



تبیین عوامل موثر بر نظام جامع جانشین‌پروری با عنایت به شایستگی‌های ضروری برای سازمانهای آینده (مورد مطالعه؛ بانک رفاه کارگران)

محمدسعید جعفرپور

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد همدان، ایران

رضا نجف بیگی

استاد گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران ایران (مسئول و عهده دار مکاتبات)

Rezanajafbagy@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۹/۱۹

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۵/۲۲

چکیده

توجه هدفمند به بحث جانشین‌پروری در بانک‌ها اساساً نیاز به بازنگری دارد. تعداد کمی از بانکها به دنبال حفظ و ارتقا جایگاه خویش در آینده هستند لذا کمتر برنامه ریزیهای خود را بر شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریت درون سازمانی جهت آینده بانک بنا می‌گذارند. اصولاً مفهوم جانشین‌پروری بر توجه و عنایت به آینده بانک و احساس مسوولیت در قبال آینده آن تاکید و اهتمام دارد. پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران ارشد و میانی بانک به تعداد ۶۰۰ نفر می‌باشد که در فرآیند نمونه‌گیری با استفاده از جدول مورگان نمونه‌ای برابر با ۲۳۴ نفر به شیوه تصادفی طبقه‌ای انتخاب گردید. برای سنجش متغیرها از پرسشنامه‌ای شامل ۹۰ سؤال استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و smartmmp2 و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفت. بر اساس تحلیل مسیر انجام شده، قوی‌ترین رابطه علی بین مؤلفه‌های سه‌گانه مدل، تأثیر مستقیم و معنادار عوامل رفتاری در استقرار نظام جامع جانشین‌پروری در مورد مطالعه است.

واژه‌های کلیدی: جانشین‌پروری، مدل سه‌شاخگی، بانک رفاه کارگران.

۱- مقدمه

گسترش سریع بازارهای جهانی، سازمان‌ها را برای شناسایی افرادی با مهارت‌های مناسب و توانایی‌های بالقوه برای هدایت سازمان‌ها در آینده‌ای چالش برانگیز و نامطمئن با مشکلی بزرگ روبرو کرده است. رشد اقتصاد رقابتی و تغییر جمعیتی نیروی کار، رقابت شدیدی برای در اختیار گرفتن کارکنان با مهارت‌های بالا ایجاد کرده است که وجود نظام مدیریت جانشین پروری را برای جذب و توسعه و نگهداری نیروی انسانی با استعداد برای پست‌های کلیدی سازمان ضروری ساخته است (گروز^۱، ۲۰۰۷، ۲۴۲). از سوی دیگر با افزایش سن مدیران امروز و نزدیک شدن آن‌ها به سن بازنشستگی سازمان‌ها با چالش کمبود مهارت و دانش روبرو می‌شوند (اس سلن^۲، ۲۰۰۵، ۱۰). یکی از چالش‌های سازمان‌ها، نداشتن مدل بومی شده مدیریت جانشین پروری متناسب با نیازهای سازمان برای جذب و حفظ استعدادهای برای قرار گرفتن در پست‌های کلیدی در آینده می‌باشد (هاتنه کوکس^۳، ۲۰۱۰، ۱۲).

یکی از عوامل مؤثر در ضعف عملکرد سازمان‌ها عدم توجه لازم به برنامه‌ریزی نیروی انسانی بوده است. برخی سازمان‌ها برای تأمین نیازمندی‌های آینده مدیریتی خود، اقدام به جذب و بهره‌گیری از مدیران بیرون از سازمان بدون توجه به منابع مستعد و ارزشمند درون سازمانی می‌کنند. تعداد کمی از سازمان‌های هوشمند که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند، برنامه‌ریزی‌های خود را بر شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریتی درون سازمانی بنا می‌گذارند. این‌گونه سازمان‌ها به دنبال ساختن آینده هستند. به این سبب می‌توان آن‌ها را سازمان‌های آینده‌ساز و یا سازمان‌های پیشرو نامید. آن‌ها با درک اهمیت و میزان تأثیرگذاری مدیران در رشد و موفقیت خود به دنبال طراحی و اجرای برنامه‌های جدی و منظم استعدادیابی و جانشین پروری هستند (ارمسترانگ^۴، ۲۰۰۶).

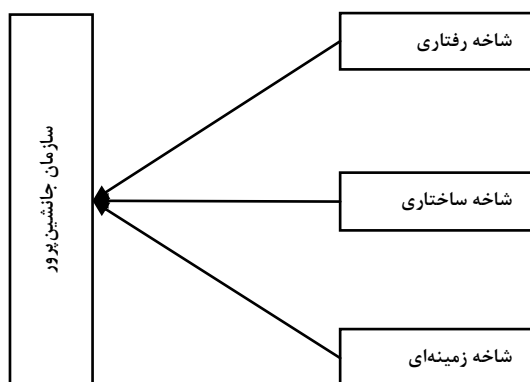
در نظام جامع مدیریت منابع انسانی برنامه‌ریزی به‌موقع جهت پرورش نیروی انسانی یا مدیر پروری از ارکان مهم و بسیار حیاتی محسوب می‌شود. در این زمینه یکی از مشکلات جدی بانک‌های دولتی کم‌توجهی به

برنامه‌ریزی نیروی انسانی بخصوص مدیر پروری است. این در حالی است که نظام سنتی جاری طی سال‌های گذشته بکار گرفته شده و هنوز هم تداوم دارد.

برای بومی‌سازی دانش و ایجاد شایستگی در کارکنان یک سازمان در آینده در وهله اول لازم است که اهداف و استراتژی‌های سازمان شبیه‌سازی شود چراکه هر سازمانی با هدفی متفاوت برای سودآوری مطلوب برای ذینفعان موجودیت می‌یابد (عرفانی و دیانتی، ۱۳۸۸). برنامه ریزان بایستی به استقرار و نگهداری سیستم مدیریت منابع انسانی بپردازند به‌گونه‌ای که نگهداری، به‌روزرسانی و موارد مهم اطلاعاتی دیگر در مورد شایستگی‌های کارکنان را در دست داشته باشند. سیستم اطلاعات بایستی به‌روشنی نشان‌دهنده تجربه‌های در دسترس سازمان بوده و در واقع مجموعه‌ای از مهارت‌ها باشد که بر اساس این مهارت‌ها، کارکنان را قادر سازد به نتایج از پیش تعیین شده دست یابند (راتول و همکاران، ۲۰۰۸).

برای ارتقاء و پرورش افراد مستعد تعداد پست‌های مدیریتی به‌ویژه در سطح مدیران ارشد محدود است. این محدودیت در سازمان‌های که ساختار وظیفه‌ای دارند شدیدتر است در این‌گونه سازمان‌ها اغلب مدیران دارای تجارب مدیریتی محدود در حوزه‌ی تخصصی هستند و به‌اندازه کافی برای تصدی مناسب کلان و عمومی مدیریت آمادگی ندارند از سوی دیگر میزان مشاغل مناسبی که کارکنان با استعداد شرکت بتوانند از طریق تصدی آن‌ها به مهارت‌های کلان و عمومی مدیریت دست یابند نیز محدود شده است. همچنین بانک‌های دولتی تدوین برنامه‌های جانشین پروری نیروی انسانی را چندان مدنظر قرار نداده‌اند. استفاده از شیوه‌های سنتی جایگزینی مدیران در این بانک‌ها سال‌هاست که ادامه دارد. به عبارتی مدیران ارشد این بانک‌ها اجرای شایسته سالاری را در دستور کار خود قرار نداده و این امر صدمات و لطمات شدیدی را به پیکره این بانک‌ها وارد آورده است. ضعف اطلاعات پرسنلی کارکنان بخصوص به‌صورت اتوماسیون مبتنی بر سن، سابقه خدمت، آمار کارکنان در شرف بازنشستگی موجب می‌گردد که در بانک‌های بزرگ نتوان به‌راحتی به ویژگی‌های شغلی مدیران پی برد. این بانک‌ها به جانشین پروری توجه و اهتمام لازم را نداشته و

مدل عمومی سه‌شاخگی می‌باشد. در نمودار زیر، دموگرافی مدل عمومی سه‌شاخگی سازمان جانشین‌پرور ترسیم شده است. معیارها و مؤلفه‌هایی که مدل را می‌سازند، مبنای هر نوع ارزیابی قرار خواهند گرفت. اگر معیارها دقیق، روشن و متناسب با نیازهای سازمان تعیین شده باشند، می‌توان نتایج را معتبر دانست و به آن‌ها تکیه کرد.



نمودار ۱: مدل سه‌شاخگی سازمان جانشین‌پرور (منبع: احمدی و همکاران، ۱۳۹۱)

براساس این مدل عمومی که در نمودار ۱ نشان داده شده است، سه دسته کلی از عواملی که در ایجاد سازمان جانشین‌پرور، مؤثر می‌باشند، عبارت‌اند از: شاخه رفتاری، شاخه ساختاری و شاخه زمینه‌ای.

علت نام‌گذاری این مدل این است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به نحوی است که هیچ پدیده‌ای نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه انجام گیرد. در واقع رابطه میان این سه شاخه یک رابطه تنگاتنگ و ناگسستنی است که در عمل از هم جدایی ناپذیرند. به عبارتی بین سه شاخه به هیچ وجه سه‌گانگی حاکم نیست بلکه سه‌گونگی حاکم است. تمایز و تشخیص این سه جنبه صرفاً نظری و به‌منظور تجزیه و تحلیل و شناخت مفاهیم پدیده‌هاست (دهقان و همکاران، ۱۳۹۱).

شاخه رفتاری؛ این شاخه که به آن شاخه محتوایی نیز گفته می‌شود؛ شامل انسان و روابط انسانی در سازمان است که با هنجارهای رفتاری، ارتباطات غیررسمی و

نقش و جایگاه مدیر پروری در آن‌ها نادیده انگاشته می‌شود. متأسفانه نداشتن یک نظام جامع جانشین‌پروری معلول عدم استقرار یک نظام شایسته سالاری مناسب است که این امر به نوبه خود در کارایی، اثربخشی، رضایت کارکنان و مشتریان تاثیر منفی قابل ملاحظه ای می‌گذارد. در این تحقیق کوشش می‌شود تا برنامه‌های جانشین‌پروری در بانک رفاه کارگران بر اساس مدل مفهومی سه‌شاخگی میرزایی اهرنجانی مورد ارزیابی قرار گیرد تا دریابیم که این برنامه‌ها چه تأثیری بر مدیریت استعداد در بانک دارد.

۲- ادبیات پژوهش

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فرایندی است که مدیر را به سمت تأکید بر راهبردهای مدیریت جانشین‌پروری که آماده کردن افراد و سازمان برای آینده است رهنمون می‌سازد (ویکفیلد و مک کوپلی، ۲۰۰۷، ۵). با اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری دانش، مهارت و توانایی‌های کارکنان توسعه می‌یابد و می‌توان آن‌ها را برای ارتقا و مسئولیت‌های چالش برانگیزتری آماده ساخت و با توجه به نیازهای سازمان و بازاری که سازمان در آن فعالیت می‌کند آمادگی لازم در کارکنان را ایجاد نمود (بیگلی، ۲۰۰۸).

جانشین‌پروری عبارت است از کوشش سنجیده و نظام‌مندی که مدیران سازمان برای حصول اطمینان از تداوم رهبری و مدیریت در پست‌های اصلی و نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و علمی به‌منظور تشویق افراد به ارتقا انجام می‌دهند (راث ول، ۲۰۰۶، ۵).

۲-۱- مدل سه‌شاخگی سازمان جانشین‌پرور

از آنجاکه جانشین‌پروری به دلایل متعددی از جمله بالا بودن سن خدمتی مدیران سازمان‌ها، مورد توجه قرار گرفته است، لذا مهم‌ترین مسئله‌ای که برنامه‌های جانشین‌پروری با آن مواجه هستند، اطمینان از صحت انتخاب افراد مستعد و شایسته برای قرار گرفتن در مسیر توسعه و جانشینی است که بتوانند در آینده، سرمایه اجتماعی وزینی برای سازمان به‌شمار آیند. یکی از الگو-های کارآمد برای طراحی و ایجاد سازمان جانشین‌پرور،

دو عامل دیگر بوده است و علل رفتاری و ساختاری در رده‌های بعدی قرار دارند. از بین عوامل رفتاری بیشترین تأثیر مربوط به عامل سبک رهبری و از بین عوامل ساختاری بیشترین تأثیر مربوط به طراحی سیستم حقوق و دستمزد و از بین عوامل زمینه‌ای جو سازمانی از بیشترین تأثیر بر توانمندسازی کارکنان مورد مطالعه برخوردار بودند.

منصوری جلیلیان (۱۳۹۲) در تحقیقی به جانشین پروری مدیران و فرماندهان ناجا، ابعاد و اعتبار سنجی بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی پرداختند. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی حاکی از پنج عامل انعطاف راهبردی کلان، انگیزش مشارکتی، چگونگی اجرا، ضمانت اجرایی، آمادگی سازمانی و سرمایه سازمانی بود. واریانس استخراج شده توسط عوامل یاد شده بیش از ۳۰ درصد بوده و نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان‌دهنده ارزش بسیار مناسب مرتبه اول و دوم سازه با مبانی نظری است. سبک رو و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی که پیرامون تحلیل میدان نیرو در برنامه‌ریزی جانشین پروری شرکت ایتوک انجام دادند سعی نمودند تجارب مدیران عالی را مستندسازی و موانع توسعه برنامه جانشین پروری را در قالب میدان نیرو ترسیم نمایند. روش پژوهش کیفی بوده و برای تحلیل داده‌ها از تحلیل تم استفاده شد. همه مصاحبه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در نهایت غنای دانشی، حمایت مدیران ارشد و تمایل و انگیزه افراد به مثابه عوامل تسهیل‌گر و احساس عدم امنیت شغلی، عدم صداقت اطلاعاتی، دیدگاه هزینه‌ای و بوروکراتیزه شدن به‌عنوان عوامل بازدارنده شناسایی شدند.

بیدمشکی (۱۳۹۰) در دانشگاه الزهرا به بررسی سنجش میزان آمادگی آموزش عالی برای اجرای برنامه جانشین پروری پرداخت و به این نتیجه رسید که بعد تعهد نسبت به جانشینی نظام‌مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه شناخته شد.

لعلی سزایی و همکاران (۱۳۹۱) تحقیق دیگری پیرامون شناسایی عوامل اثر گزار بر رفتار کارآفرینان در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از مدل سه شاخکی انجام گردید. نتایج تحقیق نشان داد که عوامل ساختاری بیشتر از دو عامل دیگر بر کارآفرینی سازمانی در بخش

الگوهای خاصی به‌هم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند و در واقع عوامل زنده سازمان محسوب می‌شوند. وضعیت منابع انسانی و رفتار آنها بر عملکرد سازمان جانشین‌پرور، تأثیر جدی دارد. ابعاد این شاخه شامل عوامل تفویض اختیار و سطوح تصمیم‌گیری، فرهنگ بانک، جو حاکم بر بانک، تعارض درون سازمانی، تعهد کاری و اخلاق حرفه‌ای، سبک ارتباطی، توانمندسازی، پویایی، اعتماد سازمانی، امنیت شغلی، تجزیه و تحلیل شغلی، ارزشیابی عملکرد کارکنان، سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود.

شاخه ساختاری^۷: مشتمل بر همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان است که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی به‌هم پیوسته و چارچوب و قالب فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازند. این عوامل بیانگر ویژگی‌های درونی یک سازمان بوده و مبنایی هستند که می‌توان بدان وسیله موفقیت در استقرار سازمان جانشین‌پرور را ارزیابی یا اندازه‌گیری نمود. متغیرهای غنای دانشی و تجربه و سابقه خدمتی، آینده‌نگری و ریسک‌پذیری، تفکر تحلیلی و کلان‌نگری، سبک رهبری، رضایت شغلی، آموزش و یادگیری و خلاقیت، از جمله این عوامل می‌باشند که در پژوهش حاضر لحاظ شده‌اند.

شاخه زمینه‌ای^۸: شامل تمام شرایط و عوامل محیطی و برون‌سازمانی است. این شاخه، سیستم‌های سازمان از قبیل مشتریان یا ارباب رجوع، دولت، بازار و سایر سیستم‌های محیطی سازمان را تشکیل می‌دهد. مؤلفه‌های دینفعان، سیاست‌ها و قوانین و مزیت رقابتی، مؤلفه‌های شاخه زمینه‌ای در تحقیق حاضر در نظر گرفته شده‌اند.

۳- پیشینه پژوهش

صالح زاده و فرهی بوزنجانی (۱۳۹۳) در تحقیقی که پیرامون بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان ستاد پشتیبانی قرارگاه خاتم‌الانبیا (ص) و با استفاده از مدل سه شاخکی انجام دادند تأثیر هر یک از عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای را در توانمندسازی نیروی انسانی ستادی بررسی نمودند. نتایج تحقیق نشان داد که تأثیر عوامل زمینه‌ای بر توانمندسازی کارکنان بیشتر از

دیان استروس^{۱۱} (۲۰۰۹)، در پژوهش «برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سیستم دانشگاه فنی» که در ۱۶ دانشگاه فنی انجام شد، نشان داد که رابطه مستقیم بین بالندگی برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری وجود دارد. همچنین مطالعه حاضر نشان‌دهنده تجربیات توسعه رهبری بود.

هلتون^{۱۲} (۲۰۰۷)، تحقیقی در زمینه سیستم‌های مدیریت جانشین‌پروری و ستاده‌های منابع انسانی انجام داد، که ۱۰ عامل که درجه مهارت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را تعیین کرد و ۴ شاخص کلیدی ستاده منابع انسانی که شامل اخلاق کارکنان، جو سازمانی، نرخ ترک خدمت کارکنان، تعهد کارکنان سازمان و رضایت شغلی می‌باشد را طراحی کرد. این تحقیق نشان داد که بعضی از ویژگی‌ها مانند متعهد کردن مدیران و کارکنان شاخص‌های جانشین‌پروری غیرسیاسی، قابل اعتماد بودن کارکنان، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بازنگری و بازخورد و سیستم‌های اطلاعاتی مؤثر بر روی عملکرد منابع انسانی از جمله تعهد مدیران و کارکنان، تأثیرگذار بود و تعهد سازمان می‌تواند شاخص مهمی برای اخلاقی کردن سیستم باشد.

۳- روش پژوهش

این پژوهش از نظر ماهیت از نوع توصیفی و همبستگی بوده و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران ارشد و میانی بانک به تعداد ۶۰۰ نفر می‌باشد.

جهت انتخاب نمونه آماری از جدول مورگان و کریسی و فرمول کوکران بهره گرفته شد و تعداد ۲۳۴ نفر از مدیران ارشد و میانی به شیوه تصادفی طبقه‌ای انتخاب گردید.

جمع‌آوری داده‌های اولیه با استفاده از پرسشنامه‌ی تهیه شده بر اساس مدل مفهومی سه شاخکی میرزایی اهرنجانی و تلفیق آن با شاخصه‌های جانشین‌پروری و مدیریت استعداد موردنظر پانل خبرگان شامل ترکیبی از اساتید محترم دانشگاه و مدیران ارشد بانکی و کارشناسان و صاحب‌نظران اداری صورت گرفت. عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری از طریق بازنگری عمیق پیشینه و ترکیب

دولتی تأثیرگذار بوده است و عوامل زمینه‌ای و رفتاری در رتبه‌های بعدی قرار دارد. در بین عوامل ساختاری نیز عامل ساختار، تصمیم‌گیری و کنترل، سیستم پاداش و راهبرد، به ترتیب بیشترین تأثیر را به خود اختصاص دادند. در این راستا محققان الگوی کارآفرینی را با استفاده از عواملی که بیشترین تأثیر را به خود اختصاص داده بودند طراحی و ارائه نمودند.

هادی زاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۰) در یک تحقیق پیرامون تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران شامل چهار عامل تعیین خطمشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری را به‌عنوان عوامل مؤثر در استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند. در این تحقیق از مدل مفهومی کیم (۲۰۰۶) استفاده گردید. نتایج تحقیق نشان داد بین وضعیت موجود و مطلوب نظام مدیریت جانشین‌پروری در هر چهار مرحله تفاوت معناداری وجود دارد. یافته‌های حاصل از رتبه‌بندی مؤلفه اصلی پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری نشان داد از نظر میزان استقرار و به‌کارگیری، مرحله ارزیابی کاندیداها در رتبه اول، مرحله تعیین خطمشی در رتبه دوم، مرحله توسعه کاندیداها در رتبه سوم و مرحله ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری در رتبه چهارم قرار دارد و هر چهار مرحله در صنعت موجود میانگین کمتر از ۳ داشته و ضعیف تلقی می‌شوند.

اسکیپر^۹ و همکاران (۲۰۱۷)، در مطالعه‌ای به بررسی رابطه جانشین‌پروری مدیران و عملکرد سازمان پرداختند. نتایج تحقیق نشان‌دهنده آن است که جانشینی مدیران، در کوتاه‌مدت تأثیر منفی بر عملکرد سازمان دارد و تأثیر معناداری در عملکرد بلندمدت ندارد. چرچیل^{۱۰} (۲۰۰۹)، در تحقیقی با عنوان «یک پارادایم جدید: استراتژی‌هایی برای جانشین‌پروری در تحصیلات عالی» انجام داد و به این نتیجه رسید که کسب‌وکارها و سازمان‌های موفق امروزی، اهمیت زیاد رهبری را در حفظ، رشد و ثابت نگه داشتن بهره‌وری تجاری بلندمدت سازمان‌ها و تداوم حیات آن‌ها تشخیص داده‌اند.

یافته‌ها پس از اعمال نظر اساتید راهنما، مشاور و در ۳ بعد و ۲۴ مؤلفه و ۹۰ شاخص دسته بندی شده است. نتایج بررسی نظرات خبرگان به روش دلفی در جدول شماره ۱ درج شده است.

پس از تأیید اعتبار شاخص‌های گردآوری شده از ادبیات توسط خبرگان، پرسشنامه‌های تدوین شده برای سنجش شاخص‌ها در اختیار جامعه آماری قرار گرفت. در این پرسشنامه از طیف پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شده است. علاوه بر تأیید روایی و اعتبار ابزار توسط اساتید راهنما و مشاور، برای اطمینان بیش‌تر و تأیید قطعی روایی از روش کمی استفاده می‌گردد. روایی سازه ابزار در این تحقیق با استفاده از تحلیل عامل تأییدی، بررسی گردید. روایی سازه با توجه به شاخص AVE مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. مقدار AVE برای متغیرهای مکنون تحقیق بالاتر از ۰/۴ است؛ بنابراین می‌توان گفت که روایی

همگرایی مدل‌های اندازه‌گیری مطلوب است. بررسی پایایی نیز از طریق ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی صورت می‌پذیرد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، بار عاملی برای هر معرف بیشتر از ۰/۴ است و ضرایب معناداری مناسبی دارند بنابراین پایایی معرف‌ها تأیید می‌شود. در مورد متغیرهای مکنون پژوهش حاضر تمامی متغیرها در این معیار بالای ۰/۷ است که نشان از پایایی درونی مدل‌های اندازه‌گیری دارد. همچنین مقدار پایایی مرکب برای مدل‌های اندازه‌گیری بیشتر از ۰/۷ است؛ بنابراین مدل‌های اندازه‌گیری از پایایی مرکب لازم برخوردارند.

در سطح تحلیل استنباطی جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و نیز بررسی فرضیه‌های مطرح‌شده از روش کمترین مربعات جزئی (pls) و نرم‌افزار SmartPLS استفاده می‌شود.

جدول (۱) : نتایج دلفی

دور اول						مؤلفه‌ها	ابعاد
Sig	df	شاخص x2	ضریب w	اولویت	میانگین امتیازات		
۰/۰۰۰	۲	۳۴	۱	۱	۳	ساختار سازمانی	عوامل ساختاری
						مدیریت منابع انسانی	
				۲	۲	مدیران	عوامل رفتاری
						کارکنان	
				۳	۱	ذینفعان	عوامل زمینه‌ای
						سیاست‌ها و قوانین	
		مزیت رقابتی					

جدول ۲- مقادیر روایی همگرا، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

ابعاد	روایی همگرا	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
ساختاری	۰,۵۰	۰,۹۳	۰,۹۵
رفتاری	۰,۴۹	۰,۹۴	۰,۹۵
زمینه‌ای	۰,۴۹	۰,۸۸	۰,۹۰
جانشین پروری	۰,۶۴	۰,۹۵	۰,۹۶

نتایج، با بهره‌گیری از نرم‌افزار به بررسی رابطه علی میان مؤلفه‌ها یا همان فرضیه‌های تحقیق پرداخته و با عنایت به وجود روابط علی و تأثیرات معنی‌دار، تحلیل مسیر و برازش مدل نیز به انجام رسیده است.

۴- یافته‌های پژوهش

در این قسمت ابتدا با استفاده از نرم‌افزار فوق به تحلیل عاملی تأییدی مؤلفه‌های اصلی پژوهش در مورد مطالعه پرداخته‌ایم، سپس با توجه به مثبت بودن

همان گونه که مشاهده می‌شود مقدار ضریب تعیین برای متغیر مکنون جانشین پروری در حد قوی است.

جدول شماره ۴- مقادیر ضریب تعیین و معیار حشو برای

متغیرهای مکنون درون‌زا

مقدار حشو	ضریب تعیین	ابعاد
۰/۲۳۸	۰/۸۸۵	جانشین پروری

معیار سنجش کیفیت مدل ساختاری برای هر بلوک درون‌زا، با توجه به مدل اندازه‌گیری آن است، هرچه مقدار Redundancy بیشتر باشد، نشان از برازش مناسب‌تر بخش ساختاری مدل در یک پژوهش دارد.

طبق ساختار مدل‌سازی مسیری PLS، لازم است هر قسمت از مدل (شامل مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و تمام مدل) بهینه شود. به همین دلیل در مدل‌سازی مسیری PLS در این تحقیق، شاخص نیکویی برازش (GOF) برای تناسب مدل ارائه شده است. در مدل‌سازی مسیری PLS معیاری برای سنجش تمام مدل وجود ندارد. باین وجود، یک معیار کلی به‌وسیله تنه‌اوس و همکاران (۲۰۰۵) برای نیکویی برازش (GOF) پیشنهاد شده است. این شاخص هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مدنظر قرار می‌دهد و به‌عنوان معیاری برای پیش‌بینی عملکرد کلی مدل به کار می‌رود. این معیار به‌صورت میانگین هندسی R^2 و متوسط اشتراک محاسبه می‌شود.

بنابراین مقدار نیکویی برازش برای مدل موردبررسی برابر ۰,۷۵۷، به دست آمد که با توجه به سه مقدار ۰,۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶، به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، مقدار به‌دست‌آمده برای GOF، نشان از برازش کلی قوی مدل برای پژوهش حاضر دارد.

الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش پی ال اس نشان می‌دهد که پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی می‌توان به بررسی و آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخت و به یافته‌های پژوهش رسید. برای آزمون فرضیات از معناداری ضرایب مسیر استفاده شده است.

هر ضریب مسیر در مدل ساختاری PLS را می‌توان معادل یک ضریب بتای استانداردشده در رگرسیون‌های

بررسی برازش مدل در سه بخش انجام می‌شود:

- ۱) برازش مدل‌های اندازه‌گیری یا مدل‌های بیرونی
- ۲) برازش مدل ساختاری یا مدل‌های درونی
- ۳) برازش مدل کلی.

برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از دو معیار پایایی و روایی همگرا استفاده می‌شود. همان‌گونه که اشاره شد، با توجه به مقادیر بار عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و نیز AVE می‌توان گفت که پایایی و روایی همگرای مدل‌های اندازه‌گیری مطلوب است.

بعد از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. برای ارزیابی مدل ساختاری در این مطالعه از ضرایب معناداری Z (مقادیر t-values)، ضریب تعیین (R^2) و معیار Redundancy استفاده شده است. برای تأیید یک فرضیه یا معناداری، وجود ارتباط در سطح ۰,۰۵، ۰,۰۱، ۰,۰۰۱ به ترتیب حداقل t آماری معادل ۱,۹۶، ۲,۵۷، ۳,۳۲ است (آذر و دیگران، ۱۳۹۱: ۱۲۶). همان‌گونه که در جدول شماره ۲ نشان داده شده است ضرایب معناداری برای رابطه بین عوامل ساختاری و رفتاری و استقرار نظام جامع جانشین پروری بیش از ۱/۹۶ می‌باشد که می‌توان در سطح اطمینان ۰,۰۵ معنادار بودن روابط را تأیید نمود.

جدول شماره ۳- ضرایب معناداری Z برای متغیرهای مکنون درون‌زا

مسیر	ضرایب معناداری Z	سطح اطمینان
عوامل ساختاری ← استقرار نظام جامع جانشین پروری	۳,۲۲	۰,۰۵
عوامل رفتاری ← استقرار نظام جامع جانشین پروری	۴,۹۴	۰,۰۵
عوامل زمینه‌ای ← استقرار نظام جامع جانشین پروری	۰,۳۴	۰,۰۵

معیار اساسی برای ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زا، ضریب تعیین (R^2) است. مقادیر R^2 برابر با ۰,۰۶۷، ۰,۳۳ و ۰,۱۹ در مدل‌های مسیری PLS به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف توصیف می‌شود. مقدار R^2 برای متغیر مکنون درون‌زا در جدول شماره ۳ نشان داده شده است

رفتاری اثر مثبت (مستقیم) معادل ۶۱ درصد بر استقرار نظام جامع جانشین پروری دارد.

آزمون فرضیه سوم

فرضیه سوم: عوامل زمینه‌ای در استقرار نظام جامع جانشین پروری در بانک رفاه تأثیر دارند.

جدول ۷- آزمون فرضیه سوم

نتیجه فرضیه	ضریب مسیر	آماره t	فرضیه
رد	۰,۰۳۲	۰,۳۴۴	عوامل زمینه‌ای در استقرار نظام جامع جانشین پروری

همان‌گونه که در جدول مشاهده می‌شود؛ در سطح اطمینان ۹۵٪ با توجه به اینکه مقدار آماره t کوچک‌تر از ۱/۹۶ است، می‌توان گفت که عوامل زمینه‌ای در استقرار نظام جامع جانشین پروری در بانک رفاه تأثیر قابل توجهی ندارند.

۵- بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش، محقق به ارائه مدل مفهومی نظام جامع جانشین پروری بر اساس عوامل سه‌گانه و بررسی رابطه بین آن‌ها در قالب مدل‌سازی معادلات ساختاری نموده است. در ادامه به ارائه نکاتی برجسته در خصوص تحلیل نتایج به‌دست‌آمده، پرداخته می‌شود.

بر اساس تحلیل مسیر انجام شده؛ قوی‌ترین رابطه علی بین مؤلفه‌های سه‌گانه مدل، تأثیر مستقیم و معنادار عوامل رفتاری در استقرار نظام جامع جانشین پروری در مورد مطالعه است (ضریب استاندارد: ۰/۶۱۳). می‌توان گفت که عوامل و روابط انسانی در سازمان با ارتباطات غیررسمی و الگوهای خاص به‌هم پیوسته می‌تواند با شدت قابل ملاحظه‌ای استقرار نظام جامع جانشین پروری را افزایش داده و آن را نهادینه سازد. به‌بیان دیگر با توجه به اختلاف زیاد تأثیرگذاری دو مؤلفه دیگر ساختاری و زمینه‌ای در مقایسه با عوامل رفتاری بر استقرار نظام جامع جانشین پروری، نتیجه می‌شود که عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان و شرایط و عوامل محیطی و

کمترین مربعات معمولی در نظر گرفت. مسیرهایی که علامت جبری آن‌ها برخلاف انتظار است، فرضیات شکل گرفته قبلی را تأیید نمی‌کنند. ضرایب مسیر باید از لحاظ علامت، بزرگی و معناداری مورد بررسی قرار گیرند.

آزمون فرضیه اول

فرضیه اول: عوامل ساختاری در استقرار نظام جامع جانشین پروری در بانک رفاه تأثیر دارند.

جدول ۵- آزمون فرضیه اول

نتیجه فرضیه	ضریب مسیر	آماره t	فرضیه
تأیید	۰,۳۷۲	۳,۲۲	عوامل ساختاری در استقرار نظام جامع جانشین پروری

همان‌گونه که در جدول مشاهده می‌شود؛ در سطح اطمینان ۹۵٪ با توجه به اینکه مقدار آماره t بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است، می‌توان گفت که عوامل ساختاری در استقرار نظام جامع جانشین پروری در بانک رفاه تأثیر دارد. ضریب استاندارد شده میان دو متغیر نیز نشان می‌دهد که عوامل ساختاری اثر مثبت (مستقیم) معادل ۳۷ درصد بر استقرار نظام جامع جانشین پروری دارد.

آزمون فرضیه دوم

فرضیه دوم: عوامل رفتاری در استقرار نظام جامع جانشین پروری در بانک رفاه تأثیر دارند.

جدول ۶- آزمون فرضیه دوم

نتیجه فرضیه	ضریب مسیر	آماره t	فرضیه
تأیید	۰,۶۱۳	۴,۹۴	عوامل رفتاری در استقرار نظام جامع جانشین پروری

همان‌گونه که در جدول مشاهده می‌شود؛ در سطح اطمینان ۹۵٪ با توجه به اینکه مقدار آماره t بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است، می‌توان گفت که عوامل رفتاری در استقرار نظام جامع جانشین پروری در بانک رفاه تأثیر دارد. ضریب استاندارد شده میان دو متغیر نیز نشان می‌دهد که عوامل

استقرار نظام جامع جانشین‌پروری در بانک رفاه کارگران دارند و لازم است در آینده مدیران عالی بانک به این مهم توجه و عنایت ویژه‌ای داشته باشند. با توجه به مولفه‌های شاخه رفتاری و ارتباط آن با نیروی انسانی این مهم ضرورت توجه دو چندان را توسط مدیران آینده بانک می‌طلبد.

بانک‌ها به‌عنوان بخشی از سازمان‌های خدماتی جامعه که با تحولات سریع رقابتی روبرو هستند و وجود نیروی انسانی اثربخش و توانمند در این سازمان‌ها به‌عنوان یکی از عناصر مزیت رقابتی محسوب می‌گردد، با چالش‌های عمده‌ای برای حفظ هویت و ادامه فعالیت خود به‌عنوان سازمان کارآمد و اثربخش مواجه می‌باشد و برنامه‌ریزی برای پرورش نیروی انسانی کارآمد یکی از مهم‌ترین مسائلی است که بسیاری از مدیران برای آن برنامه‌ریزی می‌کنند. نتایج این تحقیق می‌تواند به‌عنوان یک پایه تحقیقاتی مدیریتی ضمن برقراری شرایط جانشین‌پروری و مؤلفه‌های مدیریتی استعداد زمینه افزایش انگیزه‌های شغلی کارکنان را با ارائه نظریه‌های جدید برای سازمان فراهم آورد. یکی از تمایلات مورد نظر محقق در این پژوهش، تهیه مدل ملموس و قابل فهم از سازمان جانشین‌پرور برای مدیران اجرایی بوده به نحوی که عملیاتی بودن مدل را کاملاً درک نموده و مقاومت در برابر پیاده‌سازی آن را به حداقل برسانند.

۵-۱- پیشنهادات

بانک‌ها که به‌عنوان بخشی از سازمان‌های خدماتی جامعه با تحولات سریع رقابتی روبرو هستند و وجود نیروی انسانی اثربخش و توانمند در این سازمان‌ها به‌عنوان یکی از عناصر مزیت رقابتی محسوب می‌گردد با چالش‌های عمده‌ای برای حفظ هویت و ادامه فعالیت خود به‌عنوان سازمان کارآمد و اثربخش در آینده مواجه می‌باشند و برنامه‌ریزی برای پرورش نیروی انسانی کارآمد یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های اصلی و اساسی بانکها در دنیای پر رقابت فردا است. نتایج این تحقیق می‌تواند به‌عنوان یک پایه تحقیقاتی مدیریتی ضمن برقراری و پیاده‌سازی اصول جانشین‌پروری و مؤلفه‌های مدیریتی استعداد زمینه رشد و ارتقا و بالندگی روز افزون بانکها را

برون‌سازمانی در استقرار نظام جامع جانشین‌پروری چندان مؤثر نمی‌باشند.

مؤلفه فرهنگ بیش‌ترین تأثیر مستقیم علی را بر عوامل ساختاری داشته است. به‌بیان دیگر، می‌توان نتیجه گرفت که عوامل سازنده مؤلفه فرهنگ سازمانی، تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای در استقرار سازمان جانشین‌پرور دارند. فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد. فرهنگ سازمان مجموعه‌ای از مفروضات اساسی، ارزشها، هنجارها و مصنوعات است که در برگیرنده دانسته‌ها، اعتقادات، هنرها، اخلاقیات، عادات، خرده فرهنگها و هرگونه توانایی دیگری است که به وسیله انسان به عنوان عضوی از سازمان کسب شده است و در استقرار نظام جانشین‌پروری برای آینده سازمان تأثیر بسزایی دارد. اینکه یک مدیر خود را نه فقط جهت زمان فعلی بلکه در قبال آینده بانک و مدیریت مدیران لایق بر بانک در آینده بر بانک مسوول بداند بخشی از این فرهنگ را به تصویر می‌کشد.

به نظر می‌رسد از آنجاکه فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است، باید پیش‌ازپیش به این مقوله اهمیت داد. فرهنگ سازمانی پدیده‌ای است که در سازمان ساری است و همه اعضا اتفاق نظر دارند که یک دست ناپیدا افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می‌کند. شناخت و درک فرهنگ سازمان و شیوه ایجاد و دوام آن به ما کمک می‌کند تا بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان را توجیه کنیم.

بر اساس داده‌ها و نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی تأییدی زیرمدل‌ها، می‌توان نتیجه گرفت که در زیرمدل عوامل رفتاری، مؤلفه آموزش و یادگیری نسبت به عوامل دیگر بالاترین امتیاز را داشته و به بهترین شکل، عوامل رفتاری را تبیین می‌نماید. انسان و روابط انسانی در سازمان که با هنجارهای رفتاری، ارتباطات غیررسمی و الگوهای خاصی به هم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند و در واقع عوامل زنده سازمان محسوب می‌شوند. وضعیت منابع انسانی و رفتار آن‌ها بر عملکرد سازمان جانشین‌پرور، تأثیر جدی و معنی دار دارد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، عوامل رفتاری بیشترین تأثیر را در

سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور. پی‌اورد سلامت(۱۳۹۱)، ص ۲۲-۳۳.

۶) رضیی، سمیه (۱۳۸۴)، بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر توانمند سازی نیروی انسانی در شرکت عملیات اکتشاف نفت، فصلنامه مطالعات راهبردی، ص ۱۲

۷) رنگریز، حسن (۱۳۸۵)، منابع انسانی در هزاره سوم، تهران، چاپ و نشر بازرگانی

۸) سبک رو، مهدی و قلی پور، آرین، (۱۳۹۱). تحلیل میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین شرکت ایتوک. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۰(۲۶)، ۱۵۵-۱۸۰.

۹) عباسی هرفته، بهزاد (۱۳۸۹)، طراحی مدل سیستم جانشین‌پروری برای گروه مینا، پایان‌نامه کارشناسی-ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

۱۰) فالمر، رابرت و جی، کانگر (۱۳۸۷)، استعدادیابی و جانشین‌پروری؛ رویکردها و روش‌های پرورش مدیر در شرکت‌های پیشرو جهان، ترجمه بهزاد ابوالعالی، تهران، انتشارات سرآمد.

۱۱) فتحی و اجارگاه، کورش (۱۳۸۳)، برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان: تهران: سمت

۱۲) کنیلا، دنیس (۱۳۹۳) توانمند سازی منابع انسانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، معصومعلی سلیمیان، تهران، نشر ایران

۱۳) میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۴) پرورش راهبردی منابع انسانی، تهران، اهار

۱۴) مارک ج، سینجر (۱۳۸۴) مدیریت منابع انسانی، ترجمه فریده آل اقا، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی

۱۵) مارس، کیبسون، (۱۳۸۷)، مهارت‌های لازم برای موفقیت در مدیریت، ترجمه امیررشیدی نیک، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی

16) Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice. London and Sterling VA. Groves, K.S. (2007). "Integrating leadership 2-development and succession planning best practices", Journal of Management Development, 239-260.

17) Helton, Kimberly; Jackson, Robeti. (2007). Navigating Pennsylvania's Dynamic

جهت سالهای اتی فراهم آورد. لذا به تمامی مدیران ارشد بانک رفاه کارگران موارد ذیل پیشنهاد می‌گردد که این نتایج می‌تواند به سایر بانکها نیز تعمیم و در آنها نیز اجرایی شود:

۱) شناسایی و تقویت استعدادها از طریق برقراری نظام شایسته‌سالاری و تعیین نقاط قوت و ضعف کارکنان و برنامه ریزی جهت پرورش نیروی انسانی منتخب حاصل از اجرای سیستم ارزشیابی عملکرد مؤثر نیروی کار و تشکیل بانک ذخیره استعدادها و نهادینه سازی منطق سرمایه گذاری بر نیروی انسانی کارآمد جهت آینده.

۲) تقویت توانمندیهای راهبردی مدیران و تغییر بنیادی در شیوه نیاز سنجی آموزشی مدیران و کارکنان و بازنگری در انتخاب و اجرای دوره های آموزشی اثربخش در آینده براساس نیازهای شغلی با توجه به تاثیر مولفه آموزش و یادگیری در عوامل رفتاری.

۳) اعمال مدیریت بر فرهنگ سازمانی ساری در بانک و مولفه های مؤثر در آن با عنایت به تاثیرمولفه فرهنگ بر عوامل ساختاری براساس همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل و تقویت تعارضهای سازنده و هنجارها و احساس مسوولیت در قبال آینده بانک.

فهرست منابع

۱) آقایار، سیروس (۱۳۸۲)، توانمند سازی روش نوین در محیط رقابتی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۵، ص ۲۸

۲) اسکات، سینیتا، دنیس ژافه (۱۳۸۵). توانمند سازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران: توسعه تحقیقات و آموزش مدیریت، ص ۴۹

۳) بامبرگر، پیتر (۱۳۸۹)، استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا آثار)، ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی

۴) حاجی کریمی، عباسعلی (۱۳۸۹)، تاثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲، ص ۵۱

۵) دهقان رضا، طالبی کامبیز، عربیون ابوالقاسم. پژوهشی پیرامون عوامل مؤثر بر نوآوری و کارآفرینی

- workforce: Succession planning in a Complex Environment. *Public personnel Management*, pp. 355-477.
- 18) Rothwell, W.J. (2006). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, Volume 1.
- 19) Slan, R. (2005). *Leadership succession: The justice perceptions of high potential, identification practices*. Thesis. University of Guelph.
- 20) Taylor, T. McGraw, P. (2004). *Succession Planning Practices in Australian Organizations*. *International Journal of Manpower*, 25, 8, 741.
- 21) Tenenhaus, M. Vinzi, V. E. Chatelin, Y. M. & Lauro, C. (2005). *PLS path modeling*. *Computational statistics & data analysis*, 48(1): 159-205

یادداشت‌ها

- ¹ Groves
² Slan
³ Hunte-Cox
⁴ Armstrong
⁵ Rothwell
⁶ Behavioral Factors
⁷ Structural Factors
⁸ Contextual Factors
⁹ Schepker
¹⁰ Cheryl
¹¹ Diane Osterhaus
¹² Helton