

طراحی نظام مدیریت جانشین پروری در سازمان تامین اجتماعی^۱

نوش آفرین چتر چی^۱، مجتبی طبری^۲

چکیده

تحقیق حاضر با هدف طراحی نظام مدیریت جانشین پروری در سازمان تامین اجتماعی انجام شده است. جامعه آماری تحقیق شامل خبرگان و متخصصین در امور بیمه تامین اجتماعی در اداره کل غرب تهران بزرگ است. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و پرسش‌نامه محقق ساخته بود که روایی آن به صورت روایی محتوا و پایایی پرسش‌نامه نیز با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ بررسی و مورد تایید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Expert Choices و SPSS و به کارگیری روش AHP فازی و روش تحلیل تم انجام گردید. در این تحقیق ابتدا مدل تحقیق بر اساس مدل کیم اعتباریابی شده و شاخص‌های مهم اولویت‌بندی شدند. نتایج تحلیل‌ها نشان می‌دهد که ترتیب اهمیت معیارها بدین گونه بود: (۱) ارزیابی کاندیدا (۲) تعیین خط‌مشی و روش‌ها (۳) توسعه کاندیدا (۴) ارزیابی نظام مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین پروری. سپس با استفاده از روش تحلیل تم، محتوای مصاحبه‌ها کدگذاری شده است و به شناسایی مفاهیم، معیارها و زیرمعیارهای جدید پرداخته شد و با بهره‌گیری از فاکتورهای مدل کیم، مدل پیشنهادی طراحی شده است. این مدل شامل چهار معیار اصلی شرایط حداقلی (دارای ۷ زیر معیار)، ارزیابی کاندیدا (دارای ۱۵ زیرمعیار)، توسعه کاندیدا (دارای ۸ زیرمعیار) و معیار ویژگی‌های شغلی و سازمانی (دارای ۸ زیرمعیار) است. همچنین نتایج نشان داد که طرح جانشین پروری در سازمان تامین اجتماعی (اداره کل غرب تهران بزرگ) می‌تواند پست‌های مدیر/ معاون اداره کل، رئیس شعبه/ رئیس اداره تخصصی، معاون شعبه/ کارشناس متخصص و مسئولین واحدهای اجرایی را دربرگیرد و مسئولیت اصلی اجرای طرح جانشین پروری و بازبینی آن نیز به عهده اداره نظارت و ارزشیابی سازمان است.

کلمات کلیدی: جانشین پروری، سازمان تامین اجتماعی، مدل کیم، نظام مدیریت جانشین پروری

مقدمه

در دنیای متلاطم امروز وجود نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد موجب حیات بالنده و رو به رشد سازمان‌ها می‌گردد. برای داشتن چنین نظامی باید مدیرانی کارآمد و شایسته تربیت نمود که این موضوع نیازمند چارچوبی جامع و کامل است تا با انتخاب و پرورش مناسب و اثربخش مدیران بتوان به اهداف و استراتژی‌های سازمانی دست یافت (غیاثی ندوشن و همکاران، ۱۳۹۱). با رشد و توسعه روزافزون بازارهای جهانی، شناسایی افرادی که دارای مهارت‌های لازم و ویژگی‌های موردنیاز برای هدایت سازمان در آینده باشند، فشار فراوانی بر سازمان‌ها وارد می‌سازد. بسیاری از رهبران ارشد اظهار داشتند که برای شناخت یک سازمان موفق باید توانایی آن سازمان را در شناسایی، توسعه، و بهره‌گیری استعداد‌های رهبری کارآمد، مورد توجه قرار داد (هادی‌زاده مقدم و سلطانی، ۱۳۹۰).

امروزه برنامه‌جانشین‌پروری امری جدی است، چرا که روش‌های کاری جدید و تغییرات پی در پی، نیروی ماهر چند نسله و کمبود استعداد‌های انسانی در دنیای کنونی، بازار سرمایه انسانی را با چالش‌های جدی روبه‌رو نموده است. در واقع، برنامه‌جانشین‌پروری به عنوان ابزاری است که نیاز سازمان به کارکنان را در آینده برآورده می‌سازد و تعدادی کاندیدای جانشینی برای هر یک از پست‌های کلیدی در نظر می‌گیرد و آنان را برای کسب شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم و در نهایت رهبری سازمان در آینده آماده می‌سازد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰).

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری از دیدگاه راث‌ول^۱ (۲۰۰۷)، یک روش نظام‌یافته است تا در سازمان‌ها این اطمینان حاصل شود که کارکنان برای توسعه از شایستگی‌های کافی برخوردارند و می‌توانند در نقش‌های استراتژیک در سلسله مراتب سازمانی جایگزین شوند (پندی و شارما، ۲۰۱۴). با توجه به مشکل نایاب شدن استعدادها، بسیاری از کارشناسان معتقدند که سازمان‌ها برای شناسایی و توسعه کارکنان کلیدی خود باید نظام جانشین‌پروری را اجرا نمایند (ضیائی و همکاران، ۱۳۹۳). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به منظور توسعه وظایف افراد باید به‌گونه‌ای باشد که تمام موقعیت‌های اصلی سازمان را دربرگیرد. سازمان‌ها از طریق پرورش کارکنان متعهد می‌شوند که استعداد‌های داخلی خود را پرورش دهند و این احساس را در آنان ایجاد کنند که در حال رشد کردن هستند و از این طریق موجب تشویق و ترغیب آنان شوند، و اینکه تعهدی نسبت به نامزدهای خارجی نداشته و در این صورت احتمال یافتن فرد مناسب با مهارت‌های مناسب و در زمان مناسب به طور داخلی افزایش می‌یابد. آنچه حائز اهمیت است آن است که افراد دریابند که مدیران ارشد هرگز یک‌شبه به اینجا نرسیده، بلکه از طریق سال‌ها برنامه‌ریزی دقیق و دوراندیشی است که این‌گونه توسعه و پرورش یافته‌اند (فتحی مظلوم، ۱۳۹۱).

1- Rothwell
2- Pandey & Sharma

لاوینگ^۱ (۲۰۰۵) در مورد اهمیت جانشین‌پروری بیان می‌دارد: «جانشین‌پروری یک عامل اساسی و حیاتی است که باید با اهداف راهبردی سازمان مرتبط باشد و از راهبرد سازمان گرفته شود و به‌طور مستقیم مدیران صف را درگیر کند. جانشینی مدیران، دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروزی با آن مواجه هستند.» (لامبرتیدز^۲، ۲۰۰۹).

از این‌رو است که سازمان‌های موفق دنیا فرآیند استعدادیابی و پرورش مدیران را به مثابه یک فعالیت حیاتی و ضروری برای تداوم موفقیت‌شان مطرح می‌کنند. در این سازمان‌ها مدیران ارشد نقش اساسی در این فرآیند را دارند و حفظ و نگهداشت نیروهای مستعد را از یک طرف و پرورش شایستگی‌های مدیران بالقوه را از سوی دیگر در اولویت‌های اصلی خود قرار می‌دهند (ابوالعلائی، ۱۳۸۷). طرح جانشین‌پروری برای برخی از سازمان‌های ایرانی نیز که به دلیل ماهیت و تخصصی بودن کار و البته محدودیت نیروهای متخصص در بازار کار، بیشتر خواهان جذب نیرو از داخل می‌باشند، از اهمیت زیادی برخوردار است (پورصادق و همکاران، ۱۳۹۲). بنابراین خروجی این مطالعه می‌تواند اطلاعات مفیدی در اختیار مدیران سازمان تأمین اجتماعی در اتخاذ تصمیمات مدیریتی قرار دهد و بینش‌های مناسبی را جهت اجرای این تکنیک مدیریتی ارائه نماید.

◀ ادبیات نظری پژوهش

مفهوم جانشین‌پروری

سازمان‌ها برای یافتن استعداد جهت پذیرش پست‌های رهبری چه به‌طور دائم و چه موقت نیاز به برنامه‌ریزی دارند و به گفته راث‌ول، اولین فردی که این نیاز را برای سازمان‌ها به رسمیت شناخت هنری فایول^۳ (۱۸۴۱-۱۹۲۵) بود که در ۱۴ اصل مدیریت کلاسیک خود عنوان می‌کند: «مدیریت موظف به تضمین ثبات تصدی کارکنان می‌باشد.» از دیدگاه فایول چنانچه این نیاز نادیده گرفته شود، پست‌های کلیدی توسط افراد نالایق و ناکارآمد تصاحب خواهد شد (راث ول، ۲۰۱۰).

کارول^۴ (۲۰۰۴) نیز معتقد است، جانشین‌پروری یک استراتژی پنهان برای جایگزین‌کردن سریع افراد در پست‌های خاص نیست، بلکه جانشین‌پروری به منزله فرآیند منظمی است که به موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه استراتژیک سازمان منطبق می‌شود و در نتیجه این اطمینان حاصل می‌گردد که برای هر پست بلاتصدی، افرادی با مهارت‌ها و نگرش‌های درست و در زمان مناسب وجود دارند (تابلی و همکاران، ۱۳۹۳). به تعبیر دیگر، برنامه جانشین‌پروری فرآیند شناسایی نیازهای اساسی

1- Lovinga
2- Lambertides
3- Fayol
4- Carroll

به استعداد‌های فکری و رهبری در کل سازمان و آماده‌سازی افراد برای پست‌های کلیدی، فعلی و آتی مورد نیاز سازمان است (آه مستان و بابو، ۱۵، ۲۰).

کارتا^۲ (۱۹۹۲)، جانشین‌پروری را فرآیندی می‌داند که طی آن افراد مناسب برای کسب پست‌های مدیریتی و کلیدی در سازمان از میان افراد حائز شرایط و با استعداد انتخاب می‌شوند. در واقع، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری انتخاب کارکنان با استعداد، جایگزینی مدیران ارشد سازمان است که به دلایل گوناگونی از جمله فوت، بازنشستگی، ارتقاء و یا جابه‌جایی به سمت‌های دیگر شغل فعلی خود را ترک می‌کنند (منصوری جلیلیان و صوفی، ۱۳۹۲).

جانشین‌پروری را نیز می‌توان، هم ابزار راهبردی برای مواجهه با مسائل به وجود آمده ناشی از ترک افراد از سازمان دانست و هم به منزله پلی برای شکاف نگرش به وجود آمده به خاطر افرادی که سازمان خود را ترک نموده‌اند (کلین^۳ و سالک، ۱۳، ۲۰).

استادلر^۴ نیز جانشین‌پروری را «فرآیند نظام‌مند تعیین نقش‌های حیاتی در یک شرکت، شناسایی و ارزیابی جانشین‌های ممکن و تعلیم آن‌ها با تجربیات و مهارت‌های مناسب برای نقش‌های فعلی و آینده» تعریف می‌نماید (استادلر، ۱۱، ۲۰). با توجه به مفاهیم و مقوله‌های ذکر شده دلایل اهمیت جانشین‌پروری را می‌توان این‌گونه بیان داشت: (۱) بقای مستمر سازمان و در اختیار داشتن افراد مناسب، در زمان و مکان مناسب (۲) با توجه به تغییرات اخیر در ساختار اقتصادی سازمان‌ها، افراد کمی برای ارتقاء به سطوح بالاتر وجود دارند؛ (۳) جانشین‌پروری از حیث تنوع فرهنگی در سازمان‌ها و دوری از بازآفرینی اجتماعی از سوی مدیران امری اجتناب‌ناپذیر است (۴) جانشین‌پروری مبنایی برای ایجاد طرح‌های آموزشی و توسعه‌ای، پایه‌ریزی مسیرهای شغلی و فعالیت‌های شغلی افراد، ارتباطات رو به بالا و عرضی و جانبی و زمینه ایجاد یک سیستم جامع برنامه‌ریزی منابع انسانی را فراهم می‌سازد (راشول، ۱۰، ۲۰).

تعاریف مدیریت جانشین‌پروری

اگرچه جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به عنوان «تعیین راهبران آینده» تعریف می‌گردد، اما می‌توان گفت که این برنامه‌ریزی به مثابه فراگرد ارادی به منظور اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و ترغیب افراد به توسعه است، در واقع از راهبرد کلان برنامه‌ریزی انسانی نشأت می‌گیرد (هلتون و جکسون^۵، ۷، ۲۰). تعاریف متنوعی از مدیریت جانشین‌پروری وجود دارد که در جدول شماره ۱ به تعدادی از آنها اشاره شده است.

- 1- A. H. Masthan & Babu
- 2- Carta
- 3- Klein & Salk
- 4- Stadler
- 5- Hellton & Jackson

تعاریف	محقق/ محققین
برنامه‌ای است که سازمان به طور نظام‌مند، تداوم رهبری را برای منصب‌های کلیدی تأمین می‌کند.	ولف (۱۹۹۶)
مدیریت جانشین‌پروری، مزیت رقابتی برای سازمان به وسیله پُر 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.	کاران و همکاران (۲۰۰۱)
فرایندی که به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد باتجربه و توانا برای پُر کردن منصب‌های مدیریتی و ارشد موجود است.	بایهام و همکاران (۲۰۰۲)
مدیریت جانشین‌پروری، فرایندی برای آماده‌سازی افراد برای مواجهه با نیاز سازمان به استعدادهای در یک دوره زمانی بلندمدت است.	راثول (۲۰۰۳)
مدیریت جانشین‌پروری، یک نگرش نظام‌مند برای اطمینان از داشتن ذخیره همیشگی از بهترین استعدادهای از طریق کمک به توسعه این افراد است.	دولت آبرتا (۲۰۰۴)
فرایند آماده نمودن افراد برای پذیرش مسئولیت‌های بالاتر.	راثول (۲۰۱۰)

جدول شماره ۱: تعاریف مدیریت جانشین‌پروری

فرآیند جانشین‌پروری

یکی از پرکاربردترین الگوها در مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، مدل کیم^۱ (۲۰۰۶) است که با تلفیق از سه مدل معروف ستاره‌ای هفت نقطه‌ای راثول^۲ (۲۰۰۳، ۲۰۱۰)، مدل مسیر ارتقای رهبری کاران^۳ (۲۰۰۰) و مدل تیم تسریع بایهام^۴ (۲۰۰۲) ارائه گردیده است. در واقع، کیم این سه مدل را با یکدیگر مقایسه نموده و در نهایت فرآیند آن را طی چهار مرحله تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیدها، توسعه کاندیدها و ارزیابی برنامه مدیریت جانشین‌پروری بیان داشته که در جدول شماره ۲ نشان داده شده است (هادیزاده و سلطانی، ۱۳۹۰).

مراحل کاربردی مدیریت جانشین‌پروری	مدل ستاره هفت نقطه‌ای	خزانه تسریع	مسیر ارتقاء رهبری
مرحله اول: تعیین ختمشی	گام ۱: ایجاد تعهد به مدیریت جانشین‌پروری نظام‌مند و پیاده‌سازی برنامه مدیریت جانشین‌پروری 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 کاندیدها به‌صورت انفرادی	گام ۵: ارزیابی قابلیت فردی	گام ۱: کاندید کردن و شناسایی افراد با قابلیت زیاد گام ۲: تشخیص فرصت‌های توسعه	گام ۴: ارزیابی کاندیدهای جانشین‌پروری از طریق ادغام ماتریس عملکرد- قابلیت
توسعه: توسعه کاندیدها	گام ۶: بستن شکاف توسعه	گام ۳: تجویز راه‌حلهایی برای فرصت‌های توسعه گام ۴: اطمینان از اینکه توسعه اتفاق می‌افتد	
ارزیابی برنامه مدیریت جانشین‌پروری	گام ۷: ارزیابی برنامه مدیریت جانشین‌پروری	گام ۵: بازنگری پیشرفت کار و تعیین برنامه‌های جدید	گام ۵: بررسی جدی برنامه‌ها و پیشرفت کل مسیر ارتقا

جدول ۲: مدل نظری مدیریت جانشین‌پروری، کیم (۲۰۰۶)

راثول (۲۰۰۶) نیز در مدل ستاره‌ای هفت نقطه‌ای خود فرآیند مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را طی هفت گام معرفی نموده است که در ذیل بیان می‌گردد:

اولین گام ایجاد تعهد به برنامه‌ریزی جانشینی نظام‌مند و استقرار برنامه جانشین‌پروری^۱ است. در واقع این برنامه باید با اهداف بلندمدت و راهبردی سازمان مرتبط باشد و مورد پذیرش مدیران سازمان بوده و بودجه کافی برای آن در سازمان تخصیص یابد.

دومین گام ارزیابی الزامات کار فعلی^۲ است؛ مدیران باید الزامات کار فعلی را در پست‌های کلیدی مورد ارزیابی قرار دهند و پست‌های اصلی مدیریتی در سازمان را مشخص نمایند.

1- Make the Commitment about S. p.
2- Assess Present Work/people Requirements

و اما گام سوم، ارزیابی عملکرد فردی^۱ است. به طور کلی، ارزیابی عملکرد فرایندی است که در آن عملکرد افراد براساس اصول و مفاهیم علمی مدیریت در راستای تحقق اهداف و وظایف سازمانی اندازه گیری می شود. (آرمسترانگ^۲، ۲۰۰۶) از طریق این ارزیابی مشخص می شود که افراد شغل فعلی خود را با چه درجه دقت و کیفیت انجام می دهند.

گام چهارم: ارزیابی الزامات کار آینده^۳ است. در این مرحله مدیران باید پست های کلیدی آینده را شناسایی نموده و الزامات کار آینده را مشخص نمایند و در زمان آماده سازی افراد برای به عهده گرفتن پست های کلیدی به کار گیرند.

گام پنجم: یعنی ارزیابی استعداد فردی^۴ و تطبیق آن با الزامات کار آینده است و منظور از آن روش هایی است که با استفاده از آن استعداد افراد ارزیابی می شود. این مرحله در پی تعیین بهترین نحوه استفاده از منابع انسانی در سازمان با توجه به قابلیت های آنان است. در گام ششم که پُر کردن خلأ پرورشی^۵ است، به صورت نظام مند بین توانایی های فعلی افراد و توانایی های آینده آنان مقایسه می کند. در این مرحله مدیران برنامه مشخصی برای پُر کردن خلأهای پرورشی جایگزین ها به کار می گیرند تا به وسیله آن افراد برای ارتقاء شغلی آماده شوند. اما گام هفتم شامل ارزیابی برنامه ریزی جانشین پروری^۶ است. در این مرحله ارزیابی باید به طور مستمر انجام و نتایج این ارزیابی نیز باید به منظور بهبود برنامه جانشین پروری و حفظ تعهد مدیران بکار گرفته شود (زین الدینی بیدمشکی و همکاران، ۱۳۹۳).

بایهام^۷ (۱۹۹۹) نیز مراحل برنامه مدیریت جانشین پروری را این گونه بیان می کند:

- ◆ شناسایی شایستگی های مدیریتی مورد نیاز برای نیازها، ارزش ها و استراتژی های آتی سازمان
- ◆ شناسایی افراد با پتانسیل بالا و ارزیابی این افراد برای تعیین نقاط قوت و ضعف و شکاف های مهارتی موجود
- ◆ ایجاد برنامه های توسعه ای شامل چرخش شغلی، برنامه های خاص و مربی گری
- ◆ انتخاب و جایگزین کردن افراد در مشاغل کلیدی بر پایه عملکرد، تجربیات و توان آن ها
- ◆ نظارت بر سیستم مدیریت جانشین پروری
- ◆ کسب حمایت مدیریت ارشد (هادیزاده مقدم و سلطانی، ۱۳۹۰)

متز^۱ (۱۹۹۸) برای طراحی یک فرآیند جانشین‌پروری با توجه به نیازهای حال و آینده سازمان، پنج عامل را مهم می‌داند که عبارتند از: شایستگی‌ها، توانایی‌های کلیدی، انتخاب کاندیدا، توسعه برای شایستگی، ارتباط باز و بازنگری مداوم فرآیند. (هانت^۲، ۲۰۰۴)

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را می‌توان انتخاب کارمندان با استعداد برای جایگزینی مدیران ارشد دانست که ممکن است به دلایل مختلفی از قبیل فوت، بازنشستگی، ارتقا و جابجایی به سمت‌های دیگر سازمان، شغل فعلی خود را ترک نمایند. افزون بر این، برنامه جانشین‌پروری می‌تواند مزایای دیگری نیز به همراه داشته باشد. به اعتقاد پاتان^۳ (۱۹۸۶)، برنامه‌های جانشین‌پروری این فرصت را به سازمان می‌دهد که کارکردها و استانداردهای عملکرد مدیریتی را مشخص نماید؛ از استمرار فعالیت‌های مدیریتی مطمئن شود و سپس کاندیداهای برجسته برای تصدی مشاغل مدیریتی را شناسایی نموده و نیاز کارکنان خود را در پیشرفت مسیر شغلی برآورده سازد. از نظر تیلور و مک‌گرو^۴ (۲۰۰۴)، مزایای اصلی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در این است که برنامه‌ریزی اثربخش حوزه منابع انسانی را تسهیل می‌کند و با استفاده از آن، افراد مناسب از داخل سازمان در مشاغل مناسب و در زمان مناسب برای رسیدن به اهداف سازمان قرار می‌گیرند. هدف هر برنامه جانشین‌پروری، شناسایی و آموزش و توسعه افرادی است که بتوانند با داشتن دانش و مهارت‌های لازم، مشاغل کلیدی را تصاحب کنند (منصوری جلیلیان و صوفی، ۱۳۹۲). این برنامه‌ریزی در واقع روشی است برای بهبود روحیه کارکنان جهت ارتقاء از درون سازمان و این امکان را فراهم می‌سازد تا از مهارت‌ها و قابلیت‌های افراد استفاده موثرتری شود و فرصت ترفیع برای آنان فراهم گردد (راشول، ۲۰۱۰).

به بیان دقیق‌تر، مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، حصول اطمینان از تداوم رهبری در مشاغل کلیدی و ضبط و نگهداشت سرمایه‌های دانشی و فکری در درون سازمان است. این فرآیند از طریق مدیریت استعداد و با استفاده از مدل شایستگی جهت شناسایی استعداد‌های انسانی انجام می‌گیرد. از این‌رو با اجرای برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی، زمینه رشد و توسعه کارکنان برای کسب پست‌های کلیدی در آینده فراهم می‌گردد (بردبار و همکاران، ۱۳۹۰). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را نباید با برنامه‌ریزی جایگزینی اشتباه گرفت، چرا که هدف اصلی برنامه‌ریزی جایگزینی جلوگیری از مشکلات ناشی از فقدان هرگونه برنامه برای تصدی مشاغل کلیدی است و عموماً این کار را با تمرکز بر هر واحد سازمانی، بخش یا گروه کاری انجام می‌دهد و تعداد محدودی به عنوان پشتیبان‌های احتمالی

از درون سازمان معرفی می‌کند. لیکن برنامه‌ریزی جانشین‌پروری گامی فراتر از برنامه‌ریزی جایگزینی است و در واقع تلاشی سیستماتیک است تا استمرار رهبری در پست‌های کلیدی را از طریق پرورش و توسعه استعدادهای درون سازمان تضمین نماید. این برنامه ابزار مهمی در جهت اجرای طرح‌های استراتژیک سازمان است. از این‌رو برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بعنوان یک فرآیند، چنانچه با سایر فرآیندها یکپارچه باشد از نتایج موثری برخوردار خواهد بود. این برنامه باید با برنامه توسعه فردی مرتبط باشد (پندی و شارما، ۲۰۱۴).

گروه مشاوران هاگبرگ^۱ (۱۹۹۹)، مزایای برنامه‌ریزی جانشینی را به صورت زیر بیان می‌دارند:

(۱) ارزیابی فرهنگ جاری و آرمانی سازمان بمنظور کسب اهداف راهبردی بلندمدت سازمان (۲) کسب الگوی جامع شایستگی مدیریتی (۳) احصاء نقاط قوت و ضعف بمنظور آمادگی لازم برای جانشینی مدیران (۴) برنامه‌ریزی بمنظور ارتقاء و توسعه توانایی مدیران (منصوری، جلیلیان و صوفی، ۱۳۹۲).

عوامل تأثیرگذار بر موفقیت جانشین‌پروری

براساس تحقیقات کانگر و فولمر^۲ (۲۰۰۳) برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌بایست با بحث پرورش و آماده‌سازی توان رهبری و مدیریت سازمان در کنار یکدیگر و تحت عنوان مدیریت جانشین‌پروری بررسی شود. این دو محقق شش شرکت را که در اجرای مدیریت جانشین‌پروری موفق بوده‌اند را با روش‌های کمی و کیفی مورد بررسی قرار داده‌اند. بر اساس این تحقیقات پنج قاعده کلی به این شرح برای موفقیت مدیریت جانشین‌پروری ارائه شده است: قاعده اول، که قواعد بعدی همه بر آن بنا نهاده می‌شود، تمرکز بر توسعه است. مدیریت جانشین‌پروری یک سیستم، می‌بایست منعطف و مبتنی بر فعالیت‌های توسعه‌ای باشد. این برنامه‌ها با هدف آماده‌سازی کاندیداهای جانشینی از طریق شیوه‌های آموزش حین کار و فعالیت‌هایی چون تفویض اختیار برای تصاحب مشاغل مورد نظر است. قاعده دوم تمرکز بر مشاغل کلیدی در برنامه جانشینی است؛ مشاغلی که برای سلامت بلندمدت سازمان ضروری هستند. قاعده سوم آشکارا بودن سیستم و دوری از هرگونه ابهام است. قاعده چهارم سنجش مستمر پیشرفت و دوری از ذهنیت سنتی برنامه‌ریزی جایگزینی است و اما قاعده پنجم منعطف نگاه داشتن سیستم است و مدیران می‌بایست بازخورد سیستم را گرفته و پس از رفع نواقص در بهبود مستمر آن تلاش نمایند (کانگر فولمر، ۲۰۰۳). فریدمن^۳ (۱۹۸۶)، نیز در تحقیق خود ویژگی‌های سیستم جانشین‌پروری را در غالب هفت بُعد متمایز عنوان می‌کند؛ این ابعاد رسمیت، سیستم‌های کنترلی، تخصیص منابع، سیستم‌های اطلاعاتی، شاخص‌های سیاسی، شاخص‌های فنی و نقش کارکنان است (فریدمن، ۱۹۸۶).

مطالعات نشان می‌دهد که یک برنامه جانشین‌پروری موفق از ۱۵ ویژگی مهم برخوردار است:

۱. **مشارکت و حمایت مدیران ارشد:** این حمایت و مشارکت باید کاملاً مشهود باشد. این بیانگر آن است که تمامی اعضای مدیریت سازمان به این اقدام اعتقاد دارند.
۲. **بهینه‌کاوی:** ضروری است تا اقدامات موفق صورت پذیرفته در سایر سازمان‌های مشابه نیز بررسی گردد.
۳. **توجه متمرکز:** جانشین‌پروری باید یک تلاش نظامند برای تسریع در توسعه افراد با پتانسیل‌های متنوع باشد. این نکته نباید فراموش شود که موفقیت در یک سطح سازمان بمنزله موفقیت در سطوح دیگر سازمان نیست.
۴. **مسئولیت دلسوزانه:** ضروری است تا مانند هر اقدام دیگری، یک فرد مسئول اجرا و دستیابی به اهداف برنامه باشد.
۵. **شامل شدن تمامی سطوح:** برنامه جانشین‌پروری باید تمامی سطوح سازمانی را شامل شود و صرفاً محدود به مدیران ارشد سازمان نمی‌شود.
۶. **رویکردی سیستماتیک:** در بسیاری از سازمان‌ها، سایر فرآیندها نیز می‌بایست با توجه به برنامه جانشین‌پروری تنظیم گردد.
۷. **مقایسه بین عملکرد فعلی و پتانسیل آینده:** جانشین‌پروری نباید تابع علایق مدیر، ارشدیت یا حتی عملکرد گذشته باشد. بلکه سازمان باید ساز و کاری فراهم سازد که عملکرد فعلی را با پتانسیل فرد برای آینده مقایسه نماید. از این‌رو، نیازهای توسعه‌ای هر فرد برای ارتقاء شناسایی می‌گردد.
۸. **شناسایی نیازهای جایگزینی سطوح بالا:** با شناسایی و پیش‌بینی پست‌های خالی در آینده به دلیل ترک شغل یا بازنشستگی مدیران، زمان لازم برای اجرای برنامه‌های توسعه‌ای آن تعیین می‌گردد.
۹. **الزام به شناسایی و تربیت جانشین‌ها:** هر مدیر می‌بایست مشغول شناسایی و آماده‌سازی جانشینان باشد و ضروری است که در این خصوص ساز و کاری در نظر گرفته شود.
۱۰. **ایجاد برنامه‌های خاص توسعه‌ای:** جانشینان بالقوه شناسایی شده می‌بایست در برنامه‌های مدون توسعه‌ای شرکت نمایند و بدون هیچ‌گونه تضمینی برای ارتقاء، آماده تصدی پست‌های بالاتر در صورت نیاز شوند. در برخی از سازمان‌های بزرگ این برنامه‌های توسعه‌ای طی چندین مرحله صورت می‌پذیرد و پس از هر مرحله تعداد افراد کمتری انتخاب می‌شوند. با پیشرفت در مراحل، آموزش‌ها و فعالیت‌های توسعه‌ای تخصصی‌تر شده و مستقیماً به مشاغل خاصی مرتبط می‌گردد.
۱۱. **توسعه در حین کار:** توصیه می‌شود که جانشینان بالقوه در حین کار به فعالیت‌های توسعه‌ای و آموزشی بپردازند و سازمان‌ها نباید صرفاً بر آموزش‌های خارج سازمان تأکید نمایند.

۱۲. **برنامه‌های توسعه جامع:** سازمان‌های بزرگ برخی از برنامه‌های توسعه‌ای خود را برای آشنایی مدیران آینده با محیط سازمان ترتیب می‌دهند و در نتیجه شرکت کنندگان درباره فرهنگ و فعالیت‌های اصلی سازمان و شیوه انجام امور اطلاعات بیشتری را کسب می‌نمایند.

۱۳. **تشویق به پرسش‌های نقادانه به واسطه برنامه‌های توسعه‌ای:** این موضوع سبب می‌شود تا تفکر خلاق در مدیران ارشد و جانشینان بالقوه تقویت گردد.

۱۴. **تأکید برنامه جانشین‌پروری بر قابلیت‌های فراتر از یک سطح بالاتر:** برنامه‌های موفق معمولاً بر توسعه قابلیت‌ها فراتر از صرفاً ارتقاء به یک سطح بالاتر تأکید می‌نمایند. این برنامه‌ها بر استراتژی، ارزش‌ها و اهداف سازمان متمرکز هستند.

۱۵. **تأکید بر مربی‌گری رسمی:** مربی‌گری و منتورینگ در سال‌های اخیر مورد توجه زیادی قرار گرفته است. مدیران اعتقاد دارند که توسعه فردی در حین کار و در محیط واقعی بسیار مؤثرتر از آموزش‌های بیرون سازمان است. مربی یا منتور در حین کار و در مواجهه با چالش‌ها، به افراد زیردست راهکارهای مناسب را ارائه می‌دهد که این راهکارها شامل موضوعات ارتباطی و سیاسی نیز است (راث‌ول، ۲۰۱۰).

پیتر دراکر برنامه جانشین‌پروری در شرکت‌های موفق جهان را بر چهار اصل استوار می‌داند:

- ۱) مدیران متولد نمی‌شوند، بلکه باید آنها را آموزش و تربیت نمود.
- ۲) در فرآیند توسعه مدیران باید بر مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز سازمان‌ها تمرکز نمود.
- ۳) جانشین‌پروری نیازمند یک برنامه منظم و نظام‌مند است.
- ۴) مدیران ارشد سازمان باید خود متولی، حامی و مشتری اصلی این برنامه‌ها باشند (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۴).

◀ پیشینه تجربی پژوهش

۱. پیشینه داخلی:

هادیزاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان «تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان (مطالعه موردی: حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه مستقر در تهران)» انجام دادند. این پژوهشگران به بررسی میزان به کارگیری و اهمیت ادراک شده چهار عامل موثر بر استقرار موفق نظام مدیریت جانشین‌پروری که عبارتند از تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری در صنعت نفت پرداختند. یافته‌های این پژوهش، مؤلفه‌هایی برای پیاده‌سازی مطلوب این نظام، در قالب مدل مفهومی و پیشنهادها و راهکارهایی برای بهبود آن ارائه نمودند.

فتحی مظلوم (۱۳۹۱) تحقیقی تحت عنوان «امکان‌سنجی پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری از لحاظ ابعاد ساختاری و رفتاری در سازمان منطقه ویژه انرژی اقتصادی پارس» را اجرا نمود. نتایج حاصل از آزمون فرضیات بدین ترتیب بود که کلیه فرضیات تحقیق مبتنی بر امکان پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان منطقه ویژه انرژی اقتصادی پارس از نظر ابعاد چهارگانه ساختاری سازمانی، ارزیابی عملکرد، سیستم‌گزینش و استخدام، انتصابات و ارتقاء شغلی و ابعاد سه‌گانه رفتاری فرهنگ سازمانی، رضایت و امنیت شغلی، عوامل مدیریتی وجود داشته و از نظر ابعاد دوگانه رفتاری انگیزش و آموزش وجود ندارد.

گیائی ندوشن و همکارانش (۱۳۹۱) در مقاله‌ای تحت عنوان «تأملی بر استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه، مدلی برآمده از نظریه داده بنیاد»، فرایند استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه را با استفاده از طرح نظام‌مند نظریه داده بنیاد کاوش کرده‌اند. نتایج تحلیل داده‌ها طی سه مرحله، کدگذاری باز، محوری و انتخابی حاکی از دوازده مقوله کلی بود که در قالب مدل پارادایمی شامل: شرایط علی (گفتمان‌سازی، بینش‌مندی علمی، بلوغ و نظام پاسخگویی)، مقوله کانونی (شایسته‌گرایی)، راهبردهای استقرار (توانمندسازی و مدیریت استعداد)، زمینه (جو و محیط حمایتی)، مشارکت ذی‌نفعان و ثبات، شرایط مداخله‌گر (استقلال دانشگاهی) و پیامدها (توانمندسازی)، فرایند استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه و روابط بین ابعاد مختلف آن را منعکس می‌کنند.

منصوری جلیلیان و صوفی (۱۳۹۲) تحقیقی با عنوان «جانشین‌پروری مدیران و فرماندهان ناجا، ابعاد و اعتبارسنجی بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی» انجام دادند. نتایج تحلیل عامل اکتشافی حاکی از پنج عامل انعطاف راهبردی کلان، انگیزش مشارکتی، چگونگی اجرا، ضمانت اجرایی و آمادگی سازمانی و سرمایه سازمانی بوده است.

تابلی و همکارانش (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان «بررسی میزان اجرای نظام جانشین‌پروری و تعیین رابطه آن با رضایت شغلی کارکنان در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان کرمان» را به انجام رساندند. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین اجرای نظام جانشین‌پروری و زیرمتغیرهای آن یعنی جذب و به‌کارگیری افراد مستعد، ارزیابی منابع موجود، آموزش و بهسازی افراد مستعد و رضایت شغلی رابطه معنادار وجود دارد.

زین‌الدینی بیدمشکی و همکارانش (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان «مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی» اجرا نمودند. یافته‌ها نشان داد که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، در همه ابعاد، تفاوت معنادار وجود دارد و بعد تعهد نسبت به جانشینی نظام‌مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به عنوان مهمترین مؤلفه شناخته شد. بنابراین، یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده ضرورت وجود برنامه‌ای

برای جانشین‌پروری کارکنان آموزش عالی و همچنین، ضرورت تعهد و توجه مدیران ارشد در خصوص فراهم‌سازی مقدمات اجرای این برنامه مانند آگاه ساختن کارکنان از مسئولیت‌های شغل فعلی و آینده آنها در موسسات آموزشی است.

مه‌رتک و همکارانش (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان «تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین‌پروری: مطالعه موردی؛ در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی» را به انجام رساند. یافته‌ها نشان داد که وضع موجود سازمان در محورهای شش‌گانه برنامه‌ریزی، فرهنگ سازمانی، رویکرد سیستمی، الگوی شایستگی، مسیر ارتقا شغلی و نقش مدیران ارشد، در محیط پژوهش از امتیاز قابل قبول بالای ۵۰ درصد برخوردار است. در عین حال شکاف بین وضع موجود و مطلوب در تمامی ابعاد، معنی‌دار بود. میانگین امتیاز وضع موجود در تمامی ابعاد ۲/۹۰ از پنج با انحراف معیار ۱/۰۶ و وضع مطلوب ۳/۸۲ با انحراف معیار ۰/۸۹ به دست آمد. با توجه کسب امتیاز قابل قبول در وضع موجود و معنی‌داری شکاف بین وضع موجود و مطلوب سازمان برای استقرار جانشین‌پروری، به نظر می‌رسد ماهیت و ویژگی‌های خاص سازمان مورد مطالعه، سطوح بالایی از توجه به مسئله حیاتی جانشین‌پروری را طلب می‌کند.

قلیچ لی و همکارانش (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل اثربخش بر موفقیت نظام جانشین‌پروری در صنعت بانکداری با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری چند معیاره (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران)» به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل اثربخش بر موفقیت نظام جانشین‌پروری در صنعت بانکداری پرداختند. نتایج حاصل از این پژوهش بیانگر آن است که عوامل «حمایت و مشارکت مدیران ارشد» و «عدالت» به عنوان مهمترین عوامل موفقیت نظام های جانشین‌پروری محسوب می‌گردند.

لطیفی و همکارانش (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی از طریق کاربست مدل‌سازی ساختاری-تفسیری» انجام دادند. در این پژوهش نتیجه‌گیری گردید که متغیرهایی چون تعهد مدیران ارشد به جانشین‌پروری، فرهنگ جانشین‌پروری و قوانین و اسناد بالادستی نقش اساسی و کلیدی در تحقق جانشین‌پروری در بخش دولتی ایفا می‌نماید و متغیرهایی چون نظام ارزیابی عملکرد مناسب، نظام آموزشی کارآمد و عدالت سازمانی خروجی‌های سیستم جانشین‌پروری می‌باشند.

عباسی و همکارانش (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «شناسایی چالش‌های جانشین‌پروری در محیط دانشگاهی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه‌های استان ایلام)» و با هدف شناسایی چالش‌های پیش روی جانشین‌پروری در محیط دانشگاهی، در میان کارکنان دانشگاه‌های استان ایلام انجام دادند. در این پژوهش مشخص گردید ابهام در نقش، آموزش نامناسب کارکنان، عدم توجه به شایسته‌سالاری،

ارزیابی عملکرد نامناسب و فرهنگ بی‌تفاوتی، به عنوان عوامل علی ایجاد چالش برای جانشین‌پروری و پدیده محوری جانشین‌پروری مشتمل بر ضعف کارراهه شغلی و عدم فرصت برابر برای ارتقا می‌شود که تحت تاثیر عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر، منجر به پیامدهایی برای جانشین‌پروری می‌شود. در این پژوهش نتیجه‌گیری شده که آموزش صحیح و تدوین دستورالعمل جانشینی، مسیر ارتقای مناسب را فراهم می‌سازد و نبود آن، چالش محسوب می‌شود.

داودی و یعقوبی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و تبیین مولفه‌ها و پیشران‌های موثر بر استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی استان سیستان و بلوچستان با بهره‌گیری از روش میک مک»، به شناسایی عوامل و پیشران‌های موثر بر استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی با رویکرد پژوهشی آمیخته (کمی و کیفی) پرداختند و ۹۱ مولفه استخراج نمودند. بر اساس نتایج حاصله مشخص گردید مولفه‌های ساختارها، فرآیندها و زیر ساخت‌ها، تعیین شایستگی‌های کلیدی، شناسایی موقعیت‌های حیاتی و استراتژیک، نظام جبران عملکرد، نظام مدون ارزیابی، آموزش و پرورش، ارزیابی قابلیت‌ها، شناخت آینده‌نگرانه، سازگاری فرهنگ (فرهنگ دانشگاهی)، تشکیل خزانه جانشینی، رهبری تحولی، انگیزش مشارکتی، تدوین طرح مسیر شغلی چند بُعدی، نیازسنجی، شناسایی و جذب به ترتیب دارای بیشترین اثربخشی در استقرار و ثبات نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی می‌باشند.

حسینی و همکارانش (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «تدوین رهنگاشت جانشین‌پروری در سطح سازمان (مطالعه موردی: شرکت انتقال گاز، منطقه ۳ عملیات انتقال گاز)» انجام دادند. رهنگاشت تدوین شده شامل ۵ سطح، که عبارتند از سطح سازمان، ساختار سازمانی (S)، سطح شغل (C)، سطح فردی (P)، سطح برنامه‌ریزی شغلی (CP) و سطح نظارت و ارزیابی در دو وجه فرآیند و نتایج می‌باشد.

کریمی و همکارانش نیز پژوهشی با عنوان «طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری» به انجام رساندند. نتایج حاصل از کدگذاری و تحلیل محتوا نشان داد که ۲۴ عامل اثر گذار در پنج بُعد اصلی شایستگی، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، عدالت و جامعیت از مولفه‌های مهم نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد مدیریت جانشین‌پروری هستند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷).

۲. پیشینه خارجی:

سمبروک^۱ (۲۰۰۵) پژوهشی با عنوان «بررسی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شرکت‌های کوچک در حال رشد» را اجرا نمود. هدف از این پژوهش بررسی برخی مسائل مربوط به جانشینی داوطلبانه و شناسایی جانشینان اصلی و آموزش آنان به منظور بقاء و رشد شرکت‌های کوچک است. در این

پژوهش به مسائل مهمی از جمله استخدام کارکنان با استعداد، توجه به انگیزه‌های کاری جانشینان بالقوه و روش‌های انتقال دانش سازمانی پرداخته شده است. مدل پیشنهادی این تحقیق شامل سه روش انتقال دانش سازمانی و دو مرحله جانشینی می‌باشد.

آیپ و جکابز^۱ (۲۰۰۶) تحقیقی تحت عنوان «برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در کسب و کار: مروری بر شواهد» را انجام داده است. هدف از این پژوهش مستندسازی تعداد بیشماری از شواهد و دیدگاه‌هاست، برای اینکه بتوان به درک بهتری نسبت به موضوعات کلیدی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در کسب و کار به ویژه کسب و کارهای کوچک و خانوادگی دست یافت. یافته‌ها نشان می‌دهند که موضوعات کلیدی اعم از جانشینی خانواده، مواد قانونی، اجزاء مالی و مالیاتی، موانع موجود در اجراء و پیاده‌سازی و روش‌های مدیریت فرآیند، مسائل مهمی هستند که باید در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در کسب و کارها به آنها توجه شود. در واقع نتایج این تحقیق بینش دقیقی از وضعیت فعلی و اقداماتی که تاکنون در حوزه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در کسب و کار صورت پذیرفته، به ما می‌دهد.

لیانگ چی هوانگ^۲ و همکارانش (۲۰۱۰) نیز پژوهشی تحت عنوان «ایجاد مدیریت استعداد برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری شرکت از طریق فرآیند تحلیل شبکه‌ای: به درخواست شرکت نیمه هادی MNC در تایوان» با هدف طراحی یک برنامه توسعه رهبری برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یک شرکت که برای رقابت‌های آینده آن شرکت مهم خواهد بود، انجام داده‌اند. این پژوهش بر روی تجارب و توانایی‌های رهبری موردنیاز برای کسانی که در موقعیت‌های رهبری هستند، کار می‌کند. توجه عمده در طراحی برنامه توسعه رهبری، مقابله با بسیاری از عوامل نامشهود و همچنین ارتباط بین تجارب و توانایی‌های رهبری است. در این مطالعه از روش ANP و یک سیستم وزن‌دهی به تجربیات و توانایی‌های رهبری استفاده گردیده و در نهایت برنامه توسعه رهبری و نحوه تصمیم‌گیری برای انتخاب رهبر طراحی گردید. این مدل به تأیید مدیریت ارشد شرکت فوق‌الذکر رسیده و برای اعتبارسنجی اجرا شده است.

کیم^۳ (۲۰۱۰) تحقیقی را تحت عنوان «اعتبارسنجی مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری: مطالعه کیفی در شرکت‌های چندملیتی»، اجرا نموده و مدلی برای اجرای موثر برنامه مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ارائه داده است. این پژوهش از نظر ماهیت اکتشافی و دارای رویکرد کیفی با استفاده از مصاحبه عمیق می‌باشد. نتایج حاصل از محتوای مصاحبه‌های صورت گرفته با نمایندگان این شرکت‌های چندملیتی حاکی از آن است که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یک استراتژی کلیدی برای

1- I. p, B. and Jacobs

2- Huang

3- Kim

شرکت‌ها بمنظور رسیدن به اهدافشان می‌باشد. پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری مشتمل بر چهار مرحله: شروع، شناسایی، توسعه و ارزیابی است. برنامه جانشین‌پروری بر مبنای فرآیند یا نتایج ارزیابی می‌گردد و در این پژوهش چند مدل یا روش پیشنهاد گردیده که سیستم کارت امتیازی متوازن بعنوان یکی از روش‌های ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری معرفی شده است.

راثول (۲۰۱۱) در مقاله‌ای تحت عنوان «برنامه‌ریزی جایگزینی: نقطه شروعی برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد»، عنوان می‌کند که برنامه‌ریزی جایگزینی و فرایند شناسایی به عنوان یک برنامه حمایتی کوتاه‌مدت و بلندمدت محسوب می‌شود، به این ترتیب که سازمان‌ها دارای افرادی هستند که می‌توانند در شرایط بحرانی مسئولیت پست‌های مهم را به عهده گیرند. اما به این دسته از افراد که به عنوان جایگزین انتخاب می‌شوند هیچگونه وعده ارتقاء داده نمی‌شود و در عوض آن‌ها برای مدت زمانی این آمادگی را پیدا می‌کنند که در موقعیت‌های مهمی قرار داشته تا جستجوی لازم برای جایگزینی دائمی از داخل و یا خارج از سازمان صورت پذیرد. این مقاله با استفاده از رویکرد مطالعه موردی توصیف می‌کند که چگونه یک سازمان از برنامه جایگزینی به عنوان ابزاری برای حل و فصل مسائل مهم به عنوان نقطه شروع اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری استفاده می‌کند.

گالبرایت^۱ و همکارانش (۲۰۱۲) پژوهشی با عنوان «مطالعه موردی برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری: چگونه کتابخانه‌های دانشگاهی به ضرورت آماده‌سازی رهبران آینده پاسخ می‌دهند» را اجرا نمودند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که بین اهمیت درک‌شده از اصول مختلف برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و چگونگی اجرای این اصول شکاف وجود دارد. علاوه بر این، با توجه به آمار جمعیت‌شناختی بر مبنای سن رهبران کتابخانه به وضوح ضرورت به آماده‌سازی رهبران آینده را نشان می‌دهد.

گوتارد و آستین^۲ (۲۰۱۳) تحقیقی را تحت عنوان «برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رهبری: تأثیر آن بر سازمان‌های غیردولتی خدمات انسانی» انجام دادند. این مطالعه بیشتر بر خود رهبری، روابط اجرایی هیأت مدیره و مدیریت جانشین‌پروری جامع متمرکز بود و بر اهمیت تلاش‌های منظم و مستمر مبتنی بر جانشینی و برنامه‌ریزی استراتژیک تأکید داشته است. این دو محقق، دو مدل مفهومی ارائه نمودند. مدل مفهومی اول مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های غیردولتی خدمات انسانی مبتنی بر دو روش کوتاه‌مدت و بلندمدت است که با برنامه‌ریزی استراتژیک و توسعه رهبری در ارتباط است. و اما در مدل مفهومی دوم به تبیین مفاهیم کلیدی مورد نیاز برای ایجاد مخزن استعداد رهبری داخلی پرداخته شده است.

1- Galbraith

2- Gothard & Austin

پندی و شارما^۱ (۲۰۱۴) در مقاله‌ای تحت عنوان «روش‌ها و چالش‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری: مورد مطالعه سازمان‌های هندی»، بر روش‌ها و رویکردهای فعلی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در صنعت تأکید نمودند. و در نهایت معیار سنجش در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را بر مبنای عوامل مختلفی چون شناسایی پتانسیل بالای افراد، دامنه برنامه‌ریزی، ایجاد مخزن استعداد، اتوماسیون و ارتباطات عنوان نمودند.

هال-الیس^۲ (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان «برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و توسعه کارکنان - ترکیبی برنده» را اجرا نمود. یافته‌ها نشان داد یک برنامه جانشین‌پروری مناسب و یکپارچه با توسعه رهبری سبب خواهد شد تا مدیر کتابخانه برای یافتن جانشین جدید به فرآیند جایگزینی اتکا نکند. انتخاب شایسته‌ترین و آماده‌ترین کاندیدا برای جایگاه رهبری به دلیل تأثیر زیاد آن بر فعالیت‌های فعلی و آتی سازمان، تصمیم بسیار مهمی است. لذا با توسعه حرفه‌ای کارکنان، برنامه جانشین‌پروری در فرهنگ سازمانی جای گرفته و برای سازمان سودمند خواهد بود.

چلبیکووا^۳ و همکارانش (۲۰۱۵) پژوهشی را تحت عنوان «برنامه‌ریزی توسعه فردی و جانشین‌پروری» اجرا نمودند. محققان در این مطالعه نتیجه‌گیری نمودند که در بازار رقابتی شدید موفقیت یک شرکت به مدیران شایسته آن بستگی دارد. در واقع برای داشتن چنین مدیرانی می‌بایست فرصت رشد و توسعه به آنان داده شده و به همان اندازه که توسعه مدیران با استراتژی شرکت مرتبط است به همان اندازه هم با شرایط اجتماعی و محیط کسب و کار مرتبط بوده و هرگز نباید فرآیند یادگیری برای مدیران پایان یابد. شرکت‌های نوین و پیشرفته این واقعیت را به خوبی دریافته‌اند که پتانسیل نیروی انسانی کلید اصلی هر شرکت بشمار می‌آید و با توسعه و رشد استعداد، دانش، مهارت و انگیزه کارکنان می‌توان عملکرد شرکت را ارتقاء بخشید.

ادونوح^۴ (۲۰۱۶)، در تحقیقی تحت عنوان «استفاده از رویکرد مدیریت دانش برای حمایت از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اثربخش در خدمات عمومی» به یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌ها پرداخته و روش‌های محافظت از تخصص و دانش کلیدی سازمان را در برابر ترک خدمت کارکنان مورد بررسی قرار داده است. در این پژوهش ۱۶ نفر از مدیران یک سازمان اطلاعات کلیدی خود را به اشتراک گذاشته و نتایج حاکی از اهمیت بالای حفظ و حراست از تخصص و دانش کلیدی سازمان و همچنین ایجاد تعادل لازم بین کارکنان و تکنولوژی، عدم استفاده زیاد از زبان علمی و فنی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و استفاده صحیح از ساختارها، قوانین و نقش کلیدی کارکنان در سازمان است.

- 1- Pandey & Sharma
- 2- Hall-Ellis
- 3- Chlebikova
- 4- O'Donohue

◀ پرسش‌های پژوهش

در این پژوهش، پرسش‌های تحقیق به صورت زیر پرسش‌های اصلی و فرعی قابل طرح‌اند.

پرسش‌های اصلی:

مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری در اداره کل تامین اجتماعی غرب تهران بزرگ چگونه باید باشد؟

پرسش‌های فرعی:

- ۱) درجه اهمیت و وزن هر یک از مؤلفه‌های معیار شرایط حداقلی در اداره کل تامین اجتماعی غرب تهران بزرگ چگونه است؟
- ۲) درجه اهمیت و وزن هر یک از مؤلفه‌های معیار ارزیابی کاندیدا در اداره کل تامین اجتماعی غرب تهران بزرگ چگونه است؟
- ۳) درجه اهمیت و وزن هر یک از مؤلفه‌های معیار توسعه کاندیدا در اداره کل تامین اجتماعی غرب تهران بزرگ چگونه است؟
- ۴) درجه اهمیت و وزن هر یک از مؤلفه‌های معیار ویژگی‌های شغلی و سازمانی در اداره کل تامین اجتماعی غرب تهران بزرگ چگونه است؟

◀ اهداف پژوهش

هدف کلی پژوهش:

ارائه مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری در اداره کل تامین اجتماعی غرب تهران بزرگ.

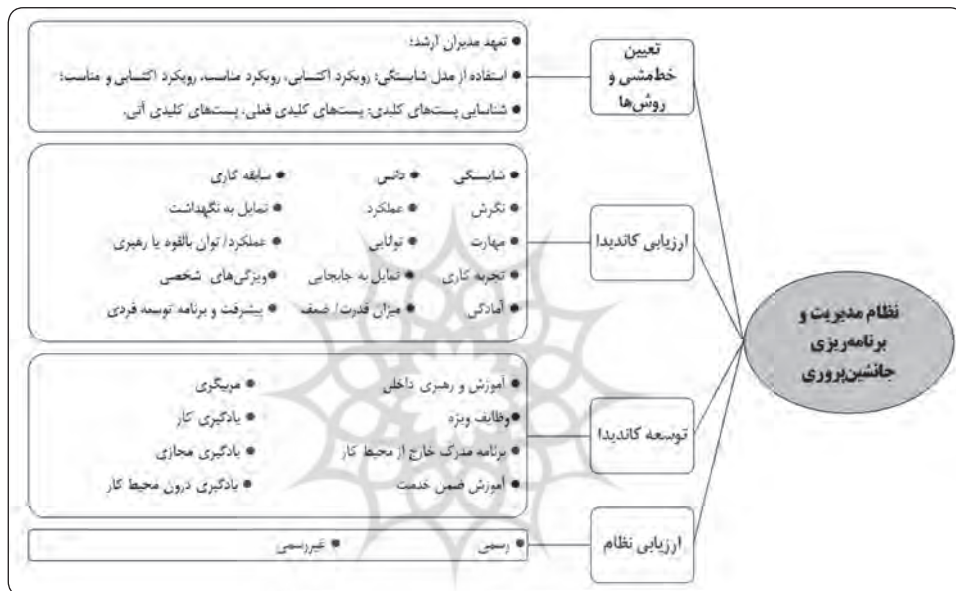
اهداف فرعی پژوهش:

- ۱) تعیین درجه اهمیت و وزن هر یک از مؤلفه‌های معیار شرایط حداقلی در اداره کل تامین اجتماعی غرب تهران بزرگ؛
- ۲) تعیین درجه اهمیت و وزن هر یک از مؤلفه‌های معیار ارزیابی کاندیدا در اداره کل تامین اجتماعی غرب تهران بزرگ؛
- ۳) تعیین درجه اهمیت و وزن هر یک از مؤلفه‌های معیار توسعه کاندیدا در اداره کل تامین اجتماعی غرب تهران بزرگ؛
- ۴) تعیین درجه اهمیت و وزن هر یک از مؤلفه‌های معیار ویژگی‌های شغلی و سازمانی در اداره کل تامین اجتماعی غرب تهران بزرگ.

چارچوب نظری

مدل مفهومی اولیه تحقیق

مدل کیم یکی از پرکاربردترین و جامع‌ترین مدل‌ها در مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است. با توجه به این‌که روش تحقیق کمی - کیفی است لذا داده‌های مبتنی بر نظرات خبرگان و متخصصین با استفاده از روش AHP فازی و روش تحلیل تم تجزیه و تحلیل می‌گردد، بنابراین در مفهوم‌سازی و دسته‌بندی مقوله‌ها از این مدل به‌طور کلی و از مدل‌های دیگر به‌طور جزئی استفاده می‌شود.



نمودار شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش (کیم، ۲۰۰۶)

روش تحقیق

پژوهش حاضر، بر اساس هدف، کاربردی؛ از نظر ماهیت و روش تحقیق، توصیفی از نوع پیمایشی؛ از نظر مکانی، کتابخانه‌ای و میدانی و پیمایشی (زمینه‌یابی) بود. جامعه آماری در این پژوهش خبرگان و متخصصین سازمان تامین اجتماعی (اداره کل غرب تهران بزرگ) بودند. با بررسی جامعه آماری، تعداد افراد مناسب، ۱۰۱ نفر شناسایی شدند، بنابراین جامعه آماری مورد مطالعه ۱۰۱ نفر بودند و از آنجایی که تعداد جامعه محدود بود لذا از روش سرشماری برای تعیین حجم نمونه استفاده گردید، پس تعداد نمونه در بخش اعتباریابی مدل ۱۰۱ نفر از خبرگان و متخصصین سازمان تامین اجتماعی (اداره کل غرب تهران بزرگ) در نظر گرفته شد. روش گردآوری داده‌ها در تحقیق حاضر به دو صورت: (۱) روش کتابخانه‌ای؛ (۲) روش میدانی انجام گرفت.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

۱. آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی

آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی نشان داد که ۴۳ درصد از کل پاسخ دهندگان مرد و ۵۷ درصد نیز زن بودند. بیشتر پاسخ‌دهندگان (۳۵ درصد) در رده سنی بیشتر از ۴۵ سال؛ حدود ۵۴ درصد کل پاسخ دهندگان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد؛ ۳۵ درصد افراد دارای سابقه خدمت بین ۱۶ الی ۲۰ سال؛ ۳۸ درصد افراد در سمت سازمانی، مسئول واحد/ کارشناس ارشد، ۳۱ درصد معاون شعبه/ کارشناس متخصص، ۲۸ درصد رئیس شعبه/ رئیس اداره تخصصی قرار داشتند.

۲. رتبه‌بندی معیارها و زیرمعیارهای نظام مدیریت جانشین‌پروری

این تحقیق به منظور طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی (مطالعه موردی اداره کل غرب تهران بزرگ) انجام پذیرفت. ابتدا بر اساس مدل پژوهش کیم (۲۰۰۶) معیارها و شاخص‌های آن شناسایی و مشخص شدند. در این بخش معیارها و شاخص‌های مشخص شده با استفاده از مقایسات زوجی و تحلیل نظر خبرگان (بر اساس AHP فازی) تجزیه و تحلیل و بر اساس میزان اهمیت آنها در نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی رتبه‌بندی گردیدند. نتایج تحلیل مقایسه زوجی در مورد معیارهای اصلی نشان داد که معیار «ارزیابی کاندیدا» با وزن نهایی ۰/۲۷۵۸ در رتبه اول؛ معیار «تعیین خطمشی و روش‌ها» با وزن ۰/۲۵۹۰ در رتبه دوم؛ معیار «توسعه کاندیدا» با وزن ۰/۲۵۰۳ در رتبه سوم و معیار «ارزیابی نظام مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری» با وزن ۰/۲۱۴۹ در رتبه چهارم میزان اهمیت در تعیین جانشین‌پروری قرار داشتند. نتایج این رتبه‌بندی در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

رتبه	وزن	معیار	رتبه	وزن	معیار
۱	۰/۲۷۵۸	ارزیابی کاندیدا	۳	۰/۲۵۰۳	توسعه کاندیدا
۲	۰/۲۵۹۰	تعیین خطمشی و روش‌ها	۴	۰/۲۱۴۹	ارزیابی نظام

جدول شماره ۳: رتبه‌بندی معیارهای اصلی در نظام مدیریت جانشین‌پروری

از سویی رتبه‌بندی زیرمعیارهای نظام مدیریت جانشین‌پروری مطابق با جدول شماره ۴ انجام گرفته است. نتایج حاصل از رتبه‌بندی نهایی زیر معیارهای نظام مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر اساس مدل کیم (۲۰۰۶) از دیدگاه خبرگان سازمان تامین اجتماعی حاکی از آن بود که زیرمعیار «شناسایی پست‌های کلیدی» در رتبه اول و «تعهد مدیران ارشد» و «استفاده از مدل شایستگی» به ترتیب رتبه‌های دوم و سوم قرار داشتند. همچنین از نظر خبرگان زیر معیار «تمایل به نگهداشت» دارای پایین‌ترین رتبه و بعد از آن زیرمعیارهای «مهارت» و «یادگیری مجازی» به ترتیب از درجه اهمیت کمتری نسبت به سایر زیرمعیارهای نظام مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی برخوردار هستند.

رتبه	وزن	معیار	رتبه	وزن	معیار
۱	۰/۳۹۸۰	شناسایی پُست‌های کلیدی	۱۵	۰/۱۲۳۱	یادگیری کار
۲	۰/۳۶۶۰	تعهد مدیران ارشد	۱۶	۰/۱۲۲۷	وظایف ویژه
۳	۰/۳۳۶۰	استفاده از مدل شایستگی	۱۷	۰/۱۱۸۶	ویژگی‌های شخصی
۴	۰/۲۱۵۳	رسمی	۱۸	۰/۱۱۴۲	آمدگی
۵	۰/۲۰۷۸	غیر رسمی	۱۹	۰/۱۰۶۷	برنامه مدرک خارج از محیط کار
۶	۰/۱۹۳۸	تجربه کاری	۲۰	۰/۱۰۶۰	شایستگی
۷	۰/۱۸۲۵	آموزش و رهبری داخلی	۲۱	۰/۱۰۳۴	نگرش
۸	۰/۱۷۳۸	مربیگری	۲۲	۰/۱۰۲۱	میزان قدرت/ ضعف
۹	۰/۱۶۹۵	تمایل به جابجایی	۲۳	۰/۱۰۰۹	سابقه کاری
۱۰	۰/۱۶۷۸	یادگیری درون محیط کار	۲۴	۰/۰۸۳۸	آموزش ضمن خدمت
۱۱	۰/۱۵۰۵	دانش	۲۵	۰/۰۸۱۲	پیشرفت و برنامه توسعه فردی
۱۲	۰/۱۳۸۵	عملکرد	۲۶	۰/۰۷۱۲	یادگیری مجازی
۱۳	۰/۱۳۶۶	عملکرد/ توان بالقوه یا رهبری	۲۷	۰/۰۷۰۸	مهارت
۱۴	۰/۱۳۲۶	توانایی	۲۸	۰/۰۶۰۸	تمایل به نگهداشت

جدول شماره ۴: رتبه‌بندی زیر معیارهای نظام مدیریت جانشین‌پروری

۳. شناسایی معیارها و مولفه‌های جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی

در مرحله قبلی تحقیق، معیارها و زیر معیارهایی که برای مدل جانشین‌پروری لازم و ضروری بود بر اساس مدل کیم (۲۰۰۶) شناسایی و تعیین شد. سپس با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی AHP فازی و با بهره‌گیری از نظرات خبرگان و متخصصین، معیارهای تعیین شده رتبه‌بندی شدند. در این قسمت سعی شده است تا با استفاده از شاخص‌های تعیین شده و شناسایی سایر شاخص‌ها، مدل نهایی جانشین‌پروری برای سازمان تامین اجتماعی (اداره کل غرب تهران بزرگ) ارائه گردد. در این راستا داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه کدگذاری شده و سپس با استفاده از تحلیل عامل اکتشافی عوامل نهایی شناسایی گردیدند. نتایج نشان می‌دهد که مدل جانشین‌پروری برای سازمان تامین اجتماعی (اداره کل غرب تهران بزرگ) دارای چهار شاخص اصلی (شرایط حداقلی؛ ارزیابی کاندیدا یا ویژگی‌های فردی؛ توسعه کاندیدا یا تمایل فردی؛ ویژگی‌های شغلی و سازمانی) است که هر شاخص دارای ابعاد و مولفه‌هایی برای ارزیابی آن شاخص می‌باشد. در جدول شماره ۵، جمع وزن شاخص‌های موصوف به تفکیک ارائه گردیده است.

نوع شاخص	ویژگی‌ها	نمره ابعاد	نوع شاخص	ویژگی‌ها	نمره ابعاد
شرایط حداقلی	تأییدیه نهادهای گزینشی	۲	توسعه کاندیدا (تمایل فردی)	تمایل به آموزش و رهبری داخلی	۳
	تناسب مدرک تحصیلی با شغل	۱		توانایی مربی‌گری	۳
	تمایل فرد برای ارتقاء	۳		یادگیری کار در قبول وظایف ویژه (پذیرش نقش‌های چالشی)	۳
	وضعیت سلامت جسمی و روانی فرد	۴		تمایل به آموزش خارج از محیط کار	۲
	مطابقت با شیوه نامه انتصابات	۴		استفاده از یادگیری مجازی	۳
	رعایت شئون اداری و اسلامی	۳		شرکت در آموزش ضمن خدمت	۴
	رعایت آراستگی ظاهری	۳		توانایی یادگیری درون محیط کار	۴
	جمع وزن شاخص شرایط حداقلی	۲۰		استفاده صحیح از منابع	۳
ارزبایی کاندیدا (ویژگی‌های فردی)	شایستگی	۳	جمع وزن شاخص توسعه کاندیدا (تمایل فردی)	۲۵	
	دانش و تخصص	۲	ویژگی‌های شغلی و سازمانی	مطابقت مدرک تحصیلی با ویژگی‌های شغلی	۱
	سابقه کاری	۱		مسیر شغلی فرد	۳
	نگرش‌ها، ارزش‌ها و مفروضات ذهنی فرد	۲		تجارب شغلی مرتبط با شغل	۳
	مهارت‌های ارتباط موثر	۳		میزان آموزش‌های طی شده مرتبط با شغل	۳
	تمایل به نگهداشت	۲		میزان آموزش‌های طی شده مشابه با شغل	۱
	توانایی و مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله	۳		کسب موفقیت‌های ویژه	۳
	عملکرد/ توان بالقوه مهارت‌های رهبری	۳		توانایی ارائه راهکارهای بدیع	۳
	تجربه کاری	۲		توانایی ارائه گزارش‌های تخصصی مرتبط با شغل	۳
	تمایل به جابجایی	۲		جمع وزن شاخص ویژگی‌های شغلی و سازمانی	۲۰
آمادگی (شامل آمادگی ذهنی فرد- آمادگی عینی فرد)	۳	جمع کل شاخص‌ها		۱۰۰	
جمع وزن شاخص ارزبایی کاندیدا (ویژگی‌های فردی)	توانایی انجام کار گروهی	۲	جمع وزن شاخص ارزبایی کاندیدا (ویژگی‌های فردی)		
	احساس تعلق خاطر به سازمان	۳			
	مسئولیت‌پذیری	۲			
	ریسک‌پذیری	۲			
		۲			
	۳۵				

جدول شماره ۵: جمع وزن شاخص‌های مدل نهایی جانشین‌پروری سازمان تأمین اجتماعی

۴. روش اجرایی طرح جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی

برای بررسی روش اجرایی مدل پیشنهادی تحقیق، سه سوال اصلی در پرسش‌نامه در نظر گرفته شد و در اختیار خبرگان و صاحب‌نظران سازمان تامین اجتماعی (اداره کل غرب تهران بزرگ) قرار گرفت. در این بخش مشخص گردید که طرح جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی (اداره کل غرب تهران بزرگ) کدام پُست‌های سازمانی را می‌تواند پوشش دهد. همچنین در این بخش مشخص شد که مسئولیت اصلی اجرای طرح جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی (اداره کل غرب تهران بزرگ) به عهده چه کسی یا چه واحدی باید باشد و در نهایت سوال سوم مشخص می‌سازد که مسئولیت بازبینی مدل جانشین‌پروری و تصمیم‌گیری پیرامون آن در سازمان تامین اجتماعی اداره کل غرب تهران بزرگ به عهده چه کسی یا چه واحدی باید باشد.

سوال اول: طرح جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی (اداره کل غرب تهران بزرگ) کدام پُست‌های سازمانی را می‌تواند پوشش دهد؟ در خصوص این سوال نزدیک به ۹۰ درصد افراد معتقد بودند که طرح جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی می‌تواند پُست‌های زیر را پوشش دهد. این پست‌ها عبارتند از: مدیر/معاون اداره کل؛ رئیس شعبه/ رئیس اداره تخصصی؛ معاون شعبه/ کارشناس متخصص؛ مسئولین واحدهای اجرایی.

سوال دوم: مسئولیت اصلی اجرای طرح جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی (اداره کل غرب تهران بزرگ) به عهده چه کسی یا چه واحدی باید باشد؟ بیشتر پاسخ‌دهندگان (۵۸ درصد) معتقد بودند که مسئولیت اصلی اجرای طرح جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی (اداره کل غرب تهران بزرگ) می‌بایست به عهده اداره نظارت و ارزشیابی سازمان باشد.

سوال سوم: مسئولیت بازبینی طرح جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی (اداره کل غرب تهران بزرگ) به عهده چه کسی یا چه واحدی باید باشد؟ بیشتر پاسخ‌دهندگان (۴۲ درصد) معتقدند که مسئولیت بازبینی طرح جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی (اداره کل غرب تهران بزرگ) می‌بایست به عهده اداره نظارت و ارزشیابی سازمان باشد.

نتیجه‌گیری

در این تحقیق طرح جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی و به طور موردی اداره کل غرب تهران بزرگ بررسی و ارزیابی گردید. در ابتدا برای شناسایی و تعیین شاخص‌های طرح جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی از مدل کیم به عنوان مدل مبنا استفاده گردید. در این بخش برای اولویت‌بندی شاخص‌های مدل منتخب از روش تحلیل سلسله مراتبی داده‌ها AHP فازی استفاده شد. نتایج تحلیل مقایسه زوجی در مورد معیارهای اصلی نشان داد که معیار «ارزیابی کاندیدا» با وزن نهایی ۰/۲۷۵۸

در رتبه اول؛ معیار «تعیین خط‌مشی و روش‌ها» با وزن ۰/۲۵۹۰ در رتبه دوم؛ معیار «توسعه کاندیدا» با وزن ۰/۲۵۰۳ در رتبه سوم و معیار «ارزیابی نظام مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری» با وزن ۰/۲۱۴۹ در رتبه چهارم میزان اهمیت در تعیین جانشین‌پروری قرار داشتند. نتایج فوق حاکی از آن است که در سازمان تامین اجتماعی (اداره کل غرب تهران بزرگ) می‌بایست به معیار ارزیابی کاندیدا و زیرمعیارهای آن و تعیین خط‌مشی و روش‌ها به همراه زیر معیارهای آن بیش از سایر معیارها توجه شود و مدیران می‌بایست متعهدانه‌تر به نظام مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پرداخته و کارکنان خود را با توجه به مولفه‌های تعیین شده ارزیابی و انتخاب نمایند.

در رتبه‌بندی نهایی زیر معیارها و شاخص‌های فرعی شاهد آن هستیم که از دیدگاه خبرگان، زیر معیار شناسایی پُست‌های کلیدی بالاترین رتبه و تمایل به نگهداشت (عدم ترک سازمان) کمترین اولویت را به خود اختصاص داده است و همچنین تعهد مدیران و استفاده از مدل شایستگی و ارزیابی رسمی نظام جانشین‌پروری رتبه دوم تا چهارم را کسب نموده که از درجه اهمیت بالاتری از نظر خبرگان در سازمان تامین اجتماعی تشخیص داده شده است. از سویی زیر معیارهای تمایل به نگهداشت (عدم ترک سازمان) و مهارت، یادگیری مجازی و پیشرفت و برنامه توسعه فردی نیز به ترتیب از دید خبرگان، اولویت کمتری در نظام برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی (اداره کل غرب تهران بزرگ) دارند.

در بخش دیگری از تجزیه و تحلیل داده‌ها، با استفاده از نظرات خبرگان و متخصصین سازمان تامین اجتماعی ضمن بهره‌گیری از شاخص‌های مدل کیم و با بکارگیری از روش تجزیه و تحلیل تم به شناسایی سایر معیارها و زیر معیارهای مربوط به نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی پرداخته شد. سپس عوامل و مؤلفه‌های نهایی از طریق تحلیل عاملی اکتشافی مشخص گردید. نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی حاکی از آن است که چهار معیار اصلی شرایط حداقلی، ارزیابی کاندیدا (ویژگی‌های فردی)، توسعه کاندیدا (تمایل فردی) و ویژگی‌های شغلی و سازمانی مشخص گردیده که هر یک دارای زیر معیارهایی است. برای معیار شرایط حداقلی ۷ زیر معیار و برای معیار ارزیابی کاندیدا ۱۵ زیر معیار و برای معیار توسعه کاندیدا ۸ زیر معیار و برای معیار ویژگی‌های شغلی و سازمانی نیز ۸ زیر معیار شناسایی شده و پس از تعیین وزن و امتیاز هر یک از آنها، مدل نهایی طراحی گردید.

و اما در بخش پایانی تجزیه و تحلیل داده‌ها، به شناسایی روش اجرایی مدل پیشنهادی تحقیق پرداخته شد. برای بررسی روش اجرایی طرح جانشین‌پروری، سه سوال اصلی در پرسش‌نامه در نظر گرفته شد و در اختیار خبرگان و صاحب‌نظران سازمان تامین اجتماعی (اداره کل غرب تهران بزرگ) قرار گرفت. در این بخش مشخص گردید که طرح جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی (اداره

کل غرب تهران بزرگ) کدام پست‌های سازمانی را می‌تواند پوشش دهد. همچنین در این بخش مشخص شد که مسئولیت اصلی اجرای طرح جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی (اداره کل غرب تهران بزرگ) به عهده چه کسی یا چه واحدی باید باشد و در نهایت سوال سوم مشخص می‌سازد که مسئولیت بازبینی مدل جانشین‌پروری و تصمیم‌گیری پیرامون آن در سازمان تامین اجتماعی (اداره کل غرب تهران بزرگ) به عهده چه کسی یا چه واحدی باید باشد. نتایج مشخص کردند که طرح جانشین‌پروری می‌تواند پست‌های مدیر/ معاون اداره کل؛ رئیس شعبه/ رئیس اداره تخصصی؛ معاون شعبه/ کارشناس متخصص؛ مسئولین واحدهای اجرایی را پوشش داده و مسئولیت اصلی اجرای طرح جانشین‌پروری و مسئولیت بازبینی آن نیز در سازمان تامین اجتماعی (اداره کل غرب تهران بزرگ) باید به عهده اداره نظارت و ارزشیابی سازمان باشد.

پیشنهادهای تحقیق

۱. پیشنهادهای کاربردی: با توجه به نتایج حاصله از تحقیق موارد زیر به سیاستگذاران سازمان تامین اجتماعی توصیه می‌گردد:

- ◆ اجرای ارزشیابی دقیق و مبتنی بر مدل پیشنهادی بدون دخالت مسائلی غیر از ضوابط مقرر در سازمان می‌تواند کمک شایانی به مدیران سازمان بنماید.
- ◆ ارزیابی عملکرد کارکنان به صورت دوره‌ای برای تعیین میزان آمادگی افراد در طرح جانشین‌پروری می‌تواند به کارکنان برای احراز پست‌های بالاتر کمک بسزایی نماید.
- ◆ با استفاده از مولفه‌های معرفی شده برای معیار شرایط حداقلی، مدیران سازمان می‌توانند کارکنان خود را مورد ارزیابی مقدماتی قرار دهند.
- ◆ شفاف‌سازی مولفه‌های ۱۵ گانه شاخص ارزیابی کاندیدا در مدل پیشنهادی، کمک شایانی به کارکنان و مدیران سازمان در کسب پست‌های کلیدی و ارتقا آنان می‌نماید.
- ◆ اداره نظارت و ارزشیابی سازمان می‌بایست تمهیدات لازم برای اجرای مولفه‌های ۸ گانه توسعه کاندیدا از قبیل توانایی مربی‌گری، یادگیری کار در قبول وظایف ویژه، شرکت در آزمون ضمن خدمت، توانایی یادگیری درون محیط کار و ... آمادگی لازم برای کارکنان در کسب پست‌های کلیدی را ایجاد می‌نماید.
- ◆ با توجه به اینکه توسعه سازمانی منوط به توسعه فردی می‌باشد و پرورش نیروهای کلیدی یکی از مباحث توسعه فردی است لذا پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان جهت کمک به توسعه سازمانی، الگوی جانشین‌پروری معرفی شده را در دستور کار خود قرار دهند.
- ◆ برنامه ریزی مدون در غالب مدل ارائه شده بمنظور ایجاد خزانه استعداد جهت وقایع پیش بینی نشده از قبیل بازنشستگی پیش از موعد فوت و یا از کارافتادگی کارکنان جهت جلوگیری از بحران سازمانی

♦ اداره نظارت و ارزشیابی سازمان می بایست با معرفی دقیق مولفه‌های ویژگی‌های شغلی و سازمانی از قبیل مطابقت مدرک تحصیلی با ویژگی‌های شغلی، مسیر شغلی فرد، تجارب و آموزش‌های مرتبط با شغل و ... برای کارکنان، آنان را در ترسیم آینده شغلی خود کمک نماید.

♦ اداره نظارت و ارزشیابی سازمان می‌بایست بازخورد اجرای طرح جانشین‌پروری را مرحله به مرحله استخراج و تأثیر آن را بر عملکرد سازمانی بررسی نماید.

♦ نهادینه‌سازی طرح جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی موجب ایجاد اطمینان و اعتماد سازمانی کارکنان به سیستم ارزشیابی و شایسته‌محوری می‌گردد.

۲. پیشنهادات برای تحقیقات آینده: با توجه به تحقیق حاضر پیشنهاد محقق برای پژوهشگران بعدی دربرگیرنده موضوعات زیر است:

پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی متغیرهای اقتصادی و مالی و انگیزه‌های مادی کارکنان و مدیران در بحث جانشین‌پروری مورد بررسی قرار گیرد.

همچنین پیشنهاد می‌شود در ارزیابی مدل جانشین‌پروری در سازمان، متغیر شرایط اقلیمی و بومی کارکنان و مدیران مورد مطالعه قرار گیرد.

پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات آینده به بررسی روابط بین معیارها و زیرمعیارهای مدل پیشنهادی برای رسیدن به یک مدل جامع‌تر پرداخته شود.

آزمون مدل تحقیق با انتخاب یک نمونه آماری بزرگتر و حتی برای جوامعی با فرهنگهای مختلف و بررسی مقایسه‌ای بین آنها، جهت گسترش دامنه تحقیق.

به سایر محققین پیشنهاد می‌گردد، به منظور کامل نمودن مدل این تحقیق و کسب شناختی کامل تر از شاخص‌ها و فاکتورهای مورد نیاز در طرح، از روش مصاحبه عمیق برای شناسایی مولفه‌های مدل استفاده نمایند.

منابع

- ابوالعلائی، ب. و غفاری، ع. (۱۳۸۴)، مدیران آینده، مبانی نظری و تجارت علمی برنامه های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران. تهران: انتشارات مدیریت صنعتی.
- ابوالعلائی، ب. (۱۳۸۷)، استعدادیابی و جانشین پروری، رویکردها و روش های پرورش مدیر در شرکت های پیشرو جهان. تهران: انتشارات سرآمد.
- بردبار، غ.، کریمی، آ.، زارع، ن.، کنجکاومنفرد، آ. (۱۳۹۰)، شناسایی مولفه ها و الگوهای شایسته گزینی برای بهینه سازی مدل جانشین پروری کارکنان. دو فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱ (۴): ۸۷ تا ۱۱۴.
- پورصادق، ن.، پیری، ش. و خاتمی، ب. (۱۳۹۲)، بررسی عوامل مؤثر بر اجرای موفق برنامه جانشین پروری مدیران؛ مطالعه موردی. فصلنامه علمی- ترویجی مطالعات منابع انسانی، ۷ (۲): ۱۹ تا ۳۶.
- تابلی، ح.، نوبری آیدیشه، س.، نیک پور، الف. و چمنی فرد، ر. (۱۳۹۳)، بررسی میزان اجرای نظام جانشین پروری و تعیین رابطه آن با رضایت شغلی کارکنان در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان کرمان. مدیریت بهروری، ۲۸: ۱۶۵ تا ۱۸۹.
- حسینی، ع.، نجفی، م.، عزیزی، ش. م. (۱۳۹۶)، تدوین ره نگاشت جانشین پروری در سطح سازمان (مطالعه موردی: شرکت انتقال گاز منطقه ۳ عملیات انتقال گاز). نشریه مدیریت فردا، سال ششم، شماره ۵۱.
- داودی، ع.، یعقوبی، ن. م.، اورعی یزدانی، ب. و ایمانی، ع. (۱۳۹۶). فصلنامه راهبرد اجتماعی فرهنگی، ۲۴ (۶): ۲۳۵ تا ۲۶۱.
- زین الدینی بیدمشکی، ز. (۱۳۹۰)، سنجش میزان آمادگی آموزش عالی برای اجرای برنامه جانشین پروری و مدیریت استعداد. پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت آموزشی، به راهنمایی فریبا عدلی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه الزهرا (س).
- زین الدینی بیدمشکی، ز.، عدلی، ف. و وزیر، م. (۱۳۹۳)، مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۷۲: ۵۱ تا ۷۲.
- ضیائی، م. ص. سیدجوادین، س. ر.، حسینیان، ش. و فتاحی، م. (۱۳۹۳)، عوامل موفقیت برنامه جانشین پروری در بخش خصوصی (مورد مطالعه: هلدینگ آلفا). مدیریت دولتی، ۶ (۴): ۷۴۷ تا ۷۶۷.
- عباسی، س.، شیرینی، آ. و تابان، م. (۱۳۹۶)، «شناسایی چالش های جانشین پروری در محیط دانشگاهی» (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه های استان ایلام). مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۲ (۶): ۲۱۷ تا ۲۳۶.
- غیائی ندوشن، س.، پرداختچی، م. ح.، دری، ب. و فراستخواه، م. (۱۳۹۱)، تأملی بر استقرار نظام جانشین پروری مدیریت در دانشگاه، مدلی برآمده از نظریه داده بنیاد. فصلنامه پژوهش در نظام های آموزشی، ۱۹ (۶): ۷ تا ۴۹.
- فتحی مظلوم، الف. (۱۳۹۱)، امکان سنجی پیاده سازی نظام مدیریت جانشین پروری از لحاظ ابعاد ساختاری و رفتاری در سازمان منطقه ویژه انرژی اقتصادی پارس. پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، به راهنمایی سید احمد حسینی گل افشانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- قلی پور، آ.، پورعزت، ع. الف. و سبک رو، م. (۱۳۹۰)، کاربست مدل میدان نیرو در برنامه ریزی برای جانشین پروری. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱ (۳): ۱۱۹ تا ۱۳۹.
- کلیچ لی، ب.، مشعوفی، ش. و قهرمانی، س. (۱۳۹۵)، «شناسایی و رتبه بندی عوامل اثربخشی بر موفقیت نظام جانشین پروری در قسمت بانکداری با استفاده از تکنیک تصمیم گیری چندمعیاره (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران)». فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱۲ (۴): ۷۹ تا ۱۰۳.
- کریمی، ع.، تیموری، ه.، شاهین، آ. شائمی بزرگی، ع. (۱۳۹۷)، طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور، با رویکرد جانشین پروری. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان های دولتی، ۲ (۶): ۷۰ تا ۸۱.

- لطیفی، م، عبدالحسین زاده، م. و آذرفر، آ. (۱۳۹۵)، « طراحی الگوی جانشین پروری در سازمان های دولتی از طریق کاربست مدل سازمانی ساختاری- تفسیری». فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سازمانی های دولتی، ۱۶(۴): ۳۱ تا ۴۸.
- منصوری جلیلیان، الف. و صوفی، ع.ر. (۱۳۹۲)، جانشین پروری مدیران و فرماندهان ناجا، ابعاد و اعتبار سنجی بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی. فصلنامه نظارت و بازرسی، ۲۳: ۳۱ تا ۵۶.
- مهرتک، م، حبیبزاده ش، وطن خواه، س، جعفری عوری، م، دلگشایی، ب، و آذری، آ. (۱۳۹۵)، تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین پروری: مطالعه موردی در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی. فصلنامه مدیریت سلامت، ۱۹ (۶۳): ۹۱ تا ۱۰۰.
- هادیزاده مقدم، الف. و سلطانی، ف. (۱۳۹۰)، تبیین مؤلفه های پیاده سازی مدیریت جانشین پروری در سازمان. فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۰(۳): ۳۹ تا ۸۲.
- Armstrong, M. (2006). Operation management: Key strategies and action learning. Tehran: Tehran's University Publication (in Persian).
- Byham, W.C, Nelson, G, and Pease, M. (2002). Cultivating leaders with an acceleration pool. Health Forum Journal, 28-30
- Chih Huang, Hor, F.C, Shin shin , H, Hua Lee, Y, Stanley Lee, E. (2010). Establishing talent management for company's succession planning through analytic network process: Application to an MNC semiconductor company in Taiwan. Journal of computers and mathematics with applications, 60:528-540.
- CHlebkova, D, Misankova, M. and Kramarova, K. (2015). planning of personal development and succession. procedia Economics and Finance, 26:249-253.
- Conger, J, and Fulmer, R. (2003). Developing your leadership pipeline. Harvard Business Review, 81(12): 76.
- Friedman, S. D. (1986). Succession Planning in Large Corporations: Characteristics and Correlates of Performance. Human Resource Management, 25(2): 191.
- Galbraith, Q, Smith, S.D. and Walker, B. (2012). A case for succession planning: How academic libraries are responding to the need to prepare future leaders. Library Management, 33(4/5): 221 - 240
- Gothard, S, & Austin, M.J. (2013). Leadership Succession Planning: Implications for Nonprofit Human Service Organizations. Administration in Social Work, 37: 272-285.
- Groves, K.S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. Journal of Management Development, 26(3): 239-260
- Hall-Ellis, D.S. (2015). Succession planning and staff development – a winning combination. The Bottom Line: Managing library finances, 28(3): 95-98.
- Helton, K. A. & Jackson, R. D. (2007). Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a complex Environment, Public Personnel Management, 36(4), 47-335.
- Hewitt, S.D. (2009). The secrets of successful succession planning in the new age wave. Industrial and Commercial Training, 41(4): 181 – 186.

- Huang, T. (2001). Succession Management Systems and Human Resource Management Outcomes. *International Journal of Manpower*, 22(8): 736.
- Hunte-cox, D.E. (2004). Dissertation: Organization Succession Planning and the organizational learning capacity. Doctor of Education in Human Resource Development, George Washington University. United state: proquest information and learning company.
- Ip, B. and Jacobs, G. (2006). Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3): 326-350.
- Kim, Y. (2006). Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U.S. affiliates of foreign multinational companies. For PhD Degree, Pennsylvania State University.
- Klein, M. F. & Salk, R. J. (2013). Presidential Succession Planning: A Qualitative Study in Private Education. *Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 335-345.
- Lambertides, N. (2009). Sudden CEO vacancy and the Long-run economic Consequences. *Managerial Finance*, 35(7).
- Masthan Ali A. H, Babu P. P (2015). Succession planning and leadership development in software organizations: With referenc to select leading information technology companies in Bangalore. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 5(1), 1-12.
- Nadler, D.A, Behan, B.A. & Nadler, M.B. (2006). *Building Better Boards: A Blueprint for Effective Governance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- O'Donohue, M. (2016). Using a Knowledge Management Approach to Support Effective Succession Planninig 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.
- Rothwell, W.J. (2007). *The Nuts and Bolts of Succession Planning: A Dale Carnegie-White Paper*. Dale Carnegie Training, Hauppauge, NY, PP. 1-12.
- Rothwell, W.J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. 4th edition, New York, American Management Association.
- Sambrook, S. (2005). Exploring succession planning in small, growing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4): 579 – 594.
- Stadler, K. (2011). Talent Reviews: The key to effective succession management, *business strategy series*, 12(5), 264-271.
- Taylor, T, and McGraw, P. (2004). Succession Planning Practices in Australian Organizations. *International Journal of Manpower*, 25(8): 741.
- Wolfe, R.L. (1996). *Systematic succession planning: Building leadership from within*. Menlo Park, Crisp publications Ltd.