

طراحی مدل جانشین پروری در دادگستری استان مرکزی با رویکرد نظریه فازی و تصمیم گیری چند شاخصه خاکستری

عاصفه معصومی^۱، عمار فیضی^{۲*}

^۱ دانش آموخته کارشناسی ارشد، مهندسی کامپیوتر گرایش نرم افزار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک، مرکزی، ایران

^۲ دکتری مدیریت صنعتی گرایش تولید و عملیات، پژوهشگر و استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرقدس، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

چکیده

مدیریت جانشین پروری یک تلاش منظم و پیش بینی شده به وسیله سازمان است که تداوم رهبری را در منصب های کلیدی حفظ نموده و توسعه سرمایه های دانش را برای آینده اطمینان می بخشد. بررسی ها نشان داده است که حتی در کشورهای توسعه یافته جانشین پروری عملاً عملیاتی نشده و در سطح دانشگاهی و تحقیقاتی باقی مانده است. هدف از انجام پژوهش حاضر شناسایی ابعاد جانشین پروری مدیران در دادگستری استان مرکزی با استفاده از تکنیک دلفی فازی، وزن دهی و اولویت بندی آن ها با استفاده از تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی خاکستری است. بدین منظور ابتدا با مرور دقیق مبانی نظری و پیشینه پژوهش ابعاد و مؤلفه های جانشین پروری شناسایی سپس با توجه به نظر ۱۵ نفر از اساتید حوزه و دانشگاه مدل بومی جانشین پروری دادگستری استان مرکزی طراحی گردید. آنگاه با استفاده از نظرات خبرگان و ماتریس های مقایسات زوجی و روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی خاکستری به سطح بندی ابعاد مدل بومی جانشین پروری پرداخته شده است. نتایج تحقیق حاضر می تواند دید جامعی را به مدیران منابع انسانی سازمانی در شناخت بیشتر مؤلفه های اسلامی و ایرانی در نظام جانشین پروری ارائه نماید.

واژه های کلیدی: جانشین پروری، مدیران منابع انسانی، دادگستری، دلفی فازی، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی خاکستری.

۱. مقدمه

جانشین پروری یک راهبردی برای سازمان های آینده نگر در روبرویی با وقایعی نظیر بازنشستگی، استعفا، جابه جایی است تا از ورود افراد ناشایست به پست های کلیدی هنگام خروج مدیران اسبق از سازمان، جلوگیری شود. در دو دهه اخیر یکی از اساسی ترین چالش های پیش روی سازمان ها شناسایی، پرورش و بهره گیری از مدیران شایسته می باشد [۱].

مدیریت جانشین پروری یک تلاش منظم و پیش بینی شده به وسیله سازمان است که تداوم رهبری را در منصب های کلیدی حفظ نموده و توسعه سرمایه های دانش را برای آینده اطمینان می بخشد [۲]. بررسی ها نشان داده است که حتی در کشورهای توسعه یافته جانشین پروری عملاً عملیاتی نشده و در سطح دانشگاهی و تحقیقاتی باقی مانده است. در جهان پویای امروز آن چه که می تواند حیات بالنده و رو به رشد سازمان ها را تضمین نماید وجود نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد است. برای داشتن نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد نیز می بایستی مدیرانی ذی صلاح و شایسته تربیت نمود. تربیت و پرورش مدیران نیز نیازمند چهارچوبی جامع و کامل است تا با انتخاب و پرورش صحیح و اثربخش مدیران به اهداف و استراتژی های سازمان جامعه عمل ببوشاند [۳].

جانشین پروری مدیران و اطمینان سازمان ها از در اختیار داشتن مدیران مجرب و شایسته در هر زمانی از مهم ترین دغدغه های سازمان هاست. با توجه به اهمیت و جایگاه منابع انسانی مناسب و شایسته در توسعه و پیشرفت سازمانی عصر حاضر، سازمان ها، ضمن سعی در انتخاب و جذب نیروهای شایسته و کارا، درصددند توانمندی ها و شایستگی های آنان را ارتقا و گسترش دهند؛ لذا تفکر شایسته سالاری، یکی از ضرورت ها و دغدغه های سازمان های امروزی است [۴].

از جمله مهم ترین عوامل تأثیرگذار بر هر جامعه، نقش رهبران و مدیران آن هاست. به دلیل اهمیت موضوع، در منابع دینی نیز درباره رهبر و مدیر بسیار صحبت به میان آمده و در این راستا از دو نوع مدیریت یاد شده است: رهبر خیر که به نیکی و سعادت هدایت می کند و رهبر شر که پیروان خود را به گمراهی و نابودی می کشاند [۵].

با توجه به تأکید دین مبین اسلام بر حکومت صالحان و شایستگان، در کتاب شریف نهج البلاغه، نامه ها، حکمت ها و خطبه های نهج البلاغه، معارف، مفاهیم و اشارات مستقیم و غیرمستقیم بسیاری وجود دارد که از آن ها می توان ضمن دستیابی به مفاهیم مرتبط با شایستگی، رویکرد و جهت گیری نسبت به منابع انسانی را استخراج نمود. بدین ترتیب در باب اهمیت انجام تحقیق باید گفت با توجه به ظرفیت های کتاب شریف نهج البلاغه در بازنمایی سبک زندگی و الگوی حکومتی امام علی (ع)، که نمونه اعلائی حکومت اسلامی و تحت ولایت امام معصوم است، استخراج الگوها و چارچوب های فکری برای اداره جامعه اسلامی معاصر حائز اهمیت است. خاصه آن که بسیاری از تئوری های اداره امور عمومی و مدیریت منابع انسانی برگرفته از منابع غربی است و به لحاظ مبانی معرفت شناختی و انسان شناختی با رویکرد اسلامی مطابقت چندانی ندارد. ضمن آن که با توجه به گرایش های علمی نوین، به تدوین الگوهای بومی توسعه و تأکیدات مقام معظم رهبری بر تدوین و کاربست الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، طراحی الگوهای برگرفته از متون اصیل اسلامی و سیره ائمه معصومین (ع) در اداره امور عمومی و مدیریت بخش دولتی به عنوان عنصر محوری و مجری برنامه های پیشرفت ضرورت می یابد [۶].

مدیریت جانشین پروری به سازمان اطمینان می دهد که افراد با تجربه و توانا برای پر کردن مناصب مدیریتی و رهبری ارشد موجود است. این برنامه، رهبران را قادر می سازد استانداردهای عملیاتی و عملکردی مدیران را تعریف کرده، از پیوستگی عملیات مدیریت اطمینان حاصل کنند، کاندیداهای بارز برای پست های مدیریت ارشد را شناسایی و توسعه دهند و رضایت کارکنان را از شغلشان افزایش دهند [۷].

طبق مطالعات انجام شده بعد از مسائل راهبردی و مالی، مدیریت جانشین پروری به عنوان سومین مبحث بسیار مهم در سازمان تلقی می‌شود. نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که ۵۱ درصد از متخصصان منابع انسانی استعدادیابی و جانشین پروری را نمی‌شناسند و فقط ۲۱ درصد آن‌ها این برنامه را به طور رسمی اجرا می‌کنند. تاکنون مدل‌ها و رویکردهای مختلفی درباره این موضوع شناسایی شده است که مهم‌ترین آن‌ها شامل: مدل ستاره هفت نقطه‌ای، خزانه تسریع، مسیر ارتقاء رهبری و مدل جانشین پروری بدون عناوین شغلی می‌باشد.

هدف از انجام پژوهش حاضر شناسایی ابعاد جانشین پروری مدیران در دادگستری استان مرکزی با استفاده از تکنیک دلفی فازی و وزن دهی و اولویت بندی آن‌ها با استفاده از تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی خاکستری است. سؤال اصلی مقاله حاضر این است که مدل جانشین پروری در استان مرکزی چه ابعادی دارد؟

۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم و اهمیت جانشین پروری

سازمان‌ها برای حفظ و جذب استعدادها، مدیریت کردن دانش و توسعه افراد به سختی تلاش می‌کنند؛ در حالی که با چالش‌های فزاینده بازار روبرو هستند. جریان فعلی نیروی کار، تکنولوژی در حال تغییر و احتیاج فزاینده برای کیفیت بیشتر با سرعت بالاتر و هزینه کمتر سبب مواجهه با کمبود زمان برای یادگیری می‌شود. در محیط رقابتی و پویای امروزی، جانشین پروری به علت رقابت شدید بین‌المللی و تکنولوژی در حال تغییر، بیش از پیش مطرح می‌شود. اساساً جانشین پروری فرآیندی دانش محور بوده و محصول و نتیجه کاربست دانش است. تحولات فناوری، جهانی شدن، نیاز به واکنش سریع به تغییرات محیطی و کاهش هزینه‌ها در صحنه رقابت‌های فشرده، کاهش وفاداری در کارکنان، جابجایی، جهانی‌سازی، تمایل به اقتصاد دانش محور، توسعه و پیشرفت تکنولوژی، مسیر شغلی بدون مرز، تغییرات فزاینده، تنوع نیروی کار، تغییر در سلايق و انتظارات کارکنان و ... ضرورت جانشین پروری را تشدید می‌کند [۸].

آماده سازی سازمان

در این مرحله سازمان‌ها مدل‌های موجود و رویه‌های پیشین در نظام مدیریت جانشین پروری را مورد بازنگری قرار داده و خط مشی‌هایی برای پیاده‌سازی سیستم تعیین می‌کنند. در مرحله تعیین خط مشی، تعهد مدیران ارشد و درگیر شدن آن‌ها در برنامه مدیریت جانشین پروری، یکی از عوامل کلیدی برای پیاده‌سازی جانشین پروری است. راثول کمبود حمایت مدیران ارشد را به عنوان اولین عامل در فهرست ۷ مشکل عمومی که بر برنامه‌ریزی جانشین پروری اثر می‌گذارند بیان کرده است [۱۱]. ایجاد تغییرات فرهنگی، ساختاری و رفتاری و ایجاد ظرفیت‌های مؤثر قانونی در مرحله آماده‌سازی ضروری است. همچنین در این مرحله سازمان می‌باید مناصب کلیدی خود را تعیین نماید. ولف (۲۰۱۲)، مناصب کلیدی را در سازمان، مناصبی دانسته که اهمیت زیادی در تصمیمات عملیاتی و راهبردی سازمان داشته و در موفقیت سازمان تأثیر گذارند زمانی که مناصب کلیدی شناسایی شدند. فرایند شناسایی کاندیداهایی برای پر کردن این مناصب شروع خواهد شد [۱۲].

تعریف شایستگی‌ها

شناسایی شایستگی‌های مشاغل کلیدی، یک مؤلفه مهم در یک برنامه مدیریت جانشین پروری موفق است. بنا بر نظر راثول (۲۰۰۵)، شایستگی‌ها ویژگی‌هایی هستند که افراد به منظور رسیدن به عملکرد مورد انتظار استفاده می‌کنند. این ویژگی‌ها شامل مهارت، دانش و جنبه‌هایی از تصویر خود، انگیزه‌های اجتماعی، خصوصیات، الگوهای فکری و روش‌های احساس و عمل

هستند. شناسایی شایستگی های کلیدی مورد نیاز در هر سطح رهبری، شناسایی و ارزیابی رهبران حال و آینده با قابلیت را امکان پذیر می سازد [۱۳].

شایسته شناسی

به زعم کاراولی و هال (۲۰۰۳)، مشکل حیاتی در هر برنامه آماده سازی رهبران آینده را چگونگی تعریف اصطلاح افراد با قابلیت بیان کرده اند، پیش از شناسایی افراد با استعداد، ابتدا، باید استعداد و ویژگی های آن در سازمان مورد نظر تعریف شود. هنگام شناسایی افراد با قابلیت پیشرفت بایستی به ارزش های سازمان، شایستگی های رهبری، عملکرد و هوش و یادگیری توجه شود [۱۴].

شایسته پروری

پس از این که افراد با استعداد شناسایی شدند وارد خزانه استعدادها می شوند و با توجه به شرایط احراز شغل شناسایی شده و پس از مشخص شدن شکاف توسعه ای، برنامه های آموزشی مورد نیاز برای آماده سازی افراد با استعداد برای تصدی مشاغل کلیدی مشخص می شوند. این برنامه ها به دودسته روش های ضمن خدمت (گردش شغلی، مربیگری، جانشینی موقت و مطالعه موردی) و روش های خارج از محیط کار (بازی های مدیریتی، سخنرانی ها، روش های سمعی- بصری، روش های آموزش ایفای نقش) تقسیم می شوند [۱۵].

شایسته گماری

این مرحله از فرآیند، گماردن شایستگان در جایگاه مناسب خود است به این معنا که شایسته گماری با حفظ تناسب شغل و شاغل، افراد در جایگاهی به کار گمارده می شوند که حداکثر کارایی را دارند [۱۶، ۱۷].

پیشینه پژوهش

کلهری و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان: مدل سازی برنامه ریزی جانشین پروری در دانشگاه های علوم پزشکی کرمانشاه با رویکرد نظریه داده بنیاد پرداختند. مطالعه مذکور با هدف ارائه مدلی معتبر برای مدیریت جانشینی در دانشگاه های علوم پزشکی انجام شد. یکی از الزامات استراتژیک هر سازمان، داشتن برنامه برای جایگزینی مدیران، روند کار است. این مطالعه کیفی با طرح اکتشافی متوالی مختلط در سه مرحله انجام شد. در مرحله اول، ۲۹ مقاله بررسی شدند، و در مرحله دوم، ۱۲ مصاحبه نیمه ساختاری با کدگذاری باز، محوری و انتخابی کدگذاری شد. بخش کمی با استفاده از ۲۰۵ پرسشنامه محقق ساخته تحلیل انجام شد. مهمترین ابعاد مورد تأکید اعضای هیئت علمی در این مطالعه شامل مهارت های مدیریتی، مدیریت ارشد بود. باورها، پیچیدگی محیط، فعل و انفعالات درون بخشی، فشارهای فوق برنامه، سو رفتار سازمانی، بحران مدیران توانمند، مدیریت بومی استان، مدیران درون دانشگاه، جوایز غیر رقابتی، آمادگی جسمی و روحی، استقلال تحصیلی، استفاده از مدل های علمی و ترویج فرهنگ مشاوره عوامل تأثیرگذار سازمانی در مدیریت جانشینی شناخته شدند. سیرفانس و ساتایو (۲۰۲۰)، در پژوهشی به تأثیرات رهبری تحول و آموزش در مدیریت جانشینی به عنوان متغیرهای میانجیگری در تلاش برای افزایش توانایی سازمانی در مزارع، پرداختند. این تحقیق با هدف تجزیه و تحلیل تأثیرات رهبری تحول و آموزش در مدیریت جانشینی به عنوان یک متغیر واسطه در تلاش برای بهبود توانایی سازمانی در مزارع صورت پذیرفته است. این داده های تحقیق براساس پرسشنامه ای تهیه شده است که در ۱۴۵ پاسخ دهنده توزیع شده است. روش نمونه گیری با نمونه گیری غیر محتمل. روش تحلیلی مورد استفاده مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) با برنامه AMOS

۲۳،۰ است. نتایج نشان داد که رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت جانشینی دارد، به همین ترتیب با آموزش، رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت و قابل توجهی بر توانایی سازمانی، آموزش تأثیرات مثبت معنی داری نیز بر توانایی سازمانی و مدیریت جانشینی مثبت معنی دار دارد. تأثیر بر توانایی سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. بر اساس نتیجه تحقیق یافته شده در جایی که انتظار می رود بتوان بهتر چهره یک رهبر خوب را ارائه داد و اهداف آموزشی را ارائه داد تا جانشینی مدیریت بتواند در کنار یکدیگر برای بهبود توانایی های سازمانی در مزارع به خوبی عمل کند.

پژوهش مستقل و کاملی پیرامون فرایند جانشین پروری در نهج البلاغه انجام نشده است. ذاکری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود در پی آن بودند که با بررسی آرا و تفاسیر اندیشمندان و متکلمین مسلمان و خصوصاً آرا و تفاسیر علامه جوادی آملی پیرامون موضوع خلافت الهی در قرآن کریم و مبتنی بر ماجرای خلافت الهی آدم (ع)، به تبیین مدلی برای جانشین پروری (خلیفه پروری) الهی در زمین بپردازد. نتایج این پژوهش نشان داد شایسته شناسی، تعریف شایستگی ها، شایسته پروری، آماده سازی فردی و اجتماعی و ارزیابی مبتنی بر اهداف و کارکردها؛ مهم ترین ابعاد و عناصر شاکله فرایند جانشین پروری الهی است. پژوهش های دیگر انجام شده مبتنی بر تحلیل محتوای نهج البلاغه عمدتاً به ارائه مدل های شایستگی و تعریف شایستگی های مدیران و رهبران سازمان های مختلف در جامعه اسلامی اختصاص یافته است. از جمله موسی زاده و عدلی (۱۳۸۸)، در پژوهش خود ضمن تبیین مفهوم شایستگی و شایسته سالاری با استفاده از روش تحلیل محتوا به بررسی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران شایسته پرداخته و این معیارها را در سه دسته معیارهای ایدئولوژیک، زمینه ساز و تخصصی دسته بندی کرده اند. مروتی و همکاران (۱۳۹۴)، شایستگی های مورد نیاز برای رهبری معنوی را از منظر نهج البلاغه در سه بعد بینشی (اعتقادی، عقلانی و تخصصی)؛ نگرشی (عاطفی و فرهنگ سازی) و کنشی (منشی و هدایتگرگ) معرفی کرده اند. همچنین سادات خوشویی و همکاران (۲۰۱۳) هدف از پژوهش خود را شناسایی شایستگیهای مدیریتی در یک بافت فرهنگی از پایگاه های داده ایرانی و غیر ایرانی برشمرده اند. در این تحقیق از دو کتاب نهج البلاغه و نهج الفصاحه بهره برده و ۲۲ شایستگی فرعی و هشت شایستگی اصلی (رهبری، ارتباطات، تجزیه و تحلیل، تصمیم گیری، دانش، سازگاری، عملکرد و رهبری) را در طراحی الگوی خود به کار برده اند. برخی از پژوهشگران استخراج الگوی شایستگی را بر گروهی خاص از مدیران یا بخش هایی خاص از نهج البلاغه متمرکز کرده اند.

۳. روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از دو مرحله پیروی می کند. در مرحله اول به شناسایی عوامل موثر بر جانشین پروری مدیران منابع انسانی و توسعه آن در سازمان های اسلامی و ایرانی با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش و تکنیک دلفی فازی پرداخته است. مرحله دوم با استفاده از تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی خاکستری به وزن دهی و اولویت بندی ابعاد جانشین پروری پرداخته است. جامعه آماری پژوهش حاضر را ۱۵ نفر از اساتید دانشگاهی که حداقل دارای ده سال سابقه پژوهش و تدریس در حوزه مدیریت منابع انسانی و برنامه ریزی جانشین پروری را دارند، تشکیل می دهند. به دلیل محدود بودن حجم جامعه از روش نمونه گیری تمام شماری بهره برده شد واز تمام اعضای جامعه در غربال سازی عوامل موثر بر جانشین پروری مدیران منابع انسانی و پاسخگویی به پرسش نامه ها استفاده گردیده است.

تکنیک دلفی فازی

روش دلفی بر اساس دیدگاه پاسخ دهندگان صورت می گیرد. در این تکنیک برای سنجش دیدگاه از عبارات کلامی استفاده می شود. عبارات کلامی در انعکاس کامل مکونات ذهنی پاسخ دهنده محدودیت هایی دارد. اگر برای کمی کردن دیدگاه هر دو

فرد از یک عدد قطعی استفاده شود، نتایج دارای اریب خواهد شد؛ بنابراین با توسعه طیف فازی مناسب می توان بر این مشکل غلبه کرد [۱۸].

توانایی اتخاذ تصمیمات اثربخش در موقعیت‌هایی که اطلاعات ناکافی وجود دارد منجر به بکارگیری شیوه‌های اتفاق نظر یا اجماع، نظیر: طوفان مغزی، گروه‌های اسمی و تکنیک دلفی شده است. روش دلفی هنگامی مفید است که وجود مجموعه‌ای از افراد متخصص درباره‌ی تصمیم ضروری باشد اما آن‌ها به طور جغرافیایی توزیع شده باشند و نتوانند در یک مکان گرد هم آیند [۱۸].

روش دلفی ابزاری برای تصمیم‌گیری و پیش‌بینی کیفی توسط گروه متنوعی از متخصصین است. «دالکی» و همکارانش در شرکت «رند» در دهه ۱۹۵۰ پروژه‌ای را برای ارتش امریکا به عهده گرفته بودند که بر اساس آن باید دیدگاه‌های گروهی از متخصصان را توسط یک پرسش‌نامه به دست می‌آوردند، لذا برای اولین بار روش دلفی را ابداع نمودند و نام آن را بر اساس معبد باستانی یونان که پیشگویی‌هایی در آن انجام شده بود نام‌گذاری کردند [۱۸].

روش دلفی فازی از روش دلفی سنتی و تئوری مجموعه فازی منتج شده است. پرسش‌ها و پاسخ‌های پرسش‌نامه‌های روش دلفی سنتی میل به ابهام و گنگی داشتند. علاوه بر این، مشکل عدیده‌ای برای حل وجود دارد و آن، فازی بودن اجماع و توافق متخصصین در قالب تصمیم‌گیری گروهی است. روش دلفی فازی، در طول سه دهه گذشته، با نگاه به اهمیت برطرف کردن ابهام خبرگان بارها توسط پژوهشگران مورد بازنگری قرار گرفته است. در این روش از مجموعه اعداد فازی یا نظریه مجموعه فازی استفاده می‌شود که به موجب آن هر مجموعه دارای ارزشی از صفر تا یک می‌باشد. این روش باعث کاهش هزینه و زمان ارزیابی در آیت‌های پرسش‌نامه می‌شود. این امر باعث کاهش دفعات تحقیق و افزایش نرخ بازیافت آیت‌ها می‌شود و به متخصصین اجازه می‌دهد که نظرات خود را بدون هیچ انحراف مبهمی ابراز نمایند و در نهایت بدون به خطر افتادن نظرات واقعی و اصلی خود به اجماع و توافق نظر برسند [۱۸].

تکنیک دلفی بر اساس دیدگاه پاسخ‌دهندگان صورت می‌گیرد. روش سنتی دلفی، همیشه از همگرایی پایین نظرات متخصصان، هزینه اجرای بالا و احتمال حذف نظرات برخی از افراد رنج‌برده است. موری و همکاران برای بهبود روش دلفی سنتی، مفهوم یکپارچه‌سازی روش دلفی سنتی با تئوری فازی را در سال ۱۹۸۵ ارائه دادند. ایشیکاوا و همکاران (۲۰۱۲)، کاربرد تئوری فازی را در روش دلفی بیشتر معرفی کردند و الگوریتم یکپارچه‌سازی فازی را برای پیش‌بینی ضریب نفوذ آتی کامپیوترها در سازمان‌ها توسعه دادند [۱۸].

در این مطالعه الگوریتم اجرای تکنیک دلفی فازی جهت غربال‌سازی ابعاد جانشین‌پروری در دادگستری استان مرکزی، بهره برده شده است. مراحل دلفی فازی به‌طور خلاصه عبارت‌اند از:

✓ شناسایی طیف مطلوب برای فازی سازی عبارات کلامی؛

✓ تجمیع فازی مقادیر فازی شده؛

✓ فازی زدایی مقادیر؛

^۱Murray

^۲Ishikawa

✓ انتخاب شدت آستانه و غربال معیارها.

جدول (۱)، اعداد فازی مثلثی با طیف لیکرت پنج گزینه‌ای را نشان می‌دهد. اعداد فازی قطعی شده در جدول (۱)، توسط رابطه (۱) محاسبه شده‌اند. اگر $\tilde{N} \equiv (l, m, u)$ باشد. (\tilde{N} یک عدد فازی است).

$$Crisp(\tilde{N}) \equiv \frac{2m \cdot l \cdot u}{4} \quad \text{رابطه (۱)}$$

جدول ۱: اعداد فازی مثلثی و معادل قطعی طیف‌های بیانی [۱۸]

طیف‌های بیانی	اعداد فازی مثلثی			معادل قطعی
خیلی کم اهمیت	۰/۲۵	۰	۰	۰/۰۶۳
کم اهمیت	۰/۵	۰/۲۵	۰	۰/۲۵
اهمیت متوسط	۰/۷۵	۰/۵	۰/۲۵	۰/۵
مهم	۱	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵
بسیار مهم	۱	۱	۰/۷۵	۰/۹۴

منطق خاکستری

تئوری خاکستری که به سال ۱۹۸۲ توسط دنگ، مطرح گردید، یکی از مفاهیم ریاضی است که کاربرد گسترده‌ای در تصمیم‌گیری چندمعیاره پیدا کرده است. این تئوری روشی بسیار موثر در مواجهه با مشکلات عدم اطمینان همراه با اطلاعات ناشناخته و ناکامل است. عموماً، اطلاعات مربوط به ترجیحات تصمیم‌گیرندگان در مورد معیارها و به دلایل مختلف بر اساس قضاوت کیفی آن‌ها، بیان می‌شود و همچنین در عمل نیز قضاوت تصمیم‌گیرندگان اغلب نامطمئن بوده و به وسیله مقادیر عددی دقیق قابل بیان نیستند [۱۹].

تئوری خاکستری یکی از روش‌هایی است که برای مطالعه عدم اطمینان و ناکامل بودن اطلاعات به کار می‌رود و استفاده از آن در تحلیل ریاضی سیستم‌های با اطلاعات ناقص، روند رو به رشدی را دارد. اجزا اصلی تحلیل خاکستری عبارتند از پیش‌بینی خاکستری، تحلیل رابطه خاکستری^۵، تصمیم خاکستری، برنامه‌ریزی خاکستری و کنترل خاکستری. برای درک موضوع باید بین دو مفهوم اساسی تمایز قائل شوید. منطق خاکستری شامل سیستم خاکستری و اعداد خاکستری [۱۹].

تحلیل رابطه خاکستری GRA

بحث منطق خاکستری رویکردی کمی مبتنی بر اعداد خاکستری در حل مسائل مختلف است. این رویکرد برای حل مسائل کمی و از جمله مسائل تصمیم‌گیری چندمعیاره قابل تعمیم است. برای نمونه دیمتل خاکستری یا تحلیل شبکه خاکستری مبتنی بر اعداد و محاسبات خاکستری قابل تبیین است [۱۹]. اما تحلیل رابطه خاکستری یا GRA صرفاً یک تکنیک تصمیم‌گیری چندمعیاره است که اصول و قواعد خودش را دارد و لزوماً با استفاده از اعداد خاکستری حل نمی‌شود. بنابراین باید بین تکنیک GRA و منطق خاکستری باید تفکیک قائل شوید.

^۴Deng

^۵Grey system Analysis (GRA)

سیستم خاکستری (Grey system)

اگر اطلاعات واضح و شفاف یک سیستم را بارنگ سفید و اطلاعات کاملاً ناشناخته یک سیستم با رنگ سیاه تجسم شود، در این صورت اطلاعات مربوط به بیشتر سیستم های موجود در طبیعت اطلاعات سفید (کاملاً شناخته شده) و یا سیاه (کاملاً ناشناخته) نیستند بلکه مخلوطی از آن دو یعنی به رنگ خاکستری هستند. این گونه سیستم ها را سیستم های خاکستری می نامند که اصلی ترین مشخصه آن ها، کامل نبودن اطلاعات مربوط به آن سیستم است [۱۹].

اعداد خاکستری

هر سیستم خاکستری به وسیله اعداد خاکستری، معادلات خاکستری و ماتریس های خاکستری توصیف می شود که در این میان اعداد خاکستری به مثابه اتمها و سلول های این سیستم هستند. عدد خاکستری می تواند به عنوان عددی با اطلاعات نامطمئن تعریف شود. مثلاً رتبه معیارها در یک تصمیم گیری، به صورت متغیرهای زبانی بیان می شوند که می توان آنها را با بازه های عددی بیان نمود. این بازه های عددی شامل اطلاعات نامطمئن خواهد بود. به عبارت دیگر عدد خاکستری به عددی اطلاق می شود که مقدار دقیق آن نامشخص است اما بازه های که مقدار آن را در بر می گیرد شناخته شده است [۱۹]. یک عدد خاکستری می تواند به صورت زیر تعریف شود:

$$G \in [L, U]$$

اگر دو عدد خاکستری زیر مفروض باشد در این صورت داریم:

$$G_1 = [L_1, U_1]$$

$$G_2 = [L_2, U_2]$$

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی

روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) توسط ساعتی در سال ۱۹۸۰ ایجاد گردید. این تکنیک، روشی توانمند و منعطف در دسته روشهای تصمیم گیری چند معیاره است که بوسیله آن می توان مسائل پیچیده را در سطوح مختلف حل کرد. به این دلیل به آن مدل سلسله مراتب گفته می شود چون که به صورت مدلی درختی و مراتب وارد می باشد. روش AHP هر دو ارزیابی عینی و ذهنی را در یک ساختار یکپارچه بر مبنای مقیاس هایی با زوج مقایسه ترکیب نموده و به تحلیل گران کمک می کند تا جوانب اساسی یک مساله را در یک قالب سلسله مراتبی سازماندهی کنند. از جمله مزایای این روش می توان به این موارد اشاره نمود: سنجش سازگاری قضاوت های تصمیم گیرندگان، ایجاد مقایسات زوجی در انتخاب راهکار و گزینه بهینه، توان در نظر گرفتن معیارها و زیر معیارها در ارزیابی گزینه ها، ایجاد قابلیت دستیابی به بهترین گزینه از طریق مقایسات زوجی [۲۰].

فرآیند تحلیلی سلسله مراتبی (AHP) روشی برای کمک به تصمیم گیری است و بر اهمیت داوری های شهودی یک تصمیم گیرنده و همچنین ثبات مقایسه گزینه های جایگزین در فرآیند تصمیم گیری تاکید دارد. از آنجا که یک تصمیم گیرنده قضاوت های خود را بر دانش و تجربه انجام می دهد، بنابراین تصمیم گیری را بر این اساس اتخاذ می کند، رویکرد AHP با رفتار یک تصمیم گیرنده مطابقت دارد. نقطه قوت این رویکرد این است که به طور منظم عوامل ملموس و نامشهود را سازمان می دهد و یک راه حل ساختاری اما نسبتاً ساده برای مسائل تصمیم گیری ارائه می دهد. علاوه بر این، با شکستن یک

مسئله منطقی بزرگ و سپس پایین آمدن در مراحل تدریجی، به کوچکتر و کوچکتر، فرد قادر است از طریق دآوری های مقایسه زوجی ساده، کوچک را به بزرگ وصل کند [۲۰].

AHP از الگوریتم زیر پیروی می کند:

الف) به هنجار کردن ماتریس مقایسات زوجی؛

ب) به دست آوردن میانگین حسابی هر سطر ماتریس به هنجار شده ی مقایسات زوجی (که به آن وزن های نسبی گفته می شود)؛

ج) ضرب وزن های نسبی شاخص ها در میانگین حسابی گزینه ها؛

د) رتبه بندی کردن گزینه ها (آلترناتیوها) [۲۰].

محاسبه ی سنجش نرخ ناسازگاری

بعد از این مرحله به دنبال سنجش نرخ ناسازگاری^۷ می رویم. به این منظور، مراحل زیر را طی می کنیم:

گام ۱. محاسبه ی بردار مجموع وزنی^۸ (WSV): ماتریس مقایسات زوجی (D) را در بردار وزن های نسبی ضرب می کنیم. به بردار حاصل، «بردار مجموع وزنی» گفته می شود. (رابطه ۱)

$$WSV=D \times W \quad \text{رابطه ی (۱)}$$

گام ۲. محاسبه ی بردار سازگاری^۹ (CV): شاخص های بردار مجموع وزنی را بر بردار وزن های نسبی تقسیم می کنیم. به بردار حاصل بردار سازگاری می گویند.

گام ۳. محاسبه ی بزرگترین مقدار ویژه ی ماتریس مقایسات زوجی (λ_{max}): برای محاسبه ی بزرگترین مقدار ویژه ی ماتریس مقایسات زوجی، میانگین عناصر بردار سازگاری محاسبه می شود.

گام ۴. محاسبه ی شاخص ناسازگاری (II): شاخص ناسازگاری به صورت زیر حساب می شود. (رابطه ۲)

^۷Normalize

^۸Inconsistency Ratio (IR)

^۹Weighted Sum Vector

^{۱۰}Consistency Vector

Inconsistency Index (II)

$$II = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad \text{رابطه ی (۲)}$$

گام ۵. محاسبه ی نرخ ناسازگاری (IR): به این منظور، به ترتیب زیر عمل می شود (رابطه ۳):

$$IR = \frac{II}{IRI} \quad \text{رابطه ی (۳)}$$

در این جا، IRI (شاخص ناسازگاری تصادفی) مقدار است که از جدول (۲)، استخراج می شود. شاخص ناسازگاری از شبیه سازی به دست آمده است [۲۰].

جدول ۲: شاخص ناسازگاری تصادفی

n	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
IRI	۰	۰	۰.۵۸	۰.۹	۱.۱۲	۱.۲۴	۱.۳۲	۱.۴۱	۱.۴۵
n	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸
IRI	۱.۴۹	۱.۵۱	۱.۵۴	۱.۵۶	۱.۵۷	۱.۶	۱.۶۲	۱.۶۵	۱.۶۸
n	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	۲۳	۲۴	۲۵	۲۶	۲۷
IRI	۱.۷	۱.۷۲	۱.۷۵	۱.۷۷	۱.۸	۱.۸۱	۱.۸۵	۱.۸۶	۱.۸۷

در جدول (۲)، n تعداد مقایسات زوجی و IRR شاخص ناسازگاری تصادفی می باشد. در صورتی که نرخ ناسازگاری کوچکتر یا مساوی (۰/۱) باشد، در مقایسات زوجی، سازگاری وجود دارد و می توان کار را ادامه داد در غیر این صورت، تصمیم گیرنده باید در مقایسات زوجی تجدید نظر نماید [۲۰].

گام های فرآیند تحلیل سلسله مراتبی خاکستری

گام ۱: شناسایی هدف، معیارها و گزینه های پژوهش و تشکیل ساختار سلسله مراتبی.

گام ۲: تهیه پرسش نامه مقایسه زوجی و جمع آوری نظرات خبرگان.

گام ۳: تبدیل ماتریس مقایسه زوجی خبرگان به ماتریس فاصله ای با استفاده از جدول تبدیل قضاوت های ترجیحی به اعداد خاکستری یا فاصله ای.

گام ۴: تشکیل ماتریس میانگین هندسی از روی ماتریس مقایسات زوجی خاکستری.

^۱Inconsistency Random Index (IRI)

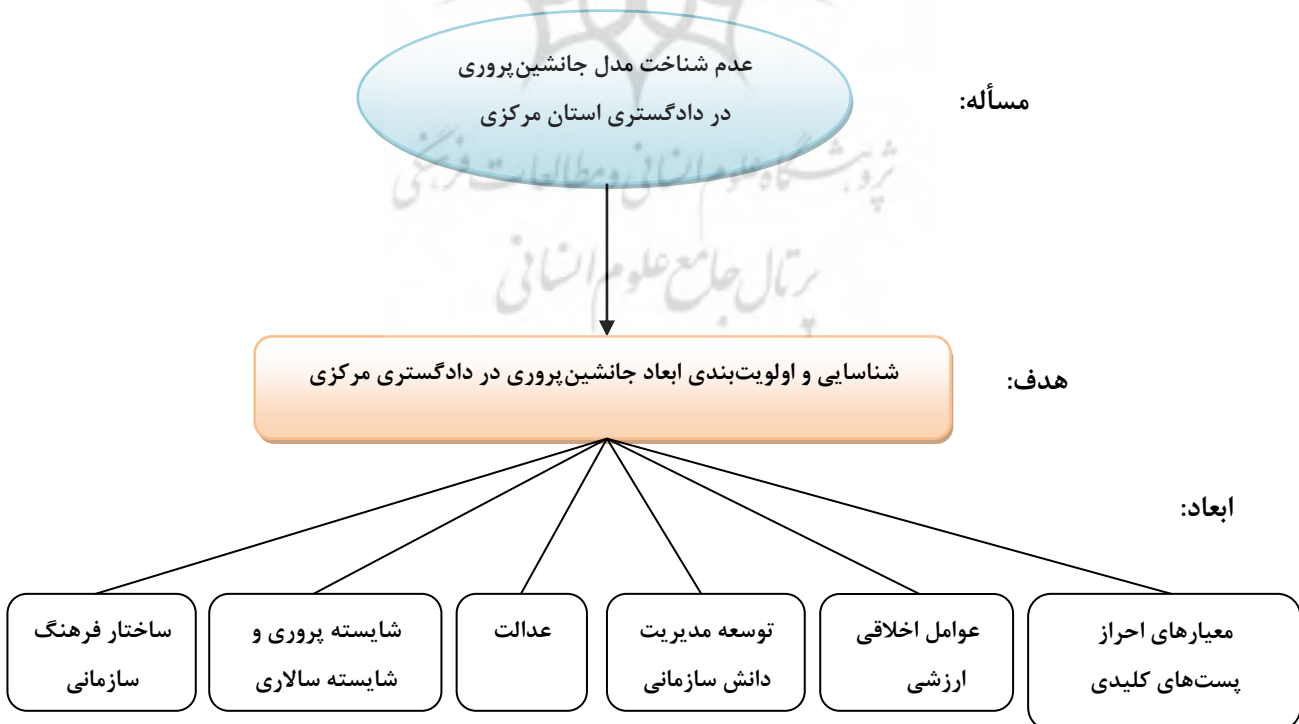
گام ۵: محاسبه وزن هریک از معیارهای پژوهش با استفاده از تقسیم هریک از اعداد فاصله‌ای ماتریس میانگین هندسی به بزرگترین حد بالای ماتریس میانگین هندسی [۱۹]. جدول (۳)، اعداد خاکستری با طیف بیانی را نشان می‌دهد.

جدول ۳: اعداد خاکستری با طیف بیانی [۱۹]

متغیرهای زبانی	عدد خاکستری متناظر	
اهمیت خیلی کم	۰	۰/۲
اهمیت کم	۰/۱	۰/۳
متوسط رو به پایین	۰/۲	۰/۴
اهمیت یکسان	۱	۱
اهمیت متوسط	۰/۳۵	۰/۶۵
اهمیت متوسط رو به بالا	۰/۶	۰/۸
اهمیت خیلی زیاد	۰/۷	۰/۹
خیلی زیاد	۰/۸	۱

مدل مفهومی پژوهش

بررسی کامل یک پدیده مدیریتی، نیازمند داشتن یک الگوی مفهومی مناسب می‌باشد. چارچوب یا یک مدل مفهومی، روابط تئوریکی میان متغیرهای مهم مورد بررسی را نشان می‌دهد [۲۰]. پس از بررسی مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش جانشین‌پروری و کسب نظرات خبرگان با استفاده از تکنیک دلفی فازی، در طی سه دور توزیع پرسش‌نامه بین ۱۵ نفر از خبرگان ابعاد جانشین‌پروری در دادگستری استان مرکزی به صورت شکل (۱)، شامل مسأله، هدف و ابعاد طراحی شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق (یافته‌های تحقیق)

۴. یافته‌های پژوهش

پس از شناسایی ابعاد جانشین‌پروری در دادگستری استان مرکزی و طراحی مدل مفهومی تحقیق، پرسش‌نامه مقایسات زوجی بین ۱۵ نفر از خبرگان توزیع گردید و با طیف یک تا هفت خاکستری به ارزیابی و رتبه‌بندی هر یک پرداخته شده است. البته با توجه به روش تحقیق حاضر که بهره‌گیری از منطق خاکستری در وزن‌دهی معادل‌های اعداد خاکستری برای آن‌ها در نظر گرفته شد. سپس با تجمیع نظرات خبرگان به وزن‌دهی ابعاد تحقیق پرداخته شده است.

۴-۱- سنجش پایایی پرسش‌نامه مقایسات زوجی خبرگان

پایایی یک وسیله اندازه‌گیری، عمدتاً به دقت نتایج حاصل از آن اشاره می‌کند. برای تعیین پایایی در پژوهش حاضر از سنجش نرخ ناسازگاری پرسش‌نامه‌ها استفاده شده است. در تحقیقات آماری از ضریب آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی بهره برده می‌شود اما در تحقیقات کمی همانند استفاده از تکنیک AHP سنجش نرخ ناسازگاری روش سنجش پایایی به حساب می‌آید.

همچنین باید مقدار نرخ ناسازگاری مدل (پرسش‌نامه)، برآورد شود که نتایج حاصل از محاسبه نرخ ناسازگاری در جدول (۲)، نشان داده شده است. جهت محاسبه بردار وزن‌های نسبی از جدول (۲)، که ماتریس میانگین نظرات خبرگان را در خصوص ابعاد را نشان می‌دهد، هر بُعد را به صورت سطری در وزن به دست آمده جدول (۶)، ضرب نموده و مجموع کل آن را حساب می‌کنیم. در این قسمت نحوه محاسبه بردار وزن نسبی ابعاد جانشین‌پروری برای نمونه ذکر شده است:

$$wsv_1 \cong \left| (1\partial 0.09) . (1.36\partial 0.08) . (0.59\partial 0.17) . (0.5\partial 0.14) . (0.29\partial 0.30) . (0.37\partial 0.22) \right| \cong 0.54$$

همچنین جهت محاسبه بردار سازگاری (CV)، مقادیر بردار وزن‌های نسبی را بر وزن به دست آمده از بُعد مورد نظر تقسیم می‌کنیم و تا دور رقم اعشار آن را نشان می‌دهیم. به عنوان مثال جهت محاسبه بردار سازگاری بُعد عدالت به صورت زیر عمل می‌کنیم:

$$CV \text{ عدالت} \cong \frac{0.81}{0.14} \cong 5.98$$

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۴: محاسبه مقدار نرخ ناسازگاری در پرسش نامه های مقایسات زوجی ابعاد جانشین پروری

ابعاد	بردار وزن های نسبی (WSV)	وزن ابعاد (W)	بردار سازگاری (CV) O_{max}
معیارهای احراز پست های کلیدی	۰/۵۴	۰/۰۹	۵/۹۴
عوامل اخلاقی ارزشی	۰/۴۸	۰/۰۸	۵/۹۴
توسعه مدیریت دانش سازمانی	۱/۰۲	۰/۱۷	۵/۹۴
عدالت	۰/۸۱	۰/۱۴	۵/۹۸
شایسته پروری و شایسته سالاری	۱/۷۸	۰/۳	۵/۹۷
ساختار فرهنگ سازمانی	۱/۳۴	۰/۲۲	۵/۹۹
		مقدار ویژه (O_{mean})	۵/۹۶
		شاخص ناسازگاری (II)	۰/۰۱
		نرخ ناسازگاری (IR)	۰/۰۰۶

با توجه به جدول (۴)، نرخ ناسازگاری برابر (۰/۰۰۶)، می باشد. زمانی که این مقدار از (۰/۱)، کمتر باشد پرسش نامه ها و مدل دارای سازگاری و می توان به پاسخ خبرگان اعتماد کرد.

۴-۲- وزن دهی و اولویت بندی ابعاد جانشین پروری با AHP خاکستری

حال با توجه به نظر خبرگان ماتریس تصمیم گیری میانگین نظرات خبرگان با طیف خاکستری به صورت جدول (۵)، نشان داده شده است. لازم با ذکر است که در مقایسات زوجی یک قسمت ماتریس یعنی در این جا پایین مثلثی ماتریس توسط خبرگان نظرسنجی می گردد و سوی دیگر ماتریس معکوس اعداد میانگین نظرات خبرگان را باید در نظر بگیریم.

جدول ۵: میانگین نظرات خبرگان در خصوص ابعاد جانشین پروری و ماتریس تصمیم گیری خاکستری

ابعاد	معیارهای احراز پست‌های کلیدی		عوامل اخلاقی ارزشی		توسعه مدیریت دانش سازمانی		عدالت		شایسته پروری و شایسته سالاری		ساختار فرهنگ سازمانی	
	۱	۱	۰/۷	۰/۹	۰/۷	۰/۹	۰/۶	۰/۸	۰/۲	۰/۴	۰/۳۵	۰/۶۵
معیارهای احراز پست‌های کلیدی	۱/۴۲	۱/۱۱	۱	۱	۰	۰/۲	۰/۶۲	۰/۸۵	۰/۲۳	۰/۳۹	۰/۷۵	۰/۸۶
عوامل اخلاقی ارزشی	۱/۴۲	۱/۱۱	۰	۵	۱	۱	۰/۶	۰/۸	۰/۳۵	۰/۶۵	۰/۱	۰/۳
توسعه مدیریت دانش سازمانی	۱/۶۷	۱/۲۵	۱/۶۱	۱/۱۷	۱/۶۷	۱/۲۵	۱	۱	۰	۰/۲	۰/۶۲	۰/۸۵
عدالت	۵	۲/۵	۴/۳۴	۲/۵۶	۲/۸۵	۱/۵۳	۰	۵	۱	۱	۰/۷	۰/۹
شایسته پروری و شایسته سالاری	۲/۸۵	۱/۵۳	۱/۳۳	۱/۱۶	۱۰	۳/۳۳	۱/۶۱	۱/۱۷	۱/۴۲	۱/۱۱	۱	۱
ساختار فرهنگ سازمانی												

وزن هریک از ابعاد جانشین پروری در تحقیق حاضر به صورت جدول (۶)، محاسبه شده است.

جدول ۶: وزن ابعاد جانشین پروری با AHP خاکستری

ابعاد	معیارهای احراز پست‌های کلیدی	عوامل اخلاقی ارزشی	توسعه مدیریت دانش سازمانی	عدالت	شایسته پروری و شایسته سالاری	ساختار فرهنگ سازمانی
اوزان	۰/۰۹	۰/۰۸	۰/۱۷	۰/۱۴	۰/۳	۰/۲۲

طبق نتایج حاصل از وزن دهی به ابعاد جانشین پروری دادگستری استان مرکزی:

بعد شایسته پروری و شایسته سالاری رتبه اول و ابعاد: ساختار فرهنگ سازمانی، توسعه مدیریت دانش سازمانی، عدالت، معیارهای احراز پست‌های کلیدی و عوامل اخلاقی ارزشی، به ترتیب رتبه های دوم تا ششم را به دست آوردند.

۵. نتیجه گیری

هدف اولیه از برنامه ریزی جانشین پروری، فراهم کردن تسلسلی از استعداد در درون سازمان برای نگاه داشتن قدرت حیات، حفظ و بهبود عملکرد در هنگام تغییر رهبری است. مبنای برنامه جانشین پروری تمرکز بر نیاز سازمان به داشتن ذخایر قوی از کاندیداهای ممکن است که برای تقبل پست‌های رهبری آمادگی دارند. برای موفقیت در برنامه جانشین پروری، مدیران بایستی الزامات کاری خود را شناخته بر نقاط قوت و ضعف سازمان خویش وقوف داشته باشند؛ ضمن این که یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت، افراد انتخابی برای تصدی مسئولیت‌های آینده‌اند. فرهنگ سازمانی باید توسعه یابد و در آن نوعی نگرش مثبت نسبت به افراد توانمند توسعه یابد و فقط بر ارشدیت و سابقه آن‌ها تمرکز ننمایند. برای تعیین افراد مناسب در برنامه جانشین پروری می‌توان به نظرخواهی از افراد صاحب نظر اقدام کرد. این روش موجب مشارکت مدیران در طراحی برنامه جانشین پروری می‌شود. واحد منابع انسانی می‌تواند بر اساس اطلاعات مربوط به سابقه، مدرک تحصیلی، آموزش‌های دریافت شده، ارزیابی عملکرد و سایر ویژگی‌های فرد، افراد مناسب را پیشنهاد دهد؛ ضمن این که برای افزایش دقت و کاهش اعمال نظر شخصی، می‌توان توأمان از چند روش متفاوت برای انتخاب افراد بهره گرفت.

در پژوهش حاضر تلاش نمودیم تا به اهمیت نظام جانشین پروری و بررسی مهم‌ترین پژوهش‌های صورت گرفته در ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق بپردازیم. پس از مرور مبانی نظری و پیشینه با تکنیک دلفی فازی ابعاد جانشین پروری با استفاده از نظر خبرگان شناسایی شد. سپس با استفاده از منطق خاکستری به ارزیابی وزن دهی این ابعاد پرداخته شده است.

نتایج تحقیق حاضر می‌تواند دید جامعی را به مدیران منابع انسانی سازمانی در شناخت بیشتر مؤلفه‌های اسلامی و ایرانی در نظام جانشین پروری ارائه نماید.

منابع

۱. ابراهیمی، مرتضی؛ الیکلی، فهیمه و عباسی، محرم. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین پروری سازمانی (مورد مطالعه: مدیران دانشگاه محقق اردبیلی). توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۴۳ (۱۲)، ۹۵-۱۲۸.
۲. احمدی، سیدمحمدامین و چیت‌ساز، علی. (۱۳۹۵). تحلیل تأثیر سبک‌های رهبری بر مدیریت جانشین پروری (مورد مطالعه: شرکت پالایش گاز فجر جم). خط مشی گذاری عمومی در مدیریت، ۲۳ (۷)، ۱۵۵-۱۳۹.
۳. تورانی، حیدر؛ صادقی، زینب و نامدارحاجی‌آقا، سیدمهدی. (۱۳۹۷). تأثیر یادگیری سازمانی بر مدیریت جانشین-پروری با نقش میانجی تعهد سازمانی. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۲۳ (۶)، ۵۷-۸۰.
۴. حسینی، سیدحسن؛ شائمی‌برزکی، علی و نصراصفهانی، علی. (۱۳۹۷). طراحی مدل نظام مدیریت جانشین پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی - سازمانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۳۱ (۱۰)، ۲۶-۵۰.
۵. خاشعی، وحید؛ محمدی‌دیانی، مریم؛ دهقانان، حامد و سیدنقوی، میرعلی. (۱۳۹۸). شناسایی معیارهای طرد و شمول در تحلیل گفتمان مدیران یک دستگاه دولتی پیرامون موضوع جانشین پروری. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۳۸ (۱۱)، ۱۴۵-۱۷۷.
۶. خنیفر، حسین؛ ابراهیمی، حسین و حسن‌زاده، حمیدرضا. (۱۳۹۳). بررسی امکان پیاده‌سازی برنامه ریزی جانشین پروری در جامعه المصطفی العالمیه. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۳۳ (۱۲)، ۴۸۳-۵۰۴.

۷. دانیالی‌ده‌حوض، محمد؛ علامه، سیدمحسن و صفری، علی. (۱۳۹۷). طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد داده‌بنیاد. پژوهش نامه مدیریت تحول، ۱۹ (۱۰)، ۱۴۰-۱۰۵.
۸. ذاکری، محمد؛ اسدی، اسماعیل و لطفی، هادی. (۱۳۹۵). تبیین الگوی جانشین‌پروری مدیران در حکومت علوی بر اساس نهج‌البلاغه. پژوهشنامه نهج‌البلاغه، ۱۵ (۴)، ۷۸-۵۹.
۹. رئیس‌پور، علی؛ تدبیری، سیروس؛ ساده، احسان و افشارنژاد، علیرضا. (۱۳۹۶). تدوین و ارائه الگوی نظام جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی پژوهش مبتنی بر رویکرد کیفی داده بنیاد. مدیریت فردا، ۵۳ (۱۶)، ۳۳-۵۴.
۱۰. سرمست، مریم. (۱۳۹۸). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، رویکرد راهبردی در توسعه منابع انسانی. نخبگان علوم و مهندسی، ۱۸ (۴)، ۱۹-۲۸.
۱۱. Baker, Vicki L.; Lunsford, Laura Gail; & Pifer, Meghan J. (2019). Patching Up the "Leaking Leadership Pipeline": Fostering Mid-career Faculty Succession Management. *Research in Higher Education*, 60 (6), 823-843.
۱۲. Fadeyi, Olatunji; Anchor University, Ayobo Ipaja Lagos, Nigeria; Oladele, Kehinde; Covenant University, Ota Ogun State, Nigeria; Imhonopi, David; Covenant University, Ota Ogun State, Nigeria; Nwachukwu, Chijioke; & Mendel University, Zemedelska 1, 61300 Brno, Czech Republic. (2019). ANALYZING SUCCESSION MANAGEMENT PRACTISE IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL SURVIVAL: A QUALITATIVE APPROACH. *International Journal for Quality Research*, 13 (2), 413-4۳۲.
۱۳. Groves, Kevin S. (2019). Examining the impact of succession management practices on organizational performance: A national study of U.S. hospitals. *Health Care Management Review*, ۴۴ (۴), ۳۵۶-۳۶۵.
۱۴. Hosseini, Seyed Hasan; Barzoki, Ali Shaemi; & Isfahani, Ali Nasr. (2018). Designing a model of succession management system and explaining its impact on organisational performance (case study: Esfahan Steel Company). *International Journal of Business Excellence*, 15 (3), 335.
۱۵. Pourmirza Kalhori, Reza; Laei, Susan; Kavyani, Elham; & Malekian, Faramarz. (2020). A Conceptual Model of Succession Management at Medical Universities: Experience of Iranian Higher Education Based on Grounded Theory. *Journal of Clinical Research in Paramedical Sciences*, 9 (1).
۱۶. Pourmirza Kalhori, Reza; Laei, Susan; Kavyani, Elham; & Malekian, Faramarz. (2020). The Modeling of Succession Management in the Faculty Members of Kermanshah University of Medical Sciences: A Grounded Theory. *Educational Research in Medical Sciences*, 9 (1).
۱۷. Puspitasari, Serafinus Octavia; & Riyanto, Setyo. (2020). The Influences of Transformational Leadership and Training on Succession Management as Mediation Variables in Effort to Increase an Organizational Capability at PT Gama Plantation. *Training*, 1(8), 91.
۱۸. فیضی عمّار، ساده احسان، امینی سابق زین العابدین، احتشام راثی رضا. (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌های اقتصاد مقاومتی با رویکرد دلفی فازی. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات انقلاب اسلامی. ۱۶ (۵۸)، ۲۰۰-۱۷۵.
- ۱۹ t19 ملک، امیرمهدی، دباغی، آزاده، آریانژاد، میربهادر قلی. (۱۳۹۱). مبانی تئوری سیستم‌های خاکستری با مروری بر روش‌های عدم قطعیت. انتشارات ترمه، تهران، ایران.
۲۰. فیضی، عمّار، جهان‌دیده، کریم اله، نظری، سلطان. (۱۳۹۶). تحقیق در عملیات پیشرفته. انتشارات حریم دانش، تهران، تألیف، ایران.

Designing a Succession Planning Model in Markazi Province Courthouse with Fuzzy Theory and Gray Multi Attribute Decision Making approach

Asefeh Masumy¹, Ammar Feyzi^{2*}

1. ... rr ddu,,, Computerr Engineering In ooftwrr FdddIsaancc Aaad nn ivrr sity, Arak nn vvr stty, Markazi, Iran.

2. Ph... uuudnnnnnnIndusrr aa nggemen Produooon nnd pp rr ooons, Rrrrrr r hrr nnd Profssor of Isaan Azad University, Shahr-e-Qaddes, Tehran, Iran

Abstract

Succession management is a systematic and anticipated effort by the organization that maintains the continuity of leadership in key positions and ensures the development of knowledge assets for the future. Studies have shown that even in developed countries, succession planning has not been practically operational and remains at the academic and research level. The aim of this study was to identify the dimensions of managers' succession planning in Markazi Province Courthouse using fuzzy Delphi technique and weighing and prioritizing them using gray analytical hierarchy process technique. For this purpose, first, by careful reviewing the theoretical foundations and research background, dimensions and components of succession planning were identified and then, according to 15 professors of the seminary and university, the native model of succession planning of Central Province Courthouse was designed. Then, using the opinions of experts and pair comparison matrices and gray AHP method, the dimensions of the local model of succession planning have been discussed, the results of this study can provide a comprehensive view to organizational human resource managers in more understanding Islamic and Iranian components in the succession system.

Keywords:

Succession Planning, Human Resource Managers, Justice, Fuzzy Delphi, Gray Analytical Hierarchy Process.