیریت نیروی انسانی در شرکت‌های بزرگ صنعتی، و وجود مشکلاتی مانند غالب بودن تفکرات قدیمی و تکیه صرف بر تجربه و دیدگاه از بالا به پائین مدیران و عدم حضور مدیران ارشد در بین کارکنان میانی و کارکنان صف؛ عدم انتقال اطلاعات از جانب افراد سابق در سمت‌ها به کارکنان جدید الاستخدام بدلیل ترس از دست دادن جایگاه؛ و وجود رفتار سازمانی ناسالم، از جمله چالش‌های امروز صنعت است که نیازمند مدیریت استراتژیک در حوزه نیروی انسانی می‌باشد. بر این اساس و با توجه به اهمیت تربیت نیروهای مجرب جهت جایگزینی با نیروی انسانی در شرف بازنشستگی در سازمان‌های بزرگ صنعتی در این پژوهش در نظر است تا ضمن بررسی وضعیت مدیریت جانشین‌پروری در شرکت‌های بزرگ صنعتی، به بررسی میزان تطابق برخی از مولفه‌های جانشین‌پروری موجود در این شرکت بر اساس مدل شایستگی مدیران پرداخته شود (کامرانی و همکاران، 1400).

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی:

نهایت اصلاحات اعمال می‌گردد. ارزیابی غالباً توسط یک ارزیاب یا تیمی از ارزیابان در زمینه مسائل مورد نظر صاحب کار درباره برنامه و کسب اطلاعات برای اتخاذ تصمیمات دقیق، انجام می‌گیرد (ابراهیمی، ۱۴۰۳).

ارزیابی برنامه‌ای

ارزیابی برنامه‌ای، برنامه مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را به طور جامع در برابر شرح رسالت، اهداف و فعالیت‌هایش مورد بررسی قرار می‌دهد. این ارزیابی، یک بازنگری عمیق در برنامه‌ها است که به بازرسان نیروی انسانی این امکان را می‌دهد تا تمام فعالیت‌های منابع انسانی را هدایت کنند. ارزیابی برنامه‌ای معمولاً توسط کمیته مشخص رسمی انجام می‌شود و هماهنگ کننده برنامه‌ریزی جانشینی عضو دائمی این کمیته است. نمایندگان واحدهای مهم مدیریت عملیات و نماینده مدیر عامل یا اعضای هیات مدیره نیز ممکن است عضو کمیته باشند (هوشیار، ۱۴۰۳).

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

اگرچه جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به عنوان "تعیین راهبران آینده" تعریف می‌گردد، اما در واقع این برنامه‌ریزی به مثابه فراگرد ارادی جهت اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده، و تشویق افراد به توسعه از راهبرد کلان برنامه‌ریزی نیروی انسانی نشأت می‌گیرد (سوی، ۲۰۲۴). در این فراگرد نظام یافته، پرورش شخصی و حرفه‌ای با استراتژی ترکیب می‌شود و این اطمینان حاصل می‌گردد که سازمان آماده است تا هر پست مهمی را که خالی می‌شود؛ در زمان مناسب، با افراد مناسب پر کند (روول، ۲۰۲۲) در این فراگرد شایستگی‌های ضروری تعیین می‌شود و سپس بر آن مبنای خزانه استعداد‌های انسانی جهت اطمینان از تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی فراهم می‌شود (اوتا، ۲۰۲۵) و سازمان اطمینان می‌یابد که به منظور پر کردن نقش‌های

درصد مدیران از مشکلات پر نمودن پست‌ها بدلیل فقدان نیروی مستعد در بازار شکایت دارند. قبل از آن نیز شرکت مکتزی در ۱۹۹۷ اصطلاح جنگ بر سر استعدادها را مطرح نمود. آنها در این پروژه چالش‌های مدیران را در یافتن افراد ماهر بیان نمودند. مدیریت استعدادها هر روز مهم‌تر و چشمگیرتر خواهد شد چرا که سازمان‌ها با از دست دادن یا بازنشسته شدن مدیران و متخصصان و کمبود شدید استعدادها بسیار با مشکل مواجه خواهند شد. علی‌رغم سرمایه‌گذاری کلان بسیاری از شرکت‌ها در خصوص سیستم‌های مدیریت استعدادها، بسیاری هنوز تلاش می‌کنند تا با توانایی محدود پست‌های کلیدی را پر کنند و در مسیر پیشرفت گام بردارند. برطبق تحقیقی که در سال ۲۰۰۵ از مدیران منابع انسانی ۴۰ شرکت در سراسر دنیا انجام شد، همگی معتقد بودند که افراد با قابلیت بالقوه بالا برای پر کردن نقش‌های مدیریت راهبردی بسیار کم است (جباری و همکاران، ۱۴۰۳).

بر این اساس مدیران معتقدند که در این راه مجزا و جزیره‌ای عمل کردن و نبود همکاری بین سازمانی می‌تواند مشکل جدی ایجاد نماید. حتی مدیران فکر می‌کنند تلاش‌های مربوط به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی ناکافی و ناکارآمد است و باید فرایند مدیریت استعداد و سیستم‌ها را مورد استفاده قرار داد. مهمترین موانعی که از تحقق برنامه‌های مدیریت استعداد جهت رسیدن به ارزش‌های کسب و کار جلوگیری می‌کنند، همگی انسانی هستند. اخیراً طبق تحقیقی، نیمی از مدیران اجرایی بیان داشتند که رهبران عالی سازمان‌هایشان همسو با بحث مدیریت استعداد نیستند (موسی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳).

ارزیابی

ارزیابی به معنای آگاهی یافتن، شناخت و تعیین ارزش چیزی است. ارزیابی، فرایند تعیین مقدار ارزشی است که توسط برنامه به فعالیت افزوده می‌شود و در

برنامه‌ریزی جایگزینی فعالیت‌هایی را به جریان می‌اندازد که آسیب‌های ناشی از رویدادهای غیرقابل پیش‌بینی را محدود می‌کند؛ در حالی که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نوعی برنامه‌ریزی فوق‌فعال است و تلاش می‌کند که تداوم رهبری را از طریق پرورش استعدادها در سازمان و یا از طریق فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده حفظ نماید (داکوب، 2025).

شناسایی و پرورش افراد برخوردار از استعداد بالا، یک سیستم رسمیت یافته مدیریت جانشین‌پروری است که کارکنان مستعد را شناسایی کرده و به گونه‌ای پرورش می‌دهد که به سوی ایفای نقش‌های رهبری در آینده حرکت کنند. این رویکرد بر پرورش مجموعه‌ای از افراد مستعد رهبری تأکید میکند تا تضمین نماید که سیستم راهبری به اهداف راهبردی سازمان دست می‌یابد. در حالی که مدیریت جانشین‌پروری رسمی توجه خود را به سوی تدوین برنامه نظام یافته‌ای برای تعیین استعدادهای بالقوه و ارایه مسیر پرورشی افراد مستعد معطوف می‌سازد، مدیریت جانشین‌پروری غیررسمی بر تدوین برنامه و ارزیابی منظم استعداد های بالا تأکید نداشته، صرفاً بر ضرورت توسعه فرصت‌های پرورشی تأکید دارند (کلمن، 2024)

انتخاب جانشین

در این بخش روی انتخاب فرد قابل ارتقا و دارای استعداد بحث می‌شود. افراد باید از روی مجموعه مهارت‌ها و پیشینه خود انتخاب شوند و برای هر کدام گزینه‌های چندگانه‌ای وجود داشته باشد. داشتن چندین معیار و استفاده از چندین روش و آموزش مدیران پرورش دهنده از توصیه‌های رایج می‌باشد. لی توضیح می‌دهد که نیازسنجی و سنجش قابلیت‌های فعلی کارکنان ضروری است. این سنجش برای گام توسعه ضروری است. استفاده از ارزیابی عملکرد و مراکز ارزیابی نیز به طور اکید توصیه شده است. همچنین

مهم درون سازمان، به تدریج کارکنانی استخدام شده و پرورش می‌یابند.

در شرایط کنونی برنامه جانشین‌پروری بسیار جدی است، زیرا روش‌های کاری جدید و تغییرات آتی، نیروی کار چند نسله^۱ و کمبود استعداد انسانی در دنیای امروز، چالش‌های جدیدی را در بازار سرمایه انسانی ایجاد کرده‌اند که در دهه‌های گذشته موجود نبودند. در واقع این برنامه‌ریزی، ابزاری است که نیازهای آتی سازمان به کارکنان را برآورده می‌نماید و تعدادی نامزد جانشینی را برای هر یک از منصب‌های حساس سازمان در نظر می‌گیرد و بر روند ارتقای کیفیت این نامزدها، از جنبه شایستگی‌ها و مهارت‌ها تمرکز می‌کند و افراد را برای رهبری آماده می‌نماید. راهبرد جانشین‌پروری، رهبرانی را با توانایی انتقال دانش و تسهیم آن در سازمان فراهم می‌آورد و احتمال کاستی دانش در اثر بازنشستگی، ارتقا و سایش نیروها را جبران می‌نماید (کلمن، 2023).

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری باید به گونه‌ای باشد که همه موقعیت‌های اصلی سازمان را در مسیر توسعه وظایف نامزدهای ارتقا پوشش دهد. از طریق پرورش کارکنان، سازمان‌ها متعهد می‌شوند که استعدادهای داخلی خود را پرورش دهند؛ به نحوی که کارکنان احساس کنند که در حال رشدند و از این بابت تشویق می‌شوند. در این صورت احتمال یافتن شخص مناسب، با مهارت‌های مناسب و در زمان مناسب، در درون سازمان افزایش می‌یابد، ضمن اینکه افراد اعتقاد پیدا می‌کنند که مدیران ارشد سازمان یک شبه به این درجه نرسیده‌اند، بلکه از طریق سال‌ها برنامه‌ریزی دقیق و دوراندیشی پرورش یافته‌اند. البته نباید برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را با برنامه‌ریزی جایگزینی^۲ اشتباه گرفت. هدف اصلی از برنامه‌ریزی جایگزینی این است که شرایط ناشی از مواجهه با از دست دادن ناگهانی و غیر برنامه‌ریزی شده یکی از مقامات اصلی سازمان را کاهش دهد، یعنی

² Replacement Planning

¹ Multigenerational

شایستگی‌های فنی از معیارهای مهم هستند (نیک نام و همکاران، ۱۴۰۳).

توسعه جانشین

علاوه بر تعیین مجموعه مهارت‌ها و دانش مورد نیاز تصدی شغل، بسیار ضروری است که برنامه جانشین-پروری برای فراهم آوردن فرصت رشد و توسعه برای کارکنان روش و برنامه‌ای داشته باشد. تجارب و توصیه‌های محققان در این مورد اینجا بررسی شده است. توسعه می‌تواند از طریق تکالیف شغلی^۱ آموزش، گردش شغلی، جلسه‌های بررسی آموخته‌ها، امکان کار نزدیک با مدیران کلیدی، قائم مقام بودن برای مدیر فعلی و برنامه رسمی مربیگری باشد. بیش تر مقالات برای توسعه، تجربه زمان کار شامل تعریف پروژه‌های خاص و مأموریت‌های مشکل و گردش شغلی را به عنوان بهترین روش توصیه کرده‌اند. برنامه جانشین‌پروری باید شامل مسیر شغلی فرد باشد؛ یعنی برای کاندیداها ارتقای موقعیت فعلی و موقعیتی که دوست دارند، مشخص شده و معین باشد. همچنین باید مشخص باشد که برای رسیدن به آن، چه مهارت‌ها و قابلیت‌هایی مورد نیاز است (علاقه من و همکاران، ۱۴۰۳).

اهمیت جانشین‌پروری در سازمان

در مورد اهمیت فرایند جانشین‌پروری در سازمان‌ها لاوینگا^۲ (۲۰۲۵) عنوان می‌کند که جانشین‌پروری یک عامل اساسی و حیاتی است که باید با اهداف استراتژیک سازمان مرتبط باشد و از استراتژی سازمان گرفته شود و به طور مستقیم مدیران صف را درگیر کند. نادلر (۲۰۱۶) نیز معتقد است که جانشینی مدیران، دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروزی با آن مواجه‌اند (جعفری پور و همکاران، ۱۴۰۳).

عوامل تسهیل‌کننده جانشین‌پروری

جهت تسهیل در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌ها، موارد متفاوتی قابل طرحند. به طور کلی

شناخت زود هنگام استعدادها به خصوص برای شغل‌های مدیریت ارشد بسیار کلیدی ارزیابی شده است؛ زیرا زمان زیاد و گستره وسیعی از موارد برای تجربه و یادگیری مورد نیاز است. روش‌های گوناگون انتخاب جانشین شامل ارزیابی عملکرد، بازخورد ۳۶۰ درجه، توصیه مدیر، مراکز ارزیابی، آزمون‌های روانشناختی، توجه به پرونده شایستگی‌ها، نوع مدرک تحصیلی، محل اخذ مدرک کارهای واگذار شده، می‌باشد. معمولاً ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌ها و شایستگی‌های شخصی در انتخاب نقش مهمی دارند. رایج‌ترین مواردی که در فرایند انتخاب در نظر گرفته می‌شوند، به شرح زیر است:

مهارت‌های بین فردی قوی، مهارت‌های ارتباط کتبی و شفاهی، هوش بالا، مشتری‌گرایی، هدف‌گرایی و انگیزه، نتیجه‌گرایی، کنار آمدن موفق با شرایط سخت، کارایی عملیاتی و به کارگیری بهینه منابع، توانایی ارتباط دادن امور به استراتژی‌های سازمان، توانایی انجام کار بدون رفتارهای متکبرانه و از هم گسیختن سازمان (از بعد رفتار سیاسی و مهارت) توانایی برنامه‌ریزی و سازماندهی، توانایی انتخاب و توسعه کارکنان کلیدی در نهایت مدیریت استرس (معمار، ۱۴۰۳).

زنجر و فولکن در مطالعات خود در مورد مهارت‌های رهبری به این نتیجه دست پیدا کردند که مدیر آینده باید حداقل قابل قبولی از مهارت‌های زیر را داشته باشد: توانایی یادگیری از اشتباهات و توسعه مهارت‌های جدید، شایستگی‌های بین فردی، بازبودن به ایدئال‌های جدید، پذیرش مسئولیت شخصی نسبت به نتایج و توانایی برعهده گرفتن و پیشبرد یک برنامه جدید یا تغییر. نداشتن حداقل هر یک از این موارد، یک عیب اساسی محسوب می‌شود. در سطح کارشناسان نیز آینده‌نگری، توانایی کار بین‌بخشی، اثربخشی گروهی، داشتن انعطاف و پذیرش تغییر، الگوهای ذهنی فراگیر و

² Lavinga

¹ Job assignment

ه - تاکید بر ارتقا کیفیت: برنامه جانشین‌پروری بر ضرورت کیفیت تاکید می‌کند تا از این طریق امکان جابه‌جایی افراد را برای شغل‌های سطوح بالاتر فراهم آورد. شایان ذکر است که برنامه‌های جانشین‌پروری باید بر آمادگی افراد برای جابه‌جایی از یک موقعیت سازمانی به موقعیتی بالاتر تاکید کنند و در افراد برای پیشرفت در شغل‌های بعدی شایستگی ایجاد کنند.

و- تاکید بر ارشدیت: معمولاً مربیان یا مرشدها پندهایی را درباره نحوه برخورد با چالش‌های شخصی، سازمانی و سیاسی به افراد ارایه می‌دهند تا در دوران زندگی برای آن‌ها رهگشا باشند. مرشدیت هنگامی اتفاق می‌افتد که اشخاص تازه وارد و مستعد به یک فرد مافوق بصیر و دارای نفوذ دل‌بستگی پیدا کنند. فرد مافوق و بصیر و منتقد کسی است که توانایی آن را دارد تا با افراد ارتباط برقرار کند. این افراد معمولاً از توسط شاگردان به مثابه مرشد انتخاب می‌شوند؛ بنابراین اگر چه بعضی از سازمان‌ها از مرشدیت رسمی پشتیبانی می‌کنند و آنها تلاش که کارکنان تازه وارد با تجارب بیشتر را با کارکنان ارشد تطبیق دهند، ولی معمولاً این امر به صورت غیررسمی اتفاق می‌افتد (مرادی، 1403).

عوامل بازدارنده جانشین‌پروری

مدیران و سرپرستان ممکن است با عوامل بازدارنده ای روبرو شوند که به وسیله مدیران اجرایی ایجاد شده‌اند. این موانع از اجرای برنامه جانشین‌پروری ممانعت می‌کند. طرح برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری را تحت تاثیر قرار می‌دهد. شش مورد از این عوامل بازدارنده عبارتند از:

- فقدان پشتیبانی: اگر مدیران بالاتر میل نداشته باشند که از رویکرد نظام‌یافته برنامه جانشین‌پروری پشتیبانی کنند، این برنامه‌ها موفق نمی‌شوند.
- خط مشی شرکت^۲: خط‌مشی شرکت ممکن است به جای ارتقای کارکنان، به دنبال ارتقای دوستان و

می‌توان از شش عامل تسهیل‌کننده نام برد. که طرح‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را تحت تاثیر قرار داده و تسهیل می‌کنند.

الف- حمایت و مشارکت مدیریت بالا^۱: مشارکت مدیریت عالی باعث می‌شود که سایر افراد برانگیخته شوند و اطمینان حاصل کنند که عزم تیم مدیریت، در احیا برنامه جانشین‌پروری جدی است.

ب- رویکرد نظام‌یافته: وجود فراگردهای مستمر و منظم جهت توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری در کل سازمان و در نظر گرفتن روابط نظام‌یافته خرده سیستم‌های آن ضرورت دارد؛

ج- برنامه‌های توسعه معین: افراد باید باور کنند که می‌توانند با شرکت در برنامه‌های توسعه شرکت برای رهبری در آینده آماده شوند. برخی از برنامه‌ها در ارتباط با سطح تجربه مشارکت‌کنندگان در سازمان، ممکن است درسه گام مدنظر قرار گیرد:

گام 1- تیم مستعد و اثربخشی برای آینده در نظر گرفته می‌شود که مملو از مشارکت‌کنندگان کم تجربه است؛ در این مرحله به آنها مجموعه‌ای از مهارت‌های عمومی آموزش داده می‌شود.

گام 2- افراد آموزش دیده و پرورش یافته در تجارب توسعه سهیم می‌شوند و موقعیت‌های مهم را احراز می‌کنند.

گام 3- افراد موقعیت‌های مهم را احراز کرده و اشغال می‌کنند؛ زیرا آنها برای موقعیت‌های بالاتر آموزش دیده‌اند.

د - فرهنگ سازمانی: تا هنگامی که محیط مناسبی برای رشد تجارب در بخشی از سازمان ایجاد نشود، رهبران آینده در آن رشد نمی‌کنند؛ در برنامه جانشین‌پروری باید به کسب دانش و مهارت‌ها و متمایز نمایی توانایی‌های سازمان تاکید شود و ظرفیت فرهنگی سازمان برای رشد مدنظر افراد تحت آموزش قرار گیرد.

² Quick-Fix Attitudes

¹ Top Management Support and participation

وضعیت‌های اقتصادی شرکت‌ها، متفاوتند (ابراهیمی،
1403)

روش تحقیق

بطور کلی تحقیق حاضر از نظر ماهیت و هدف، کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها، یک تحقیق توصیفی - تحلیلی و از نظر شیوه اجرا میدانی (پیمایشی) می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران ارشد سازمان‌های بزرگ صنعتی می‌باشند که تعداد آن‌ها 80 نفر می‌باشد که پرسشنامه این تحقیق بصورت سرشماری بین آنها توزیع شد و تعداد 66 پرسشنامه عودت داده شد. روش جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش با توجه به توصیفی و تحلیلی بودن نوع تحقیق، ترکیبی است از روش کتابخانه‌ای یا اسنادی (جهت جمع‌آوری مباحث نظری) و روش میدانی (برای جمع‌آوری اطلاعات بخش جامعه آماری). ابزار متناسب مورد استفاده برای روش کتابخانه‌ای، فیش‌برداری از کتاب‌ها، منابع، اسناد و مدارک موجود و ابزار مناسب بکاررفته برای روش میدانی، پرسشنامه می‌باشد. از نظر مکانی پژوهش حاضر در سازمان‌های بزرگ صنعتی انجام شده است و از نظر زمانی تحقیق به طور تقریبی در بازه زمانی 1 ماه (زمان توزیع پرسشنامه) در سال 1403 انجام شده است. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. لیکن برای سنجش روایی محتوا پرسشنامه تلاش شده تا پرسشنامه توسط اساتید و صاحب نظران رشته مدیریت منابع انسانی مورد بازبینی قرار گیرد و با تایید این افراد پرسشنامه جهت سنجش همبستگی درونی سوالات در بین تعدادی از حجم نمونه مورد نظر توزیع شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آماره‌های توصیفی و استنباطی استفاده خواهد شد همچنین آماره‌های استنباطی قابل استفاده در این تحقیق رگرسیون (بازگشت به میانگین در گروه دوم) و ضریب همبستگی (شاخص‌هایی که رابطه بین دو یا چند

همکاران مدیران باشد. این خط مشی، ممکن است به تخریب جدی سطح عملکرد و استعداد کارکنان منجر شود.

- نگرش سریع - ثابت¹: رویکرد سنتی به برنامه جانشین‌پروری، ممکن است باعث تشویق رفتارهای سریع- ثابت گردد. نباید اثربخشی جانشین‌پروری قربانی شتاب و عجله شود. رهبران سریع و آسان پرورش نمی‌یابند، بلکه رهبران ممتاز در طول زمان پرورش می‌یابند. - دیربازدهی: مدیران اجرایی سطح بالا همیشه نمی‌توانند مزایای مستقیم و سریع جانشین‌پروری را ببینند. مدیران منابع انسانی قصد برقراری و اجرای برنامه‌های گوناگون جانشین‌پروری را دارند؛ اما مدیران عالی که هیچ گونه منافع زود هنگامی را در فعالیت‌های آنها درک نمی‌کنند مدیران منابع انسانی را جابه‌جا می‌کنند. از این رو، باید بر وضوح فواید جانشین‌پروری تأکید شود.

- تغییر سریع سازمانی: برنامه‌ریزی جابه‌جایی سنتی در محیط‌ها و سازمان‌های ثابت به خوبی فعالیت می‌کند؛ ولی مدیران باید به فراتر از راه حل‌های تکنولوژیکی ساده بیندیشند. به کارگیری نرم افزار برنامه‌ی جانشین‌پروری؛ می‌تواند توانایی سازمان را افزایش دهد تا سرعت انطباق آن با نیازهای کارکنان و تغییرات حفظ شود.

- تشریفات زاید اداری: مدیران عالی بیشتر سازمان‌ها، تشریفات زاید اداری را تحمل نمی‌کنند؛ از این رو برنامه جانشین‌پروری نباید گرفتار تشریفات زاید اداری شود.

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، فراگرد آسانی نیست که بتوان آن را به سادگی برنامه‌ریزی کرد و به کار بست؛ موانع و مشکلاتی وجود دارد که اگر مد نظر قرار نگیرند و حل نشوند این فراگرد را کند و حتی محو می‌نمایند. البته این موانع، متناسب با شرایط فرهنگی، استراتژیکی و

¹ Mandi

دیگر 26 تا 30 سال سن داشته‌اند. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سابقه کاری پاسخگویان نشان داد اکثریت نسبی پاسخگویان (62/1 درصد) بالاتر از 15 سال (41 نفر)، در عین حال 12/1 درصد دیگر سابقه کاری آنها تا 5 سال (8 نفر)، 16/7 درصد نیز 11-15 سال بوده است (11 نفر) بوده است. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب تحصیلات نشان داد 40 نفر پاسخگویان، میزان تحصیلات خویش را لیسانس بیان کردند (60/6 درصد). ضمن آنکه 26 نفر (39/4 درصد) از آنان کارشناسی و بالاتر بوده است.

آمار استنباطی

فرضیه اصلی: مولفه‌های مدل شایستگی نیروی انسانی، بر وضعیت مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های بزرگ صنعتی اثرگذار است.

متغیر را نشان می‌دهند یعنی به دنبال این است که نشان دهد آیا افزایش یک متغیر تاثیری روی متغیر دیگر دارد یا نه. یکی از آزمون‌های مورد استفاده در این بخش آزمون فریدمن و t مستقل می‌باشد؛ لازم به ذکر است که کلیه فرآیند ذکر شده توسط نرم افزار آماری Spss انجام شده است.

یافته‌های تحقیق

آمار توصیفی

توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب جنسیت نشان داد 5 نفر 7/6 درصد از پاسخگویان را در این تحقیق زنان به خود اختصاص داده‌اند. ضمن آنکه 61 نفر (92/4 درصد) دیگر از پاسخگویان نیز مرد بوده‌اند. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سن نشان داد اکثریت نسبی پاسخگویان 46 نفر (69/7 درصد) در گروه سنی 35 سال به بالا واقع شدند. ضمن آنکه 8 نفر برابر 21/1 درصد

جدول (1) آزمون رگرسیون بین متغیر مولفه‌های مدل شایستگی، بر وضعیت مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های بزرگ صنعتی

مقدار R	ضریب تعیین	ضریب بتا	مقدار ثابت	سطح معنی داری
0/76	0/58	0/76	0/79	0/000

برابر 0/58 می‌باشد یعنی متغیر مستقل 58 درصد تغییرات متغیر وابسته را می‌تواند پیش بینی کند.

فرضیه فرعی اول: مولفه‌های عقلایی، بر وضعیت مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های بزرگ صنعتی اثرگذار است.

با توجه به سطح معنی‌داری که کمتر از 0/05 می‌باشد متغیر مولفه‌های مدل شایستگی، بر وضعیت مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های بزرگ صنعتی در سطح 95٪ تاثیر معنی‌داری می‌گذارد، شدت این تاثیر برابر 0/76 با می‌باشد جهت تعیین این تاثیر با توجه به ضریب بتا مشاهده می‌شود که این تاثیر مستقیم و مثبت می‌باشد از سویی ضریب تعیین در این فرضیه

جدول (2) آزمون رگرسیون بین متغیر مولفه‌های عقلایی، بر وضعیت مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های بزرگ صنعتی

مقدار R	ضریب تعیین	ضریب بتا	مقدار ثابت	سطح معنی داری
0/82	0/68	0/82	1/1	0/000

برابر 0/68 می‌باشد یعنی متغیر مستقل 68 درصد تغییرات متغیر وابسته را می‌تواند پیش‌بینی کند.
فرضیه فرعی دوم: مولفه‌های شخصی، بر وضعیت مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های بزرگ صنعتی اثرگذار است.

با توجه به سطح معنی‌داری که کمتر از 0/05 می‌باشد متغیر مولفه‌های عقلایی، بر وضعیت مدیریت جانشین-پروری در سطح 95٪ تاثیر معنی‌داری می‌گذارد، شدت این تاثیر برابر با 0/82 می‌باشد جهت تعیین این تاثیر با توجه به ضریب بتا مشاهده می‌شود که این تاثیر مستقیم و مثبت می‌باشد از سویی ضریب تعیین در این فرضیه

جدول (3) آزمون رگرسیون بین متغیر مولفه‌های شخصی، بر وضعیت مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های بزرگ صنعتی

مقدار R	ضریب تعیین	ضریب بتا	مقدار ثابت	سطح معنی داری
0/61	0/37	0/61	1/02	0/000

این فرضیه برابر می‌باشد یعنی متغیر مستقل 37 درصد تغییرات متغیر وابسته را می‌تواند پیش‌بینی کند.
فرضیه فرعی سوم: مولفه‌های ارتباطات، بر وضعیت مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های بزرگ صنعتی اثرگذار است.

با توجه به سطح معنی‌داری که کمتر از 0/05 می‌باشد متغیر مولفه‌های شخصی، بر وضعیت مدیریت جانشین‌پروری در سطح 95٪ تاثیر معنی‌داری می‌گذارد، شدت این تاثیر برابر با 0/61 می‌باشد جهت تعیین این تاثیر با توجه به ضریب بتا مشاهده می‌شود که این تاثیر مستقیم و مثبت می‌باشد از سویی ضریب تعیین 0/37 در

جدول (4) آزمون رگرسیون بین متغیر مولفه‌های ارتباطات، بر وضعیت مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های بزرگ صنعتی

مقدار R	ضریب تعیین	ضریب بتا	مقدار ثابت	سطح معنی داری
0/31	0/08	0/31	1/9	0/01

فرضیه فرعی سوم: مولفه‌های ارتباطات، بر وضعیت مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های بزرگ صنعتی اثرگذار است.

با توجه به سطح معنی‌داری که کمتر از 0/05 می‌باشد متغیر مولفه‌های ارتباطات، بر وضعیت مدیریت جانشین‌پروری تاثیر معنی‌داری می‌گذارد، که این تاثیر مستقیم و مثبت می‌باشد.

موفقیت نظام جانشینی تا حد زیادی در گرو کارآیی و نحوه عملکرد سیستم ارزیابی کارکنان مشمول ذخیره جانشینی می‌باشد. به عبارت دیگر قرار گرفتن کارکنان درون ذخیره جانشینی و تعیین جایگاه آنان از بعد ارتقاء پذیری، به معنی پایان یافتن ارزیابی‌ها نبوده و فرآیند ارزیابی کلیه کارکنان درون ذخیره جانشینی، متناسب با قابلیت‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز برای وظیفه و نقشی که کاندیدای تصدی آن در آینده می‌باشند بصورت مستمر ادامه می‌یابد. تحقیق حاضر با هدف بررسی وضعیت مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های بزرگ صنعتی براساس مدل شایستگی مدیران، انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران ارشد سازمان‌های بزرگ صنعتی می‌باشند، قبل از آزمون فرضیه‌های این تحقیق آزمون نرمال بودن توزیع حجم نمونه انجام شد و توزیع حجم نمونه نرمال بوده و لذا جهت آزمون فرضیه-های تحقیق از رگرسیون استفاده گردید و نتایج نشان داد که مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های بزرگ صنعتی براساس مدل شایستگی مدیران می‌باشد. نتایج این تحقیق تایید کننده نتایج تحقیق‌های گذشته می‌باشد از جمله می‌توان به این موارد اشاره نمود. تریسی بیگلی کلن^۱ (2023) در تحقیق خود نشان داد که اکثر پاسخ دهندگان اعتقاد دارند که در سازمان آنها برنامه جانشین‌پروری با چشم انداز، اهداف و استراتژی سازمانی، استخدام، مسیر توسعه، پیشرفت شغلی و حفظ کارکنان مرتبط شده است، و این نشان از اجرایی شدن دستور

با توجه به سطح معنی‌داری که کمتر از 0/05 می‌باشد متغیر مولفه‌های ارتباطات، بر وضعیت مدیریت جانشین‌پروری در سطح 95٪ تاثیر معنی‌داری می‌گذارد، شدت این تاثیر برابر با 0/31 می‌باشد جهت تعیین این تاثیر با توجه به ضریب بتا مشاهده می‌شود که این تاثیر مستقیم و مثبت می‌باشد از سویی ضریب تعیین در این فرضیه برابر 0/08 می‌باشد یعنی متغیر مستقل 8 درصد تغییرات متغیر وابسته را می‌تواند پیش بینی کند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

فرضیه اصلی: مولفه‌های مدل شایستگی، بر وضعیت مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های بزرگ صنعتی اثرگذار است.

با توجه به سطح معنی‌داری که کمتر از 0/05 می‌باشد متغیر مولفه‌های مدل شایستگی، بر وضعیت مدیریت جانشین‌پروری در شرکت تاثیر معنی‌داری می‌گذارد، و این تاثیر مستقیم و مثبت می‌باشد.

فرضیه فرعی اول: مولفه‌های عقلایی، بر وضعیت مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های بزرگ صنعتی اثرگذار است.

با توجه به سطح معنی‌داری که کمتر از 0/05 می‌باشد متغیر مولفه‌های عقلایی، بر وضعیت مدیریت جانشین‌پروری تاثیر معنی‌داری می‌گذارد، این تاثیر مستقیم و مثبت می‌باشد.

فرضیه فرعی دوم: مولفه‌های شخصی، بر وضعیت مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های بزرگ صنعتی اثرگذار است.

با توجه به سطح معنی‌داری که کمتر از 0/05 می‌باشد متغیر مولفه‌های شخصی (یعنی انطباق پذیری، استقلال، صداقت، تحمل فشار و...) بر وضعیت مدیریت جانشین‌پروری تاثیر معنی‌داری می‌گذارد، که این تاثیر مستقیم و مثبت می‌باشد.

¹ Tracy Bagley

المللی ترنندهای مدرن مدیریت، حسابداری، اقتصاد و بانکداری با رویکرد رشد کسب و کارها غنی آبادی، منصور و کولیوند، علیرضا و شریفی، مرتضی، 1403، تبیین تاثیر نقش منابع انسانی در توسعه زیر ساخت های صنعتی در صنعت کفش، دهمین همایش علمی پژوهشی توسعه و ترویج علوم مدیریت با رویکرد ارتقای سطح مدیریت مالی در ایران، تهران

جباری، هومن و خطیبی، حسین و حسینی، سیدرضا، 1403، رویکرد تفکر سیستمی به توسعه منابع انسانی در صنعت نفت و گاز، پنجمین کنفرانس بین المللی نوآوری در مدیریت کسب و کار و اقتصاد، تهران
ابراهیمی، لیلا، 1403، بررسی نقش آموزش و توسعه منابع انسانی در افزایش کارایی کارکنان شهرداری، بیست و یکمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری، شیروان

موسی زاده، فاطمه، 1403، تحلیل میانجی گری فناوری اطلاعات در ارتباط بین سرمایه انسانی و توسعه منابع انسانی، بیست و دومین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری، شیروان

هوشیار، منصور، 1403، ارائه الگوی توسعه شایستگی منابع انسانی با رویکرد تحلیل مضامین، نهمین همایش بین المللی مدیریت، حسابداری، اقتصاد و علوم اجتماعی، همدان

معمار، میثم، 1403، توسعه پروژه های سبز و نقش منابع انسانی سبز در شهرداریها، اولین کنفرانس بین المللی شهرسازی، معماری، عمران و محیط زیست
نیک نام صفری کوچی، سعیده و رجب پور، ابراهیم، 1403، فرهنگ سبز و توسعه پایدار سازمانی بر مدیریت منابع انسانی سبز و تحول سازمانی، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، حسابداری، مهندسی صنایع و اقتصاد

علاقمند، مسعود و عجم، علی اکبر و مومنی مهموئی، حسین و زاده، علی حسین و امیری رشخوار،

نماینده مدیریت ریاست جمهوری در برنامه‌های جانشین‌پروری بود. داکوب متر (2025) در تحقیق خود بر این نکته تاکید نموده که مدیران مهارت‌های مؤثرتری را توسعه داده، شایستگی را در مدل مدیریت عملکرد وارد نموده و سیستم آموزش مهارت‌های رهبری را که به افراد در ارتقاء عملکردشان کمک می‌کند، برقرار نمایند. در این تحقیق مشخص شد که مولفه‌های مدیریت جانشین-پروری براساس مدل شایستگی مدیران دولتی‌کزر انجام مستقر شده است. و هر یک از مولفه‌های مدل شایستگی اعم از مولفه ارتباطات، عقلایی، ویژگی های شخصی، تعاملی، رهبری و نتیجه‌مداری از امتیاز مناسبی در نظام مدیریت جانشین‌پروری سازمان‌های بزرگ صنعتی برخوردار هستند.

منابع و ماخذ

رشیدی، سید انور و خضری، حمید و خراسان زاد، کتابون، 1402، شناسایی ابعاد و مولفه های جانشین‌پروری نیروی انسانی در شهرداری ها، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، بازرگانی، اقتصاد و حسابداری
جلیل پور، صدیقه و طلایی قره قشلاقی، نیلوفر و جلیل پور، اشرف، 1402، تاثیر آموزش نیروی انسانی بر میزان آمادگی آنان برای اجرای برنامه جانشین‌پروری و ارتقاء کیفیت خدمات، پنجمین کنفرانس ملی نوآوری و تحقیق در روانشناسی، حقوق و مدیریت فرهنگی، تهران
قربانی، غزاله و بهنیا، بردیا، 1401، بررسی اثر مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی مستعد با ملاحظه مدیریت مالی: مطالعه موردی اداره کل امور اقتصادی و دارایی مازندران، چهارمین کنفرانس ملی مدیریت، اقتصاد و علوم اسلامی، تهران
کامرانی مهنی، محمد امی و سعیدی گراغانی، سلمان، 1400، بررسی تاثیر جانشین‌پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی با توجه به نقش میانجی رهبری اخلاق مدار در سازمان (مورد مطالعه کارکنان فرمانداری ها و بخشداری های جنوب کرمان)، یازدهمین کنفرانس بین

امیر، 1403، پدیدارشناسی دیدگاه مدیران مدارس در زمینه مدیریت منابع انسانی سبز در مدارس در راستای توسعه حرفه‌های کارمندان، دومین همایش ملی پیوند آموزش با جامعه، سازمانها و صنایع (از ایده تا عمل)، تربت حیدریه

جعفری پور، محمدرضا و پورشافعی، هادی و مومنی مهموئی، حسین و حسین زاده، علی، 1403، زمینه‌های استقرار مدیریت سبز منابع انسانی در راستای توسعه حرفه‌های کارمندان: رویکرد پدیدارشناسی، دومین همایش ملی پیوند آموزش با جامعه، سازمانها و صنایع (از ایده تا عمل)، تربت حیدریه

مرادی، فاطمه، 1403، بررسی نقش فناوری های نوین و هوش مصنوعی در آموزش و توسعه ی منابع انسانی (مطالعه ی موردی: سازمان آموزش و پرورش شهرستان تربت حیدریه)، دومین همایش ملی پیوند آموزش با جامعه، سازمانها و صنایع (از ایده تا عمل)، تربت حیدریه

Creelman, S. (2024). Return on investment in Talent Management: Measures you can put to work right now, Human Capital Institute Position Paper
Dutttagupta, G. (2025). Identifying and managing your assets: Talentmanagement, Pricewaterhouse Coopers, London

Creelman, A. (2023). Return on investment in Talent Management: Measures you can put to work right now, Human Capital Institute Position Paper
Aotttagupta, T. (2025). Identifying and managing your assets: Talentmanagement, Pricewaterhouse Coopers, London

Rothwell, X. (2022). Putting success into your succession planning. Journal of Business Strategy, 23(3), 32.

Schweyer, W. (2024). Talent Management Systems, Best Practices in Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning, Wiley, New York, NY.