



## طراحی الگوی مناسب جانشین پروری در شرکت های صنعتی، مطالعه موردی: شرکت های بزرگ و متوسط شهرک صنعتی مشهد

حسنعلی آقاجانی<sup>1</sup>، امیر کاریزنوئی<sup>2</sup>

<sup>1</sup>دانشیار گروه مدیریت صنعتی دانشگاه مازندران

<sup>2</sup>دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، گرایش تولید و عملیات دانشگاه مازندران

### چکیده

سازمان های امروزی باید برای مدیریت استعداد های فعلی و آتی خود، اقدامات موثری را در تمام سطوح طرح نمایند و برای حصول از این که افراد مناسب برای مشاغل مناسب، در مکان ها و زمان های مناسب به منظور تامین نیازهای سازمانی در دسترس باشند، برنامه های جانشین پروری را اجرا کنند. پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی مناسب جانشین پروری در شرکت های صنعتی با مطالعه شرکت های بزرگ و متوسط شهرک صنعتی مشهد انجام شد. در پژوهش حاضر ابتدا با بررسی ادبیات تحقیق به بررسی ابعاد بحث جانشین پروری از دیدگاه محققین مختلف پرداخته شده است و سپس با استفاده از متدولوژی تحلیلی مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) روابط بین ابعاد و عوامل موثر بر موفقیت برنامه جانشین پروری، مورد تحلیل قرار میگیرد. نتیجه منجر به طراحی " الگوی مناسب جانشین پروری در شرکت های بزرگ و متوسط " شده است. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که مدل یکپارچه این فرایند شامل ابعاد: برنامه های مشاوره، تشکیل ذخایر استعداد ها، تعهد به اجرای برنامه جانشین پروری، شناسایی نیاز های آتی، استفاده از تکنولوژی، بازخور گرفتن از برنامه، تشکیل پایگاه اینترنتی اشتراک گذاری دانش، شناسایی قابلیت های موجود و ایجاد الگو های مدیریتی است که باهم در تعامل می باشند.

### واژگان کلیدی

جانشین پروری، سازمان های دولتی، طراحی مدل، مدل سازی ساختاری تفسیری.

### 1- مقدمه

امروزه توصیه های متخصصین، بیش از هر زمان دیگری چالش بر انگیز و با اهمیت است و صداقت در بین کارکنان سازمان ها به تدریج در حال کمتر شدن است. به لحاظ آکادمیک نیز، گواهی ها و مدارک آموزشی موسسات علمی نیز به لحاظ عملکرد کارکنان، مورد تردید قرار میگیرد. تحولاتی که در جهان رخ داده است، باعث گردیده تا نظرات و انتظارات مشتریان از سازمان ها تغییر کند. بنابر این سازمان ها می بایست استعداد های درون سازمانی را در جهت تطابق با این تغییرات پرورش دهند، به عبارت دیگر مدیران سازمان، جانشینان شایسته ای برای آینده سازمان پرورش دهند (اولویده و همکاران 2016). برنامه های جانشین پروری، دارای پتانسیلی برای تبدیل شدن به یکی از رشته های اصلی کسب و کار در دهه آینده است.

طی یک نظر سنجی جهانی از بیش از 500 نفر از مدیران اجرایی سازمان های جهانی، یکی از بزرگترین نگرانی ها برای رهبران این سازمان ها، بحث استعداد یابی و جانشین پروری در سازمان می باشد. مدیریت جانشین پروری یکی از مسائل مهم مدیریت منابع انسانی در سازمان ها می باشد. برنامه جانشین پروری در طول سالیان دراز به روش های متعددی تعریف شده است که بطور عمده و کلی به عنوان تلاشی سیستماتیک و متفکرانه برای شناسایی افراد مستعد در سازمان و توسعه ویژگی های و شایستگی ها شغلی ایشان معرفی میشود. یک برنامه جانشین پروری خوب، نه تنها به دنبال انتخاب و معرفی رهبران و مدیران عالی بعدی سازمان می باشد بلکه راه کارهایی عملی در جهت افزایش بهره وری نیروی انسانی داخلی نیز ارائه میکند (هورا و همکارانش 2010). برنامه ریزی جانشین پروری همواره یکی از نگرانی های مدیران منابع انسانی در سازمان ها بوده است که برای چندین دهه این نگرانی در تحقیقات مرتبط نیز مشاهده میشود. با بزرگتر شدن شرکت ها و مالکیت عمومی آنها، موضوع جانشین پروری اهمیت بیشتری پیدا کرده است. بطوری که امروزه برای حیات و بقای سازمان ها امری ضروری تلقی میشود (ویر 2015).

## 2- دور نمای جهانی از استراتژی های مدیریت استعداد ها

روند یکپارچگی جهانی، استاندارد های سازمانی را به جهت استخدام و بکارگیری استعداد ها، توسعه و مدیریت آنها، به جهت حفظ موقعیت رقابتی سازمان، مشخص میکند. بنابر این سازمان ها میبایست برای مدیریت استعداد های سازمان از استاندارد های جهانی بهره بگیرند و به طور همزمان، هم شرایط شغل را در نظر بگیرند و هم شرایط بازار کار محلی را. سازمان هایی که در سطح گسترده موفق شده اند اغلب از استراتژی های محلی برای استخدام کارکن استفاده میکنند اما این استخدام با شیوه ها جهانی انتقال اطلاعات، همراه است. امروزه در کنار چالش های بسیاری که سازمان ها با آن درگیر هستند، کشف، حفظ و نگهداری استعداد ها درون سازمان از دیگر مسائلی است که بسیار چالش برانگیز و با اهمیت است. سیستم ها و ساختارهای سازمانی باید به گونه ای طراحی شوند که از استعداد های منابع انسانی، حمایت کنند و در جهت توسعه این استعداد ها گام بردارند. امروزه کاملا مشخص شده که کارکنانی که مدت بیشتری در سازمان شاغل هستند وفاداری بیشتری دارند (کریشنا موهان و پاتل 2010).

در واقع مدیریت استعداد های سازمان، یکی از اولویت های همه سازمان های امروزی در جهان است. عباراتی چون مدیریت استعداد ها، جنگ استعداد ها، تاخت و تاز استعداد ها، کمبود استعداد و نگرانی در رابطه با استراتژی های پرورش استعداد داخل سازمانی، در ادبیات تحقیقی کشور های مختلفی چون آمریکا، انگلستان، استرالیا، ژاپن، چین هند و سایر کشور های آسیا، به وفور دیده میشود. جنبه های مختلف مدیریت استعداد ها شامل استخدام، انتخاب، راهنمایی، مدیریت عملکرد، توسعه شغلی، توسعه رهبری، برنامه جانشین پروری، بازنشستگی و پاداش است. که در این میان، برنامه ریزی جانشین پروری، موضوعی است که اخیرا بسیار مورد توجه سازمان ها و شرکت های صنعتی، قرار گرفته است (کیگو و گاجونگا 2016).

## 3- برنامه ریزی جانشین پروری

قبل از آنکه بخواهیم از الگوی جانشین پروری استفاده کنیم، می بایست مفهوم آن را درک کنیم. بطور کلی برنامه جانشین پروری، شامل انتخاب و آموزش کارکنان داخلی به منظور اشتغال در پست های رهبری سازمانی می باشد و به نوعی مدیریت استعداد محسوب میشود. موسسه یا سازمانی که به دنبال اجرای برنامه جانشین

پروری است، استعدادها و کارکنان مستعد داخلی سازمان را شناسایی میکند و برای ایشان فرصت‌هایی مهیا میکند تا استعداد و مهارت‌های خود را توسعه دهند. بویژه توسعه مهارت‌های مدیریتی، سرپرستی و رهبری مورد تأکید قرار می‌گیرد. هم‌چنین ممکن است برنامه‌های جانشین‌پروری صرفاً مختص موقعیت‌های شغلی مدیریتی در سازمان نباشد. به عنوان مثال ممکن است مهارت یا تخصص غیر مدیریتی خاصی در سازمان نیاز باشد مانند حافظ منابع طبیعی در سازمان (گالبرایت و اسمیت 2011).

برنامه ریزی جانشینی، رویدادی است که دیر یا زود، همه کسب و کارها صرف نظر از اندازه آن کسب و کار، ناچار به استفاده از آن می‌شوند. بنابر این می‌بایست برنامه‌های جانشین‌پروری به عنوان بالاترین تقدم در استراتژی‌های سازمان رعایت شود تا از تضعیف و نابودی شرکت جلوگیری شود که البته معمولاً در اکثر سازمان‌ها رعایت نمی‌شود. برنامه ریزی جانشین‌پروری به تلاش سازمان به منظور برنامه ریزی برای کارکنان و مدیران با مهارت بالا و کلیدی در جهت پوشش نیازهای سازمان مرتبط با بازنشستگی، ارتقاء و یا مرگ افراد و نیازهایی که ممکن است در آینده سازمان ایجاد شود، اشاره دارد. فعالیت‌هایی از قبیل انتخاب، توسعه، آموزش و مستندسازی از جمله عوامل اثرگذار بر فرایند جانشین‌پروری می‌باشند. باید توجه داشت که فرایند جانشین‌پروری یک فرایند طولانی مدت است و نیازمند توجه ویژه بخش مدیریت منابع انسانی سازمان می‌باشد (دراست و ویلهم 2012).

سطوح مختلفی برای برنامه ریزی جانشین‌پروری وجود دارد. که اگر آنها را بر روی یک طیف در نظر بگیریم، در یک سر طیف، ممکن است برنامه‌های جانشین‌پروری شامل برنامه‌هایی برای توسعه مهارت‌های رهبری در سراسر سازمان باشد. این امر منجر به ایجاد سازمانی از کارکنان می‌شود که نسبت به شغل خود دارای مهارت‌های رهبری اند، آماده‌اند تا مسئولیت‌های بیشتر قبول کنند و در صورت نیاز می‌توانند از آنها برای رهبری در همان حوزه استفاده کرد. در وسط طیف، برنامه‌های جانشین‌پروری شامل کشف و توسعه مهارت‌های کارکنان به نسبت کارآمدتر برای نیازهای آینده سازمان می‌باشد. و در سمت دیگر طیف برنامه‌های جانشین‌پروری، برنامه‌های خاص برای تعداد محدودی از افراد در نظر گرفته می‌شود تا مهارت‌های ایشان را به منظور استفاده در موقعیت‌های خاص شغلی و رهبری سازمان در آینده، توسعه دهد. (گالبرایت و اسمیت 2011).

#### 4- جانشین‌پروری از نظریه تا عمل

اگر چه اهمیت برنامه ریزی مناسب جانشین‌پروری بطوری وسیع شناخته شده است. اما هنوز تعداد زیادی از شرکت‌ها فاقد برنامه جانشین‌پروری مناسبی می‌باشند. یک مطالعه علمی در سال 2004 با استفاده از نظرات 711 مدیر بخش منابع انسانی، عنوان می‌کند که هشتاد درصد از مدیران معتقدند که برنامه ریزی جانشین‌پروری برای سازمان حیاتی است، اما کمتر از 50 درصد از مدیران این کمپانی‌ها، یکی برنامه جانشین‌پروری مناسب دارند. هم‌چنین در تحقیقات دیگر نشان داده شده است که کمتر از 50 درصد از شرکت‌هایی که برنامه ریزی جانشین‌پروری دارند، آن را اجرایی می‌کنند. عوامل فردی و سازمانی بسیاری مانع از اجرای عملی برنامه‌های جانشین‌پروری می‌شود. به عنوان مثال سلامتی، به عنوان یک ویژگی مثبت مدیران اجرایی محسوب می‌شود اما سلامتی می‌تواند تأثیر منفی روی برنامه‌های جانشین‌پروری داشته باشد: در واقع مدیران اجرایی که مشکلات سلامتی کمتری دارند تمایل دارند تا حد امکان برنامه انتقال دانش و تجربیات به افراد جدید را به تعویق بیندازند که ممکن است، در صورت نیاز اورژانسی سازمان به یک مدیر جدید، سازمان را با مشکل مواجه کند (روزول 2010). عوامل دیگری که مدیران را از

اجرای برنامه های جانشین پروری باز میدارد عبارتند از : عدم تمایل به دریافت پند و نصیحت از جانب دیگران، ترس از بالا رفتن سن، بازنشستگی و مرگ، عدم درک تغییر مالکیت و عدم درک درست از ارزش سازمان. مشکلات سازمانی که مانع اجرای درست برنامه های جانشین پروری میشود عبارتند از: عدم تمایل فرد مورد نظر برای موقعیت شغلی پیشنهادی، عدم تناسب بین مهارت های فرد و شغل مورد نظر، توسعه اندک سازمان، ضعف ارتباطات ، عدم صداقت، درگیری و عدم اطمینان در سازمان. به منظور اجرای موفق برنامه جانشین پروری ، این عوامل می بایست تشخیص داده شوند و سریعتر از بین بروند(پرینود و همکارش 2016).

دسترسی به نمایی از آینده سازمان، برای طراحی یک برنامه ریزی جانشین پروری خوب، ضروری است. برنامه ریزی جانشین پروری می بایست با استراتژی های داخلی سازمان ترکیب شوند و همچنین از مدیریت جانشین پروری، به عنوان ابزاری برای استراتژی های تجاری استفاده شود. برنامه ریزی جانشین پروری باید به عنوان یکی عنصر کلیدی در جهت رسیدن به هدف بزرگتر سازمان یعنی پایداری سازمان، در نظر گرفته شود تا سازمان بتواند با پرورش کارکنان مناسب در برابر تغییرات بازار ، واکنش مناسب نشان دهد. بنابر این برای اجرای یک برنامه جانشین پروری موفق می بایست، مهارت هایی که در آینده مورد نیاز سازمان خواهد بود، در استراتژی شرکت گنجانده شود. مدیران می بایست بر اساس توانایی ها و مسئولیت هایی که میتوانند در نقش های مختلف برای آینده سازمان، بر عهده بگیرند ارزیابی شوند و همینطور در برنامه ریزی جانشین پروری می بایست استعداد های جاری و آتی مورد نیاز سازمان در نظر گرفته شود(جنکیس 2016).

### 5- فرایند های جانشین پروری

تعداد سازمان هایی که به مدیرانشان آموزش میدهند تا دانش حیاتی و لازم سازمان را بخوبی فراگیرند و به افرادی که به عنوان جانشینانشان در نظر گرفته شده اند بیاموزند، بسیار کم می باشند. برای یک کارفرما بسیار ضروری است که میان نسل های کارکنان ارتباط برقرار کند. به عنوان اولین گام، هر سازمان می بایست ارزش های هر کارمند را در نظر بگیرد و همکاری تیمی را تشویق کند و محیطی را در سازمان فراهم سازد که حامی پرورش و انتشار دانش در میان کارکنان باشد. به بیان دیگری می توان گفت که مهمترین اقداماتی که یک سازمان می تواند در این راستا انجام دهند عبارتند از :

- راه اندازی یک برنامه مشاوره : با به تعویق انداختن بازنشستگی کارکنان، ایشان مشتاق خواهند شد که تجربیات خود را به کارکنان جوان تر منتقل کنند. آنها از اینکه تجربیات خود را با دیگر کارکنان به اشتراک بگذارند لذت خواهند برد.
  - راه اندازی یک پایگاه اینترنتی : تا از طریق آن کارکنان سازمان بتوانند تجربیات خود را بر روی اینترنت و یا اینترنت سازمان به اشتراک بگذارند. بخش فناوری اطلاعات سازمان میتواند مسئولیت اجرا و پیاده سازی آن را بر عهده بگیرد تا دانش کارکنان با تجربه به بهترین نحو نگهداری و انتقال بیابد.
  - الگو بودن برای کارکنان: مدیران سازمان می بایست تشویق شوند تا مسائل و مشکلاتی که برای سازمان بوجود می آید با کمک و همکاری دیگران حل کنند و نه اینکه به تنهایی مسئولیت آن را بر عهده بگیرند. این مساله باعث میشود که کارکنان برای نظرات همکارانشان ارزش بیشتری قائل بشوند(اپل بوم و همکارانش 2015).
- فرایند جانشینی در کسب و کار های خانوادگی معمولا شامل انتقال مالکیت و رهبری به فردی میشود که ممکن

است یکی از اعضای خانواده باشد یا نباشد. محققین معتقدند که فرایند جانشینی یکی از مهمترین فرایندهای چرخه عمر کسب و کارهای خانوادگی می باشد. بطور معمول فرایندهای جانشین پروری دو هدف اصلی دارند. هدف اول: انتخاب جانشینان یا تعیین کاندیده های مناسب با توجه به معیارهایی که تعیین می شود. و هدف دوم: آماده سازی سازمان برای انتقال مدیریت و کنترل سازمان از نسل قدیمی به نسل جدیدتر. با توجه به اینکه برنامه ریزی جانشین پروری، تمام فعالیت های مربوط به این فرایند را پوشش میدهد، نقش تعیین کننده ای در تعیین خروجی سازمان دارد و بهمین خاطر از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد. با توجه به پیشینه ادبیات غنی در رابطه با بحث فرایندهای جانشین پروری در کسب و کارها، چهارفاز مهم برای این فرایند در نظر گرفتیم: فاز آغاز فرایند، فاز آماده سازی، فازانتخاب و فاز آموزش. که زمان و ترتیب این فازها بسته به شرایط مختلف میتواند تغییر کند(مایکل و کاملندر، 2015).

چارچ (2015) در مقاله خود بابررسی شرکت پپسی در آمریکا، فرایند جانشین پروری را شامل چهار مرحله اصلی می داند:

اولین گام در برنامه ریزی جانشین پروری، تعیین استعداد های مورد نیاز برای آینده می باشد. که این مسئله بر اساس استراتژی های شرکت، نیاز بازارهای خارجی و تغییر نیروی کار در آینده، صورت می گیرد. گام بعدی کمی سازی و طبقه بندی استعداد های موجود با توجه به نیاز های آینده است بطوریکه نیازهای آینده، به استراتژی های جانشین پروری جهت می دهد. این مرحله شامل تعداد زیادی از ابزارها، مدل ها و اطلاعات از محتوای پرونده شغلی کارکنان می باشد. به عنوان مثال برای یک موقعیت شغلی در آینده، تعدادی از متغیر های از جمله قابلیت های رهبری، مهارت های کلیدی، آرمان های انگیزشی و حتی ویژگی های شخصی و شناختی نیز در نظر گرفته میشود. زمانی که چارچوب مشخص شد و استعداد ها طبقه بندی شدند، به مرحله اجرا میرسیم.

مراحل سوم و چهارم جانشینی شامل ساخت و یا خرید استعداد های مورد نیاز برای پوشش شکاف موجود در نیاز های آینده و وضع حاضر و اطمینان بخشی از اجرای درست فرایند می باشد. در این رابطه ما دسترسی کامل به دانش نظری، ابزارها و مدل های ارائه شده برای این منظور، را داریم. به عنوان مثال ما کاملاً با مدل های توسعه رهبری آشنایی داریم(چارچ 2015).

## 6- مدل ستاره ای یا هفت نقطه ای جانشین پروری روزول

روزول(2010) در کتاب خود با عنوان "برنامه ریزی جانشین پروری کارا" مدلی ارائه میکند که از طریق آن بتوان به یک برنامه جانشین پروری کارا و مناسب دست یافت این مدل که بر هفت موضوع تاکید میکند به عنوان مدل هفت نقطه ای و یا مدل ستاره ای شناخته میشود. این هفت عامل عبارتند از:

- ایجاد تعهد
- ارزیابی نیازها و شرایط کار فعلی
- ارزیابی عملکرد شغلی فردی
- ارزیابی نیازها و شرایط کار در آینده
- ارزیابی قابلیت های فردی
- بستن شکاف توسعه

- ارزیابی برنامه مدیریت جانشین پروری (روزول 2010).

## 7- پیشینه ادبیات

دونوح (2016) در پژوهش خود با عنوان "استفاده از مدیریت دانش به منظور جانشین پروری کارا در خدمات شهری" بیان میکند که چالش پیش روی سازمان ها، اکنون این است که چگونه از دانش و تخصص های کلیدی سازمان در برابر ترک شغل کارکنان، محافظت کند. در این مطالعه 16 نفر از مدیران یک سازمان، از طریق نرم افزار های آنلاین، دانش خود را به اشتراک گذاشتند. در پایان نتیجه گرفتند که برنامه ریزی جانشین پروری برای حفاظت از تخصص و دانش کلیدی سازمان بسیار مهم و کلیدی است. همچنین ایشان بر ایجاد تعادل بین کارکنان و تکنولوژی، عدم استفاده بیش از حد از زبان علمی و آکادمیک در برنامه ریزی جانشین پروری، استفاده درست و بجا از ساختار ها و قوانین و نقش کلیدی کارکنان، تاکید می کنند. نتایج بررسی کراندل (2009) نیز در مورد طراحی مجدد فرایند جانشی پروری نشان داد که شش فرایند عمده برای مدیریت جانشین پروری در سازمان ضروری است. شرایط لازم نیروی کار، موجودی استعداد ها، بررسی استعداد ها، توسعه مسیر شغلی، بهینه سازی سازمان، بهسازی خزانه استعداد های سازمان. در این رابطه صالح زاده و لباف در سال 1390 در تحقیق خود با عنوان "توسعه مدلی برای مدیریت استراتژیک استعداد به منظور بهبود عملکرد سازمان" به این نتیجه رسیدند که برای اجرای یک فرایند مدیریت استراتژیک استعداد نیاز به یک مخزن استعداد از متصدیان شغلی با پتانسیل بالا است که سازمان می تواند از آن ها در جهت پر کردن پست های اساسی استفاده کند. از دیگر نتایج می توان به انگیزش کاری تعهد سازمان و رفتار فرانشی اشاره کرد. که این عوامل به صورت مستقیم بر عملکرد سازمان تاثیر می گذارد. از طرفی برای اینکه مشخص شود نتایج بدست آمده عملکرد سازمان را بهبود می بخشد احتیاج به بازخورد فرایند مدیریت استراتژیک استعداد و ارزیابی استراتژیک است. همچنین طهماسبی و همکارانش (1391) در پژوهش خود با عنوان "مدیریت استعداد ها: شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعداد های علمی در دانشگاه تهران" به این نتیجه رسیدند که جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه ها مهمترین عامل برای استعداد های علمی به شمار می آید. این نتیجه نشان میدهد که برای استعداد ها ورود به یک سازمان بیشتر از همه متاثر از وجود فضایی است که این افراد بتوانند توانایی های پژوهشی و تحقیقاتی خود را در آن محقق سازند. این عامل برای دانشگاه ها که وظیفه تولید علم و دانش را بر عهده دارند بسیار مهم است. در عصر تکنولوژی حاضر جاذبه سازمان ها برا افراد با استعداد این است که فضای تجربه اندوزی و یادگیری را در سازمان فراهم کنند.

## 8- روش تحقیق

در این تحقیق با بررسی ادبیات موضوع، عوامل اثر گذار بر موفقیت برنامه ریزی جانشین پروری شناسایی شدند و سپس توسط مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) برای تفسیر روابط بین متغیر های بکار رفته است. زیرا مدل مذکور یک روش استقرار مطلوب برای شناسایی و تحلیل روابط بین ابعاد و شاخص هاست. برای اجرای مدل، سه گام اصلی زیر ضروری است که در ادامه هر یک از آنها تشریح می شود.

1. شناسایی عوامل تاثیر گذار بر موفقیت اجرای برنامه جانشین پروری
2. تعیین رابطه مفهومی بین متغیر ها (عوامل اثر گذار) با استفاده از ISM

1-2 تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری

2-2 تشکیل ماتریس دریافتی

3-2 تعیین روابط و سطح بندی بین عوامل

### 9- ترسیم شبکه تعاملات بین عوامل اثر گذار بر موفقیت برنامه جانشین پروری

#### گام اول: شناسایی ابعاد

در این تحقیق، ابتدا با بررسی ادبیات ارائه شده در زمینه برنامه های جانشین پروری موفق در صنایع خدماتی و تولیدی، عوامل اثر گذار بر موفقیت پیاده سازی برنامه های جانشین پروری شناسایی شدند. سپس این عوامل توسط 20 نفر از کارشناسان و مدیران شرکت های بزرگ و متوسط شهرک صنعتی مشهد، با استفاده از روش دلفی، مورد ارزیابی قرار گرفته و نهایی شدند. ابعاد و شاخص های حاصل از ادبیات پس از اعمال نقطه نظرات متخصصین در جدول زیر آمده است.

جدول 1. عوامل اثر گذار بر موفقیت اجرای جانشین پروری حاصل از روش دلفی

شماره	عوامل اثر گذار بر موفقیت جانشین پروری در سازمان
1	ایجاد برنامه های مشاوره
2	تشکیل ذخایر استعداد ها
3	تعهد به اجرای برنامه جانشین پروری
4	شناسایی نیاز های آتی
5	استفاده از تکنولوژی
6	بازخورد گرفتن از برنامه
7	تشکیل پایگاه اینترنتی اشتراک گذاری دانش
8	شناسایی قابلیت های موجود
9	ایجاد الگو های مدیرتی

#### گام دوم: تعیین رابطه بین عوامل اثر گذار بر موفقیت برنامه های جانشین پروری

در این گام روابط بین متغیر ها، با بکارگیری مدل سازی ساختاری تفسیری و استفاده از رابطه مفهومی "منجر به" مورد تحلیل قرار گرفته است. حالت ها و علائم مورد استفاده در این رابطه مفهومی عبارت است از:

V: یعنی i منجر به j می شود.

X: برای نشان دادن تاثیر دو طرفه (بعد i به j و j به i)

A: یعنی j منجر به i میشود.

O: برای نشان دادن عدم وجود رابطه بین دو بعد.

برای بکارگیری مدل، مراحل زیر انجام شده است:

مرحله اول: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری.

ماتریس خود تعاملی ساختاری از متغیر های معرفی شده با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل شده است.

این ماتریس توسط خبرگان تکمیل شده است. اطلاعات حاصله بر اساس متدولوژی مدل سازی ساختاری تفسیری جمع بندی شده و ماتریس خود تعاملی ساختاری نهایی تشکیل شده است.

جدول 2. ماتریس خود تعاملی عوامل اثر گذار بر موفقیت اجرای جانشین پروری

	i \ j									
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
1	O	O	O	O	A	A	A	X	-	ایجاد برنامه های مشاوره
2	O	O	A	v	A	A	A			تشکیل ذخایر استعداد ها
3	O	V	V	V	O	O				تعهد به اجرای برنامه جانشین پروری
4	V	V	A	V	A					شناسایی نیاز های آتی
5	X	A	A	A						استفاده از تکنولوژی
6	V	V	A							بازخور گرفتن از برنامه
7	A	A								تشکیل پایگاه اینترنتی اشتراک گذاری دانش
8	V									شناسایی قابلیت های موجود
9	-									ایجاد الگو های مدیرتی

### مرحله دوم: ماتریس دریافتی

ماتریس دریافتی از تبدیل ماتریس خود- تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی (صفر و یک) حاصل گردیده است. بدین منظور می بایست در هر سطر ماتریس خود تعاملی عدد یک را جایگزین علامت های X و V و عدد صفر را جایگزین علامت های A و O شود.

جدول 3. ماتریس دریافتی

عوامل اثر گذار	1	2	3	4	5	6	7	8	9	قدرت نفوذ
1	1	1	0	0	0	*1	0	0	0	2
2	1	1	0	0	*1	1	0	*1	*1	3
3	1	1	1	0	*1	1	1	1	*1	6
4	1	1	0	1	*1	1	*1	1	1	6
5	1	1	0	1	1	*1	*1	*1	1	5
6	*1	*1	0	1	1	1	0	1	1	4
7	*1	1	0	1	1	1	0	1	*1	5
8	*1	*1	0	*1	1	*1	0	1	1	4
9	*1	*1	0	*1	1	*1	0	1	1	3
میزان وابستگی	5	6	1	3	5	5	4	4	5	



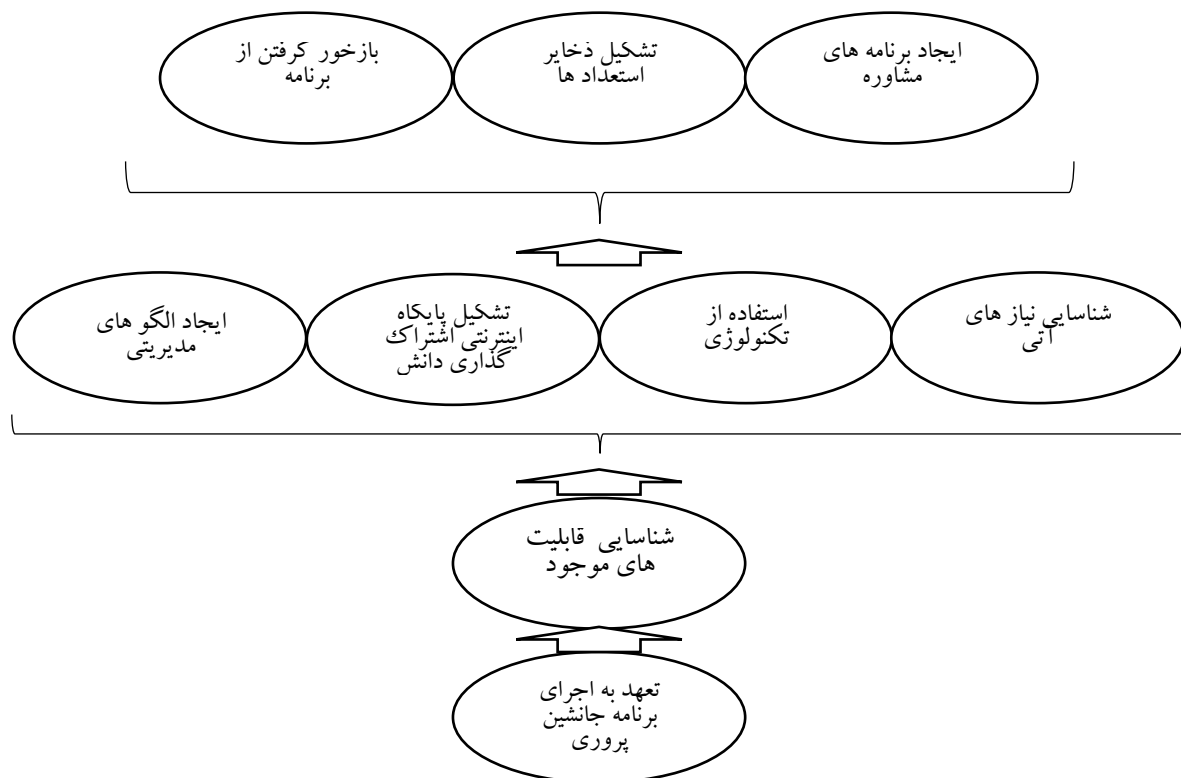
از آنجائی که طبق خاصیت تعدی در منطق ریاضی اگر  $(i,j)=1$  و نیز  $(j,k)=1$  باشد در نتیجه  $(i,k)=1$  است. بدین معنی که معیارهائی بطور غیرمستقیم بر معیار دیگر اثر دارند، در نظر گرفته شده و رابطه دو متغیر که بعد از بکارگیری این منطق با هم ارتباط پیدا می کنند بصورت  $1^*$  نمایش داده شده است.

### مرحله سوم: تعیین روابط و سطح بندی

برای تعیین روابط و سطح بندی ابعاد و شاخص ها باید مجموعه خروجی ها و مجموعه ورودی ها را برای هر متغیر از ماتریس دریافتی استخراج نمود. مجموعه خروجی ها برای هر متغیر، شامل خود آن متغیر و همچنین متغیرهایی می شود که از آن تاثیر می پذیرند. مجموعه ورودی ها برای هر متغیر شامل خود متغیر و مجموعه متغیرهایی است که بر آن تاثیر میگذارند. سپس مجموعه روابط دوطرفه هر یک از شاخص ها مشخص می شود (یعنی تعداد متغیرهایی که در دو مجموعه ورودی و خروجی مشخص شده است). در نهایت این متغیرها بر اساس مجموعه های بدست آمده سطح بندی میشوند. بطور معمول متغیرهایی که مجموعه خروجی و مجموعه روابط دوطرفه یکسان داشته باشند، سطح بالایی سلسله مراتب را تشکیل میدهند. بنابر این سطح بالایی منشا هیچ متغیر دیگری نیستند. به عبارتی دیگر، اولین سطری که مجموعه مشترک با مجموعه خروجی، یکسان باشد، سطح اول ما را تشکیل می دهد. هنگامی که سطح بالایی تعریف گردید، از دیگر متغیرها تفکیک می شوند. سپس بواسطه یک فرایند همسان، سطوح بعدی مشخص میشوند. نتایج در جدول زیر آورده شده است:

ردیف	عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه های جانشین پروری	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
1	ایجاد برنامه های مشاوره	1 و 2	1 و 2 و 3 و 4 و 5 و 6 و 7 و 8 و 9	1 و 2	یک
2	تشکیل ذخایر استعدادها	1 و 2 و 5 و 6 و 8 و 9	1 و 2 و 3 و 4 و 5 و 6 و 7 و 8 و 9	1 و 2 و 5 و 6 و 8 و 9	یک
3	تعهد به اجرای برنامه جانشین پروری	1 و 2 و 4 و 5 و 6 و 7 و 8 و 9	3		چهار
4	شناسایی نیازهای آتی	1 و 2 و 4 و 5 و 8 و 9	4 و 5 و 6 و 7 و 8 و 9	4 و 5 و 8 و 9	دو
5	استفاده از تکنولوژی	1 و 2 و 4 و 5 و 6 و 7 و 8 و 9	2 و 3 و 4 و 5 و 6 و 7 و 8 و 9	2 و 4 و 5 و 6 و 7 و 8 و 9	دو
6	بازخور گرفتن از برنامه	1 و 2 و 4 و 5 و 6 و 8 و 9	1 و 2 و 3 و 4 و 5 و 6 و 7 و 8 و 9	1 و 2 و 4 و 5 و 6 و 8 و 9	یک
7	تشکیل پایگاه اینترنتی اشتراک گذاری دانش	1 و 2 و 4 و 5 و 6 و 7 و 8 و 9	3 و 4 و 5 و 7 و 8 و 9	4 و 5 و 7 و 8 و 9	دو
8	شناسایی قابلیت های موجود	1 و 2 و 4 و 5 و 6 و 7 و 8 و 9	2 و 3 و 4 و 5 و 6 و 7 و 8	2 و 4 و 5 و 6 و 7 و 8	سه
9	ایجاد الگوهای مدیرتی	1 و 2 و 4 و 5 و 6 و 7 و 9	2 و 3 و 4 و 5 و 6 و 7 و 8 و 9	4 و 5 و 6 و 7 و 9	دو

با استفاده از سطح بندی انجام شده، دیاگرامی با عنوان "مدل توسعه داده شده ISM" ترسیم شده است. بدین صورت که متغیرهای 1، 2 و 6 در سطح اول و بقیه متغیرها، به ترتیب در سطوح بعدی قرار میگیرند. مدل توسعه داده شده ISM در شکل یک نشان داده شده است.



شکل 1. مدل نهایی حاصل از معادلات ساختاری تفسیری

## 10- بحث و نتیجه گیری

اگر هدف اصلی فعالیت های سازمان را رشد، بقا و دست یافتن به رسالت و مأموریت مورد نظر سازمان بدانیم، منابع انسانی عنصر اصلی در جهت رسیدن به این هدف می باشد. بنابراین سازمان ها باید برنامه ریزی وسیعی بر روی عامل انسانی خود داشته و برای رشد و ترقی این عامل کلیدی سرمایه گذاری عظیمی انجام دهند. بدلیل اینکه محیط پیرامون سازمان دائما در حال تغییر و تحول می باشد سازمان ها برا رویارویی و پاسخ متناسب به این تغییرات باید آمادگی بلند مدت و استراتژیک داشته باشند که فرایند جانشین پروری گزینه ای مناسب برای این مقصود محسوب میشود. بدین منظور پژوهش حاضر با مطالعه پیشینه ادبیات و همچنین فرایندها و مدل های جانشین پروری، مهمترین ابعاد اثر گذار بر برنامه جانشین پروری را استخراج و سپس با استفاده از تیم خبره که متشکل از کارشناسان و مدیران شرکت های بزرگ و متوسط شهرک صنعتی مشهد بودند و روش دلفی، 9 تا از مهمترین این عوامل که امتیاز لازم را کسب کردند انتخاب شدند. سپس با استفاده از روش معادلات ساختاری تفسیری (ISM) این عوامل سطح بندی و به ترتیب اهمیت مشخص شدند. همانطور که در شکل یک نشان داده شده است، مهمترین عامل در

اجرای موفقیت آمیز برنامه جانشین پروری، تعهد به برنامه جانشین پروری می باشد که این مساله در پژوهش های زیادی از جمله مدل معروف روزول (2010) نیز آمده است. عامل بعدی که در سطح دوم قرار دارد، "شناسایی قابلیت های موجود" است. یعنی شناخت صحیح از وضعیت فعلی سازمان، لازم به ذکر است که اکثر تحقیقات مورد بررسی این مورد را حائز اهمیت نشمرده اند بجز گالبرایت و اسمیت (2011) که به شناخت توانایی های کارکنان اشاره میکنند. از جمله تفاوت های این مدل با سایر مدل های جانشین پروری، آن است که تشکیل ذخایر استعداد ها که تقریباً در اکثر مطالعات، به عنوان جزئی از مراحل اولیه برنامه ریزی جانشین پروری یاد میشود، در اینجا در سطح آخر مدل تفسیری قرار گرفته است که نشان دهنده آن است که در اجرای موفقیت آمیز برنامه جانشین پروری عوامل مهم دیگری نیز دخیل هستند که اولویت بالاتری دارند. با توجه به مدل بدست آمده پیشنهاد میشود که شرکت های صنعتی بزرگ و متوسط شهرک صنعتی مشهد در جهت ایجاد تعهد نسبت به برنامه های استراتژیک جانشین پروری و همچنین شناسایی قابلیت ها و توانایی های موجود در سازمان، اقدامات لازم را به عمل بیاورد.

## 11- مراجع

- طهماسبی، ر. قلی پور، آ. جواهری سزده، ا. (1390). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی. پژوهش های مدیریت عمومی، صفحه 5-26
- صالح زاده، ر. لباف، ح. (1390). توسعه مدلی برای مدیریت استراتژیک استعداد به منظور بهبود عملکرد سازمانی، دومین کنفرانس مدیریت اجرایی.
- Appelbaum, S., Gunkel, H., Benyo, C., Ramada, S., Sakkal, F., & Wolff, D. (2015). Transferring corporate knowledge via succession planning: analysis and solutions *INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING*, 44(5).
- Bush, T. (2014). Succession planning and leadership development for school principals: comparing English and South African approaches *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 41(6), 785-800.
- Capuano, T., & MacKenzie, R. (2014). Achieving succession planning and implementation: One healthcare network's story. *Healthcare Management Forum*, 26, 136-144.
- Church, A. (2014), "Succession Planning 2.0: building bench through better execution", *Strategic HR Review*, Vol. 13 Iss 6 pp. 233 – 242
- Durst, u., & Wilhelm, S. (2016). Knowledge management and succession planning in SMEs. *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, 16(4), 637.
- Galbraith, Q., & Smith, S. (2012). A case for succession planning How academic libraries are responding to the need to prepare future leaders. *Library Management*, 33(4).
- Kigo, S. K., & Gachunga, H. (2016). EFFECT OF TALENT MANAGEMENT STRATEGIES ON EMPLOYEE RETENTION IN THE INSURANCE INDUSTRY. 3(2), 977-1004.
- Michel, A., & Kammerlander, N. (2015). Trusted advisors in a family business's succession-planning process An agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6, 45-57.
- O'Donohue, M. (2016) Using a Knowledge Management Approach to Support Effective Succession Planning in the Civil Service, Masters Dissertation, Dublin Institute of Technology.
- Pandey, S., & Sharma, D. (2014). Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations. *Procedia Economics and Finance*, 11, 152-165.
- Perrenoud, A., & Sullivan, K. (2016). Analysis of Executive Succession Planning in 12 Construction companies. *INTERNATIONAL JOURNAL OF CONSTRUCTION EDUCATION AND RESEARCH*, 10, 1-17.

- Washington, C.E. (2016). *Succession planning in higher education*. Paper presented at closing the Gender Gap: Advancing Leadership and Organizations. DOI: 10.5703/1288284316079
- William, H., & Weare, J. (2015). SUCCESSION PLANNING IN ACADEMIC LIBRARIES: A RECONSIDERATION
- *Advances in Library Administration and Organization*, 34, 316-361.
- Rothwell, W.J. (2010), "Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within", 4th edition, New York, American Management Association
- Crandell, S. (2009). FedEx Ground retools its succession planning and development processes to deliver business results. *Global Business and Organizational Excellence*, 28(3), 33-44. doi: 10.1002/joe.20257.