



آزمون مدل تصمیم گیری چند معیاره در طراحی الگوی موفقیت برنامه های جانشین پروری در بانک های ایرانی

ژیلا محمدی^۱

داریوش غلامزاده^۲

وحیدرضا میرابی^۳

احمد ودادی^۴

تاریخ دریافت مقاله : ۹۹/۰۴/۲۵ تاریخ پذیرش مقاله : ۹۹/۰۵/۲۹

چکیده

در جهان متلاطم امروز آنچه که می تواند حیات بالنده و رو به رشد سازمان ها را تضمین کند وجود یک نظام مدیریتی کارآمد است. برای داشتن نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد هم، باید مدیرانی شایسته تربیت کرد. تربیت و پرورش مدیران نیازمند داشتن چارچوب جامع و کاملی است تا با انتخاب و پرورش صحیح مدیران اثربخش، اهداف و استراتژی های سازمان جامه عمل ببوشند. این تحقیق مدل عوامل اثر گذار بر موفقیت برنامه های جانشین پروری در بانک های ایرانی را طراحی و تدوین می نماید. پژوهش حاضر با رویکرد تحقیق آمیخته انجام می گیرد. جامعه آماری مورد نظر خبرگان دانشگاهی با تخصص مدیریت منابع انسانی و خبرگان شاغل در بانک های ایرانی می باشند. تعداد نمونه آماری در مرحله کیفی جهت انجام مصاحبه ۱۲ نفر تعیین کیفیت می گردد و در مرحله کمی ۱۶۱ نفر شاغلان حوزه بانکی انتخاب می شوند. در بعد کیفی از روش پدیدار نگاری و در بعد کمی بمنظور غربالگری و اعتبار سنجی مدل از روش دلفی، تحلیل عامل تاییدی و بمنظور اولویت بندی عوامل اثر گذار از روش تصمیم گیری چند معیاره تکنیک سوارا فازی استفاده می شود. در پایان پس از تعیین مقولات، طبقات کلی مدل در قالب سه طبقه الزامات جانشین پروری، شرایط زمینه ای و عوامل تسهیل کننده مورد شناسایی قرار می گیرند.

کلمات کلیدی

مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعداد، برنامه های جانشین پروری

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. j.mohamadi82@gmail.com

۲- گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) golamzadeh33@yahoo.com

۳- گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. vrmirabi@yahoo.com

۴- گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. ahvedadi@gmail.com

آزمون مدل تصمیم‌گیری چند معیاره در طراحی الگوی.../محمدی، غلامزاده، میرابی و ودادی

مقدمه

امروزه سازمان‌ها هزینه بالایی جهت جذب و نگهداری منابع انسانی صرف می‌کنند تا در عرصه رقابت از سایر رقیبان عقب نمانند. در عصر حاضر به دلیل وجود رقابت بین سازمان‌ها و شرکت‌ها در جهت کسب منافع بیشتر، تسلط بر منابع موجود اهمیت ویژه‌ای یافته است. نیروی انسانی این توانایی را دارد که سایر منابع را پردازش کرده و خدمات و کالاهایی را پدید آورد که سازمان بخاطر آن تاسیس شده است. یکی از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی برنامه ریزی نیروی انسانی است. (دانایی و همکاران، ۱۳۹۷)

مدیریت منابع انسانی از طریق برنامه‌ریزی کارآمد و اثر بخش می‌تواند حجم و ترکیب نیروی انسانی مورد نیاز برای آینده را فراهم ساخته و یا توانایی‌های نیروهای موجود را ارتقاء بخشد. از این رو برای تداوم موجودیت سازمان و حصول به اهداف آن برنامه ریزی نیروی انسانی باید از اولویت بالایی برخوردار باشد. باید توجه داشت که برنامه ریزی کارآمد و موثر نیروی انسانی و اصولا هر نوع برنامه‌ریزی به اطلاعات، بخصوص اطلاعات پردازش شده نیاز دارد. (گای و سیمز، ۲۰۰۹)

یکی از تهدیدات جدی که بدون تردید هر سازمانی با آن مواجه خواهد شد، خالی ماندن پست‌های سازمان، به ویژه پست‌های کلیدی است که می‌تواند به دلایل مختلفی چون خروج داوطلبانه افراد و یا غیرداوطلبانه باشد. نتایج تحقیقات حوزه منابع انسانی، کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر را در سال‌های آینده نشان می‌دهد و حقیقت این است که شناسایی و بهره‌گیری شایسته‌تر از مدیران امروزی، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. (بوربور جعفری و احمدوند، ۱۳۹۵)

انتخاب فرد مناسب برای شغل (نقش) مناسب همواره از موضوع‌های مهم و مورد توجه سازمان‌ها و مدیران آنها بوده است. تناسب با شغل از مهم‌ترین دلایل و عوامل موفقیت سازمان‌ها تلقی می‌شود؛ به همین دلیل سازمان‌ها در دهه‌های اخیر تلاش‌های گسترده‌ای به عمل آورده‌اند تا ابزارها، شیوه‌ها و فنون معتبری برای تشخیص و تأمین این تناسب طراحی کنند و به کار گیرند. افلاطون معتقد بود اداره دولت باید توسط شایسته‌ترین شهروندان جامعه صورت گیرد. به عبارت دیگر انتخاب فرد مناسب برای شغل (نقش) مناسب همواره از موضوع‌های مهم و مورد توجه سازمان‌ها و مدیران آنها بوده است. استخدام بر مبنای قابلیت‌ها می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا کارکنان خود را بر مبنای قابلیت‌ها، شایستگی‌ها و استعدادهایشان که فراتر از دانش خاص و مهارت ویژه‌ای است، انتخاب کنند. به این ترتیب در شرایط متحول و غیرقابل پیش‌بینی مشکلات کمتری داشته باشند. مسئله اساسی که در

فصلنامه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار / شماره چهل و پنجم / زمستان ۱۳۹۹

اینجا وجود دارد آن است که چگونه می‌توان این اطمینان را به وجود آورد که در دوره‌های زمانی بلندمدت نیروی انسانی که وارد سازمان می‌شود از دانش، توانایی و تعهد لازم برخوردار باشد و چه سازوکاری می‌تواند بقای سازمان را در بلندمدت که هدف اصلی تمامی سازمان‌ها است را با تضمین کارآمدی جایگزینی مدیران به شرط شایستگی تأمین کند (الوانی و همکاران، ۱۳۹۵).

انتظار بازنشستگی ای نامتعارف در همه بخشهای اقتصادی و از طرفی پیری نیروی کار که تحت عنوان سونامی نقره‌ای شناخته شده است و نیز کاهش چشمگیر نیروی کار پیامدهای زیادی از قبیل تبدیل شدن حدود ۱۰۰۰۰ نفر از افراد متعلق به نسل بعد از جنگ جهانی دوم (۱۹۴۵-۱۹۳۹) موسوم به انفجار زاد و ولد، به افراد پیر و فرتوت ۶۵ ساله در سال ۲۰۳۰؛ کهولت سنی مدیران و بازنشستگی قریب الوقوع آنها و نهایتاً، تبدیل شدن ۲۵ درصد از نیروی کار به افراد بالاتر از ۵۵ سال و بالاتر را به بار خواهد آورد. در چنین شرایطی تعداد افرادی که پا به دنیای کار می‌گذارند، احتمالاً کمتر از افراد بازنشسته خواهند شد. برای مقابله با چنین چالش‌هایی، بسیاری از سازمان‌ها در حال تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری سازمان یافته هستند که هدف آن تضمین تداوم استعداد موردنیاز برای حفظ رشد اقتصادی و تداوم سازمانی است. این در حالی صورت می‌گیرد که بسیاری از سازمان‌های دیگر برنامه‌های مسیر پیشرفت شغلی که دربرگیرنده توسعه کارکنان است را به طور مجزا تجربه می‌کنند. (عباس پور و همکاران، ۱۳۹۶).

در ارزیابی اهمیت موضوع برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در میان موضوعات مهمی که شرکت‌ها با آنها رو به رو هستند، طبق یک نظرسنجی بعد از مسائل مالی و راهبردی این برنامه به عنوان سومین موضوع بسیار مهم تلقی شده است. این درحالی است که پژوهش‌های انجام شده در خصوص موضوع جانشین‌پروری و استعدادیابی در سازمان‌ها بسیار محدود است و ادبیات اندکی که درباره این مسئله در دسترس است، به طور کامل نشان دهنده تمام جنبه‌های برنامه جانشین‌پروری نیست (زین الدین بیدمشکی و همکاران، ۱۳۹۳). لذا این پژوهش با هدف طراحی مدل طراحی و تبیین مدل عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری در بانک‌های ایرانی انجام می‌گیرد.

مبانی نظری پژوهش

جانشین‌پروری

اگرچه جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به عنوان تعیین راهبران آینده" تعریف می‌گردد، اما می‌توان گفت که این برنامه ریزی به مثابه فراگرد ارادی به منظور اطمینان از تداوم رهبری در

آزمون مدل تصمیم‌گیری چند معیاره در طراحی الگوی.../محمدی، غلامزاده، میرابی و ودادی

منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و ترغیب افراد به توسعه است. (هلتون و جکسون، ۲۰۰۷)

جانشین‌پروری به فرایند شناسایی، استخدام، آموزش و نگهداری مجموعه‌ای از استعداد‌های انسانی جهت تصدی مشاغل و پست‌های کلیدی آن در آینده اطلاق می‌شود که از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده می‌شوند. سازمان‌ها برای حل بحران استعداد، نگاه خود را معطوف به درون سازمان ساخته و استراتژی‌های جانشین‌پروری را اتخاذ کرده‌اند که روی توسعه و پرورش استعداد‌های موجودشان تمرکز کرده‌اند. به صورت تاریخی موفق‌ترین سازمان‌ها در اجرا، آنهایی هستند که سرمایه‌گذاری بلند مدت بر روی کارکنانشان انجام داده‌اند. (شهواریان و مرتضوی، ۱۳۹۲)

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به تلاش سازمان به منظور برنامه‌ریزی برای کارکنان و مدیران با مهارت بالا و کلیدی در جهت پوشش نیازهای سازمان مرتبط با بازنشستگی، ارتقا و یا مرگ افراد و نیازهایی که ممکن است در آینده سازمان ایجاد شود، اشاره دارد. فعالیت‌هایی از قبیل انتخاب، توسعه، آموزش و مستندسازی، از جمله عوامل اثرگذار بر فرایند جانشین‌پروری می‌باشند. باید توجه داشت که فرایند جانشین‌پروری یک فرایند طولانی مدت است و نیازمند توجه ویژه واحد مدیریت منابع انسانی سازمان می‌باشد. (دراست و ویلیام، ۲۰۱۶)

با سرمایه‌گذاری در وقت و هزینه برای توسعه استعداد‌های داخلی، سازمان‌ها قادر خواهند بود هنگامی که استعداد‌های اصلی آنها بازنشست می‌شوند یا به هر دلیل دیگری از سازمان خارج می‌شوند، بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کنند. اتخاذ استراتژی مدیریت جانشین‌پروری برنده-برنده به سازمان‌ها اجازه می‌دهد که مشاغل کلیدی، جانشین‌های بالقوه و شکاف‌های مهارتی را شناسایی کرده، به کارکنان، گزینه‌های شغلی موجود و ابزارهایی برای برنامه‌ریزی و دستیابی به اهداف شغلی‌شان، ارائه بکارگیری رویکردی جامع و یکپارچه، مزایای ایجاد شده برای کارکنان، مدیران و سازمان را در مجموع بهینه می‌کند. (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵).

جانشین‌پروری و مدیریت استعداد

قبل از آنکه بخواهیم از الگوی جانشین‌پروری استفاده کنیم، می‌باید مفهوم آن را درک کنیم. به طور کلی برنامه جانشین‌پروری، شامل انتخاب و آموزش کارکنان داخلی به منظور اشتغال در پست‌های رهبری سازمانی است و به نوعی مدیریت استعداد محسوب می‌شود. (گالرایث و اسمیت، ۲۰۱۱)

فصلنامه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار / شماره چهل و پنجم / زمستان ۱۳۹۹

توجه به امر استعدادیابی می‌تواند، سازمان‌ها را پویا و به سمت توسعه پایدار و مستمر در حوزه منابع انسانی سوق دهد. سازمان‌ها می‌بایست برای حل بحران استعداد، نگاه خود را معطوف درون سازمان ساخته استراتژی جانشین پروری و استعدادیابی را به کارگرفته بر روی شناسایی، توسعه و پرورش استعدادهاى موجودشان تمرکز کنند. با سرمایه‌گذاری بلندمدت بر روی کارکنان مستعد به منظور توسعه استعدادهاى داخلی، در وقت و هزینه صرفه جویی صورت گرفته سازمان‌ها قادر خواهند بود، هنگامی که استعدادهاى اصلی باز نشسته یا به هردلیلی از سازمان خارج می‌شوند بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کنند. (غلامزاده، ۱۳۹۵)

امروزه، برنامه‌ریزی جانشین پروری، نقشی کلیدی در بازار استعدادها و فضای رقابتی موجود، ایفا می‌کند و به طور مستقیم بر رشد سازمانی اثرگذار است. محققان معتقدند که توسعه استعدادها برای توسعه سازمان، یک ضرورت محسوب می‌شود. (پاندى و شارما، ۲۰۱۴)

شناسایی مشاغل کلیدی، جانشین‌های بالقوه و شکاف‌های مهارتی همچنین به کارگیری رویکردی جامع و یکپارچه در امر شناسایی و پرورش استعدادهاى درونی سازمان کمک شایانی به ارتقاء سطح بهره‌وری و جانشین پروری و ایجاد انگیزه در افراد توانا خواهد نمود. (آذر و سلیمانی، ۱۳۹۶)

رقابت فزاینده و ضرورت دستیابی سازمان‌ها به سطوح بالاتری از بهره‌وری از سوئی و کمبود نیروهای مدیریتی مجهز به قابلیت‌های محوری، سازمان‌های امروزی را بر آن داشته تا با شناسایی و پرورش استعدادهاى مدیریتی درون خود، از تامین نیازهای آتی سازمان به مدیران شایسته و اثربخش اطمینان حاصل نمایند. طی این فرآیند استعدادهاى انسانی سازمان برای تصدی مشاغل حساس و کلیدی در سال‌های آینده شناسایی شده و از طریق برنامه‌های منظم آموزشی و پرورشی جهت بر عهده گرفتن این مشاغل آماده می‌شوند (ودادى و زارع فرد، ۱۳۹۰).

برنامه‌ریزی جانشین پروری و مدیریت استعداد هر دو در راستای یکدیگر و در واقع، لازم و ملزوم یکدیگر تلقی می‌شوند. بسیاری از پژوهشگران و محققان این دو حوزه معتقدند که مفهوم مدیریت استعداد و مدیریت جانشین پروری با همدیگر همپوشانی دارند و می‌توان آنها را با یکدیگر معادل و هم معنا تلقی کرد. بنابراین، می‌توان گفت که با وجود تفاوت‌هایی که این دو مفهوم با یکدیگر دارند، به صورت قابل مبادله با یکدیگر در تحقیقات پژوهشگران این حوزه به کار می‌روند و هنگامی که این دو مفهوم به صورت واحد در نظر گرفته می‌شوند، چشم انداز کامل و جامع‌تری را در این زمینه ارائه می‌دهند. (ودادى و دشتى، ۱۳۹۵)

آزمون مدل تصمیم‌گیری چند معیاره در طراحی الگوی.../محمدی، غلامزاده، میرابی و ودادی

جانشین‌پروری ضرورتی برای توانمندسازی کارکنان در دنیای پیشرفته امروز

به طور معمول، فرایندهای جانشین‌پروری دو هدف اصلی دارند: هدف اول، انتخاب جانشینان یا تعیین نامزدهای مناسب براساس معیارهایی که تعیین می‌شود و هدف دوم، آماده‌سازی سازمان برای انتقال مدیریت و کنترل سازمان از نسل قدیمی به نسل جدیدتر. با توجه به اینکه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، تمام فعالیت‌های مربوط به این فرایند را پوشش می‌دهد، نقش تعیین‌کننده‌ای در تعیین خروجی سازمان دارد و به همین خاطر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. (میشل و کمرلندر، ۲۰۱۵)

در دنیای پر رقابت امروزی برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. استراتژی‌های مدیریت جانشین‌پروری همان گونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی خود توانمند سازد، باید بر روی توسعه کارکنان نیز برای دستیابی به هدف‌های سازمانی، متمرکز باشد. مفهوم جانشین‌پروری اشاره به فرآیندی دارد که طی آن استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن درآینده، شناسایی شده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزش و پرورش برای تصدی این مشاغل آماده شوند، جانشین‌پروری یک برنامه تعمدی برای آماده کردن سازمان و کارکنان در جهت پست‌های بالاتر آینده است، جانشین‌پروری نگرشی قابل انعطاف، بلندمدت و رو به رشد در کارمندیابی آینده است. (فتحی مظلوم، ۱۳۹۱)

جانشین‌پروری یک استراتژی مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پست‌های خاص نیست، جانشین‌پروری یک فرآیند منظم است که به موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه استراتژیک منطبق می‌گردد تا اطمینان حاصل گردد افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بالاتر تصدی می‌شود، با مهارت‌ها و نگرش‌های درستی در زمان مناسب وجود دارند. نظام جانشین‌پروری می‌تواند ابزار قدرتمندی نه تنها برای تقویت و بهسازی استعداد رهبری، بلکه برای تغییر سازمان‌ها به مسیرهای مثبت باشد. از طرفی اجرایی نمودن جانشین‌پروری می‌تواند پویایی سازمان و کارآمدی نیروها را به همراه داشته، مسیر شکوفایی سازمان را به خوبی هموار نماید. از این رو، تجدیدنظر و به روز کردن برنامه سازمان یک شروع مناسب برای توسعه نظام جانشین‌پروری است. متخصصان منابع انسانی که در برنامه‌های جانشینی سازمان خود مشارکت دارند نیاز است اطمینان حاصل کنند این برنامه‌ها به طور مداوم با تغییرات شرایط محیطی منطبق هستند و انعکاسی از برنامه‌های استراتژیک سازمان می‌باشند.

(مغنی، ۱۳۹۳)

ویژگی‌های یک برنامه جانشین‌پروری موفق

اگر چه اجرای طرح جانشین‌پروری در تئوری ساده است، اما ممکن است در عمل به چند دلیل مشکل باشد. دلیل اول این است که بخش‌های منابع انسانی در مناطق مختلف واحدهای مستقلی نیستند. این بخش‌ها که واحدهای صف را حمایت می‌کنند با چالش بیشتری در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک مواجه هستند زیرا آنها می‌توانند تابع دیدگاه مدیری واحد باشند. جانشین‌پروری یک فرایند استراتژیک است که شامل اجرای برنامه‌های بلندمدت می‌باشد. دلیل دوم این است که جانشین‌پروری نیاز به زمان و منابع کافی دارد، بیشتر مدیران معمولاً منابع انسانی، منابع مالی یا کارکنان کافی را برای اجرای بهسازی بلند مدت مدیریت جانشین‌پروری را ندارند. یک چارچوب مالی مناسب می‌تواند به اجرای فرایند جانشینی اثربخش و مناسب کمک کند. مشکلات عمده سازمانی که مانع اجرای درست برنامه‌های جانشین‌پروری می‌شود، عبارتند از: عدم تمایل فرد موردنظر برای موقعیت شغلی پیشنهادی، عدم تناسب بین مهارت‌های فرد و شغل موردنظر، توسعه اندک سازمان، ضعف ارتباطات، عدم صداقت، درگیری و عدم اطمینان در سازمان. به منظور اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری، این عوامل باید شناسایی شده و سریع‌تر از بین بروند. (پرنود و سولیوان، ۲۰۱۶)

مطالعات حوزه منابع انسانی نشان می‌دهد که یک برنامه جانشین‌پروری موفق می‌بایست از چند ویژگی مهم برخوردار باشند:

۱. مشارکت و حمایت مدیران ارشد: این حمایت و مشارکت باید کاملاً مشهود باشد.
۲. بهینه‌کاوی: ضروری است تا اقدامات موفق صورت پذیرفته در سایر سازمان‌های مشابه نیز بررسی گردد.
۳. توجه متمرکز: جانشین‌پروری باید یک تلاش نظام‌مند برای تسریع در توسعه افراد با پتانسیل‌های متنوع باشد.
۴. مسئولیت دلسوزانه: 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 نباشد.
۶. رویکردی سیستماتیک: در بسیاری از سازمان‌ها، سایر فرآیندها نیز می‌بایست با توجه به برنامه جانشین‌پروری تنظیم گردد.

آزمون مدل تصمیم گیری چند معیاره در طراحی الگوی.../محمدی، غلامزاده، میرابی و ودادی

۷. مقایسه بین عملکرد فعلی و پتانسیل آینده: جانشین پروری نباید تابع علایق مدیر، ارشدیت یا حتی عملکرد گذشته باشد. 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. (چترچی و طبری، ۱۳۹۷).

اهداف و سوالات پژوهشی

اهداف پژوهش

۱. تعیین مدلی برای شناسایی عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه‌های جانشین پروری

۲. تعیین اولویت عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه‌های جانشین پروری

سوالات پژوهش

۱. عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه‌های جانشین پروری در بانک‌های ایرانی کدامند؟

۲. اولویت عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه‌های جانشین پروری در ایران چگونه است؟

روش شناسایی پژوهش

این پژوهش بر حسب هدف بنیادی و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات از نوع تحقیقات میدانی می‌باشد. در این پژوهش با استفاده از رویکرد تحقیق آمیخته و انتخاب روش‌های کیفی پدیدار نگاری و ابزار مصاحبه (بر اساس طراحی سوالات محور مصاحبه مشخص شده)، عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه‌های جانشین پروری در بانک‌های ایرانی مشخص می‌شوند. در بعد کمی نیز بمنظور اعتبارسنجی مدل از روش دلفی برای غربال‌گری شاخص‌ها، از روش تحلیل عامل تاییدی جهت اعتبارسنجی مدل پژوهش و تکنیک سوارا جهت اولویت بندی ابعاد و مولفه‌های موثر استفاده می‌شود. در بخش کمی از ابزار پرسشنامه جهت گردآوری اطلاعات استفاده می‌گردد. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی ۱۲ خبره حوزه منابع انسانی شاغل در بانک‌های ایرانی می‌باشند که آنها افرادی با سابقه فعالیت بیش از ۱۵ سال کار مدیریتی در ایران و نیز سابقه پژوهشی (کتاب و مقاله معتبر، تدریس تخصصی) با بیش از ۱۰ سال سابقه فعالیت می‌باشند و همچنین حجم نمونه آماری در بخش کمی، ۱۶۱ نفر شاغلین بانک‌های دولتی و خصوص می‌باشند که پرسشنامه‌های این بخش بصورت تصادفی طبقه‌ای توزیع می‌گردند.

جدول ۱: مشخصات دموگرافیک خبرگان (بخش کیفی)

درصد	فراوانی	ویژگی‌های دموگرافیک	
%۸۳	۱۰	مرد	جنسیت
		زن	
%۱۷	۲	کمتر از ۳۵ سال	سن
		۳۵ تا ۴۵ سال	
		بالای ۴۵ سال	
%۵۰	۶	کارشناسی ارشد	تحصیلات
		دکتری	
%۴۲	۵	۵ تا ۱۵ سال	سابقه کاری
		بالای ۱۵ سال	
		کل	
%۱۰۰	۱۲		

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

بخش کیفی

کدگذاری داده‌ها

رویه‌های کدگذاری مورد استفاده در این پژوهش عبارتند از:

(۱) کدگذاری باز

(۲) کدگذاری محوری

(۳) کدگذاری انتخابی

در مرحله کدگذاری باز، از ۱۲ مصاحبه انجام می‌شود، ۲۸۹ کد اولیه استخراج و سپس در مرحله کدگذاری محوری براساس ادبیات پژوهش در مجموع ۶۷ کد ثانویه در ۲۳ مضمون پایه تقسیم بندی و در نهایت این ۲۳ مضمون پایه در ۱۰ مضمون سازمان دهنده (مقولات اصلی) در ۳ طبقه به شرح جدول زیر استخراج می‌گردند.

آزمون مدل تصمیم گیری چند معیاره در طراحی الگوی.../محمدی، غلامزاده، میرابی و ودادی

جدول ۲: شکل دهی طبقات اصلی

طبقات	مقولات
الزامات جانشین پروری	عوامل راهبردی مدیریت استعداد عوامل فرهنگی حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد برنامه های آموزشی و توسعه‌ای
شرایط زمینه‌ای	مدیریت مسیرشغلی منابع و زیرساخت‌ها مدیریت عملکرد
عوامل تسهیل کننده	عوامل فردی، انگیزشی عوامل اطلاعاتی و تکنولوژیکی

تعیین کفایت کدگذاری

از دو معیار کمی برای بررسی قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان‌پذیری استفاده می‌شود این دو معیار شامل ضریب هولستی و ضریب پی اسکات می‌باشند.

میزان همبستگی دیدگاه خبرگان با محاسبه ضریب هولستی یا «درصد توافق مشاهده شده» در سطح تحلیل کدهای اولیه ۰/۹۵۷ بدست می‌آید که مقدار قابل توجهی می‌باشند. با توجه به ایراداتی که به روش هولستی وارد می‌آید، شاخص پی-اسکات نیز محاسبه شد که میزان آن ۰/۹۱۳ و ضریب هولستی در سطح تحلیل شاخص، ۰/۸۸۲ و ضریب پی اسکات ۰/۷۶۴ به دست می‌آید.

بخش کمی

دلفی

در این پژوهش برای غربال شاخص‌ها و شناسایی شاخص‌های نهایی از رویکرد دلفی فازی در دو راند استفاده می‌گردد. در راند اول ۶۷ شاخص مورد استخراج از مرحله کیفی تحقیق حاصله از بخش کیفی توسط ۱۲ خبره مورد بررسی و در نهایت شاخص‌های "ارتباطات و لحن مناسب مدیر با زیردستان"، "فرهنگ حمایت و توسعه کارکنان و جذب منابع انسانی با استعداد"، تقویت روحیه همکاری، تشریک مساعی و کار گروهی در سازمان"، ایجاد و تقویت فضای اعتماد"، روحیه جمع‌گرایی

فصلنامه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار / شماره چهل و پنجم / زمستان ۱۳۹۹

مدیر و اعتقاد به کار تیمی"، "اعتماد مدیر به زیردستان"، "همسویی با سایر زیر سیستم‌های منابع انسانی"، "تهیه برنامه‌ای جهت توسعه جانشینان"، "تحقق مسئولیت‌های توافق شده جانشینان بعد از موفقیت"، "کانال‌های ارتباطی باز"، "شبکه‌سازی"، "تفکیک افقی" امتیازی کمتر از آستانه تحمل کسب کردند و حذف گردیدند. مواردی که امتیازی بالای ۰/۷ کسب کرده‌اند برای راند دوم استفاده می‌شوند.

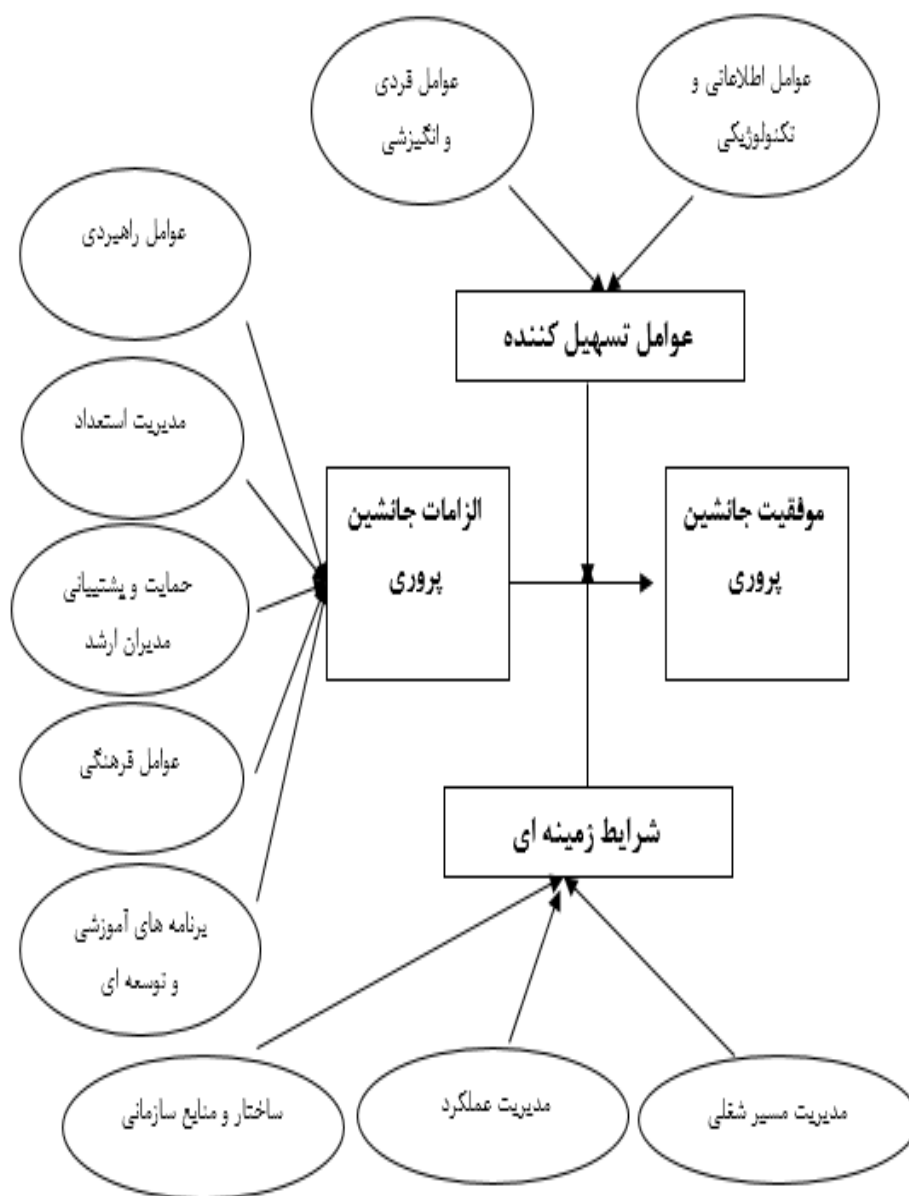
علاوه بر آن دو شاخص "غنی‌سازی و گردش شغلی جانشین‌ها" و "تنوع شغلی مسیر شغلی برای ارتقا و انتصاب" ادغام گردید. شاخص‌های "توجه به مسیر شغلی متجانس با نیازها و ظرفیت‌ها"، "ترویج شفافیت با نمایه کردن اطلاعات به روز شده فرایند جانشین پروری"، "تقویت حافظه سازمانی و فنی"، "تحلیل شکاف آموزش و توسعه کارکنان مبتنی بر رسالت نظام‌مند"، "ارزیابی میزان نظام‌مند بودن فرایند ارتقا و توانمندی مدیران و کارکنان"، و "ابزار شناسایی و ارزیابی عادلانه استعدادها" بالقوه در شرایط برابری کاندیدها و سطح بندی جانشین‌ها" اضافه می‌شوند.

در راند دوم دلفی، تحلیل دلفی فازی برای شاخص‌های باقی مانده ادامه پیدا می‌کند. در این مرحله ۶۰ شاخص براساس دیدگاه ۱۲ خبره مورد ارزیابی قرار م‌گیرند.

در دور دوم هیچ سوالی حذف نمی‌گردد که این خود نشانه‌ای برای پایان راندهای دلفی می‌باشد. بطور کلی یک رویکرد برای پایان دلفی آن می‌باشد که میانگین امتیازات سوالات راند اول و راند دوم باهم مقایسه می‌شوند. در صورتیکه اختلاف بین دو مرحله از حد آستانه خیلی کم (۰/۲) کوچکتر باشد در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود. بدین ترتیب ۶۰ شاخص در قالب ۱۰ مقوله اصلی (مضمون سازمان دهنده)، ۲۱ مضمون پایه یا مولفه و ۳ طبقه به عنوان متغیرهای تحقیق شناسایی و تأیید می‌گردند.

با اجماع نظر خبرگان و بررسی ادبیات تحقیق متغیرهای شناسایی شده در قالب مدل نهایی پژوهش به صورت شکل (۱) ارائه می‌گردد:

آزمون مدل تصمیم گیری چند معیاره در طراحی الگوی.../محمدی، غلامزاده، میرابی و ودادی



شکل ۱: مدل عوامل اثر گذار بر موفقیت جانشین پروژ

اعتبار یابی اجرایی

روایی همگرا

بمنظور سنجش روایی و پایایی ابزار پژوهش از روایی سازه (تحلیل عاملی) و روایی همگرا و همچنین پایایی ترکیبی و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ بهره می‌گیریم.

براساس نتایج روایی سازه بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر از ۰/۴ دارد که نشان می‌دهد همبستگی بسیار مناسبی بین متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود وجود دارد. همچنین براساس نتایج مدل اندازه‌گیری مقدار بوت استراپینگ (آماره t) تمامی موارد از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود معنادار می‌باشد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر سازه به درستی مورد سنجش قرار می‌گیرد.

بمنظور سنجش روایی همگرا نیز معیار AVE توسط فورنل و لارکر (۱۹۸۱) ارائه و اگر بالاتر از ۰/۵ باشد مدل اندازه‌گیری دارای روایی همگرا است. همانطور که در جدول (۳) مشاهده می‌گردد میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بزرگتر از ۰/۵ می‌باشد و بنابراین روایی همگرا نیز وجود دارد.

جدول ۳: روایی همگرا

مقوله‌های اصلی	نماد	AVE
عوامل راهبردی	C01	۰,۷۰۹
مدیریت استعداد	C02	۰,۸۲۹
عوامل فرهنگی	C03	۰,۷۵۱
حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد	C04	۰,۶۳۰
برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای	C05	۰,۵۶۳
مدیریت عملکرد	C06	۰,۵۱۶
مدیریت مسیر شغلی	C07	۰,۷۹۳
ساختار و منابع سازمانی	C08	۰,۷۷۸
عوامل فردی و انگیزشی	C09	۰,۵۴۸
عوامل اطلاعاتی و فناوری	C10	۰,۷۷۷

پایایی

برای سنجش پایایی شاخص‌های پژوهش از دو ابزار پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه

آزمون مدل تصمیم‌گیری چند معیاره در طراحی الگوی.../محمدی، غلامزاده، میرابی و ودادی

می‌گردد. نتایج بررسی پایایی ابزار پژوهش در جدول (۴) قابل مشاهده می‌باشد.

جدول (۴): پایایی مقوله‌های اصلی

مقوله‌های اصلی	پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ
عوامل راهبردی	۰,۸۸۰	۰,۷۹۴
مدیریت استعداد	۰,۹۳۶	۰,۸۹۷
عوامل فرهنگی	۰,۹۰۰	۰,۸۳۴
حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد	۰,۸۳۵	۰,۷۰۶
برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای	۰,۸۶۵	۰,۸۰۶
مدیریت عملکرد	۰,۷۶۱	۰,۷۴۳
مدیریت مسیر شغلی	۰,۹۲۰	۰,۸۷۰
ساختار و منابع سازمانی	۰,۹۴۹	۰,۸۶۳
عوامل فردی و انگیزشی	۰,۸۵۷	۰,۷۹۶
عوامل اطلاعاتی و فناوری	۰,۸۷۴	۰,۷۱۲

آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۷ و بنابراین پایایی مورد تأیید می‌باشد. مقدار پایایی ترکیبی (CR) نیز بزرگتر از AVE و در تمامی موارد از آستانه ۰/۷ بزرگتر می‌باشد و بنابراین پایایی ترکیبی نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد.

اولویت بندی عوامل موثر با روش تحلیل نسبت ارزیابی وزن دهی تدریجی (سوارا)

تعیین وزن شاخص‌ها با روش سوارا

روش سوارا یکی از روش‌های جدید تصمیم‌گیری چندمعیاره است که توسط کرشالینه و همکاران (۲۰۱۰) معرفی می‌شود. از این روش برای محاسبه وزن معیارها استفاده می‌شود. ارزیابی وزن معیارها یکی از مهم‌ترین موضوعات در تصمیم‌گیری چندمعیاره می‌باشد. روش سوارا یکی از روش‌های وزن‌دهی می‌باشد که دیدگاه خبرگان در آن اهمیت بالایی دارد. در روش سوارا ابتدا کارشناسان معیارها را به ترتیب اهمیت مرتب می‌کنند. مهمترین معیار ابتدا قرار می‌گیرد و امتیاز یک را می‌گیرد. در نهایت معیارها براساس مقادیر متوسط اهمیت نسبی رتبه‌بندی می‌شوند. روش سوارا فازی یا سوارا-اف^۱ همانند روش سوارا عمل میکند یعنی به کمک آن میتوان وزن معیارها را محاسبه نمود و وزنهای

^۱- SWARA-F

فصلنامه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار / شماره چهل و پنجم / زمستان ۱۳۹۹

این روش نیز فازی هستند. این روش توسط ماوی و همکاران (2017) معرفی شد و در این مطالعه برای تحلیل سواری فازی از روش ارائه شده توسط پرسین (۲۰۱۹) استفاده شده است.

بنابراین ایجاد باور و حس مشترک درباره ضرورت و اهمیت سیستم جانشین پروری در سازمان به عنوان مهم‌ترین عامل کلیدی موفقیت جانشین‌پروری شناخته شد دومین عامل فرهنگ سازمانی مشوق پرورش مدیران حرفه‌ای است و بعد از آن عوامل راهبردی همچون هدف‌گذاری، ایجاد زمینه مفهومی با توجه به چشم انداز و تعیین راهبردهای جانشین پروری، تهیه برنامه منعطف جانشین پروری و یکپارچه‌سازی و همسویی برنامه استراتژیک با سایر استراتژی‌های سازمان از بیشترین اهمیت برخوردارند. کشف و شناسایی صحیح استعدادها، ابزار شناسایی و ارزیابی عادلانه استعدادهای بالقوه در شرایط برابری کاندیدها و سطح بندی جانشین، تشکیل خزانه استعداد و خزانه جانشین در درجات بعدی اهمیت قرار گرفته‌اند. سپس عامل حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد از جمله ایفای نقش مربی‌گری توسط مدیر و تمایل مدیر به انتقال دانش و تجربه، بلندهمتی سازمانی مدیر در احساس تعلق و تعهد مدیر به توسعه و بقای سازمان، مشارکت دادن زیردستان در تصمیم‌گیری و القای جسارت تصمیم‌گیری به آنها از اولویت برخوردار است. همانطور که ملاحظه می‌شود، مستندسازی تجارب مدیران و احصای الگوهای نوین، تقویت حافظه سازمانی و فنی و تسهیم و انتقال دانش و اطلاعات برای افزایش یادگیری و بهسازی جانشینان از کم‌ترین اهمیت نسبت به عوامل دیگر برخوردارند.

اولویت بندی مضامین پایه (مولفه‌ها)

۶۰ شاخص نهایی به صورت ۲۱ مولفه دسته بندی می‌شوند که در این مطالعه، مضامین پایه نامیده می‌شوند. در جدول (۵) ۲۱ مولفه با روش سوارا اولویت بندی و نمایش داده می‌شود.

آزمون مدل تصمیم گیری چند معیاره در طراحی الگوی.../محمدی، غلامزاده، میرابی و ودادی

جدول ۵: اولویت بندی مضامین پایه (مولفه‌ها)

وزن نهایی فازی زدایی شده	نماد	مولفه‌ها به ترتیب اهمیت
0.323	M01	نهادینه سازی فرهنگ جانشین پروری
0.231	M02	تدوین راهبرد جانشین پروری
0.159	M03	برنامه‌ریزی جانشین پروری
0.115	M04	شناسایی و ارزیابی استعدادها
0.077	M05	کیفیت خزانة استعداد و جانشین
0.057	M06	عوامل روانشناختی، ارزشی و اخلاقی مدیر
0.041	M07	سبک رهبری
0.029	M08	تقویت عوامل نگرشی و ادراکی
0.021	M09	پایش برنامه‌ها
0.016	M10	کیفیت برنامه‌های آموزش و توسعه
0.012	M11	کیفیت مسیر شغلی
0.010	M12	توسعه مسیر شغلی
0.007	M13	رسمیت
0.006	M14	سنجش و ارزیابی عملکرد
0.004	M15	اختیار در تصمیم گیری
0.004	M16	چابکی و شفافیت اطلاعاتی
0.003	M17	روش‌های آموزشی
0.002	M18	منابع و زیرساخت‌ها
0.002	M19	نگرش غیر ابزاری به کارکنان
0.001	M20	پاداش‌های درونی و بیرونی
0.001	M21	مدیریت دانش

تعیین وزن معیارهای اصلی با روش سوارا فازی

۲۱ مولفه مورد بررسی قرار می‌گیرند که در مرحله قبل نیز که در قالب ده بعد یا معیار اصلی و به عبارتی دیگر مضامین سازمان دهنده دسته بندی می‌شوند با روش سوارا اولویت‌بندی می‌گردند و مهم‌ترین معیارها در رده‌های بالاتر و معیارهای کم اهمیت‌تر در رده‌های پایین‌تر قرار می‌گیرند. نتایج این اولویت بندی در جدول (۶) قابل مشاهده می‌باشد. بنابراین همانطور که در اولویت بندی معیارهای اصلی مشخص می‌گردد به ترتیب عوامل فرهنگی، عوامل راهبردی، مدیریت استعداد، حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد و مدیریت عملکرد فرایند جانشین پروری دارای اهمیت بالایی نسبت به سایر معیارهای اصلی می‌باشند.

جدول ۶: اولویت بندی مضامین سازمان دهنده

X	Wj	Crisp
عوامل فرهنگی	(0.188,0.267,0.367)	0.274
عوامل راهبردی	(0.123,0.207,0.319)	0.216
مدیریت استعداد	(0.078,0.155,0.273)	0.169
حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد	(0.049,0.115,0.233)	0.132
مدیریت عملکرد فرایند جانشین پروری	(0.03,0.083,0.194)	0.103
برنامه‌های آموزشی و توسعه ای	(0.018,0.059,0.159)	0.079
مدیریت مسیر شغلی	(0.011,0.04,0.124)	0.059
ساختار و منابع سازمانی	(0.007,0.031,0.108)	0.049
عوامل فردی و انگیزشی	(0.005,0.024,0.094)	0.041
عوامل اطلاعاتی و تکنولوژیکی	(0.003,0.018,0.081)	0.034

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش عوامل موثر بر موفقیت برنامه‌های جانشین پروری در بانک‌های ایرانی در سه دسته عوامل تسهیل کننده، الزامات جانشین پروری و عوامل زمینه‌ای دسته بندی می‌شوند که در خصوص

آزمون مدل تصمیم‌گیری چند معیاره در طراحی الگوی.../محمدی، غلامزاده، میرابی و ودادی

هر کدام از آن عوامل به ۲ بعد "فردی و انگیزشی، اطلاعاتی و تکنولوژیکی" برای عامل تسهیل‌کننده، ۵ بعد "راهبردی، مدیریت استعداد، حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد، عوامل فرهنگی، برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای" برای عامل الزامات جانشین‌پروری و در نهایت به ۳ بعد "ساختار و منابع سازمانی، مدیریت مسیر شغلی، مدیریت عملکرد" برای عامل شرایط زمینه‌ای می‌رسیم. در ادامه در خصوص هر کدام از عوامل و ابعاد ذکر شده به بحث و بررسی پرداخته و برای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های جانشین‌پروری در بانک‌های ایرانی پیشنهادهایی ارائه می‌دهیم.

ابعاد عامل تسهیل‌کننده موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری

بعد (۱) "فردی و انگیزشی"

در پژوهش حاضر این بعد دارای مولفه‌های "پاداش‌های درونی و بیرونی، تقویت عوامل نگرشی و ادراکی" می‌باشد. گل‌وردی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود نشان دادند که مولفه‌های روان‌شناختی اخلاقی و ارزشی و سبک رهبری مدیران و مولفه‌های اخلاقی و ارزشی از قبیل آخرت‌گرایی و سعه صدر مدیران بر جانشین‌پروری موثر است. پیشنهاد می‌گردد به منظور ارتقای بعد فردی و انگیزشی و بهبود مولفه‌های این بعد، مدیران ارشد بانک‌های مورد مطالعه توجه ویژه‌ای به شاخص‌هایی همچون "تقویت احساس مسولیت و اعتماد، تقویت پذیرش، باور و مقبولیت جانشین‌پروری در سازمان از طرف کارکنان، توجه به تأمین رضایت فرد جهت ورود به برنامه جانشین‌پروری، وجود نظام‌های پاداش و جبران خدمات در اجرای برنامه جانشین‌پروری، تحسین مقامات مافوق و ارتقا مسولیت، ترفیع و درجه، ادراک از عدالت توزیعی" داشته‌باشند و همچنین با توجه به اهمیت مولفه‌های روان‌شناختی، می‌بایست در بخش جذب و استخدام، بررسی‌های روان‌شناختی را در آزمون‌های استخدامی خود لحاظ کنند و از آزمون‌های روان‌شناختی و شخصیت که قابلیت اندازه‌گیری مولفه‌های روان‌شناختی را داشته‌باشد استفاده شود. بعنوان نمونه می‌توان از آزمون‌های شخصیت همچون آزمون شخصیت NEO بهره‌مند شد.

بعد (۲) "اطلاعاتی و تکنولوژیکی"

در پژوهش حاضر این بعد دارای مولفه‌های "چابکی و شفافیت اطلاعاتی، پیاده‌سازی مدیریت دانش" می‌باشد. تکنولوژی را می‌توان تمام دانش، کالاها، فرایندها، ابزارها، روش‌ها و سیستم‌هایی تعریف کرد که در جهت خلق و ساخت کالاها و ارائه خدمات به کار گرفته می‌شوند. تکنولوژی عبارتست از روش انجام کارها به وسیله ما. تکنولوژی ابزاری است که به وسیله آن می‌توانیم به اهداف خود دست یابیم. تکنولوژی، اجرای عملی دانش است، ابزاری است که به کمک تلاش و سعی آدمی می‌آید. در این راستا صادقی و علی‌نسب (۱۳۹۱) در پژوهش خود نشان دادند قابلیت‌های مدیریت

دانش، متغیرهای سازمانی، جو و فرهنگ سازمانی و تاثیر مدیریت تکنولوژی مدیریت دانش بر موفقیت جانشین پروری موثر می‌باشند و رابطه مستقیم و تاثیر مثبتی بر موفقیت جانشین پروری دارند. پیشنهاد می‌گردد بمنظور ارتقای بعد اطلاعاتی و تکنولوژیکی و بهبود مولفه‌های این بعد، مدیران ارشد بانک‌های مورد مطالعه توجه ویژه‌ای به شاخص‌هایی همچون "پویایی سیستم جانشین‌پروری از طریق بهبود مستمر و دوری از ابهام، ترویج شفافیت با نمایه کردن اطلاعات به روز شده فرایند جانشین‌پروری، مستندسازی تجارب مدیران و احصای الگوهای نوین، تسهیم و انتقال دانش و اطلاعات برای افزایش یادگیری و بهسازی جانشینان، تقویت حافظه سازمانی و فنی" داشته باشند.

ابعاد عامل الزامات جانشین پروری موفقیت برنامه های جانشین پروی

بعد (۱) "فرهنگی"

در پژوهش حاضر این بعد دارای مولفه‌های "نگرش غیرابزاری به کارکنان، نهادینه‌سازی فرهنگ جانشین پروری" می‌باشد. حسینی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود تاکید داشتند که در وهله نخست ابتدا باید به برآورد شرایط اولیه که همان بسترسازی فرهنگی است، مبادرت ورزید. چرا که اهمیت فرهنگ‌سازی بر کسی پوشیده نیست و به نوعی در استقرار هر نظامی در سازمان‌ها نقش اساسی ایفا می‌کند و شکل دهنده رفتار و نگرش کارکنان در بستر سازی برای اجرا و نیل به اهداف از پیش تعیین شده است. بنابراین، می‌بایست به سه بعد فرهنگ‌سازی توجه ویژه نمود، چرا که در غیر این صورت، شرایط اولیه برای گام برداشتن در راستای بستر سازی برای جانشین پروری، دور از ذهن است. پیشنهاد می‌گردد به منظور ارتقای بعد فرهنگی و بهبود مولفه‌های این بعد، مدیران ارشد بانک‌های مورد مطالعه توجه ویژه‌ای به شاخص‌هایی همچون "احترام به کرامت انسانی کارکنان، ارزش‌گذاری سازمان و مدیران بر روابط بین سرپرست و زیردستان، ایجاد باور و حس مشترک درباره ضرورت و اهمیت سیستم جانشین پروری در سازمان، وجود فرهنگ سازمانی مشوق پرورش مدیران حرفه‌ای، وجود سیستم ارزش‌های حمایت کننده برنامه جانشین پروری" داشته باشند.

بعد (۲) "راهبردی"

در پژوهش حاضر این بعد دارای مولفه‌های "تدوین راهبرد جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری" می‌باشد. در این راستا بور بور جعفری و احمدوند (۱۳۹۵) در تحقیق خود نشان دادند چالش فقدان جانشین برای پست‌های کلیدی و مدیریتی زمانی به یک بحران تبدیل می‌گردد که سازمان اولاً: به طور سنتی اداره شود، ثانیاً: به طور غیر قابل پیش بینی مدیر خود را از دست بدهد. امروزه سازمان‌ها نگاه خود را معطوف به درون سازمان کرده و استراتژی‌های جانشین پروری را اتخاذ کرده‌اند که بر روی

آزمون مدل تصمیم‌گیری چند معیاره در طراحی الگوی.../محمدی، غلامزاده، میرابی و ودادی

توسعه و پرورش استعداد‌های موجود در سازمان تمرکز دارند. سازمان‌ها دریافته‌اند که جانشین‌پروری، یک فرایند پویا و مستمر است، نه یک هدف ایستا. در دنیای پر رقابت امروزی برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. استراتژی‌های مدیریت جانشین‌پروری همانگونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی خود توانمند سازد، باید بر روی توسعه کارکنان برای دستیابی به هدف‌های سازمانی نیز متمرکز شود. به صورت تاریخی موفق‌ترین سازمان‌ها در اجرا، آنهایی هستند که سرمایه‌گذاری بلندمدت بر روی کارکنانش انجام داده‌اند. با سرمایه‌گذاری در وقت و هزینه برای توسعه استعداد‌های داخلی، این سازمان‌ها قادر خواهند بود هنگامی که استعداد‌های اصلی آنها بازنشسته می‌شوند یا به هر دلیلی از سازمان خارج می‌شوند، بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کنند. اتخاذ استراتژی مدیریت جانشین‌پروری در وضعیت برنده - برنده به سازمان‌ها اجازه می‌دهد که مشاغل کلیدی، جانشین‌های بالقوه و شکاف‌های مهارتی را شناسایی کرده و به کارکنان، گزینه‌های شغلی موجود و ابزارهایی برنامه‌ریزی و دستیابی به اهداف شغلی‌شان ارائه کنند. به همین سبب، بسیاری از سازمان‌های پیشرو، برنامه‌های جانشین‌پروری خویش را مبتنی بر شناسایی استعداد‌های درون سازمانی (در ابتدا) و برون سازمانی کرده‌اند. پیشنهاد می‌گردد بمنظور ارتقای بعد راهبردی و بهبود مولفه‌های این بعد، مدیران ارشد بانک‌های مورد مطالعه توجه ویژه‌ای به شاخص‌هایی همچون "هدف‌گذاری، ایجاد زمینه مفهومی با توجه به چشم‌انداز و تعیین راهبردهای جانشین‌پروری، یکپارچه‌سازی و همسویی استراتژیک با سایر استراتژی‌های سازمان، تهیه برنامه منعطف جانشین‌پروری، توجه به ملزومات ضروری (یکپارچگی...)" جهت تطابق با اهداف راهبردی داشته باشند.

بعد ۳) "مدیریت استعداد"

در پژوهش حاضر این بعد دارای مولفه‌های "شناسایی و ارزیابی استعدادها، کیفیت خزانه استعداد و جانشین" می‌باشد. در این راستا داودی و یعقوبی (۱۳۹۷) مهمترین مولفه‌ها و عوامل مورد نیاز اجرایی نمودن فرایند استعدادیابی و جانشین‌پروری، شناسایی و تعیین چارچوب منسجمی بر پایه عوامل علی استعدادیابی و جانشین‌پروری (بحران استعداد، اهداف راهبردی و پاسخگویی و انعطاف)، عوامل زمینه‌ای (رهبری تحول‌گرا، ساختارها و فرایندها و سازگاری فرهنگی)، مدل‌سازی شایستگی (شناخت آینده‌نگرانه، شناسایی موقعیت‌های راهبردی و تعیین شایستگی‌های کلیدی)، نخبه‌یابی (ارزیابی شایستگی‌ها، تشکیل خزانه جانشینی و جذب)، توانمندسازی (طرح مسیر شغلی، آموزش و توسعه و نظام مدون ارزیابی) و نگهداشت (نظام جبران عملکرد، انگیزش مشارکتی و چشم‌انداز و

فصلنامه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار / شماره چهل و پنجم / زمستان ۱۳۹۹

پیامدها) را ارائه کردند. آنها بیان کردند استعدادیابی و جانشین پروری بعنوان یکی از ملزومات اصلی سازمان‌های آینده مطرح می‌باشد و نیاز است با دیدی آینده نگر و راهبردی به این فرایند نگاه شود و زمینه‌های نهادینه نمودن این فرایند در سازمان‌ها فراهم گردد که در این زمینه ایجاد فرهنگ دانشگاهی مبتنی بر جانشین پروری و استعدادیابی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. پیشنهاد می‌گردد به منظور ارتقای بعد مدیریت استعداد و بهبود مولفه‌های این بعد، مدیران ارشد بانک‌های مورد مطالعه توجه ویژه‌ای به شاخص‌هایی همچون " کشف و شناسایی صحیح استعدادها، تشکیل خزانه استعداد و خزانه جانشین، تحلیل شکاف شایستگی، تطبیق استعدادها و قابلیت‌های بالقوه با مشاغل محوری و کلیدی، اندازه خزانه استعداد متناسب با اندازه و ساختار سازمان، ابزار شناسایی و ارزیابی عادلانه استعدادها، بالقوه در شرایط برابری کاندیدها و سطح بندی جانشین ها " داشته باشند

بعد ۴) " حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد "

در پژوهش حاضر این بعد دارای مولفه‌های " سبک رهبری، عوامل روانشناختی، ارزشی و اخلاقی مدیر " می‌باشد. در این راستا قلیچ لی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش به این نتیجه رسیدند که عامل حمایت و مشارکت مدیران در امر جانشین پروری، مهمترین عامل در موفقیت نظام جانشین پروری می‌باشد. بدین معنی که برای اجرای موفق و پایدار نظام‌های جانشین پروری در سازمان، مشارکت، حمایت موثر و مسئولیت مستقیم مدیریت ارشد سازمان الزامیست. این حمایت و مشارکت می‌بایست کاملاً مشهود باشد تا نشان دهد که تمامی اعضای تیم مدیریت سازمان به این اقدام اعتقاد دارند و برای آن وقت می‌گذارند که در نتیجه موجبات مشروعیت یافتن نتایج حاصل از برنامه‌های مذکور در سازمان و مقبولیت لازم جهت اجرایی شدن آنها را فراهم خواهد نمود. اعتقاد مدیران ارشد بانک باید به برنامه جانشینی و بخصوص کانون ارزیابی و توسعه که یکی از ابزارهای بسیار کارآمد چنین برنامه‌هایی است، مشارکت فعال و همکاری سایر مدیران در پیشبرد این طرح‌ها را تضمین خواهد نمود. پیشنهاد می‌گردد بمنظور ارتقای بعد حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد و بهبود مولفه‌های این بعد، مدیران ارشد بانک‌های مورد مطالعه توجه ویژه‌ای به شاخص‌هایی همچون " ایفای نقش مربی‌گری توسط مدیر و تمایل مدیر به انتقال و تجربه، مشارکت دادن زیردستان در تصمیم‌گیری و القای جسارت تصمیم‌گیری به آنها، بلند همتی سازمانی مدیر در احساس تعلق و تعهد مدیر به توسعه و بقای سازمان، خودکارآمدی مدیر و باور به توانمندی‌های دانشی و تجربی به خود، بخل نوزیدن مدیر به زیردستان، اعتماد، ارتباطات و لحن مناسب مدیر با زیردستان " داشته باشند.

آزمون مدل تصمیم گیری چند معیاره در طراحی الگوی.../محمدی، غلامزاده، میرابی و ودادی

بعد ۵) " برنامه های آموزشی و توسعه ای "

در پژوهش حاضر این بعد دارای مولفه های روش های آموزشی، کیفیت برنامه های آموزش و توسعه می باشد. در این راستا گل وردی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود با توجه به نقش کار گروهی (تیمی) و سبک مدیریت مشارکتی در جانشین پروری پیشنهاد می شود در طراحی شغل، از شیوه مشاغل گروهی که لازمه انجام وظایف در آن، کار تیمی و مشارکتی است، استفاده شود. همچنین پیشنهاد می شود سازمان ها در طراحی مشاغل، ساختارهای پروژه ای، ماتریسی و تیمی را مد نظر قرار دهند. در بخش آموزش و توانمندسازی پیشنهاد شده که برای تقویت مهارت های کار تیمی و مشارکتی و سبک مربی گری، کارگاه های آموزشی، بالاخص برای مدیران ارشد و میانی، طراحی و اجرا شود. با توجه به اینکه یکی از وظایف سازمان ها، پرورش مدیران برای آینده سازمان است، پیشنهاد می شود مدیرانی که به جانشین پروری اقدام می کنند مورد حمایت و پشتیبانی سازمان قرار می گیرند. پیشنهاد می گردد بمنظور ارتقای بعد برنامه های آموزشی و توسعه ای و بهبود مولفه های این بعد، مدیران ارشد بانک های مورد مطالعه توجه ویژه ای به شاخص هایی همچون " آموزش حین کار و ضمن خدمت، استفاده از روش های آموزش شبیه سازی و عینی، تأکید بر مربی گری، توجه به ویژگی های محتوایی آموزش و برنامه های توسعه کارکنان، برآورد بازگشت سرمایه در آموزش، تدوین برنامه های آموزشی و توسعه ای مطابق با نیازهای جانشینان بالقوه، تحلیل شکاف آموزش و توسعه کارکنان مبتنی بر رسالت نظام مند " داشته باشند.

ابعاد عامل زمینه ای موفقیت برنامه های جانشین پروری

بعد ۱) " مدیریت مسیر شغلی "

در پژوهش حاضر این بعد دارای مولفه های " کیفیت مسیر شغلی، توسعه مسیر شغلی " می باشد. در این راستا الوانی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود، مدلی از جانشین پروری با توجه به شایستگی های محوری مورد نیاز مدیران کلیدی سازمان طراحی نمودند تا شایسته سالاری را در بلند مدت تضمین کند. طبق این پژوهش، شناسایی شرح شغل بیشترین تاثیر را در شایستگی های محوری سازمان دارد و کمترین تاثیر متعلق به متغیر حفظ مهارت های افراد می باشد. با توجه به نسبت جانشین پروری با برنامه های راهبردی سازمان تاکید بر ارتقاء و هم راستا سازی مهارت های افراد با ابعاد راهبردی سازمان است. بنابراین از همین منظر تاثیر پایین حفظ مهارت های موجود در شایستگی های محوری قابل تایید است. به منظور ارتقای بعد مدیریت مسیر شغلی مدیریت ارشد و بهبود مولفه های این بعد، مدیران ارشد بانک های مورد مطالعه توجه ویژه ای به شاخص هایی همچون " توجه به هم ترازی کارکنان مستعد

فصلنامه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار / شماره چهل و پنجم / زمستان ۱۳۹۹

و شایسته در پیمودن کارراهه شغلی، محفوظ ماندن از زدو بندهای سیاسی در پیمودن کارراهه شغلی، اطمینان از طی مسیر پیشرفت به درستی، توجه به مسیر شغلی متجانس با نیازها و ظرفیت‌ها، تدوین طرح مسیر شغلی چند بعدی، غنی‌سازی، گردش شغلی و تنوع شغلی مسیر شغلی برای ارتقا و انتصاب کاندیدها، تدوین و بروزرسانی مسئولیت‌ها، شرایط ارتقا و تعریف و تفهیم مناسب آنها " داشته باشند.

بعد ۲) "مدیریت عملکرد"

در پژوهش حاضر این بعد دارای مولفه‌های "سنجش و ارزیابی عملکرد، پایش برنامه‌ها" می‌باشد. در این راستا حسینی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود بیان داشتند پس از تعیین خط مشی کلی سازمان، باید به ارزیابی کاندیدها به منظور استقرار نظام شایسته‌گزینی در سازمان اقدام کرد. در این مرحله، پس از شناسایی پست‌های کلیدی در سازمان، شرح شغل و شرایط احراز شغل تنظیم می‌شود. در واقع این گام به دنبال این است که مشخص کند چه کارها، چه ملاک‌ها و معیارهایی باید برای احراز پست‌های کلیدی و تامین نیروی پست‌های کلیدی وجود داشته باشد. ارزیابی کاندیدها در این راستا صورت می‌گیرد و به دنبال این مسئله است که بتواند با ارزیابی عملکرد و ویژگی‌های شخصیتی و سازمانی افراد، استعدادها بالقوه در سازمان را شناسایی کند و افراد با استعدادی که توانایی و قابلیت بالقوه بر عهده گرفتن پست‌های کلیدی را دارند، شناسایی شوند تا رهبران آینده سازمان از هم اکنون در حال شکل‌گیری باشند. در همین راستا توجه به ابعاد آن ضروری می‌نماید تا بتوان با تحلیل شکاف بین وضع موجود و ایده‌آل برنامه‌هایی را برای توسعه آن در نظر گرفت. پیشنهاد می‌گردد به منظور ارتقای بعد مدیریت عملکرد و بهبود مولفه‌های این بعد، مدیران ارشد بانک‌های مورد مطالعه توجه ویژه‌ای به شاخص‌هایی همچون "سنجش و ارزیابی عملکرد جانشین‌ها توسط کانون ارزیابی، مقایسه بین عملکرد فعلی و پتانسیل آینده رهبران ارشد و مدیران عامل، بازخوردهای سالم، به موقع و مستمر به جانشینان، تجزیه و تحلیل و نظارت بر برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری، بازخوردگیری و بهبود روش‌ها و فرایندهای جانشین‌پروری، ارزیابی میزان نظام مند بودن فرایند ارتقا و توانمندی مدیران و کارکنان" داشته باشند.

بعد ۳) "ساختار و منابع سازمانی"

در پژوهش حاضر این بعد دارای مولفه‌های "رسمیت، اختیار در تصمیم‌گیری، منابع و زیرساخت‌ها" می‌باشد. در این راستا کریمی و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیق خود نیروی انسانی را سرمایه اساسی و مهم یک سازمان یافته که با توجه به ویژگی‌های رفتاری، مهارت‌ها و قابلیت‌های خود، سهم به‌سزایی در توسعه و رشد سازمان دارد. به همین دلیل نیروی انسانی می‌تواند مهم‌ترین مزیت رقابتی یک

آزمون مدل تصمیم‌گیری چند معیاره در طراحی الگوی.../محمدی، غلامزاده، میرابی و ودادی

سازمان باشد. از آنجا که نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور کارکنان، به منظور تشخیص نقاط ضعف و قوت، افزایش توانایی‌ها و اتخاذ تصمیمات مدیریتی مناسب صورت می‌گیرد. بنابراین ارزیابی نیروی انسانی یکی از مهمترین مباحثی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند. نکته با اهمیت در ارزیابی عملکرد کارکنان توجه به شایستگی‌ها است. از آنجا که شایستگی‌ها، به عنوان محور تمام فعالیت‌های سازمان از جمله فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود، عدم توجه به این اصل در ارزیابی عملکرد کارکنان، سازمان را در تحقق اهداف خود از جمله جانشین پروری دچار مشکل خواهد کرد. تلاش عمده این پژوهش بر توسعه یک نظام بود تا ارزیابی عملکرد کارکنان را بر مبنای شایستگی انجام دهد. پیشنهاد می‌گردد بمنظور ارتقای بعد مدیریت عملکرد و بهبود مولفه‌های این بعد، مدیران ارشد بانک‌های مورد مطالعه توجه ویژه‌ای به شاخص‌هایی همچون "یکپارچه‌سازی و ساده‌سازی قوانین، بخش نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرای برنامه جانشین پروری، بازنگری، اصلاح و روزآمد کردن قوانین، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرای برنامه جانشین پروری با توجه به سیاست‌های کلان و اسناد بالادستی، حفظ استقلال سازمان در انجام فرایند جانشین پروری، واگذاری اختیار و تفویض اختیار به جانشینان بالقوه، وجود استقلال و آزادی عمل برای انجام کار مدیر، تأمین امکانات و تجهیزات کافی، تأمین اعتبارات متناسب با فعالیت‌ها" داشته باشند.

منابع

- ۱) آذر، خدیجه و سلیمانی، توران (۱۳۹۶). "وضعیت برنامه جانشین‌پروری مدیران دانشگاه". دو ماهنامه علمی راهبردی‌های آموزش در علوم پزشکی، ص ۵۱۷
- ۲) الوانی، سیدمهدی؛ سیدنقوی، میرعلی و زارع بزرگ آبادی، رضا (۱۳۹۵). "جایگاه شایستگی‌های محوری در جانشین‌پروری". فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۳۷، صص ۴۱-۶۲
- ۳) بوربور جعفری، مریم واحمدوند، سهراب (۱۳۹۵). "جانشین‌پروری مقدمه جانشین‌سازی". کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم، شیراز، پژوهش شرکت ایده بازار صنعت سبز
- ۴) چترچی، نوش آفرین و طبری، مجتبی (۱۳۹۷). "طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی". فصلنامه تامین اجتماعی، سال سیزدهم، شماره چهارم، صص ۱۸۵-۱۵۷
- ۵) حسینی، سیدحسن؛ شانمی برزکی و نصرافهانی، علی (۱۳۹۷). "طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی سازمانی". فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دهم، شماره ۱، صص ۴۹-۲۵
- ۶) دانیالی ده حوض، محمود؛ علامه، سیدمحسن و صفری، علی (۱۳۹۷). "طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری بارویکرد داده‌بنیاد". پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دهم، شماره نوزدهم، صص ۱۴۰-۱۰۵
- ۷) داودی، سید علی و یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۷). "چهارچوبی برای استعداد یابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی". فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۰، شماره ۱، صص ۱۶۱-۱۸۶
- ۸) زین الدینی بیدمشکی، زهره؛ عدلی، فریبا و وزیر، مژده (۱۳۹۳). "مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی". فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۷۲، صص ۷۲-۵۱
- ۹) شهوازیان، سلاله و مرتضوی، سعید (۱۳۹۲). "شناسایی عوامل موثر بر حفظ افراد مستعد از دیدگاه مدیران صنعت نفت و فعالان سایر صنایع". فصلنامه علمی پژوهش مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال پنجم، شماره ۱۸، ۱۰۷

آزمون مدل تصمیم گیری چند معیاره در طراحی الگوی.../محمدی، غلامزاده، میرابی و ودادی

۱۰) صادقی، مجید و جمشید علی نسب (۱۳۹۱). "تحلیل تاثیر مدیریت دانش در موفقیت جانشین پروری (تاثیر عوامل واسطه سازمانی)". اولین کنفرانس ملی مهندسی صنایع و سیستم‌ها، نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد.

۱۱) عباس پور، عباس؛ رحیمیان، حمید؛ غیاثی ندوشن، سعید و اکرادی، احسان (۱۳۹۶). "طراحی الگوی یکپارچه سازی برنامه ریزی جانشین پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی". فصلنامه آموزش عالی، شماره ۳۶، صص ۲۷-۶۵

۱۲) غلامزاده، داریوش (۱۳۹۵). "مدیریت شایستگی و پرورش افراد در سازمان". چاپ اول، تهران، نشر راز نهان، ص ۹

۱۳) فتحی مظلوم، امید (۱۳۹۱). "امکان سنجی پیاده سازی نظام مدیریت جانشین پروری از لحاظ ابعاد ساختاری و رفتاری در سازمان منطقه ویژه انرژی اقتصادی پارس". کنفرانس بین المللی علوم انسانی و مطالعات رفتاری، تهران

۱۴) قلیچ لی، بهروز؛ مشعوفی، شهرام و قهرمانی، سعید (۱۳۹۶). "شناسایی و رتبه بندی عوامل اثربخش بر موفقیت نظام جانشین پروری در صنعت بانکداری با استفاده از تکنیک تصمیم گیری چند معیاره (مطالعه موردی: بانک رفاه کارگران)". فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال چهارم، شماره ۱۲، صص ۱۰۳-۷۹

۱۵) کریمی، عبدالله؛ تیموری، هادی؛ شاهین، آرش و شائمی برزکی، علی (۱۳۹۷). "طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد جانشین پروری". فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۶، شماره دوم، صص ۱۰۸-۹۵

۱۶) گل وردی، مهدی؛ زارعی متین، حسن و جندقی، غلامرضا (۱۳۹۵). "شناسایی عوامل موثر در بروز رفتار جانشین پروری مدیران: رویکرد کیفی". فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هشتم، شماره ۲، صص ۲۰۸-۱۸۳

۱۷) لطیفی، میثم؛ عبدالحسین زاده، محمد و آذر فر، امیر (۱۳۹۵). "طراحی الگوی جانشین پروری در سازمان‌های دولتی از طریق کاربست مدل سازی ساختاری - تفسیری". فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، سال چهارم، شماره شانزدهم، صص ۴۸-۳۱

۱۸) مغنی، حیدر (۱۳۹۳). "مدیریت منابع انسانی". چاپ اول، تهران، نشر سنجش و دانش، ص ۵

فصلنامه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار / شماره چهل و پنجم / زمستان ۱۳۹۹

۱۹) ودادی، احمد و زارع فرد، مطهره (۱۳۹۰). "طراحی مدل شایستگی برای استعدادیابی و جانشین پروری مدیران". اولین کنفرانس سازمان‌های هلدینگ (کارکردها و چالش‌ها)، تهران
۲۰) ودادی، احمد و دشتی، اعظم (۱۳۹۵). "توسعه استعدادهای مدیریت اجرایی". چاپ اول، تهران، نشر راز نهن، ص ۱۰۷

21) Durst, u., & Wilhelm, S. (2016). Knowledge management and succession planning in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 637.

22) Galbraith, Q., & Smith, S. (2011). A case for succession planning How academic libraries are responding to the need to prepare future leaders. *Library Management*, 33(4).

23) Gay, M., & Sims, D. (2009). *Building tomorrow's talent*. Translated by Jazany, N., Tehran: Saramad Publication (in Persian).

24) 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

25) Michel, A., & Kammerlander, N. (2015). Trusted advisors in a family business's succession planning process an agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6, 45- 57

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

27) Perrenoud, A., & Sullivan, K. (2016). Analysis of Executive Succession Planning in 12 Construction companies. *International Journal of Construction Education and Research*, 10, 1-17.