

## طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری

### مبتنی بر شاخص‌های بومی - سازمانی

سیدحسن حسینی\*، علی شائمی برزکی\*\*، علی نصر اصفهانی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۷/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۱/۲۱

#### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی مراحل استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌هاست. جامعه آماری این تحقیق، مدیران ارشد شرکت ذوب آهن اصفهان بودند که از میان آنها نمونه ۱۹ نفری با روش نمونه‌گیری هدف‌مند از نوع گلوله برفی انتخاب شد و با آنها مصاحبه نیمه‌ساخت یافته انجام گرفت تا مراحل استقرار، احصا شود. سپس به روش میدانی براساس تدوین پرسشنامه و انجام CVI و CVR تلاش شد با نظرسنجی از آنان، نسبت به ارزیابی و تحلیل محتوای مراحل استقرار نظام جانشین‌پروری، اقدام شود. بعد از انجام مصاحبه‌ها و شناسایی تم‌های اصلی، پرسشنامه مبتنی بر شاخص‌ها و زیرشاخص‌های احصاء شده تم‌ها طراحی شد. تحلیل داده‌ها در قسمت کمی با استفاده از نرم‌افزار SPSS و در قسمت کیفی از روش تماتیک مبتنی بر کدگذاری سه‌مرحله‌ای کلارک و براون (۲۰۰۶) با استفاده از نرم‌افزار Nvivo انجام گرفت. نتایج نشان داد که از تعداد ۳۲ زیرشاخص مستخرج از مصاحبه‌ها، شش مورد به علت عدم احراز نسبت روایی، حذف و ۲۶ شاخص به وسیله مدل اندازه‌گیری و شاخص‌های برازش در نرم‌افزار Lisrel مورد تأیید قرار گرفت که به صورت فرایندی و تدریجی اتفاق می‌افتد. همچنین هرکدام از تم‌ها، پیش‌زمینه تم قبلی در جهت استقرار نظام می‌باشند.

**کلیدواژه‌ها:** جانشین‌پروری؛ نظام مدیریت جانشین‌پروری؛ ارزیابی نظام جانشین‌پروری

\* دکتری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، ایران  
sh.hosseini81@yahoo.com

\*\* نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

shaemi@ase.ui.ac.ir

alin@ase.ui.ac.ir

\*\*\* دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

## مقدمه و بیان مسئله

سازمان‌های امروزی با کمبود قابل توجهی از استعداد مواجه خواهند شد که به رقابتی جدی در جذب، استخدام و حفظ این استعدادها منجر می‌شوند (میستر و ویلرد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). سازمان‌ها برای حفظ و جذب استعدادها، مدیریت دانش و توسعه افراد به‌سختی تلاش می‌کنند، درحالی‌که با چالش‌های فزاینده بازار روبه‌رو هستند (هملین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). مدیریت استعداد، نشان‌دهنده نوعی تغییر رویکرد از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی است که دربرگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است (مقیم و همکاران، ۱۳۹۳). در همین راستا، سازمان‌ها از طریق سازماندهی و بهینه‌سازی فرایند جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی‌های متناسب با الزامات سازمانی و شغلی بهتر می‌توانند در جهت برآوردن نیازهای حال و آینده گام بردارند (مطهری‌نژاد، ۱۳۹۶).

اجرای جانشین‌پروری در همه ابعاد برای رسیدن به بلوغ سازمانی مهم بوده و می‌توان گفت که برای رهبران و تصمیم‌گیرندگان، توانایی سهم‌شدن در استعداد جدید و به‌دست آوردن نیروی کار در جهت عملکرد سازمانی مطلوب (بقا، سودآوری و رشد) از عوامل موجود در سازمان بسیار حیاتی است (هیندن و تب<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). برنامه‌ریزی برای منابع انسانی در تمامی ابعاد جذب و گزینش، آموزش و بهسازی، جانشین‌پروری، مدیریت استعدادها و مهم‌تر از همه، نگهداشت نیروهای ارزشمند، یکی از راهکارهای توسعه و بقای سازمان‌هاست (میستر و ویلرد، ۲۰۱۰).

تغییرات گسترده سبب شده است تا برای مشاغل کلیدی سازمان، کمبود مدیران دارای مهارت احساس شود و از این‌رو جانشین‌پروری به‌عنوان یک عامل اساسی و حیاتی، باید با اهداف راهبردی سازمان مرتبط باشد (فرهی بوزنجانی و همکاران، ۱۳۸۷). در واقع، جانشینی، دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروزی با آن مواجهند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، نشان‌دهنده یک تلاش نظام‌مند برای اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه فکری و دانش در کلیه کارمندان است (شوناور<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). در ادبیات موجود درباره

1. Meister & Willyerd
2. Hemlin
3. Hinden & Tebbe
4. Schoonover

جانشین‌پروری چارچوب نظری جامعی که مورد توافق همه باشد، وجود ندارد. تاکنون الگوها و رویکردهای مختلفی درباره این موضوع شناسایی شده است که مهم‌ترین آنها شامل الگوی ستاره هفت‌نقطه‌ای<sup>۱</sup>، خزانه تسریع<sup>۲</sup> و مسیر ارتقای رهبری<sup>۳</sup> و نمونه عملکرد مدیریت جانشین‌پروری<sup>۴</sup> است (ختری و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). براساس یک تحقیق، سازمان‌ها برای استفاده از نظام مدیریت جانشین‌پروری، سه دلیل اساسی ذکر کرده‌اند: کمک به اجرای طرح‌های راهبردی سازمان، شناسایی نیازهای جایگزینی به‌عنوان ابزاری برای آموزش‌های هدف‌مند، پرورش و توسعه کارکنان و ایجاد منبعی از کارکنان مستعد که قابلیت ارتقا دارند (راث‌ول<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰).

جانشین‌پروری برای تصمیم‌گیری روزانه در سازمان‌ها حیاتی است و به‌عنوان یک ابزار مهم برای توسعه اشخاص شناخته می‌شود. همچنین، نظام جانشین‌پروری، یکی از مهم‌ترین سازوکارهای دردسترس برای تضمین تأمین نیروی کار آینده در سازمان‌هاست (گل‌وردی و همکاران، ۱۳۹۶). سازمان‌ها، برنامه‌ریزی جانشینی را به روش بسیار متفاوتی تصور می‌کنند. این پژوهش به دنبال آن است که مبنایی مناسب برای تحقیقات آتی کشور در این حوزه باشد. در همین راستا لازم است به عواملی که ارتباط مستقیم و غیرمستقیم با موضوع تحقیق داشته و بر آن تأثیرگذارند، توجه شود. این تحقیق در داخل کشور به‌لحاظ قلمرو موضوعی، دارای نوآوری زمانی و مکانی است که تلاش می‌کند به پدیده شکاف نظر-عمل و عوامل وابسته به آن در اقدامات مدیریت منابع انسانی مبتنی بر عوامل زمینه‌ای و بومی در ایران بپردازد. ازجمله پژوهش‌هایی که به بررسی جانشین‌پروری پرداخته‌اند به تحقیقات دونر و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۷)، آکری هامان و دپاپم<sup>۸</sup> (۲۰۱۶)، سنبولینا<sup>۹</sup> (۲۰۱۵)، مالای و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۵)، آلساندرو و

1. Seven-pointed star model
2. Acceleration pools model
3. Leadership pipeline model
4. operation of succession management
5. Khatri & et al
7. Rothwell
7. Donner & et al.
8. Acree-Hamann & Dnpaprn
9. Seniwoliba
10. Malay & et al.

همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، خالوندی و عباسپور<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، وانگ و آسامپته<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، چاوز<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) می‌توان اشاره کرد که تحقیقات فوق عمدتاً به صورت کمی انجام گرفته و به بررسی تأثیر جانشین‌پروری در متغیرهای سازمانی پرداخته‌اند. هدف از این مطالعه و پژوهش، طراحی الگوی نظام مدیریت جانشین‌پروری با توجه به نیاز صنعت می‌باشد. در این تحقیق تلاش شده است با روش توصیفی - تحلیلی و کار میدانی مبتنی بر پرسشنامه تخصصی نسبت روایی محتوایی (CVR) و شاخص روایی محتوایی (CVI) در بومی‌سازی شاخص‌های مراحل استقرار ابتدا مورد ارزیابی قرار بگیرد و سپس به طراحی الگوی بومی نظام مدیریت جانشین‌پروری در شرکت ذوب‌آهن مبتنی بر روش کیفی پرداخته شود.

## ادبیات تحقیق

### جانشین‌پروری

جوهره یک برنامه جانشین‌پروری، شناسایی، آموزش و توسعه افرادی است که بتوانند با داشتن دانش و مهارت‌های لازم، مشاغل کلیدی را تصاحب کنند (شوناور<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). راثول (۲۰۰۵)، معتقد است که یک برنامه مدیریت جانشین‌پروری، صرفاً به مشاغل مدیریتی محدود نمی‌شود و می‌تواند همه مشاغل کلیدی در رده‌های مختلف را دربر بگیرد. مدیریت جانشین‌پروری، راهبردی هوشمند است که می‌تواند به دنبال استعدادیابی در سراسر سازمان باشد تا این اطمینان را ایجاد کند که به مهارت‌های مورد نیاز برای مواجهه با محیط کسب‌وکار در حال تغییر پاسخ دهد (هیلز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). تاکنون الگوها و رویکردهای مختلفی درباره جانشین‌پروری شناسایی شده است که مهم‌ترین آنها شامل مدل ستاره هفت نقطه‌ای، خزانه تسریع و مسیر ارتقای رهبری و الگوی جانشین‌پروری بدون عناوین شغلی است (ختری، ۲۰۱۱). با بررسی مدل‌های جانشین‌پروری، می‌توان به این موضوع پی‌برد که اجرای فرایند جانشین‌پروری در

1. Alessandro
2. Khalvandi & Abbaspour
3. Wang & Assumpth
4. Chavez
5. Shonaver
6. Hills

سازمان‌ها متفاوت است؛ هرچند دارای مشابهت‌هایی نیز می‌باشند (هورا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). براساس یک تحقیق، سازمان‌ها سه دلیل اساسی برای استفاده از نظام مدیریت جانشین‌پروری ذکر کرده‌اند: کمک به اجرای طرح‌های راهبردی سازمان، شناسایی نیازهای جایگزینی به‌عنوان ابزاری برای آموزش‌های هدف‌مند، پرورش و توسعه کارکنان و ایجاد منبعی از کارکنان مستعد که قابلیت ارتقا دارند (راث‌ول، ۲۰۱۰). مدیریت جانشین‌پروری باید در هر فرهنگی وجود داشته باشد لذا رهبران سازمان نیز باید به توسعه دیدگاه خودشان مبادرت ورزیده و رهبری فردی را در قالب گروه‌های درون سازمان توسعه بخشند؛ چراکه امروزه تغییرات سریع و تحولات فناورانه بر روند مدیریت و رهبری سازمان‌ها تأثیر گذاشته است (واتسون و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

به‌طور کلی، هدف جانشین‌پروری، تعیین ضروریات سازمان و تشخیص مدیران حرفه‌ای است که مناسب و شایسته نیازهای آتی سازمان باشند (فرانک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). تحقیقات در مورد جانشین‌پروری با علاقه شدید در دهه ۱۹۸۰ شروع شد (فلامر و کنگر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). از آن به بعد برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با موج تغییر مدیریت محل کار و منابع انسانی تکامل یافته است. پژوهش حاضر هم در راستای همین مطالعات سعی نموده است با مطالعه و بررسی زمینه‌ای و تجربی مدیریت جانشین‌پروری، یک الگوی جامع در این زمینه ارائه دهد. تحقیقات اندکی به‌طور مستقیم به بررسی مبحث نظام مدیریت جانشین‌پروری پرداخته‌اند. در همین راستا لازم است به عواملی که ارتباط مستقیم و غیرمستقیم با موضوع تحقیق داشته و بر آن تأثیرگذارند، توجه شود. نوآوری پژوهش حاضر، ارائه الگوی نظام مدیریت جانشین‌پروری است. بنابراین، انجام نتایج این تحقیق می‌تواند به پیشبرد و ارتقای سطح بهره‌وری سازمانی، واکاوی و شناخت چالش‌ها و پیچیدگی‌های ناشی از عوامل زمینه‌ای و بومی مرتبط با شکاف نظر - عمل و دانش‌گرایی مدیریت منابع انسانی کمک نماید.

1. Hora & et al.
2. Watson & et al.
3. Frank & et al.
4. Fulmer and Conger

## روش‌شناسی

بررسی پدیده‌های اجتماعی در علوم اجتماعی به وسیله روش‌های مختلفی انجام می‌گیرد که کاربرد هر یک از روش‌ها برحسب ویژگی پارادایمی است. پژوهش حاضر براساس نتیجه، توسعه‌ای، از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع داده و روش نیز از شیوه آمیخته بهره می‌برد. در قسمت کیفی در مرحله اول، برای تحلیل از روش تحلیل تماتیک مبتنی بر کدگذاری سه‌مرحله‌ای کلارک و براون استفاده شده است (کلارک و براون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). در این روش، فرایند تحلیل زمانی آغاز می‌شود که محقق در پی شناخت الگوها و مضامین در داده است. این مرحله شامل دو گام ترسیم شبکه مضامین و تحلیل شبکه مضامین است. در مرحله ترکیب و ادغام متن، نیز گزارش نهایی که شامل تحلیل دوباره تم‌ها و مرتبط کردن آنها با ادبیات نظری است، صورت می‌گیرند. این تفسیرها عمدتاً با رویکرد مقایسه‌ای انجام می‌شوند. دو گام مهم در تفسیر داده‌ها باید برداشته شود: گام اول استخراج تم‌هاست و گام دوم برقراری ارتباط میان تم‌ها در یک نقشه تماتیک مناسب است. در قسمت دوم کار، برای انجام این تحقیق با مشورت از متخصصین و مدیران ارشد شرکت ذوب‌آهن، ابتدا چهار مرحله (شاخص کلی) به‌عنوان مراحل (شاخص‌های) استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری تدوین شد. در ادامه در راستای مدون‌نمودن شاخص‌های تأثیرگذار در استقرار موفق نظام جانشین‌پروری، تعداد ۳۲ زیرشاخص برای شاخص‌های چهارگانه استقرار مبتنی بر تحلیل مصاحبه‌ها تهیه و در چارچوب پرسشنامه محقق‌ساخته در اختیار مدیران ارشد شرکت قرار گرفت تا نظرات و ایده‌های خود را در راستای تم‌های استخراجی برای استقرار ارائه نمایند. لازم به ذکر است که نمونه آماری تحقیق مشتمل بر ۱۹ نفر از مدیران ارشد شرکت ذوب‌آهن که تبحر و تجربه در حوزه منابع انسانی داشتند، بود و داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌ها و مصاحبه با نفرات فوق به‌دست آمده است. نمونه‌گیری در این پژوهش، به‌صورت هدف‌مند از نوع نظری بوده است. انتخاب نمونه‌ها در بخش کیفی تا جایی تداوم یافته است که کفایت و اشباع داده‌ها صوت گرفته باشد و پژوهشگران دریابند که نمونه‌های بعدی، اطلاعات متمایزی در اختیار

1. Clarke & Brawn

ایشان نخواهند گذاشت. همچنین در ابتدای مصاحبه، هدف پژوهش بیان و تأکید شد که از مصاحبه‌ها تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد و هویت افراد به هیچ وجه در گزارش‌های پژوهشی مشخص نخواهد شد و در نهایت برای بررسی صحت مدل پیشنهادی تحقیق اقدام به برآورد مدل اندازه‌گیری در نرم‌افزار لیزرل شده است.

### تحلیل یافته‌های پژوهش

روش تحقیق فوق مبتنی بر روش آمیخته است. در قسمت اول، ابتدا چهار مرحله (شاخص کلی) به‌عنوان مراحل (شاخص‌های) استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری تدوین شد. در ادامه در راستای مدون‌نمودن شاخص‌های تأثیرگذار در استقرار موفق نظام جانشین‌پروری تعداد ۳۲ زیرشاخص برای شاخص‌های چهارگانه استقرار تهیه و در چارچوب پرسشنامه محقق‌ساخته در اختیار مدیران ارشد شرکت قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و وارد کردن داده‌ها در نرم‌افزار SPSS، برای ارزیابی کمی روایی محتوا و جهت اطمینان از مهم‌ترین و صحیح‌ترین محتوا یا ضرورت سؤال در پرسشنامه سنجش، لازم بود نسبت روایی محتوا (CVR) محاسبه شود. برای تعیین روایی، محتوای پرسشنامه برای ۱۹ نفر ارسال شد؛ از افراد فوق درخواست شد درخصوص ۳۲ زیرشاخص پرسشنامه طراحی شده به‌صورت: (ضروری است (۲)، ضروری نیست (۰)، ضروری نیست ولی مفید است (۱)) پاسخ دهند. برای کمی‌سازی نظرات اعضای گروه ارزیاب، ابتدا پاسخ‌ها براساس محاسبه فراوانی اعضایی که به گزینه (ضروری) تعلق گرفته بود، در محیط نرم‌افزار استخراج و در ادامه، CVR محاسبه و با جدول لاوشی انطباق داده شد. بر مبنای پیشنهاد لاوشی، به‌منظور محاسبه مقدار میانگین عددی قضاوت تعلق گرفته به هر جزء ابزار، تبدیل‌های زیر در پرسشنامه روایی سنجی انجام گرفت.

در این تحقیق مطابق جدول ۲، CVR تمامی ۳۲ زیرشاخص‌ها مورد محاسبه و ارزیابی قرار گرفت. تعداد شش زیرشاخص که CVR پایین داشتند و میانگین عددی قضاوت‌های معیارها کمتر از ۱/۵ بود، از فهرست زیرشاخص‌ها حذف شدند. مجدداً پرسشنامه بر مبنای زیرشاخص‌های باقیمانده در اختیار گروه ارزیابی قرار گرفت تا روایی محتوایی شاخص‌ها مورد ارزیابی قرار بگیرد.

جدول ۲: مقادیر CVR، میانگین عددی قضاوت‌ها و نتایج سنجش شاخص‌های استقرار نظام جانشین‌پروری

شاخص	زیر شاخص‌ها	CVR	میانگین عددی	پذیرش یا رد	
شرایط اولیه	استقرار گام به گام مبتنی بر شرایط	۰/۴۷	۱/۷	پذیرش	
	هم‌راستایی افقی و عمودی	۰/۵۶	۱/۶۳	پذیرش	
	لزوم هم‌راستایی با قوانین دولتی و توجه به فضای عمومی کشور در تحقق اهداف	-۰/۱۲	۱/۳۹	رد	
	فضای مساعد فرهنگ‌سازی	۰/۳۹	۱/۸۱	پذیرش	
شرایط بستری	حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۷۳	۱/۶	پذیرش	
	بهینه‌کاوی	۰/۴۹	۱/۵۴	پذیرش	
	برون‌سپاری	۰/۵۸	۱/۶۳	پذیرش	
	توجه به ایجاد بستر سخت‌افزاری	۰/۶۲	۱/۷	پذیرش	
	توجه مضاعف به نوآوری فردی در سازمان	-۰/۰۴	۱/۱۶	رد	
	هماهنگی مبادی ذی‌ربط ورودی سازمان مبتنی بر رسالت	۰/۶۸	۱/۶۲	پذیرش	
	حذف موانع انسانی با پذیرفتن عواقب اجتماعی	-۰/۰۶	۱/۳۳	رد	
	انعطاف‌پذیری در روش‌ها و اهداف	۰/۴۹	۱/۵۸	پذیرش	
	داشتن نگرش و دید مکانیکی در راستای تحقق اهداف	-۰/۰۸	۱/۴۳	رد	
	بهره‌برداری از استعداد و قابلیت سازمانی	۰/۷۲	۱/۵۸	پذیرش	
شرایط اجرایی	تعریف معیارهای منطقی و تغییر نگرش در پیاده‌سازی	۰/۶۷	۱/۵۶	پذیرش	
	تعیین میزان آزادی عمل مدیران و بوروکراسی شدید	-۰/۰۳	۱/۴۱	رد	
	توجه به سیاست‌های کلان	۰/۶۷	۱/۶۸	پذیرش	
	تدوین واقع‌گرایانه اهداف	۰/۶۴	۱/۷۲	پذیرش	
	ایجاد نظام شغلی کارا و متناسب	۰/۵۲	۱/۷۴	پذیرش	
	تعیین چارچوب حمایتی	۰/۴	۱/۵۶	پذیرش	
	ارزیابی قابلیت‌های بالقوه و بالفعل افراد	۰/۴۸	۱/۵۹	پذیرش	
	استقرار نظام شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد	۰/۵۶	۱/۶۹	پذیرش	
	برقراری کانون‌های ارزیابی مبتنی بر دستورالعمل مدون	۰/۵۳	۱/۶۳	پذیرش	
	تعیین نیازهای آموزشی	۰/۴۹	۱/۵۷	پذیرش	
	ارزیابی میزان نظام‌مند بودن فرایند ارتقا و توانمندی مدیران و کارکنان	-۰/۰۹	۱/۲۸	رد	
	برنامه‌ریزی آموزشی	۰/۶۳	۱/۵۷	پذیرش	
	تدوین کارراهه شغلی	۰/۷۳	۱/۵۸	پذیرش	
	توسعه مبتنی بر تخصص و کارراهه	۰/۵۷	۱/۶۲	پذیرش	
	توجه به نظام انگیزشی	۰/۶۹	۱/۷۲	پذیرش	
	روش‌های ارزیابی نظام	۰/۵۴	۱/۶۳	پذیرش	
	شرایط ارزیابی	مشخص کردن نظام ارزیابی	۰/۶۲	۱/۶۹	پذیرش
		استقرار فرایند کنترل و تحلیل شکاف‌ها در جهت کنش نظام‌مند	۰/۵۳	۱/۷۴	پذیرش



پس از تعیین و محاسبه CVR و برای اطمینان از اینکه زیرشاخص‌ها به بهترین نحو جهت اندازه‌گیری محتوا طراحی شده است، از پرسشنامه شاخص روایی محتوا (CVI) والتز و باسل<sup>۱</sup> استفاده شد. این شاخص نشان‌دهنده جامعیت قضاوت‌های مربوط به روایی یا قابلیت اجرای مدل، آزمون یا ابزار نهایی است. بدین منظور مجدداً پرسشنامه‌ها برای محاسبه CVI برای اعضای پانل ارسال شد تا در مورد همه سؤالات براساس طیف لیکرت نسبت به سه ویژگی مربوط بودن، ساده بودن و واضح بودن، اظهار نظر کنند. برای مثال، ویژگی واضح بودن طیف ۱. واضح نبودن تا ۴ کاملاً واضح را دربر می‌گیرد.

بدین منظور امتیاز CVI از مجموع امتیازات موافق برای هر آیت‌م بر تعداد کل جامعه آماری محاسبه می‌شود که در رابطه ۲ آمده است.

$$(۲) \quad CVI = \frac{\sum_{i=1}^n CVR}{RetainedNumber} \quad CVI = \frac{14.54}{31} = 0.47$$

سپس براساس این فرمول مقدار CVI برای معیارها محاسبه می‌شود تا هر کدام CVI بزرگ‌تر یا مساوی این مقدار داشته باشند، مورد قبول واقع شوند. در ادامه داده‌های پرسشنامه‌ای که CVI آن نهایی شده بود با ۲۶ شاخص، در نرم‌افزار وارد شد و با روش آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت و باتوجه به مقدار آلفای کرونباخ بزرگ‌تر از ۰/۷ نشان داد که پرسشنامه دارای سازگاری درونی قوی است.

پس از مشخص شدن تم‌های اصلی در قسمت کیفی، تحلیل متون به شیوه استقرایی مورد بررسی گرفت و سعی شد با گذر از کدها و مقوله‌های عینی و تجربی محض، مقوله‌های انتزاعی که بتوانند کلیت نظام مدیریت جانشین پروری را تبیین نمایند، ارائه شود. ادبیات نظری به‌عنوان راهنمای مقوله‌بندی انتزاعی نهایی استفاده شده است. نهایتاً بر مبنای تحلیل‌های کمی و تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، هفت تم اصلی احصا شده است. در واقع، این تم‌ها را می‌توان پیکره

1. Waltz and Basel

نظام مدیریت جانشین‌پروری پژوهش حاضر قلمداد نمود. در این بخش هر کدام از تم‌ها مورد بحث قرار می‌گیرند و برای مستندسازی ادعاها، از نقل قول‌های مستخرج از مصاحبه‌ها استفاده شد.

۱. فرهنگ‌سازی سازمانی مبتنی بر دیدگاه نظام‌مند: اولین موضوع احصاشده، فرهنگ‌سازمانی است. از مهم‌ترین عواملی که می‌تواند رفتارها و نگرش‌های کارکنان را در جهت ارائه و کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها به کار گیرد، فرهنگ‌سازمانی قوی است (هویی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). از سوی دیگر، واتسن و همکاران (۲۰۰۹) عنوان کردند که مدیریت جانشین‌پروری باید در هر فرهنگی بروز کند. بسیاری از محققان به نقش فرهنگ در استقرار و بهره‌برداری از نظام‌ها اشاره کرده‌اند (سنیولیا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

مهندس ج. خ. معتقد است که: «فرهنگ به نوعی در همه چی دخالت دارد؛ چراکه مهم‌ترین عامل در استقرار همه نظام‌هاست، زیرا بدون جاده نمی‌شود گفت که افراد کجا بروند و تخطی منجر به چه عواقبی می‌شود. ما برای کار باید اول بتوانیم فرهنگ سازمان را ارتقا بدهیم تا قدرت اجرا برنامه‌ها بالا برود».

لذا گام اول برای استقرار نظام در سازمان‌ها توجه به بسترسازی فرهنگی است؛ چراکه به ایجاد یک تصویر و دیدگاه مثبت به طرح‌ها منجر می‌شود و سبب ازین‌رفتن ترس کارمندان می‌شود که جانشین‌پروری را خطری برای موقعیت خود، در سازمان می‌دانند.

۲. بسترسازی برای اجرای نظام جانشین‌پروری: قبل از اجرای نظام جانشین‌پروری باید به ایجاد چارچوب در سازمان اقدام کرد و شرایط را برای استقرار و اجرای آن فراهم کرد (هانت کوکس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). گام اول در راستای بسترسازی، هماهنگی مبادی ذی‌ربط و ورودی سازمان با رسالت نظام همراه با پذیرفتن عواقب اجتماعی تصمیمات است. با توجه به اینکه واحد منابع انسانی به‌عنوان یکی از توانمندسازهای حیاتی در نظر گرفته می‌شود، لذا اتخاذ روش‌هایی برای جذب و انتصاب نیروی انسانی بدون توجه به وابستگی‌های سیاسی، می‌تواند بستری مناسب‌تر برای اجرای

1. Fulmer and Conger  
2. Seniwoliba  
3. Haunt cox

جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در سازمان ایجاد کند. مهندس م. خ. معتقد است که: «ما باید بخش کنترل ورودی را خوب تعریف کنیم که لازمه‌اش بازنگری در فرایند و ساختارهاست. در این صورت می‌توانیم ارزیابی دقیق‌تر و همچنین استخدام‌های مناسب داشته باشیم. ما فرایند استخدامون ضعیفه؛ چراکه وضعیت اشتغال زیاده و فشارهای سیاسی و اجتماعی مهمه».

انتخاب افراد شایسته از میان مجموعه افراد، به‌عنوان زیرنظام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری محسوب می‌شود. بی‌نظمی در فرایند انتخاب و انتصاب، بی‌ثباتی در مدیریت‌ها، غیرشفاف‌بودن معیارهای ارزیابی، بی‌تناسبی میان نظام آموزش و نیاز بازار کار و بی‌تناسبی ساختار با اهداف نظام می‌تواند باعث عدم موفقیت اجرای نظام شود.

۳. اجرای متعهدانه و غیرقابل‌نفوذ و مبتنی بر روش سیستمی جانشین‌پروری: سازمان‌ها تا زمانی که خود را نیازمند حضور در عرصه ملی و جهانی می‌دانند، باید اصل تداوم و بهبود مستمر را سرلوحه فعالیت خود قرار دهند. این اصل باید با توجه به بهبود مدیریت عملکرد امکان‌پذیر شود. این بهبود را می‌توان با اجرای متعهدانه و سیستمی عملی کرد (راث‌ول، ۲۰۱۰). مهندس م. ص. در همین راستا اعتقاد داشت:

«اجرای متعهدانه یعنی هم‌زمان خارج کردن افراد فاقد معیار که شامل دو مرحله هست: ۱. این آدم آیا مستعد تمکین از معیارها هست یا نه. برایش فرصت بدیم؛ ۲. این آدم اگر خودش مانع یا منفی باشد، ردش می‌کنیم و بعضی‌ها را با توجه به شناخت کنار بگذاریم».

در پیاده‌سازی نظام‌ها باید همه این‌ها حس را داشته باشند که باید این کار را به‌نحو احسن انجام دهند و مدیران نیز بدون هیچ‌گونه اغمازی شرایط لازم را فراهم نمایند (کالینز، ۲۰۰۱).

۴. تعیین و مشخص کردن خط‌مشی‌ها مبتنی بر رسالت و اهداف نظام: خط‌مشی‌های سازمانی، بیانیه‌ها و تفاهات کلی هستند که اندیشه و کنش مدیران را در مسیر تصمیم‌گیری مدیریتی و سازمانی هدایت می‌کند (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۴). اولین قدم در تعیین خط‌مشی، توجه به سیاست‌های کلان دولت در تدوین اهداف است. اصولاً ساختار اقتصادی و سیاسی در هم تنیده

شده است. ساختار سیاسی اقتصادی در برخی از کشورها و به‌ویژه ایران، حوزه سازمانی و اقتصادی میانه و خرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. سیاست‌های کلان سیاسی می‌توانند مسیر تداوم نظام جانشین‌پروری را هدایت کند. مهندس و.ت. اعتقاد دارد که:

«چشم‌انداز شرکت بر مبنای سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۴۰۴ طراحی شده است. در مورد چشم‌اندازها دو عامل خیلی مهم بودند: یکی سیاست‌های دولت و دیگری؛ رفتارهای منبعث از مدیران».

نقش سیاست‌های کلان در اجرای برنامه‌های مدون در سازمان‌ها به صورت مستقیم و غیرمستقیم تأثیرگذار است و می‌تواند به اثرات مثبت یا منفی در سازمان‌ها منجر شود.

۵. ارزیابی کاندیداها به منظور استقرار نظام شایسته‌گزینی: امروزه بیش‌ازپیش بر مشاغل کلیدی در کلیه سطوح سازمانی تأکید دارند (کانن و مک‌جی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). این مشاغل از لحاظ راهبردی اهرم‌های مهمی برای موفقیت و پیشرفت سازمان می‌باشند. اگر سازمان نتواند افراد لایق را برای این مشاغل پیدا کند، سازمان در دستیابی به نیازهای مشتریان، رقابت موفق و اهداف، با مشکلات مواجه خواهد شد (راث‌ول، ۲۰۱۰). مهندس و.س. اعتقاد دارد که:

«ما باید بر اساس شناسنامه شغل، دانش، مهارت، تجربه، ویژگی‌های شخصیتی و سایر مؤلفه‌های دیگر را مشخص کنیم تا بدانیم کسی که وارد سیستم می‌شود از کجا شروع می‌کند و به کجا می‌رسد»

بعد از شناسایی پست‌های کلیدی و تعیین شرح شغل و شرایط احراز شغل، ابتدا باید کاندیداها را متصدی این پست‌ها از لحاظ قابلیت‌ها و ترجیحات افراد مورد بررسی قرار گیرند. باید اهداف سازمان برای کارکنان بیان شود و شرایط مورد نیاز اعم از دانش، مهارت، ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری مورد نیاز، تحصیلات و تجربیات افراد و نهایتاً علاقه آنها به انجام کار در تصدی پست‌ها نیز لحاظ شود.

۶. تحلیل شکاف‌های آموزش و توسعه کارکنان مبتنی بر رسالت نظام: قدم بعدی، توجه به آموزش

1. Cannon & McGee

و توسعه توانایی افراد در جهت موفق عمل کردن در پست‌های فعلی است. گسترش ظرفیت‌سازی و توانمندسازی نیروی انسانی، توسعه مهارت‌ها و دانش شغلی کارکنان زمانی حاصل می‌شود که با تنظیم برنامه آموزش و بهسازی، نیازهای توسعه‌ای را در سطح فرد، شغل و سازمان با توجه به دو اصل استمرار و جامعیت آموزش‌ها تدوین نماید. در پژوهش‌های محققینی همچون سامات و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)؛ لاکخال و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)؛ ماهاپاترا و خان<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) و فوتوپولوس و پی سوماس<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) به تأثیر مستقیم آموزش در رشد فردی و سازمانی و به تبع آن در توسعه کشور اشاره شده است. مهندس م. ر. اعتقاد دارد:

«تئوری ارزش منبع تعیین می‌کند اگر می‌خواهید به اهداف برسید باید یکسری قابلیت‌ها در خودتون ایجاد بکنید. برنامه‌های آموزش ما باید متناسب با چشم‌انداز باشه تا موفق عمل کنیم.»

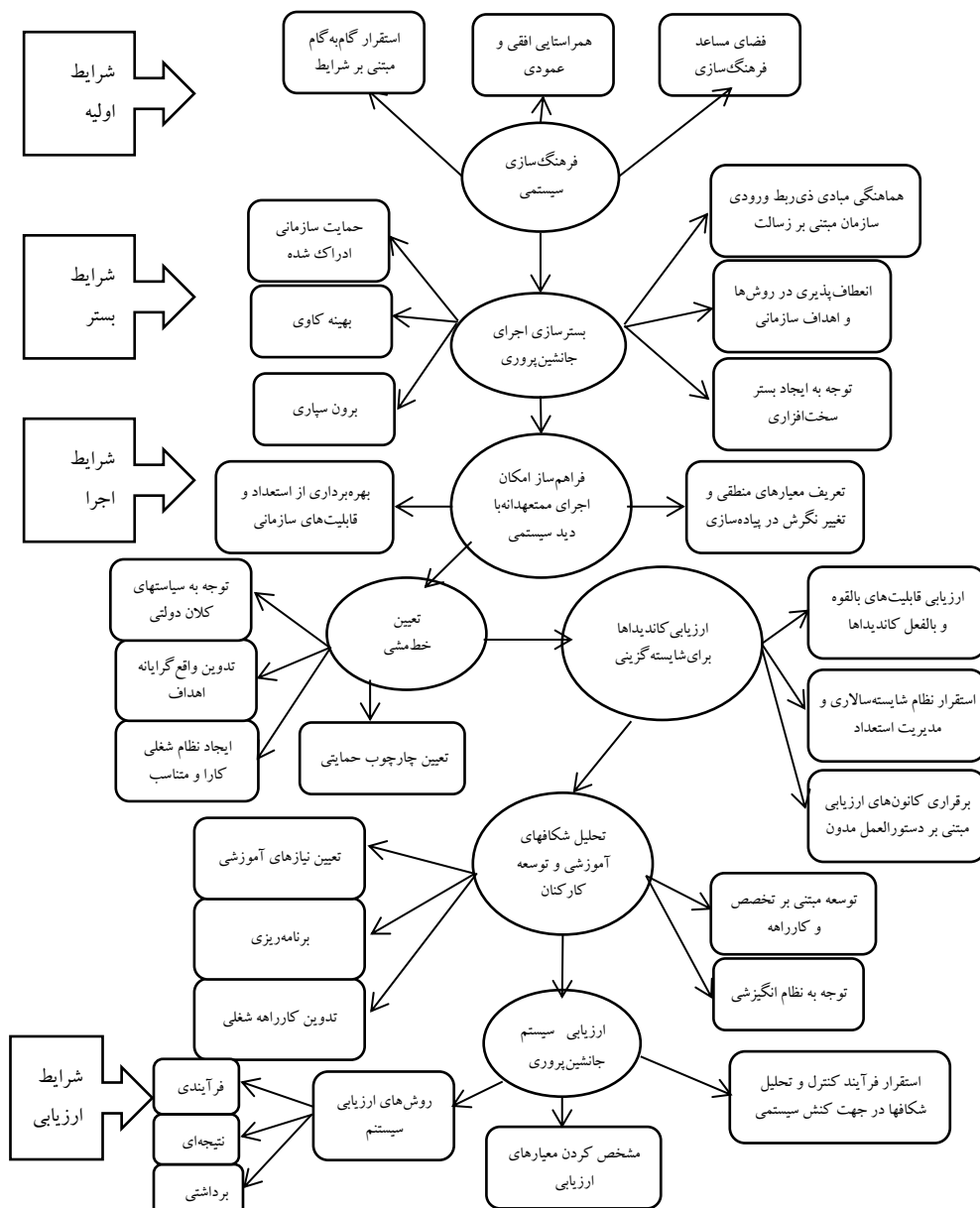
۷. **ارزیابی نظام مدیریت جانشین پروری:** این موضوع به عنوان آخرین مؤلفه احصاشده محسوب می‌شود. فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک نظام، به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌شود که پیامدهای آن مرگ سازمان است (عادلی، ۱۳۸۴). محققانی همچون سینگ و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۶)؛ باگوات و شارما<sup>۶</sup> (۲۰۰۷)؛ و کاستین<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) بر اهمیت آن به عنوان جزء جدانشدنی نظام اشاره کرده‌اند. مشخص کردن معیارهای ارزیابی عملکرد نظام، اولین مرحله از فرایند ارزیابی نظام مدیریت جانشین پروری است. مهندس م. م. اعتقاد دارد که:

«باید معیار داشته و مقایسه کنیم. برای سازمان مشخص کنیم که چه شاخص‌هایی و اولویتی برای ما دارند تا درصد تحقق آنها برآییم.»

## مدل پیشنهادی

از این رو، براساس موارد ذکر شده در بالا مدل پیشنهادی این پژوهش به صورت نمودار ۱ است.

1. Samat & et al.
2. Lakhali & et al.
3. Mahapatra & and Khan
4. Fotopoulos & and Psomas
5. Singh
6. Bhagwat & Sharma
7. Kustin



نمودار ۱. مدل احصاء شده نظام مدیریت جانشین پروری

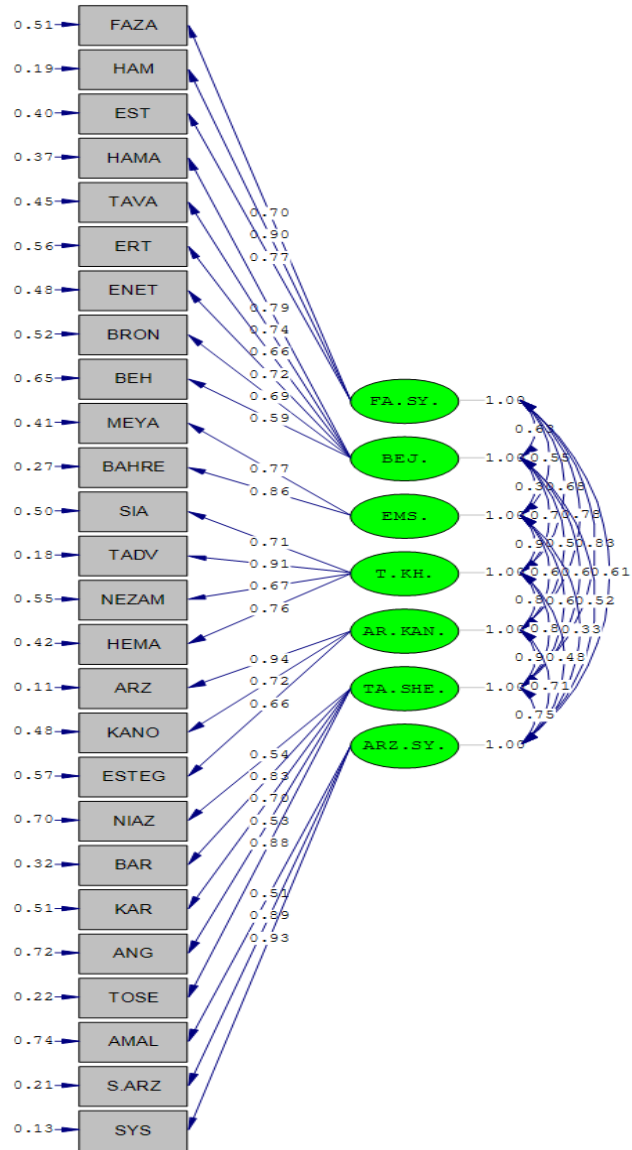
## مدل اندازه‌گیری

در این بخش براساس مدل پیشنهادی و داده‌های جمع‌آوری شده اقدام به انجام تحلیل عاملی مرتبه اول شده است. علت این امر، بررسی صحت مدل پیشنهادی و برازندگی آن است. از این رو نمودار ۲، مدل ضرایب استاندارد و نمودار ۳، مدل عدد معنی‌داری مدل اندازه‌گیری می‌باشد. همچنین براساس خروجی نرم‌افزار، جداول ۳ و ۴ به ترتیب شاخص‌های برازندگی و خلاصه نتایج، قابل مشاهده است.

جدول ۳. شاخص‌های برازندگی

شاخص	میزان به دست آمده	دامنه قابل قبول
$\chi^2$	۵۸/۲۷	-
Df	۲۸	-
$\chi^2/df$	۲/۰۸	بین ۱ تا ۵
RMSEA	۰/۰۵۴	کمتر از ۰/۰۸
NFI	۰/۹۶	نزدیک به یک
CFI	۰/۹۴	نزدیک به یک
GFI	۰/۹۳	نزدیک به یک
AGFI	۰/۹۵	نزدیک به یک
RMR	۰/۰۶۱	نزدیک صفر

براساس نتایج جدول ۳ شاخص‌های برازش، نشان دهنده برازش مناسب مدل است، نسبت خوبی دو بر درجه آزادی ۲/۰۸ از حد مجاز کم‌تر می‌باشد. مقدار RMSEA نیز برابر با ۰/۰۵۴ است که میزان قابل قبولی در برازش الگو تلقی می‌شود. سایر شاخص‌های برازندگی مانند: NFI، CFI، AGFI، GFI، IFI نیز با مقادیر نزدیک به ۱ به عنوان شاخص‌های نسبتاً مطلوب برازندگی الگو تلقی می‌شوند و مقدار RMR نیز نزدیک صفر است. در ادامه به تفسیر و بررسی نتایج این مدل پرداخته خواهد شد.

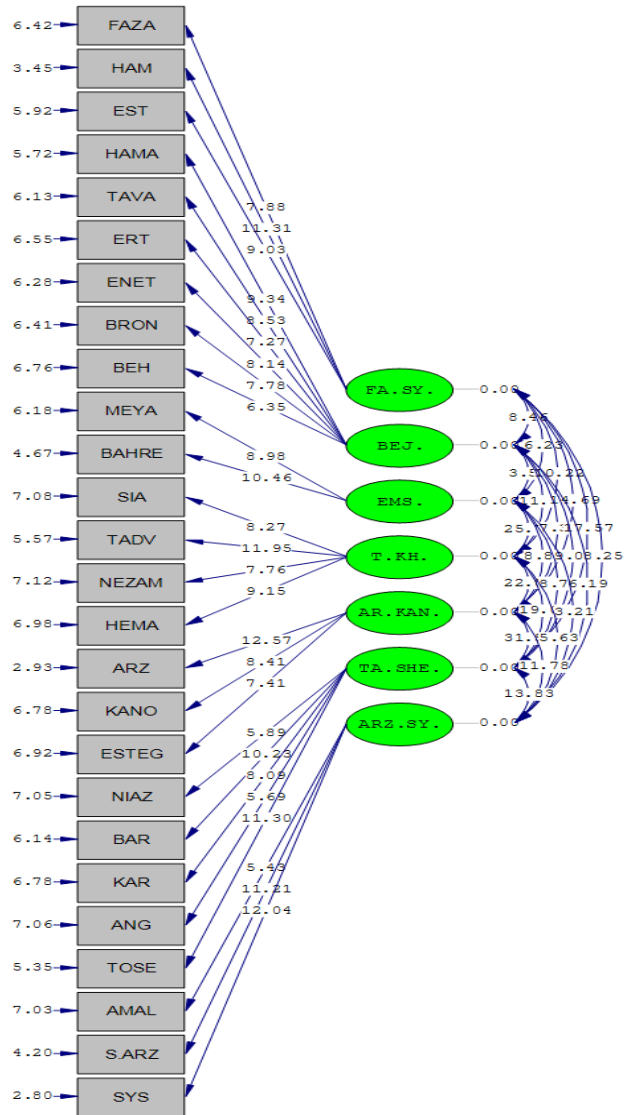


Chi-Square=58.27, df=28, P-value=0.06146, RMSEA=0.054

نمودار ۲. مدل اندازه‌گیری (ضرایب استاندارد)



طراحی مدل نظام مدیریت جانشین پروری مبتنی بر شاخص های بومی - سازمانی



Chi-Square=58.27, df=28, P-value=0.06146, RMSEA=0.054

نمودار ۳. مدل اندازه گیری (عدد معنی داری)

جدول ۴. خلاصه نتایج مدل اندازه‌گیری

شاخص	زیرشاخص‌ها	ضریب استاندارد	عدد معنی‌داری	نتیجه
فرهنگ‌سازی سیستمی (FA.SY)	استقرار گام‌به‌گام مبتنی بر شرایط	۰/۷۰	۷/۸۸	مناسب
	هم‌راستایی افقی و عمودی	۰/۹۰	۱۱/۳۱	مناسب
	فضای مساعد فرهنگ‌سازی	۰/۷۷	۹/۰۳	مناسب
بسترسازی اجرای جانشین‌پروری (B.E.J)	حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۷۹	۹/۳۴	مناسب
	بهینه‌کاوی	۰/۷۴	۸/۵۳	مناسب
	پرونی‌سپاری	۰/۶۶	۷/۲۷	مناسب
	توجه به ایجاد بستر سخت‌افزاری	۰/۷۲	۸/۱۴	مناسب
	هماهنگی مبادی ذی‌ربط ورودی سازمان مبتنی بر رسالت	۰/۶۹	۷/۷۸	مناسب
اجرای متعهدانه با نگاه سیستمی (E.M.S)	انعطاف‌پذیری در روش‌ها و اهداف	۰/۵۹	۶/۳۵	مناسب
	بهره‌برداری از استعداد و قابلیت سازمانی	۰/۷۷	۸/۹۸	مناسب
تعین خط‌مشی (T.KH)	تعریف معیارهای منطقی و تغییر نگرش در پیاده‌سازی	۰/۸۶	۱۰/۴۶	مناسب
	توجه به سیاست‌های کلان	۰/۷۱	۸/۲۷	مناسب
	تدوین واقع‌گرایانه اهداف	۰/۹۱	۱۱/۹۵	مناسب
	ایجاد نظام شغلی کارا و متناسب	۰/۶۷	۷/۷۶	مناسب
ارزیابی کاندیداها برای شایسته‌گزینی (AR.KAN)	تعیین چارچوب حمایتی	۰/۷۶	۹/۱۵	مناسب
	ارزیابی قابلیت‌های بالقوه و بالفعل افراد	۰/۹۴	۱۲/۵۷	مناسب
	استقرار نظام شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد	۰/۷۲	۸/۴۱	مناسب
تحلیل شکاف‌های آموزشی و توسعه کارکنان (TA.SHE)	برقراری کانون‌های ارزیابی مبتنی بر دستورالعمل مدون	۰/۶۶	۷/۴۱	مناسب
	تعیین نیازهای آموزشی	۰/۵۴	۵/۸۹	مناسب
	برنامه‌ریزی آموزشی	۰/۸۳	۱۰/۲۳	مناسب
	تدوین کارراهه شغلی	۰/۷۰	۸/۰۹	مناسب
	توسعه مبتنی بر تخصص و کارراهه	۰/۵۳	۵/۶۹	مناسب
ارزیابی نظام جانشین‌پروری (AR.SY)	توجه به نظام انگیزشی	۰/۸۸	۱۱/۳۰	مناسب
	روش‌های ارزیابی نظام	۰/۵۱	۵/۴۳	مناسب
	مشخص کردن نظام ارزیابی	۰/۸۹	۱۱/۲۱	مناسب
	استقرار فرایند کنترل و تحلیل شکاف‌ها در جهت کنش سیستمی	۰/۹۳	۱۲/۰۴	مناسب

همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، تمامی بارهای عاملی به‌دست آمده، مقادیر نسبتاً مناسبی برای برآورد بوده و معنی‌دار می‌باشند. به عبارت دیگر، مسیرهایی با عدد معنی‌داری بیشتر از مقدار ۱,۹۶، معنی‌دار هستند. در نتیجه می‌توان گفت با اطمینان ۹۵ درصد، تمامی مسیرها تأیید شده است؛ در نتیجه مدل اندازه‌گیری، حاکی از تأیید مدل پیشنهادی این پژوهش است.

### نتیجه‌گیری

این پژوهش در پی ارائه یک الگوی پیشنهادی از مراحل استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌هاست. جامعه آماری این تحقیق، خبرگان و مدیران ارشد شرکت ذوب‌آهن اصفهان بودند که در حوزه منابع انسانی تسلط داشتند. پس از انجام مصاحبه، تحلیل داده‌ها در قسمت کمی با استفاده از نرم‌افزار SPSS و لیزرل و در قسمت کیفی از روش تماتیک مبتنی بر کدگذاری سه مرحله‌ای کلارک و براون (۲۰۰۶) با استفاده از نرم‌افزار Nvivo انجام گرفته است.

بر اساس یافته‌های پژوهش، الگوی احصاشده نظام مدیریت جانشین‌پروری شامل هفت تم و ۲۶ زیر شاخص است. به این صورت که در وهله نخست ابتدا باید به برآورد شرایط اولیه که همان بسترسازی فرهنگی است، مبادرت ورزید؛ چراکه اهمیت فرهنگ‌سازی بر کسی پوشیده نیست و به نوعی در استقرار هر نظامی در سازمان‌ها نقش اساسی ایفا می‌کند و شکل‌دهنده رفتار و نگرش کارکنان در بسترسازی برای اجرا و نیل به اهداف از پیش تعیین شده است. بنابراین، باید به سه بعد فرهنگ‌سازی، توجه شایان نمود؛ چراکه در غیر این صورت، شرایط اولیه برای گام برداشتن در راستای بسترسازی برای جانشین‌پروری، دور از ذهن است.

درواقع، نظام جانشین‌پروری، نیازمند بستری است که بتواند شکل اولیه و توسعه‌یافته آن را پرورش دهد. بسترسازی خود یک فرایند مداوم و جامع است که می‌تواند زمینه تبدیل شدن نظام جانشین‌پروری به عنوان یک هدف کلان باشد. در این حالت، نظام جانشین‌پروری یک فرایند پویاست که چشم‌انداز وسیعی از بازنگری سازمانی تا توسعه رهبری را دربر می‌گیرد. بسترسازی در شرکت ذوب‌آهن، هم‌زمان بستری محکم برای شرایط اجرایی را فراهم می‌کند. پس از

فراهم آمدن بستر، امکان اجرای جانشین‌پروری برای سازمان فراهم می‌شود، البته در این راستا باید با تعریف معیارها، تغییر نگرش‌ها و با بهره‌برداری از قابلیت‌های سازمانی، شرایط اجرایی را فراهم کرد. بخش اجرای جانشین‌پروری، مهم‌ترین و سخت‌ترین قسمت برای سازمان‌هاست، چراکه در این مرحله باید در حد امکان، دید کلی داشته و تمام تأثیرات عوامل محیطی و حتی داخلی را تحت کنترل خود در آورند تا برنامه با شکست مواجه نشود. بعد از مهیا شدن شرایط اجرایی باید به تعیین خط‌مشی‌های سازمانی اقدام کرد تا فرایند اجرا که یک فرایند پویاست در چارچوب مشخصی حرکت کند و بتواند در شرایط متفاوت جوابگو و راهگشا باشد. در همین راستا، توجه به کدهای گزینشی اجرای متعهدانه، نقش اساسی ایفا می‌کند. به‌طور کلی خط‌مشی به‌عنوان یک تصمیم کلان در رأس وظایف مدیریت سازمان قرار دارد و هر یک از ابعاد وظایف مدیریت سازمان باید در راستای خط‌مشی کلان سازمان باشد. با تدوین خط‌مشی‌های کلان سازمان این اطمینان فراهم می‌شود که از بروز تضاد یا تعارض در تصمیمات مدیران سازمان ممانعت به‌عمل آید. به‌عبارت‌بهرتر، خط‌مشی‌های کلان، مسیر تفکر یا شیوه‌اندیشه اعضای سازمان را مشخص می‌نمایند تا از این رهگذر، شیوه‌اندیشیدن و تصمیم‌گیری مدیران با اهداف سازمان سازگار شود و یا منافاتی با این اهداف نداشته باشد.

پس از تعیین خط‌مشی کلی سازمان، باید به ارزیابی کاندیدها به‌منظور استقرار نظام شایسته‌گزینی در سازمان اقدام کرد. در این مرحله، پس از شناسایی پست‌های کلیدی در سازمان، شرح شغل و شرایط احراز شغل تنظیم می‌شود. در واقع، این گام، به‌دنبال این است که مشخص کند چه کارها، چه ملاک‌ها و معیارهایی باید برای احراز پست‌های کلیدی و تأمین نیروی پست‌های کلیدی وجود داشته باشد. ارزیابی کاندیدها در این راستا صورت می‌گیرد و به‌دنبال این مسئله است که بتواند با ارزیابی عملکرد و ویژگی‌های شخصیتی و سازمانی افراد، استعدادها بالقوه در سازمان را شناسایی کند و افراد با استعدادی که توانایی و قابلیت بالقوه برعهده گرفتن پست‌های کلیدی را دارند، شناسایی شوند تا رهبران آیند سازمان از هم‌اکنون در حال شکل‌گیری باشند. در همین راستا توجه به ابعاد آن ضروری می‌نماید تا بتوان با تحلیل شکاف بین وضع موجود و ایده‌آل برنامه‌های

را برای توسعه آنها در نظر گرفت. به همین منظور، قدم بعدی بعد از ارزیابی کاندیدها، تحلیل شکاف و تعیین نیازهای آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی، تدوین کارراه شغلی و توسعه با روش‌های مختلف در کنار توجه به انگیزش کارکنان است تا در راستای حرکت به سمت اهداف تعیین‌شده گام بردارند و در قبال اهداف ازپیش‌تعیین‌شده به صورت فردی، جمعی و نظام‌مند پاسخگو باشند.

آخرین گام در اجرای هر نظام، ارزیابی آن از لحاظ کارایی و اثربخشی اجرا می‌باشد. در واقع، ارزیابی، ابزاری است که ارزش استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان را تعیین می‌کند و مشخص می‌کند، سازمان تا چه حد توانسته است در زمینه پیاده‌سازی آن موفق عمل کند. ارزیابی نظام جانشین‌پروری، آینده نظام جانشین‌پروری و فرایند تداوم آن را مشخص می‌نماید. در همین زمینه باید با مشخص کردن معیارهای ارزیابی در ابتدا و تعیین روش‌های ارزیابی (مبتنی بر فرایند، نتیجه و دیدگاه برداشتی) و نهایتاً برقراری چرخه PDCA، شرایط برای ارزیابی و رفع انحرافات احتمالی در جهت رسیدن به اهداف تعیین‌شده و موفقیت هرچه بیشتر را فراهم کرد. در نهایت براساس یافته‌های پژوهش، مشخص شد که می‌توان با الگوسازی یک مدل بومی نسبت به تعیین شاخص‌های استقرار نظام جانشین‌پروری اقدام کرد تا به عنوان محرکی برای افزایش قابلیت استفاده از آن در سازمان و کاهش ریسک شکست آن، در راه تحقق اهداف فراهم شود. از این رو براساس مراحل احصاشده و زیرشاخص‌های آن، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- در راستای اهمیت توجه به شرایط اولیه (فرهنگ‌سازی) پیشنهاد می‌شود به مبحث فرهنگ‌سازی در راستای پیاده‌سازی همه برنامه‌های سازمانی توجه شود؛ چراکه نقش آن در اجرای موفق برنامه‌های سازمانی غیرقابل‌انکار است. همچنین سعی شود برنامه‌های سازمانی در خلاف ارزش‌ها و هنجارهای جمعی نباشد، زیرا در بلندمدت موجب عدم موفقیت در رسیدن به اهداف نهایی می‌شود.

- در راستای اهمیت توجه به شرایط بستری (بسترسازی سازمانی)، باید به نقش مکمل فرهنگ در کنار مسیر هموار برای اجرای برنامه جانشین‌پروری توجه کرد؛ چراکه بدون جاده

امکان رسیدن به مقصد میسر نیست و اهداف، تنها در صورتی محقق می‌شوند که مبدأ و مقصد به‌همراه جاده هموار فراهم شود و در غیراین صورت احتمال عدم تحقق اهداف، بسیار بالاست.

- در راستای توجه به شرایط اجرا (اجرای متعهدانه، تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیدها، توسعه کارکنان و ارزیابی نظام مدیریتی) باید در هر مرحله، اقدامات مقتضی صورت گیرد.

- در زمینه اجرای متعهدانه پیشنهاد می‌شود تمامی اقدامات مدیران و کارکنان منطبق بر قوانین اتخاذ شود و از هرگونه قوانین قائم به شخص و یا اغماض خودداری شود؛ چراکه در بلندمدت تبعات آن متوجه سازمان متبوع خواهد بود.

- در زمینه تعیین خط‌مشی، توجه به ثبات در ساختار و موفقیت صنعت موردنظر در برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های بلندمدت در حوزه منابع و سرمایه انسانی و حل مسائل عینی خرده‌نظام‌های اقتصادی و صنعتی، ضروری است. در همین راستا، سازمان‌ها باید چارچوب کلی را تدوین نمایند. باید دستورالعمل‌ها و رویه‌ها نیز متناسب با شرایط اقتضائی پیش آمده، تغییر نمایند و درحدامکان تغییرات، کلی نباشد؛ چراکه لازمه آن بازنگری در فرایندها و ساختار است و ممکن است اساس سازمان را در تحقق اهداف تعیین شده دچار مشکل کند.

- در زمینه ارزیابی کاندیدها: استفاده از تمرینات متنوع و آزمون‌های مختلف برای ارزیابی داوطلبان، به‌ویژه آزمون‌های روان‌سنجی هوش، شخصیت و رفتار اجتماعی برای جلوگیری از هزینه‌های سنگین آزمون و خطا و حفظ تجربیات اندوخته‌شده کارمندان در بلندمدت در دستور کار قرار گیرد؛ همچنین، شناسایی کاندیدهای برجسته و کمک به کارمندان در توسعه مسیر شغلی؛ تشویق مدیران به شرکت کردن در این آزمون‌ها مورد تأکید قرار گیرد.

- در زمینه ارزیابی نظام مدیریتی: استفاده از ارزیابی عملکرد سازمانی در کنار ارزیابی عملکرد فردی و دادن بازخورد مناسب از عملکرد و نتایج نظام مدیریت جانشین‌پروری به مدیران و کارکنان سازمان، آسیب‌شناسی ارزیابی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌ها و ارائه راهکارهای مناسب، به‌عمل آید.

## منابع

- ابوالعلائی، بهزاد و غفاری، عباس (۱۳۸۶)، "مدیران آینده: مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران"، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- عادل‌لی، علی‌رضا (۱۳۸۴)، "ارزیابی عملکرد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در برقراری نظم و امنیت شهرستان بزم"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی.
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ عابدی جعفری، حسن و مهدوی، موسی (۱۳۸۷)، "طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی استادان دانشگاه مبتنی بر نگرش فطرت‌گرا و توسعه ارتباطات چهارگانه". فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، تهران: دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱(۱): ۱۹-۵۰.
- کالینز، جیمز (۲۰۰۱)، "از خوب به عالی"، ترجمه ناهید سپهرپور، تهران: پیک آوین، ۱۳۸۲.
- گل‌وردی مهدی؛ زارعی متین، حسن و جندقی، غلامرضا (۱۳۹۶)، "شناسایی عوامل مؤثر بر بروز رفتار جانشین‌پروری مدیران: رویکردی کیفی"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هشتم، شماره ۲ (شماره پیاپی ۲: ۱۸۳-۲۰۸).
- مطهری‌نژاد حسین (۱۳۹۶)، "جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۲۷): ۲۱-۴۹.
- مقیم‌سیدمحمد؛ قلی‌پور آرین و جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۳)، "شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعداد‌های سازمانی"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، تهران: دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ششم، شماره ۳: ۱۶۵-۱۹۱.
- Acree-Hamann C. and Dnpaprn, N. (2016), "A call to action: Succession planning needed," *Newborn and Infant Nursing Reviews*, 16(3), 161-163.
- Alessandro, M.; Mattias, N.; Guido, C. and Mario, D. A. (2014). "CEO succession mechanisms, organizational context, and performance: A socio-emotional wealth perspective on family-controlled firms," *Journal of Management Studies*, 51(7), 1153-1179.
- Bhagwat, R. and Sharma, M. K. (2007), "Performance measurement of supply chain management: a balanced scorecard approach," *Computers & Industrial Engineering*, 53(1), 43-62.
- Cannon, J. A. and Mcgee, R. (2011), *Talent Management and Succession Planning* (2<sup>nd</sup> ed.), Chartered Institute of Personnel and Development.
- Chavez, J. (2012), "The Case for Succession Planning," *Strategic Finance -careers*, February 2012.
- Clarke, V. and Braun, V. (2013). "Teaching thematic analysis: Over-coming challenges and developing strategies for effective learning," *The Psychologist*, 26 (2). pp. 120-123.

- Donner, E.; Michael, Gridley, D.; Ulrich, S. and Bluth, E. I. (2017), "Succession Planning and Management: The Backbone of the Radiology Group's Future," **Journal of the American College of Radiology**, 14(1), 125-129.
- Fotopoulos, C. B. and Psomas, E. L. (2009), "The impact of soft and hard TQM elements on quality management results," **International Journal of Quality & Reliability Management**, 26(2), 150-163.
- Frank, F. D.; Finnegan, R. P. and Taylor, C. R. (2004), "The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century," **Human Resource Planning**, 27(3), 12-25.
- Fulmer, R. M. and Conger, J. A. (2004), "Growing Your Company's Leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage", New York: AMACOM.
- Hills, A.(2009). "Succession planning or smart talent management," **Industrial and Commercial Training**, 13(3), 3-8.
- Hinden, D. R. and Tebbe, D. (2003), "Managing executive leadership transitions in nonprofits," **The Public Manager**, summer, 16-18.
- Hora, F. C.; Liang-Chih, H.; Hsu-Shih S. C.; Yen-Hua Lee, D. E. and Stanley L.(2010), "Establishing talent management for company's succession planning through analytic network process: Application to an MNC semiconductor company in Taiwan," **Computers and Mathematics with Applications**, 60(2), 528-540.
- Khalvandi. F. and Abbaspour. A. (2013), "Optimizing talent management process. A case study in PONE Company," **Journal of Applied Environmental and Biological Sciences**, 3(9), 43-54.
- Khatri, P.; Gupta, S.; Gulati, K. and Chauhan, S. (2010), "Talent management in HR," **Journal of Management and Strategy**, 1(1), 39-46.
- Kustin, R. A. (2010), "Performance and standardization of Australian, Japanese and US firms," **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, 22(4), 447-59.
- Lakhal, L.; Pasin, F. and Limam, M. (2006), "Quality management practices and their impact on performance," **International Journal of Quality & Reliability Management**, 23(6), 625-646.
- Mahapatra, S. S. and Khan, M. S.(2006), "A methodology for evaluation of service quality using neural networks," **Proceedings of the International Conference on Global Manufacturing and Innovation**, July 27-29,pp. 1-9.
- Meister, J. C. and Willyard, K.(June 2010), "Leading Virtual Teams to Real Results," **Harvard Business Review**, 20-24.
- Rothwell, W. J. (2010), **Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within** (4<sup>th</sup> ed.), New York: American Management Association.
- Samat, N.; Ramayah, T. and Saad, N. M. (2006), "TQM practices, service quality, and market orientation-some empirical evidence from a developing country," **Management Research News**, 29(11), 713-28.
- Schoonover CS (2011), **Best Practices in Implementing Succession Planning**, Schoonover Associates, LLC.
- Seniwoliba A. J. (2015), "Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies," **Research Journal of Educational Studies and Review**, 1(1), 1-10.



Singh, A., Narain, R. and Yadav, R.C. (2006a), "A survey on relationships and cultural issues in supply chain management practices in Indian organization's", **International Journal of Services and Operations Management**, Vol. 2 No. 3, pp. 256-78.