

## شناسائی و رتبه‌بندی عوامل اثربخش بر موفقیت نظام جانشین‌پروری در صنعت بانکداری با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری چند معیاره (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران)

بهروز قلیچ لی<sup>۱</sup>  
شهرام مشعوفی<sup>۲</sup>  
سعید قهرمانی<sup>۳\*</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۵/۱۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۱/۱۰)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسائی و رتبه‌بندی عوامل اثربخش بر موفقیت نظام جانشین‌پروری در صنعت بانکداری انجام گرفته است که با توجه به هدف، کاربردی و از نظر شیوه‌های اجرا، توصیفی است و از بین مدیران و کارشناسان خبره بانک رفاه، تعداد ۱۵ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. نمونه‌گیری از طریق مراجعه به آراء خبرگان انجام و نظرات خبرگان به روش دلفی جمع‌آوری گردید. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته عوامل اثربخش بر موفقیت جانشین‌پروری بود که داده‌های آماری با استفاده از نرم افزارهای Excel و Spss مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در این پژوهش از روش رتبه‌بندی تاپسیس فازی که یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره می‌باشد، بهره گرفته شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که عوامل "حمایت و مشارکت مدیران ارشد" و "عدالت" به عنوان مهم‌ترین عوامل موفقیت نظام‌های جانشین‌پروری و به ویژه در رویکرد اجرا با کانون ارزیابی و توسعه مطرح هستند.

**واژه‌های کلیدی:** نظام جانشین‌پروری، عوامل کلیدی موفقیت، کانون ارزیابی و توسعه، تاپسیس فازی

---

<sup>۱</sup> - استادیار مدیریت، گرایش مدیریت، گروه مدیریت کارآفرینی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران  
<sup>۲</sup> - کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی (واحد نراق)، تهران، ایران  
<sup>۳</sup> - کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گرایش تشکیلات و روش‌ها، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران، مسئول مکاتبات:  
saeed.gh1988@yahoo.com

## ۱- مقدمه

امروزه با توجه به تغییرات سریع در محیط و تکنولوژی، مدیریت رکن اصلی موفقیت سازمان‌ها در بازارهای رقابتی است. این مدیران هستند که باید خود و سازمان‌شان را با تغییرات محیطی منطبق سازند. از این رو، در رقابت فزاینده و تنگاتنگ در عرصه تجارت و صنعت، اهمیت شناسایی و گزینش مدیران کارآمد و لایق روز افزون گشته است. از سوی دیگر سازمان‌ها پیچیده‌تر شده و اداره آنها مشکل‌تر از گذشته شده است و این امر استفاده از الگوی نوینی را برای مدیریت سازمان‌ها ایجاب می‌نماید. همچنین معیارهای متعددی را برای ارزیابی و انتخاب مدیران باید اعمال نمود که روش‌های کتبی یا آزمون‌های روانشناختی از اثر بخشی کافی برای سنجش این معیارها برخوردار نیستند. در این بین در بانک رفاه کارگران، عدم وجود روشی مناسب جهت شناسایی و تعیین نیروهای مستعد برای تصدی مشاغل مدیریتی بعنوان یک نیاز سازمانی، احساس گردیده است. روشی که قابل اطمینان و اثر بخش بوده و از سوئی باعث ایجاد عدالت سازمانی گردیده و از سوی دیگر اعتراض سایر کارکنان در ارتقاء به سمت‌های مزبور را کاهش دهد. این روش با شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در نظام مذکور توأم با آینده‌نگری و ملحوظ نظر داشتن آینده سازمان در جهت بهبود مستمر شرایط موجود و حرکت به سمت شرایط مطلوب امکان‌پذیر می‌شود. همچنین دستاوردهایی از جمله رفع برخی اشکالات کارراهه شغلی، ایجاد عدالت و احساس تساوی بین کارکنان به دلیل انتخاب افراد مستعد و شایسته، تهیه بانک اطلاعاتی جهت شناسایی افراد و کارکنان مستعد بانک و انتخاب افراد برای تصدی مشاغل سازمان بر مبنای شایستگی‌های شغلی بویژه در مشاغل مدیریتی را در پی خواهد داشت.

بانک رفاه کارگران، در گذشته بعضاً جهت انتصاب کارکنان به سمت‌های مدیریتی براساس ملاک‌های ذهنی و سلیقه‌ای عمل نموده و از شیوه‌های صحیح، رویکردها و آزمون‌های مطابق با اصول علمی و نوین منابع انسانی استفاده‌ای به عمل نیاورده است. همچنین در اکثر انتصابات کارکنان به سمت‌های مدیریتی، ملاک انتخاب افراد از بین کارکنان هم‌رده و دارای شرایط یکسان، توصیه مقام بالاتر نقش موثری را ایفا می‌نمود. در سال‌های اخیر، با تغییر دیدگاه‌ها و توجه به استراتژی‌های توسعه مدیریت هم‌زمان با طرح تحول حوزه منابع انسانی در بانک رفاه، نظام جانشین‌پروری با رویکرد کانون ارزیابی و توسعه جهت شناسایی کارکنان مستعد استقرار یافت. در ادامه و به مرور، نسبت به رفع نقائص موجود و انجام برنامه جانشین‌پروری به بهترین شکل ممکن اقدام گردید. از این‌رو لازم است به بررسی تجربه‌های مشابه در سازمان‌های موفق و توجه به نکات کلیدی موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری پرداخت. در این راستا، پژوهش حاضر پاسخگوی این سوال خواهد بود که "چه عواملی بعنوان عوامل تعیین کننده و اثربخش در موفقیت نظام جانشین‌پروری با استفاده از رویکرد کانون ارزیابی و توسعه مطرح می‌باشند؟".

همچنین با تجمیع نظرات کارشناسان و متخصصان امر در بانک رفاه، نسبت به اولویت‌بندی عوامل موفقیت اقدام می‌گردد. شایان ذکر است این مقاله از محتوای پایان‌نامه‌ای با عنوان شناسائی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر موفقیت نظام جانشین‌پروری با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری چند معیاره (مورد مطالعه: کانون ارزیابی و توسعه بانک رفاه کارگران) تدوین گردیده است.

کارتا (۱۹۹۲) جانشین‌پروری را فرایندی می‌داند که طی آن کارمندان مناسب برای تصدی پست‌های مدیریتی رده بالا و کلیدی یک سازمان، از میان افراد واجد شرایط و با استعداد انتخاب می‌شوند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در واقع انتخاب کارمندان با استعداد برای جایگزینی مدیران ارشد است که به دلائل مختلفی ممکن است شغل فعلی خود را ترک کنند. فوت، بازنشستگی، ارتقا و جابجایی به سمت‌های دیگر سازمان مثال‌هایی از دلایل ممکن برای ترک شغل مدیران هستند (منصوری جلیلیان و صوفی، ۱۳۹۲).

جانشین‌پروری هم ابزار برنامه‌ریزی راهبردی است برای مخاطب قراردادن مسائل بوجود آمده به خاطر ترک افراد و هم پلی است برای شکاف دانش بوجود آمده بخاطر افرادی که سازمان را ترک کرده‌اند (Klein & Salk, 2013).

اهمیت موضوع جانشین‌پروری بیش از سایرین برای کارفرماها و صاحبان کسب و کار مشخص و نمایان می‌باشد. براساس تحقیقی که توسط موسسه مدیریت People Fluent از میان ۷۱ درصد از ۱۰۹۸ مدیر میانی و ارشد شرکت‌ها و سازمان‌های آمریکایی انجام شده است، تنها ۴۲ درصد از مدیران اذعان دارند که شرکت متبوع آنها نوعی از طرح جانشین‌پروری را در داخل شرکت پیاده می‌کند. این درحالی است که تقریباً یک چهارم از مدیران (۲۳٪)، شرکت خود را بدون هیچگونه طرح جانشین‌پروری توصیف نموده‌اند (People Fluent, 2015).

به طور کلی مزایای اصلی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در این است که برنامه‌ریزی اثربخش منابع انسانی را تسهیل می‌کنند و با استفاده از آنها، افراد مناسب از داخل سازمان در مشاغل مناسب در زمان مناسب برای رسیدن به اهداف کسب و کار قرار می‌گیرند. جوهرهٔ یک برنامهٔ جانشین‌پروری شناسایی، و آموزش و توسعهٔ افرادی است که بتوانند با داشتن دانش و مهارت‌های لازم، مشاغل کلیدی را تصاحب نمایند (Taylor & McGraw, 2004). راثول<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، معتقد است که یک برنامهٔ مدیریت جانشین‌پروری، صرفاً به مشاغل مدیریتی محدود نمی‌شود و می‌تواند همهٔ مشاغل کلیدی در رده‌های مختلف را در بر بگیرد. او یکی از اهداف جانشین‌پروری را تطبیق دادن نیازهای فعلی سازمان در زمینهٔ نیروی کار مناسب با نیازهای آتی آن در این زمینه می‌داند.

<sup>۱</sup>-Rathwell

یک هدف دیگر، دستیابی به اهداف استراتژیک و عملیاتی با اتکا به نیروی کار مناسب در پست‌های مناسب و در زمان صحیح برای انجام کارهای مرتبط است. برنامه‌جانشین‌پروری از آن جهت با برنامه‌های جایگزینی<sup>۱</sup> متفاوت است که در این برنامه‌ها توجه ویژه‌ای به مشاغل کلیدی و برنامه‌های توسعه و آموزش نیروی انسانی می‌شود.

به عقیده‌ی هوانگ (۲۰۰۱) برنامه‌ریزی جانشین‌پروری انتخاب از یک مجموعه‌ی کاندیداهای با استعداد که بیش از سایرین برای تصدی مشاغل مدیریتی در بنگاه‌های تجاری مناسب هستند می‌باشد. در قدم اول می‌بایست تخمینی از نیازهای آینده بنگاه به مدیران بدست آید. سپس، برنامه ریزان یک لیست از افرادی که به نظر می‌رسد در جایگاه مدیریتی در مشاغل مورد نیاز موفق‌تر خواهند بود تنظیم می‌کنند. در نهایت یک برنامه دقیق تدوین می‌شود تا طی آن جانشین بالقوه به مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز برای رسیدن به استراتژی‌های سازمان دست یابد (Huang, 2001).

جوهره‌ی رویکردهای جدید به جانشین‌پروری، استفاده از خزانه‌ی استعداد<sup>۲</sup> می‌باشد (Byham, 2002)، اندازه یک خزانه استعداد متناسب با اندازه، ساختار و اهداف یک سازمان متغیر است. افراد داخل این خزانه معمولاً مسئولیت‌هایی را می‌گیرند که فرصتی برای یادگیری بیشتر فراهم می‌کنند، در برنامه‌های توسعه‌ای شرکت می‌کنند، به شکل مداوم زیر نظر هستند، مربی شخصی خود را دارند و با وجود همه‌ی اینها، تضمینی برای ارتقا دریافت نمی‌کنند (Busine & Watt, 2005). ایجاد خزانه‌ی استعداد به مقصود پرورش رهبران آینده‌ی سازمان از طریق اقدامات توسعه‌ای و تعریف شایستگی‌های مورد نیاز برای مشاغل کلیدی انجام می‌گیرد (Cantor, 2005). بدیهی است، اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری مستلزم وجود یک نظام ارزیابی قوی است که بتواند شایستگی‌های آشکار و پنهان کارکنان مستعد را شناسایی و معرفی کند. یکی از شیوه‌های به نسبت جدید برای این منظور استفاده از روش مراکز ارزیابی است.

شناسایی نیروهای مستعد مدیریتی از طریق روش کانون ارزیابی، نیازمند برنامه‌ریزی و تفکر عمیق در مراحل طراحی و ایده پردازی است. این فرایند را می‌توان در چهار گام، بدین‌گونه خلاصه کرد:

- الف) طراحی و تدوین شایستگی‌های مدیریتی؛
- ب) طراحی و تدوین ابزارهای اندازه‌گیری؛
- ج) انتخاب ارزیابان و اجرای برنامه کانون ارزیابی؛

<sup>1</sup>-Replacement Planning

<sup>2</sup>-Talent Pool

د) تهیه گزارش‌های فردی.

در فرایند انجام مراکز ارزیابی تلاش می‌شود با شبیه‌سازی شرایط کاری و قراردادن افراد در محیطی مشابه محیط کارشان، فضای مناسبی برای ارزیابی شرکت‌کنندگان فراهم شود. به همین منظور بر استفاده از ابزارهای مناسب برای سنجش قابلیت‌های فراوان تأکید می‌شود (بابائی، ۱۳۸۶).

نکته حائز اهمیت در این باره، لزوم شناسایی مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در پیشبرد و اجرای موفق برنامه‌ها و نظام‌های جانشین‌پروری در سازمان‌ها با توجه به محدودیت‌های مختلف موجود و فرصت‌های محدود در اختیار آنها، می‌باشد. آگاهی از عوامل کلیدی موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری و تعیین اولویت این عوامل، اهمیت ویژه‌ای در پیاده‌سازی مطلوب این برنامه‌ها در سازمان و همچنین انتخاب و پرورش اثربخش کارکنان در مسیر پیشرفت شغلی خواهد داشت.

کانگر و فولمر<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) بر این باورند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌بایست با بحث پرورش و آماده‌سازی قابلیت‌های رهبری و مدیریت سازمان در کنار یکدیگر و تحت عنوان مدیریت جانشین‌پروری بررسی شوند. در این تحقیق این دو محقق شش شرکت را که در اجرای مدیریت جانشین‌پروری موفق بوده‌اند را با روش‌های کمی و کیفی مورد بررسی قرار داده‌اند. بر اساس این تحقیقات پنج قاعده کلی به شرح ذیل برای موفقیت مدیریت جانشین‌پروری ارائه شده است. قاعده اول، که قواعد بعدی همه بر روی آن بنا نهاده می‌شوند، تمرکز بر توسعه است. مدیریت جانشین‌پروری می‌بایست یک سیستم منعطف و مبتنی بر فعالیت‌های توسعه‌ای باشد. هدف این برنامه‌ها، آماده‌سازی کاندیداهای جانشینی از طریق شیوه‌های آموزش حین کار و فعالیت‌هایی از قبیل تفویض اختیار، برای تصاحب مشاغل هدف می‌باشد. قاعده دوم تمرکز بر مشاغل کلیدی است؛ مشاغلی که برای سلامت بلند مدت سازمان لازم هستند. قاعده سوم آشکارا بودن سیستم و دوری از ابهام است. به نظر این محققین، برنامه جانشین‌پروری می‌بایست به شکل کاملاً شفاف پیاده و اجرا شود، و افراد در هر لحظه، از وضعیت خود با خبر باشند. در این سیستم‌ها، رویه‌ها و قوانین به همه افراد سازمان انتقال داده می‌شود. قاعده چهارم اندازه‌گیری مستمر پیشرفت و دوری کردن از ذهنیت سنتی برنامه‌ریزی جایگزینی است. مدیران می‌بایست به شکل مستمر وضعیت سیستم و هر کدام از کاندیداها را تحت نظر داشته باشند تا مطمئن شوند که مسیر پیشرفت به درستی طی می‌شود. و قاعده پنجم منعطف نگاه داشتن سیستم می‌باشد. طراحان سیستم می‌بایست بر اساس بازخوردهایی که از مجریان دریافت می‌کنند،

<sup>1</sup>-Conger & Fulmer

نقائص سیستم را برطرف کرده و به بهبود مستمر آن مبادرت ورزند (Conger & Flumer, 2003).

ایستمن (۱۹۹۵) نیز عوامل ذیل را برای موفقیت مدیریت جایگزینی حائز اهمیت می‌داند: حمایت مشهود از جانب مدیر عامل و مدیران ارشد وجود داشته باشد؛ در اختیار و مالکیت مدیران صف با حمایت مدیران ستاد باشد؛ ساده و طراحی شده برای نیازهای سازمانی باشد؛ منعطف و در رابطه با طرح کسب و کار و استراتژی سازمانی باشد؛ از طریق یک فرایند بررسی منابع انسانی توسعه یافته باشد؛ بر اساس قابلیت‌های توسعه یافته و عینی کاندیداها بنا نهاده شده باشد؛ ورودی‌های کارکنان را در نظر بگیرد؛ جزئی از یک برنامه کلی توسعه مدیران باشد؛ شامل برنامه‌های توسعه مشاغل باشد؛ با سایر سیستم‌های منابع انسانی در ارتباط باشد؛ بر مسئولیت‌پذیری و پیگیری تأکید داشته باشد (پورصادق و همکاران، ۱۳۹۲).

راشول (۲۰۰۵) نیز ۱۵ ویژگی یک برنامه جانشین‌پروری موفق را به شرح ذیل بیان می‌کند:

۱. حمایت مدیران ارشد: این حمایت و مشارکت می‌بایست کاملاً مشهود باشد. این نشان می‌دهد که تمامی اعضای تیم مدیریت سازمان به این اقدام اعتقاد دارند و برای آن وقت می‌گذارند؛

۲. بهینه‌کاوی: لازم است تا اقدامات موفق انجام گرفته در سایر سازمان‌های مشابه بررسی شوند؛

۳. توجه متمرکز: جانشین‌پروری می‌بایست یک تلاش سیستماتیک برای سرعت بخشیدن به توسعه افراد با پتانسیل‌های متنوع باشد. این نکته را نیز نباید فراموش کرد که موفقیت در یک سطح سازمانی لزوماً نشان دهنده موفقیت در سطوح دیگر نیز نمی‌باشد؛

۴. مسئولیت: لازم است تا مانند هر اقدام دیگری، یک فرد یا واحد مسؤول اجرا و دستیابی به اهداف برنامه باشد؛

۵. شامل شدن تمامی سطوح: برنامه جانشین‌پروری می‌بایست تمامی سطوح سازمانی را در بر گیرد و محدود به مدیران ارشد نشود؛

۶. رویکرد سیستماتیک: در بسیاری از سازمان‌ها، فرایندهای دیگر نیز باید با توجه به برنامه جانشین‌پروری تنظیم شوند؛

۷. مقایسه بین عملکرد فعلی و پتانسیل آینده: جانشین‌پروری نباید تابعی از علائق مدیر، ارشدیت یا حتی عملکرد گذشته باشد. در عوض، سازمان باید ساز و کاری ایجاد نماید تا عملکرد فعلی را با پتانسیل فرد برای آینده مقایسه نماید. از همین طریق، نیازهای توسعه‌ای هر فرد برای ارتقا شناسایی می‌شود؛

۸. شناسایی نیازهای موجود در جایگزینی مدیران ارشد: با شناسایی و پیش بینی جایگاه‌های

خالی در سال‌های آتی به دلیل ترک شغل یا بازنشستگی مدیران، زمان موجود برای برنامه‌های توسعه‌ای و فشرده‌گی آنها تعیین می‌شود؛

۹. اجبار برای شناسایی و تربیت جانشین: هر مدیر می‌بایست مسؤول شناسایی و آماده‌سازی جانشینان باشد و لازم است که مکانیزمی برای ارزیابی این امر در نظر گرفته شود؛

۱۰. ایجاد برنامه‌های توسعه‌ای مشخص: جانشینان بالقوه شناسایی شده می‌بایست در برنامه‌های مدون توسعه‌ای شرکت کرده و بدون هیچ‌گونه قول و قرار برای ارتقا، آمادۀ تصدی مشاغل بالاتر در صورت نیاز شوند. در برخی سازمان‌های بزرگتر این برنامه‌های توسعه‌ای طی چند مرحله انجام می‌گیرند و پس از هر مرحله تعداد افراد کمتری انتخاب می‌شوند. با پیشرفت در مراحل، آموزش‌ها و فعالیت‌های توسعه‌ای تخصصی‌تر شده و مستقیماً مرتبط با مشاغل خاصی هستند؛

۱۱. توسعه در حین کار: توصیه می‌شود که جانشینان بالقوه در حین کار به فعالیت‌های توسعه‌ای و آموزشی بپردازند و سازمان‌ها نباید صرفاً بر آموزش‌های خارج سازمان تأکید داشته باشند؛

۱۲. برنامه‌های توسعه‌ای جامع: سازمان‌های بزرگ بخشی از برنامه‌های توسعه‌ای خود را معطوف به آشناسازی مدیران آینده با محیط شرکت می‌کنند و در نتیجه شرکت کنندگان در برنامه اطلاعات بیشتری در مورد فرهنگ شرکت، فعالیت‌های اصلی سازمان و شیوۀ انجام کارهای بدست می‌آورند. از این رو، برنامه توسعه داخلی بر دانش، مهارت و توانایی‌هایی که خاص شرکت هستند و برای موفقیت در رده‌های بالای سازمانی حیاتی به شمار می‌آیند تأکید می‌کند؛

۱۳. برنامه‌های توسعه، سؤال کردن نقادانه را تشویق می‌کنند: این کار باعث می‌شود که تفکر خلاقانه در مدیران ارشد و جانشینان بالقوه تقویت شود؛

۱۴. برنامه جانشین‌پروری بر قابلیت‌هایی فراتر از یک سطح بالاتر تأکید دارد: برنامه‌های موفق بر توسعه قابلیت‌ها فراتر از صرفاً ارتقا به یک سطح بالاتر تأکید می‌کنند. توجه این برنامه‌ها استراتژیک و بر مبنای ارزشها و اهداف سازمانی می‌باشد؛

۱۵. تأکید بر مربی‌گری رسمی: مربی‌گری و منتورینگ طی سال‌های اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده‌اند. مدیران بر این باورند که توسعه فردی در حین کار و در محیط واقعی مؤثرتر از آموزش‌های بیرون شرکت است. مربی یا منتور در حین کار و در مواجهه با چالش‌ها، راهکارهایی را به فرد زیردست خود منتقل می‌کند و این توصیه‌ها شامل مسائل ارتباطی بین افراد و مسائل سیاسی نیز می‌شود.

- گروز (۲۰۰۵) اقدامات ویژه‌ای که سازمان‌ها و حرفه‌ای‌های توسعه مدیریت باید اجرا نموده تا مسیر جانشینی رهبری خود را بطور موثر ایجاد کنند را بصورت ذیل مطرح نموده است:
- توسعه شبکه مربی‌گری سازمان از طریق بکارگیری کامل تمامی مدیران در روابط مربی‌گری با گزارشهای مستقیم و نیز کارکنان دارای پتانسیل بالا در سایر واحدها.
  - اطمینان از مشارکت فعال مدیریت در روش مورد استفاده سازمان در شناسایی و تدوین اسامی کارکنان دارای پتانسیل بالا.
  - بکارگیری کامل مدیران در تمامی سطوح فعالیت‌های توسعه رهبری شامل دوره‌های آموزشی و ایجاد تجارب آموخته مبتنی بر پروژه برای کارکنان دارای پتانسیل بالا.
  - ایجاد یک فرهنگ سازمانی حمایت‌گر از طریق مشارکت فعال مدیریت ارشد و مدیران اجرایی در برنامه‌های توسعه‌ای و سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش که تعلق مدیریتی را تقویت می‌کند.
  - ارزیابی اثربخشی اقدامات توسعه رهبری از طریق مطالعات تجربی که دانش، رفتار و نتایج را ارزیابی می‌کنند
  - تضمین یک برنامه‌ریزی جانشینی منعطف، از طریق اجتناب از طراحی‌های ظاهری، روزرسانی متوالی لیست افراد با پتانسیل بالا بر اساس عملکرد در پروژه‌ها و مبنا قرار دادن تصمیمات جانشینی بر اساس مجموعه متنوع کاندیداها محقق خواهد شد
  - بهبود امکان نمایان شدن پتانسیل‌های بالا که بوسیله در معرض قرار دادن استعداد رهبری از طریق مواردی نظیر اجتماع‌های درون سازمانی و آکادمی رهبری میسر می‌گردد (Groves, 2005).

برنامه‌ریزی جانشینی بعنوان یک فرآیند، بسته به یکپارچگی با دیگر فرایندها، خروجی موثری خواهد داشت. این برنامه باید به برنامه توسعه فردی مرتبط باشد (Pandey & Sharma, 2014).

سالیوان (۲۰۱۲)، ده اقدام زیر را برای برنامه‌ریزی جانشینی توصیه می‌کند:

۱. تهیه یک برنامه جانشینی، ۲. آنالیز و انتخاب کاندیداهای با کیفیت، ۳. تهیه برنامه‌ای جهت توسعه جانشینان؛ ۴. تدوین مسئولیت‌ها و تعریف و تفهیم مناسب آنها، ۴. حفظ پشتیبانی مدیریت ارشد؛ ۵. سطح بالای ارتباطات؛ ۶. توسعه فرایند مدیریت استعداد در سازمان؛ ۶. کسب چشم‌انداز سازمان؛ ۷. سنجش عملکرد قبل و بعد از جانشینی؛ ۸. مسئولیت‌های توافق شده جانشینان بعد از جابجایی (رضایت فرد جهت ورود به برنامه جانشینی، بطور مستقیم با موفقیت آمیز بودن جابجایی مرتبط است. جزییات مسئولیت‌ها



باید تدوین شده تا از بروز تعارضات جلوگیری شود (Sullivan, 2012).  
 هادیزاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۰) چهار عامل زیر را موثر در استقرار موفق نظام مدیریت  
 جانشین‌پروری بشرح ذیل عنوان کرده‌اند:

۱. تعیین خط‌مشی، ۲. ارزیابی کاندیداها، ۳. توسعه کاندیداها، ۴. ارزیابی اثربخشی نظام  
 مدیریت جانشین‌پروری (هادیزاده مقدم و سلطانی، ۱۳۹۰).

هارگریوز و فینک (۲۰۰۶) بیان می‌کنند: یکی از بهترین راه‌های حفظ موفقیت جانشینی،  
 گسترش و اشاعه رهبری، بین افراد در حال حاضر و نه در آینده می‌باشد که در این صورت  
 جانشینان آماده‌تر ظاهر شده و مسئولیت را آسان‌تر به عهده خواهند گرفت (Renihan, 2012).

ویژگی کلیدی برنامه‌ریزی جانشینی موفق این است که این برنامه، مستقل نبوده و فعالیتی  
 موقت که از سوی واحدهای منابع انسانی هماهنگ شود، نیست. بلکه برنامه‌ریزی جانشینی باید  
 در تار و پود فعالیت‌های سازمان جای گرفته باشد (Cohn et al, 2005). همچنین در این مسیر،  
 سازمان‌های بسیار موفق بر ایجاد مجموعه‌ای از فعالیت‌های ارزیابی و توسعه که تمامی  
 استعدادها در سرتاسر سازمان را حمایت کند، تمرکز می‌کنند (Charan, 2005).

در خصوص اعتماد به عنوان یکی از عوامل مهم در موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری  
 می‌توان به مجموعه موارد زیر اشاره نمود:

اعتماد انتظاراتها و باورهایی است که افراد دوست دارند به طریقی قابل پیش‌بینی، به دیگران  
 نشان دهند (خنیفر و همکاران، ۱۳۸۸). به نظر می‌رسد در برنامه‌هایی که نیاز به مشارکت  
 گسترده کارکنان دارد، وجود هر سه بعد الزامی است. اینکه کارکنان تا چه حد به برنامه‌های ابلاغ  
 شده سازمان و به ویژه رهبران سازمان اعتماد می‌کنند، میزان همکاری و مشارکت آنها در  
 سازمان را مشخص می‌کند (Robbins & Judge, 2007). پژوهشگران تأکید دارند میزان اعتماد  
 متقابل بین کارکنان و رهبران سازمان، از عوامل موفقیت یک سیستم جانشین‌پروری است  
 (طالقانی و همکاران به نقل از قلی‌پور، ۱۳۸۹).

بدیهی است شرایط موجود در هر سازمان متفاوت بوده و اهمیت عوامل تأثیرگذار بر تحقق  
 اهداف و برنامه‌های هر سازمان بسته به شرایط حاکم می‌تواند متفاوت باشد. پژوهش حاضر، پس  
 از بیان نسبتاً جامعی از پیشینه پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص موضوع تحقیق و تشریح  
 عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری از دیدگاه محققان مختلف طی سال‌های  
 گذشته، درصدد است تا مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر نظام جانشین‌پروری در بانک رفاه با توجه به  
 مجموعه شرایط درونی و بیرونی به همراه اهمیت و اولویت آنها از دیدگاه متخصصین و  
 کارشناسان مورد نظر تعیین گردد که بدین منظور پس از گردآوری مجموعه عوامل تأثیرگذار و  
 اخذ نظرات افراد یاد شده، با استفاده از روش کمی نسبت به تعیین اولویت نهایی هر عامل، اقدام

می‌گردد.

در ادامه پس از بررسی اولیه عوامل موفقیت نظام‌های جانشین‌پروری و حذف موارد تکراری و نیز مضامین مشابه به یکدیگر، جمع‌بندی اولیه عوامل یاد شده که طی بررسی ادبیات موضوع بدست آمده است، به همراه محققان مربوطه در جدول زیر گردآوری شده است. در ادامه سعی بر آن است تا ضمن اخذ نقطه نظرات صاحب‌نظران و متخصصان امر در خصوص اثربخش بودن عوامل مذکور و میزان اهمیت هر یک از عوامل از دیدگاه آنان، نسبت به اولویت‌بندی این عوامل اقدام گردد:

## جدول ۱: عوامل اثربخش بر موفقیت نظام‌های جانشین‌پروری

ردیف	معیار	محقق
۱	حمایت و مشارکت مدیران ارشد	Rothwell (2005), Groves (2005), Eastman (1995), Nasehifar et.al (2011)
۲	همسویی با سایر زیرسیستم‌های منابع انسانی	Pandey & Sharma (2014), Eastman (1995), Stadler (2011)
۳	فرهنگ جانشین‌پروری	Groves (2005)
۴	تعیین شایستگی‌ها و روش‌های ارزیابی مدیران مستعد	Nasehifar et.al (2011), Charan et al (2001)
۵	تمرکز بر فعالیت‌های توسعه‌ای	Pandey & Sharma (2014), Rothwell (2005), Nasehifar et.al (2011), Conger & Fulmer (2003), Eastman (1995), Williams (2010)
۶	همسویی استراتژیک	Rothwell (2005), Salopek (2007), Eastman (1995), Nasehifar et.al (2011)
۷	عدالت	نگارندگان
۸	سنجش عملکرد قبل و بعد از جانشینی	Sullivan (2012), Williams (2010), Eastman (1995)
۹	استراتژی مدیریت جانشینی	Stadler (2011), Williams (2010)
۱۰	شفافیت	Salopek (2007), Groves (2005)
۱۱	اطلاع‌رسانی	Nasehifar et.al (2011), Ballantyne (2001), Leivens & Geomaere (1999)
۱۲	پویایی	Salopek (2007)
۱۳	شامل شدن تمامی سطوح	Rothwell (2005), Nasehifar (2011)

## ادامه جدول ۱: عوامل اثربخش بر موفقیت نظام‌های جانشین‌پروری

ردیف	معیار	محقق
۱۴	اعتماد	Taleghani, Farahani & AbediJafari (2010)
۱۵	تمایل و انگیزه افراد	Robbins & Judge(2007), Tanabe, Claudio & Alexander (2004), Sharma et al. (2003), Rothwell (2005), Eastman(1995)
۱۶	ساختار اجرایی	نگارندگان

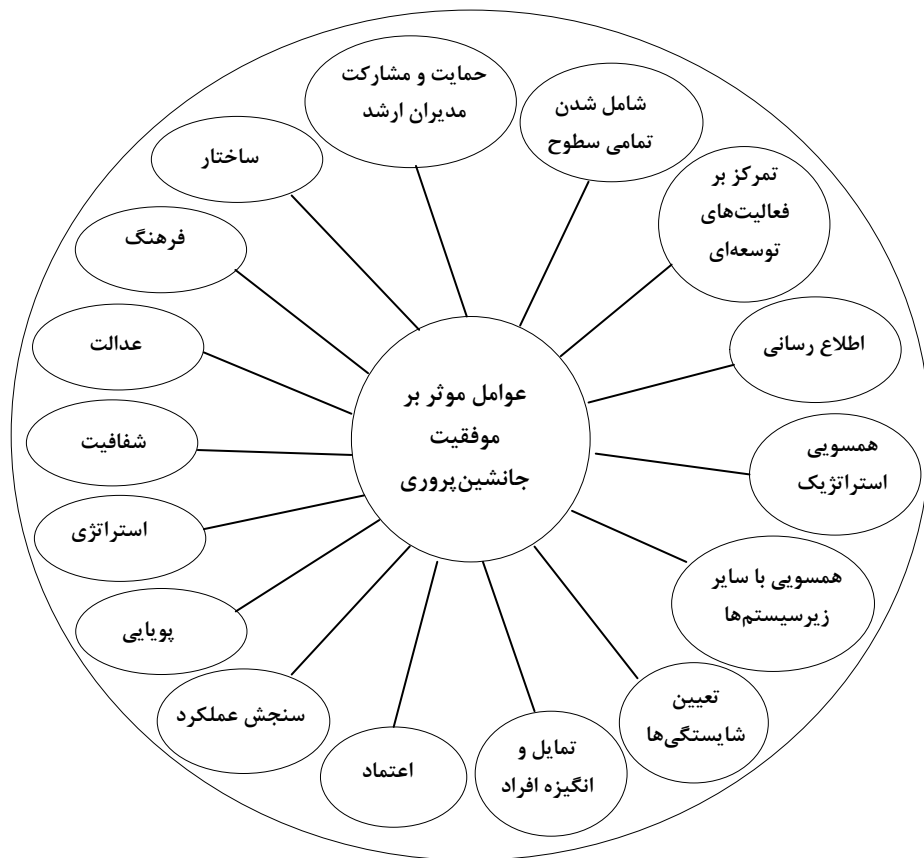
## منبع: (مطالعات نگارندگان)

از این رو، به منظور شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر موفقیت نظام‌های جانشین‌پروری به ویژه با رویکرد کانون ارزیابی و توسعه، می‌توان سوالات پژوهش را بصورت زیر تدوین نمود:

۱- آیا عوامل استخراج شده از مبانی نظری، بر موفقیت نظام جانشین‌پروری با رویکرد کانون ارزیابی و توسعه، اثربخش می‌باشند؟

۲- کدامیک از عوامل تعیین شده در موفقیت نظام جانشین‌پروری با رویکرد کانون ارزیابی و توسعه اثربخشی بیشتری دارد؟

در ادامه مدل مفهومی تحقیق بصورت ذیل تبیین گردید:

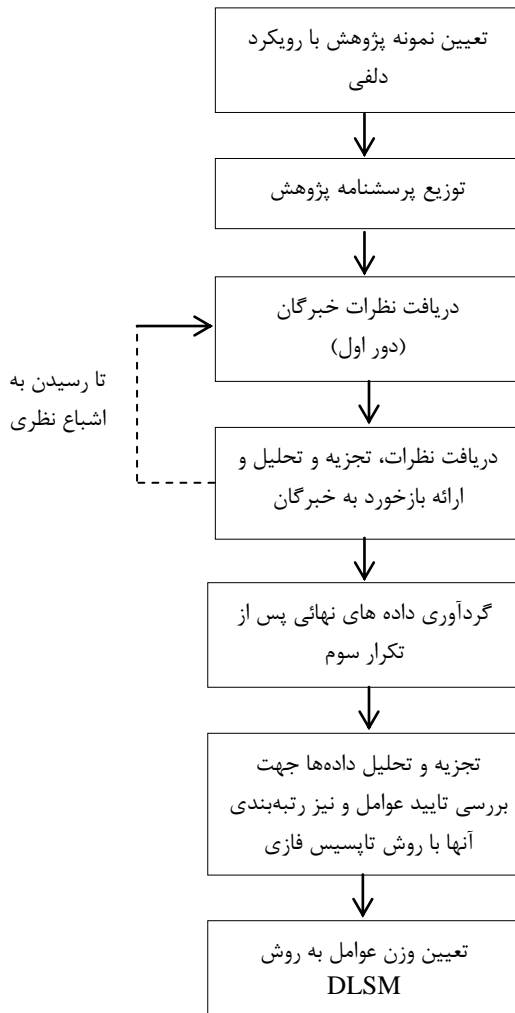


شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

## ۲- روش تحقیق

هدف از تحقیق حاضر نیز توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. بنابراین ماهیت تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی محسوب می‌شود. این تحقیق از نوع تحقیقات پیمایشی است که برای به دست آوردن داده‌ها از روش دلفی استفاده شد. در ادامه نمودار مراحل انجام پژوهش ترسیم گردیده است:



نمودار ۱: مراحل انجام پژوهش جهت گردآوری و تجزیه و تحلیل داده ها

منبع: (مطالعات نگارندگان)

جامعه آماری مورد نظر در این تحقیق؛ شامل مدیران، کارشناسان و خبرگان حوزه منابع انسانی بانک رفاه در ادارات ستاد مرکزی و ستاد ادارات امور شعب بانک رفاه می باشند؛ نمونه گیری از طریق مراجعه به آراء خبرگان انجام و نظرات خبرگان به روش دلفی جمع آوری گردید. چنانکه در تبیین روش نمونه گیری بیان گردید در این تحقیق جمعیت و حجم نمونه بر اساس مراجعه به نخبگان و تا دستیابی به اشباع نظری انجام شد و به واسطه انتخاب روش دلفی

برای جمع‌آوری داده‌ها تعداد ۱۵ نفر برای انجام پیمایش انتخاب شدند. همچنین در این پژوهش برای استنباط و تحلیل نتایج داده‌ها از اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه محقق ساخته که توسط محقق در جریان گردآوری داده‌ها بدست آمد، استفاده شده است. لازم به ذکر است برای سنجش دیدگاه‌ها و نگرش‌های افراد از طیف لیکرت استفاده شده است.

جهت تعیین اعتبار و روایی پرسشنامه در این تحقیق از روش اعتبار محتوا استفاده شده است. برای تعیین روایی با مطالعه منابع مربوط، طرح اولیه پرسشنامه تهیه گردید و توسط اساتید محترم راهنما و مشاور و همچنین متخصصان این امر مورد بررسی قرار گرفت که در نتیجه مواردی جهت اصلاح پیشنهاد گردید و پس از اعمال اصلاحات موردنظر، پرسشنامه نهایی تدوین گردید. به منظور سنجش پایایی تحقیق، با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، پایایی پرسشنامه تحقیق مورد سنجش قرار خواهد گرفت. چنانچه درصد ضریب به دست آمده که پس از تجزیه و تحلیل آماری توسط نرم‌افزار SPSS محاسبه می‌شود بیش از ۰/۵ درصد باشد، اعتبار پرسشنامه مورد قبول ارزیابی می‌شود. عدد آلفای کرونباخ در این پرسشنامه ۰/۹۳۲ می‌باشد که در دامنه‌ی پایایی عالی قرار دارد. با توجه به نتایج بدست آمده پرسشنامه مورد استفاده از پایایی لازم برخوردار است.

در این تحقیق فرآیند تاپسیس<sup>۱</sup> فازی مورد نظر است که روش اندازه‌گیری متفاوتی را برای رتبه‌بندی گزینه‌ها شامل می‌شود که یک ویژگی کلیدی از روش‌های برتریابی است. معیار نهایی تصمیم‌گیری فقط نزدیکی و شباهت به راه‌حل ایده‌آل نیست، بلکه فاصله از آستانه‌های رد و قبول می‌باشد. تاپسیس فازی یک روش رتبه‌بندی است که به صورت گسترده‌ای در تحقیقات علوم اجتماعی و مدیریتی به کار برده می‌شود.

دلفی رویکرد یا روشی سیستماتیک در تحقیق برای استخراج نظرات از یک گروه متخصصان در مورد یک موضوع یا یک سؤال است و یا رسیدن به اجماع گروهی از طریق یک سری از راندهای پرسشنامه‌ای با حفظ گمنامی پاسخ‌دهندگان، و بازخورد نظرات به اعضای پانل است؛ درخواست قضاوت‌های حرفه‌ای از متخصص همگن و مستقل در مورد یک موضوع ویژه در سطح بزرگ جغرافیایی با استفاده از پرسشنامه‌ها است که تا زمان دستیابی به اجماع نظرات مداوم تکرار می‌شود و روش مطالعه چند مرحله‌ای برای گردآوری نظرات در موارد ذهنی بودن موضوع و استفاده از پاسخ‌های نوشتاری بجای گرد هم آوردن یک گروه متخصص است، و هدف اجماع با امکان اظهار نظر آزادانه و تجدید نظر عقاید با تخمین‌های عددی به دست می‌آید (زارع میرک آباد، ۱۳۹۰).

<sup>۱</sup>-TOPSIS

شرکت‌کنندگان دلفی متخصصین یا خبرگان یا پانلیست‌ها می‌باشند. آنها به چهار خصوصیت: دانش و تجربه در موضوع، تمایل، زمان کافی برای شرکت و مهارت‌های ارتباطی مؤثر نیاز دارند و پارامترهای کلیدی مطالعه نیز صلاحیت پانلیست‌ها، اندازه پانل و روش انتخاب آنها است. هیچ قانون قوی و صریحی در مورد نحوه انتخاب و تعداد متخصصین وجود ندارد و تعداد آنها وابسته به برخی فاکتورها نظیر هدف دلفی یا وسعت مشکل، کیفیت تصمیم، توانایی تیم تحقیق در اداره مطالعه، اعتبار داخلی و خارجی، زمان جمع‌آوری داده‌ها و منابع در دسترس، دامنه مسأله و پذیرش پاسخ است. تعداد شرکت‌کنندگان معمولاً کمتر از ۵۰ نفر و اکثراً ۱۵ تا ۲۰ نفر بوده است. هرچند در مقالات تعداد ۱۰ تا بیشتر از ۲۰۰۰ نفر را نیز گزارش نموده اند اما در گروه‌های هموزن معمولاً ۱۵-۱۰ نفر کافی است (زارع میرک آباد، ۱۳۹۰).

برای تأیید، تعیین اهمیت معیارها و رتبه‌بندی آنها، پرسشنامه‌ای حاوی معیارهای استخراج شده به همراه تعریف هر معیار، میان ۱۵ نفر از مدیران و خبرگان موضوع پژوهش توزیع گردید. میانگین سابقه‌ی کاری افرادی که پرسشنامه را تکمیل کردند ۱۴/۷ سال و میانگین سنی ایشان ۳۸/۴ سال بود. برای کسب نظرات شرکت‌کنندگان از طیفی که شامل ۷ امتیاز بود استفاده شد که این طیف شامل متغیرهای زبانی برای بیان اهمیت معیارها است. در این جا با توجه به این که از تکنیک دلفی استفاده کردیم، توزیع پرسشنامه در ۳ مرحله انجام شد تا نظرات تمام شرکت‌کنندگان برای اهمیت معیارها همگرا گردد.

همچنین با توجه به کمبود منابع و زمان و همچنین عدم وجود مکانیزم واحدی در روش دلفی برای تجمیع نظرات شرکت‌کنندگان از روش DLSM، که بر پایه حداقل تفاضل مربعات نظرات گوناگون است استفاده گردید. برای تعیین وزن معیارها ابتدا ماتریس وزن‌ها از نظر هر تصمیم‌گیر با  $\widetilde{W}^k$  (۱-۱) مشخص می‌گردد و پس از جمع‌آوری نظرات تصمیم‌گیران با استفاده از روش DLSM، وزن‌ها را با هم ادغام می‌کنیم تا ماتریس وزن‌های نهایی ۱-۶ به دست آید.

$$\widetilde{W}^k = [\widetilde{w}_{1j}^k, \widetilde{w}_{2j}^k, \dots, \widetilde{w}_{mj}^k] \quad (1-1)$$

نظر تصمیم‌گیر  $k$  ام درباره وزن معیار  $j$  ام با  $\widetilde{w}_{j}^k$  که یک عدد فازی مثلثی است مشخص

می‌گردد:

$$\widetilde{w}_{j}^k = (w_{j1}^k, w_{jr}^k, w_{jr}^k) \quad (1-2)$$

پس از تشکیل ماتریس  $\widetilde{W}^k$ ، هر عنصر با فرمول ۱-۳ دفازی می‌گردد.  $zw_j^k$  وزن دفازی



شده ی معیار  $Z$  ام از نظر تصمیم گیر  $k$  ام می‌باشد:

$$zw_j^k = \frac{w_{j1}^k + w_{j2}^k + w_{jr}^k}{r} \quad (1-3)$$

وزن نظرات هر یک از تصمیم‌گیران برای اهمیت معیارها با استفاده از فرمول (۱-۴) به دست می‌آید. به طوری که  $ww_j^k$  وزن نظر تصمیم گیر  $k$  ام برای معیار  $Z$  ام می‌باشد:

$$ww_j^k = \frac{1/zw_j^k}{\sum_{k=1}^z (1/zw_j^k)} \quad (1-4)$$

به طوری که  $k=1,2,\dots,Z$  و  $Z$  تعداد تصمیم‌گیران می‌باشد.

سپس وزن نهایی برای هر معیار به صورت میانگین موزن از نظرات تصمیم‌گیران با فرمول

۱-۵ محاسبه می‌شود. به طوری که  $\tilde{w}_j$  وزن نهایی برای معیار  $Z$  ام می‌باشد:

$$\tilde{w}_j = \sum_{k=1}^z ww_j^k * \tilde{w}_j^k \quad (1-5)$$

در نهایت ماتریس وزن‌های نهایی  $\tilde{W}$  به صورت فرمول ۱-۶ نمایش داده می‌شود:

$$\tilde{W} = [\tilde{w}_1 \quad \tilde{w}_2 \quad \dots \quad \tilde{w}_n] \quad (1-6)$$

به طوری که  $j=1,2,\dots,n$  تعداد معیارها،  $\tilde{w}_j^k$  وزن معیار  $Z$  ام از نظر تصمیم‌گیر  $k$  ام

است.

### ۳- یافته‌های پژوهش

بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه، به سوالات پژوهش پاسخ داده می‌شود:

۱- عوامل استخراج شده از مبانی نظری، بر موفقیت نظام جانشین‌پروری با رویکرد کانون ارزیابی و توسعه اثربخش می‌باشند؟

در بررسی اولیه پس از گردآوری پرسشنامه‌ها مشخص گردید تمامی عوامل تعیین شده به عنوان عوامل اثربخش در موفقیت نظام جانشین‌پروری با رویکرد کانون ارزیابی و توسعه، مورد تأیید کلیه مدیران و خبرگان نمونه آماری پژوهش قرار گرفته است.

۲- کدامیک از عوامل تعیین شده در موفقیت نظام جانشین‌پروری با رویکرد کانون ارزیابی و توسعه اثربخشی بیشتری دارد؟

جهت پاسخ به سوال دوم پژوهش، از روش DLSM استفاده گردید. برای استفاده از روش DLSM، محاسبات زیادی باید انجام داد که برای آن، از نرم افزار اکسل استفاده شد. به این صورت که برنامه‌ای تحت اکسل شامل محاسبات مورد نیاز DLSM بود، نوشته شد و ماتریس داده‌ها که متشکل از ۱۵ ستون برای ۱۵ معیار و ۱۵ ردیف برای ۱۵ پاسخ دهنده بود، تشکیل شده و داده‌های مربوط از پرسشنامه، وارد برنامه گردید. نتایج تجمیع و ادغام نظرات برای اهمیت معیارها در جدول زیر آمده است:

جدول ۲: رتبه‌بندی عوامل موفقیت نظام‌های جانشین‌پروری بر اساس تکنیک تاپسیس فازی

رتبه	وزن نرمال	وزن دلفازی	$W_{j3}$	$W_{j2}$	$W_{j1}$	معیار
۱	۷/۶۲	۰,۹۱۸	۰,۹۹۲	۰,۹۴۹	۰,۸۱۴	حمایت و مشارکت مدیران ارشد
۲	۷/۵۸	۰,۹۱۴	۱,۰۰۰	۰,۹۴۷	۰,۷۹۵	عدالت
۳	۷/۳۱	۰,۸۸۰	۰,۹۸۴	۰,۹۰۸	۰,۷۴۸	فرهنگ جانشین‌پروری
۴	۷/۱۹	۰,۸۶۶	۰,۹۶۸	۰,۸۹۶	۰,۷۳۵	تعیین شایستگی‌ها و روش‌های ارزیابی مدیران مستعد
۵	۷/۱۴	۰,۸۶۰	۰,۹۶۹	۰,۸۸۳	۰,۷۲۸	استراتژی مدیریت جانشینی
۶	۷/۰۸	۰,۸۵۳	۰,۹۶۰	۰,۸۸۱	۰,۷۱۹	تمرکز بر فعالیت‌های توسعه‌ای
۷	۷/۰۰	۰,۸۴۴	۰,۹۷۰	۰,۸۶۷	۰,۶۹۴	همسویی استراتژیک
۸	۶/۹۷	۰,۸۴۰	۰,۹۷۷	۰,۸۶۶	۰,۶۷۷	همسویی با سایر زیرسیستم‌های منابع انسانی
۹	۶/۸۶	۰,۸۲۷	۰,۹۶۳	۰,۸۴۸	۰,۶۶۹	سنجش عملکرد قبل و بعد از جانشینی
۱۰	۶/۸۳	۰,۸۲۳	۰,۹۷۱	۰,۸۴۷	۰,۶۵۲	شفافیت
۱۱	۶/۷۸	۰,۸۱۶	۰,۹۶۴	۰,۸۳۸	۰,۶۴۸	شامل شدن تمامی سطوح
۱۲	۶/۶۰	۰,۷۹۵	۰,۹۲۶	۰,۸۱۷	۰,۶۴۳	ساختار اجرایی
۱۳	۶/۵۳	۰,۷۸۷	۰,۹۳۵	۰,۸۰۶	۰,۶۲۱	اطلاع رسانی
۱۴	۶/۴۵	۰,۷۷۷	۰,۹۲۹	۰,۷۹۳	۰,۶۰۸	اعتماد
۱۵	۶/۲۴	۰,۷۵۲	۰,۹۱۰	۰,۷۶۷	۰,۵۷۷	تمایل و انگیزه افراد
۱۶	۲/۴۲	۰,۲۹۲	۰,۳۹۸	۰,۲۷۵	۰,۲۰۲	پویایی

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از آن است که عامل "حمایت و مشارکت مدیران در امر جانشین‌پروری" مهمترین عامل در موفقیت نظام جانشین‌پروری می‌باشد، بدین معنی که برای اجرای موفق و پایدار نظام‌های جانشین‌پروری در سازمان، مشارکت، حمایت موثر و مسئولیت مستقیم مدیریت ارشد سازمان الزامیست. این حمایت و مشارکت می‌بایست کاملاً مشهود باشد تا نشان دهد که تمامی اعضای تیم مدیریت سازمان به این اقدام اعتقاد دارند و برای آن وقت می‌گذارند که در نتیجه موجبات مشروعیت یافتن نتایج حاصل از برنامه‌های مذکور در سازمان و مقبولیت لازم جهت اجرایی شدن آنها را فراهم خواهد نمود. اعتقاد مدیران ارشد بانک باید به برنامه جانشینی و بخصوص کانون ارزیابی و توسعه که یکی از ابزارهای بسیار کارآمد چنین برنامه‌هایی است، مشارکت فعال و همکاری سایر مدیران در پیشبرد این طرح‌ها را تضمین خواهد بود.

عامل دوم از نظر خبرگان که بیشترین تأثیر را در موفقیت نظام جانشین‌پروری ایفا می‌کند (در هر دو روش رتبه‌بندی) عامل "عدالت" است، بدین معنی که برنامه جانشین‌پروری بانک باید برای افراد مستعد فرصت‌های برابر را فراهم کند و از این فرایند، افراد احساس انصاف و عدم تبعیض نمایند. باید فرصت کافی و یکسان در برابر کلیه کارکنان سازمان فراهم باشد تا در چنین برنامه‌هایی حضور یافته و توان علمی و کاری خود نشان دهند. در نظر گرفتن ورودی عادلانه به کانون‌های ارزیابی و رعایت برابری کامل در نحوه ارائه نتایج شرکت‌کنندگان در آن، یکی از ضروریات برگزاری موفق چنین طرح‌هایی می‌باشد. سومین عامل از منظر خبرگان در روش رتبه‌بندی تاپسیس فازی عامل "فرهنگ جانشین‌پروری" است بدین معنی که "جانشین‌پروری در بانک باید بعنوان یک ارزش محوری مورد حمایت مدیران ارشد قرار گیرد و بتدریج در فرهنگ جاری سازمان، نهادینه گردد. هنگامی که فرهنگ‌سازی مناسبی از نظام جانشین‌پروری و نحوه مدیریت استعدادها در سازمان صورت گیرد، اجرای موفق چنین برنامه‌هایی تسهیل خواهد گردید. علاوه بر این، در راستای توسعه فرهنگ جانشین‌پروری در ارتقا و انتصاب کارکنان، در سیستم‌هایی نظیر ارزیابی عملکرد و اعطای پاداش، باید رفتارهای جانشین‌پروری مدیران (نظیر مشارکت فعال، مربی‌گری، شرکت در برنامه‌های توسعه‌ای و ...) مورد تأکید قرار گرفته تا مدیران با درک اهمیت موضوع، نسبت به تسهیل امور، نقش تأثیرگذار خود را ایفا نمایند. ضمناً برنامه‌های آموزشی توجیهی برای آگاهی مدیران از اهمیت و ضرورت موضوع بطور مناسبی ارائه شود". پژوهش‌های متعددی نظیر تحقیق گروز (۲۰۰۵) نیز به تایید این عامل موفقیت پرداخته‌اند. هنگامی که فرهنگ‌سازی مناسبی از نظام جانشین‌پروری و نحوه مدیریت استعدادها در سازمان

صورت گیرد، اجرای موفق چنین برنامه‌هایی تسهیل خواهد گردید. با اینکه سیستم مدیریت بانکی یکی از پیچیده‌ترین علوم به‌روز دنیاست اما هر روز در حال بهبود و انطباق با سیستم‌های دیگر و نوین همانند مدیریت ارتباطات و روابط و برنامه‌ریزی استراتژیک فرهنگی است. بنابراین پیشنهاد می‌شود در کنار پیاده‌سازی جانشین‌پروری به صورت جدی به امر به‌روز رسانی و مدیریت فرهنگی آن نیز توجه ویژه صورت گیرد.

چهارمین عامل موفقیت «تعیین شایستگی‌ها و روش‌های ارزیابی مدیران مستعد» می‌باشد. این عامل اهمیت شناسایی شایستگی‌های مشاغل کلیدی سازمان و همچنین مشخص بودن روشهای ارزیابی این شایستگی‌ها را نشان می‌دهد.

عامل پنجم «استراتژی مدیریت جانشینی» است که بر اهمیت وجود یک استراتژی مشخص و مدون جهت پیشبرد برنامه جانشینی تاکید می‌کند.

ششمین عامل «تمرکز بر فعالیت‌های توسعه‌ای» بوده است. این عامل گویای ضرورت تدوین برنامه‌های توسعه فردی با اولویت افرادی که در کانون ارزیابی و توسعه شرکت نموده‌اند و مطابق با سازمان‌های پیشرو در داخل و خارج می‌باشد. بیشتر بانک‌ها در مواجهه با بحث مسائل نوین مانند جانشین‌پروری یا جانب افراط را می‌گیرند یا جانب تفریط. شاید بتوان علت آن را تمایل به کوتاه کردن زمان رسیدن به نتایج تلقی کرد و رسیدن به نتایج کوتاه مدت دانست. اما مدیریت ارشد باید با تمرکز بر فعالیت‌های توسعه‌ای نسبت به اتخاذ استراتژی جانشین‌پروری بعنوان یکی از استراتژی‌های کلان بانک اقدام نموده تا از اثربخش بودن اجرای آن اطمینان حاصل نماید. هفتمین عامل موفقیت «همسویی استراتژیک» می‌باشد. این نتیجه حاکی از آن است که برنامه‌های جانشین‌پروری می‌بایست مطابق با استراتژی‌های کلان بانک بوده و به تحقق قابلیت‌های سازمانی، اهداف و راهبردهای کلان بانک کمک کند.

عامل هشتم «همسویی با سایر زیرسیستم‌های منابع انسانی» است که تاکید می‌کند برنامه‌های جانشینی باید با کلیه سیستم‌ها و برنامه‌های منابع انسانی بانک از جمله آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، مدیریت پاداش و ... همسو و یکپارچه شود. در این راستا پیشنهاد می‌شود با تعامل و هم‌اندیشی کلیه مدیران، بخش‌ها و واحدهای کاری مرتبط با هم، از نتایج کاری یکدیگر استفاده نموده و در طرح‌ها و برنامه‌های خود بهره‌جویند.

نهمین عامل موفقیت «سنجش عملکرد قبل و بعد از جانشینی» می‌باشد که این موضوع در صورت اجرایی شدن، به اندازه‌گیری میزان اثربخشی سیستم جانشین‌پروری کمک می‌نماید.

عامل دهم «شفافیت» است که تاکید بر لزوم مشخص بودن فرایندها، رویه‌ها و ... برای کلیه کارکنان دارد. عامل یازدهم «شامل شدن تمامی سطوح» می‌باشد که نشان می‌دهد برنامه‌های جانشین‌پروری باید برای مشاغل کلیدی مدیریتی در تمامی سطوح سازمانی اجرا شود. عامل

دوازدهم موفقیت «ساختار اجرایی» می‌باشد که توجه به مواردی چون تامین بودجه، تخصیص نیروی انسانی متخصص، ایجاد واحد سازمانی و طراحی فرآیند و دستورالعمل مربوطه را لحاظ می‌کند. سیزدهمین عامل «اطلاعرسانی» است. این عامل نشان می‌دهد در خصوص فرآیند کانون ارزیابی و توسعه، اهداف آن، روش‌ها و معیارهای ارزیابی و انتخاب جانشینان در بین واحدهای بانک باید اطلاعرسانی صورت پذیرد. چهاردهمین عامل «اعتماد» می‌باشد. تلاش در جهت ایجاد اعتماد کارکنان به برنامه‌های جانشین‌پروری، از اهمیت بالایی برخوردار است. عامل پانزدهم موفقیت «تمایل و انگیزه افراد» می‌باشد که با تدوین مکانیزم‌های انگیزشی و پاداش نظیر فرصت‌های ارتقا، رشد شغلی، یادگیری و توسعه و پاداش می‌توان تمایل و انگیزه کارکنان مستعد جهت احراز مشاغل با مسئولیت بیشتر را افزایش داد. شانزدهمین و آخرین عامل «پویایی» است. این عامل نشان می‌دهد اثربخشی برنامه‌های مدیریت جانشینی بایستی بطور مستمر ارزیابی و بازنگری شود.

در پژوهش‌های متعددی به نقش مهم حمایت مدیران ارشد در موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری اشاره شده است، چنانچه نتیجه این پژوهش مبنی بر "حمایت مدیریت ارشد" بعنوان مهم‌ترین عامل در تطابق با یافته‌های راثول (۲۰۰۵)، گرووز (۲۰۰۵)، ناصحی‌فر (۲۰۱۱) و ... می‌باشد که از عامل مذکور بعنوان یکی از مهم‌ترین عوامل اثربخش بر موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری یاد نموده‌اند. بویسن و وات<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) معتقدند اینکه مالکیت برنامه جانشین‌پروری در اختیار مدیریت ارشد سازمان باشد و آنها به شکل مستقیم با آن درگیر باشند، می‌تواند نقش بسزایی در موفقیت این برنامه‌ها داشته باشد. همچنین در اکثر مقالات حوزه جانشین‌پروری تأکید زیادی بر مشارکت و حمایت مدیران ارشد و مدیر عامل سازمان شده است: به عنوان مثال کانتور ۲۰۰۵، هوانگ ۲۰۰۱، بوسین و وات ۲۰۰۵ و فریدمن. در خصوص تطابق سایر یافته‌های این پژوهش با دیگر پژوهش‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

به عقیده کانگر و فولمر (۲۰۰۳)، برنامه جانشین‌پروری می‌بایست به شکل کاملاً شفاف پیاده و اجرا شده و افراد در هر لحظه از وضعیت خود با خبر باشند. این موضوع نشان دهنده اهمیت رعایت عدالت و تساوی در خصوص کلیه کارکنان هدف می‌باشد که مطابق با نتیجه این پژوهش مبنی بر عدالت بعنوان دومین عامل مهم و اثربخش در موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری است. گروز<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) ایجاد یک فرهنگ سازمانی حمایتگر از طریق مشارکت فعال مدیریت ارشد و مدیران اجرایی را از جمله اقدامات ویژه‌ای که سازمان‌ها و حرفه‌ای‌های توسعه مدیریت باید اجرا

<sup>۱</sup>-Busine & Watt

<sup>۲</sup>-Groves

نموده تا مسیر جانشینی رهبری خود را بطور موثر ایجاد کنند، بر شمرده است.

محققان مختلفی نظیر راثول (۲۰۰۵) و گریر و وایریک<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) به تعیین شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز انجام وظایف به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری اشاره نموده‌اند (ناصرحی‌فر و همکاران، ۱۳۸۹). در یک تحقیق پیمایشی، فریدمن (۱۹۸۶) ویژگی‌های سیستم‌های جانشین‌پروری را با توجه به هفت بعد متمایز توصیف می‌کند. در این راستا، به عقیده او سیستم‌های جانشین‌پروری وقتی موفق‌تر هستند که از شایستگی به جای شاخص‌های سیاسی در انتخاب استفاده شود. ویلیامز (۲۰۱۰) و استدلر (۲۰۱۱) نسبت به تدوین استراتژی مشخص و مدون برای برنامه‌ریزی جانشینی شامل شناسایی نوع مشاغل کلیدی، مخاطبان، نوع شایستگی‌ها، روش‌های ارزیابی، تنوع برنامه‌های توسعه‌ای و همسویی آن با اهداف و استراتژی‌های بانک تأکید داشته‌اند.

پژوهشگران متعددی بر اهمیت برنامه‌های توسعه تأکید نموده‌اند. در این راستا هیکس<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، پاتون و پرت<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) و اینگراهام و گیتا تیلور<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) تعیین برنامه توسعه برای هر کاندیدا و الزام پیگیری آن را از جمله عوامل مهم در این زمینه بر شمرده‌اند (ناصرحی‌فر و همکاران، ۱۳۸۹). همچنین رنیهان<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود به نقل از سالوپک<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) چهار ویژگی معمول برنامه‌های مدیریت جانشینی موثر و مفید را بصورت زیر بیان نموده است: این برنامه‌ها پویا هستند (به طور مرتب مرور و نظارت می‌شوند)، شفاف هستند (که در آن شرکت‌کنندگان نقش خود را دانسته و همچنین کارکنان می‌توانند خود را بعنوان کاندید معرفی نمایند)، جامع بوده و با دیگر اقدامات مدیریت استعداد یکپارچه می‌باشند، همراستا با اهداف و استراتژی‌های سازمان می‌باشند که این موارد از جمله عوامل مهم در برنامه‌های جانشین‌پروری بوده و جزء یافته‌های پژوهش جاری نیز می‌باشند.

سالیوان<sup>۷</sup> (۲۰۱۲)، ده اقدام را برای برنامه‌ریزی جانشینی توصیه می‌کند که سنجش عملکرد قبل و بعد از جانشینی یکی از این موارد می‌باشد؛ بدین مفهوم که جمع‌آوری شاخص‌های عملکرد فردی، قبل و بعد از جانشینی به سازمان کمک خواهد نمود. پیش از جابجایی، پیشرفت و عملکرد فرایند مدیریت استعداد باید سنجیده شود، این کار شاخص‌های عملکردی را فراهم می‌نماید که می‌تواند سازمان را در انتخاب کاندیداهای بالقوه کمک کند. پس از جانشینی،

<sup>۱</sup>-Greer & Virick

<sup>۲</sup>-Hicks

<sup>۳</sup>-Patton & Pratt

<sup>۴</sup>-Ingraham & Getha-Taylor

<sup>۵</sup>-Renihan

<sup>۶</sup>-Salopek

<sup>۷</sup>-Sullivan

شاخص‌های عملکردی می‌تواند شفافیت در میزان موفقیت جانشینان را فراهم آورد.

همان‌طور که مشاهده می‌شود میان تمامی عوامل عنوان شده در این پژوهش با سایر پژوهش‌ها به عنوان عوامل اثربخش در موفقیت استقرار برنامه‌های جانشین‌پروری تطابق وجود دارد. شایان ذکر است پژوهش مشابهی جهت رتبه‌بندی عوامل اثربخش با اتخاذ روش پژوهش کنونی انجام نگرفته است تا با رتبه‌های عنوان شده در این مقاله مقایسه گردد.

از پیشنهادهای کاربردی می‌توان موارد زیر را عنوان نمود:

۱. بازنگری در تعریف، اجرا و بسترسازی جانشین‌پروری در سازمان‌ها با استفاده از فنون بازمهندسی فرآیندها.
۲. ایجاد ساختار مناسب و شفاف درباره مفهوم جانشین‌پروری و فناوری‌های نوین که باعث کاهش بحث و اختلافات و کم هزینه‌تر شدن پیاده‌سازی سیستم‌های این چنینی می‌گردد.
۳. پیاده‌سازی جانشین‌پروری همراه با به‌روز رسانی و مدیریت فرهنگی آن در جهت انطباق با سیستم‌های دیگر و نوین همانند مدیریت ارتباطات و روابط و برنامه‌ریزی استراتژیک فرهنگی.

در خاتمه موارد زیر به عنوان زمینه‌ی پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌گردد:

- انجام پروژه با روش‌های مختلف دسته‌بندی و مقایسه با روش اتخاذ شده در این پژوهش.
- انجام پروژه در دامنه تجارب موفق و جوامعی با درجه‌های مختلف بلوغ.
- طراحی مدل متناسب برای برای تحکیم استقرار جانشین‌پروری و استفاده از سایر الگوهای پیاده شده.
- طراحی مدلی برای پیاده‌سازی مدیریت فرهنگی بر اساس سایر مدل‌ها بمنظور نیل به جانشین‌پروری پایدار و به روز.
- بررسی موانع ساختاری، قانونی، فرهنگی و ذهنی جانشین‌پروری.
- گسترش دامنه تحقیق به جوامع بزرگ‌تر و استفاده از فن داده‌کاوی برای استخراج قوانین وابستگی بین داده‌ها در کنار استفاده از تحلیل‌های رتبه‌بندی.

## ۵- منابع

- بابایی، محمدعلی. (۱۳۸۳). طراحی کانون ارزیابی مدیران. تدبیر، ۱۲-۱۶.
- بابایی، محمدعلی. (۱۳۸۶). مبانی تدوین شایستگی‌های مدیران. همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران، تهران.
- هادیزاده مقدم، اکرم و سلطانی، فرزانه. (۱۳۹۰). تبیین مولفه‌های پیاده سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان؛ مطالعه موردی: حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه مستقر در تهران). *فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، سال سوم، شماره ۱۰، ۳۹-۸۲.
- منصوری جلیلیان، امیر و صوفی، علیرضا. (۱۳۹۲). جانشین‌پروری مدیران و فرماندهان ناجا، ابعاد و اعتبارسنجی بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی. *فصلنامه نظارت و بازرسی*، سال هفتم، شماره ۲۳، ۳۱-۵۷.
- پورصادق، ناصر؛ شهریار، پیری و خاتمی، بهزاد. (۱۳۹۲). بررسی عوامل موثر بر اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری مدیران؛ مطالعه موردی. *فصلنامه علمی-ترویجی مطالعات منابع انسانی*، سال دوم، شماره هفتم، ۱۹-۳۶.
- ناصیحی‌فر، وحید؛ دهقانپور فراشاه، علی و سنجرى، احمدرضا. (۱۳۸۹). ساخت و اعتباریابی شاخص اندازه‌گیری گستردگی مدیریت جانشین‌پروری بر اساس طبقه‌بندی بهترین تجارب. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، شماره ۳، دوره ۱۵، ۱۹۱-۲۰۹.
- زارع میرک آباد، علی. (۱۳۹۰). مقدمه ای بر روش دلفی. آینده پژوهی، برگرفته از سایت:

<http://www.ayandehpajoochi.com/archive/0028.php>

- Busine, M., & Watt, B. (2005). Succession management: Trends and current practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43, 225.
- Byham, W. (2002). A new look at succession management. *Ivey Business Journal*, 66.
- Cantor, P. (2005). Succession Planning, Rarely Delivered. *Ivey Business Journal*.
- Charan, R. (2005). Ending the CEO succession crisis. *Harvard Business Review*, 83.
- Christie, S. (2005). Succession planning: there are no magic bullets. *Policy & Practice of Public Human Services*.
- Conger, J., & Fulmer, R. (2003). Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*, 81, 12- 76.
- Cohn, J.M., Khurana, R., & Reeves, L. (2005). Growing talent as if your business depended on it. *Harvard Business Review*, 83(10), 63-70.
- Groves, Kevin S.(2005). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26(3), 239-260.
- Friedman, S. D. (1986). Succession Planning in Large Corporations: Characteristics and Correlates of Performance. *Human Resource Management*, 25(2), 191.
- Huang, T. (2001). Succession Management Systems and Human Resource Management Outcomes. *International Journal of Manpower*, 8-22.
- .Khanifar, H., Moghimi, M., Jandaghi, GH.&Zarvandi, N. (2009). Analysis of relation between Elements of trust and organizational commitment of personnel. *Public Administration Journal*, 1(2): 3-18. (In Persian)
- Klein, M.F., & Salk, R.J. (2013). Presidential Succession Planning: A Qualitative Study in Private Higher Education. *Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 335-345.



- Pandey, S. & Sharma, D. (2014). Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations. *Procedia Economics and Finance* 11, 152 – 165.
- people fluent. (2015). The Ins and Outs of Succession Planning. Retrieved from peoplefluent: <http://www.peoplefluent.com/>
- Rothwell, W. (2005). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (3rd Edition ed.). New York: AMACOM.
- Robbins, P. S. & Judge, T. (2007). *Organizational behavior*. Prentice hall international, inc.
- Renihan, J. (2012). Leadership Succession for Tomorrow's Schools. *Procedia - Social and Behavioral Science* ,55,138-147.
- Sullivan, T. (2012). Executive Succession Planning. *Ira A. Fulton, school of engineering*.
- Taylor, T., & McGraw, P. (2004). Succession Planning Practices in Australian Organizations. *International Journal of Manpower*, 8-25.
- Taleghani, GH., Farahani, A. & Abedi Jafari, A. (2010). Developing a model of factors affecting the citizens trust toward urban management. *Public Administration Journal*, 2(4): 89-106. (In Persian)
- Tanabe, M., Felisoni, Claudio. & Alexander, N. (2004). The effectiveness of strategic planning: Competitiveness in the Brazilian supermarket sector. *Journal of Retailing and Consumer services*, 11(2): 51-59.
- Stadler, K. (2011). Talent reviews: the key to effective succession management. *business strategy series*, 12(5), 264-271.
- Sharma P., Chrisman J. J., Chua J.H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18, 667-687.
- Williams, C.P. (2010), "Succession planning", Retrieved 27 May 2012 from [www.topmba.com/emba/choosingemba/Succession-planning](http://www.topmba.com/emba/choosingemba/Succession-planning).



