



تحلیلی بر شاخص های مدیریت جانشین پروری با استفاده از تاپسیس فازی و دیمتل فازی

دکتر علی یعقوبی پور

استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سیرجان

Yaghuobipoor@yahoo.com

دکتر عباس شول

استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان

shoul@vru.ac.ir

زینب صلواتی زاده

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش تحول دانشگاه آزاد اسلامی واحد سیرجان

salavatizeinab@gmail.com

چکیده

نیروی انسانی یکی از مهمترین و با ارزش ترین عناصر هر سازمانی بحساب می آید که یکی از راهکارهای توسعه و بقای سازمانها، برنامه ریزی برای منابع انسانی آن در تمام ابعادش می باشد طوری که بتوانیم حداکثر استفاده را از آن داشته باشیم از جمله وجه تمایز سازمانهای رشد یافته و برتر با دیگر سازمانها نهادینه کردن برنامه های منظم برای استعدادیابی، جانشین پروری و پرورش مدیران مستعد داخلی در آن سازمانها می باشد. هدف این پژوهش، شناسایی و رتبه بندی مؤلفه های مدیریت جانشین پروری در شرکت مخابرات استان کرمان است. بدین منظور، برای شناسایی شاخص های مؤثر بر جانشین پروری از مقالات به روز، مطالعات صورت گرفته در این حوزه و همچنین از نظرات خبرگان در خصوص جانشین پروری استفاده شده است که در نهایت تعداد ۳۲ شاخص مورد تایید خبرگان قرار گرفت و پس از طراحی پرسشنامه از شاخص های به دست آمده در اختیار مدیران ارشد و فعالان در حوزه تعالی سازمان قرار داده شد و تعداد ۱۴ پرسشنامه تکمیل گردید که داده های به دست آمده از پرسشنامه ها با استفاده از نرم افزار تاپسیس فازی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بر این اساس ۳۲ شاخص موجود در پرسشنامه با توجه به پاسخ های داده شده توسط مدیران به ترتیب اهمیت آنها رتبه بندی شدند که "شناسایی مهارت مورد نیاز پست های کلیدی" به عنوان مهمترین عامل تاثیر گذار و شاخص "استفاده از سخنرانی ها به عنوان روش های توسعه کاندیداها" به عنوان کم اهمیت ترین عامل تاثیر گذار بر مدیریت جانشین پروری شناخته شدند و در نهایت با استفاده از تکنیک دیمتل به تجزیه تحلیل نتایج حاصل شده از پرسشنامه دیمتل که اثرگذاری دو طرفه شاخص ها بر هم را بررسی مینمود شاخص های اثر گذار و اثرپذیر و مهم مشخص شد که شاخص "همکاری مدیران ارشد در حل مشکلات طرح مدیریت جانشین پروری" به عنوان مهمترین شاخص در سازمان می باشد.



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
 " تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی !"



واژگان کلیدی: مدیریت جانشین‌پروری، شاخص های مدیریت جانشین‌پروری، تاپسیس فازی، تکنیک دیمتل فازی

۱- مقدمه

مطالعه تاریخ تحولات جهان بیانگر آن است که در ابتدای قرن بیست و یکم، جهان دچار چنان دگرگونی شده است که با هیچ یک از دوره های ماقبل خود قابل قیاس نیست. این تحول از آن نظر حائز اهمیت است که به روندی اجتناب ناپذیر تبدیل شده و به ویژه در حوزه های علم، فناوری و نوآوری، هر لحظه شتابی مضاعف به خود می گیرد. از دیگر سو، بر اساس اهداف ترسیم شده در سند چشم انداز بیست ساله، ایران باید در افق ۱۴۰۴ با تأکید بر جنبش نرم افزاری و برخورداری از دانش و فناوری پیشرفته، رشد پرشتاب و مستمر اقتصادی و سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی، در جایگاه برتر علمی، فناوری و اقتصادی منطقه قرار گیرد که این امر مستلزم ارتقای عملکرد و بهره وری سازمان ها، نهادها و دستگاه های اجرایی کشور است که جز از طریق توانمندسازی مدیران فعلی کشور و نهادینه سازی روحیه جانشین پروری در آنان، امکانپذیر نخواهد بود. (بیدختی، نعمتی، کریمی، ۱۳۹۲)

شرکتهای پیشرو و موفق جهان، وجوه تمایز مختلفی با سایر شرکتهای و بنگاههای اقتصادی دارند. یکی از این وجوه تمایز آن است که در تمام شرکتهای برتر، برنامه هایی منظم، جدی و پیگیر برای استعدادیابی و جانشین پروری مدیران طراحی شده و در دست اجراست که از حمایت مستقیم مدیران ارشد این سازمانها برخوردارند، شناسایی و تربیت مدیران آینده، یکی از مهمترین راهکارهای توسعه و بقای سازمانها بوده و عموماً به دنبال ایجاد انگیزه برای ماندگاری نیروهای توانا در سازمانها، افزایش فرهنگ شایسته گزینی و ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان است. (زرگانی، زرگانی، ۱۳۹۳)

جانشین پروری فرایندی طراحی شده برای اطمینان از عملکرد موثر و مداوم سازمان است که از طریق به کارگیری و بهسازی کارکنان و مدیران در نقش های کلیدی درون سازمان امکان پذیر می شود. وقتی یک مدیر سازمان را ترک می کند بدون اینکه سازمان جانشین را برای این مدیر در نظر گرفته و آماده جایگزینی و فعالیت کند طبعاً مشکلات عدیده ای برای سازمان به وجود می آید، چرا که هیچ فرد مستعدی وجود ندارد تا مسئولیت های وی را به طور موثر بر عهده بگیرد در این صورت انتخاب جایگزینی موقت تنها راه ممکن است، اما این وضعیت برای سازمان مطلوب نیست. از سوی دیگر، برخی سازمان ها در جستجوی افراد واجد شرایط در جهت جایگزینی رهبری هستند، اما گاهی کارکنان واجد شرایط را در پست هایی جایگزین می کنند که با اهداف مسیر شغلی آن ها مرتبط نیست. آخرین پیش بینی انجمن مدیریت منابع انسانی نشان می دهد سازمان های معدودی برنامه های جانشین پروری را اجراء می کنند. این در حالی است که سازمان ها به رهبرانی توانا برای کنترل تغییرات در ساختار فرهنگی و فرایند های سازمانی نیاز دارند تا بتوانند در صورت نیاز تغییرات را انجام دهند و یا آن ها را اثر بخش تر سازند. (موغلی، یداللهی، ۱۳۹۳) داشتن نگرشی جامع به مدیریت جانشین پروری شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزاری برای آموزش مورد نیاز توسعه کارکنان، فراهم کردن فرصتهای توسعه ای برای کارکنان با استعداد بالا، توسعه خزانه ای از استعدادهای کارکنانی که قابلیت ارتقاء دارند، مشارکت در پیاده سازی برنامه های شغلی خود در سازمان، بهبود توانایی کارکنان برای پاسخگویی به تقاضاهای محیطی، بهبود روحیه کارکنان و مواجه شدن با تأثیرات فرسایش نیروها را امکان پذیر می سازد، مثل بازنشستگی، ساختاردهی مجدد... (بیدختی، نعمتی، کریمی، ۱۳۹۲) اگر سازمان ها خواهان بقا در محیطی پویا و رقابتی باشند، الزامات زیادی باید در نظر گرفته شود. از مهمترین آنها، جایگزینی افراد برای تصدی سمت های مهم مدیریتی است. در واقع برنامه ریزی جانشینی شبیه مسابقه دو امدادی است که در مسیر و حرکت، مسئولیت را به



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
" تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی !"



دیگری واگذار می کند، در این مسابقه تیمی که چوبش به زمین می افتد؛ مسابقه را می بازد. بررسی های انجام شده طی سال های گذشته اهمیت مدیریت و برنامه ریزی جانشینی را مورد تاکید قرار داده اند. مدیران عامل نیز دائماً این موضوع را به عنوان یکی از دغدغه های اصلی خود ذکر می کنند. (پور صادق، پیری، خاتمی، ۱۳۹۲)

۱-۱ اهمیت جانشین پروری

مدیریت استعداد به دو دلیل مهم است. دلیل اول آن است که مدیریت استعداد مطمئن می سازد که سازمان به طور موفق استعدادهای ضروری را به چنگ می آورد و نگاه می دارد. دلیل دوم این است که بدین وسیله کارکنان به سازمان علاقه مند می شوند. مورتون معتقد است که مدیریت استعداد برای درگیر ساختن کارکنان ضروری است. (غفوری مراد، ۱۳۹۲)

ویلیام راث ول اهمیت برنامه ریزی جانشینی را در موارد زیر می داند:

۱. مدیران عالی آگاهند که ادامه بقای سازمان وابسته به وجود کارکنان مناسب در زمان مناسب است موفقیت استراتژیک سازمان به میزان زیاد تابع وجود رهبری شایسته می باشد. پرورش رهبری را به بخت و اقبال واگذار کردن و امید به یافتن جانشینان با صلاحیت در زمان نیاز در داخل یا خارج از سازمان ممکن است یک بار موثر واقع شود ولی برای همیشه پاسخگو نیست برای حصول اطمینان از این که سازمان به طور نظام مند نامزدهای با استعداد برجسته را برای سمتهای کلیدی شناسایی و آماده کند باید تلاش نمود .

۲. هرچه تلاشهای کوچک سازی سازمان و سایر سیاستهای تحدید هزینه منجر به کاهش طبقات مدیریت میانی (زمینه سنتی آموزش و منبع استعداد برای مدیریت عالی) شود کارکنان کمتری برای ارتقاء به طبقات مدیریت عالی از درون سازمان وجود خواهد داشت این بدان معنا است که باید توجه بیشتری برای شناسایی نامزدهای خوش آتیه و پرورش عملی آنها مبذول شود .

۳. زمانی که مدیریت و برنامه ریزی جانشینی نظام مند و پیش بینی شده نباشد متصدیان مشاغل به شناسایی و نامزد کردن جانشینانی که علی الظاهر سوابق و ارزشهای مشابه خودشان داشته باشند متمایل میشوند آنها سیستم خویشاوندی بورکراتیک را ایجاد می کنند که مبتنی بر حامی پروری است. (ذبیحی، حسینی، ۱۳۹۳)

۱-۲ ادبیات و پیشینه

تعاریف متعددی از جانشین پروری ارائه شده است. به عنوان مثال "بیلینگر" برنامه ریزی جانشینی را این چنین تعریف کرده است: برنامه ریزی جانشینی عبارت است از تداوم بخشیدن مدیریت سازمان از طریق پرکردن سطوح مختلف مدیریتی به وسیله افراد توانمند، بطوریکه نسبت به هر سطحی از مدیریت این اطمینان حاصل شود که تعداد زیاد مجریان قوی هم در زمان حال و هم در آینده وجود دارد . آکادمی ملی مدیریت دولتی تعریف ذیل را در خصوص مدیریت جانشینی ارائه کرده است: مدیریت جانشینی وسیع تر از سر و کار داشتن صرف با لیستی از نامزدهایی است که می خواهند در پست های مشخص جایگزین شوند؛ بلکه تلاش عمیق و نظام داری برای پیش بینی نیازمندی های مدیریتی، شناسایی مجموعه ای از نامزدهای بااستعداد و توان بالا، توسعه و پرورش شایستگی های مدیریت آن نامزدها و در یک فرایند برنامه ریزی شده یادگیری و سپس انتخاب مدیران از میان آن مجموعه یا ذخایر مدیران مستعد و پر توان می باشد. (حسینی گل فشانی، فتاحی مظلوم، نامدار، ۱۳۹۳) منظور از جانشین پروری ایجاد ساز و کاری برای شناسایی، استخدام، آموزش و نگهداری افراد برای پستهای کلیدی سازمان است. (شاه منصوری، ۱۳۹۱) در شرایط کنونی برنامه جانشین پروری بسیار جدی است، زیرا روشهای کاری جدید و تغییرات آنی، نیروی کار چند نسله و کمبود استعداد انسانی در دنیای امروز چالشهای جدیدی را در بازار سرمایه انسانی به وجود آورده اند. (قلی پور، پورعزت، سبک رو، ۱۳۹۰) ولف ۱۹۹۶ : جانشین پروری برنامه ای است که سازمان به طور نظام مند، تداوم رهبری را برای منصبهای کلیدی تأمین میکند. کاران و همکاران ۲۰۰۱ : مدیریت جانشین پروری، مزیت



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
" تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی !"



رقابتی برای سازمان به وسیله پر کردن مسیر ارتقاء شغلی سازمانی از طریق افراد با استعداد برای اطمینان از وجود این افراد، هم برای زمان حال و هم آینده، برای هر سطح رهبری در سازمان ایجاد میکند. بایهام و همکاران ۲۰۰۲: فرایندی که به سازمان اطمینان میدهد که افراد باتجربه و توانا برای پر کردن منصب های مدیریتی و ارشد موجود است. روزول ۲۰۰۳: مدیریت جانشین پروری، فرایندی برای آماده سازی افراد برای مواجهه با نیاز سازمان به استعدادها در یک دوره زمانی بلند مدت است. دولت آلبرتا: ۲۰۰۴ مدیریت جانشین پروری، یک نگرش نظاممند برای اطمینان از داشتن ذخیره همیشگی از بهترین استعدادها از طریق کمک به توسعه این افراد است. روزول ۲۰۱۰: مدیریت جانشین پروری فرایند آماده نمودن افراد برای پذیرش مسئولیتهای بالاتر (هادیزاده مقدم، سلطانی ۱۳۹۰)

۳-۱ مدلهای جانشین پروری

با بررسی مدلهای جانشین پروری میتوان به این موضوع پی برد که اگرچه اجرای فرآیند جانشین پروری در سازمانها متفاوت هستند، اما اغلب سازمانها ماهیتا از یک رویه مشابه استفاده میکنند. ترسیم مدل قابلیتها، ارزیابی چند جانبه (۳۶۰ درجه) سیستم مدیریت عملکرد، بهسازی افراد مستعد و ایجاد خزانه های استعداد از جمله مولفه هایی هستند که در اکثر مدلهای جانشین پروری دیده می شوند. (متقی، بهشتی فر ۱۳۸۸) لوپن برای ارزیابی حرکت از موقعیت واقعی یا موجود، به سوی موقعیت مطلوب تحلیل میدان نیرو را به کار گرفت. این نظریه بر نیروهای تسهیل کننده یا بازدارنده ی هر تغییری تاکید داشت. بر اساس تحلیل میدان نیرو، نیروهای تسهیل کننده به ایجاد تغییر تمایل دارند در حالی که نیروهای بازدارنده به گونه ای عمل میکنند که نیروهای تسهیل کننده را کاهش دهند یا محدود کنند. (قلی پور، پورعزت، سبک رو، ۱۳۹۰) کانال رهبری اصطلاحی است که مسیرهای رهبری را در فرآیند جانشین پروری مورد بررسی قرار داده است. مدل کانال رهبری نشان می دهد که هدایت از میان هر مسیر در کانال رهبری نیازمند این است که رهبران شیوه جدید اداره کردن و رهبری را آموخته باشند. منظور از کانال رهبری، نوعی مسیر شغلی است که منجر به پرورش رهبران و مدیران ارشد سازمانی می شود. (متقی، بهشتی فر ۱۳۸۸) مدل ستاره هفت پر، این مدل از هفت مرحله تشکیل شده است: ایجاد تعهد - ارزیابی الزامات کار فعلی - ارزیابی عملکرد فردی - ارزیابی الزامات کار آینده - ارزیابی استعداد های آتی فرد - پر کردن خلا پرورشی - ارزیابی برنامه ریزی جانشینی. در مدل بلوغ ارائه شده از سوی شرکت Bersin و مرکز رهبری خلاقانه ۵ مرحله برای رسیدن به بلوغ نهایی در مدیریت جانشینی برای سازمان ها تعیین شده است. سطح صفر: هیچ فرآیند جانشینی انجام نگرفته است.

سطح یک: برنامه ریزی جایگزینی. سطح دو: برنامه ریزی جانشینی سنتی. سطح سه: مدیریت یکپارچه نشینی. سطح چهار: پویایی شفاف استعدادها. تقریباً هیچ یک از سازمان ها به چنین سطح بلوغی نرسیده اند. در این سطح شرکت ها به طور کامل توانمندی ها و قابلیت های بالقوه نیروی کار خود را می شناسند و تصمیم گیری در مورد استعدادها به طور کاملاً طبیعی و براساس مصالح کل آن کسب و کار صورت می پذیرد. (زرگانی، زرگانی، ۱۳۹۳)

مدل خزانه تسریع بایهام از ۵ مرحله تشکیل شده است: کاندید کردن و شناسایی افراد با قابلیت بالا - تشخیص فرصت های توسعه - تجویز راه حل هایی برای فرصت های توسعه - اطمینان از اینکه توسعه اتفاق می افتد - بازنگری پیشرفت کار و تبیین برنامه های جدید در این میان. پرکاربردترین مدلها در مدیریت و برنامه ریزی جانشین پروری عبارت اند از مدل ستاره های هفت نقطه ای (روزول ۲۰۱۰، ۲۰۰۳) و مدل مسیر ارتقای رهبری کاران (۲۰۰۰) و مدل تیم تسریع بایهام (۲۰۰۲). کیم (۲۰۰۶) مدل عملکرد مدیریت جانشین پروری (مقایسه سه مدل اصلی) را با ترکیبی از سه مدل بالا ارائه داده است. مدل کیم، سه مدل اصلی را با یکدیگر مقایسه کرده و در نهایت ۴ مرحله کلی را از طریق مصاحبه با ۷ شرکت چندملیتی آسیایی در امریکا ارائه داده که مراحل هر ۳ مدل را دربر میگیرد. و مراحل آن عبارتند از: ۱- تعیین خط مشی ۲-



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
" تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی !"



ارزیابی کاندیداها به صورت انفرادی ۳- توسعه کاندیداها ۴- ارزیابی برنامه مدیریت جانشین پروری (هادیزاده مقدم، سلطانی ۱۳۹۰)

جدول ۱ مدل نظری مدیریت جانشین پروری، کیم (۲۰۰۶)

مراحل کاربردی مدیریت جانشین پروری	مدل ستاره هفت نقطه ای	خزانه تسریع	مسیر ارتقاء رهبری
مرحله اول: تعیین خط مشی	گام ۱: ایجاد تعهد به مدیریت جانشین پروری نظامدوپیاده سازی برنامه مدیریت جانشین پروری گام ۲: ارزیابی نیازها و شرایط کار فعلی گام ۳: ارزیابی عملکرد شغلی فردی گام ۴: ارزیابی نیازها و شرایط کار در آینده	ایجاد مدل خزانه تسریع	گام ۱: سازگار کردن مدل مسیر ارتقاء رهبری با نیازهای جانشینی سازمان گام ۲: ایجاد یک زبان مشترک برای تعیین معیارهایی برای عملکرد و قابلیت در سازمان گام ۳: مستندسازی و ابلاغ معیارها مبتنی بر گام قبلی
ارزیابی: ارزیابی کاندیداها به صورت انفرادی	گام ۵: ارزیابی قابلیت فردی	گام ۱: کاندید کردن و شناسایی افراد با قابلیت زیاد گام ۲: تشخیص فرصت های توسعه	گام ۴: ارزیابی کاندیداها و جانشین پروری از طریق ادغام ماتریس عملکرد-قابلیت
توسعه: توسعه کاندیداها	گام ۶: بستن شکاف توسعه	گام ۳: تجویز راه حل هایی برای فرصت های توسعه گام ۴: اطمینان از این که توسعه اتفاق م افتد	
اربابی مدیریت جانشین پروری	گام ۷: ارزیابی برنامه مدیریت جانشین پروری	گام ۵: بازنگری بشرفت کار و تعیین برنامه های جدید	گام ۵: بررسی جدی برنامه ها و پیشرفت کل مسیر ارتقاء

۴-۱ پیشینه

در زمینه جانشین پروری در کشور ما تحقیقات زیادی انجام نشده اما یکی از پژوهش های انجام شده در این رابطه "تیین مؤلفه های پیاده سازی مدیریت جانشین پروری در سازمان" (مطالعه موردی: حوزه های ستادی شرکت ملی نفت ایران و



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
" تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی !"



شرکت های تابعه مستقر در تهران) توسط هادیزاده مقدم و سلطانی است که در این مقاله، بررسی میزان به کارگیری و اهمیت ادراک شده چهار عامل مؤثر برای استقرار موفق نظام مدیریت جانشین پروری (تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها، و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین پروری) در صنعت نفت است. بدین منظور، پرسشنامه ای پیمایشی در جامعه ای شامل ۱۷۴ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی در حوزه های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکتهای تابعه مستقر در تهران با روش نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده توزیع شد. ۶۲ نفر از آنها بر اساس فرمول نمونه گیری، به عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش، به منظور بررسی روایی، از روایی سازه و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. داده ها به وسیله شاخص ها و آمار پارامتریک تجزیه و تحلیل شدند. برای آزمودن فرضیات، از آزمون مقایسه زوجی استفاده شد و سپس، مؤلفه ها بر اساس میانگین و انحراف معیار، رتبه بندی شدند. در پایان، با توجه به یافته های پژوهش، مؤلفه هایی برای پیاده سازی مطلوب این نظام، در قالب مدل مفهومی، و پیشنهادها و راهکارهایی برای بهبود آن ارائه شده است.

بخش قابل توجهی از ادبیات حوزه جانشین پروری به جانشینی رهبری سازمان اشاره دارد؛ در این خصوص "کنسروسیورا"، (۱۹۹۴ به نقل از سانتورا و ساروز ۱۹۹۵)، سه فاز متمایز را در تحقیقات مربوط به جانشینی رهبری در مطالعات جامع خود شناسایی نمودند:

الف: دهه ۱۹۶۰، ظهور مطالعات این حوزه که در آن، توجه محققان بر خاستگاه جانشین، ارتباط اندازه سازمان و نرخ جانشینی، نرخ جانشینی و عملکرد سازمان پس از جانشینی و شرایط رخداد جانشینی متمرکز بود.

ب: دهه ۷۰ رشد مطالعات، تلاش های محققان علاوه بر خاستگاه جانشین، بر ویژگیهای جانشین، تناوب انتخاب جانشین، ارتباط جانشینان و هیأت مدیره و چارچوب و گونه شناسی جانشینی متمرکز بود.

ج: دهه های ۸۰ و ۹۰، مرور مطالعات و رشد فزاینده تحقیقات مربوطه، محققان، حوزه هایی مانند واکنش بازار سهام به تغییر مدیریت سازمان، برنامه ریزی جانشین پروری، فرایند جانشین پروری، نتایج جانشینی، و تطابق مدیران را مورد توجه قرار دادند. همانطور که مشخص است نیاز به برنامه ریزی سیستماتیک برای جانشین پروری و نگاه فرآیندی به آن، از دهه ۸۰ به بعد مورد توجه خاص قرار گرفته است. (قاسمی، ۱۳۹۴)

صدیقه برغمندی (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان ارایه مدل جانشین پروری در سطح جامعه، مطالعه موردی جامعه اسلامی شیعه با توجه به اسلامی بودن نظام و فرهنگ ایران، به بررسی موضوع جانشین پروری 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، مولفه های مؤثر بر پرورش جانشین از دیدگاه قرآن و منابع اسلامی پرداختن به تمام ابعاد تربیتی از جمله فردی، خانوادگی، سازمانی، محیطی، رسانه ای و عصری در راستای هدف جامعه اسلامی که تعالی انسانها است، می باشد. همچنین در راستای جانشین پروری اسلامی و تعالی انسانها شایستگی های مدیران اسلامی به سه حوزه باورها، رفتارها و دانش ها تقسیم شده است؛ که نتیجه هر حوزه به تفکیک عبارتند از: ارتباط با خدا، ارتباط با خلق خدا و ارتباط با عالم هستی.

پور صادق، پیری، خاتمی (۱۳۹۲) در پژوهشی به بررسی میزان آمادگی سازمان مورد مطالعه (بانک رفاه)، جهت اجرای موفق برنامه جانشین پروری و مدیریت استعداد پرداخته است و بدین منظور نه فرضیه فرعی و یک فرضیه اصلی طراحی شد و اطلاعات مورد نیاز جهت تحلیل فرضیه های تحقیق از طریق مراجعه به اسناد و اطلاعات سازمانی و پرسشنامه کسب گردید. روش نمونه گیری، تصادفی طبقه ای بوده و از آزمون تی تک نمونه ای برای تحلیل داده ها استفاده گردید. ۴ فرضیه حمایت و هدایت مستمر مدیران ارشد سازمان - نگاه مثبت و خوش بینانه مدیران به منابع انسانی و قابلیت های آنان - نسبت مدیران



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
"تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی!"



با تجربه و پا به سن گذاشته نسبت به کارکنان جوان و تحصیل کرده- وجود یک واحد "مدیریت منابع انسانی" فعال و مجهز در سازمان رد و مابقی مورد تأیید قرار گرفتند. از تحلیل فرضیه اصلی پژوهش حاضر می توان نتیجه گیری نمود که میزان آمادگی سازمان مورد مطالعه جهت اجرای موفق برنامه جانشین پروری در حد بالایی قرار دارد.

مهدی زاده (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان "شناسایی مؤلفه های نظام مدیریت استعداد در بانک صادرات ایران" در جامعه آماری کارکنان ستادی بانک صادرات در دو استان سمنان و تهران که حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۱۴۸ نفر به دست آمده که به شیوه نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب گردیده. ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه طراحی شده توسط محقق و زیر نظر خبرگان بوده که در دو طیف وضعیت کنونی و وضعیت مطلوب مؤلفه های مدیریت استعداد را با مقیاس پنج درجه ای طیف لیکرت به بررسی موضوع پرداخته است. روش تحقیق توصیفی از نوع اکتشافی بوده و تجزیه تحلیل داده ها با استفاده از روش های آمار توصیفی و آمار استنباطی توسط نرم افزار SPSS انجام شده. نتایج حاصله نشان داد که بین وضعیت موجود و مطلوب در تمامی ابعاد فاصله وجود دارد و در وضعیت نامطلوبی است.

جواد عباس پلنگی (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه مدیریت استعدادها و جانشین پروری در بانک رفاه کارگران نمونه آماری این تحقیق مدیران شعب کارشناسان بانک رفاه در استان تهران می باشد. از آمار توصیفی و استنباطی به بررسی وضعیت مدیریت استعداد و جانشین پروری، جذب استعداد، نگهداری استعداد و توسعه استعداد پرداخته است. ابعاد موجود در مدیریت استعداد و جذب شایستگی، مدیریت عملکرد و کانالهای جذب بررسی شده و در ارزیابی مدیریت استعداد معیارهای ارزیابی بررسی گردیده. در توسعه استعداد به تجربه عملکرد، مربیگری، منتورینگ و مدیریت کارراه بحث شده. در نگهداری استعداد به انگیزش، رهبری، ارزش و تعداد پرداخته سپس بررسی فرایند موجود برای مدیریت جانشین پروری در سازمانهای مختلف مورد بررسی قرار گرفته است و در نهایت به بررسی آماری فرضیه های پرداخته شده و این نتیجه حاصل شده است که مدیریت استعداد و جانشین پروری از وضعیت مناسب برخوردار نمی باشد و پیشنهادهای در خصوص فرایندهای مذکور ارائه شد. این تحقیق بر حسب هدف کاربردی و بر اساس شیوه گردآوری داده ها توصیفی از نوع پیمایشی پرسشنامه و مصاحبه می باشد. قلمرو تحقیق از نظر زمانی، مکانی، موضوعی این تحقیق از نظر موضوعی به بررسی مدیریت استعداد و جانشین پروری و از نظر مکانی در بانک رفاه استان تهران و از نظر زمانی در شهریور ۱۳۹۰ انجام پذیرفته است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه شعب بانک رفاه در استان تهران بوده. تعداد ۵۰ شعبه به عنوان نمونه آماری انتخاب می گردد. روش نمونه گیری بر حسب درجه شعب از نوع طبقه ای تصادفی ساده است.

زهره زین الدینی بیدمشکی (۱۳۹۰) در پژوهشی در سطح دانشگاههای دولتی شهر تهران به سنجش میزان آمادگی آموزش عالی برای اجرای برنامه جانشین پروری و مدیریت استعداد پرداخته است و وضعیت موجود را با وضعیت مطلوب مورد مقایسه قرار داده است روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی بوده و جامعه آماری کارکنان کلیه دانشگاه های دولتی شهر تهران با رشته های مختلف علوم انسانی بوده که به طور تصادفی دانشگاه های علامه طباطبایی، شهید بهشتی، تربیت معلم، تربیت مدرس و الزهراء انتخاب شدند. افراد جامعه ۶۵۷۲ نفر بوده که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان و نمونه گیری طبقه ای نمونه ای به حجم ۳۵۴ نفر انتخاب شده است ابزار پژوهش پرسشنامه ۳۰ سوالی راث ول شامل هفت مؤلفه در دو وضع موجود و مطلوب بوده است که میزان پایایی آن با محاسبه آلفای کرونباخ ۰٫۷۵ برآورد شده و در نهایت داده های ۲۹۷ پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفت و نرخ بازگشت ۸۳٪ بود، تجزیه تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS بوده و استفاده از روشهای آمار توصیفی و استنباطی شامل فراوانی، میانگین، آزمون ویلکاکسون و آزمون تحلیل واریانس انجام شده. یافته های پژوهش نشان میدهد بین وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین پروری و مدیریت استعداد در دانشگاههای دولتی شهر تهران، در همه ابعاد، تفاوت معناداری وجود دارد و بعد تعهد نسبت به جانشینی نظام مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
 "تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی!"



به عنوان مهمترین مؤلفه شناخته شد از یافته های دیگر پژوهش این بود که ۶۶ درصد از کارکنان دانشگاه احتمال ارتقای خود را در پنج سال آینده بسیار کم یا غیر قابل پیش بینی اعلام کردند. همچنین مشخص شد هم در وضعیت موجود و هم در وضعیت مطلوب جانشین پروری تفاوت معنا داری بین دانشگاه های مختلف وجود ندارد. بنابراین یافته های پژوهش نشان دهنده ضرورت وجود برنامه ای برای جانشین پروری و مدیریت استعداد کارکنان دانشگاه های دولتی شهر تهران بود.

ناصر زارع (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان بهینه سازی مدل جانشین پروری با رویکرد شایسته گزینی در شرکت فولاد آلیاژی ایران با هدف تدوین الگوی جانشین پروری و طراحی ابزارهای نظام جانشین پروری با روش تحقیق توصیفی - پیمایشی که جامعه آماری آن مشاغل متعهدانه در شرکت فولاد آلیاژی ایران می باشد. در این تحقیق با بهره مندی از ادبیات و پیشینه ای قوی نظریان اندیشمندان و روش های ارائه شده با تفکیک منطقی فرد و شغل سازمان و برقراری تعامل بین مؤلفه های آن با ملاحظه چشم انداز و ماموریت های سازمانی رویکرد مدیریت و برنامه ریزی مسیر شغلی را با حوزه های پشتیبانی مربوط نموده است. مدل تجربی ارائه شده با تنظیم دستورالعمل ها و رویه های مربوط با قابلیت بالای در پیاده سازی و اجرای مدل خواهد داشت و امکان اجرای عملی مدل با فراهم نمودن شرایطی همچون اراده مدیریتی و فراهم ساختن بسترهای در شرکت فولاد آلیاژی ایران ممکن خواهد بود.

هادیزاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان "تبیین مؤلفه های پیاده سازی مدیریت جانشین پروری در سازمان" به بررسی میزان به کارگیری و اهمیت ادراک شده چهار عامل مؤثر برای استقرار موفق نظام مدیریت جانشین پروری (تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها، و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین پروری) در صنعت نفت است. بدین منظور، پرسشنامه ای پیمایشی در جامعه ای شامل ۱۷۴ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی در حوزه های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکتهای تابعه مستقر در تهران با روش نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده توزیع شده. ۶۲ نفر از آنها بر اساس فرمول نمونه گیری، به عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش، به منظور بررسی روایی، از روایی سازه و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. داده ها به وسیله شاخص ها و آمار پارامتریک تجزیه و تحلیل شدند. برای آزمون فرضیات، از آزمون مقایسه زوجی استفاده شد و سپس، مؤلفه ها بر اساس میانگین و انحراف معیار، رتبه بندی شدند. در پایان، با توجه به یافته های پژوهش، مؤلفه هایی برای پیاده سازی مطلوب این نظام، در قالب مدل مفهومی، و پیشنهادها و راهکارهایی برای بهبود آن ارائه شده است. در نتایج حاصله آمده است: میان وضعیت موجود و مطلوب نظام مدیریت جانشین پروری در هر ۴ مرحله تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها، و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین پروری در صنعت نفت، تفاوت معناداری وجود دارد. نتایج به دست آمده از این تحقیق، نه تنها تفاوت معنادار بین مؤلفه های مدیریت جانشین پروری در وضع موجود و مطلوب را در صنعت نفت به تأیید رسانده، بلکه امکان رتبه بندی متغیرهای مستقل برگرفته از این فرضیه ها را در وضعیت موجود و مطلوب فراهم آورده است. رتبه بندی نتایج به دست آمده برای وضع موجود بر اساس میانگین و انحراف معیار، امکان سنجش وضعیت این متغیرها را در سازمان نسبت به یکدیگر فراهم کرده و نقاط ضعف و قوت سازمان در پیاده سازی نظام مدیریت جانشین پروری را مشخص ساخته است. همچنین رتبه بندی نتایج به دست آمده برای وضع مطلوب بر اساس میانگین و انحراف معیار، اهمیت این متغیرها را در سازمان از دید پاسخ دهندگان مشخص کرده است.

۱-۵ مدل مفهومی تحقیق:

همانطور که در نمودار مشاهده میشود، در این تحقیق با استناد به ادبیات تحقیق و پژوهشهای مشابه انجام شده در حوزه نیازهای آموزشی کارکنان و همچنین نظرسنجی خبرگی که در طول انجام پژوهش به عمل آمد، شاخصهای مؤثر بر تحقق نیازهای آموزشی کارکنان شناسایی و مفهوم سازی شدند. مشروح این شاخصها به شرح نمودار میباشند. سوالهای تحقیق عبارتند از:



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
 " تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی !"



- ۱- نتایج حاصل از رتبه بندی شاخص های موثر بر مدیریت جانشین پروری در شرکت مخابرات استان کرمان از تکنیک تاپسیس فازی چگونه است؟
- ۲- نتایج حاصل از رتبه بندی شاخص های موثر بر مدیریت جانشین پروری در شرکت مخابرات استان کرمان از تکنیک دیمت فازی چگونه است؟
- ۳- وضعیت هر یک از شاخص های مدیریت جانشین پروری از نظر اثر گذاری و اثر پذیری چگونه می باشد؟

۱-۵-۱ تعاریف نظری متغیرها

ابعاد اصلی یک سیستم جانشین پروری موفق عبارتند از :

- ۱- استراتژی سازمان : پایه و اساس هر سیستم جانشین پروری را استراتژی سازمان تشکیل میدهد. سیستم های جانشین پروری هم با حوزه مدیریت منابع انسانی و هم به صورت همزمان با جهت گیری های استراتژیک سازمان مرتبط است و این دو حوزه را به هم پیوند میدهد . در چنین نقشی این سیستم ها یک منبع حیاتی هستند که نیازهای آینده سازمان به مدیران و رهبران را برای تحقق اهداف و جهت گیری های استراتژیک سازمان تعیین میکند .
 - ۲- متولیان و حامیان سیستم جانشین پروری : متولیان و حامیان هر سیستم نقش اساسی در موفقیت و مفید بودن آن از یک سو و پذیرش آن از سوی دیگران دارند. حمایت از سیستمهای جانشین پروری باید در بالاترین سطح سازمان و واحدهای سازمانی متمرکز باشد . البته این حمایت یکطرفه نیست بلکه این سیستمها نیز از طریق پرورش مدیران شایسته، به سهم خود از مدیران ارشد سازمان ذیربط حمایت میکنند .
 - ۳- شناسای استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها : سومین بعد سیستمهای جانشینی انتخاب یا شناسایی افراد مستعد است این سیستمها اساس ارزیابی خود را مستقیماً بر نتایج عملکرد افراد، پتانسیل های آنها و نیز مجموعه ای از قابلیتهای ارزشمند مدیریتی و سازمانی قرار میدهند .
 - ۴- آموزش و توسعه افراد مستعد. (زرگانی، زرگانی، ۱۳۹۳)
- تعیین خط مشی:

در این مرحله، سازمانها مدل‌های موجود و رویه های پیشین در نظام مدیریت جانشین پروری در پیشینه پژوهش یا سازمانهای مشابه را مورد بازنگری قرار داده و خط مشی هایی را برای پیاده سازی سیستم تعیین میکنند. خط مشی، مشخص کننده محدوده ای است که تصمیمهای آتی باید در داخل آن اتخاذ شوند. برای نظام مدیریت جانشین پروری در مرحله تعیین خط مشی، دو بعد تعهد مدیران ارشد و شناسایی منصبهای کلیدی حائز اهمیت است. ارزیابی کاندیداها:

پس از این که منصبهای کلیدی شناسایی شدند، شرح شغلی برای هر شغل در نظر گرفته میشود، که وظائف و مسئولیتهای هر شغل را مشخص میکند. سپس با توجه به شرح شغل مشخص شده، برای ارزیابی کاندیداهایی متناسب با این مشاغل، دو مرحله پیشنهاد میشود.

شناسایی شایستگی های مورد نیاز منصب های کلیدی (شرایط احراز) و شناسایی افراد با استعداد توسعه کاندیداها:

هنگامی که سازمان، شایستگی های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای آینده سازمان را شناسایی کند، مجبور است وضعیت موجود سازمان را نیز ارزیابی کند. آیا این شایستگیها در وضعیت موجود نیز وجود دارند؟ شکاف های بین



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
" تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی !"



وضعیت موجود و آن چیزی که برای آینده شناسایی شده چیست؟ پس از این که افراد با استعداد شناسایی شدند، وارد خزانه استعدادها میشوند، و با توجه به شرایط احراز شغل شناسایی شده و شکاف توسعه ای مشخص شده، برنامه های آموزشی مورد نیاز برای آماده سازی افراد با استعداد برای تصدی مشاغل کلیدی مشخص میشوند. این برنامه های آموزشی به دو دسته زیر تقسیم شده اند:

۱. روشهای ضمن خدمت: شامل روش های گردش شغلی، روش های مربیگری، روشهای جانشینی موقت و روش مطالعه موردی.

۲. روشهای خارج از محیط کار: شامل روش های بازیهای مدیریتی، سخنرانی ها، روش های سمعی- بصری، و از روش های آموزش ایفای نقش برای توسعه کاندیداها.

ارزیابی اثربخشی نظام مدیریت جانشین پروری:

علی رغم گزینه های زیادی که بر اهمیت برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری آن تأکید میکند، دلیل کاهش برنامه ریزی جانشین پروری در سازمانها آن است که نیروی انسانی در نشان دادن ارزش برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری آن به سازمان با شکست مواجه میشود. ارزیابی، ابزاری است که این ارزش را تعیین می کند. به طور کلی، ارزیابی برنامه « شاخصهای ارزیابی در نظام مدیریت جانشین پروری به دو دسته ارزیابی برنامه مدیریت جانشین پروری در نتیجه و مدیریت جانشین پروری در فرایند تقسیم شده اند.

Archive



نظام مدیریت جانشین

تعیین خط مشی

شناسایی پستهای کلیدی
مشاغل کلیدی در پست های مدیریتی
شناسایی مشاغل کلیدی در پست های
کارشناسی
شناسایی مشاغل کلیدی در پست های عملیاتی

تعهد مدیران ارشد به سیستم مدیریت جانشین
میزان ارزیابی موانع پیاده سازی مدیریت جانشین پروری
میزان تطابق برنامه مدیریت جانشین پروری با برنامه استراتژیک
همکاری مدیران ارشد در حل مشکلات طرح مدیریت جانشین پروری
میزان برگزار کردن جلسات آشنایی با نظام مدیریت جانشین پروری در
سازمان

ارزیابی کاندیداها

شناسایی کاندیداها
ارزیابی عملکرد فردی کاندیداها
ارزیابی خصوصیات شخصیتی فرد
ارزیابی تحصیلات فرد
ارزیابی تجربیات شغلی فرد

تعیین شایستگی های پست های کلیدی (شرایط
احراز)
شناسایی دانش مورد نیاز پست های کلیدی
شناسایی مهارت مورد نیاز پست های کلیدی
شناسایی شایستگی های مورد نیاز پست های کلیدی

توسعه کاندیداها

روش های ضمن خدمت
گردش شغلی ، مربی گری
جانشینی موقت ، مطالعه موردی

روشهای خارج از محیط کار
ایفای نقش ، بازی های مدیریتی
سخنرانی ، روش های سمعی

ارزیابی سیستم مدیریت جانشین پروری

نتیجه
ارزیابی عملکرد فردی کاندیداها انتخاب شده برای پست های
کلیدی، ارزیابی عملکرد سازمانی برای تعیین اثربخشی کاندیداها
انتخاب شده برای پست های کلیدی، ارزیابی میزان تمایل کارکنان به
باقی ماندن در سازمان، ارزیابی میزان تعهد کاندیداها به نظام مدیریت
جانشین پروری

فرآیند
ارزیابی تعداد پستهای کلیدی دارای جانشین، ارزیابی پیشرفت شغلی در
سازمان به وسیله مدیریت جانشین پروری، ارزیابی دانش مدیران
انتخاب شده برای پست های کلیدی، ارزیابی تغییرات رفتاری کاندیداها
ناشی از آموزش
ارزیابی دانش مدیران انتخاب شده برای پست های کلیدی
ارزیابی تغییرات رفتاری کاندیداها ناشی از آموزش



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
" تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی !"



۲- روش تحقیق

پژوهش حاضر را میتوان از نظر هدف، پژوهشی کاربردی و از نظر گردآوری داده ها، توصیفی-پیمایشی به حساب آورد و از آنجا که جامعه خاصی را مطالعه می کند، در زمره مطالعات موردی نیز جای میگیرد. در این مقاله یک رویکرد سیستماتیک از تکنیک دیمتل برای حل مسایل در محیط فازی معرفی میشود. این روش برای تصمیم گیری گروهی در محیط فازی بسیار مناسب است. در این حالت، اهمیت معیارهای مختلف و امتیازدهی معیارهای کیفی به صورت متغیرهای زبانی انجام می شوند. با توجه به اینکه در این تحقیق جهت الویت بندی شاخص ها از تکنیک تاپسیس فازی و دیمتل فازی استفاده شده است و پایه و اساس اجرای این تکنیکها نیز گرفتن نظرات متخصصان می باشد لذا جامعه آماری متشکل از ۱۴ نفر خبره در سازمان است که جمعا ۱۲ نفر در پستهای مدیریتی شرکت مخابرات استان کرمان میباشند، ۱۰ نفر در شهرستان کرمان، ۱ نفر مدیر شهرستان سیرجان، ۱ نفر مدیر شهرستان رفسنجان و ۲ نفر دیگر که در پست مدیریتی نبوده اند اما در بحث جانشین پروری و تعالی سازمان فعالیت دارند، ۱ نفر در سمت سازمانی رئیس اداره برنامه ریزی و ۱ نفر در سمت سازمانی رئیس اداره آموزش بودند که اطلاعات کافی در مورد متغیرهای تحقیق دارند. تعداد نمونه در این بررسی با استفاده از روش تمام شمار، همه اعضای جامعه آماری یعنی ۱۴ نفر را شامل می شود. در روش تمام شمار یا سرشماری، تمام واحدهای تشکیل دهنده جامعه به عنوان نمونه انتخاب می شوند.

۲-۱ تکنیک تاپسیس فازی

نظریه فازی را پروفیسور لطفی زاده در سال ۱۹۶۵ مطرح کرد. این نظریه از زمان ارائه تا کنون، گسترش و تعمیق زیادی یافته و کاربرد های گوناگونی در زمینه های مختلف پیدا کرده است. منطق یا تئوری فازی که از آن به منطق نادقیق تعبیر شده است، بخشی از بحث های کمی نظیر تحقیق در عملیات است که در آن تبدیل داده های کیفی و کمی به شیوه ای جدید انجام می شود. (رضانیان، زارعی دودجی، ۱۳۹۱) تئوری منطق فازی، نظریه ای برای اقدام در شرایط عدم اطمینان است. هنگام تصمیم گیری در یک محیط غیر فازی، نتیجه تصمیم گیری تحت قضاوت های ذهنی غیر دقیق و مبهم واقع می باشد. منطق فازی به هر عدد عضو مجموعه مورد نظر، یک درجه عضویت در بازه [۰،۱] اختصاص میدهد. (شهرکی، مرادی، ۱۳۹۱) معادل های فازی نظرات خبرگان که در این مقاله مورد استفاده قرار گرفته است مطابق جدول شماره ۲ می باشد.

جدول ۲: معادلهای فازی نظریات خبرگان

بسیار با اهمیت	با اهمیت	نسبتا با اهمیت	متوسط	نسبتا بی اهمیت	بسیار بی اهمیت
(۰,۹,۱,۱)	(۰,۷,۰,۹,۱)	(۰,۵,۰,۷,۰,۹)	(۰,۳,۰,۵,۰,۹)	(۰,۱,۰,۳,۰,۵)	(۰,۱,۰,۱,۰,۳)

تاپسیس (روش اولویت بندی با توجه به شباهت با راه حل ایده آل مثبت)، به عنوان یکی از روشهای سنتی تصمیم گیری های چندمعیاره شناخته شده است که در سال ۱۹۸۱ توسط هوانگ و یون برای حل مسائل تصمیم گیریهای چندمعیاره توسعه داده شد که بر اساس تعیین ایده آل بود. گزینه انتخاب شده، باید دارای کوتاهترین فاصله از ایده آل مثبت و از طرف دیگر، بیشترین فاصله از ایده آل منفی باشد. سابقه استفاده از مدل تاپسیس در ایران از آغاز دهه ۱۳۷۰ به شکل محدود آغاز شده است و موارد استفاده از وضعیت فازی به چند سال اخیر محدود میشود. (حق شناس کاشانی، سعیدی، ۱۳۹۰)



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
" تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی! "



تکنیک تاپسیس فازی شده توسط چن (۲۰۰۰)، با توجه به ماهیت این پژوهش شامل مراحل زیر است:

گام اول

فرض کنیم ماتریس تصمیم گیری فازی نظر افراد درباره متغیر های جانشین پروری به شکل زیر باشد:

$$D = \begin{pmatrix} X_{1n} & \dots & X_{1j} & \dots & X_{12} & X_{11} \\ X_{2n} & \dots & X_{2j} & \dots & X_{22} & X_{21} \\ \dots & & & & & \\ X_{in} & \dots & X_{ij} & \dots & X_{i2} & X_{i1} \\ X_{mn} & \dots & X_{mj} & \dots & X_{m2} & X_{m1} \end{pmatrix}$$

$$\left[\begin{matrix} w_n & \dots & w_j & \dots & w_2 & w_1 \end{matrix} \right] \quad W = w_1$$

در این ماتریس :

i تعداد مؤلفه های مورد بررسی (m)

j تعداد افراد پاسخ هنده (n)

X_{ij} نظر فرد j ام درباره مؤلفه i ام، به صورت اعداد فازی زیر:

$$X_{ij} = (a_{ij}, b_{ij}, c_{ij})$$

W_j میزان اهمیت نظر هر یک از افراد، به صورت عدد فازی زیر:

$$W_j = (w_{j1}, w_{j2}, w_{j3})$$

گفتنی است در این پژوهش به دلیل یکسان بودن میزان اهمیت نظر افراد درباره متغیر ها، w_j به صورت زیر تعریف شده است:

$$W_j = (1, 1, 1) ; j \in n$$

گام دوم

در این مرحله باید ماتریس تصمیم گیری فازی نظر افراد را به یک ماتریس بی مقیاس شده فازی R تبدیل کنیم. برای به دست آوردن ماتریس R به صورت یکی از فرمول های زیر عمل مینماییم:

$$R = [\tilde{r}]_{m,n}$$

رابطه (۱)

$$\tilde{r}_{ij} = \left(\frac{a_{ij}}{c_j^*}, \frac{b_{ij}}{c_j^*}, \frac{c_{ij}}{c_j^*} \right)$$

به طوری که در این فرمول، c_j^* برای هر فرد برابر است با:

$$C_j^* = \max C_{ij}$$

فرمول (۲)

$$\tilde{r}_{ij} = \left(\frac{\bar{a}_j}{c_{ij}}, \frac{\bar{a}_j}{c_{ij}}, \frac{c_{ij}}{c_{ij}} \right)$$

در این فرمول مقدار \bar{a}_j از فرمول زیر برای هر فرد به دست می آید:

$$C_j^* = \min C_{ij}$$

گام سوم

ماتریس بی مقیاس وزین فازی V ، با فرض بردار W_{ij} به عنوان ورودی ایجاد میکنیم، به طوری که:



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
 "تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی!"



$$j = 1, 2, \dots, n$$

$$i = 1, 2, 3, \dots, m$$

$$V = [\tilde{v}_{ij}]_{m,n}$$

$$\tilde{v}_{ij} = r_{ij} \cdot w_j$$

گام چهارم

ایده آل مثبت فازی A^+ و ایده آل منفی فازی A^- را به صورت زیر برای مؤلفه ها مشخص می کنیم:

$$A^+ = (\tilde{v}_1^+, \tilde{v}_2^+, \dots, \tilde{v}_n^+)$$

$$A^- = (\tilde{v}_1^-, \tilde{v}_2^-, \dots, \tilde{v}_n^-)$$

گام پنجم

اگر A و B دو عدد فازی به صورت زیر باشند، آنگاه فاصله میان آن دو با استفاده از فرمول ۳ بدست می آید:

$$\tilde{A} = (a_1, b_1, c_1)$$

$$\tilde{B} = (a_2, b_2, c_2)$$

فرمول (۳)

$$D(A, B) = \sqrt{\frac{(a_2 - a_1)^2 + (b_2 - b_1)^2 + (c_2 - c_1)^2}{3}}$$

با توجه به توضیح بالا شیوه محاسبه فاصله میان دو عدد فازی، فاصله هر یک از مؤلفه ها را از ایده آل مثبت و ایده آل منفی به دست می آوریم:

$$d_i^+ = \sum_{j=1}^n d(\tilde{v}_{ij} - \tilde{v}_j^+) \quad i = 1, 2, \dots, m$$

$$d_i^- = \sum_{j=1}^n d(\tilde{v}_{ij} - \tilde{v}_j^-) \quad i = 1, 2, \dots, m$$

گام ششم

نزدیکی نسبی مؤلفه i ام به ایده آل مثبت را به صورت زیر محاسبه میکنیم:

$$CC_i = \frac{d_i^-}{d_i^+ + d_i^-} \quad i = 1, 2, \dots, m$$

گام هفتم

CC_i را به ترتیب نزولی مرتب کرده و بر اساس آن گزینه های موجود در مسئله را رتبه بندی می کنیم. (بردبار، موسوی، مرادی، ۱۳۹۱)

با توجه به اینکه در این تحقیق جهت الویت بندی شاخص ها از تکنیک تاپسیس فازی استفاده شده است و پایه و اساس اجرای این تکنیک نیز گرفتن نظرات متخصصات می باشد لذا جامعه آماری متشکل از ۱۴ نفر خبره در سازمان است که در برگزیده تمامی مدیران ارشد سازمان و دو نفر خبره در حوزه تعالی سازمان می باشد.

پس از مطالعات کتابخانه ای و میدانی و استخراج ۳۲ شاخص مناسب با شرکت مخابرات استان کرمان از شاخص های مدیریت جانشین پروری ذکر شده در مدل های گوناگون و تهیه پرسشنامه مناسب با تکنیک تاپسیس و توزیع و جمع آوری بین گروه



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
 " تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی !"



خبرگان داده های جمع آوری شده با استفاده از نرم افزار تاپسیس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و شاخص ها بر اساس میزان اهمیت در سازمان رتبه بندی شدند.

۲-۲ تکنیک دیمتل فازی

این تکنیک که اولین بار توسط دانشمندان آمریکایی در بین سال های ۱۹۲۶ تا ۱۹۷۲ ارائه شد، روشی برای مسائل پیچیده بود. این تکنیک بر اساس نظریه گراف ساخته شد که قادر بود مسائل را با روش ساده حل کند ولی عیبی که بر تکنیک دیمتل وارد است، یعنی تصمیم گیری در شرایط فقدان اطمینان، موجب ارائه تکنیک دیمتل فازی شد. روش دیمتل فازی با استفاده از متغیرهای زبانی فازی، تصمیم گیری را در شرایط فقدان اطمینان محیطی، آسان میکند، دیمتل به سنجش نظرات خبرگان پیرامون یک موضوع یا متغیر می پردازد. در این روش می توان علاوه بر تعیین استقلال و یا وابستگی، جهت و شدت تاثیرگذاری را نیز مشخص کرد. روش دیمتل روشی جامع برای بررسی رابطه و تعیین تاثیرگذارترین و تاثیرپذیرترین متغیر (وابستگی درونی و تاثیر متقابل عوامل) است. (بیدختی، شریفی ۱۳۹۲)

روش دیمتل از تکنیک های تصمیم گیری چند معیاره است. تکنیک دیمتل توسط فونتلا و گابوس در سال ۱۹۷۶ ارائه شد. این تکنیک که از انواع روش های تصمیم گیری بر اساس مقایسه های زوجی است برای اولین بار در مرکز تحقیقات ژنو مطرح گردید. این روش در آن زمان برای حل مسائل پیچیده ای نظیر مسائل فحطی، انرژی، حفاظت از محیط زیست و ... مورد استفاده قرار گرفت. روش دیمتل یکی از روش های تصمیم گیری بر مبنای تئوری گراف است که ما را قادر می سازد تا مسائل را برنامه ریزی و حل کنیم؛ به نحوی که ممکن است برای درک بهتر روابط علی، نقشه روابط شبکه ای چندین معیار را در گروه علت و معلول ترسیم کنیم. این روش شناسی ممکن است تایید کننده روابط متقابل میان متغیر/ معیارها و یا محدود کننده روابط در یک روند توسعه ای و سیستماتیک باشد. محصول نهایی فرآیند دیمتل ارائه تصویری مبتنی بر نمودارهایی است که می تواند عوامل درگیر را به دو گروه علت و معلول تقسیم نماید و رابطه میان آنها را به صورت یک مدل ساختاری قابل درک در آورد. (محمد پور، میزا پورباباجان، ۱۳۹۴)

مراحل انجام تکنیک دیمتل به شرح ذیل می باشد:

گام اول

در نخستین گام از اجرای تکنیک دیمتل با رویکرد فازی گروهی، تشکیل پرسشنامه است. ماتریس دو به دو تهیه شده و در هر ماتریس، میزان تاثیر مستقیم هر یک از عوامل اصلی با عوامل دیگر، مورد ارزیابی قرار میگیرد. یکی از تفاوت های روش دیمتل با روش های ANP و AHP نوع پرسشنامه آن است که مقایسه ها به صورت دو طرفه انجام میگیرد؛ به این مفهوم که ابتدا تاثیر عامل X بر روی عامل Y و در مرحله بعد می بایست تاثیر متقابل Y بر روی X مورد ارزیابی قرار گیرد.

گام دوم

برای تکمیل پرسشنامه ها از نظرات متخصصان و مشاوران با تجربه سازمان و صاحبه ای مختصر نیز در مورد مدل کلی پژوهش با آنان صورت گرفت که تمامی کارشناسان مدل پژوهش را به لحاظ تجربی قابل قبول و مورد تایید ارزیابی کردند.

گام سوم

تشکیل ماتریس روابط مستقیم اولیه. نظرات خبرگان در مورد میزان تاثیر مستقیم هر کدام از عاملها بر سایرین بر اساس گزینه های زبانی به ترتیب جدول زیر مشخص شد:

جدول تبدیل گزینه های زبانی به اعداد فازی تکنیک دیمتل



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
" تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی !"



اعداد فازی مثلثی	اعداد قطعی	گزینه های زبانی
۱,۱۰,۷۵	۴	تاثیر خیلی زیاد
۱,۰,۷۵,۰,۵	۳	تاثیر زیاد
۰,۷۵,۰,۵,۰,۲۵	۲	تاثیر کم
۰,۵,۰,۲۵,۰	۱	تاثیر بسیار کم
۰,۲۵,۰,۰	۰	بدون تاثیر

ماتریس Z یک ماتریس روابط مستقیم اولیه و $(Z_{ijk}=(l_{ijk},m_{ijk},u_{ijk}))$ یک درایه فازی مثلثی این ماتریس و بیانگر ارزیابی فازی حاصل از k امین فرد خبره در مورد میزان تاثیر گذاری عامل i بر عامل j است. نتیجه این گام، تهیه چندین ماتریس روابط مستقیم بین عوامل است.

گام چهارم

در این گام میانگین ساده کلیه ماتریس های نرمال فازی مربوط به خبرگان محاسبه می شود. سپس ماتریس میانگین به دست آمده به سه ماتریس با اعداد غیرفازی تقسیم میشود که به ترتیب شامل اعداد حد پایین ماتریس میانگین (L)، اعداد حد وسط ماتریس میانگین (M) و اعداد حد بالای ماتریس میانگین (U) می باشد.

گام پنجم

سه ماتریس L ، M و U از یک ماتریس یکه با همان تعداد سطر و ستون کم می شوند. در ادامه سه ماتریس حاصل معکوس شده ، سپس در ماتریس اولیه مربوط به خود ضرب می شوند. روابط ریاضی ۱ عملیات مربوط به گام پنجم را نشان می دهد: شاه بندر زاده، سعیدی، (۱۳۹۱)

گام ششم

محاسبه ماتریس ارتباط کامل با استفاده از رابطه زیر:

$$T = \lim_{k \rightarrow +\infty} (H_1 + H_2 + \dots + H_k) = H \quad (I - H)^{-1}$$

که در این رابطه I ماتریس یکه و H ماتریس میانگین نظرات خبرگان است.

گام هفتم:

ایجاد نمودار علی و به دست آوردن دیاگرام.

در ماتریس T که در بالا آمده است جمع سطری درایه ها D و جمع ستونی درایه ها R و مجموع آن ها $D+R$ و تفاضل آن ها $D-R$ محاسبه گردیده. محل واقعی هر شاخص در سلسله مراتب نهایتاً توسط ستون $D+R$ و $D-R$ مشخص می شود. $D+R$ نشان دهنده مجموع شدت یک شاخص در طول محور طول ها و $D-R$ نشان دهنده موقعیت یک شاخص در طول محور عرض هاست. (محمدپور، باباجان، ۱۳۹۳)



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
" تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی! "



۳- یافته ها

در پاسخ به سوال اول شاخص های جانشین پروری با استفاده از تاپسیس فازی رتبه بندی گردید که به شرح جدول ذیل ارائه شده است.

اولویت	شاخص
1	شناسایی مهارت مورد نیاز پست های کلیدی
2	شناسایی دانش مورد نیاز پست های کلیدی
3	شناسایی شایستگی های مورد نیاز پست های کلیدی
4	شناسایی رفتارهای شغلی مورد نیاز پست های کلیدی
5	شناسایی مشاغل کلیدی در پست های مدیریتی
6	شناسایی مشاغل کلیدی در پست های عملیاتی
7	شناسایی مشاغل کلیدی در پست های کارشناسی
8	ارزیابی عملکرد سازمانی برای تعیین اثر بخشی کاندیداهای انتخاب شده برای پست های کلیدی
9	ارزیابی تجربیات شغلی برای انتخاب کاندیدها
10	ارزیابی عملکرد فردی کاندیداهای انتخاب شده برای پستهای کلیدی
11	ارزیابی تحصیلات افراد برای انتخاب کاندیدها
12	ارزیابی دانش مدیران انتخاب شده برای پست های کلیدی (پس از جانشینی)
13	ارزیابی تعهد کاندیدها به نظام مدیریت جانشین پروری
14	ارزیابی تمایل کارکنان به باقی ماندن در سازمان برای سنجش اثربخشی سیستم مدیریت جانشین پروری
15	ارزیابی عملکرد فردی برای انتخاب کاندیدها
16	ارزیابی موانع پیاده سازی مدیریت جانشین پروری توسط مدیران ارشد
17	ارزیابی خصوصیات شخصیتی برای انتخاب کاندیدها
18	همکاری مدیران ارشد در حل مشکلات طرح مدیریت جانشین پروری
19	ارزیابی پیشرفت شغلی در سازمان بوسیله مدیریت جانشین پروری
20	انطباق برنامه مدیریت جانشین پروری با برنامه استراتژیک سازمان
21	استفاده از روش های مربی گری
22	ارزیابی تغییرات رفتاری کاندیدها ناشی از آموزش
23	برگزار کردن جلسات آشنائی با نظام مدیریت جانشین پروری در سازمان
24	استفاده از روش های بازی های مدیریتی
25	ارزیابی تعداد پست های کلیدی دارای جانشین
26	تدوین شرح شغل پست های کلیدی شناسایی شده
27	استفاده از روش های جانشینی موقت
28	استفاده از روش های آموزش ایفای نقش برای توسعه کاندیدها
29	استفاده از روش مطالعه موردی برای توسعه کاندیدها
30	استفاده از روش های گردش شغلی



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
 "تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی!"



استفاده از روش های سمعی-بصری	31
استفاده از سخنرانی ها به عنوان روش های توسعه کاندیداها	32

در ادامه پس از رتبه بندی شاخص ها ۲۴ شاخص اول از ۳۲ شاخص اولیه در تکنیک دیمتل مورد استفاده قرار گرفتند و پس از طراحی پرسشنامه دیمتل و دریافت نظر خبرگان یافته ها به شرح ذیل ارائه میگردد.

تعیین محل شاخص ها در صفحه مختصات

	D+R	D-R
1	13.57246	0.1329
2	13.36914	-0.07121
3	13.26264	0.047413
4	19.91429	0.182666
5	12.5765	-0.99156
6	11.8759	-0.70495
7	11.33293	-1.16347
8	11.95596	-0.62195
9	12.81735	-0.09171
10	12.51589	0.00537
11	12.04492	-0.57747
12	12.25492	-0.09366
13	12.18604	-0.13253
14	12.51928	0.020462
15	13.02737	-0.40208
16	13.33819	-0.044
17	12.96497	0.070646
18	13.2159	0.933858
19	13.41097	0.769658
20	13.4424	0.693591
21	13.14973	0.678025
22	13.7603	0.081521
23	13.82523	0.0579
24	12.83347	1.22059

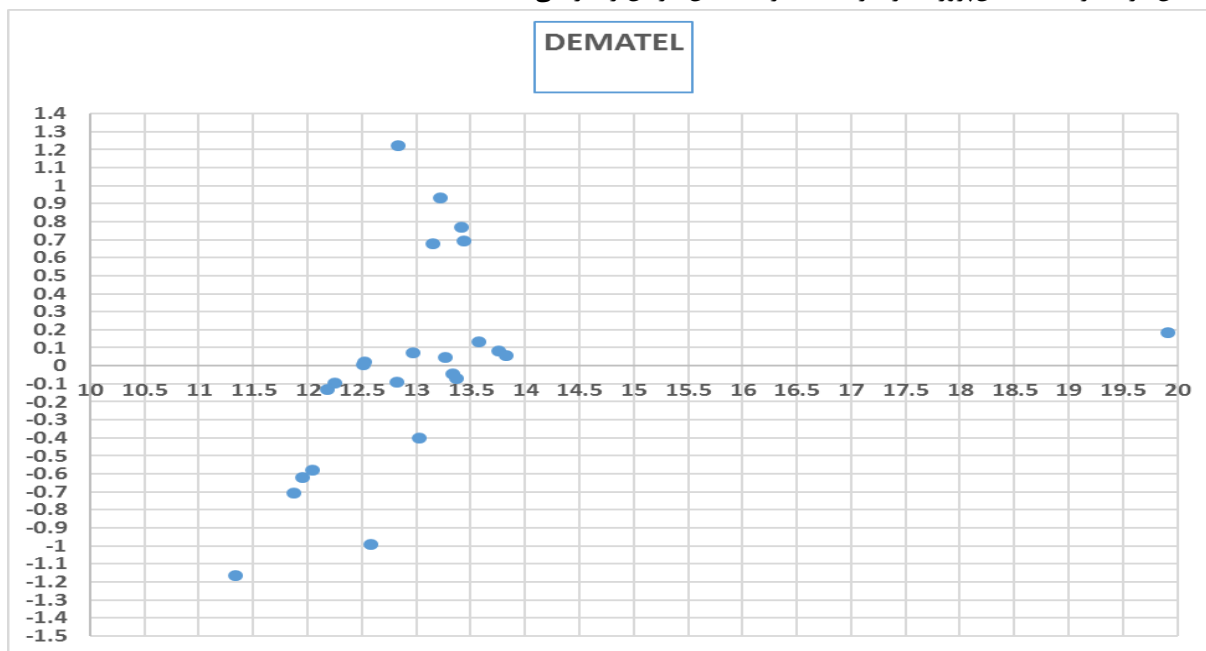
محل واقعی هر شاخص در مختصات با اعداد به دست آمده در ستونهای D + R و D - R مشخص می شود که در آن D+R نشان دهنده محل نقطه روی محور Y ها و D-R نشان دهنده محل نقطه روی محور Xها میباشد. هرچه میزان D + R بیشتر باشد یعنی تاثیر گذاری و تاثیر پذیری آن شاخص بیشتر است و به بیان ساده تر آن شاخص دارای اهمیت بیشتری است. که در نمودار ما این شاخص "همکاری مدیران ارشد در حل مشکلات طرح مدیریت جانشین پروری" است که مسلما همکاری مدیران ارشد در هر حوزه ای انجام بهتر آن کار را به دنبال خواهد داشت. و هرچه محل قرار گیری نقاط روی محور طولها یا D-R مثبت تر باشد نشان دهنده اثر گذار تر بودن آن شاخص و برعکس هرچه D-R منفی تر باشد نشان دهنده اثر پذیر تر بودن آن شاخص است. که در این پژوهش شاخص "ارزیابی تمایل کارکنان به باقی ماندن در سازمان برای سنجش اثربخشی سیستم مدیریت جانشین پروری" اثر گذارترین عامل که مسلما ارزیابی از کارکنان و نتیجه حاصل شده از این ارزیابی حقیقتا بر تمامی عامل ها اثر گذار خواهد بود و شاخص "شناسایی مشاغل کلیدی



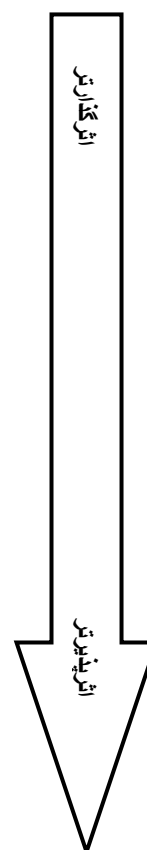
کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
" تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی !"



در پست های کارشناسی " اثرپذیرترین شاخص است. که مسلما بسیاری از آیتمها بر روی شاخص تشخیص پست های کلیدی در رده کارشناسی اثر گذار خواهد بود. و از آنجا که این گزینه کمترین مقدار D+R را نیز به خود اختصاص داده است بیانگر کم اهمیت بودن این شاخص در مدیریت جانشین پروری در شرکت مخابرات استان کرمان را دارا می باشد.



شاخص	مختصات روی محور طولها
24	1.220589691
18	0.933857562
19	0.769657878
20	0.693591211
21	0.678024566
4	0.1826656
1	0.1329
22	0.081520711
17	0.070645959
23	0.0579
3	0.047413236
14	۵0.020462344
10	0.005370348
16	-0.043998952
2	-0.071212622
9	-0.091712341
12	-0.09365668
13	-0.132531771
15	-0.40208405
11	-0.57746853
8	-0.621954171





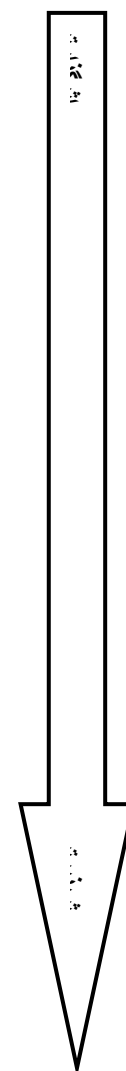
کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
" تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی !"



6	-0.704948811
5	-0.991556948
7	-1.163474228

ترتیب اثر گذاری شاخص ها و اثر پذیری آنها

1	ارزیابی تمایل کارکنان به باقی ماندن در سازمان برای سنجش اثربخشی سیستم مدیریت جانشین پروری
2	ارزیابی پیشرفت شغلی در سازمان بوسیله مدیریت جانشین پروری
3	ارزیابی دانش مدیران انتخاب شده برای پست های کلیدی (پس از جانشینی)
4	ارزیابی تغییرات رفتاری کاندیداها ناشی از آموزش
5	ارزیابی عملکرد فردی کاندیداها انتخاب شده برای پستهای کلیدی
6	همکاری مدیران ارشد در حل مشکلات طرح مدیریت جانشین پروری
7	ارزیابی موانع پیاده سازی مدیریت جانشین پروری توسط مدیران ارشد
8	ارزیابی عملکرد سازمانی برای تعیین اثر بخشی کاندیداها انتخاب شده برای پست های کلیدی
9	استفاده از روش های مربی گری
10	ارزیابی تعهد کاندیداها به نظام مدیریت جانشین پروری
11	برگزار کردن جلسات آشنائی با نظام مدیریت جانشین پروری در سازمان
12	ارزیابی تحصیلات افراد برای انتخاب کاندیداها
13	شناسائی شایستگی های مورد نیاز پست های کلیدی
14	استفاده از روش های بازی های مدیریتی
15	انطباق برنامه مدیریت جانشین پروری با برنامه استراتژیک سازمان
16	شناسائی مهارت مورد نیاز پست های کلیدی
17	ارزیابی عملکرد فردی برای انتخاب کاندیداها
18	ارزیابی خصوصیات شخصیتی برای انتخاب کاندیداها
19	ارزیابی تجربیات شغلی برای انتخاب کاندیداها
20	شناسائی رفتارهای شغلی مورد نیاز پست های کلیدی
21	شناسائی دانش مورد نیاز پست های کلیدی
22	شناسائی مشاغل کلیدی در پست های عملیاتی
23	شناسائی مشاغل کلیدی در پست های مدیریتی
24	شناسائی مشاغل کلیدی در پست های کارشناسی





کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
" تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی !"



۴- بحث و نتیجه گیری

امروزه وضع موجود سازمانها نشان از کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز آنها به مدیران به مراتب خلاق و هوشمند، مستعد و ماهر، شایسته و توانمند و پویاتر از مدیران امروزی، در سالهای آینده دارد کما اینکه تربیت مدیران آینده یکی از مهمترین راهکارهای توسعه سازمانهاست. حقیقت این است که شناسایی و بهره گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی ترین چالشهای پیش روی سازمانها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. به همین منظور، بسیاری از سازمانهای آینده نگر، به دنبال طراحی برنامه های راهبردی و عملیاتی جانشین پروری و استفاده بهینه از تکنیک ها و راهبردهای طراحی یا بهبود مسیر پیشرفت شغلی و اثربخشی شرایط کارکنان سازمانها برای برآورد و تامین نیازمندیهای آینده خود در این زمینه هستند. بدیهی است اجرای این برنامه ها مستلزم استفاده از فنون و تکنیک هایی است که بتوانند به ارزیابی درست قابلیت های مورد نظر و تامین جایگزین مناسب مدیران سازمانها را کمک نماید. بنابر این در طراحی و بهبود مسیر پیشرفت شغلی به منظور انتخاب افراد واجد شرایط برای تصدی مناصب مدیریتی می توان از تجربه های مدیران توانمند حاضر در زمینه هایی، مانند طراحی و تدوین قابلیتها، شناسایی استعدادهای درون و برون سازمانی و انجام ارزیابی ها و... کارکنان موجود بهره جست و از این راه موفقیت سازمان را برای عبور از دشواریهای پیش رو بیمه کرد. چالش اصلی سازمان ها درک مدیریت جانشین پروری و چگونگی پیاده سازی آن است. امروزه بزرگ ترین آرزوی سازمانها تعریف یک سیستم مدیریت جانشین پروری مناسب و اداره آن به روش موفق است. بی شک طراحی و استقرار سیستم مناسب مدیریت جانشین پروری در سازمان های پیشرو مستلزم شناسایی عوامل کلیدی و رتبه بندی این عوامل در زمینه استقرار آن است. یافته های این پژوهش که عوامل کلیدی پیاده سازی مدیریت جانشین پروری در سازمان ها به روش تاپسیس فازی رتبه بندی کرده است، رتبه یک مربوط به "شناسایی مهارت مورد نیاز پست های کلیدی"، رتبه دوم، "شناسایی دانش مورد نیاز پست های کلیدی" می باشد. رتبه سوم، "شناسایی شایستگی های مورد نیاز پست های کلیدی" است که این نیاز احساس میشود مدیریت ارشد شرکت مخابرات استان کرمان، در فرایند جذب افراد مدنظر داشته باشند. این رتبه بندی اگر چه در شرکت مخابرات استان کرمان صورت گرفته است، اما قابلیت تعمیم به سایر سازمانها را نیز دارد. پیش از این به ابعاد دیگر موضوع از جمله تعیین شاخص ها، بررسی وضعیت موجود و مطلوب برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری در سازمانها، بررسی چالش ها و موانع موجود و... پرداخته شده بود و با توجه به جدید بودن موضوع پژوهش تا کنون در ایران پژوهشگری در رابطه با رتبه بندی شاخص های جانشین پروری تحقیقی ارائه نداده است. نتایج به دست آمده از محاسبات کاملاً منطقی و سازگار با سازمان میباشد زیرا برای سازمانهایی که هنوز هیچ اقدامی برای فرآیند جانشین پروری در آنها انجام نشده است اساسی ترین موضوعات، شناسایی مهارتها و دانش و شایستگی و رفتارهای تعریف شده و مشخص برای پستهای کلیدی میباشد تا بتوان اساساً به تشخیص جانشین مناسب و دارای این شرایط پرداخت. سپس همانطور که از اولویت پنجم آمده است شناسایی مشاغلی که نیاز به پرورش جانشین در آنها بیشتر احساس میشود دارای اهمیت شناخته شده اند و سپس ارزیابی شاخص های انتخاب جانشین و پرورش جانشین که به ترتیب اولویتهای قابل بررسی است و در ادامه برنامه های جانبی که در جانشین پروری مؤثر خواهد بود قابل توجه شده اند. نتایج این بررسی نشان داد، در بین شاخص های شناسایی شده و رتبه بندی شده شاخص "ارزیابی موانع پیاده سازی مدیریت جانشین پروری توسط مدیران ارشد"، به عنوان عامل مهم از نظر اثر گذاری و اثر پذیری از خروجی تکنیک دیمتل تعیین گردید که در این نتیجه زیاد دور از ذهن نبود چرا که مدیران ارشد سازمان با توجه به تجربه کاری و شناخت که از کارکنان، آگاهی که از سازمان دارند می توانند بسیار در مدیریت جانشین پروری اثر گذار باشند و با شناخت موانع پیاده



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
 "تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی!"



سازی و روشن شدن کاستی ها و نیازها که به عنوان موانعی در پیاده سازی ومدیریت جانشن پروری شناخته می شوند به عنوان مهم ترین عامل در مدیریت جانشن پروری بحساب آورده شوند و به همین ترتیب عامل ارزیابی تمایل کارکنان به باقی ماندن در سازمان برای سنجش اثر بخشی سیستم مدیریت جانشن پروری، عاملی بسیار اثر گذار شناخته شده است که کاملا بدیهی و به واقعیت نزدیک است که زمانی کارکنان تمایل داشته باشند در سازمان باقی بمانند مسلما بر روی تمامی شاخص های دیگر تاثیر مشاهد خواهد شد و نکته جالب توجه اینکه برنامه های ضمنی و گردش شغلی وسخنرانی وسمعی بصری و ...از اهمیت چندانی در سازمان بهره نبرده اند که میتواند این نکته را در ذهن روشن کند از نظر خبرگان این مبحث به قدری در سازمان مورد نیاز است که مستقیما باید وارد عمل شد و از اتلاف هرگونه وقت جلوگیری نمود.

منابع

- پورصادق، ناصر، پیری، شهریار، خاتمی، بهزاد، (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر اجرای موفق برنامه جانشن پروری مدیران؛ مطالعه موردی، فصلنامه علمی - ترویجی مطالعات منابع انسانی، سال دوم، شماره هفتم.
- زین الدینی بیدمشکی، زهره، فریبا، عدلی، مزده، وزیری، (۱۳۹۳). مقایسه وضعیت موجود جانشن پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۷۲.
- هادیزاده مقدم، اکرم، سلطانی، فرزانه، تبیین مؤلفه های پیاده سازی مدیریت جانشن پروری در سازمان (مطالعه موردی: حوزه های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکتهای تابعه مستقر در تهران)، (۱۳۹۰). فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم / شماره ۱۰
- رحیم رضانیان، محمد، زارعی دودجی، ابوالقاسم، (۱۳۹۱). انتخاب استاد نمونه بر اساس مدل تاپسیس سلسله مراتبی در محیط فازی، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۶۶.
- بهشتی فر، ملیکه، متقی، محمد حسین، (۱۳۸۸). مدل کانال رهبری در فرایند جانشن پروری، مجله تدبیر، شماره ۲۱۱.
- بردبار، غلامرضا، موسوی، سید محمد، مرادی، بهرنگ، (بهار و تابستان ۱۳۹۱). تحلیلی بر نیازهای آموزشی کارکنان با استفاده از تاپسیس فازی، دیمتل فازی، (مورد مطالعه: استانداری خراسان جنوبی)، دو فصلنامه مطالعات برنامه ریزی آموزشی، سال اول، شماره اول.
- قلی پور، آرین، پورعزت، علی اصغر، سبکرو، مهدی، (بهار و تابستان ۱۳۹۰). کاربرد مدل میدان نیرو در برنامه ریزی برای جانشن پروری، دو فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال سوم، شماره ۱.
- میرغفوری، سید حبیب اله، صیادی تورانلو، حسین، کریمی نیا، مریم، (پاییز ۱۳۹۲). رتبه بندی عوامل مؤثر بر ارتقای نوآوری در شرکتهای وابسته به مراکز رشد با استفاده از تکنیک تاپسیس فازی؛ مطالعه موردی پارک علم و فناوری یزد، رشد فناوری، فصلنامه تخصصی پارک ها و مراکز رشد، سال نهم، شماره ۳۶.
- شهرکی، رضا، مرادی، معصومه، (مهر و آبان ۱۳۹۲). ارزیابی ریسک در محیط کار با استفاده از آنالیز ایمنی شغل، روش گروه اسمی و تاپسیس فازی، دوماه نامه سلامت کار ایران، دوره ۱۰، شماره ۴.
- حق شناس کاشانی، فریده، سعیدی، نیما، (بهار ۱۳۹۰). رتبه بندی عوامل مؤثر بر رقابت پذیری صنعت فرش کشور با روش تاپسیس فازی، مجله علمی پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، سال اول، شماره اول.



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
 "تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی!"



- حسینی گل افشانی، سید احمد، فتحی مظلوم، امید، نامدار، زینب، (آذر ۱۳۹۳). امکان سنجی پیاده سازی نظام مدیریت جانشین پروری) ابعاد ساختاری و رفتاری (در سازمان منطقه ویژه انرژی اقتصادی پارس، کنفرانس بین المللی علوم انسانی و مطالعات رفتاری.
- موغلی، علیرضا، یداللهی، سحر، (دی ماه ۱۳۹۳). بررسی تاثیر نظام مدیریت استعداد بر جانشین پروری در سازمان های دولتی شهر شیراز، سومین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت.
- ذبیحی، محمد رضا، حسینی، سید محمد، (۲۲ آبان ۱۳۹۳). تبیین برنامه ریزی جانشین پروری و فرایند اجرای آن در سازمان های عصر جدید، اولین کنفرانس ملی تحقیق و توسعه در هزاره سوم دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول.
- زارع، ناصر، (۱۳۹۰). بهینه سازی مدل جانشین پروری با رویکرد شایسته گزینی در شرکت فولاد آلیاژی ایران، (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه پیام نور مرکز کرج.
- پلنگی، عباس، (۱۳۹۰). بررسی رابطه مدیریت استعدادها و جانشین پروری در بانک رفاه کارگران، (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه پیام نور مرکز تهران
- کاظمی مقدم، علی، قاسمی وامقی، محمد، احمدی، سیدعلی اکبر، (۱۳۹۱). الزامات اجرایی پیاده سازی برنامه جانشین پروری در شرکت پتروشیمی فجر. خلاصه مقالات همایش ملی مدیریت، حسابداری و مهندسی صنایع در سازمانها. گچساران. دانشگاه آزاد اسلامی واحد گچساران.
- حق شناس کاشانی، فریده، سعیدی، نیما، (۱۳۹۰). رتبه بندی عوامل مؤثر بر رقابت پذیری صنعت فرش کشور با روش تاپسیس فازی. مجله علمی پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین. سال اول، شماره اول.
- دری، بهروز، شجاعی، سیدعماد، (تیر ۱۳۸۷). طراحی و تبیین مدل تفصیلی نظام جانشینی و جایگزینی (تجربه پالایش و پخش). چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی. تهران. موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی.
- عیدی، اکبر، دیانتی، محمد، (مرداد ۱۳۸۷). مراکز ارزیابی؛ روش نوین جانشین پروری، به نقل از تدبیر شماره ۱۹۵.
- دهقانپور فراشاه، علی، (۱۳۹۰). الگوی برنامه ریزی جانشین پروری، بررسی موضوع در شرکتهای زیر مجموعه وزارت دفاع جمهوری اسلامی، (رساله دکتری). دانشگاه علامه طباطبایی تهران.
- فتحی مظلوم، امید، (۱۳۹۱). امکان سنجی پیاده سازی نظام مدیریت جانشین پروری از لحاظ ابعاد ساختاری و رفتاری در سازمان منطقه ویژه انرژی اقتصادی پارس، (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران.
- بیدختی، علی اکبر امین، شریفی، نوید، (۱۳۹۲). شناسایی شاخص های عملکرد نیزوی انتظامی جهت برقراری امنیت اجتماعی مناطق گردشگر پذیر نوری با اتکاء به تکنیک دیمتل فاسی، پژوهشنامه جغرافیای انتظامی سال اول، شماره چهارم.