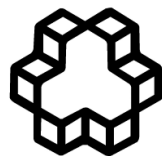


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی

دانشکده مهندسی صنایع

ارائه مدل جانشین‌پروری در سطح جامعه؛ مطالعه موردی جامعه اسلامی
شیعه

صدیقه برغم‌دی

استاد راهنما: دکتر مصطفی ستاک

پایان‌نامه جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد

رشته MBA

دی ۱۳۹۲

تقدیم به...

تأصورت پیوند جهان بود علی بود تانقش زمین بود و زمان بود علی بود

شاهی که ولی بود و وصی بود علی بود سلطان سخاو کرم و جود علی بود

مبجود ملایک که شد آدم، ز علی شد آدم چو یکی قبله و مبجود علی بود

هم اول و هم آخر و هم ظاهر و باطن هم عابد و هم معبود و معبود، علی بود

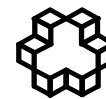
آن شاه سرفراز که اندر شب معراج با احمد مختار یکی بود علی بود

آن کاشف قرآن که خدا در همه قرآن کردش صفت عصمت و بستود علی بود

تقدیم به...

مولا یم امیر المؤمنین، حضرت علی ابن ابی طالب علیه السلام

بسمه تعالی



تأسیس ۱۳۰۷
دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی

تأییدیه هیأت داوران

شماره:

تاریخ:

هیأت داوران پس از مطالعه پایان نامه و شرکت در جلسه دفاع از پایان نامه تهیه شده تحت عنوان :

ارائه مدل جانشین پروری در سطح جامعه؛ مطالعه موردی جامعه اسلامی شیعه

توسط آقای / خانم **صدیقه برغمندی** ، صحت و کفایت تحقیق انجام شده را برای اخذ درجه کارشناسی ارشد رشته **MBA** گرایش **بدون گرایش** در تاریخ ۱۳۹۲/۱۰/۲۴ مورد تأیید قرار می دهند.

۱- استاد راهنمای اول جناب آقای / سرکار خانم دکتر مصطفی ستاک امضاء

۲- استاد راهنمای دوم جناب آقای / سرکار خانم دکتر امضاء

۳- استاد مشاور جناب آقای / سرکار خانم دکتر امضاء

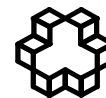
۴- ممتحن داخلی جناب آقای / سرکار خانم دکتر احمد اصل حداد امضاء

۵- ممتحن داخلی جناب آقای / سرکار خانم دکتر علی اصغر کاملی امضاء

۶- معاونت آموزشی و

تحصیلات تکمیلی جناب آقای / سرکار خانم دکتر عماد روغنیان امضاء
دانشکده

بسمه تعالی



تاسیس ۱۳۰۷

دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی

اظہارنامہ دانشجو

شماره:

تاریخ:

اینجانب صدیقه برگمدی دانشجوی کارشناسی ارشد رشته MBA..... گرایش بدون گرایش دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی گواهی می‌نمایم که تحقیقات ارائه شده در پایان‌نامه با عنوان


..... ارائه مدل جانشین‌پروری در سطح جامعه؛ مطالعه موردی جامعه اسلامی شیعه.....

با راهنمایی استاد محترم جناب آقای / سرکار خانم دکتر مصطفی ستاک.....، توسط شخص اینجانب انجام شده و صحت و اصل مطالب نگارش شده در این پایان‌نامه مورد تأیید می‌باشد، و در مورد استفاده از کار دیگر محققان به مرجع مورد استفاده اشاره شده است. بعلاوه گواهی می‌نمایم که مطالب مندرج در پایان‌نامه تا کنون برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی توسط اینجانب یا فرد دیگری در هیچ جا ارائه نشده است و در تدوین متن پایان‌نامه چارچوب (فرمت) مصوب دانشگاه را بطور کامل رعایت کرده‌ام.

امضاء دانشجو:

تاریخ:

بسمه تعالی

<p>شماره: تاریخ:</p>	<p>حق طبع و نشر و مالکیت نتایج</p>	<p> تاسیس ۱۳۰۷ دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی</p>
<p>۱- حق چاپ و تکثیر این پایان نامه متعلق به نویسنده آن می باشد. هرگونه کپی برداری بصورت کل پایان نامه یا بخشی از آن تنها با موافقت نویسنده یا کتابخانه دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی مجاز می باشد.</p> <p>ضمناً متن این صفحه نیز باید در نسخه تکثیر شده وجود داشته باشد.</p> <p>۲- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی می باشد و بدون اجازه کتبی دانشگاه به شخص ثالث قابل واگذاری نیست.</p> <p>همچنین استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان نامه بدون ذکر مراجع مجاز نمی باشد.</p>		

شکر و قدردانی:

صد هاشم بر آن دست بوسه می زنند کز کار خلق یک گره بسته واکند

باشکر و سپاس از استاد دانشمند جناب آقای دکتر مصطفی ساک که از محضر پر فیض

تدریشان، بهره‌برده‌ام.

همچنین از هم فکری و راهنمایی استایدی که مراد هر چه بهتر شدن این پژوهش کمک
کردند، کمال شکر و قدردانی را دارم.

چکیده:

جانشین‌پروری یکی از مهمترین استراتژی‌های بقا برای فعالیت اثربخش در جهان متلاطم امروز است. با به وقوع پیوستن شرایط اجتناب‌ناپذیری مانند استعفا، ترک شغل، فوت، رشد عرصه‌های جدید، تعویض سریع مدیران و یا بازنشستگی نیروهای فعلی، بخصوص برای مناصب کلیدی سازمان، مقدار زیادی از انرژی، سرمایه، زمان و تجربه نیروی انسانی از سازمان خارج می‌شود. بدون یک برنامه بلندمدت و استراتژیک باقی‌ماندن در عرصه رقابتی امروزی امکان‌پذیر نخواهد بود. مدیریت جانشین‌پروری با شناسایی و آماده‌کردن افراد مناسب، جایگزینانی را به صورت برنامه‌ریزی‌شده برای مناصب موردنظر، تعیین می‌کند. به همین منظور، بسیاری از سازمان‌های آینده‌نگر، به دنبال طراحی برنامه‌های جدی و منظم جانشین‌پروری برای برآورد و تأمین نیازمندی‌های آینده خود در این زمینه هستند.

اما با توجه به اسلامی‌بودن فرهنگ و نظام ایران، نگارنده در این پژوهش به بررسی موضوع جانشین‌پروری در اسلام پرداخته است و نتایج آن بدین صورت است که از منظر دین اسلام، مسئله جانشینی از ابتدای خلقت انسان مطرح بوده است و این موضوع علاوه بر سازمان‌ها، به کل جامعه تعمیم داده شده است. طبق مدل تدوین شده، مؤلفه‌های مؤثر بر پرورش جانشین از دیدگاه قرآن و منابع اسلامی پرداختن به تمام ابعاد تربیتی از جمله فردی، خانوادگی، سازمانی، محیطی، رسانه‌ای و عصری در راستای هدف جامعه اسلامی که تعالی انسان‌ها است، می‌باشد. همچنین در راستای جانشین‌پروری اسلامی و تعالی انسان‌ها شایستگی‌های مدیران اسلامی به سه حوزه باورها، رفتارها و دانش‌ها تقسیم شده است؛ که نتیجه هر حوزه به تفکیک عبارتند از: ارتباط با خدا، ارتباط با خلق خدا و ارتباط با عالم هستی.

واژگان کلیدی:

مدیریت جانشین‌پروری، جانشین‌پروری در اسلام، استراتژی‌های بقا، شایستگی‌ها، ابعاد تربیتی

فهرست مطالب

فصل اول کلیات موضوع	۱
۱-۱ مقدمه	۲
۲-۱ توضیح موضوع پایان نامه و علت انتخاب موضوع	۳
۳-۱ اهمیت موضوع	۵
۴-۱ هدف از موضوع پروژه و بیان سوالات تحقیق	۶
۵-۱ کاربردهای موضوع پایان نامه	۷
۶-۱ روش تحقیق	۸
۱-۶-۱ روش های گردآوری اطلاعات	۸
۲-۶-۱ ابزار اصلی گردآوری اطلاعات	۸
۷-۱ جمع بندی	۸
فصل دوم مروری بر ادبیات موضوع	۹
۱-۲ مقدمه	۱۰
۲-۲ مرور کلی بر ادبیات موضوع	۱۰
۳-۲ تاریخچه برنامه ریزی جانشین پروری	۱۴
۴-۲ اهمیت جانشین پروری	۱۵
۵-۲ عوامل مؤثر بر جانشین پروری	۱۶
۱-۵-۲ الزامات برنامه ی جانشین پروری	۱۶
۲-۵-۲ عوامل تسهیل کننده ی جانشین پروری	۱۹
۶-۲ مزایای جانشین پروری	۲۳
۷-۲ موانع جانشین پروری	۲۵

۲۸	۸-۲ جانشین‌پروری در عمل
۲۹	۸-۲-۱ انواع تقسیم‌بندی‌ها و رویکردها به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری
۳۲	۸-۲-۲ شایستگی‌های رهبری مورد نیاز برای ایجاد برنامه جانشین‌پروری
۳۹	۸-۲-۳ اجزای ضروری تشکیل‌دهنده برنامه جانشین‌پروری
۴۶	۸-۲-۴ ویژگی‌های یک جانشین‌پروری موفق
۴۷	۸-۲-۵ جانشین‌پروری و سایر برنامه‌ها و سیستم‌های سازمان
۵۱	۸-۲-۶ جانشین‌پروری در شرکت‌ها و سازمان‌ها
۵۶	۹-۲ مدل‌های مهم در برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری
۵۷	۹-۲-۱ مدل ستاره‌ای هفت نقطه‌ای
۵۸	۹-۲-۲ مدل تیم‌های تسریع
۵۹	۹-۲-۳ مدل کانال رهبری
۶۲	۹-۲-۴ مدل عملکرد مدیریت جانشین‌پروری (مقایسه سه مدل اصلی)
۶۳	۱۰-۲ مدیریت اسلامی و جانشین‌پروری
۶۳	۱۰-۲-۱ ضرورت و تعریف مدیریت اسلامی
۶۸	۱۰-۲-۲ اهداف، مبانی و اصول مدیریت اسلامی
۷۱	۱۰-۲-۳ وجه تمایز مدیریت اسلامی با سایر مکاتب مدیریت
۷۳	۱۰-۲-۴ سیمای کلی مدیر جامعه اسلامی
۷۶	۱۰-۲-۵ آفات حکومت و مدیریت در اسلام
۸۰	۱۰-۲-۶ شاخصه‌های موفقیت در حکومت و مدیریت
۸۰	۱۰-۲-۷ تشیع و ضرورت مدیریت
۸۱	۱۰-۲-۸ مبانی توسعه‌ی انسانی از دیدگاه اسلام
۸۱	۱۰-۲-۱-۸ ویژگی‌های انسان در اسلام

۸۳	۲-۱۰-۸ ضرورت تعریفی نو از «توسعه‌ی انسانی».....
۸۳	۲-۱۰-۸ تعریف «توسعه‌ی انسانی اسلامی»
۸۴	۲-۱۰-۹ مصادیق مدیریت و جانشینی در اسلام:
۸۵	۲-۱۰-۹ موضع پیامبر ﷺ در برابر آینده رسالت.....
۸۸	۲-۱۰-۹ جانشینی حضرت علی علیه‌السلام
۸۹	۲-۱۰-۹ جانشینی سایر ائمه علیهم‌السلام
۹۲	۲-۱۰-۹ رهبری جامعه بعد از امامان معصوم علیهم‌السلام
۹۳	۲-۱۱ جمع‌بندی
۹۵	فصل سوم روش تحقیق
۹۶	۳-۱ مقدمه
۹۶	۳-۲ روش تحقیق
۹۹	۳-۳ ابزار گردآوری داده‌ها.....
۹۹	۳-۴ روایی
۱۰۰	۳-۵ پایایی
۱۰۰	۳-۶ جمع‌بندی
۱۰۱	فصل چهارم مدل جانشین‌پروری در سطح جامعه؛ مطالعه موردی جامعه اسلامی شیعه
۱۰۲	۴-۱ مقدمه
۱۰۳	۴-۲ فرایند استخراج مؤلفه‌ها و تشریح مدل
۱۲۸	۴-۳ مدل جانشین‌پروری در سطح جامعه؛ مطالعه موردی جامعه اسلامی شیعه
۱۲۹	۴-۴ جمع‌بندی
۱۳۰	فصل پنجم نتایج و تحقیقات آتی

۱-۵	مقدمه	۱۳۱
۲-۵	خلاصه و نتایج پژوهش	۱۳۱
۳-۵	تحقیقات آتی	۱۳۳
فهرست منابع	۱۳۶

فهرست جداول

- جدول ۱-۲ دلایل اهمیت یافتن برنامه ریزی جانشین پروری..... ۱۵
- جدول ۲-۲ مدل عملکرد مدیریت جانشین پروری (مقایسه سه مدل اصلی)..... ۶۳
- جدول ۱-۴ شایستگی های مدیر، استخراج شده از منابع مختلف..... ۱۱۲

فهرست شکل‌ها

شکل ۱-۲ مسیر کانال رهبری.....۶۲

شکل ۱-۴ مدل جانشین‌پروری در سطح جامعه؛ جامعه اسلامی شیعه.....۱۲۹

فصل اول

کلیات موضوع

۱-۱ مقدمه

بعضی مقوله‌ها این اعتبار را دارند که هیچ‌کس نسبت به ضرورت و مطلوبیت آنها شک و تردید ندارد و فی‌نفسه مورد تأیید و موافقت همگان قرار دارد که از جمله آنها می‌توان پرورش را مثال زد؛ پرورش می‌تواند آموزش را نیز دربرگیرد، ولیکن خود مفهوم جامع‌تری داشته و گستره وسیع‌تری را شامل می‌شود. منظور از پرورش این است که در فعالیتهای مربوط به پرورش به جای ارایه مجموعه‌ای از اطلاعات مسلسل و تدریس مهارت‌های حرکتی خاص، باید فرآیندهای استدلال درست برای ارتقای توانایی و درک و تفسیر معلومات به فرد القاء شود. از این رو پرورش بر رشد شخصیت و تغییر رفتار دلالت دارد. نتایج تحقیقات نشان از کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی در سال‌های آینده دارد و حقیقت این است که شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فرداست. به همین منظور بسیاری از سازمان‌های آینده‌نگر، به دنبال طراحی برنامه‌های جدی و منظم جانشین‌پروری^۱ برای برآورد و تأمین نیازهای آینده خود در این زمینه هستند. جانشین‌پروری به فرایندی اشاره دارد که طی آن نیروهای مستعد سازمان از طریق برنامه‌های متنوع پرورشی برای تصدی مشاغل حساس و مناصب کلیدی مهیا می‌شوند. تجربه کشورهای پیشرفته نشان می‌دهد که پرورش و جانشین‌پروری مدیران، یک مقوله زمانبر و پرهزینه است و باید ضمن تلاش و داشتن برنامه‌های جدی، در

¹Succession Planning

گزینش افراد، ضابطه‌مند و سیستماتیک عمل کرد. در کشور ما نیز با توجه به روند فعلی رشد اقتصادی و چشم‌انداز بیست‌ساله، پیش‌بینی می‌شود، سازمان‌ها و بنگاه‌های ما در سال‌های آینده به میزان قابل ملاحظه‌ای به مدیران شایسته که باید به طور عمده از درون سازمان‌ها پرورش یابند، نیاز خواهند داشت. از طرفی بدلیل نوع فرهنگ و ساختار نظام ما که سرشار از منابع غنی اسلامی در زمینه‌های گوناگون است، لازم است با نگاه متفاوتی به مسائل مدیریتی از جمله جانشین‌پروری پرداخت.

بنابراین بحث اصلی این پایان‌نامه در مورد موضوع جانشین‌پروری در نظام اسلامی است که جزئیات آن در ادامه می‌آید.

۲-۱ توضیح موضوع پایان‌نامه و علت انتخاب موضوع

جانشین‌پروری ابزاری پایه‌ای برای یادگیری و انتقال تجربیات سازمانی است؛ زیرا از طریق جانشین‌پروری اطمینان حاصل می‌شود که درسها و تجربیات سازمانی که از آن با عنوان حافظه سازمانی نام برده می‌شود، حفظ می‌گردد و در این صورت با تقویت یادگیری، حلقه دوم بهبود مستمر در عملکرد سازمان محقق می‌شود. برنامه جانشین‌پروری، مدیران ارشد سازمان‌ها و شرکت‌ها را قادر می‌سازد استانداردهای عملیاتی و عملکردی را تعریف کنند، از پیوستگی عملیات مدیریت اطمینان حاصل نمایند، کاندیداهای بارز برای پست‌های مدیریت ارشد را شناسایی و توسعه داده و رضایت شغلی کارکنان را افزایش دهند.

جانشین‌پروری به عنوان یک زیر سیستم مدیریت منابع انسانی بر یادگیری سازمانی، افزایش رضایت شغلی کارکنان، نرخ گردش نیرو و عملکرد مالی سازمان تأثیرگذار است.

اگر برنامه جانشین‌پروری به شکل یک طیف در نظر گرفته شود، جایگزینی در یک سر طیف، مدیریت جانشین‌پروری در طرف دیگر طیف و برنامه جانشین‌پروری در میانه این طیف خواهد بود.

جایگزینی شناسایی افراد مناسب جایگزین برای پستهای مدیریتی ارشد سازمان است. در سر دیگر طیف مدیریت جانشین‌پروری است که دارای رویکردی یکپارچه، نظام‌مند و همه جانبه‌نگر است. برنامه‌ریزی

جانشینی که در میانه طیف قرار دارد، عناصری از مدیریت جانشین‌پروری را دارد ولی تمرکز آن محدودتر است و معطوف به سطوح مدیریتی ارشد سازمان است.

در بحث جانشین‌پروری:

تجربه اول دنیای پیشرفته این است که باید مدیریت را ضابطه‌مند کرده و برای انتخاب مدیر مناسب سرمایه‌گذاری کنیم.

تجربه دوم در مورد هزینه انتخاب یک مدیر است که به طور متوسط سه الی چهار ماه حقوق و مزایای اوست.

سومین تجربه شرکت‌های موفق در انتخاب مدیر آن است که آنها به این نتیجه عمیق رسیدند که شناخت افراد مشکل است و مدیران در طی فرایند زمانی طولانی ساخته می‌شوند. لذا سعی می‌کنند افراد را به تدریج تربیت کرده و او را در مدت نسبتاً طولانی و در شرایط مختلف محک بزنند. (تدبیر، شماره ۱۴۵)

در دنیای معاصر، بیش از هر زمان دیگر، بقا و دوام سازمان‌ها در گرو تعادل بین توسعه منابع انسانی و تغییر و تحولات و نوآوری‌های فراسازمانی است. در این میان شاید از جمله مسائلی که اکثر صاحب‌نظران مدیریت در خصوص آن توافق دارند آن است که کلید اصلی این تعادل در استفاده از مکانیزم مؤثر آموزش و پرورش مدیران نهفته است. توجه به آموزش در جهت توسعه منابع انسانی است و در مسیر این تغییر و تحول، آموزش تنها پلی است که می‌تواند ما را از دنیای امروز به دنیای متحول و متغیر فردا رهنمون باشد.

اما در کشور ما قضیه فرق می‌کند؛ بسیاری از مدیران صنعت کشور از آموزش‌های کیفی مدیریت برخوردار نبوده‌اند. دانش و مهارت و تجربه مدیریتی مدیران اغلب متناسب با مسئولیت‌هایی که به عهده دارند، نیست. مدیران زیادی از بنگاه‌های صنعتی نمی‌توان پیدا کرد که حرفه خود را از رده‌های پائین کارشناسی شروع کرده و با نشان دادن قابلیت‌ها و کارایی‌های خود ارتقا یافته و به مناصب بالا رسیده باشند. مدیریت این بنگاه‌ها براساس آنچه در بنگاه‌های مشابه در کشورهای صنعتی و یا در حال توسعه موفق می‌گذرد، نیاز به دانش، تجربه و مهارت و ذکاوت دارد.

چارلز هندی^۲ در کتاب معروف خود تحت عنوان تربیت مدیران بیان می‌کند که در اروپا اکثر مدیران موفق شرکت‌ها از رده کارشناسی به مراحل عالی مدیریت رسیده‌اند و در سال، ۱۵ الی ۲۰ روز باید آموزش‌های لازم را ببینند و یا در کتاب «ساختن برای ماندن» یکی از ۹ افسانه ماندگاری شرکت‌های بزرگ این است که اغلب مدیران را از درون شرکت انتخاب کرده‌اند. (تدبیر، شماره ۱۴۵)

با این توضیحات لازم است که در کشور ما نیز برای این موضوع برنامه‌ریزی جدی شده و بر اساس منابع غنی اسلامی به این مسئله پاسخ داده شود.

۳-۱ اهمیت موضوع

در شرایط کنونی برنامه‌ی جانشین‌پروری بسیار جدی است؛ زیرا روش‌های کاری جدید و تغییرات آنی، نیروی کار چندنسله و کمبود استعداد انسانی در دنیای امروز، چالش‌های جدیدی را در بازار سرمایه‌های انسانی بوجود آورده‌اند. در واقع این برنامه‌ریزی ابزاری است که نیازهای آتی سازمان را به کارکنان 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 جنبه‌ی شایستگی‌ها و مهارت‌ها تمرکز می‌نماید 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 که در اثر بازنشستگی، ارتقاء و سایش نیروها دارد، را جبران می‌نماید. (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰)

اگر رقابت جهانی و یا سمت‌گیری به سوی کلاس جهانی^۳ را که امروز شعار بسیاری از سازمان‌هاست در نظر بگیریم، تحقق این امر مستلزم داشتن مدیرانی در سطح کلاس جهانی است. آیا مدیران سازمان‌های ما این آمادگی را دارند که بتوانند با همان سطح و استانداردهای جهانی، عملیات سازمان‌ها را هدایت کنند و

²Charlse Handy

³World Class

قابلیت جهانی ایجاد کنند؟ پاسخ ما با نگاهی به تجربه بسیاری از کشورها تقریباً منفی است. حتی کشورهای پیشرفته‌ای مانند آلمان، انگلیس و استرالیا پژوهش‌های ملی برای این امر انجام داده‌اند که خصوصیات و نیازهای آموزشی مدیران برای دوره‌های آتی در عصر جهانی‌شدن را شناسایی کنند. پاسخی که این کشورها از مطالعات خود گرفتند این است که برای پرورش مدیران باید سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی انجام دهند و تلاش و برنامه‌های جدی برای پرورش مدیران آینده لازم است.

همانطور که بیان شد، یکی از دغدغه‌های بنگاه‌های اقتصادی، تربیت مدیران و بحث جانشین‌پروری برای مدیران است. ضرورت این کار به این دلیل است که ما کلید توسعه را در نیروی انسانی و مدیران و رهبران بنگاه‌ها را تأثیرگذارترین افراد می‌دانیم. در اختیار داشتن مدیران توانمند از بزرگترین مزیت‌های رقابتی بنگاه‌های اقتصادی می‌باشد. به قول آقای رابینز^۴ مدیران خوب می‌توانند سازمان‌ها را در مسیر کامیابی، رشد و پایداری قرار دهند.

باتوجه به تحقیقاتی که در کشورهای صنعتی پیشرفته انجام شده است، حتی در شرکت‌های بزرگ و موفق، مدیران در شرایطی شرکت‌ها را ترک می‌کنند و یا جابجا می‌شوند یا بخصوص اینکه بسیاری از مدیران در در دهه‌ی سوم انجام وظایف خود هستند و به مرز بازنشستگی نزدیک شده‌اند. (تدبیر، شماره ۱۴۵)

براین اساس باید بحث جانشین‌پروری را به عنوان یکی از اهداف مهم توسط مدیران ارشد و واحدهای منابع انسانی به صورت جدی دنبال کرد.

۴-۱ هدف از موضوع پروژه و بیان سوالات تحقیق

با توجه به توضیحات در مورد موضوع جانشین‌پروری و بیان اهمیت موضوع، نیاز سازمان‌های امروزی به مدیران شایسته و توانمند در راستای جهانی‌شدن، امری بدیهی به نظر می‌رسد. در این میان مدیران ایرانی

^۴ Robbins