



The University of
Tehran Press

Journal of
Social Business

Home Page: <https://jsbu.ut.ac.ir/>

Online ISSN: 3060-
7213

Succession Management System: Strategic Investment for Social Business Success

Dariush Tahmasebi

Department of Services and Ecosystem of Trade, Faculty of Commerce and Trade, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: d.tahmasebi@ut.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:
Research Article

Article History:
Received March 30, 2025
Revised April 11, 2025
Accepted April 20, 2025
Published online April 21, 2025

Keywords:
Talent Acquisition,
Principles of Succession
Management,
Strategic Investment,
Social Businesses,
Succession System.

ABSTRACT

Social business is a type of business whose main goal is to solve a social or environmental problem, while using business models to achieve the financial and operational sustainability. In other words, such businesses, like traditional companies, seek profitability, but the profit earned is used more to expand social activities and solve problems, and not necessarily to increase the shareholder wealth. On the other hand, over the recent years, the concept of human resources has given way to human capital, and the development of knowledge is considered the most important foundation of human civilization. The purpose of the present study is to assess the current status of the succession management system and strategies for achieving a desirable situation in social businesses. The research methodology is descriptive-survey and applied. For this purpose, 150 people from social businesses were selected through convenience sampling and their information was collected and analyzed using a standard questionnaire. The statistical methods used in this study include descriptive and inferential statistics, one-sample t-test and two-pair t-test using SPSS 22 statistical software. The results show that there is a significant difference between the current state of the succession system and its desired state in social businesses.

Cite this article: Tahmasebi. D. (2025). Succession Management System: Strategic Investment for Social Business Success. *Journal of Social Business*. 2 (1), 266-280.

<https://doi.org/10.22059/jsbu.2025.393284.1015>



© Dariush Tahmasebi

Publisher: The University of Tehran Press.

<https://doi.org/10.22059/jsbu.2025.393284.1015>



نظام جانشین‌پروری: سرمایه‌گذاری راهبردی برای موفقیت کسب‌وکارهای اجتماعی

داریوش طهماسبی

گروه مدیریت خدمات و اکوسیستم بازرگانی، دانشکده تجارت و بازرگانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: d.tahmasebi@ut.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: پژوهشی	
تاریخ‌های مقاله: تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۱۰ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۱/۲۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۳۱ تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۲/۰۱	
کلیدواژه: استعدادیابی، اصول جانشین‌پروری، سرمایه‌گذاری راهبردی، کسب‌وکارهای اجتماعی، نظام جانشین‌پروری.	کسب‌وکار اجتماعی نوعی کسب‌وکار است که هدف اصلی آن حل یک معضل اجتماعی یا زیست‌محیطی است، درحالی‌که از مدل‌های کسب‌وکاری برای رسیدن به پایداری مالی و عملیاتی استفاده می‌کند. به عبارت دیگر، این کسب‌وکارها مثل شرکت‌های سنتی در پی سودآوری‌اند، اما سود به دست آمده بیشتر برای گسترش فعالیت‌های اجتماعی و حل مشکلات استفاده می‌شود و نه لزوماً برای افزایش ثروت سهامداران. از سوی دیگر در سال‌های اخیر که مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده است و توسعه دانش مهم‌ترین بنیاد تمدن بشری تلقی می‌شود، هدف پژوهش حاضر، سنجش وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و راهکارهای دستیابی به وضع مطلوب در کسب‌وکارهای اجتماعی است. روش‌شناسی پژوهش توصیفی-پیمایشی و از نوع کاربردی است. برای این منظور از طریق نمونه‌گیری در دسترس، ۱۵۰ نفر از افراد کسب‌وکارهای اجتماعی انتخاب شدند و اطلاعات آنها با استفاده از یک پرسشنامه استاندارد گردآوری و تحلیل شد. روش‌های آماری به کاررفته شامل آمار توصیفی و استنباطی (آزمون کولموگروف-اسمیرنوف)، آزمون تی تک‌نمونه‌ای و تی دوجفتی با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS 22 است. نتایج نشان می‌دهد که میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی تفاوت معناداری وجود دارد.

استناد: طهماسبی، داریوش. (۱۴۰۴). نظام جانشین‌پروری: سرمایه‌گذاری راهبردی برای موفقیت کسب‌وکارهای اجتماعی. کسب و کار اجتماعی، ۲ (۱) ۲۸۰-۲۶۶.

<https://doi.org/10.22059/jsbu.2025.393284.1015>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© داریوش طهماسبی

<https://doi.org/10.22059/jsbu.2025.393284.1015>



۱. مقدمه

کسب‌وکار اجتماعی^۱، نوعی کسب‌وکار است که هدف اصلی آن اجتماعی است؛ به عبارت دیگر کسب‌وکار اجتماعی ایجاد می‌شود تا یک یا چند مشکل اجتماعی نظیر فقر، اعتیاد، بیکاری، طلاق، کار کودکان، مشکلات فرهنگی، مشکلات محیط زیستی و ... را برطرف کند (Yunus et al., 2010). کسب‌وکار اجتماعی، با مفاهیم دیگری مانند مسئولیت اجتماعی، کارآفرینی اجتماعی یا مؤسسه اجتماعی تفاوت دارد. اصلی‌ترین هدف کسب‌وکار اجتماعی، حل یکی از چالش‌های مهم جامعه است؛ یعنی نخست باید چالشی اجتماعی وجود داشته باشد تا حول محور حل این چالش، یک کسب‌وکار اجتماعی شکل گیرد. در کسب‌وکار اجتماعی سود به دست آمده در چرخه پایداری همان هدف اجتماعی خواهد چرخید و فرد یا افراد خاصی بهره‌بردار آن نخواهند بود (Gamarrá & Giroto, 2022). این نوع کسب‌وکار به توانایی انجام دادن برخی از وظایف خاص (برای مثال برنامه‌ریزی جایگزینی) اختصاص دارد (Gabriel et al., 2020). براساس گزارش «انجمن جهانی اقتصاد» در ابتدای سال ۲۰۲۴، در حدود ۱۰ میلیون کسب‌وکار اجتماعی در سراسر جهان فعال‌اند که در مجموع ۲۰۰ میلیون از مشاغل دولتی و غیردولتی را در سراسر جهان به خود اختصاص داده‌اند (مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۴۰۳). از سوی دیگر در سال‌های اخیر که مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده و توسعه دانش مهم‌ترین بنیاد تمدن بشری تلقی می‌شود، رویارویی با مسائل پیچیده سازمانی بیش از آنکه نیاز به ابزارآلات پیشرفته داشته باشد، به دانایی و استعداد بشری نیاز دارد. بی‌شک، جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد و شایسته در سازمان‌ها از مسائل ضروری به شمار می‌رود، اما پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها از جمله کسب‌وکارهای اجتماعی نیز در این زمینه با مشکل مواجه‌اند و در حفظ و نگهداری افراد خود به عنوان سرمایه‌های سازمانی توانایی لازم را ندارند (Addison, 2020). یکی از منابع عمده در سازمان‌ها از جمله کسب‌وکارهای اجتماعی مزیت رقابتی منابع انسانی در ارائه خدمات است (Aboramadan . et al., 2020) و از سوی دیگر، نداشتن نگرش راهبردی و بلندمدت به مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، تأثیرات منفی بسیاری در برنامه‌ریزی صحیح فرایندهای ورودی، نگهداشت و خروجی کارکنان در سازمان برجا خواهد گذاشت و سبب کاهش بهره‌وری، اثربخشی و تحقق نیافتن مأموریت سازمان خواهد شد (Amusat et al., 2022)؛ بنابراین، یکی از عوامل بسیار تأثیرگذار در رسیدن سازمان‌ها به اهداف از پیش تعیین شده، منابع انسانی کارآمد، متخصص و بالانگیزه در مشاغل و جایگاه‌های متعدد سازمانی است (Alqershi et al., 2022). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ۵۱ درصد از متخصصان منابع انسانی فعالیت‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی را به خوبی نمی‌شناسند و فقط ۲۱ درصد آنها این برنامه را به طور رسمی اجرا می‌کنند (Aboramadan et al., 2020). پیشینه پژوهشی این مفهوم در کشور ما نیز بسیار محدود و ناشناخته است؛ به طوری که پژوهش‌های انجام گرفته در زمینه استعدادیابی و برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های تجاری و صنعتی انگشت شمار است. بیشتر مدیران به نیازهای سازمان برای پرورش جانشین در درازمدت چندان اهمیت نمی‌دهند و زیردستان نیز برای نیازهای آینده سازمان به خوبی پرورش داده نمی‌شوند. یکی از ابزارهای مدیریت استعداد و تأمین نیروهای زبده برای مشاغل اصلی سازمان ایجاد برنامه‌ای به نام جانشین‌پروری است. جانشین‌پروری برنامه‌ای است که طی آن افراد مناسب برای تصدی سمت‌های مدیریتی رده بالا و اصلی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد برگزیده می‌شوند. در این فرایند استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب اصلی در سال‌های آینده و همچنین انتقال مهارت‌های شغلی شناسایی و از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی به تدریج برای بر عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند. جانشین‌پروری یعنی کوشش سنجیده و نظام‌مندی که مدیران سازمان برای حصول اطمینان از تداوم رهبری و مدیریت در پست‌های اصلی و نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و علمی به منظور تشویق افراد به ارتقا انجام می‌دهند (Rothwell, 2013). در ارزیابی اهمیت موضوع برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در میان موضوعات مهمی که شرکت‌ها در پنج سال آینده با آنها روبه‌رو هستند، طبق یک نظرسنجی بعد از مسائل مالی و راهبردی این برنامه، سومین موضوع بسیار مهم تلقی شده است. در حالی که پژوهش‌ها در خصوص موضوع جانشین‌پروری و استعدادیابی در سازمان‌ها به ویژه در کسب‌وکارهای اجتماعی بسیار محدود است و اندک پیشینه پژوهشی در دسترس، به طور کامل نشان‌دهنده همه جنبه‌های برنامه جانشین‌پروری نیست؛ بنابراین

این پژوهش در پی پاسخ به سؤال زیر است: مؤلفه‌های اجرای جانشین‌پروری و انتقال مهارت‌های شغلی در کسب‌وکارهای اجتماعی چیست؟

کسب‌وکارهای اجتماعی: اصطلاح کسب‌وکار اجتماعی نخستین بار توسط محمد یونس برندهٔ جایزه صلح نوبل سال ۲۰۰۶ مطرح شد. کسب‌وکار اجتماعی در تعریف یونس، یک کسب‌وکار غیرزیان‌ده با تأکید بر اهداف اجتماعی است. این اهداف مبتنی بر نیازهای روز جامعه تنظیم شده و اولویت‌های مالی در آن کمرنگ‌تر شده است. در کسب‌وکار اجتماعی هدف اجتماعی در اولویت است، نه هدف مالی. کسب‌وکارهای اجتماعی از هرکدام از کسب‌وکارهایی که در دو طرف پیوستار ذکر شده قرار دارند، ویژگی‌هایی را به عاریه گرفته‌اند. برای مثال، کسب‌وکارهای اجتماعی باید کل هزینه صرف‌شده را از محل عملکردهای خود پوشش دهند. همچنین تلاش صاحبان کسب‌وکار اجتماعی بر این است که در مقابل سرمایه‌گذاری صورت‌گرفته، منافع و سود کسب کنند، اما متمرکز بر کسب سود نیستند. در ساختار سازمانی نیز کسب‌وکارهای اجتماعی به‌صورت پایه‌ای شبیه کسب‌وکارهایی هستند که بر سود تمرکز دارند و در پی حداکثرسازی ثروت سهامداران خود هستند. کسب‌وکارهای اجتماعی مؤسسه خیریه نیستند؛ اما به فعالیت‌ها و پروژه‌های دارای تأثیرات اجتماعی و عام‌المنفعه علاقه‌مندند (Yunus et al., 2010).

جانشین‌پروری: تغییر و تحول در همهٔ دستگاه‌های 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 هم با امروز قابل مقایسه نیست. در جهان امروز که جریان اطلاعات شدت بیشتری گرفته و شرایط پیچیده و محیط ملاحظم و پیچیده‌تر شده و فناوری مرتب در حال پیشرفت روزافزون است و رقابت نفسگیر و پویا حکم‌فرماست، این عوامل و شرایط دست به دست هم داده و بر پیچیدگی و ابهام در بنگاه‌ها و شرکت‌ها و سازمان‌ها افزوده‌اند. برای غلبه بر این وضعیت، مناسب‌ترین و کارآمدترین اقدام به‌خصوص در سازمان‌های دولتی توجه به نیروی انسانی و اقدامات فعالانه و غیرانفعالی است. در موقعیت کنونی توجه و تمرکز بر مقولهٔ جانشین‌پروری مفیدترین کار است که دلایل آن در ادامه بحث می‌آید. در قضیهٔ جانشین‌پروری، تربیت و پرورش و آماده کردن مدیران آینده مدنظر است و مدیریت اهمیت مضاعفی دارد و قوی و کارآمد بودن مدیران می‌تواند کمک شایان توجهی به تقویت و بالندگی کارکنانی کند که تعدادی از آنان مدیران آینده خواهند بود. اگر پرورش مدیران یکی از دغدغه‌های مدیران منابع انسانی باشد و برای مدیریابی و جایگزینی‌سازی برنامهٔ منسجم و علمی وجود داشته باشد، می‌توان به نخبه‌گزینی امیدوار بود (Belal et al., 2022). در طول نیم قرن گذشته اوضاع اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و صنعتی جهان چنان دستخوش تغییر و دگرگونی بوده است که به‌زحمت می‌توان اندک شباهتی میان ساختار سازمان‌ها در زمان حال و گذشته یافت. آینده متعلق به سازمان‌هایی است که از همهٔ امکانات بالقوه و بالفعل خود برای رویارویی با چالش‌های جدید بهره بگیرند. پیش‌نیاز یک جامعه توسعه‌یافته، برخورداری از سازمان‌های توسعه‌یافته است و سازمان‌های توسعه‌یافته نیز قدرت و اقتدار واقعی خود را به‌واسطهٔ وجود منابع انسانی متخصص به‌منزلهٔ سرمایه‌های راهبردی به دست می‌آورند. بنابراین اهمیت این منبع بالارزش و کارساز باید در سازمان‌های ما تبیین شود. در چنین شرایطی، یکی از اقداماتی که به نظر می‌رسد سبب ایجاد تحول بنیادی و مبتنی بر بینش و بصیرت سازمان‌یافته در حوزهٔ منابع انسانی می‌شود، اجرای نظام جانشین‌پروری در سازمان‌هاست. این اجرا مستلزم وجود عوامل متعددی است که به‌عنوان زمینه‌ساز باید در سازمان وجود داشته باشد و تقویت شود. مفهوم جانشین‌پروری به فرایندی اشاره دارد که طی آن استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی شده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزش و پرورش برای تصدی این مشاغل آماده می‌شوند. جانشین‌پروری، فرایندی پویا و مستمر است، نه هدفی ایستا. در دنیای پرقاب‌ت امروزی برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی نیروی کار داشته باشند. راهبردهای مدیریت جانشین‌پروری همان‌گونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی خود توانمند کند، باید بر توسعهٔ کارکنان برای دستیابی به هدف‌های سازمانی متمرکز نیز باشد (Addison, 2020).

مفهوم جانشین‌پروری: جانشین‌پروری، فرایندی است که طی آن نیروهای مناسب برای تصدی پست‌های مدیریتی رده‌بالا و کلیدی سازمان از میان افراد واجد شرایط و بااستعداد انتخاب می‌شوند. یکی از اولین افرادی که به اهمیت جانشین‌پروری اشاره

کرده است، هنری فایول^۱ است. او در همان چهارده اصل مشهور مدیریتی خود، یکی از وظایف اصلی مدیر را اطمینان یافتن از پایداری مسیر شغلی کارکنان می‌داند. به عقیده فایول، اگر این نیاز نادیده گرفته شود، مشاغل کلیدی سازمان توسط افراد بی‌کفایت تصاحب خواهد شد. کارتا^۲ جانشین‌پروری را فرایندی می‌داند که طی آن کارمندان مناسب برای تصدی پست‌های مدیریتی رده‌بالا و کلیدی هر سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد انتخاب می‌شوند (Amusat et al., 2022). جدول ۱ پیشنهاد تجربی داخلی و خارجی را نشان می‌دهد.

جدول ۱. پیشنهاد پژوهش

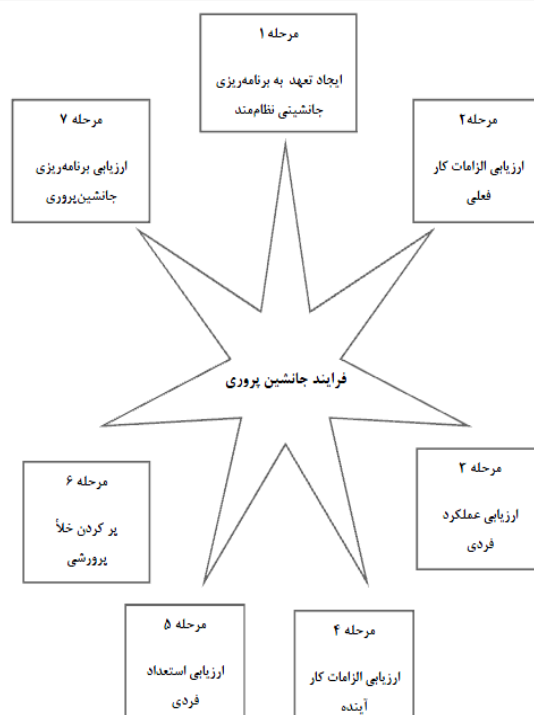
نام محقق	عنوان پژوهش	نتایج
Owusu-Acheampong et al. (2024)	عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در مشاغل خانوادگی آفریقای جنوب صحرا: بررسی محدوده	این مطالعه بر اهمیت توسعه مهارت، توسعه رهبری، حکمرانی باز و روابط باز خانواده در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شرکت‌های تحت مالکیت خانواده آفریقای جنوب صحرا تأکید می‌کند و این سیاست‌ها را برای حمایت از آموزش، راهنمایی، شبکه‌های اشتراک دانش، مدیریت منابع راهبردی، مدیریت مالی، توسعه سرمایه انسانی و شیوه‌های تجاری پایدار برای رسیدگی به نگرانی‌های جانشینی و کمک به پیشرفت جامعه پیشنهاد می‌کند.
Samuel & Mohd Isa (2024)	نقش میانجی مدیریت استعداد در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و پایداری سازمان خصوصی: یک مقاله مفهومی	این مطالعه در پی روشن کردن پویایی‌هایی است که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و پایداری سازمانی را در زمینه مدیریت استعداد به هم مرتبط می‌کند. با ادغام این عناصر، سازمان‌ها می‌توانند راهبردهای استعداد خود را بهتر با اهداف پایداری بلندمدت هماهنگ کنند و در نتیجه انعطاف‌پذیری و موقعیت رقابتی خود را در چشم‌انداز کسب‌وکار نیجریه افزایش دهند.
Ingale (2024)	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و توسعه رهبری در ایجاد استعدادها	نتایج حاکی از این است که هم توسعه رهبری و هم برنامه‌ریزی جانشینی خوب، مؤلفه‌های حیاتی فن‌های مدیریت منابع انسانی هستند که هدفشان ایجاد خط لوله استعدادهایی است که در طول زمان پایدار باشد. وقتی شرکت‌ها روی رشد شخصی و توسعه حرفه‌ای افراد خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، مزیت رقابتی، انعطاف‌پذیری و انعطاف‌پذیری خود را در مواجهه با محیط کسب‌وکار دائماً در حال تغییر تقویت می‌کنند. وقتی نوبت به مدیریت افراد می‌رسد، اتخاذ یک راهبرد فعال تضمین می‌کند که کسب‌وکارها در موقعیت قوی برای مدیریت موفقیت‌آمیز انتقال و پیشرفت در مواجهه با عدم قطعیت هستند.
Hassan & Siddiqui (2020)	تأثیر شیوه‌های مؤثر برنامه‌ریزی جانشینی بر حفظ کارکنان: بررسی نقش‌های واسطه‌ای	نتایج نشان داد که ارتباط معناداری بین شیوه‌های مؤثر برنامه‌ریزی جانشینی و اثربخشی سازمانی وجود ندارد و هیچ رابطه مثبتی نیز بین حفظ کارکنان و اثربخشی سازمانی وجود ندارد.
Obianuju et al. (2021)	برنامه‌ریزی جانشینی به‌منزله ضرورت مدیریتی حیاتی: یک بررسی نظام‌مند	براساس نتایج، پنج موضوع شناسایی شد و مهم‌ترین یافته این بود که برای تحقق اصل «تداوم فعالیت» سازمان‌ها، مدیریت باید تلاش‌های آگاهانه‌ای برای رسمی‌سازی فرایند SP انجام دهد و این موضوع را درک کند که این فرایند، مستمر، شفاف و مشارکتی و بنابراین یک ضرورت مدیریتی حیاتی است.
Andro (2012)	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری: یک مطالعه کیفی در آموزش عالی خصوصی	پرورش دیگران شامل پرورش استعداد و تحریک این افراد برای هدایت این استعدادها به سمت بهره‌وری است.

1. Henry Fayol

2. Carta

این پژوهش با مطالعه پیشینه تحقیقاتی و همچنین فرایندها و مدل‌های استعدادیابی، جانشین‌پروری، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و به‌کارگیری روش دلفی و آزمون فریدمن، مهم‌ترین مؤلفه‌ها و عوامل تحقق فرایند استعدادیابی و جانشین‌پروری را شناسایی کرده و تحت چارچوب منسجمی بر پایه عوامل علی استعدادیابی و جانشین‌پروری (بحران استعداد، اهداف راهبردی و پاسخگویی و انعطاف)، عوامل زمینه‌ای (رهبری تحول‌گرا، ساختارها و فرایندها و سازگاری فرهنگی)، مدل‌سازی شایستگی (شناخت آینده‌نگرانه، شناسایی موقعیت‌های راهبردی و تعیین شایستگی‌های کلیدی)، نخبه‌یابی (ارزیابی شایستگی‌ها، تشکیل خزانه جانشینی و جذب)، توانمندسازی (طرح مسیر شغلی، آموزش و توسعه و نظام مدون ارزیابی) و نگهداشت (نظام جبران عملکرد، انگیزش مشارکتی و چشم‌انداز و پیامدها) ارائه کرد.	چارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی	داوودی و یعقوبی (۱۳۹۷)
--	---	-------------------------------

در این پژوهش تلاش شده است با استفاده از مدل هفت‌مؤلفه‌ای راشول (۲۰۱۶) و مقایسه مؤلفه‌های جانشین‌پروری در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، به این پرسش پاسخ داده شود که آیا میان شرایط موجود و مطلوب جانشین‌پروری تفاوتی وجود دارد و کدام‌یک از این ابعاد در شروع این برنامه اهمیت بیشتری خواهد داشت؟ علت انتخاب مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری راشول این است که او از محدود دانشمندانی است که تجارب علمی و عملی را در هم آمیخته و نوشته‌هایش با آگاهی همه‌جانبه، جامع‌ترین مرجع و مأخذ در زمینه برنامه‌ریزی جانشینی و مقوله پرورش استعدادها تلقی می‌شود. مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و استعدادیابی استفاده‌شده در این پژوهش هفت مرحله دارد و از کامل‌ترین الگوهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به شمار می‌رود. این مؤلفه‌ها در شکل ۱ نشان داده شده‌اند.



شکل ۱. مدل ستاره‌ای جانشین‌پروری راشول (۲۰۱۶)

اولین مؤلفه ایجاد تعهد به برنامه‌ریزی جانشینی نظام‌مند و استقرار برنامه جانشین‌پروری است. بدین معنا که این برنامه باید با اهداف بلندمدت و راهبردی سازمان مرتبط باشد، برای ارتقای توانمندی کارکنان و جانشین ساختن آنها در پست‌های بالاتر برنامه مدونی در سازمان وجود داشته باشد و مورد پذیرش مدیران سازمان باشد؛ همچنین برای شروع این برنامه، باید طرح عملی و بودجه کافی در سازمان موجود باشد. دومین مؤلفه ارزیابی الزامات کار فعلی است؛ مسئولان باید الزامات کار فعلی را در سمت‌های اصلی ارزیابی کرده و این مسئله را روشن کنند که سمت‌های اصلی مدیریتی در کجای سازمان موجود است. رهبران قبل از برنامه‌ریزی برای آینده، باید از وضعیت فعلی سازمان آگاه باشند و برای برنامه‌ریزی مؤثر برای جانشینی، باید به الزامات کار در سازمان و نقاط قوت و ضعف استعداد رهبری آگاه باشند. مرحله سوم، ارزیابی عملکرد فردی است. به‌طور کلی، ارزیابی عملکرد فرایند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد افراد در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت به‌منظور تحقق یافتن اهداف و وظایف سازمانی است (Owusu-Acheampong et al., 2024). این ارزیابی مشخص می‌کند که افراد با چه دقتی در حال انجام دادن مشاغل فعلی خود هستند. پاسخ به این پرسش از حساسیت خاصی برخوردار است، زیرا در بیشتر برنامه‌های مدیریت و جانشینی فرض بر آن است که افراد برای احراز شرایط ارتقا باید در مشاغل فعلی خود به‌نحو احسن ادای وظیفه کنند. ارزیابی عملکرد فرایند تعیین نحوه دقتی است که افراد الزامات کار در مشاغل خود را برآورده می‌سازند. بیشتر سازمان‌ها برای پاسخگویی به این پرسش فهرستی از مشاغل را تهیه می‌کنند. از ارزیابی عملکرد به‌عنوان دلیل موجهی برای افزایش حقوق، ترفیع و بقیه تصمیمات استفاده می‌شود. این ارزیابی‌ها همچنین، برای مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بسیار مهم است، زیرا تعداد معدودی از سازمان‌ها افرادی را که در مشاغل فعلی خود به‌درستی ادای وظیفه نمی‌کنند، به سمت‌های اصلی ارتقا می‌دهند. در مرحله چهارم؛ یعنی ارزیابی الزامات کار آینده، مدیران باید سمت‌های اصلی آینده را شناسایی کرده و الزامات کار آینده را نیز در صورتی که در آماده‌سازی افراد برای بر عهده گرفتن سمت‌های اصلی ثمربخش باشد تعیین کنند. مرحله پنجم یعنی ارزیابی استعداد فردی، بخش اصلی بیشتر برنامه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی است و منظور از آن روش‌هایی است که با استفاده از آنها استعداد افراد ارزیابی می‌شود. این کار در پی تعیین بهترین نحوه استفاده از منابع انسانی سازمان انجام می‌گیرد. در مرحله پر کردن خلأ پرورشی، مقایسه نظام‌مند توانایی‌های فعلی و آینده افراد ضروری است. این طرح باید خلأها را پر و طرحی روشن را فراهم کند تا براساس آن افراد برای ارتقای شغلی آماده شوند. مرحله آخر نیز ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است. این برنامه به‌منظور بهبود فزاینده، باید به‌طور مستمر ارزیابی و نتایج ارزیابی نیز باید به‌طور منظم برای حفظ تعهد و بهبود برنامه نظام‌مند جانشین‌پروری استفاده شود. از طرفی واژه استعدادیابی برای تعریف فرایندی به کار می‌رود که شامل انتخاب، استخدام، ابقا و توسعه منابع انسانی است و این استعدادها برای آینده سازمان مهم هستند؛ هنگامی که فعالیت‌هایی چون انتخاب، ابقا و توسعه منابع انسانی به فعالیت‌های دیگر جانشین‌پروری اضافه می‌شوند، مدیریت استعداد شکل می‌گیرد؛ یعنی مفهوم استعدادیابی فراتر از جانشین‌پروری است. یکی از ابعاد و مؤلفه‌های مدل جانشین‌پروری راثول (۲۰۱۶) نیز ارزیابی استعداد فردی است؛ یعنی مدیریت استعداد یکی از برنامه‌های جانشین‌پروری تلقی شده است؛ بنابراین، با توجه به آنچه درباره برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد گفته شد، می‌توان به این نتیجه رسید که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد هر دو در راستای یکدیگر و لازم و ملزوم یکدیگر تلقی می‌شوند. بسیاری از پژوهشگران و محققان این دو حوزه معتقدند که مفهوم مدیریت استعداد و مدیریت جانشین‌پروری همپوشانی دارند (Cronshaw & Ashley, 2018) و می‌توان آنها را با یکدیگر معادل و هم‌معنا تلقی کرد؛ بنابراین می‌توان گفت با وجود تفاوت‌های این دو مفهوم، به‌صورت قابل مبادله با یکدیگر در پژوهش‌های پژوهشگران این حوزه به کار می‌روند و هنگامی که این دو مفهوم به‌صورت واحد در نظر گرفته می‌شوند، چشم‌انداز کامل و جامع‌تری را در این زمینه ارائه می‌دهند. از این‌رو در مدل پیشنهادی راثول، این دو مفهوم، واحد در نظر گرفته شده‌اند.

فرضیه‌های پژوهش حاضر به‌شرح زیر است:

فرضیه اصلی: میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی تفاوت معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی:

فرضیه فرعی اول: میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ایجاد تعهد به استقرار برنامه جانشینی نظام‌مند، تفاوت معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی دوم: میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی الزامات کار فعلی، تفاوت معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی سوم: میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی عملکرد فردی، تفاوت معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی چهارم: میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی الزامات کار آینده، تفاوت معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی پنجم: میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی استعدادهای فردی، تفاوت معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی ششم: میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه پر کردن خلأ پرورشی، تفاوت معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی هفتم: میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی برنامه‌ریزی جانشینی، تفاوت معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی هشتم: راهکارهای مختلفی برای دستیابی به وضعیت مطلوب انتقال مهارت‌های شغلی در کسب‌وکارهای اجتماعی وجود دارد.

۲. روش‌شناسی

از آنجا که در تحقیق حاضر سعی شده است به سنجش وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و راهکارهای دستیابی به وضع مطلوب در کسب‌وکارهای اجتماعی پرداخته شود، می‌توان این پژوهش را از لحاظ هدف تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی به شمار آورد. ملاک دیگر در تقسیم‌بندی روش‌های تحقیق برحسب نحوه گردآوری داده‌هاست که بر اساس این ویژگی، تحقیق حاضر را می‌توان از نوع تحقیقات توصیفی از نوع علی-مقایسه‌ای به حساب آورد. جامعه آماری مورد نظر در این پژوهش شامل مدیران، کارشناسان و خبرگان حوزه منابع انسانی کسب‌وکارهای اجتماعی است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش در دسترس است. حجم نمونه با توجه به جامعه آماری ۱۵۰ نفر در نظر گرفته شد. در این پژوهش برای بررسی روایی پرسشنامه از روش اعتبار محتوا^۱ استفاده شد. به این منظور، به تعدادی از صاحب‌نظران و استادان راهنما و مشاور پرسشنامه داده شد و از آنها درباره سؤالات و ارزیابی فرضیه‌ها نظرخواهی شد. آنها به اتفاق پرسشنامه را تأیید کردند. با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را می‌توان محاسبه کرد:

رابطه ۱:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_j^2} \right)$$

α = ضریب آلفای کرونباخ

n = حجم نمونه

$$S_1^2 = \text{واریانس سؤال}$$

$$S_f^2 = \text{واریانس کل پرسشنامه}$$

ضریب آلفای کرونباخ برای ابزار بکار برده شده محاسبه شد که مقادیر همگی بیانگر پایایی قابل اعتماد ابزارهای به کاررفته است. در نهایت پایایی کل پرسشنامه نیز ۰/۸۰۶ به دست آمد که بیانگر پایایی زیاد است.

۳. یافته‌های پژوهش

با توجه به تحلیل آمار توصیفی و اطلاعات جمعیت‌شناختی، نتایج در جدول ۲ استنتاج می‌شود:

جدول ۲. آمار توصیفی

سن (سال)	درصد	تحصیلات	درصد	سابقه خدمت (سال)	درصد
۲۰ تا ۳۰	۱۷/۵	فوق‌دیپلم	۷/۵	۵ تا ۱۰	۴۵
۳۰ تا ۴۰	۶۲/۲	لیسانس	۶۹/۲	۱۰ تا ۲۰	۳۷/۵
۴۰ تا ۵۰	۲۰/۳	فوق‌لیسانس و بالاتر	۲۳/۳	بیش از ۲۰	۱۷/۵

آزمون فرضیه‌های پژوهش؛ در این قسمت ابتدا به ۸ سؤال فرعی و سپس به سؤال اصلی پژوهش با توجه به اطلاعات جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شده پاسخ داده شد.

فرضیه ۱-۱ میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ایجاد تعهد به استقرار برنامه جانشینی نظام‌مند، تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۳. مقایسه وضعیت موجود و مطلوب نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ایجاد تعهد به استقرار برنامه جانشینی نظام‌مند

میانگین	انحراف معیار	اختلاف میانگین	t	p	
۳/۴۷	۰/۸۸۵	-۰/۳۸۷	۶/۴۱	۰/۰۰۱	موجود
۳/۸۶	۰/۳۵۰				مطلوب

براساس یافته‌های جدول ۳، t مشاهده‌شده در سطح $p < ۰/۵$ معنی‌دار است، بنابراین بین وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معنی‌دار وجود دارد و میانگین مؤلفه ایجاد تعهد به استقرار برنامه جانشینی نظام‌مند در وضعیت موجود به‌طور معنی‌داری از وضعیت مطلوب کمتر است.

فرضیه ۲-۱ میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی الزامات کار فعلی تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۴. مقایسه وضعیت موجود و مطلوب نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی الزامات کار فعلی

میانگین	انحراف معیار	اختلاف میانگین	t	p	
۲/۷۲	۰/۸۰۹	-۱/۵۸	۲۵/۱۳	/۰۰۱	موجود
۴/۳۰	۰/۶۳۳				مطلوب

براساس یافته‌های جدول ۴، t مشاهده‌شده در سطح $p < 0.05$ معنی‌دار است، بنابراین بین وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معنی‌دار وجود دارد و نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی الزامات کار فعلی در وضعیت موجود به‌طور معنی‌داری از وضعیت مطلوب کمتر است.

فرضیه ۱-۳. میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی عملکرد فردی، تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۵. مقایسه وضعیت موجود و مطلوب نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی عملکرد فردی

میانگین	انحراف معیار	اختلاف میانگین	t	p	
۲/۸۶	۰/۸۱۸	-۱/۲۵	۱۸/۹۴	۰/۰۰۱	موجود
۴/۱۱	۰/۶۲۰				مطلوب

براساس یافته‌های جدول ۵، t مشاهده‌شده در سطح $p < 0.05$ معنی‌دار است، بنابراین بین وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معنی‌دار وجود دارد و میانگین نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی در مؤلفه ارزیابی عملکرد فردی در وضعیت موجود به‌طور معنی‌داری از وضعیت مطلوب کمتر است.

فرضیه ۱-۴. میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی الزامات کار آینده، تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۶. مقایسه وضعیت موجود و مطلوب نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی الزامات کار آینده

میانگین	انحراف معیار	اختلاف میانگین	t	p	
۲/۸۳	۰/۸۵۵	-۱/۵۰	۲۲/۶۴	۰/۰۰۱	موجود
۴/۳۴	۰/۷۱۶				مطلوب

براساس یافته‌های جدول ۶، t مشاهده‌شده در سطح $p < 0.05$ معنی‌دار است، بنابراین بین وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معنی‌داری وجود دارد و میانگین نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی الزامات کار آینده در وضعیت موجود به‌طور معنی‌داری از وضعیت مطلوب کمتر است.

فرضیه ۱-۵. میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی استعدادهای فردی تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۷. مقایسه وضعیت موجود و نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی استعدادهای فردی

میانگین	انحراف معیار	اختلاف میانگین	t	p	
۲/۲۵	۰/۷۴۱	-۱/۲۵	۱۸/۷۳	۰/۰۰۱	موجود
۴/۶۳	۰/۳۵۸				مطلوب

براساس یافته‌های جدول ۷، t مشاهده‌شده در سطح $p < 0/5$ معنی‌دار است و بنابراین بین وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معنی‌دار وجود دارد و میانگین نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی استعدادها فردی در وضعیت موجود به‌طور معنی‌داری از وضعیت مطلوب کمتر است.

فرضیه ۱-۶. میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه پر کردن خلأ پرورشی، تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۸. مقایسه وضعیت موجود و نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه پر کردن خلأ پرورشی

	میانگین	انحراف معیار	اختلاف میانگین	t	p
موجود	۲/۷۱	۰/۸۰۹	-۱/۹۲	۹/۷۱	۰/۰۰۱
مطلوب	۴/۶۳	۰/۶۳۳			

براساس یافته‌های جدول ۸، t مشاهده‌شده در سطح $p < 0/5$ معنی‌دار است و بنابراین بین وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معنی‌دار وجود دارد و میانگین نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه پر کردن خلأ پرورشی در وضعیت موجود به‌طور معنی‌داری از وضعیت مطلوب کمتر است.

فرضیه ۱-۷. میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی برنامه‌ریزی جانشینی، تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۹. مقایسه وضعیت موجود و نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی برنامه‌ریزی جانشینی

	میانگین	انحراف معیار	اختلاف میانگین	t	p
موجود	۲/۳۲	۰/۵۸۶	-۲/۵۳	۷/۶۱	۰/۰۰۱
مطلوب	۴/۸۵	۰/۶۲۱			

براساس یافته‌های جدول ۹، t مشاهده‌شده در سطح $p < 0/5$ معنی‌دار است، بنابراین بین وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معنی‌دار وجود دارد و میانگین نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی برنامه‌ریزی جانشینی در وضعیت موجود به‌طور معنی‌داری از وضعیت مطلوب کمتر است.

فرضیه ۱-۸. میان وضعیت موجود و مطلوب انتقال مهارت‌های شغلی در کسب‌وکارهای اجتماعی، تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۱۰. مقایسه وضعیت موجود و مطلوب انتقال مهارت‌های شغلی در کسب‌وکارهای اجتماعی

	میانگین	انحراف معیار	اختلاف میانگین	t	p
موجود	۲/۷۶	۰/۶۸۷	-۱/۶۹	۱۰/۶۸	۰/۰۰۱
مطلوب	۴/۴۵	۰/۷۴۶			

براساس یافته‌های جدول ۱۰، t مشاهده‌شده در سطح $p < 0/5$ معنی‌دار است، بنابراین بین وضعیت موجود و مطلوب تفاوت

معنی‌دار وجود دارد و میانگین انتقال مهارت‌های شغلی در کسب‌وکارهای اجتماعی در وضعیت موجود به‌طور معنی‌داری از وضعیت مطلوب کمتر است.

فرضیه اصلی: میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۱۱. مقایسه وضعیت موجود و مطلوب میزان نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی آن در کسب‌وکارهای اجتماعی

میانگین	انحراف معیار	اختلاف میانگین	t	p	
۱/۶۶	۰/۷۵۴	-۲/۰۶	۱۴/۳۲	۰/۰۱	موجود
۳/۷۲	۰/۵۲۳				مطلوب

براساس یافته‌های جدول ۱۱، t مشاهده‌شده در سطح $p < ۰/۵$ معنی‌دار است، بنابراین بین وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معنی‌دار وجود دارد و میانگین میزان نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی و آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در وضعیت موجود به‌طور معنی‌داری از وضعیت مطلوب کمتر است.

۴. بحث و نتیجه‌گیری

در فرضیه اول پژوهش بیان شده بود که میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ایجاد تعهد به استقرار برنامه جانشینی نظام‌مند، تفاوت معناداری وجود دارد. براساس یافته، t مشاهده‌شده در سطح $p < ۰/۵$ معنی‌دار است، بنابراین بین وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معنی‌دار وجود دارد و میانگین مؤلفه ایجاد تعهد به استقرار برنامه جانشینی نظام‌مند در وضعیت موجود به‌طور معنی‌داری از وضعیت مطلوب کمتر است. علت این امر می‌تواند این باشد که تعهد به جانشین‌پروری نوعی وابستگی عاطفی و روانی به سازمان ایجاد می‌کند و بر این اساس، فردی که به‌شدت به جانشین‌پروری سازمان خود متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد و در سازمان مشارکت فعال دارد، با آن درمی‌آمیزد و از عضویت در سازمان لذت می‌برد. شایان ذکر است که نتایج به‌دست‌آمده با پژوهش اینگلا (۲۰۲۴) هم‌راستاست. در فرضیه دوم پژوهش بیان شده بود که میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی الزامات کار فعلی، تفاوت معناداری وجود دارد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده t مشاهده‌شده در سطح $p < ۰/۰۵$ معنی‌دار است، بنابراین بین وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معنی‌داری وجود دارد و نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی الزامات کار فعلی در وضعیت موجود به‌طور معنی‌داری از وضعیت مطلوب کمتر است. علت این امر می‌تواند این باشد که ایجاد آمادگی و آگاهی درباره کار فعلی در هر سازمانی ضروری است. چراکه سبب آمادگی، اطلاع و آگاهی لازم در حوزه جانشین‌پروری می‌شوند. شایان ذکر است که نتایج به‌دست‌آمده با پژوهش ساموئل و موحد عیسی (۲۰۲۴) هم‌راستاست. در فرضیه سوم پژوهش بیان شده بود که میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی عملکرد فردی، تفاوت معناداری وجود دارد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، t مشاهده‌شده در سطح $p < ۰/۰۵$ معنی‌دار است، بنابراین میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی عملکرد فردی، تفاوت معناداری وجود دارد. علت می‌تواند این باشد که ارزیابی عملکرد فردی مدیران و فرادستان به ایجاد چنین برنامه‌ای از اولویت و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، بدین معنا که تدوین برنامه‌های منظم در این زمینه، اختصاص بودجه کافی، ایجاد ارتباط مناسب میان اهداف بلندمدت و راهبردهای سازمان با این برنامه و عملکرد فردی مدیران ارشد به این برنامه و آگاه ساختن افراد از مسئولیت‌های کار فعلی و شغل آینده در سازمان باید مورد توجه قرار گیرد. شایان ذکر است که نتایج به‌دست‌آمده با پژوهش

داودی و یعقوبی (۱۳۹۷) هم‌راستاست. در فرضیه چهارم پژوهش بیان شده بود که میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی الزامات کار آینده، تفاوت معناداری وجود دارد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده t مشاهده‌شده در سطح $p < 0.05$ معنی‌دار است، بنابراین میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی الزامات کار آینده، تفاوت معناداری وجود دارد. علت این امر می‌تواند این باشد که برنامه‌های جانشین‌پروری بدون ارزیابی الزامات کار آینده از سوی مدیران نتیجه‌چندانی نخواهند داشت؛ مدیران باید باور داشته باشند که کارکنان مستعد و شایسته می‌توانند منشأ مزیت رقابتی در کارهای آینده باشند و بر الزامات کار آینده تأثیر مستقیم می‌گذارند؛ همچنین باید اعتقاد قلبی داشته باشند که استعداد یک منبع و ثروت سازمانی است و نباید آن را در یک واحد یا وظیفه خاص محدود و محبوس کرد. شایان ذکر است که نتایج به‌دست‌آمده با پژوهش ساموئل و موحد عیسی (۲۰۲۴) هم‌راستاست. در فرضیه پنجم پژوهش بیان شده بود که میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی استعدادهای فردی، تفاوت معناداری وجود دارد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده t مشاهده‌شده در سطح $p < 0.05$ معنی‌دار است، بنابراین میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی استعدادهای فردی، تفاوت معناداری وجود دارد. علت این امر می‌تواند این باشد که نگاه مثبت و خوش‌بینانه مدیریت ارشد سازمان به استعدادهای فردی و قابلیت‌های آن می‌تواند در مواردی چون سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان و سرمایه‌گذاری برای حفظ کارکنان ظهور پیدا کند. با توجه به نبود آشنایی و آگاهی کافی با ارزیابی استعداد فردی، شاید استفاده از این رویکرد نظام‌مند در سازمان مورد مطالعه کمی مشکل باشد، چراکه در سازمان مورد مطالعه معمولاً عواملی چون عملکرد و استعدادهای افراد در انتخاب و ارتقای آنها دخیل است. شایان ذکر است که نتایج به‌دست‌آمده با پژوهش اینگلا (۲۰۲۴) هم‌راستاست. در فرضیه ششم پژوهش بیان شده بود که میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه پر کردن خلأ پرورشی، تفاوت معناداری وجود دارد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، t مشاهده‌شده در سطح $p < 0.05$ معنی‌دار است، بنابراین میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه پر کردن خلأ پرورشی، تفاوت معناداری وجود دارد. علت این امر می‌تواند این باشد که یکی از عوامل مهم در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، پر کردن خلأهای پرورشی است. پر کردن خلأهای پرورشی سازوکاری قوی برای انتخاب رهبران آینده در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد. شایان ذکر است که نتایج به‌دست‌آمده با پژوهش حسن و سیدی کیو (۲۰۲۰) هم‌راستاست. در فرضیه هفتم میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی برنامه‌ریزی جانشینی، تفاوت معناداری وجود دارد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، t مشاهده‌شده در سطح $p < 0.05$ معنی‌دار است، بنابراین میان وضعیت موجود نظام جانشین‌پروری و استعدادیابی و وضعیت مطلوب آن در کسب‌وکارهای اجتماعی در مؤلفه ارزیابی برنامه‌ریزی جانشینی، تفاوت معناداری وجود دارد. شایان ذکر است که نتایج به‌دست‌آمده با پژوهش اینگلا (۲۰۲۴) هم‌راستاست. در فرضیه هشتم میان وضعیت موجود میان وضعیت مطلوب و مطلوب انتقال مهارت‌های شغلی در کسب‌وکارهای اجتماعی، تفاوت معناداری وجود دارد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده t مشاهده‌شده در سطح $p < 0.05$ معنی‌دار بوده بنابراین میان وضعیت موجود و مطلوب انتقال مهارت‌های شغلی در کسب‌وکارهای اجتماعی، تفاوت معناداری وجود دارد. شایان ذکر است که نتایج به‌دست‌آمده با پژوهش داودی و یعقوبی (۱۳۹۷) هم‌راستاست. پیشنهادهای کاربردی به شرح زیر است:

مدیران سازمان تحت بررسی، برنامه عملی و مدونی برای یافتن استعدادها و جانشین ساختن آنها تعریف کنند که به‌عنوان یکی از برنامه‌های توسعه منابع انسانی، جزو اهداف بلندمدت سازمان قرار گیرد و برای اجرای این برنامه، بودجه و وقت کافی اختصاص دهند. برای شناسایی استعدادهای موجود که به‌صورت بالقوه امکان ارتقا به پست‌های بالاتر را دارند، مدیران باید بتوانند به‌درستی عملکرد زیردستان را ارزیابی کنند. مدیران باید کارگاه‌های آموزشی، پرورشی و ضمن خدمت را به‌منظور آگاهی کارکنان از مسیر شغلی، احتمال ارتقا و مسئولیت‌های شغل فعلی و احتمالی آینده برگزار کنند و کارکنان نیز باید خود را به شرکت در این کارگاه‌ها ملزم کنند. بدین منظور، باید برنامه جانشین‌پروری به‌عنوان ابزاری برای شناسایی نیازهای قابل توجیه آموزشی و پرورشی

کارمندان در نظر گرفته شود. آموزش افراد به پاسخگو بودن آنها برای مسئولیت‌های شغل فعلی‌شان کمک می‌کند و آنان را برای ارتقا به مسئولیت‌های آینده آماده می‌سازد. پرورش کارکنان می‌تواند ابزاری برای آگاهی افراد و یادگیری سازمانی آنان باشد. یکی از مهم‌ترین راه‌های آماده کردن افراد برای پست‌های بالاتر این است که افراد اطلاعات، تجربه‌ها و دانش خود را در اختیار یکدیگر قرار دهند و مدیران نیز همهٔ زیردستان خود را از پست‌های خالی موجود در سازمان آگاه کنند تا برای همهٔ افراد فرصت برابری وجود داشته باشد و این امر در انحصار عده‌ای خاص باقی نماند. برای انتخاب و گزینش درست افراد برای پست‌های کلیدی، نباید فقط بر روش‌های سنتی ارتقا تأکید شود و قوانین و مقررات باید با توجه به برنامه‌های جدید مدیریت منابع انسانی تغییر یابند، به‌طوری‌که نظام ارتقا براساس شایستگی‌ها، استعدادها و توانمندی‌های افراد صورت پذیرد. رویکردهای نوین متعددی برای انتخاب افراد وجود دارد، مانند طراحی مجدد سازمانی، طراحی مجدد فرایند، استفاده از منابع انسانی خارج از سازمان، استفاده موقت از کارکنان سازمان‌های دیگر، استفاده از دو نفر در یک سمت، فراهم آوردن فهرست مهارت‌های رقابت‌پذیر از کارکنان بااستعداد خارج از سازمان، چرخش شغلی، استخدام موقت و ... که استفاده از این رویکردهای جدید می‌تواند به نحو شایسته‌ای در پر شدن پست‌های سازمانی مؤثر باشد. با توجه به اینکه مهم‌ترین محصول فرایند جانشین‌پروری ایجاد مخزنی از استعدادهاست، شایسته است برای همهٔ پست‌های اصلی موجود در سازمان مخزنی از استعدادها وجود داشته باشد تا بتوان فرد شایسته‌تر را از میان آنها برگزید. با این روش هنگام مواجه شدن با مسائل نامترقبه مانند فوت، بازنشستگی یا از دست دادن کارکنان و مدیران، پست‌های اصلی خالی نمی‌ماند و افراد دچار سردرگمی نخواهند شد.

این پژوهش از سه بعد زمانی، مکانی و موضوعی تحت محدودیت‌های زیر قرار دارد: محدودیت زمانی: محدودیت‌های زمانی پژوهش و کوتاه بودن دورهٔ نمونه‌گیری از محدودیت‌های هر پژوهش دانشگاهی است که دقت مطالعه را کاهش می‌دهد؛ پژوهش حاضر نیز از این امر مستثنا نبوده است. شایان ذکر است که در این پژوهش جمع‌آوری اطلاعات از افراد جامعه در یک دورهٔ یک‌هفته‌ای صورت گرفته است. محدودهٔ زمانی بررسی شاخص‌های عوامل جانشین‌پروری مؤثر بر انتقال مهارت‌های شغلی در پژوهش حاضر معطوف به محدودهٔ خاصی است که امکان دارد نوسان‌های خاص روی این محدوده بی‌تأثیر نبوده باشد. محدودیت مکانی: پژوهش حاضر از نظر مکانی صرفاً محدود به بخش خاصی از جامعه است و جامعهٔ آماری حاضر نمی‌تواند نمایندهٔ کاملی برای تعمیم به کل جوامع باشد. در این پژوهش کسب‌وکارهای اجتماعی بررسی شده که می‌تواند در برخی زمینه‌ها، اولویت‌ها و معیارها با شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر تفاوت‌هایی نیز داشته باشد. محدودیت موضوعی: پرسشنامه در ذات خود دچار محدودیت‌های فراوانی است که نمی‌تواند به‌طور عمیق وارد نگرش‌ها و سلايق مدیران در حوزهٔ جانشین‌پروری شود. در این پژوهش نقش چند معیار و زیرمعیار خاص برای شاخص‌های عوامل جانشین‌پروری مؤثر بر انتقال مهارت‌های شغلی تعریف و بررسی شده، در صورتی‌که معیارها و زیرمعیارهای دیگری نیز دخیل‌اند. از این‌رو پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی به‌شرح زیر است:

بررسی این پژوهش یا پژوهشی مشابه در سازمان‌ها یا شرکت‌های دیگر و همچنین اضافه کردن معیارها و زیرمعیارهای دیگر در زمینهٔ شاخص‌های عوامل جانشین‌پروری مؤثر بر انتقال مهارت‌های شغلی بر اساس مدیریت استعداد.

References

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154–174. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0160>
- Addison, C. C. (2020). *Succession planning and leadership development within the federal government: Developing future leaders* (Doctoral dissertation). Keiser University.
- AlQershi, N. A., Saufi, R. B. A., Mokhtar, S. S. M., Muhammad, N. M. N., & Yusoff, M. N. H. B. (2022). Is strategic orientation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and business sustainability: A dynamic capabilities perspective from Malaysian insurance companies. *Sustainable Futures*, 4, 100075. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2022.100075>
- Amusat, W. A., Togun, O. R., Ajiboy, F. A., & Oyewole, F. A. (2022). Green strategies and organizational performance of manufacturing sector: Mediating role of green organizational culture. *American Journal of Research in Business and Social Sciences*, 2(2), 1–8. <https://doi.org/10.58314/899089>
- Barner, R. (2016). *Bench strength*. American Management Association.
- Belal, H. M., Singh, R., Sharma, P., & Foropon, C. (2022). The role of big data & predictive analytics in employee retention: A resource-based view. *International Journal of Manpower*, 43(2). <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0158>
- Davoodi, S. A., & Yaghoobi, N. (2018). A framework for talent spotting and succession planning in higher education system. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(1), 161–186. <https://doi.org/20.1001.1.82548002.1397.10.1.7.0> (In Persian)
- Gabriel, P. I., Biriowu, C. S., & Dagogo, E. L. J. (2020). Examining succession and replacement planning in work organizations. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.2.192>
- Gamarra, M. P., & Giroto, M. (2022). Ethical behavior in leadership: A bibliometric review of the last three decades. *Ethics & Behavior*, 32(2), 124–146. <https://doi.org/10.1080/10508422.2020.1863799>
- Hassan, S. N., & Siddiqui, D. A. (2020). Impact of effective succession planning practices on employee retention: Exploring the mediating roles. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 35. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i2.16339>
- Ingale, A. (2024). Succession planning and leadership development are important in creating a talent pipeline within human resource management. *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5031223>
- Obianuju, A. A., Ibrahim, U. A., & Zubairu, U. M. (2021). Succession planning as a critical management imperative: A systematic review. *Modern Management Review*, 26(4), 69–92. <https://doi.org/10.7862/rz.2021.mmr.26>

Owusu-Acheampong, E., Arkaifie, S. J., Afriyie, E. O., & Azu, T. D. (2024). Factors affecting succession planning in Sub-Saharan African family-owned businesses: A scoping review. *Journal of Family Business Management*, 14(6), 1099–1118. <https://doi.org/10.1108/JFBM-12-2023-0307>

Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (4th ed.). American Management Association.

Rothwell, W. J. (2016). Ten key steps to effective succession planning. Retrieved from <http://www.halogensoftware.com/blog/halogen03140704.php>

Samuel, I., & Mohd Isa, M. (2024). The mediating role of talent management in succession planning and private organization sustainability: A conceptual article. *Journal of Current Social and Political Issues*, 2(1), 1–10. <https://doi.org/10.15575/jcspi.v2i1.703>

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2–3), 308–325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>