

رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار بر اجرای موفق نظام جانشین‌پروری در صداوسیما مرکز یزد

حمید بابایی میبیدی*، نگار جمشیدی[✉]، صادق جمشیدی**،
احسان کریمی میبیدی***

چکیده

جانشین‌پروری ابزاری برای حصول اطمینان از وجود افرادی است که می‌توانند شایسته تصدی مشاغل و پست‌های مختلف سازمانی و مدیریتی در آینده باشند؛ اما برنامه‌ریزی و اجرای موفق نظام جانشین‌پروری، نیازمند تلاش و تجهیز سازمان به راهبردهای هوشمندانه مدیریت استعدادهاست. هدف از پژوهش حاضر، اولویت‌بندی عوامل تأثیرگذار بر اجرای موفق نظام جانشین‌پروری در مجموعه صداوسیما به‌عنوان مورد مطالعه بوده است. به این منظور، پس از شناسایی عوامل، با بررسی ادبیات پژوهش از تکنیک دلفی کمک گرفته شد و برای اولویت‌بندی عوامل نهایی شده، روش تاپسیس فازی مورد استفاده قرار گرفت. نتایج نشان داده است که از بین عوامل نهایی شده، عامل ارزیابی قابلیت‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌ها، در رتبه اول و پس از آن، عواملی چون تعهد به اجرای برنامه جانشین‌پروری و اجرای نظام جامع ارزیابی عملکرد به ترتیب، در رتبه‌های دوم و سوم قرار دارند. به این ترتیب، با توجه به اولویت مشخص شده ۲۵ عامل، لازم است که سیاستگذاران و متولیان امر، به تدوین راهبردهای صحیح و موفقیت‌آمیز اقدام کنند.

کلیدواژه‌ها: جانشین‌پروری، مشاغل کلیدی، شایستگی، فرهنگ
جانشین‌پروری، صداوسیما

مقدمه

سازمان صداوسیما به‌عنوان نهادی مهم، فرهنگ‌ساز و فرهنگ‌گستر، مؤثرترین و پیچیده‌ترین ابزارها را برای ایجاد، تثبیت و تقویت مؤلفه‌ها و شاخص‌های تغییر و توسعه فرهنگی در اختیار دارد. به‌عبارت‌دیگر، این سازمان از دو جنبه می‌تواند مورد توجه قرار گیرد؛ وظیفه یا رسالتی که در توسعه ملی و یا به تعبیری، بخش فرهنگ و توسعه دارد و می‌تواند زمینه‌های مناسب را برای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در بخش‌های مختلف؛ همچنین ایجاد تغییرات رفتاری مطلوب در گستره محلی، منطقه‌ای و ملی فراهم آورد و وظیفه یا رسالتی که در توسعه فرهنگی و تأمین بخشی از حقوق فرهنگی مردم؛ یعنی حق دسترسی عادلانه به خدمات فرهنگی و به‌ویژه آگاه‌سازی، آموزش و غنی‌سازی اوقات فراغت از طریق استفاده از ظرفیت‌های فرهنگی دارد (رحمان‌زاده، ۱۳۹۵: ۱۹). بی‌تردید وجود افراد کارآمد و شایسته در مناصب بالای سازمان و در رأس امور، در ادای این وظایف مهم بی‌تأثیر نیست. از این‌رو، پرورش افراد مستعد برای تصدی مناصب مهم یا جانشین‌پروری، مقوله‌ای است که باید به‌طور هدفمند، پیش از خالی شدن ناگهانی مناصب بالای سازمان به هر دلیل، برنامه‌ریزی و اجرا شود.

جانشین‌پروری، فرایندی است که طی آن، کارکنان مناسب برای تصدی مشاغل مدیریتی و کلیدی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط، علاقه‌مند و با استعداد، انتخاب و طی برنامه‌های آموزش و توسعه، آماده تصدی این مشاغل در صورت نیاز می‌شوند (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۹۳: ۲۵). اجرای برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مانند همه طرح‌ها و برنامه‌های مشابه، مستلزم وجود برخی آمادگی‌ها و زمینه‌ها در سازمان ذی‌ربط است. بسیاری از این برنامه‌ها به دلیل فقدان چنین زمینه‌هایی یا شکست می‌خورند و یا به نتایج و دستاوردهای مورد انتظار نایل نمی‌شوند (فقیهی و ذاکری، ۱۳۹۳: ۱۶). نکته حایز اهمیت در بحث جانشین‌پروری، لزوم شناسایی مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر پیشبرد و اجرای موفق برنامه‌ها و نظام‌های جانشین‌پروری در سازمان‌ها، با توجه به محدودیت‌ها و فرصت‌های در اختیار آنهاست. آگاهی از عوامل کلیدی موفقیت و تعیین میزان اولویت هر یک از این عوامل، اهمیت ویژه‌ای در اجرای مطلوب این برنامه‌ها در سازمان و همچنین انتخاب و پرورش اثربخش کارکنان در مسیر پیشرفت شغلی خواهد داشت (قلیچ‌لی و همکاران، ۱۳۹۶: ۸۳).

نبود برنامه‌ریزی مناسب و هدفمند در خصوص جانشین‌پروری در سازمان صداوسیما مانند هر سازمان دیگری، می‌تواند شکست در اجرایی کردن چنین برنامه‌هایی را در پی داشته باشد. از این‌رو، توجه به اهمیت جانشین‌پروری و ضرورت آن در سازمان صداوسیما، برای موفقیت در دنیای رقابتی امروز امری حیاتی است. با فراگیری اینترنت و شدت یافتن فشارهای محیطی؛ از جمله رقاباتی مانند شبکه‌های متنوع ماهواره‌ای و هجوم شبکه‌ها و رسانه‌های اجتماعی در فضای مجازی، نیاز به مدیران توانمند و منعطف، امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. توانمندی و انعطاف در درک تغییرات محیطی، منجر به تشخیص هوشمندانه و اقدام مناسب مدیران در سازمان می‌شود؛ بنابراین، با استناد به اهمیت این موضوع، هدف از پژوهش حاضر، بررسی و رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار بر اجرای موفق نظام جانشین‌پروری در سازمان صداوسیما بوده است. این مطالعه برای دستیابی به هدف یادشده به دنبال پاسخ به دو پرسش اساسی است:

- عوامل تأثیرگذار بر اجرای موفق نظام جانشین‌پروری در سازمان صداوسیما کدام‌اند؟
- اولویت هر عامل نسبت به سایر عوامل سازمان مورد مطالعه چگونه است؟

چارچوب نظری پژوهش

فرایند جانشین‌پروری در سازمان‌ها، از راهبردهای کلان مدیریت منابع انسانی است. کمبود نیروی انسانی مستعد، با وجود نیاز رو به رشد سازمان‌ها به سرمایه‌های انسانی برای رویارویی با تغییرات محیطی و موفقیت در دنیای رقابتی امروز، چالشی جدی پیش‌روی هر سازمان است. در شرایط کنونی، ضرورت و اهمیت برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری، بیش از گذشته احساس می‌شود.

جانشین‌پروری: جانشین‌پروری فراگرد ارادی برای اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد به توسعه است که از راهبرد کلان برنامه‌ریزی نیروی انسانی نشئت می‌گیرد (هلتون^۱ و جکسون^۲، ۲۰۰۷: ۳۳۵).

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری: برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تلاشی است در راه طرح‌ریزی برای انتخاب تعداد متناسب و شایسته‌ای از مدیران و کارمندان

1. Helton
2. Jackson

برخوردار از مهارت‌های کلیدی که بتوانند در صورت بازنشستگی، فوت، بیماری یا ارتقای دیگر کارمندان یا حتی موقعیت‌های جدیدی که در برنامه‌های آینده سازمان به وجود می‌آید، جانشین مناسبی باشند (سامبروک^۱، ۲۰۰۵: ۵۸۱). برنامه جانشین‌پروری شامل انتخاب و آموزش کارکنان داخلی برای اشتغال در پست‌های رهبری سازمانی است، به‌نوعی مدیریت استعداد محسوب می‌شود. مؤسسه یا سازمانی که به دنبال اجرای برنامه جانشین‌پروری است، استعدادها و کارکنان مستعد داخلی سازمان را شناسایی و برایشان فرصت‌هایی مهیا می‌کند تا استعداد و مهارت خود را توسعه دهند، در این زمینه، به‌ویژه توسعه مهارت‌های مدیریتی، سرپرستی و رهبری مورد تأکید قرار می‌گیرد (داودی و یعقوبی، ۱۳۹۷: ۱۶۶). پندی^۲ و شارما^۳ (۲۰۱۴) ضمن تأکید بر شناسایی و پرورش استعدادها برای توسعه سازمان، معتقدند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نقشی کلیدی در بازار استعدادها و فضای رقابتی موجود ایفا می‌کند و بر رشد سازمانی اثر مستقیم دارد.

برای اجرای برنامه جانشین‌پروری با روشی نظام‌مند و به‌صورت یکپارچه، کرباسی و علوی (۱۳۹۰: ۲۹-۳۱) هشت گام ضروری را به ترتیب، شامل این موارد می‌دانند: شناسایی مشاغل کلیدی، تعیین شایستگی‌های محوری مورد نیاز برای هر شغل کلیدی، شناسایی گروه اولیه کاندیداها، ارزیابی اولیه کاندیداها، انتخاب کاندیداها برتر و تشکیل خزانه کاندیداها، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و شایستگی‌ها و در نهایت، انتخاب جانشین سمت‌های کلیدی. غالب این گام‌ها، از کارکردهای مدیریت منابع انسانی به شمار می‌روند و هر یک، به روش‌های مختلفی قابل اجرا هستند اما هیچ نظام مدیریتی نمی‌تواند به‌عنوان نسخه‌ای برای تمام سازمان‌ها به کار رود چراکه ویژگی‌های مشخصی از سازمان، بر پیچیدگی و رسمیت فعالیت‌ها و اقدامات مدیریتی اثر می‌گذارد. هاوورث^۴ (۲۰۰۵: ۱۳) نیز معتقد است که در برخی از سازمان‌ها، طرح‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای اطمینان از تداوم رهبری موفق اجرا می‌شود زیرا مدیران ارشد این سازمان‌ها اعتقاد دارند که جانشین‌پروری، موفقیت آینده سازمان را تضمین می‌کند.

پیشینه پژوهش

با توجه به اهمیت موضوع جانشین‌پروری، تاکنون مطالعات داخلی و خارجی متعددی در این حوزه در سازمان‌ها و صنایع مختلف انجام شده است.

1. Sambrook
2. Pandey

3. Sharma
4. Haworth

رتبه‌بندی عوامل
تأثیرگذار بر
اجرای موفق نظام
جانشین‌پروری در
صداوسیما مرکز یزد

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های مرتبط با جانشین‌پروری
Table 1. Background of research related to succession

نویسنده	نتایج	عنوان
طوطیانی و همکاران (۱۳۹۸)	نتایج مطالعه نشان می‌دهد که این موانع، بر اساس اولویت شامل چهار دسته: موانع ساختاری، موانع رفتاری، موانع مدیریتی و موانع سازمانی هستند.	بررسی موانع مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری
داودی و یعقوبی (۱۳۹۷)	ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار بر اجرای فرایند استعدادیابی و جانشین‌پروری در قالب شش مؤلفه اصلی، شامل عوامل علی استعدادیابی و جانشین‌پروری، عوامل زمینه‌ای، مدل‌سازی شایستگی، نخبه‌یابی، توانمندسازی و نگهداشت، ۱۸ مؤلفه فرعی و ۱۱۸ شاخص با به‌کارگیری ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی استخراج شده‌اند.	چارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی
هزارجریبی و همکاران (۱۳۹۶)	پژوهشگران در این مطالعه، با به‌کارگیری روش کیفی و انجام مصاحبه با مدیران عالی در حوزه مورد مطالعه، ۲۲ مضمون اصلی را استخراج و در قالب شش مقوله اصلی شامل قابلیت رهبری، مهارت و توانایی فردی، باور دینی، مشارکت جامعه با پلیس، مدیریت استعدادیابی و ساختار سازمانی دسته‌بندی کرده‌اند و بر این اساس، الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران ناجا طراحی شده است.	الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران
لطیفی و همکاران (۱۳۹۵)	در این مطالعه، متغیرهای «تعهد مدیران ارشد به جانشین‌سازی»، «فرهنگ جانشین‌پروری» و «اسناد بالادستی، سیاست‌ها، قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل‌ها» به‌عنوان تأثیرگذارترین عوامل مشخص شده‌اند.	طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی از طریق کاربست مدل‌سازی ساختاری - تفسیری
فارا ^۴ و همکاران، ۲۰۱۹	پژوهشگران در این مطالعه، به بررسی ادبیات پژوهش پیرامون جانشین‌پروری در انواع مختلف سازمان‌های بازرگانی عمومی ^۱ ، سازمان‌های خصوصی / خانوادگی ^۲ و سازمان‌های سیاسی ^۳ با هدف ایجاد یک چارچوب مفهومی یکپارچه و جامع پرداخته‌اند. به همین منظور، در تلاش‌اند تا زمینه‌های موفقیت جانشینی رهبری را با مطالعه انواع سازمان‌ها، بررسی و پس از مقایسه، با یکدیگر ترکیب کنند.	جانشینی رهبری در انواع مختلف سازمان‌ها؛ جانشین‌ها چه حرفه و سیاسی ممکن است از یکدیگر یاد بگیرند

1. publicly-traded organizations

2. privately-owned/family organizations

3. political organizations

4. Farah

ادامه جدول ۱.

نویسنده	نتایج	عنوان
شپکر ^۱ و همکاران (۲۰۱۷)	نتایج نشان می‌دهد که انتخاب جانشین درون سازمانی برای سمت‌های مدیریتی، عملکرد بلندمدت را بهبود می‌بخشد. همچنین، به کارگیری یک مدیرعامل خارجی باعث کاهش کارایی سازمان در درازمدت می‌شود. این پژوهشگران معتقدند که جانشین‌های داخلی، اطلاعات بیشتری درباره محیط درونی و بیرونی شرکت دارند و در حفظ و کنترل وضعیت موجود سازمان موفق‌تر عمل می‌کنند.	جانشینی مدیرعامل، تغییر استراتژیک و عملکرد پس از جانشینی؛ یک رویکرد متاآنالیز
میشل ^۲ و کامرلندر ^۳ (۲۰۱۵)	نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مشاوران قابل اعتماد می‌توانند بسته به میزان موفقیت در تنش‌های بالقوه سازمان، تأثیر مثبت یا منفی در فرایند برنامه‌ریزی جانشینی داشته باشند.	نقش مشاوران مورد اعتماد در فرایند برنامه‌ریزی برای جانشینی مشاغل خانگی
چارچ ^۴ (۲۰۱۴)	پژوهشگر، فرایند جانشین‌سازی را شامل چهار مرحله اصلی؛ تعیین استعدادها، مورد نیاز برای آینده، کمی‌سازی و طبقه‌بندی استعدادهای موجود با توجه به نیاز آینده، ساخت یا خرید استعدادهای مورد نیاز برای پوشش شکاف موجود در نیازهای آینده و وضع فعلی و اطمینان از اجرای درست فرایند می‌داند.	برنامه‌ریزی جانشینی؛ ایجاد جایگاه از طریق عملکرد بهتر
انصاری ^۵ و همکاران (۲۰۱۳)	در این زمینه پنج عامل قدرت خانواده، نسل خانواده، استقلال مدیران، حفاظت از سهامداران و عملکرد گذشته، برای نمونه بین شرکت‌های خانوادگی مورد بررسی قرار گرفته؛ نتایج نشان می‌دهد که عامل استقلال مدیران، بیشترین تأثیر را دارد و مدیران مستقل از مالکان یا سهامداران اصلی نقش مهمی در محیط پیچیده یک شرکت خانوادگی ایفا می‌کنند.	عوامل تعیین‌کننده انتخاب جانشین مدیر عامل در شرکت‌های خانوادگی

پیشینه عوامل شناخته شده کلیدی در اجرای موفق نظام جانشین‌سازی در صنایع مختلف نیز در جدول ۲ آمده است. تأثیر این عوامل بر اجرای نظام جانشین‌پروری با تأکید بر سازمان صداوسیما در قالب پرسشنامه دلفی در میان استادان دانشگاهی، مدیران و کارشناسان ارشد اجرایی سازمان صداوسیما یزد به‌عنوان مورد مطالعه، بررسی شده است.

1. Schepker
2. Michel

3. Kammerlander
4. Church

5. Ansari

رتبه‌بندی عوامل
تأثیرگذار بر
اجرای موفق نظام
جانشین‌پروری در
صداوسیما مرکز یزد

جدول ۲. پیشینه عوامل شناخته شده کلیدی در اجرای موفق نظام جانشین‌پروری

Table 2. Background of key factors identified on the successful implementation of the succession system

ردیف	عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری	نویسنده
۱	فرهنگ جانشین‌سازی (در سازمان)	داودی و یعقوبی (۱۳۹۷)، قلیچ‌لی و همکاران (۱۳۹۶)، لطیفی و همکاران (۱۳۹۵)، فارا و همکاران (۲۰۱۹)، بیلگیلی ^۱ و همکاران (۲۰۱۷) و گراوس ^۲ (۲۰۰۵)
۲	تعیین قابلیت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز	داودی و یعقوبی (۱۳۹۷)، قلیچ‌لی و همکاران (۱۳۹۶) و وایلند ^۳ و همکاران (۲۰۱۶)
۳	شناسایی مشاغل و مناصب کلیدی در سطوح مختلف مدیریتی	داودی و یعقوبی (۱۳۹۷)، لطیفی و همکاران (۱۳۹۵) و کرباسی و علوی (۱۳۹۰)
۴	حمایت، مشارکت و تعهد مدیران ارشد	داودی و یعقوبی (۱۳۹۷)، قلیچ‌لی و همکاران (۱۳۹۶)، لطیفی و همکاران (۱۳۹۵)، قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۰)، چارچ (۲۰۱۴)، هلتن و جکسون (۲۰۰۷) و گراوس (۲۰۰۵)
۵	تعریف واضح و روشن انتصاب و ارتقا بر پایه شایستگی	داودی و یعقوبی (۱۳۹۷) و گراوس (۲۰۰۵)
۶	شناسایی نیازهای آتی	داودی و یعقوبی (۱۳۹۷)، پندی و شارما (۲۰۱۴)، بوش ^۴ (۲۰۱۴)
۷	به‌کارگیری استعدادهای جوان	کارنی ^۵ و همکاران (۲۰۱۹) و میشل و کامرلندر (۲۰۱۵)
۸	آموزش و توسعه	قلیچ‌لی و همکاران (۱۳۹۶)، لطیفی و همکاران (۱۳۹۵)، کرباسی و علوی (۱۳۹۰)، میشل و کامرلندر (۲۰۱۵)، پندی و شارما (۲۰۱۴) و تیلور ^۶ و مک‌گراو ^۷ (۲۰۰۴)
۹	ایجاد برنامه‌های مشاوره‌ای	داودی و یعقوبی (۱۳۹۷)، ویلیام ^۸ و وار ^۹ (۲۰۱۵)، پندی و شارما (۲۰۱۴)
۱۰	کارکنان دانش‌محور	کرباسی و علوی (۱۳۹۰)
۱۱	ایجاد فضای یادگیری و اشتراک و تسهیم دانش در محیط	داودی و یعقوبی (۱۳۹۷)

1. Bilgili

2. Groves

3. Weinland

4. Bush

5. Carney

6. Taylor

7. McGraw

8. William

9. Weare

ادامه جدول ۲.

ردیف	عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری	نویسنده
۱۲	توانمندسازی کارکنان	محمدی و شرفی (۱۳۹۴)
۱۳	هوشمندی، بلوغ و پویایی سازمانی	داودی و یعقوبی (۱۳۹۷) و قلیچلی و همکاران (۱۳۹۶)
۱۴	شناسایی و تقویت ظرفیت‌ها و قابلیت‌های موجود	داودی و یعقوبی (۱۳۹۷)، میشل و کامرلندر (۲۰۱۵) و چارج (۲۰۱۴)
۱۵	شناسایی و توسعه استعدادهای سازمانی	لطیفی و همکاران (۱۳۹۵) و پندی و شارما (۲۰۱۴)
۱۶	تعهد به اجرای برنامه جانشین‌پروری	داودی و یعقوبی (۱۳۹۷)، میشل و کامرلندر (۲۰۱۵)
۱۷	عدالت سازمانی	داودی و یعقوبی (۱۳۹۷)، قلیچلی و همکاران (۱۳۹۶)، لطیفی و همکاران (۱۳۹۵)
۱۸	استعدادیابی و تشکیل ذخایر استعدادها	داودی و یعقوبی (۱۳۹۷)، هزارجریبی و همکاران (۱۳۹۶)، تیلور و مک‌گراو (۲۰۰۴)
۱۹	سابقه خدمتی و غنای دانشی	قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۰)
۲۰	اجرای نظام جامع ارزیابی عملکرد	داودی و یعقوبی (۱۳۹۷)، لطیفی و همکاران (۱۳۹۵) و کرباسی و علوی (۱۳۹۰)
۲۱	مقاومت در برابر فشارهای سیاسی	لطیفی و همکاران (۱۳۹۵)
۲۲	گرایش و تعهد عملی به نظام شایسته‌سالاری به‌دور از هرگونه تعصب	داودی و یعقوبی (۱۳۹۷)
۲۳	ارزیابی قابلیت‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌ها	داودی و یعقوبی (۱۳۹۷)
۲۴	سبک‌های رفتاری مدیران	محمدی و شرفی (۱۳۹۴)
۲۵	تمایل و انگیزه افراد	قلیچلی و همکاران (۱۳۹۶)، قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۰) و شارما و همکاران (۲۰۰۳)
۲۶	اطلاع‌رسانی	قلیچلی و همکاران (۱۳۹۶)
۲۷	شامل شدن تمام سطوح	قلیچلی و همکاران (۱۳۹۶)

از میان ۲۷ عامل موجود در جدول ۲، بر اساس تجزیه و تحلیل‌های تکنیک دلفی و با استناد به اجماع نظر خبرگان، ۲۵ مورد به‌عنوان عوامل کلیدی تأثیرگذار بر سازمان صداوسیما، برای رتبه‌بندی، وارد فرایند تکنیک تاپسیس فازی شدند.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی است و با استفاده از روش آمیخته و ترکیب رویکرد کیفی- کمی انجام شده است. به‌منظور دستیابی به هدف مورد مطالعه، دو گام کلی به اجرا درآمد. در گام اول، ابتدا، عوامل تأثیرگذار بر اجرای موفق نظام جانشین‌پروری، پس از جستجو و مطالعه پیشینه پژوهش در صنایع مختلف، شناسایی و فهرست و سپس، عوامل مرتبط‌تر با حوزه مورد مطالعه، گزینش و پس از تأیید اساتید دانشگاهی و کارشناسان مربوط، وارد فرایند تکنیک دلفی شد. قابل ذکر است که تأیید استادان دانشگاهی و کارشناسان، خود سندی برای سنجش اعتبار صوری پرسشنامه مورد استفاده در پژوهش است. علاوه بر این، پرسشنامه‌ای حاوی ۲۷ عامل به‌منظور بررسی نظر خبرگان در مورد تأیید یا تأیید نشدن اثر هر عامل بر جانشین‌پروری در صداوسیما، بین ۲۵ نفر از استادان دانشگاهی، مدیران مرکز یزد و مشاوران مدیرکل توزیع شد. ملاک سنجش پایایی در این پژوهش، پایایی همسانی درونی^۱ بوده که با استفاده از روش آلفای کرونباخ اثبات شده است. از آنجا که مقدار آلفای کرونباخ ۰/۹۶۰ و بزرگ‌تر از ۰/۷ بوده، آزمون از پایایی قابل قبولی برخوردار است.

پس از تجزیه و تحلیل‌های لازم و نهایی شدن عوامل به استناد اجماع نظر جامعه خبرگان، در گام دوم اجرایی، برای رتبه‌بندی و تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک تاپسیس فازی استفاده شده است. به این ترتیب که پرسشنامه‌ای بر اساس طیف پنج نقطه‌ای لیکرت و حاوی عوامل نهایی شده حاصل از گام اول، طراحی و از ۲۵ نفر از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا میزان اهمیت و اثر هر یک از عوامل را در اجرای موفق نظام جانشین‌سازی، در قالب عبارات کلامی مشخص کنند.

جدول ۳. خلاصه روش پژوهش
Table 3. Summary of research methods

فاز	هدف	شیوه و ابزار جمع‌آوری داده‌ها	شیوه نمونه‌گیری	جامعه آماری
اول	شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای موفق نظام جانشین‌پروری	کتابخانه‌ای و پرسشنامه (تکنیک دلفی)	غیر تصادفی و هدفمند	خبرگان (استادان دانشگاه، مدیران صداوسیما، مرکز یزد و مشاوران مدیرکل)
دوم	اولویت‌بندی عوامل نهایی شده	پرسشنامه (روش تاپسیس فازی)	سرشماری	

روش تاپسیس در سال ۱۹۸۱ از سوی هوانگ^۱ و یون^۲ ارائه شد. در این روش m گزینه از طریق n شاخص مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. روش تاپسیس فازی با استفاده از متغیرهای زبانی فازی، تصمیم‌گیری حاصل از ترجیحات و قضاوت‌های ذهنی را در شرایط عدم اطمینان محیطی آسان می‌کند. اعداد فازی و عبارات کلامی به‌کار رفته در این پژوهش، در جدول ۴ نشان داده شده‌اند.

جدول ۴. عبارات کلامی و مقیاس‌های زبانی فازی معادل
(کانن^۳ و همکاران، ۲۰۱۴: ۴۳۸)

Table 4. Verbal expressions and equivalent fuzzy language scales

عبارات کلامی	کاملاً بی‌تأثیر (NO)	تأثیر کم (VL)	تأثیر متوسط (L)	تأثیر زیاد (H)	تأثیر بسیار زیاد (VH)
اعداد فازی مثلثی	(0,0/2,0/4)	(0/2,0/4,0/5)	(0/4,0/6,0/8)	(0/6, 0/8,1)	(0/8,0/9,1)

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، برای تجزیه و تحلیل نهایی به روش تاپسیس فازی، از روش پیشنهادی کانن و همکاران (۲۰۱۴) استفاده شد. در این روش، پس از تشکیل ماتریس تصمیم فازی ارزیابی گزینه‌ها نسبت به معیارها، ابتدا ماتریس تصمیم فازی نرمالایز شده و سپس ماتریس تصمیم فازی نرمالایز وزن فازی تشکیل شد. در ادامه، اقدام به تعیین راه‌حل ایده‌آل مثبت فازی (+Ai)

1. Hwang

2. Yoon

3. Kannan

رتبه‌بندی عوامل
تأثیرگذار بر
اجرای موفق نظام
جانشین‌پروری در
صداوسیما مرکز یزد

و راه‌حل ایده‌آل منفی فازی ($-Ai$) به‌منظور محاسبه اندازه مجموع فواصل هر یک از گزینه‌ها از ایده‌آل مثبت فازی و ایده‌آل منفی فازی گردید. در گام بعد نیز، نزدیکی نسبی گزینه i ام از راه‌حل ایده‌آل (CL) محاسبه شد. در این گام، مقدار CL ، بین صفر و یک است؛ هرچه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد، راهکار به جواب ایده‌آل نزدیک‌تر است. در نهایت نیز، رتبه‌بندی گزینه‌ها انجام گرفت؛ که بر اساس ترتیب نزولی CL_i می‌توان گزینه‌های موجود را با توجه به بیشترین اهمیت رتبه‌بندی کرد.

یافته‌های پژوهش

چنان‌که گذشت، در این مطالعه، به‌منظور شناسایی مؤلفه‌های کلیدی مؤثر بر اجرای موفق نظام جانشین‌پروری در صداوسیما از تکنیک دلفی استفاده شده است. تجزیه و تحلیل‌های حاصل از تکنیک دلفی نشان می‌دهد که میانگین متغیرهای «کارکنان دانش‌محور» و «اطلاع‌رسانی» کمتر از سه است. به همین دلیل، به‌عنوان عوامل غیر مؤثر بر نظام جانشین‌پروری در مورد مطالعه حاضر، از ادامه روند پژوهش، حذف و سایر عوامل با همگرایی بالایی نهایی شدند. در نهایت نیز، برای رتبه‌بندی ۲۵ عامل نهایی شده و تجزیه و تحلیل داده‌ها، تکنیک تاپسیس فازی مورد استفاده قرار گرفت. نتایج حاصل از این تجزیه و تحلیل و رتبه‌بندی نهایی عوامل کلیدی را بر اساس اولویت، در جدول ۵ مشاهده می‌کنید.

جدول ۵. رتبه‌بندی معیارها بر اساس تکنیک تاپسیس فازی
Table 5. Ranking of criteria based on fuzzy TOPSIS technique

رتبه	وزن نرمالایز	c_j نزدیکی نسبی هر معیار از راه‌حل ایده‌آل	d^- فاصله تا ایده‌آل منفی	d^* فاصله تا ایده‌آل مثبت	عوامل کلیدی مؤثر بر جانشین‌پروری	نماد متغیر
1	0/04534	0/71986	0/85869	0/33416	ارزیابی قابلیت‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌ها	X _{۲۱}
2	0/04385	0/69629	0/82943	0/036177	تعهد به اجرای برنامه جانشین‌پروری	X _{۱۴}

پژوهش‌های ارتباطی،
سال بیست‌وهفتم،
شماره ۴ (پیاپی ۱۰۴)،
زمستان ۱۳۹۹

ادامه جدول ۵.

رتبه	وزن نرمالایز	cj نزدیکی نسبی هر معیار از راه‌حل ایده‌آل	d- فاصله تا ایده‌آل منفی	d* فاصله تا ایده‌آل مثبت	عوامل کلیدی مؤثر بر جانشین‌پروری	نماد متغیر
3	0/04319	0/68572	0/81627	0/37410	اجرای نظام جامع ارزیابی عملکرد	X ₁₈
4	0/04315	0/68511	0/81786	0/37589	آموزش و توسعه	X ₈
5	0/04313	0/68478	0/79804	0/36735	توانمندسازی کارکنان	X ₁₀
6	0/04178	0/66337	0/77140	0/39144	فرهنگ جانشین‌پروری (در سازمان)	X ₁
7	0/04175	0/066296	0/65795	0/33448	شناسایی مشاغل و مناسب‌سازی در سطوح مختلف مدیریتی	X ₃
8	0/04140	0/65742	0/74119	0/38621	تمایل و انگیزه افراد	X ₂₃
9	0/04098	0/65075	0/68412	0/36714	تعیین قابلیت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز	X ₂
10	0/04090	0/64947	0/63558	0/34302	مقاومت در برابر فشارهای سیاسی	X ₁₉
11	0/04085	0/64865	0/64650	0/35018	حمایت، مشارکت و تعهد مدیران ارشد	X ₄
12	0/04045	0/64232	0/75489	0/42034	ایجاد فضای یادگیری و اشتراک و تسهیم دانش در محیط	X ₉
13	0/04027	0/63943	0/74304	0/41899	شناسایی نیازهای آتی	X ₆
14	0/04008	0/63632	0/62176	0/35534	عدالت سازمانی	X ₁₅
15	0/03988	0/63328	0/62531	0/36209	تعریف واضح و روشن انتصاب‌ها و ارتقا بر پایه شایستگی	X ₅
16	0/03968	0/63001	0/74334	0/43654	سابقه خدمتی و غنای دانشی	X ₁₇
17	0/03942	0/62592	0/60289	0/36030	گرایش و تعهد عملی به نظام شایسته‌سالاری به‌دوراز هر گونه تعصب	X ₂₀
18	0/03865	0/61376	0/60286	0/37937	شناسایی و تقویت ظرفیت‌ها و قابلیت‌های موجود	X ₁₂

رتبه‌بندی عوامل
تأثیرگذار بر
اجرای موفق نظام
جانشین‌پروری در
صداوسیما مرکز یزد

ادامه جدول ۵.

رتبه	وزن نرمالایز	cj نزدیکی نسبی هر معیار از راه‌حل ایده‌آل	d- فاصله تا ایده‌آل منفی	d* فاصله تا ایده‌آل مثبت	عوامل کلیدی مؤثر بر جانشین‌پروری	نماد متغیر
19	0/03849	0/61118	0/64530	0/41052	شناسایی و توسعه استعدادهای سازمانی	X ₁₃
20	0/03838	0/60946	0/58711	0/37621	هوشمندی، بلوغ و پویایی سازمانی	X ₁₁
21	0/03830	0/60813	0/60136	0/38750	استعدادیابی و تشکیل ذخایر استعدادها	X ₁₆
22	0/03612	0/57353	0/54011	0/40161	به‌کارگیری استعدادهای جوان	X ₇
23	0/03483	0/55299	0/51430	0/41573	شامل شدن تمام سطوح	X ₂₄
24	0/03461	0/54955	0/65260	0/53491	ایجاد برنامه‌های مشاوره‌ای	X ₂₅
25	0/03438	0/54586	0/51402	0/42764	سبک‌های رفتاری مدیران	X ₂₂

بر اساس جدول ۵، نتایج حاصل از تاپسیس فازی نشان می‌دهد که عامل «ارزیابی قابلیت‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌ها» با وزن ۰/۰۴۵۳۴ بالاترین اولویت را نسبت به سایر عوامل دارد. در تبیین این عامل، داودی و یعقوبی (۱۳۹۷: ۱۷۷) نیز در مطالعه خود، یکی از عوامل دخیل در استعدادیابی و جانشین‌پروری را این عامل ذکر کرده‌اند که شامل شاخص‌هایی چون ارزیابی علایق و شیوه نگرش منابع انسانی شاغل به محیط کاری، بررسی و تجزیه و تحلیل عملکرد گذشته و حال و ارزیابی منابع انسانی بر اساس دوراندیشی و تحول‌آفرینی، همچنین، مهارت‌های فنی - مدیریتی و مهارت‌های انسانی - ارتباطی و... می‌شود. سالواتو^۱ و همکاران (۲۰۱۲) نیز معتقدند که انتخاب مدیران عامل در بخش‌های خصوصی، بیشتر به دلیل مهارت‌های مدیریتی است که در حرفه خود نسبت به سایرین ایجاد کرده‌اند. پس از آن، عامل «تعهد به اجرای برنامه جانشین‌پروری» با وزن ۰/۰۴۳۸۵ و عامل «اجرای نظام جامع ارزیابی عملکرد» با وزن ۰/۰۴۳۱۹ به ترتیب، در اولویت‌های دوم و سوم قرار دارند. ارزیابی عملکرد، فرایند ارزیابی نحوه پرداختن به یک شغل از سوی هر کارمند و استقرار برنامه بهبود برای آن است. یک

عنصر اصلی در هر نظام جانشین‌پروری، سنجش و ارزیابی سازمان و کارمندان آن است. کارمندان بازیگران اصلی در تعیین نیازهای آموزشی، توسعه شخصی و نیازهای توسعه کارایی در ارتباط با یک برنامه جانشین‌پروری هستند. نتایج ارزیابی عملکرد می‌تواند اطلاعات مفیدی به این کارکنان برای تصمیم در مورد آینده ارائه دهد (هزارجریبی و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۵۷). این در حالی است که بروجردی علوی و رحمتی (۱۳۹۸: ۱۸۰-۱۸۱) در مطالعه خود، نبود مدلی جامع و فراگیر برای ارزیابی سازمان صداوسیما در سطح راهبردی را مطرح می‌کنند؛ مدلی که بتواند ارزیابی را در تمامی حوزه‌ها، از جمله سرمایه انسانی، تولید و توزیع پیام یا حتی امور مالی محقق و همگرا سازد. آنان پیشنهاد می‌کنند که مدیریت برنامه‌ریزی بلندمدت در سازمان صداوسیما احیا شود و ارزیابی متوازن راهبردی را جهت‌دهی و مدیریت کند.

بر اساس رتبه‌بندی موجود، چهارمین عامل، «آموزش و توسعه» و پس از آن، «توانمندسازی کارکنان» است. بی‌تردید، اجرای برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای به توانمند شدن هر چه بیشتر کارکنان کمک می‌کند. به همین دلیل، این عامل لازمه بی‌چون‌وچرای افزایش توانمندی کارکنان، به‌ویژه باهدف جانشینی در مناصب مهم سازمان است. شناسایی و اولویت‌بندی شایستگی‌های مدیریتی از اهمیت حیاتی برخوردار است، چراکه توانایی، لازمه پیش‌بینی موفقیت‌های سازمانی است. از این‌رو، سازمان‌ها هنگام انتخاب کارمندان برای استخدام، لازم است این صلاحیت‌ها و شایستگی‌ها را مدنظر داشته باشند. نبود برنامه‌های توسعه‌ای و کارکنان آموزش‌دیده و اجرایی ارشد، تهدیدی جدی برای آینده صنعت به شمار می‌رود (وایلند و همکاران، ۲۰۱۶: ۸۸).

میشل و کامرلندر (۲۰۱۵: ۹) در بررسی فرایند عملیاتی ساخت برنامه جانشینی معتقدند که پس از انتخاب جانشین، فرایند جانشینی وارد مرحله آموزش می‌شود و در این مرحله، افراد انتخاب شده، آموزش می‌بینند و برای نقش جدید خود آمادگی پیدا می‌کنند. در مطالعه دیگری، پژوهشگران دریافته‌اند که برنامه‌ریزی توسعه فردی، باید در کارکنان ایجاد انگیزه کند؛ و آنان را در توسعه مهارت‌های حرفه‌ای یاری دهد. این نوع برنامه‌ریزی، موفقیت سازمان را در برآورده ساختن نیاز آینده به منابع انسانی در سمت‌ها و مشاغل خاص به دنبال دارد (کلیکووا^۱ و همکاران، ۲۰۱۵).

سازمان صداوسیما باید بتواند با شناخت و بررسی مهم‌ترین تحولات حوزه

فناوری، انعطاف لازم را از خود نشان دهد و سرمایه‌های انسانی را منطبق و مطابق با این تغییرات تربیت کند. از این‌رو، برای تحقق مباحث مربوط به رشد یادگیری، توجه به استقرار فرایند آموزشی مستمر، مؤثر و بهنگام در بدو و حین خدمت، بسیار ضروری است و در این زمینه لازم است که دانش و مهارت کارکنان در مسیر اهداف حوزه فناوری و زیرساخت، جهت‌دهی شود و بهره‌گیری از ظرفیت نیروی انسانی متخصص، به‌روز و کارآمد، سرلوحه کار قرار گیرد. در انجام این مهم، برنامه‌ریزی برای تغییر و مدیریت دانش، نقش حیاتی دارد و می‌توان از طریق انتقال دانش آکادمیک کارکنان به محیط سازمانی، آن را محقق ساخت. همچنین، لازم است عناوین شغلی مورد نیاز و سطح توانمندی داوطلبان، مطابق با نیازهای آتی رسانه طراحی و اجرا شود (بروجردی علوی و رحمتی، ۱۳۹۸: ۱۷۲). به‌طور کلی، هر عامل و جایگاه آن در این اولویت‌بندی بیانگر اهمیت آن عامل نسبت به عاملی در جایگاه بعدی است و از این‌رو، بهتر است که مسئولان امر بر این اساس برنامه‌ریزی و اقدام کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

جانشین‌پروری از مهم‌ترین ابزارهایی است که سازمان‌های پیش‌رو، برای کشف و ارتقای استعدادهای انسانی از آن بهره می‌جویند. با اجرای طرح منظم برنامه جانشین‌پروری، سازمان در هر شرایطی می‌تواند با آسودگی خاطر، در صورت وجود مناصب خالی، شایسته‌ترین‌ها را جایگزین کند، بدون آنکه خللی در روند عادی پیشرفت آن ایجاد شود. سازمان‌های رسانه‌ای از جمله سازمان‌هایی هستند که در یک محیط بسیار پیچیده و متغیر فعالیت می‌کنند. به همین دلیل، برنامه‌ریزی و اتخاذ راهبردهای مناسب مبتنی بر درک درست از عوامل و شرایط محیطی با بهره‌گیری از تجربیات گذشته و پیش‌بینی صحیح از روندهای پیش‌رو، جزء لاینفک در سازمان‌های رسانه‌ای محسوب می‌شود (قربانی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۶). پژوهش حاضر، با هدف رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار بر اجرای موفق نظام جانشین‌پروری در مجموعه صداوسیما انجام شده است. چنان‌که پیش‌تر نیز گفته شد، برای دستیابی به این هدف، لازم بود با توجه به مورد مطالعه، پس از شناسایی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری، آن دسته از عواملی که سنخیت بیشتری با صداوسیما دارند، گزینش شوند. به این منظور، ابتدا، نظر جامعه خبرگان؛ شامل استادان دانشگاه، مدیران صداوسیما

مرکز یزد و مشاوران مدیرکل این مرکز، به‌عنوان مورد مطالعه اخذ و پس از به اجماع رسیدن آنها، ۲۵ عامل نهایی شد. سپس در گام بعد، این ۲۵ عامل برای اولویت‌بندی، وارد روند تحلیل‌های مربوط به روش تاپسیس فازی شدند. نتایج حاصل از به‌کارگیری تکنیک تاپسیس فازی نشان می‌دهد که عامل «ارزیابی قابلیت‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌ها» با بیشترین امتیاز کسب شده، در صدر این اولویت‌بندی قرار دارد.

پس از آن، عواملی چون تعهد به اجرای برنامه جانشین‌پروری، اجرای نظام جامع ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه، توانمندسازی کارکنان، فرهنگ جانشین‌پروری (در سازمان)، شناسایی مشاغل و مناصب کلیدی در سطوح مختلف مدیریتی، تمایل و انگیزه افراد، تعیین قابلیت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز و... به ترتیب، رتبه‌های بعدی را به خود اختصاص می‌دهند. رتبه همه ۲۵ عامل در جدول ۵ مشخص شده است. بی‌تردید، اولویت‌بندی بالا، به‌معنای غفلت از عوامل با اولویت کمتر نیست؛ بلکه تنها به دست‌اندرکاران و متولیان امر در مجموعه صداوسیما یادآور می‌شود که باید در دنیای رقابتی امروز و در مسیر اعتلای این سازمان، به‌عنوان یک سازمان حساس و فرهنگ‌ساز، هنگام اجرایی کردن گام‌های برنامه جانشین‌پروری، کدام عامل را با حساسیت بیشتری مدنظر قرار دهند.

لازمه اجرای یک برنامه جانشین‌پروری موفق، اجرای نظامی است که همه عوامل را به‌طور هم‌زمان مورد توجه قرار دهد. بر اساس یافته‌های پژوهش، در ادامه پیشنهادهایی قابل ارائه است؛

- تعهد به اجرای برنامه جانشین‌پروری از سوی مدیران و کارکنان
- شناسایی و پرورش افراد مستعد و شایسته برای تصدی مناصب مدیریتی و کلیدی در آینده
- جلب اعتماد و اطمینان کارکنان با انتصاب‌های مبتنی بر شایستگی و ایجاد فضای سالم رقابتی
- طراحی برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای مقتضی، باهدف توانمندسازی کارکنان و افزایش عملکرد بهینه آنان در سازمان
- شفاف‌سازی اهداف برنامه جانشین‌پروری به‌منظور فرهنگ‌سازی در سازمان و افزایش تمایل و انگیزه کارکنان برای مشارکت در اجرای این برنامه

• اجرای نظام جامع ارزیابی عملکرد با به‌کارگیری راهبردهای متعدد و کاربردی، همچنین برنامه‌های دوره‌ای و منظم با فواصل زمانی کم و دفعات بیشتر، برای ارزیابی عملکرد کارکنان.

به‌طور کلی، پیشنهاد می‌شود که سازمان صداوسیما، با تدوین برنامه‌ای جامع و مدون، با استناد به عوامل تأثیرگذار بر موفقیت نظام جانشین‌پروری، عواملی را که در این پژوهش به آنها اشاره شده و یا عواملی که با توجه به شرایط خاص محیط درون یا برون‌سازمانی لازم است به این فهرست اضافه شود، در مسیر اجرای این نظام در نظر بگیرد. همچنین، پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران آتی، با پشتیبانی و حمایت مدیران و متولیان اجرایی در سطوح بالای مدیریتی، به طراحی مدل بومی و خاص سازمان صداوسیما به‌منظور اجرای نظام جانشین‌پروری بپردازند.

منابع

- ابوالعلائی، بهزاد و غفاری، عباس. (۱۳۹۳). **مدیران آینده، مبانی نظری و تجارت علمی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران**. چاپ دهم، تهران: انتشارات مدیریت صنعتی.
- بروجردی علوی، مهدخت و رحمتی، محمدمهدی. (۱۳۹۸). تدوین شاخص‌های ارزیابی استراتژیک رسانه خدمت عمومی در حوزه فنی و زیرساخت صداوسیما. **رسانه‌های دیداری و شنیداری**، ۳ (۳۱)، ۱۸۳-۱۵۱.
- داودی، سیدعلی و یعقوبی، نورمحمد. (۱۳۹۷). چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی. **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)**، ۱ (۳۱)، ۱۸۵-۱۶۱.
- رحمان‌زاده، سید علی. (۱۳۹۵). عوامل سازمانی مؤثر بر ارتقای خلاقیت و نوآوری در سازمان صداوسیما. **ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی**، ۶ (۳)، ۳۴-۱.
- طوطیانی اصفهانی، صدیقه؛ مهرآرا، اسدالله و کلاتری، رزیتا. (۱۳۹۸). بررسی موانع مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری. **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)**، ۱ (۳۵)، ۱۶۲-۱۴۳.
- فقیهی، ابوالحسن و ذاکری، محمد. (۱۳۹۳). **آسیب‌شناسی استقرار جانشین‌پروری مدیران در سازمان‌های دولتی ایران**. رسالت مدیریت دولتی، ۵ (۱۵ و ۱۶)، ۲۴-۱۵.

قربانی، سعید؛ صلواتیان، سیاوش و اعتمادنیا، عمار. (۱۳۹۸). آینده‌نگاری و اولویت‌گذاری فناوری‌های کلیدی اطلاعات و ارتباطات در حوزه انتشار برای سازمان صداوسیما. **آینده‌پژوهی مدیریت**، ۳۰ (۱۱۷)، ۱۳-۲۸.

قلی‌پور، آریین؛ پورعزت، علی اصغر و سبک‌رو، مهدی. (۱۳۹۰). کاربست مدل میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری. **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)**، ۳ (۱)، ۱۳۹-۱۱۹.

قلیچ‌لی، بهروز؛ مشعوفی، شهرام و قهرمانی، سعید. (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل اثربخش بر موفقیت نظام جانشین‌پروری در صنعت بانکداری با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری چندمعیاره (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران). **آموزش و توسعه منابع انسانی**، ۴ (۱۲)، ۱۰۳-۷۹.

کرباسی، نغمه‌سادات و علوی، سیدبابک. (۱۳۹۰). ملاحظات طراحی و پیاده‌سازی اثربخش نظام جانشین‌پروری در یک شرکت با رسمیت پایین و کارکنان دانش‌محور. **علوم مدیریت ایران**، ۶ (۲۲)، ۵۹-۲۷.

لطیفی، میثم؛ عبدالحسین‌زاده، محمد و آذرفر، امیر. (۱۳۹۵). طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی از طریق کاربست مدل‌سازی ساختاری - تفسیری. **مدیریت سازمان‌های دولتی**، ۴ (۴)، ۵۰-۳۳.

محمدی، اسفندیار و شرفی، وحید. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک‌های رفتاری مدیران و مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری در پتروشیمی استان ایلام. **مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت**، ۷ (۲۶)، ۱۶۳-۱۴۵.

هزارجریبی، جعفر؛ سیدنقوی، میرعلی و کولیوند، علیرضا. (۱۳۹۶). الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران. **پژوهش‌های مدیریت انتظامی**، ۱۲ (۲)، ۲۶۸-۲۴۳.

Ansari, I.F.; Goergen, M. & Mira, S. (2013). The Determinants of the CEO Successor Choice in Family Firms. **Journal of Corporate Finance**, 28, 6-25.

Bilgili, H.; Tochman Campbell, J.; Ellstrand, A. E. & Johnson, J. L. (2017). Riding of into the Sunset: Organizational Sensegiving, Shareholder Sensemaking, And Reactions to CEO Retirement. **Journal of Management Studies**, 54 (7), 1019-1049.

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.

Carney, M.; Zhao, J. & Zhu, L. (2019). Lean innovation: Family firm Succession and Patenting Strategy in A Dynamic Institutional Landscape. **Journal of Family Business Strategy** 10, 1-13.

Chlebkova, D.; Misankova, M. & Kramarova, K. (2015). Planning of Personal Development and Succession. **Procedia Economics and Finance**, 26 (2), 249-253.

Church, A. (2014). Succession Planning 2.0: Building Bench Through Better Execution. **Strategic HR Review**, 13 (6), 233 – 242.

Farah, B.; Elias, R.; De Clercy, C. & Rowe, G. (2019). Leadership Succession In Different Types of Organizations: What Business And Political Successions May Learn From Each other. **The Leadership Quarterly**, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.03.004>, 1-21.

Groves, K. S. (2005). Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices. **Journal of Management Development**, 26 (3), 239-260.

Haworth, M. (2005). Tips for Better Succession Planning. **The Journal for Quality & participation**, 28 (3), 1-15.

Helton, K. & Jackson, R. (2007). Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment. **Public Personnel management**, 335-347.

Helton, Kimberly A. & Jackson, Robert D. (2007). Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment. **Public Personnel Management**, 36 (4), 335-347.

Kannan, D.; Beatriz Lopes de Sousa Jabbour, A. & Chiappetta Jabbour, C.J (2014). Selecting Green Suppliers Based on GSCM Practices: Using Fuzzy TOPSIS Applied to a Brazilian Electronics Company. **European Journal of Operational Research**, 233, 432- 447.

Michel, A. & Kammerlander, N. (2015). Trusted Advisors in a Family Business's Succession-Planning Process an Agency Perspective. **Journal of Family Business Strategy**, 6 (1), 1-43.

Pandey, S. & Sharma, D. (2014). Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations. **Procedia Economics and Finance**, 11, 152-165.

Salvato, C.; Minichilli, A. & Piccarreta, R. (2012). Faster route to the CEO suite: Nepotism or managerial proficiency?. **Family Business Review**, 25(2), 206–224.

Sambrook, S. (2005). Exploring Succession Planning in Small and Growing Firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 12(4), 579-595.

Schepker, D.J.; Kim, Y.; Patel, P.C.; Thatcher, S.M.B. & Campion, M.C. (2017). CEO Succession, Strategic Change, and Post-Succession Performance: A Meta-Analysis. **The Leadership Quarterly**, 28 (6), 1-20.

Taylor, T. & McGraw, P (2004). Succession Planning Practices in Australian Organizations. **International Journal of Manpower**, 25 (8), 741.

Weinland, J.T.; Gregory, A.M. & Petrick, J.A., (2016). Cultivating the Aptitudes of Vacation Ownership Management: A Competency Domain Cluster Analysis. **International Journal of Hospitality Management**, 55, 88-95.

William, H. & Weare, J. (2015). Succession planning in Academic libraries: A Reconsideration. **Advances in Library Administration and Organization**, 34, 313-361.



Ranking of the Factors Affecting the Successful Implementation of the Succession System in Yazd Broadcasting

By: *Hamid Babaei Meybodi, Ph.D.**, *Negar Jamshidi, M.A.*✉, *Sadegh Jamshidi, M.A.*** & *Ehsan Karimi Meybodi, M.A.****

Abstract:

Succession is a way to ensure that there are people who can qualify for various organizational and managerial jobs and positions in the future. But successful planning and implementation of the succession system requires effort and equipping the organization with intelligent talent management strategies. The purpose of this study was to prioritize the factors affecting the successful implementation of the succession system in the Yazd broadcasting. To do this, the research literature was reviewed and Delphi technique was used after identifying the factors, then fuzzy TOPSIS method was used to prioritize the finalized factors. The results show that among the finalized factors, evaluation of capabilities, skills and competencies, and then, commitment to implement the succession program and implementation of a comprehensive system of performance evaluation were ranked respectively. Thus, according to the identified priority of 25 factors, policy makers and those in charge are suggested to formulate convenient and successful strategies.

Keywords: *Succession, Key Jobs, Competence, Succession Culture, Broadcast*

* Assistant Prof. in Management, Meybod Uni., Iran

✉ Management

Email: jamshidi_phd@yahoo.com

** Management

*** Media Managemen

