MEJDS. 2020; 10:119.

Published online 2020 Aug. **Research Article**

Predicting Succession Planning Based on Incompetence in Adaptability and Career Development

Rajizadeh A[1], *Manzari Tavakoli A[2], Jalal Kamali M[3], Selajgeh S[3]

Author Address
1. PhD Student in Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran;
2. Assistant Professor, Department of Psychology, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran;
3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran;
***Corresponding author's email:** manzari.a@yahoo.com

Received: 2020 May 26; **Accepted:** 2020 July 7

Abstract

Background & Objectives: Over the past decade, there has been extensive interest in job incapacity. Job adaptability is associated with changes in the work environment. Job development is defined as the sequence of work experiences over time. Job development is an essential predictor of positive career outcomes, such as career advancement and satisfaction. A reason for the success of organizations is their skills in identifying, growing, and using capable individuals to lead the organization. This is achievable when the succession programs are properly implemented in the organization. Therefore, the present study aimed to predict succession based on the components of incompetence in adaptability and career development.

Methods: This was a descriptive and correlational study. The statistical population of this study included all employees of Gol Gohar Industrial and Mining Company. The required data were collected applying the Career Adaptability Scale (Savickas, 2005), Career Development Questionnaire (Adcola, 2011), and Succession Planning Questionnaire (Kim, 2012). For data analysis, Pearson's correlation coefficient and multiple regression methods were used in SPSS.

Results: The current research results indicated a significant relationship between inability to adapt and career development, and succession (p=0.007). Furthermore, 0.482 of variance in succession was explained by incompatibility and 0.545 by career development.

Conclusion: According to the obtained data, by increasing the adaptability of the forces and increasing the productivity, it is possible to access quality, efficient, and worthy forces by the principles of succession at the right time.

Keywords: Incompatibility in adaptability, Career development, Succession planning**.**

[Downloaded from jdisabilstud.org on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.23222840.1399.10.0.197.6]

Copyright © 2016, MEJDS. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) which permits copy and redistribute the material just in noncommercial usages, provided the original work is properly cited.

مجله مطالعات ناتوانی ۱۳۹۹؛ (۱۰):۱۱۹.

انتشار برخط مرداد ۱۳۹۹ مقاله پژوهشی اصیل

پیش‌بینی جانشین‌پروری براساس مؤلفه‌های ناتوانی در انطباق‌پذیری و توسعهٔ شغلی

اعظم راجی‌زاده[۱]، *علیرضا منظری توکلی[۲]، محمدجلال کمالی[۳]، سنجر سلاجقه[۳]

توضیحات نویسندگان

۱. دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران؛

۲. استادیار، گروه روان‌شناسی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران؛

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

***رایانامهٔ نویسندهٔ مسئول:** manzari.a@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۶ خرداد ۱۳۹۹؛ **تاریخ پذیرش:** ۱۷ تیر ۱۳۹۹

چکیده

زمینه و هدف: در طول دههٔ گذشته علاقه و توجه بسیاری به مبحث ناتوانی در انطباق‌پذیری شغلی ایجاد شده است. هدف این تحقیق پیش‌بینی جانشین‌پروری براساس مؤلفه‌های ناتوانی در انطباق‌پذیری و توسعهٔ شغلی در کارکنان شرکت صنعتی و معدنی گل‌گهر سیرجان بود.

روش‌بررسی: روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعهٔ آماری این پژوهش را تمامی کارکنان شرکت صنعتی و معدنی گل‌گهر سیرجان در سال ۱۳۹۸ تشکیل دادند. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بود و ۲۷۰ نفر انتخاب شدند. مقیاس انطباق‌پذیری مسیر شغلی (ساویکاس، ۲۰۰۵) و پرسشنامهٔ توسعهٔ شغلی (آدکلا، ۲۰۱۱) و پرسشنامهٔ جانشین‌پروری (کیم، ۲۰۱۲) برای آن‌ها اجرا شد. تجزیه‌وتحلیل اطلاعات با روش ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخهٔ ۲۲ صورت گرفت.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که بین انطباق‌پذیری و توسعهٔ شغلی با جانشین‌پروری رابطهٔ آماری معنادار وجود دارد (p=۰/۰۰۷) و ۰/۴۸۲ از واریانس جانشین‌پروری توسط ناتوانی در انطباق‌پذیری و ۰/۵۴۵ توسط توسعهٔ شغلی تبیین می‌شود.

نتیجه‌گیری: براساس نتایج به‌دست‌آمده، با افزایش میزان انطباق‌پذیری و سازگاری نیروها و افزایش بهره‌وری شغلی می‌توان با استفاده از اصول جانشین‌پروری در زمان مناسب به نیروهای کیفی و کارآمد و شایسته دسترسی داشت.

کلیدواژه‌ها: ناتوانی در انطباق‌پذیری، توسعهٔ شغلی، جانشین‌پروری.

حق انتشار محفوظ است © ۱۳۹۵، مجله مطالعات ناتوانی. این یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت مجوز اختیار_غیرتجاری ۴/۰ بین‌المللی (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.fa) منتشر شده است که به شما اجازه می‌دهد که مواد منتشر شده در این مقاله را با شرط ارجاع مناسب به نسخهٔ اصلی، به‌طور غیرتجاری نسخه‌برداری و توزیع کنید.

[Downloaded from jdisabilstud.org on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.23222840.1399.10.0.197.6]

۱ مقدمه

در طول دهۀ گذشته علاقه و توجه بسیاری به مبحث ناتوانی در انطباق‌پذیری شغلی[1] ایجاد شده است (۱). چنین علاقه‌ای برخاسته از فشارهای متعدد جهت انطباق و هدایت مسیر شغلی به بازار کار به‌سرعت در حال تحول، افزایش رقابت‌های بین‌المللی، بازسازی و برون‌سپاری گستردۀ شرکت‌ها و نیز افزایش تعداد ترتیبات قراردادی است (۲). ساویکاس ازجمله اولین نظریه‌پردازان درخصوص انطباق‌پذیری مسیر شغلی بوده است که انطباق‌پذیری را نشان‌دهندۀ سازگاری فرد با محیط کاری خویش و شامل چهار بُعد دغدغه، کنترل، کنجکاوی و اعتماد می‌داند (۳). انطباق‌پذیری مسیر شغلی ناشی‌از تحولات محیط شغلی است. سازمان‌ها و مسیر پیشرفت شغلی، موقعیتی را برای کارکنان ایجاد می‌کند تا آن‌ها جهت پیشرفتشان مجبور به تغییر خود در محیط کاری شوند (۴). جو سازمان باید یادگیری و انطباق‌پذیری را برای کارکنان به‌همراه داشته باشد. از آن سو ناتوانی در انطباق ممکن است به رفتارهای عقب‌گرد همچون غیبت، دیرآمدگی، فرار از کار و کاهش بهره‌وری منجر شود. آنچه در این میان برای کارکنان اهمیت دارد انطباق با محیط شغلی است (۵). انطباق‌پذیری به‌معنای آمادگی برای کنارآمدن با تکالیف پیش‌بینی‌شدنی، مشارکت در نقش‌های کاری و کنارآمدن با سازگاری‌های پیش‌بینی‌نشدنی بوده که عامل محرک آن تغییرات در کار و شرایط کاری است (۶).

توسعۀ شغلی[2]، به‌عنوان توالی تجربه‌های شغلی در طی زمان تعریف می‌شود؛ مسیر زندگی فردی و شغلی است که به‌وسیلۀ آن هر فرد می‌تواند تجربیاتی را کسب کرده و قابلیتش را توسعه دهد (۷). توسعۀ شغلی، پیش‌گوی مهمی برای نتایج و دستاوردهای شغلی مثبت مثل ارتقا و رضایت شغلی است. افراد با سطوح بیشتری از سازگاری شغلی در تصمیم‌گیری‌ها توان‌مندتر هستند (۸) و راه چارۀ بالقوه‌ای جهت ناتوانی در سازگاری شغلی و پاسخ به چالش‌های محیطی است؛ زیرا سازگاری شغلی کارمندان را قادر می‌سازد تا معانی مثبتی از کارشان را کشف کنند و آن را به‌کار گیرند و رضایت بیشتری از زندگی داشته باشند. افراد انطباق‌پذیر استرس شغلی کمتری را تجربه می‌کنند. آن‌ها سازگاری زیادتری دارند و سطح بیشتری از خلاقیت و رفتارهای فراتر از نقش خود را ایفا می‌نمایند (۹). توسعۀ مسیر پیشرفت شغلی شامل اقدامات و اهداف و برنامه‌هایی است که سازمانی در راستای کمک به پیشرفت کاری نیروهای خود به‌کار می‌بندد. در رشد پیشرفت شغلی فرض بر این است، کارکنان موفق‌تر به‌سمتی هدایت می‌شوند که میزان بیشتر حقوق و دستمزد را دریافت کنند (۱۰).

سرعت رشد جهانی‌شدن، مشکلاتی را برای سازمان‌ها ایجاد کرده است. بسیاری از مدیران باید بدانند که یکی از علل موفقیت سازمان‌ها، مهارت آن‌ها در شناسایی و رشد و استفاده از افراد توان‌مند جهت رهبری و هدایت سازمان است (۱۱). این مهم در صورتی میسر می‌شود که برنامه‌های جانشین‌پروری[3]، در سازمان به‌درستی اجرا و عملی گردد. جانشین‌پروری نوعی توانایی مدیریت هوش و نبوغ است که می‌تواند باعث حفظ استعداد در سازمانی شود و آن را برای رویارویی با تغییرات سریع دنیای تجاری آماده کند (۱۲). جانشین‌پروری فرایندی ساختاریافته مشتمل بر شناسایی و آماده‌سازی جانشین بالقوه برای پذیرفتن نقشی جدید تعریف می‌شود؛ همچنین ابزار راهبردی برای مواجهه با مسائل به‌وجودآمده ناشی‌از ترک سازمان توسط افراد و نیز به‌منزلۀ پلی برای شکاف نگرش ایجادشده به‌دلیل وجود افرادی است که سازمان خود را ترک نموده‌اند. علاوه‌بر محدودیت‌های منابع، جانشین‌پروری یکی از موانع مهم در مدیریت پروژه است. رشد مسیر شغلی و فرایند جانشین‌پروری برای سازمان و افراد، آنچه کارکنان و مدیران به‌دنبال آن بوده، به‌همراه دارد (۱۳). پاشا صفوی و بوزاری در مقاله‌ای با بررسی ارتباط سرمایۀ روان‌شناختی، سازگاری شغلی و شایستگی شغلی در بین کارکنان، به این نتیجه رسیدند که رابطۀ مثبت و معناداری بین مؤلفه‌های انطباق‌پذیری شغلی شامل دغدغه، کنترل، کنجکاوی و اعتماد و ابعاد سرمایۀ روان‌شناختی و سازگاری شغلی با شایستگی شغلی وجود دارد (۳).

وانگ و فو در پژوهش خود نشان دادند، انطباق‌پذیری مسیر شغلی به‌عنوان پیش‌بینی‌کنندۀ موفقیت کارراهه و تمایلات ترک خدمت در میان کارکنان چینی است؛ همچنین رضایت شغلی در میان کارکنانی که از انطباق‌پذیری مسیر شغلی زیادتری برخوردار بوده، بیشتر است (۱۴). کنستام و همکاران، در پژوهش خود بر ایجاد تعادل بین کارکنان و فناوری، استفاده‌نکردن بیش‌ازحد از زبان علمی و آکادمیک در برنامه‌ریزی جانشین، استفادۀ درست و بجا از ساختارها و قوانین و نقش کلیدی کارکنان، تأکید داشتند (۱۲).

باتوجه به آنچه بیان شد، اجرای صحیح و منطقی جانشین‌پروری، انطباق‌پذیری و توسعۀ شغلی در سازمان‌ها زمینۀ اجرای شایسته‌سالاری و اجرای عدالت را در بین کارمندان فراهم می‌آورد؛ علاوه‌بر آن سازمان را درجهت نیل به کیفیت و تعالی ازطریق به‌کارگیری پرسنل مجرب هدایت می‌کند و ضرورت اجرای آن در سازمان‌ها احساس می‌شود؛ لذا هدف پژوهش حاضر پیش‌بینی جانشین‌پروری براساس مؤلفه‌های ناتوانی در انطباق‌پذیری و توسعۀ شغلی بود.

۲ روش‌بررسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، تحقیقی توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعۀ آماری را تمامی کارکنان شرکت صنعتی و معدنی گل‌گهر سیرجان تشکیل دادند که تعداد آن‌ها ۸۹۰ نفر بود. از این جامعه براساس جدول کرجسی و مورگان، ۲۷۰ نفر (به نقل از ۱۵) با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. معیار ورود به تحقیق این بود که فرد نمونه باید از کارکنان شرکت صنعتی و معدنی گل‌گهر سیرجان بوده و در سال ۹۹ـ۱۳۹۸ مشغول به‌کار باشد. ملاحظات اخلاقی پژوهش حاضر به‌شرح ذیل بود:

۱. تمامی شرکت‌کنندگان به‌صورت شفاهی اطلاعاتی دربارۀ پژوهش

[1]. Incompetence in adaptability
[2]. Career development
[3]. Succession planning

[Downloaded from jdisabilstud.org on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.23222840.1399.10.0.197.6]

دریافت کرده و در صورت تمایل مشارکت کردند؛ ۲. این اطمینان به آزمودنی‌ها داده شد که تمامی اطلاعا هویتی‌شان محرمانه مانده و به‌منظور رعایت حریم خصوصی آن‌ها ثبت نخواهد شد. ابزارهای ذیل در این مطالعه به‌کار رفت.

ـ مقیاس انطباق‌پذیری مسیر شغلی[1]: این پرسشنامه توسط ساویکاس در سال ۲۰۰۵ تهیه شد که دارای ۴۰ گویه است. به‌صورت طیف ۵درجه‌ای لیکرت از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱) نمره‌گذاری می‌شود و چهار بُعد دغدغه، کنترل، کنجکاوی و اعتماد را در بر می‌گیرد. نمرات بیشتر در این پرسشنامه بیانگر انطباق‌پذیری زیادتر و نمرات کم بیانگر ناتوانی در انطباق‌پذیری شغلی است. همسانی درونی پرسشنامه ازطریق روش آلفای کرونباخ ۰/۸۸ و ضریب بازآزمایی ۰/۷۶ به‌دست آمد و روایی آن نیز مطلوب گزارش شد (۳). در پژوهش سلطان‌زاده و همکاران، ضریب آلفای کرونباخ برای هریک از ابعاد دغدغه، کنترل، کنجکاوی و اعتماد به‌ترتیب ۰/۷۵، ۰/۶۴، ۰/۸۲ و ۰/۸۱ به‌دست آمد؛ همچنین پایایی کل آن ۰/۸۵ بود و روایی مقیاس براساس همبستگی بین نمرات گویه‌ها با نمرهٔ کل مطلوب گزارش شد (۱۶).

ـ پرسشنامهٔ توسعهٔ شغلی[2]: این پرسشنامه توسط آدکلا در سال ۲۰۱۱ ساخته شد. پرسشنامه شامل ۴۰ گویهٔ پاسخ‌بسته است که براساس طیف ۵درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) نمره‌گذاری می‌شود. پرسشنامه ابعاد برنامه‌ریزی، مدیریت، توسعه، رضایت‌مندی و تعهد شغلی را می‌سنجد. در صورتی که نمرات پرسشنامه بین ۴۰تا۸۰ باشد، میزان برنامه‌ریزی مسیر شغلی ضعیف، اگر نمرات پرسشنامه بین ۸۰تا۱۲۰ باشد، میزان برنامه‌ریزی مسیر شغلی در سطح متوسط و اگر نمرات بیشتر از ۱۲۰ باشد، میزان برنامه‌ریزی مسیر شغلی بسیار خوب است. آلفای کرونباخ به‌دست‌آمده بیشتر از ۷۰درصد است که روایی پرسشنامه تأیید می‌شود (۱۷). در پژوهش قاسمی‌زاده میزان آلفای کرونباخ برای خرده‌مقیاس‌های برنامه‌ریزی مسیر شغلی ۰/۹۴، مدیریت مسیر شغلی ۰/۹۵، توسعهٔ مسیر شغلی ۰/۹۶، رضایت‌مندی شغلی ۰/۹۶، تعهد مسیر شغلی ۰/۹۷ و آلفای کرونباخ کل ۰/۹۶ به‌دست آمد و روایی آن نیز مطلوب گزارش شد (۱۸).

ـ پرسشنامهٔ جانشین‌پروری[3]: این پرسشنامه توسط کیم در سال ۲۰۱۲ طراحی شد. پرسشنامهٔ جانشین‌پروری شامل ۳۸ سؤال در سه بُعد فردی (۱۹ سؤال) و سازمانی (۸ سؤال) و فرایندی (۱۱ سؤال) است. در این پرسشنامه برای امتیازدهی به پاسخ‌های کارکنان، مقیاس لیکرت ۵درجه‌ای خیلی کم=۱ تا خیلی زیاد=۵، به‌کار می‌رود. نمرهٔ کمتر از ۷۳ به‌عنوان سطح ضعیف، ۷۳تا۱۲۵ سطح متوسط و نمرهٔ بیشتر از ۱۲۵ به‌عنوان سطح عالی در نظر گرفته می‌شود. پایایی این پرسشنامه در نسخهٔ اصلی آن ۰/۹۷ برای کل پرسشنامه و ۰/۸۵ برای تک‌تک ابعاد آن گزارش شد. همچنین روایی صوری و محتوایی آن تأیید گردید (۱۹). در پژوهش احمدی بالادهی و صالحی ضرایب آلفای کرونباخ ۰/۸۵ به‌دست آمد. روایی محتوایی و سازه‌ای پرسشنامهٔ مذکور نیز مطلوب گزارش شد (۲۰).

به‌منظور تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. آمار توصیفی شامل شاخص‌های توصیفی میانگین و انحراف معیار است. همچنین پس از بررسی مفروضهٔ آماری نرمال‌بودن توزیع داده‌ها، از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه با نرم‌افزار SPSS نسخهٔ ۲۲ استفاده شد.

۳ یافته‌ها

تحلیل داده‌ها به‌منظور تعیین رابطهٔ بین انطباق‌پذیری و توسعهٔ شغلی با جانشین‌پروری صورت گرفت. بدین منظور از روش‌های آماری همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون استفاده شد. برای بررسی نرمال‌بودن متغیرها، آزمون کولموگروف‌اسمیرنوف به‌کار رفت که نتایج نشان‌دهندهٔ نرمال‌بودن متغیرها بود ($p>۰/۰۵$). در جدول ۱، شاخص‌های میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای پژوهش گزارش شده است.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	دغدغه	کنترل	کنجکاوی	اعتماد	انطباق‌پذیری	توسعهٔ شغلی	جانشین‌پروری
میانگین	۱۴/۲۷	۱۶/۵۲	۱۷/۷۸	۱۲/۵۶	۶۳/۲۸	۵۱/۴۷	۷۶/۳۵
انحراف معیار	۳/۵۴	۳/۲۸	۴/۰۲	۳/۹۹	۵/۸۲	۵/۷۷	۶/۹۰

در جدول ۲ نیز ضرایب همبستگی پیرسون بین متغیرها نشان داده شده است.

جدول ۲. ضرایب همبستگی پیرسون بین انطباق‌پذیری شغلی و توسعهٔ شغلی و جانشین‌پروری

متغیر	انطباق‌پذیری شغلی	توسعهٔ شغلی	جانشین‌پروری
انطباق‌پذیری شغلی	۱		
توسعهٔ شغلی	۰/۷۰۱** ـ	۱	
جانشین‌پروری	۰/۵۱۴** ـ	۰/۶۶۷**	۱

**معنادار در سطح ۰/۰۱

[1]. Career Adaptability Scale
[2]. Career Development Questionnaire
[3]. Succession Planning Questionnaire

[Downloaded from jdisabilstud.org on 2026-11-09]
[DOR: 20.1001.1.23222840.1399.10.0.197.6]

نتایج جدول ۲ نشان داد که بین انطباق‌پذیری شغلی و توسعهٔ شغلی با جانشین‌پروری همبستگی معناداری وجود دارد (p=۰/۰۰۷). در جدول ۳، خلاصه تحلیل رگرسیون به‌روش هم‌زمان برای پیش‌بینی جانشین‌پروری بر انطباق‌پذیری و توسعهٔ شغلی گزارش شده است.

جدول ۳. خلاصهٔ تحلیل رگرسیون برای پیش‌بینی جانشین‌پروری براساس انطباق‌پذیری و توسعهٔ شغلی

متغیر	R^2	R^2_{adj}	برآورد اثر	خطای معیار	برآورد استاندارد β	مقدار t	مقدار p
انطباق‌پذیری	۰/۴۹۲	۰/۴۰۴	۰/۴۸۲	۰/۷۱۲	ـ۰/۱۰۲	۱۵/۲۴۱	<۰/۰۰۱
توسعهٔ شغلی	۰/۳۷۳	۰/۳۲۹	۰/۵۴۵	۰/۸۱۹	۰/۲۳۸	۹/۴۶۰	<۰/۰۰۱

طبق اطلاعات جدول ۳، انطباق‌پذیری با مقدار ضریب رگرسیونی B=۰/۴۸۲ (p<۰/۰۰۱) و توسعهٔ شغلی با مقدار ضریب رگرسیونی B=۰/۵۴۵ (p<۰/۰۰۱) به‌طور مستقیم توانستند جانشین‌پروری را پیش‌بینی کنند.

٤ بحث

باتوجه به نتایج به‌دست‌آمده می‌توان گفت که ناتوانی در انطباق‌پذیری پیش‌بینی‌کنندهٔ جانشین‌پروری است. این نتیجه با یافته‌های چونگ و لئونگ که دریافتند ناتوانی در انطباق‌پذیری مسیر شغلی با جانشین‌پروری ارتباط معناداری داشته (۴)، همخوان است. همچنین کیم، ارتباط انطباق‌پذیری را با جانشین‌پروری تأیید کرد (۲۰). در تبیین این نتیجه می‌توان گفت، درحالی‌که سازمان‌ها در تلاش برای شناسایی استراتژی‌ها و اقدامات مثبت برای پاسخ‌گویی به محیط و نیروی کار در حال تغییر هستند، افراد در حال انطباق با روابط تبادلی میان کارمند ـ کارفرما و پذیرش مسئولیت بیشتر درقبال توسعهٔ مسیر شغلی و قابلیت استخدامی خود می‌باشند (۳). مدیران سازمان‌ها برای موفقیت در محیط دانشی و پرتلاطم کنونی، نیازمند اتخاذ راهبردهایی برای نگه‌داشتن و ارتقای نیروهای باارزش و استفادهٔ مؤثر از ظرفیت‌های انسانی در کسب و کار هستند (۵).

دیگر یافتهٔ این مطالعه مشخص کرد که توسعهٔ شغلی، پیش‌بینی‌کنندهٔ جانشین‌پروری است. این یافته با نتایج وانگ و فو که نشان دادند توسعه و مسیر شغلی یکی از عوامل اثرگذار بر جانشین‌پروری بوده (۱۴)، همخوان است. پندی و شارما، در مقالهٔ خود با عنوان «تجربیات و چالش‌های برنامهٔ جانشین‌پروری» بیان کردند که امروزه، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، نقشی کلیدی در بازار استعدادها و فضای رقابتی موجود، ایفا می‌کند و به‌طور مستقیم بر رشد سازمانی و توسعهٔ شغلی اثرگذار است (۱۱). در این باره می‌توان گفت وظیفهٔ مدیریت مسیر پیشرفت شغلی، برقراری سازگاری میان نیازها، توانایی‌های بالقوهٔ افراد از یک‌سو و نیازهای حرفه‌ای سازمان از سوی دیگر و نیز تعیین مسیر پیشرفت شغلی هر فرد در دوران کاری وی است (۸). توسعهٔ مسیر پیشرفت شغلی به فرصت‌هایی اطلاق می‌شود که سازمان برای کارکنان به‌منظور پیشرفت در مسیر شغلی‌شان فراهم می‌آورد. توسعهٔ مسیر شغلی بیشتر بر اثر تخصصی‌بودن کار بوده که نیازمند آموزش و بهسازی است. در حال حاضر سازمان‌ها دربارهٔ اهمیت دورنمای جدید فرایند جانشین‌پروری نیز آگاهی بیشتری کسب کرده‌اند. در این دورنما جانشین‌پروری، به انتخاب در تمامی سطوح سازمانی، آماده‌سازی، توسعه و نگهداری رهبران مستعد آینده اقدام می‌نماید. این کار پلی برای کسب مزیت رقابتی باثبات در محیط پرتلاطم امروزی است (۱۳). توسعه و نگهداری رهبران آینده دارای اهمیت است؛ زیرا باعث می‌شود سازمان، از اینکه این افراد دارایی سازمان هستند و تلاش‌های خارج از سازمان نمی‌تواند آن‌ها را وسوسه نماید، اطمینان کسب کند؛ درصورتی‌که گزینش صحیح انجام شود و توسعهٔ منابع انسانی و آموزش آن‌ها به‌درستی صورت گیرد به یقین می‌توان اذعان نمود که جانشینان مناسبی جهت تصدی پست‌های بالاتر پرورش داده شده است (۱۶). اگر این سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارمندان خود را در راستای اهداف سازمان به‌کار گیرند، با افزایش رقابت و گسترش روش‌های توسعهٔ منابع انسانی، سازمان‌ها تلاش می‌کنند کارکنان مستعد خود را حفظ کرده و آنان را توان‌مند نمایند تا آن‌ها بتوانند عملکرد مطلوبی از خود بروز دهند (۱). برنامهٔ جانشین‌پروری، برنامه‌ای برای تأمین نیروهای زبده برای مشاغل کلیدی سازمان در مواقع لزوم است؛ همچنین فرایندی دانش‌محور و راهبردی است که سازمان برای جلوگیری از ایجاد اخلال در روند پیشرفت خود به‌شکل انتخاب و گزینش نیروهای زبده به‌کار می‌برد.

سازمان‌ها دریافته‌اند که جانشین‌پروری فرایندی پویا و مستمر است، نه هدفی ایستا. در دنیای پررقابت امروزی برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی سادهٔ نیروی کار داشته باشند. استراتژی‌های مدیریت جانشین‌پروری همان‌گونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی خود توان‌مند سازد، باید بر توسعهٔ کارکنان برای دستیابی به هدف‌های سازمانی، متمرکز باشد (۲۱).

مانند هر پژوهشی، مطالعهٔ حاضر نیز محدودیت‌های خاص خود را داشت؛ ازجمله اینکه ابزار به‌کاررفته در این تحقیق پرسشنامه بود و افراد ممکن است به دلایل مختلف، واقعیت‌ها را منعکس نکرده باشند. نبود کنترل همهٔ متغیرهای مداخله‌گر مثل سن و وضعیت اقتصادی‌اجتماعی و... از دیگر محدودیت‌های این پژوهش بود. در پایان باتوجه به نتایج حاصل می‌توان چندین پیشنهاد پژوهشی و کاربردی ارائه کرد. در بُعد پژوهشی، به پژوهشگران دیگر پیشنهاد می‌شود: الف. برای افزایش تعمیم‌پذیری، نمونه‌های آماری دارای تنوع فرهنگی و جغرافیایی، ضروری است؛ ازاین‌رو توصیه می‌شود تحقیقاتی مشابه در سایر استان‌های کشور انجام پذیرد و نتایج آن با نتایج تحقیق حاضر مقایسه گردد؛ ب. پژوهشگران دیگر می‌توانند از روش‌های آماری کیفی در این موضوع استفاده کنند. در حیطهٔ کاربردی، پیشنهاد می‌شود در هنگام فرایندهای جذب و استخدام تا حد امکان و ازطریق روش‌ها و آزمون‌های معتبر عواملی همچون شخصیت و

[Downloaded from jdisabilstud.org on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.23222840.1399.10.0.197.6]

خودکارآمدی شغلی نیز در انطباق‌پذیری مسیر شغلی لحاظ گردد. باتوجه به میزان نامطلوب اثر اعتماد در شرکت گل‌گهر، پیشنهاد می‌شود برنامه‌هایی به‌صورت کارگاه‌های افزایش خودکارآمدی و خوش‌بینی برای کارکنان برگزار شود.

۵ نتیجه‌گیری

باتوجه به نتایج به‌دست‌آمده، انطباق‌پذیری و توسعهٔ شغلی می‌تواند جانشین‌پروری را پیش‌بینی کند؛ بنابراین استعدادهای سازمانی، نیازمند رویکردی کل‌نگر برای مدیریت استعدادها است. در رویکردهای سنتی تجربه‌های بهتر برای یادگیری، مدیریت عملکرد، مدیریت جانشین‌پروری و توسعهٔ مسیر شغلی باید دوباره ارزیابی و بازنگری شود. مدیریت جانشینی که توسعهٔ کارکنان و برنامه‌ریزی مسیر شغلی را به‌هم متصل نموده، نقش استراتژیک ویژه‌ای در سازمان‌های امروزی پیدا کرده است.

۶ تشکر و قدردانی

از تمامی کارکنان شرکت صنعتی و معدنی گل‌گهر سیرجان و همچنین اساتید محترم که صبورانه در این پژوهش یاری رساندند، سپاسگزاری می‌شود.

۷ بیانیه

تحقیق حاضر برگرفته از رسالهٔ دکتری رشتهٔ مدیریت دولتی_منابع انسانی دانشگاه آزاد کرمان می‌باشد. این مطالعه دارای کد اخلاق ۱۰۸۴۸۲۹۹۲۶۱۷ از آن دانشگاه است. هیچ‌گونه تضاد منافعی بین نویسندگان وجود ندارد. همچنین پژوهش حاضر بدون دریافت حمایت مالی از نهاد یا سازمانی انجام شده است.

References

1. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th ed. London ; Philadelphia: Kogan Page; 2006.
2. Guan Y, Yang W, Zhou X, Tian Z, Eves A. Predicting Chinese human resource managers' strategic competence: Roles of identity, career variety, organizational support and career adaptability. Journal of Vocational Behavior. 2016;92:116–24. doi: 10.1016/j.jvb.2015.11.012
3. Savickas ML. The theory and practice of career construction. In: Career development and counseling: Putting theory and research to work. Hoboken. NJ, US: John Wiley & Sons, Inc.; 2005. pp: 42–70.
4. Chong S, Leong FTL. Antecedents of career adaptability in strategic career management. Journal of Career Assessment. 2017;25(2):268–80. doi: 10.1177/1069072715621522
5. Fiori M, Bollmann G, Rossier J. Exploring the path through which career adaptability increases job satisfaction and lowers job stress: The role of affect. Journal of Vocational Behavior. 2015;91:113–21. doi: 10.1016/j.jvb.2015.08.010
6. Hamtiaux A, Houssemand C, Vrignaud P. Individual and career adaptability: comparing models and measures. Journal of Vocational Behavior. 2013;83(2):130–41. doi: 10.1016/j.jvb.2013.03.006
7. Chlebikova D, Misankova M, Kramarova K. Planning of personal development and succession. Procedia Economics and Finance. 2015;26:249–53. doi: 10.1016/S2212-5671(15)00828-X
8. Rudolph CW, Lavigne KN, Zacher H. Career adaptability: A meta-analysis of relationships with measures of adaptivity, adapting responses, and adaptation results. Journal of Vocational Behavior. 2017;98:17–34. doi: 10.1016/j.jvb.2016.09.002
9. Safavi HP, Karatepe OM. High-performance work practices and hotel employee outcomes: The mediating role of career adaptability. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2018;30(2):1112–33. doi: 10.1108/IJCHM-07-2016-0367
10. Bambacas M. Organizational handling of careers influences managers' organizational commitment. Journal of Management Development. 2010;29(9):807–27. doi: 10.1108/02621711011072513
11. Pandey S, Sharma D. Succession planning practices and challenges: study of Indian organizations. Procedia Economics and Finance. 2014;11:152–65. doi: 10.1016/S2212-5671(14)00185-3
12. Konstam V, Celen-Demirtas S, Tomek S, Sweeney K. Career adaptability and subjective well-being in unemployed emerging adults: a promising and cautionary tale. Journal of Career Development. 2015;42(6):463–77. doi: 10.1177/0894845315575151
13. Durst S, Runar Edvardsson I. Knowledge management in SMEs: a literature review. Journal of Knowledge Management. 2012;16(6):879–903. doi: 10.1108/13673271211276173
14. Wang Z, Fu Y. Social support, social comparison, and career adaptability: a moderated mediation model. Social Behavior and Personality: an international journal. 2015;43(4):649–59. doi: 10.2224/sbp.2015.43.4.649
15. Delavar A. Educational and Psychological Research. Tehran: Virayesh Publications; 2018, pp:178–80. [Persian]
16. Soltanzadeh S, Abedi MR, Baghban I. Predicting career adaptability in employees of industrial centers through domains of psychological capital. Positive Psychology. 2016;2(1):19–30. [Persian] doi: 10.22108/ppls.2016.21294

[Downloaded from jdisabilstud.org on 2026-11-09]
[DOR: 20.1001.1.23222840.1399.10.0.197.6]

17. Adekola B. Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction: A case study of Nigerian Bank employees. Australian Journal of Business and Management Research. 2011;1(2)100-112.
18. Ghasemizadeh M. Relationship between planinig and Career management on commitment and job satisfaction in policemen of Lorestan [Thesis for MM]. [Markazi, Iran]: Islamic Azad University, Naragh Branch; 2014. [Persian]
19. Kim TH. Succession planning in hospitals and the association with organizational performance. Nurs Econ. 2012;30(1):14–20.
20. Ahmadi Baladehi M, Salehi M. Succession Planning and its Relationship with Leadership Style of Commanders and Managers. Supervision & Inspection. 2016;(35): 71-102. [Persian] http://si.jrl.police.ir/article_10152.html
21. Qaisar Danish R, Shahid F, Bano S, Fawad Ali H, Afzal Humayon A. Supervision support and turnover intension: impact of employee's training in banking sector of Pakistan. European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings. 2019;8(1(s)):121–32.

[Downloaded from jdisabilstud.org on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.23222840.1399.10.0.197.6]