

# Predicting Succession Planning Based on Incompetence in Adaptability and Career Development

Rajizadeh A<sup>1</sup>, \*Manzari Tavakoli A<sup>2</sup>, Kamali MJ<sup>3</sup>, Selajgeh S<sup>3</sup>

## 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.

## پیش‌بینی جانشین‌پروری براساس مؤلفه‌های ناتوانی در انطباق‌پذیری و توسعه شغلی

اعظم راجی‌زاده<sup>۱</sup>، \*علیرضا منظری توکلی<sup>۲</sup>، محمدجلال کمالی<sup>۳</sup>، سنجر سلاجقه<sup>۳</sup>

توضیحات نویسندگان

۱. دانشجوی دکتری 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.

\*وابانامه نویسنده مسئول: [manzari.a@yahoo.com](mailto:manzari.a@yahoo.com)

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

## چکیده

**زمینه و هدف:** در طول دهه 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 توسعه شغلی در کارکنان شرکت صنعتی و معدنی گل‌گهر سیرجان بود.

**روش بررسی:** روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه 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 پرسشنامه توسعه شغلی (آدکلا، ۲۰۱۱) و پرسشنامه جانشین‌پروری (کیم، ۲۰۱۲) برای آن‌ها اجرا شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات با روش ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ صورت گرفت.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که بین انطباق‌پذیری و توسعه شغلی با جانشین‌پروری رابطه آماری معنادار وجود دارد ( $p=0/007$ ) و  $0/482$  از واریانس جانشین‌پروری توسط ناتوانی در انطباق‌پذیری و  $0/545$  توسط توسعه شغلی تبیین می‌شود.

**نتیجه‌گیری:** براساس نتایج به دست آمده، 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، توسعه شغلی، جانشین‌پروری.

در طول دهه گذشته علاقه و توجه بسیاری به مبحث ناتوانی در انطباق پذیری شغلی<sup>۱</sup> ایجاد شده است (۱). چنین علاقه‌ای برخاسته از فشارهای متعدد جهت انطباق و هدایت مسیر شغلی به بازار کار به سرعت در حال تحول، افزایش رقابت‌های بین‌المللی، بازسازی و برون‌سپاری گسترده شرکت‌ها و نیز افزایش تعداد ترتیبات قراردادی است (۲). ساویکاس از جمله اولین نظریه‌پردازان در خصوص انطباق پذیری مسیر شغلی بوده است که انطباق‌پذیری را نشان‌دهنده سازگاری فرد با محیط کاری خویش و شامل چهار بُعد دغدغه، کنترل، کنجکاوی و اعتماد می‌داند (۳). انطباق‌پذیری مسیر شغلی ناشی از 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 به همراه 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 به معنای آمادگی برای کنار آمدن با تکالیف پیش‌بینی‌شده، مشارکت در نقش‌های کاری و کنار آمدن با سازگاری‌های پیش‌بینی‌نشده بوده که عامل محرک آن تغییرات در کار و شرایط کاری است (۶).

توسعه شغلی<sup>۲</sup>، به‌عنوان توالی تجربه‌های شغلی در طی زمان تعریف می‌شود؛ مسیر زندگی فردی و شغلی است که به وسیله آن هر فرد می‌تواند تجربیاتی را کسب کرده و قابلیتش را توسعه دهد (۷). توسعه شغلی، پیش‌گویی 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 چاره 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 به کار 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). توسعه مسیر پیشرفت شغلی شامل اقدامات و اهداف و برنامه‌هایی است که سازمانی در راستای کمک به پیشرفت کاری نیروهای خود به کار می‌بندد. در رشد پیشرفت شغلی فرض بر این است، کارکنان موفق‌تر به سمتی هدایت می‌شوند که میزان بیشتر حقوق و دستمزد را دریافت کنند (۱۰).

سرعت رشد جهانی شدن، 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<sup>۳</sup>، در سازمان به درستی 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 ناشی از ترک سازمان توسط افراد و نیز به‌منزله پلی برای شکاف نگرش ایجادشده به دلیل وجود افرادی است که سازمان خود را ترک نموده‌اند. علاوه بر 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 به دنبال آن بوده، به همراه دارد (۱۳). پاشا صفوی و بوزاری در مقاله‌ای با بررسی ارتباط سرمایه روان‌شناختی، سازگاری شغلی و شایستگی شغلی در بین کارکنان، به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت و معناداری بین مؤلفه‌های انطباق‌پذیری شغلی شامل دغدغه، کنترل، کنجکاوی و اعتماد و ابعاد سرمایه روان‌شناختی و سازگاری شغلی با شایستگی شغلی وجود دارد (۳).

وانگ و فو در پژوهش خود نشان دادند، انطباق‌پذیری مسیر شغلی به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده 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، استفاده نکردن بیش‌ازحد از زبان علمی و آکادمیک در برنامه‌ریزی جانشین، استفاده درست و بجا از ساختارها و قوانین و نقش کلیدی کارکنان، تأکید داشتند (۱۲).

با توجه به آنچه بیان شد، اجرای صحیح و منطقی جانشین‌پروری، انطباق‌پذیری و توسعه شغلی در سازمان‌ها زمینه اجرای شایسته‌سالاری و اجرای عدالت را در بین کارمندان فراهم می‌آورد؛ علاوه بر آن سازمان را در جهت نیل به کیفیت و تعالی از طریق 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 توسعه شغلی بود.

## ۲ روش بررسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، تحقیقی توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه 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 ۹۹-۱۳۹۸ مشغول به کار باشد. ملاحظات اخلاقی پژوهش حاضر به شرح ذیل بود:

۱. تمامی شرکت‌کنندگان به‌صورت شفاهی اطلاعاتی درباره پژوهش

۱. Incompetence in adaptability

۲. Career development

۳. Succession planning

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

۰/۹۷ و آلفای کرونباخ کل ۰/۹۶ به‌دست آمد و روایی آن نیز مطلوب گزارش شد (۱۸).  
 پرسشنامهٔ جانشین‌پروری<sup>۲</sup>: 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 ۵ درجه‌ای خیلی کم=۱ تا خیلی زیاد=۵، به‌کار می‌رود. نمرهٔ کمتر از ۷۳ به‌عنوان سطح ضعیف، ۷۳ تا ۱۲۵ 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 تجزیه و تحلیل 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 نرمال بودن 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 نرمال بودن متغیرها، آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف به‌کار رفت که نتایج نشان‌دهندهٔ نرمال بودن متغیرها بود ( $p > 0.05$ ). 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**	۱	
جانشین‌پروری	۰/۵۱۴**	۰/۶۶۷**	۱

\*\* معنادار در سطح ۰/۰۱

3. Succession Planning Questionnaire

1. Career Adaptability Scale

2. Career Development Questionnaire

نتایج جدول ۲ نشان داد که بین انطباق‌پذیری شغلی و توسعه شغلی با جانشین‌پروری همبستگی معناداری وجود دارد ( $p=0/007$ ).  
 جدول ۳. خلاصه تحلیل رگرسیون برای پیش‌بینی جانشین‌پروری بر اساس انطباق‌پذیری و توسعه شغلی

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

طبق اطلاعات جدول ۳، انطباق‌پذیری با مقدار ضریب رگرسیونی  $B=0/482$  ( $p<0/001$ ) و توسعه شغلی با مقدار ضریب رگرسیونی  $B=0/545$  ( $p<0/001$ ) به‌طور مستقیم توانستند جانشین‌پروری را پیش‌بینی کنند.

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؛ در صورتی که گزینش صحیح انجام شود و توسعه 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 توسعه 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). برنامه 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 اختلال 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 پرقابلیت امروزی برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. استراتژی‌های مدیریت جانشین‌پروری همان‌گونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی خود توانمند سازد، باید بر توسعه کارکنان برای دستیابی به هدف‌های سازمانی، متمرکز باشد (۲۱).

مانند هر پژوهشی، مطالعه 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 همه متغیرهای مداخله‌گر مثل سن و وضعیت اقتصادی اجتماعی 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 حیطه کاربردی، پیشنهاد می‌شود در هنگام فرایندهای جذب و استخدام تا حد امکان و از طریق روش‌ها و آزمون‌های معتبر عواملی همچون شخصیت و

طبق اطلاعات جدول ۳، انطباق‌پذیری با مقدار ضریب رگرسیونی  $B=0/482$  ( $p<0/001$ ) و توسعه شغلی با مقدار ضریب رگرسیونی  $B=0/545$  ( $p<0/001$ ) به‌طور مستقیم توانستند جانشین‌پروری را پیش‌بینی کنند.

#### ۴ بحث

باتوجه به نتایج به‌دست‌آمده می‌توان گفت که ناتوانی در انطباق‌پذیری پیش‌بینی‌کننده 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، 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-کارفرما و پذیرش مسئولیت بیشتر درقبال توسعه مسیر شغلی و قابلیت‌های خود می‌باشند (۳). مدیران سازمان‌ها برای موفقیت در محیط دانشی و پرتلاطم کنونی، نیازمند اتخاذ راهبردهایی برای نگه‌داشتن و ارتقای نیروهای باارزش و استفاده مؤثر از ظرفیت‌های انسانی در کسب و کار هستند (۵).

دیگر یافته این مطالعه مشخص کرد که توسعه شغلی، پیش‌بینی‌کننده 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 مقاله خود با عنوان «تجربیات و چالش‌های برنامه 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 توسعه شغلی اثرگذار است (۱۱). در این باره می‌توان گفت وظیفه مدیریت مسیر پیشرفت شغلی، برقراری سازگاری میان نیازها، توانایی‌های بالقوه افراد از یک سو و نیازهای حرفه‌ای سازمان از سوی دیگر و نیز تعیین مسیر پیشرفت شغلی هر فرد در دوران کاری وی است (۸). توسعه مسیر پیشرفت شغلی به فرصت‌هایی اطلاق می‌شود که سازمان برای کارکنان به‌منظور پیشرفت در مسیر شغلی‌شان فراهم می‌آورد. توسعه مسیر شغلی بیشتر بر اثر تخصصی‌بودن کار بوده که نیازمند آموزش و بهسازی است. در حال حاضر سازمان‌ها درباره 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

خودکارآمدی شغلی نیز در انطباق‌پذیری مسیر شغلی لحاظ گردد. 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.

## ۵ نتیجه‌گیری

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

## ۷ بیانیه

تحقیق حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته روان‌شناسی تربیتی دانشگاه آزاد کرمان می‌باشد. این مطالعه دارای کد اخلاق ۱۰۸۴۸۲۹۹۲۶۱۷ از آن دانشگاه است. هیچ‌گونه تضاد منافی 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. 10<sup>th</sup> 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](https://doi.org/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](https://doi.org/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](https://doi.org/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](https://doi.org/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](https://doi.org/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](https://doi.org/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](https://doi.org/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](https://doi.org/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](https://doi.org/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](https://doi.org/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](https://doi.org/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](https://doi.org/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](https://doi.org/10.22108/ppls.2016.21294)

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](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.