

## ارائه چارچوبی از عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های دانش‌محور

عادل آذر<sup>۱</sup>، امیر خرمی<sup>۲\*</sup>

۱- استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.  
۲- دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

پذیرش: ۹۹/۶/۲۳

دریافت: ۹۹/۲/۲۵

### چکیده

موفقیت و بقای سازمان‌ها وابسته به وجود کارکنان مناسب در زمان مناسب می‌باشد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تلاشی نظام‌مند و هدف‌مند در یک سازمان برای حصول اطمینان از تداوم اثربخشی کارکنان در سمت‌های کلیدی، نگهداشت و توسعه سرمایه‌های فکری برای آینده و تشویق به پیشرفت فردی است. هدف این پژوهش شناسایی شاخص‌های مؤثر و طراحی مدل جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی سازمانی سازمان‌های دانش‌محور می‌باشد. داده‌های حاصل از گردآوری اطلاعات از سازمان‌های زیرمجموعه یکی از وزارتخانه‌های کشور است. در این مطالعه از دو پرسش‌نامه در دو بعد وضعیت موجود و وضعیت مطلوب و با ۳۹ سؤال و پرسش‌نامه AHP برای وزن‌دهی به معیارها معنی‌داری قرارگرفت. داده‌های جمع‌آوری شده از طریق آزمون مقایسه زوجی وضعیت موجود و مطلوب برای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه جانشین‌پروری مقایسه شد. درنهایت با آزمون رگرسیون مهم‌ترین شاخص که بیشترین اهمیت را در موفقیت جانشین‌پروری دارد، ارائه شد. روش پژوهش استفاده شده در این پژوهش از نوع توصیفی پیمایشی است. در بررسی مطالعات توصیفی از مطالعات کتابخانه‌ای و در بررسی مطالعات میدانی از ابزار مصاحبه و پرسش‌نامه استفاده شده است. در این پژوهش ۱۱ متغیر براساس با نظر خبرگان و با استفاده از روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) وزن‌دهی شدند.



نتیجه حاصل از مقایسه زوجی معیارها نشان داده است که چهار شاخص تعیین الزام‌های کار و کارکنان موجود، استراتژی سازمان، شایستگی/ استقرار مدل شایستگی و استعداد و شناسایی افراد مستعد به ترتیب دارای بیشترین اهمیت در جانشین‌پروری در سازمان است.

**واژه‌های کلیدی:** جانشین‌پروری، شایستگی، مدیریت استعداد، استراتژی سازمان، مناصب کلیدی.

## ۱- مقدمه

مدیریت منابع انسانی به‌عنوان سیستمی برای استفاده صحیح و شایسته از نیروی انسانی در راستای رسیدن به اهداف از پیش تعیین‌شده در سازمان تعریف می‌شود؛ به عبارت دیگر منابع-انسانی را به‌عنوان سیاست‌ها، فعالیت‌ها و سیستم‌هایی تعریف می‌کنند که رفتارها، نگرش‌ها و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند [۱]. گردش منابع انسانی جزء ویژگی‌های طبیعی هر سازمانی است. بازنشستگی، بالارفتن سن و عدم توانایی فیزیکی، مهاجرت نخبگان، داشتن موقعیت بهتر در سازمان دیگر و غیره باعث می‌شوند که اعضای کلیدی سازمان از سازمان خارج شوند. گرچه برای سال‌ها، عدم شخصی کردن امور و عدم وابستگی فرایندها و نظام‌های سازمانی به‌عنوان یک اصل مدیریتی مطرح شده است ولی هنوز در بسیاری از موارد عملکرد سازمان وابسته به توانایی‌های خاص افراد است. جدا شدن یک فرد کلیدی با توانایی‌های خاص وی در صورت نداشتن جانشینی در همان سطح دانش و مهارت‌ها می‌تواند بر عملکرد سازمان تأثیر منفی داشته باشد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، مدیران شرکت‌ها را قادر می‌سازد استانداردهای عملیاتی و عملکردی مدیران را تعریف کنند؛ از پیوستگی عملیات مدیریت اطمینان حاصل کرده و نامزدهای مناسب برای پست‌های مدیریت میانی و ارشد را شناسایی کنند. سپس آن را توسعه داده و رضایت کارکنان را افزایش دهند. از طرفی به دلیل خاص و دانشی بودن دانش استفاده‌شده بنگاه، کمبود کارکنان واجد شرایط را پیش‌بینی و جبران می‌کند. این مورد درباره سازمان‌های با فناوری برتر مصداق بیشتری پیدا می‌کند، چون دانش مورد استفاده جدید بوده و چه بسا توسط خود بنگاه توسعه یافته باشد [۲]. در برخی از مجموعه‌ها به دلیل مسائل امنیتی، باعث می‌شود دانش سازمان تا حد ممکن به بیرون از سازمان انتشار پیدا نکند و فقط افراد همان سازمان قادر به فراگیری و گسترش آن هستند.



جریان خروجی منابع انسانی، به علت مهاجرت کارکنان نخبه، بازنشستگی و یا ترک خدمت، سازمان را از تجربه، مهارت و دانش انباشته در این افراد خالی می‌سازد. در بسیاری از سازمان‌های دانش‌محور موارد وابستگی در همه رده‌های مدیریتی به فرد و یا مجموعه افراد، سازمان را با مدیرانی که مدت‌ها در آن رده شغلی فعالیت کرده و یا مدت زمان زیادی از بازنشستگی آنها می‌گذرد، روبه‌رو کرده است؛ از طرف دیگر با مدیران بدون پیشینه تحصیلات مرتبط و آموزش‌های علمی و دانشگاهی رشته و تخصص موردنظر روبه‌رو می‌سازد که توانایی رهبری و راهبری مدیران را کاهش می‌دهد و سازمان را از رشد پرشتاب اولیه باز می‌دارد. به دلیل تغییرات محیطی و تغییر استراتژی‌های سازمان، بسیاری از مشاغل در معرض تغییر مداوم هستند و افراد دارنده آن جایگاه شغلی باید خود را با مهارت‌ها و شرایط جدید تطبیق دهند [۳].

جانشین‌پروری موفق می‌تواند موجب کاهش ترک شغل کارکنان شود [۴]، زیرا کارکنانی که آینده شغلی مطلوبی در پیش روی خود در سازمان می‌بینند، شاید کمتر به ترک شغل خود می‌اندیشند. از دیگر مزایای برنامه جانشین‌پروری در سازمان آن است که با توجه به اینکه جانشین جدید، شرایط و توانمندی‌های موردنیاز برای احراز پست مربوط را کسب کرده است، با احتمال کمتری خطاهای پرهزینه از سوی وی رخ خواهد داد.

در صنایع با کارکنان دانش‌محور، چالش‌هایی نظیر نرخ بالای ترک خدمت کارکنان، تمایل نداشتن برخی از کارکنان حرفه‌ای به انتقال از پست‌های فنی از پست‌های مدیریتی و کمبود مهارت‌های مدیریتی و رهبری وجود دارد [۵] که مجموع این عوامل می‌تواند مؤید اهمیت زیاد برنامه جانشین‌پروری در شرکت‌های با کارکنان دانش‌محور باشد. همچنین در چنین شرکت‌هایی علاوه بر اهمیت جانشین‌پروری برای مشاغل کلیدی و مدیریتی، می‌توان گفت که جانشین‌پروری از اهمیت ویژه‌ای درخصوص مشاغل دانشی هم برخوردار است [۶] [۵] که اهمیت طراحی نظام جانشین‌پروری در این شرکت‌ها را بیش از پیش نشان می‌دهد.

مسئله اساسی پژوهش آن است که چه سازوکاری می‌تواند بقای سازمان را در بلندمدت که هدف اصلی تمامی سازمان‌ها ماست، با تضمین کارآمدی جایگزینی مدیران به شرط شایستگی، تأمین کند. افرادی جانشین مدیران شوند که ضمن باورمندی به اهداف، آرمان‌ها، اصول و ارزش‌های سازمان بتوانند رشد و کمال سازمان و حرکت رو به جلوی آن را تأمین کنند؛ به



عبارت دیگر مسئله اساسی که در اینجا وجود دارد آن است که چگونه می‌توان این اطمینان را به‌وجود آورد که در دوره‌های زمانی بلندمدت، نیروی انسانی که وارد سازمان می‌شود برخوردار از دانش، توانای و تعهد لازم باشد و چگونه می‌تواند این قابلیت را در نظام منابع انسانی به‌وجود آورد که در طول حیات خود حرکت تکاملی و رو به جلو داشته باشد و بتواند ابعاد مثبت تجربه‌های افراد، فرهنگ، ارزش‌ها و تعهدات مدیران قبلی را به نسل بعدی مدیران منتقل کند. از سوی دیگر سازمان‌ها در مناصب کلیدی خود، برخی مواقع باتوجه‌به حوادث یا تصمیم‌های پیش‌بینی‌نشده مدیران خود، با خلأ مدیریتی مواجه شده و اغلب پس از رفتن یک مدیر کلیدی، فرایند شناسایی و انتخاب مدیری بعدی آغاز می‌شود. مدیری که دوره‌ای از زمان خود را باید صرف آشنایی با شرایط و اقتضات کاری کند. بر همین اساس لازم است سازوکاری اندیشیده شود که برای مشاغل کلیدی از پیش طراحی و برنامه‌ریزی شده باشد و مدل جانشین‌پروری درصدد رفع این مسئله است.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- مبانی نظری پژوهش

در سازمان به‌عنوان یک سیستم باز، همیشه گردش منابع انسانی را مشاهده می‌کنیم. جانشین‌پروری به‌عنوان یک سیستم در حوزه مدیریت منابع انسانی، این اطمینان را در سازمان ایجاد می‌کند که گردش منابع انسانی اثری فرساینده و مخرب بر سازمان ندارد. به بیانی ساده‌تر مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان مناسب را برای تصدی مشاغل درخور آنان و در زمان مناسب در اختیار خواهد داشت. همچنین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را می‌توان تلاشی به‌منظور طرح‌ریزی برنامه‌ای برای تعداد مناسب و شایسته‌ای از مدیران و کارمندان با مهارت‌های کلیدی دانست به نحوی که آنان در زمان بازنشستگی، فوت، بیماری و ارتقای دیگر کارمندان و حتی سمت‌های جدیدی که در برنامه‌های آینده سازمان ایجاد می‌شود، جانشینان مناسبی باشند. مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فقط به سمت‌های مدیریتی یا کارمندان شاغل در این سمت‌ها محدود نمی‌شود. درواقع، فرایند



مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مؤثر ممکن است حتی نیاز برای ذخایر مهم، شامل کارکنان کلیدی در طبقه‌های شغلی تخصصی، فنی، فروش، دفتری و تولید را شناسایی و برآورد کند [۷].

جانشین‌پروری، مجموعه فعالیت‌های سنجیده و نظام‌مندی است که یک سازمان برای تضمین تداوم رهبری در مشاغل کلیدی، حفظ و نگهداشت و پرورش سرمایه‌های فکری و علمی برای پیشرفت و تشویق افراد به ارتقا، به کار می‌بندد. جانشین‌پروری نظام‌مند زمانی مطرح می‌شود که یک سازمان روش‌های خاصی را برای شناسایی، حفظ و نگهداشت افراد با استعداد در یک بازه زمانی بلندمدت ارائه می‌دهد [۸]. مفهوم جانشین‌پروری اشاره به فرایندی دارد که طی آن استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی شده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزش و پرورش برای تصدی این مشاغل آماده شوند [۹]. راهبرد جانشین‌پروری، رهبرانی را با توانایی انتقال دانش و تسهیم آن در سازمان فراهم می‌آورد و احتمال کاستی دانش در اثر بازنشستگی، ارتقا و سایش نیروها را جبران می‌کند [۱۰].

شناسایی و پرورش افراد برخوردار از استعداد بالا، یک سیستم رسمیت یافته مدیریت جانشین‌پروری است که کارکنان مستعد را شناسایی می‌کند و به گونه‌ای پرورش می‌دهد که به سوی ایفای نقش رهبری در آینده حرکت کنند. این رویکرد بر پرورش مجموعه‌ای از افراد مستعد رهبری تأکید می‌کند تا تضمین کند که سیستم راهبردی به اهداف راهبردی سازمان دست پیدا می‌کند [۱۱]. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، فرایندی برای آماده سازی افراد برای رفع نیاز سازمان به استعدادهای در یک دوره زمانی بلندمدت است [۱۲].

برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی، انگارهای فردی است که بر مبنای خرده فرایندهای پیشه‌گزینی، انتخاب سازمانی، انتخاب از لحاظ واگذاری شغل و خود بهبودی مسیرشغلی تلاش می‌شود.

مشاغل کلیدی سازمان، مشاغلی محسوب می‌شوند که در موفقیت سازمان نقش مهمی دارند که به‌سختی می‌توان کارکنان مناسب برای تصدی آنها استخدام کرد. این مشاغل بیشتر نقش اهرمی در موفقیت سازمان‌ها دارند و بدون تصدی افراد مستعد و شایسته به این مشاغل،



سازمان‌ها نخواهند توانست انتظارات مشتریان را برآورده سازند؛ رقابت را با موفقیت پشت سر گذارند و تلاش‌های مربوط به آینده بلندمدت سازمان را با اثربخشی به انجام رسانند [۱۳]. مدیریت استعداد، فرایند یکپارچه تضمینی است که یک سازمان به‌طور مستمر افراد با بهره‌وری بالا را برای شغل مناسب و در زمان مناسب عرضه می‌کند؛ مدیریت استعداد به‌جای آنکه یک پدیده یک‌دفعه‌ای باشد، فرایند مستمری است که نیازهای استعداد را برنامه‌ریزی می‌کند؛ تصویری را برای جذب بهترین افراد می‌سازد؛ تضمین می‌کند که استخدام‌های جدید بهره‌وری سریعی دارند؛ به حفظ و نگهداشت بهترین افراد کمک می‌کند و در نهایت، حرکت مستمر استعداد را به سمتی تسهیل می‌کند که بتواند بیشترین تأثیر را در درون سازمان داشته باشد [۲].

## ۲-۲- پیشینه پژوهش

شهامت حسینیان (۱۳۸۵) در رساله دکتری خود با عنوان کاربرد الگوی ریاضی در تصمیم‌سازی نظام جانشینی مدیریت ناجا، با استفاده از مدل تخصصی چند معیاره نیروی انسانی نشان داده است که بهترین مشاغل برای نامزدهای موردنظر، کدام می‌باشند [۱۴]. بهشتی‌فر (۱۳۸۹)، در پژوهشی با عنوان بررسی و تبیین الزام‌های نظام جانشین‌پروری در بدنه دولت جمهوری اسلامی ایران و طراحی مدل مطلوب بر اساس اهداف ۱۴۰۴ ایران، عنوان می‌کند که یکی از چالش‌های دنیای امروز، تقاضا برای کارکنان شایسته و مستعد است. نظام جانشین‌پروری با هدف جذب افراد مستعد، باعث برخی بهبودها در کیفیت شده است. اما بیشترین تفاوت را در موفقیت سازمانی ایجاد کرده است. جایگزین نکردن مناسب افراد کلیدی سازمان در زمان‌های اضطراری؛ وجود نداشتن نظام ارتقای منطقی و کارآمد تا از راه آن همه افراد بتوانند هریک براساس شایستگی و عملکرد خود نردبان ترقی شغلی را طی کنند و آگاهی نداشتن بسیاری از مدیران از اجرای نظام جانشین‌پروری از معدود مشکلاتی است که سازمان‌های دولتی با آن مواجه‌اند. برنامه‌های جانشین‌پروری می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا یک تحلیل جامع از مهارت‌ها، استعدادهای کارکنان و تطبیق این یافته‌ها با نیازهای جاری و



آینده سازمان را ارائه دهد. از این رو ضروری است بهسازی استعدادها برای تصدی مشاغل مدیریت در راستای تحقق اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴ مورد توجه قرار گیرد [۱۵].

بروکز (۲۰۰۵) در مدل جانشین‌پروری طراحی شده خود، قابلیت‌های مدیریت ارشد را در این موارد خلاصه کرد: رهبری، مدیریت منابع انسانی، ارتباط شفاهی، کارگروهي، برنامه‌ریزی و ارزیابی، آگاهی سازمانی، فناوری عملی برای وظایف، جمع‌آوری و سازماندهی اطلاعات. از طرفی مدل انعطاف‌پذیری جانشین‌پروری بروکز دارای ۷ مرحله به شرح زیر است: ۱- برنامه از قبل طراحی شده؛ ۲- ارتباط با برنامه؛ ۳- شناسایی ویژگی‌های رهبری؛ ۴- ارزیابی نقاط قوت و سایر پیش‌ارزیابی‌ها؛ ۵- ارزیابی استعدادها؛ ۶- بهسازی استعدادها؛ ۷- ارزیابی جانشین‌پروری [۱۶].

توپر (۲۰۰۶) در پژوهش خود، از روش دلفی به مطالعه بهترین اقدام‌ها و فعالیت‌ها در رابطه با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پرداخت. وی در این پژوهش از ۳۷ مدیر اجرایی سازمان‌های خصوصی کمک گرفت و آنها را در سه مرحله متوالی بررسی کرد. این مطالعه به شکلی موفقیت‌آمیز، ۲۱ فعالیت مؤثر و مهم را در رابطه با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نمایان ساخت [۱۷].

کولینز (۲۰۰۷) در یک مطالعه روی ۳۰ مدیر اجرایی و مدیر منابع انسانی در ۱۵ سازمان صنعتی در ایالت متحده در خصوص ادغام بهسازی رهبری و فعالیت‌های جانشین‌پروری نشان داد که این سازمان‌ها از راه استفاده از کارکنان مدیریت در توسعه شبکه سازمان، شناسایی و کدگذاری کارکنان توانا، بهسازی افراد مستعد از راه تجربه‌های یادگیری بر مبنای پروژه، ایجاد فرایند جانشین‌پروری قابل انعطاف و ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی به‌طور مؤثر فعالیت‌های جانشین‌پروری را با بهسازی رهبری ادغام می‌کنند [۱۸].

چیمبرز (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «چرا مالکان صنایع کوچک بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بی‌توجه هستند» عنوان می‌کند که صنایع کوچک تأثیر شگرفی بر اقتصاد ایالت متحده دارند، اما بیشتر این صنایع در پنج سال اخیر ناکام بودند و هم‌زمان با بازنشستگی نسل انفجار زاد و ولد و ناکامی بلندمدت آنها در اقتصاد ایالت متحده، اغلب بحث برنامه‌ریزی جانشینی در این نهادها مغفول بوده است. بنابراین، هدف این پژوهش پیش‌بینی سطوح



کاربست برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به‌وسیله مالکان صنایع کوچک در ایالات متحده است [۱۹].

تریکل (۲۰۱۵) در رساله دکتری خود با عنوان «اکتشافات راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیریت اجرایی در کالج‌های محلی نیوجرسی» عنوان کرد که با توجه به افزایش بازنشستگی‌های زودهنگام، انجمن کالج‌های محلی آمریکا بحران بالقوه‌ای را در مدیریت اجرایی کالج‌های محلی شناسایی کرده است. اگرچه رؤسای کالج‌ها و هیأت‌امنا به‌وجود بحران زودهنگام معترف هستند، اما برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیریت به طرز نادری در برنامه‌ریزی استراتژیک کالج محلی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است [۲۰].

### ۲-۳- متغیرهای استفاده‌شده در پژوهش‌های گذشته

با مطالعات انجام‌شده در پیشینه پژوهش و مطالعات انجام‌شده حول موضوع، در بین پژوهش‌هایی که در رابطه با جانشین‌پروری و متغیرهای استفاده‌شده در آن انجام شده است، متغیرهای متفاوتی به‌کار رفته و شناسایی و معنادار بودن تأثیر هریک را در این زمینه آزمون کرده‌اند؛ اما به‌طور تقریبی در بیشتر این پژوهش‌ها، پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که تعدادی متغیر، تأثیر معنی‌داری در جانشین‌پروری دارند. در جدول ۱ تعدادی از پژوهش‌های انجام‌شده در رابطه متغیرهای استفاده‌شده در رابطه با جانشین‌پروری آمده است:

جدول ۱. پژوهش‌های انجام‌شده و متغیرهای استفاده‌شده آنها

متغیر (سال)	مک کانل چارلز (۱۹۹۳)	متز (۱۹۹۸)	لاوینکا (۲۰۰۵)	گروی (۲۰۰۵)	کاین (۲۰۰۰)	کیم (۲۰۰۳)	کسلر (۲۰۰۴)	کریاسی و علوی (۱۳۹۰)	کالگر و فرلمر (۲۰۰۳)	کاراتا (۱۹۹۲)	طباطبائی مقدم (۱۳۸۹)	شیمپین (۲۰۰۷)	زافول (۱۹۹۴)	راسول (۲۰۰۵)	راسول (۲۰۰۱)	رات ول (۲۰۰۷)	حسین‌نژاد (۱۳۸۷)	پیکت (۱۹۹۸)	بنهام (۱۹۹۹)	برینارد (۲۰۱۴)	بارت و داوی (۲۰۰۸)
ارزیابی استعداد فردی												*				*					
ارزیابی الزام‌های آینده کار												*									
ارزیابی الزام‌های فعلی کار												*									









گردآوری داده‌ها از جامعه آماری با استفاده از پایگاه داده و مصاحبه با خبرگان از روش میدانی استفاده شده است.

در این پژوهش برای سنجش دیدگاه‌ها و نگرش‌های افراد، طیف لیکرت معنی‌داری قرار گرفته است و متناسب با موضوع پژوهش طیفی با پنج نوع ارزیابی در اختیار پاسخگویان قرار گرفته است تا گرایش خود را درباره آن مشخص کنند. به‌منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کنند، به‌کار می‌رود. آلفای کرونباخ محاسبه‌شده برای بخش‌های مختلف پرسش‌نامه استفاده‌شده نشان داد که پرسش‌نامه‌ها از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردارند. از آنجایی که در پژوهش حاضر به مسئله جانشین‌پروری در سازمان مربوطه پرداخته می‌شود، از این‌رو باید برای تمام کارشناسان و مدیران سازمان و به نوعی بیشتر افراد سازمان، مورد مطالعه شود. بنابراین جامعه موردنظر تمامی افراد سازمان است که تعداد آن ۱۷۳۶ فرد می‌باشد. ولی با توجه به محدودیت دسترسی به تمامی نیروها و توزیع پرسش‌نامه در سازمان، در مجموع ۳۱۴ نفر در نظر گرفته شده است. به‌منظور اطمینان بیشتر تعداد بیشتری پرسش‌نامه توزیع شد که در نهایت ۳۲۰ پرسش‌نامه تأیید، بررسی و تحلیل شد. برای احصای معیارها با توجه به زمینه فعالیت سازمان موردنظر از ادبیات موضوع و تعدادی از خبرگان آن عرصه استفاده شد. برای جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل داده‌ها، جامعه آماری در این پژوهش شامل دو گروه می‌باشد که عبارت است از:

۱- خبرگان سازمان (بخش منابع انسانی) که شناختی از مباحث داشته و برای تعیین و وزن‌دهی شاخص‌ها استفاده شده‌اند و به‌صورت نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند (قضایوتی) انتخاب شده‌اند؛

۲- اشخاص حقیقی و تمام کارشناسان، کارشناسان ارشد، مدیران سازمان و رؤسای سازمان مربوط می‌باشد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش از نوع نمونه‌گیری احتمالی و با روش کوکران انجام شده است.

در این پژوهش نخست با مطالعه کتابخانه‌ای ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش عوامل مؤثر بر موفقیت جانشین‌پروری شناسایی شدند و براساس نظر خبرگان، عوامل مؤثر بر موفقیت جانشین‌پروری در سازمان‌های دانش‌محور استخراج و ارائه شد. سپس با آزمون‌های مختلف در



بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها به بررسی و ارائه شاخص‌های پر اهمیت‌تر و کم‌اهمیت‌تر و پیش‌بین‌های قوی به جهت موفقیت در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پرداخته شد. در نهایت هم با مقایسه نتایج آزمون‌ها، پیشنهادهایی در وضعیت موجود و مطلوب سازمان‌ها حول موضوع ارائه شده است.

### ۳-۱- متغیرهای پژوهش

در این پژوهش برای به‌دست آوردن متغیرهای مناسب، پس از مطالعه و بررسی ادبیات و پیشینه موضوع، جدول ۱ استخراج شد و سپس با توزیع پرسش‌نامه و مصاحبه برای اخذ نظرات خبرگان نسبت به عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های دانش‌محور، ۱۱ عامل به‌عنوان عوامل اصلی پژوهش براساس جدول ۲ به‌عنوان متغیرها و شاخص‌های این پژوهش معنی‌داری قرار گرفته است که با توزیع دو پرسش‌نامه در سطح سازمان و خبرگان، این اطلاعات با سازمان تطبیق داده شد. براساس جدول ۲ تمام عوامل استفاده شده در پژوهش به همراه نماد آنها نمایش داده شده است. برای سهولت و با توجه به اطلاعات وارد شده در نرم‌افزار SPSS از نماد عوامل مربوطه در تمام تحلیل‌ها و جدول‌هایی که در ادامه آمده است، استفاده شده است.

جدول ۲. نماد عوامل استفاده‌شده در پژوهش

ردیف	عامل	نماد شاخص	نماد در وضعیت موجود	نماد در وضعیت مطلوب
۱	استراتژی سازمان	S	SC	SF
۲	تبیین انتظارهای مدیران ارشد	E	EC	EF
۳	تعیین الزام‌های کار و کارکنان موجود	W	WC	WF
۴	تعیین الزام‌های کار و کارکنان آینده	N	NC	NF
۵	شناسایی و تعیین مشاغل کلیدی	K	KC	KF
۶	شایستگی / استقرار الگوی شایستگی	M	MC	MF
۷	ارزیابی عملکرد	P	PC	PF
۸	ارزیابی قابلیت‌های افراد	A	AC	AF

ردیف	عامل	نماد شاخص	نماد در وضعیت موجود	نماد در وضعیت مطلوب
۹	استعداد و شناسایی افراد مستعد	T	TC	TF
۱۰	کنترل و ارزیابی نتایج	R	RC	RF
۱۱	توسعه مدل	D	DC	DF

#### ۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون‌های پژوهش

در این پژوهش به‌منظور پردازش و تجزیه و تحلیل اطلاعات به‌دست‌آمده از پرسش‌نامه و تلخیص آنها، از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۳ استفاده شده است. در این بخش به بررسی یافته‌های حاصل از پژوهش در قالب آزمون‌های انجام‌شده (آزمون t تک‌نمونه‌ای، رگرسیون، تحلیل عاملی و آزمون KMO و بارتلنت) از مطالعات پیمایشی (پرسش‌نامه‌ها) ارائه و سپس نتایج حاصل از آن تحلیل شده است. به‌منظور بررسی وضعیت مؤلفه‌های جانشین‌پروری از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شد. در این بخش میانگین هریک از مؤلفه‌ها در نمونه پژوهش با میانگین توزیع نظری آن متغیر مقایسه شد. نکته آنکه از آنجایی که گویه‌های پرسش‌نامه با طیف لیکرت ۵ درجه‌ای طراحی شده بود، میانگین مؤلفه‌ها با عدد ۲/۵ به‌عنوان نقطه میانی مقیاس لیکرت ۵ تایی استفاده شد (جدول ۳).

جدول ۳ آزمون تی تک‌نمونه‌ای

عامل	T	معنی‌داری	میانگین داده‌ها	اختلاف میانگین با میانگین داده‌ها
SC	-۶/۲۳۱	۰/۰۰۱	۲/۲۲۴۱	-۰/۲۷۵۹۵
SF	۳۶/۶۰۱	۰/۰۰۱	۴/۰۴۵۵	۱/۵۴۵۵۲
EC	-۳/۲۸۷	۰/۰۰۱	۲/۳۵۱۷	-۰/۱۴۸۳۲
EF	۳۵/۰۷۶	۰/۰۰۱	۴/۰۸۰۴	۱/۵۸۰۴۲
WC	-۵/۰۴۷	۰/۰۰۱	۲/۲۷۲۹	-۰/۲۲۷۱۳
WF	۳۷/۳۴۶	۰/۰۰۱	۴/۰۲۴۸	۱/۵۲۴۷۹
NC	-۳/۳۶۵	۰/۰۰۱	۲/۳۳۰۷	-۰/۱۶۹۲۹
NF	۳۸/۲۵۴	۰/۰۰۱	۴/۱۰۱۸	۱/۶۰۱۷۹
KC	۱۰/۰۲۵	۰/۰۰۱	۲/۹۵۹۰	۰/۴۵۸۹۹



عامل	T	معنی داری	میانگین داده‌ها	اختلاف میانگین با میانگین داده‌ها
KF	۲۴/۸۹۸	۰/۰۰۱	۳/۶۴۲۹	۱/۱۴۲۸۶
MC	-۱/۹۱۰	۰/۰۵۷	۲/۴۱۵۱	-۰/۰۸۴۹۱
MF	۳۹/۰۵۶	۰/۰۰۱	۴/۱۰۳۴	۱/۶۰۳۴۴
PC	۱۰/۲۸۱	۰/۰۰۱	۲/۹۶۵۶	۰/۴۶۵۵۶
PF	۴۱/۹۴۹	۰/۰۰۱	۴/۱۳۴۳	۱/۶۳۴۳۴
AC	-۵/۱۰۵	۰/۰۰۱	۲/۲۵۹۷	-۰/۲۴۰۲۷
AF	۳۸/۸۷۲	۰/۰۰۱	۴/۱۳۶۰	۱/۶۳۵۹۸
TC	-۵/۷۲۲	۰/۰۰۱	۲/۲۳۰۳	-۰/۲۶۹۷۲
TF	۳۷/۰۸۳	۰/۰۰۱	۴/۱۷۰۹	۱/۶۷۰۹۰
RC	-۲/۱۶۳	۰/۰۳۱	۲/۴۰۰۸	-۰/۰۹۹۱۶
RF	۳۸/۴۶۹	۰/۰۰۱	۴/۱۳۵۴	۱/۶۲۷۸۵
DC	-۲/۱۸۵	۰/۰۳۰	۲/۳۹۵۰	-۰/۱۰۴۹۶
DF	۳۶/۸۴۵	۰/۰۰۱	۴/۱۵۲۹	۱/۶۵۲۹۱
۲/۵ = میانگین نظری				

در وضعیت وجود، عامل‌های ارزیابی عملکرد و شناسایی و تعیین مشاغل کلیدی اهمیت متوسط داشته و شاخص شایستگی / استقرار مدل شایستگی (MC) در پژوهش دارای سطح معنی داری بیشتر از ۵ صدم و اهمیت آن در جانشین‌پروری کمتر از حد متوسط می‌باشد. در وضعیت مطلوب تمامی عامل‌ها اهمیت بیشتر از حد متوسط داشته‌اند و شاخص‌های استعداد و شناسایی افراد مستعد، توسعه مدل و ارزیابی قابلیت‌های افراد (AF، DF، TF) بیشتر اثرگذاری را دارند.

به‌منظور بررسی سهم هریک از عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در پیش‌بینی موفقیت سازمان در جانشین‌پروری و باتوجه‌به تعداد زیاد مؤلفه‌ها از رگرسیون چندمتغیره با روش گام‌به‌گام استفاده شد. به این منظور نخست همبستگی هریک از متغیرها با متغیر ملاک بررسی شد و سپس مفروضه‌های این آزمون بررسی شد (جدول ۴).



جدول ۴. ضرایب همبستگی متغیر پیشین و ملاک (N=320)

عنوان	مقدار	عنوان	مقدار
ضریب همبستگی پیرسون	۰/۳۰۴**	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۲۹۸**
معنی داری	۰/۰۰۱	معنی داری	۰/۰۰۱
ضریب همبستگی پیرسون	۰/۴۵۳**	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۲۲۵**
معنی داری	۰/۰۰۱	معنی داری	۰/۰۰۱
ضریب همبستگی پیرسون	۰/۴۳۶**	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۳۰۶**
معنی داری	۰/۰۰۱	معنی داری	۰/۰۰۱
ضریب همبستگی پیرسون	۰/۳۷۰**	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۳۲۹**
معنی داری	۰/۰۰۱	معنی داری	۰/۰۰۱
ضریب همبستگی پیرسون	۰/۳۳۱**	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۲۰۰**
معنی داری	۰/۰۰۱	معنی داری	۰/۰۰۱
** همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است		ضریب همبستگی پیرسون	۰/۳۱۲**
		معنی داری	۰/۰۰۱

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، همبستگی تمام عوامل در سطح معنی داری ۰/۰۱ قابل توجه (زیاد) است. براساس جدول بالا متغیرهای AF، TF و RF به ترتیب بیشترین ضریب همبستگی را دارند و بیشترین نقش پیش‌بینی در موفقیت جانشین‌پروری در وضعیت مطلوب می‌باشد.

جدول ۵ نتایج تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام را نشان می‌دهد. نتایج جدول نشان‌دهنده آن است که کدام متغیر(ها) نقش قوی‌تری در پیش‌بینی موفقیت‌آمیز جانشین‌پروری دارند. به عبارت دیگر کدام متغیر می‌تواند بهترین عملکرد در موفقیت جانشین‌پروری سازمان را داشته باشد (جدول ۵).

جدول ۵. نتیجه آزمون رگرسیون

عامل	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> تعدیل یافته	خطای استاندارد برآورد	R <sup>2</sup> تغییر	Sig	دوربین واتسون
AF	۰/۴۵۳	۰/۲۰۵	۰/۲۰۳	۰/۹۱۷۹۵	۰/۲۰۵	۰/۰۰۱	
TF	۰/۴۷۳	۰/۲۲۴	۰/۲۱۹	۰/۹۰۸۵۴	۰/۰۱۹	۰/۰۰۶	۱/۸۱۱



اولین متغیری که وارد معادله رگرسیون گام‌به‌گام شده است، شاخص ارزیابی قابلیت‌های افراد (AF) بوده و دومین عامل، شاخص استعداد و شناسایی افراد مستعد (TF) است. نتایج حاصل از جدول بالا و باتوجه به مقدار عددی  $R^2$  تعدیل یافته نشان می‌دهد که چنانچه روی مؤلفه AF کار شود، سازمان به میزان ۲۰ درصد در جانشین‌پروری موفق عمل کرده و چنانچه علاوه بر مؤلفه AF مؤلفه TF نیز وارد شود، میزان آن نزدیک به ۲ درصد افزایش پیدا کرده و مقدار عددی موفقیت در جانشین‌پروری به ۲۲ درصد افزایش پیدا می‌کند. بنابراین نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام نشان می‌دهد بیشترین نقش پیش‌بینی در موفقیت جانشین‌پروری شامل این دو متغیر بوده که تا ۲۲ درصد می‌توانیم موفقیت سازمان را پیش‌بینی کنیم. به عبارت دیگر، از میان متغیرهای پیشین موجود، AF بیشترین نقش را در پیش‌بینی موفقیت سازمان در جانشین‌پروری دارد و حدود ۲۰ درصد از تغییرات متغیر ملاک را تبیین می‌کند. در مرحله بعد TF وارد مدل شد. این ۲ متغیر در مجموع ۲۲ درصد از تغییرات متغیر ملاک را پیش‌بینی می‌کنند.

## ۵- تحلیل عاملی

یکی از روش‌های بررسی روایی، تحلیل عاملی است که به دو نوع تأییدی و اکتشافی تقسیم می‌شود و نقش مهمی در شناسایی و تحلیل متغیرهای پژوهش دارد. باتوجه به مؤلفه‌های پژوهش، در جهت تأیید روایی سازه و هم‌به‌عنوان یکی از مراحل مدل‌سازی از تحلیل عاملی مؤلفه‌های جانشین‌پروری در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب استفاده شده است. روش‌های مختلفی برای اطمینان از کفایت نمونه‌گیری وجود دارد که از جمله آنها می‌توان به آزمون (KMO) اشاره کرد که مقدار آن همواره بین ۰ تا ۱ در نوسان است. در صورتی که مقدار KMO کمتر از ۰/۵ باشد، داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهد بود و اگر مقدار آن کمتر از ۰/۷ باشد، می‌توان با احتیاط بیشتر به تحلیل عاملی پرداخت ولی در صورتی که مقدار آن بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد، همبستگی‌های موجود در بین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب خواهد بود. از سوی دیگر برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها مبنی بر اینکه ماتریس همبستگی‌هایی که پایه تحلیل قرار می‌گیرد، در جامعه برابر با صفر نیست (اگر sig آزمون بارتلت کوچک‌تر از ۰/۰۵ درصد باشد، فرض شناخته‌شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود؛ یعنی تحلیل عاملی برای شناسایی مدل مناسب است) از آزمون بارتلت استفاده شده است.





باتوجه به نتایج آزمون، مقدار آماره KMO در حالت‌های موجود و مطلوب به ترتیب برابر ۰/۹۳۳ و ۰/۹۴۷ است بنابراین داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی مناسب‌اند. همچنین نتایج آزمون کرویت بارتلت در دو وضعیت نیز معنادار است؛ یعنی بین متغیرها همبستگی معنادار وجود دارد.

براساس جدول ۶ متغیرهای استعداد و شناسایی افراد مستعد، ارزیابی قابلیت‌های افراد، کنترل و ارزیابی مدل، شایستگی افراد و مدل شایستگی، توسعه مدل و تعیین الزام‌های کار و کارکنان آینده در وضعیت موجود، به ترتیب دارای بیشترین مقدار واریانس داده به وسیله متغیر مربوطه توزیع داده می‌شود یا به عبارت دیگر بیشترین تأثیر در مدل را دارد. سایر شاخص‌ها که در جدول ۶ به صورت تیره‌تر نمایش داده شده است، از نظر پاسخ‌دهندگان باید با احتیاط بیشتر بررسی شده و در مدل استفاده شود. بنابراین براساس نتایج، از دید افراد پاسخ‌دهنده، به شاخص‌های استعداد و شناسایی افراد مستعد، ارزیابی قابلیت‌های افراد، کنترل و ارزیابی مدل، شایستگی افراد و مدل شایستگی، توسعه مدل و تعیین الزام‌های کار و کارکنان آینده، به ترتیب حال حاضر بیشترین اهمیت در سازمان داده می‌شود.

جدول ۶. نتایج تحلیل عاملی در وضعیت موجود      جدول ۷. نتایج تحلیل عاملی در وضعیت مطلوب

شاخص‌ها در وضعیت مطلوب	مجموع بار (مربع شده)
AF	۰/۸۸۹
DF	۰/۸۸۸
TF	۰/۸۸۲
RF	۰/۸۶۲
MF	۰/۸۴۰
PF	۰/۸۰۵
NF	۰/۷۹۱
SF	۰/۷۱۶
EF	۰/۷۱۶
WF	۰/۷۰۲
KF	۰/۳۶۶

شاخص‌ها در وضعیت موجود	مجموع بار (مربع شده)
TC	۰/۸۶۰
AC	۰/۸۴۲
DC	۰/۸۰۹
MC	۰/۸۰۸
RC	۰/۷۹۳
NC	۰/۷۰۴
PC	۰/۶۷۹
WC	۰/۶۵۳
SC	۰/۶۳۲
EC	۰/۵۷۲
KC	۰/۴۸۲



بر اساس جدول ۷ تمامی شاخص‌ها به‌جز شاخص شناسایی و تعیین مشاغل کلیدی در وضعیت مطلوب به‌ترتیب دارای بیشترین مقدار واریانس داده به‌وسیله متغیر مربوطه توزیع داده می‌شود و بیشترین تأثیر در مدل را دارد. به عبارت دیگر از نظر پاسخ‌دهندگان فقط شاخص شناسایی و تعیین مشاغل کلیدی در وضعیت مطلوب باید با احتیاط بیشتر بررسی شده و در مدل استفاده شود.

در این مطالعه برای وزن‌دهی به معیارهای مناسب (همان‌طور که اشاره شد) نخست ادبیات موضوع و منابع داخلی و خارجی مرتبط با جانشین‌پروری بررسی شدند. پس از جمع‌آوری معیارها از منابع مختلف بر اساس با جدول ۱، معیارهای جدول ۲ استخراج شد. برای مشخص‌شدن اوزان معیارها با نقطه نظر خبرگان از فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) استفاده شد. در گام نخست معیارهای در دسترس بر اساس هدف به‌صورت زوجی مقایسه شدند. تمامی عناصر هر خوشه باید به‌صورت دو به دو مقایسه شوند. برای تجمیع دیدگاه‌ها از میانگین هندسی هریک از پاسخ‌دهندگان استفاده شد. در فرایند سلسله مراتبی، عناصر هر سطح نسبت به عنصر مربوط خود در سطح بالاتر به‌صورت زوجی مقایسه شده و وزن آنها محاسبه می‌شود که این وزن‌ها را وزن نسبی می‌نامیم. سپس با تلفیق وزن‌های نسبی، وزن نهایی هر گزینه مشخص می‌شود. گزینه‌ها و نتایج مورد مقایسه بر اساس جدول ۸ می‌باشد. تمام مقایسه‌ها در فرایند سلسله مراتبی به‌صورت زوجی انجام می‌گیرد. ماتریس مقایسه زوجی بر اساس میانگین هندسی دیدگاه خبرگان تنظیم شده است. وزن نهایی معیارها به‌ترتیب اولویت معیارها بر اساس دیدگاه خبرگان سازمان بر اساس جدول ۸ است.

#### جدول ۸. وزن نهایی معیارها به‌ترتیب اولویت

ردیف	نماد	متغیر	وزن
۱	W	تعیین الزام‌های کار و کارکنان موجود	۰/۴۵۱
۲	S	استراتژی سازمان	۰/۱۲۴
۳	M	شایستگی / استقرار الگوی شایستگی	۰/۰۷۳
۴	T	استعداد و شناسایی افراد مستعد	۰/۰۷۲
۵	K	شناسایی و تعیین مشاغل کلیدی	۰/۰۶۱
۶	A	ارزیابی قابلیت‌های افراد	۰/۰۵۷



ردیف	نماد	متغیر	وزن
۷	E	تبیین انتظارات مدیران ارشد	۰/۰۵۶
۸	D	کنترل و ارزیابی نتایج	۰/۰۳۹
۹	P	ارزیابی عملکرد	۰/۰۳۵
۱۰	N	تعیین الزام‌های کار و کارکنان آینده	۰/۰۳۱

## ۶- نتیجه‌گیری

در این پژوهش از ۱۱ شاخص براساس جدول ۲ استفاده شده است. به‌منظور بررسی پایایی ابزار ساخته‌شده نخست همسانی درونی این ابزار با استفاده از ضرایب آلفای کرونباخ، محاسبه شد. درواقع از راه بررسی مجموع همبستگی‌های درونی تک‌تک سؤال‌های هر آزمون با نمره کل آن آزمون می‌توان ضرایب همسانی درونی را محاسبه کرد. به عبارت دیگر وقتی یک آزمون خوب است که تک‌تک سؤال‌های آن به‌صورت همسو یک مفهوم یا سازه را اندازه بگیرند. مقدار شاخص آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه ۳۰ سؤالی در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب به‌ترتیب ۰/۹۶۲ و ۰/۹۷۴ به‌دست آمد که می‌توان گفت آزمون ساخته‌شده ضریب همسانی درونی مناسب و بالایی داشته است.

سپس براساس با آزمون‌های T تک‌نمونه، رگرسیون، تحلیل عاملی و AHP براساس نظرات پاسخ‌دهندگان و خبرگان سازمان به بررسی اهمیت، میزان موفقیت شاخص‌ها در جانشین‌پروری و وزن آنها از نقطه نظر خبرگان پرداخته شد. براساس با نتایج تحلیل‌ها، تمام شاخص‌های استخراج‌شده و استفاده‌شده الگو، در برنامه‌ریزی و موفقیت جانشین‌پروری مؤثر می‌باشند.

باتوجه به جدول ۶ و نتایج حاصل از تحلیل عاملی در وضعیت موجود، شاخص‌های استعداد و شناسایی افراد مستعد، ارزیابی قابلیت‌های افراد، کنترل و ارزیابی مدل، شایستگی افراد و مدل شایستگی، توسعه مدل و تعیین الزام‌های کار و کارکنان آینده، به‌ترتیب بیشترین اهمیت را داشتند یا به عبارت دیگر از نظر پاسخ‌دهندگان در وضعیت موجود سازمان، این شاخص‌ها، اجرا، پیاده‌سازی و یا به آنها پرداخته شده است. براساس جدول ۶ از کم



اهمیت‌ترین شاخص‌ها به‌ترتیب، شناسایی و تعیین مشاغل کلیدی، تبیین انتظارات مدیران ارشد، استراتژی سازمان و تعیین الزام‌های کار و کارکنان موجود بوده یا به عبارت دیگر از نظر پاسخ‌دهندگان در وضعیت موجود سازمان شاخص‌های مذکور، اجرا، پیاده‌سازی و یا دیده و پرداخته نشده است و به نوعی کمبود آن احساس می‌شود. در وضعیت مطلوب براساس جدول ۷ شاخص‌های ارزیابی قابلیت‌های افراد، توسعه مدل، استعداد و شناسایی افراد مستعد به‌ترتیب بیشترین اهمیت را دارد. به عبارت دیگر از نظر پاسخ‌دهندگان برای موفقیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در پیاده‌سازی و اجرای آن دارای اولویت، اهمیت و اختصاص زمان بیشتری می‌باشد.

براساس نتایج حاصل از آزمون رگرسیون که نمونه‌گیری از کل جامعه برای وضعیت مطلوب به‌دست آمده است، شاخص‌های ارزیابی قابلیت‌های افراد، استعداد و شناسایی افراد مستعد دارای بیشترین اهمیت و موفقیت در جانشین‌پروری دارد ولی از نقطه نظر خبرگان تعیین الزام‌های کار و کارکنان موجود، استراتژی سازمان، شایستگی / استقرار مدل شایستگی دارای بیشترین وزن و اهمیت در موفقیت جانشین‌پروری خواهد داشت. در این مرحله با مقایسه نتایج آزمون‌ها و تحلیل‌های مختلف به با اهمیت‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین شاخص‌ها در وضعیت موجود و مطلوب پرداخته شده‌است. در وضعیت موجود با مقایسه نتایج آزمون‌ها، از نظر پاسخ‌دهندگان، شاخص‌های جدول ۹ اهمیت بالایی دارد. به عبارت دیگر از نظر جامعه آماری به این شاخص‌ها در وضعیت موجود سازمان بیشتر پرداخته شده است.

جدول ۹. مقایسه شاخص‌های با اهمیت با آزمون‌های مختلف (وضعیت موجود)

رتبه	T تک نمونه	تحلیل عاملی
۱	ارزیابی عملکرد	استعداد و شناسایی افراد مستعد
۲	شناسایی و تعیین مشاغل کلیدی	ارزیابی قابلیت‌های افراد



جدول ۱۰. مقایسه شاخص‌های کم‌اهمیت با آزمون‌های مختلف (وضعیت موجود)

رتبه	T تک نمونه	تحلیل عاملی
۱	شایستگی / استقرار الگوی شایستگی	شناسایی و تعیین مشاغل کلیدی
۲		تبیین انتظارات مدیران ارشد

به‌طور خلاصه در جدول ۱۱ مقایسه‌ای از پر اهمیت‌ترین و جدول ۱۲ کم اهمیت‌ترین شاخص‌ها با توجه به آزمون‌های انجام شده اشاره شده است.

جدول ۱۱. رتبه‌بندی شاخص‌ها با آزمون‌های مختلف

مقایسه شاخص‌های با اهمیت با آزمون‌های مختلف (وضعیت مطلوب)

رتبه	T تک نمونه	رگرسیون	تحلیل عاملی	AHP (خبرگان)
۱	استعداد و شناسایی افراد مستعد	ارزیابی قابلیت‌های افراد	ارزیابی قابلیت‌های افراد	تعیین الزام‌های کار و کارکنان موجود
۲	شایستگی / استقرار مدل شایستگی	استعداد و شناسایی افراد مستعد	توسعه الگو	استراتژی سازمان
۳	ارزیابی قابلیت‌های افراد		استعداد و شناسایی افراد مستعد	شایستگی / استقرار الگوی شایستگی
۴			کنترل و ارزیابی نتایج	استعداد و شناسایی افراد مستعد

جدول ۱۲. مقایسه شاخص‌های کم‌اهمیت با آزمون‌های مختلف (وضعیت مطلوب)

رتبه	T تک نمونه	تحلیل عاملی	AHP (خبرگان)
۱	شناسایی و تعیین مشاغل کلیدی	شناسایی و تعیین مشاغل کلیدی	تعیین الزام‌های کار و کارکنان آینده
۲			ارزیابی عملکرد

بر اساس مقایسه انجام شده بین نتایج تحلیل‌ها و آزمون‌های مختلف، بر اساس جدول ۱۱ شاخص‌های ارزیابی قابلیت‌های افراد، شایستگی / استقرار الگوی شایستگی، استعداد و شناسایی افراد مستعد و تعیین الزام‌های کار و کارکنان موجود دارای بیشترین اهمیت و تأثیر در



موفقیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری از نظر پاسخ‌دهندگان و خبرگان سازمان دارد و پیشنهاد می‌شود برای موفقیت در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری از شاخص‌های مذکور با اولویت بالا استفاده شود. در مقابل، مقایسه انجام‌شده در رابطه با شاخص‌های کم‌اهمیت با آزمون‌های مختلف، شاخص‌های شناسایی و تعیین مشاغل کلیدی، تعیین الزام‌های کار و کارکنان آینده و ارزیابی عملکرد دارای کم‌اهمیت‌ترین شاخص‌ها در بین شاخص‌ها می‌باشد. شاید بتوان اینگونه برداشت کرد که این شاخص‌ها برای سازمان اولویتی نداشته و یا در حال حاضر این شاخص‌ها در سازمان معنی‌داری و پیاده‌سازی شده است.

## ۷- منابع

- [1] Lee F. H., Lee T. Z., Wu W. Y. "The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan", *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 2010, 1351-1372.
- [2] Rothwell W. J., Jackson, R. D., Ressler C. L., Jones M. C., Brower, M. Career "Planning and succession management: Developing your organization's talent—for today and tomorrow: Developing your organization's talent—for today and tomorrow", ABC-CLIO, 2015.
- [۳] راهداری حسین، بررسی میزان کاربرد نظریه آشکارساز ترک خدمت داوطلبانه در تبیین ترک خدمت کارکنان دانشوران در چند شرکت نرم‌افزاری در ایران (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ۱۳۸۸.
- [4] Huang T. C. "Succession management systems and human resource outcomes", *International Journal of Manpower*, 22(8), 2001, 736-747.
- [5] Agrawal N. M., Khatri N., Srinivasan R. "Managing growth: Human resource management challenges facing the Indian software industry", *Journal of World Business*, 47(2), 2012, 159-166.
- [6] Fulmer R. "Choose tomorrow's leaders today: Succession planning grooms firms for success", *Graziadio Business Review*, 5(1), 2002.
- [7] Kim Y. *Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of US affiliates of foreign multinational companies*, 2016.
- [8] Rothwell W. J. "Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within", *AMACOM Div American Mgmt Assn*, 2010.
- [۹] ابوالعلائی بهزاد، غفاری عباس، "مدیران آینده، مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران"، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۵.



- [10] Helton K. A., Jackson R. D. "Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment", *Public Personnel Management*, 36(4), 2007, 335-347.
- [11] Varhegyi M. M., Jepsen, D. M. "Director Succession planning in not-for-profit boards", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 2007, 106-126.
- [12] Rothwell W. J., Poduch S. "Introducing technical (not managerial) succession planning", *Public Personnel Management*, 33(4), 2004, 405-419.
- [13] Fulmer R. M., Conger J. A. "Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage", *AMACOM Div American Mgmt Assn*, 2014.
- [۱۴] حسینیان شهامت، دری نوکورانی بهروز "کاربرد الگوی ریاضی در تصمیم‌سازی نظام جانشینی مدیریت ناجا"، فصلنامه دانش انتظامی، بهار ۸۵، دوره ۸ شماره ۱، ۱۳۸۵، ۳۴-۵۲.
- [۱۵] بهشتی فر، ملیکه "بررسی و تبیین الزام‌های نظام جانشین‌پروری در بدنه دولت جمهوری اسلامی ایران و طراحی مدلی مطلوب براساس اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴ ایران"، رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، ۱۳۸۹.
- [16] Giles C., Johnson L., Brooks S., Jacobson S. L. "Building bridges, building community: Transformational leadership in a challenging urban context", *Journal of School Leadership*, 15(5), 2005, 519-545.
- [17] Topper W. W. *Leadership change in privately controlled businesses: A Delphi study of succession planning best practices (Doctoral dissertation)*. Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3206379), 2006.
- [18] Collins S. K., Collins K. S. "Succession planning and leadership development: critical business strategies for healthcare organizations", *Radiology Management*, 29(1), 2007, 16-21.
- [19] Chambers H. A. *Opening the black box: Why small business owners neglect succession planning (Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology)*, 2014.
- [20] Trickel M. M. *The exploration of executive leadership succession planning strategies in New Jersey community colleges*, Grand Canyon University, 2015.