

Journal Iranian Political Sociology

Vol. ۵, No. ۷, Mehr ۲۰۲۲

<https://doi.org/10.30510/psi.2022.343782,3492>

Designing a comprehensive model of succession planning in the banking system (Case Study: Agriculture Bank of Iran)

Abstract

Efficient, specialized, and motivated human resources in different jobs and positions are among the factors playing a strategic role in achieving organizational goals. An invertible issue in this regard is the withdrawal of the workforce from various organizational levels for different reasons (e.g., resignation, retirement, promotion, or even death). Succession planning is one program that provides the best competent staff for the organization's key jobs when needed. This research aims to design a comprehensive model of succession management in the banking system. This research is developmental and applied research in terms of its purpose, descriptive survey and exploratory in terms of its nature and method, and a mixed study in terms of research data. A questionnaire was used in this research to collect quantitative data. Based on a qualitative approach and through semi-structured interview tools, the data were collected from the opinions of ۱۲ experts. Overall, the obtained items have ۵ indicators and ۳۴ components. Components and indicators of succession planning in key occupations of the Agriculture Bank of Iran were identified, and the final model was presented. The introduced model is the first model of the Agriculture Bank of Iran. Furthermore, regarding the comprehensiveness of its factors, this tool can be highly generalized and used for other similar regulatory organizations.

Keywords: Human resource management; Succession planning; Performance evaluation; configuration and organization; Agriculture Bank

محمد علی احمدزاده^۱

علی مهدی زاده اشرفی (نویسنده مسئول)^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۱۳

چکیده

یکی از مواردی که نقشی راهبردی در رسیدن سازمان‌ها به اهداف از پیش تعیین شده آنها دارد، منابع انسانی کارآمد، متخصص و با انگیزه در مشاغل و جایگاه‌های مختلف می‌باشد. از طرفی، به نظر می‌رسد که خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت امری اجتناب‌ناپذیر است. برنامه جانشین پروری، یکی از این برنامه‌ها برای تامین نیروهای زبده برای مشاغل کلیدی سازمان در مواقع لزوم می‌باشد. هدف اصلی این تحقیق، طراحی مدل جامع مدیریت جانشین پروری در سیستم بانکی می‌باشد. این پژوهش از لحاظ طبقه‌بندی براساس هدف، پژوهشی توسعه‌ای و کاربردی است و از نظر طبقه‌بندی بر اساس ماهیت و روش، پژوهشی توصیفی پیمایشی و اکتشافی است و بر اساس نوع داده‌های پژوهش، پژوهشی آمیخته است و همچنین از پرسشنامه استفاده شده است که داده‌های کمی را تشکیل داده است و مبتنی بر رویکردی کیفی و براساس ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته، داده‌های ی بر نظرات ۱۲ خبرگان گردآوری مدل تحقیق دارای ۵ شاخص و ۳۴ مولفه می‌باشد. مع و مولفه‌ها و شاخص‌های جانشین پروری در مشاغل کلیدی بانک کشاورزی شناسایی و مدل نهایی ارائه گردید. مدل معرفی شده نخستین مدل بانک کشاورزی بوده و به دلیل جامعیت عوامل آن از معرف قابلیت تعمیم‌پذیری بالایی برای سایر سازمان‌های نظارتی مشابه برخوردار است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت منابع انسانی، مدیریت جانشین پروری، ارزیابی عملکرد، پیکربندی و سازماندهی، بانک کشاورزی

^۱دانشجو گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران.

ma.ah1977@yahoo.com

^۲استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

a.mehdizadeh.a@iaufb.ac.it

ضرورت و اهمیت موضوع که بیشتر ابعاد گوناگون آن مورد بررسی و مرور قرار گرفت، مهمترین دلیل بر اهمیت و ضرورت انجام تحقیق حاضر می باشد. در یکی از بررسی های نسبتاً جامع درباره جانشین پروری که توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی (سابق) کشور انجام یافته و نتیجه آن ابتدا به گونه دستورالعمل های اجرایی برای سازمانهای دولتی (در سال ۱۳۸۲) و پس از آن در برنامه چهارم توسعه نیز پیشنهاد گردید، جانشین پروری فرآیندی معرفی شده است که در بردارنده گامهای جانشین شناسی، جانشین گزینی، جانشین گماری، جانشین داری و جانشین پروری است. برغم نگاه تقریباً جامع پژوهش مذکور، اکنون پس از گذشت حدود ۸ سال از آن پیشنهاد، جای بررسی دارد که در نظام بانکی (بانک کشاورزی) - اجرای فرآیند مذکور و بطور کلی استقرار ساز و کارهای جانشین پروری، مورد بررسی قرار گیرد. از این رو سعی پژوهش حاضر بر این است تا ضمن بهره مندی از چارچوب ارائه شده توسط سازمان برنامه، کامل کننده آن بوده و سایر عوامل اثرگذار بر جانشین پروری در سیستم بانکی و به طور ویژه بانک کشاورزی مورد بررسی قرار دهد امید است تا محققین آینده نیز با انجام پژوهش های مشابه در سایر سازمان های دولتی این پژوهش را کامل کرده و بر غنای آن بیفزایند و تا حد امکان به آن قابلیت تعمیم دهند.

ادبیات تحقیق

عصر کنونی، عصر دانش و توانایی است؛ همان گونه که الوین تافلر در کتابهای موج سوم و جابه جایی در قدرت نیز مطرح کرده، عاقل قدرت و جابجایی در دنیای امروزی که دوره موج سوم و پست مدرنیسم لقب گرفته است، دانش و دانائی است، به همین دلیل امروزه توسعه از محور اقتصادی به محور اطلاعاتی و دانائی تبدیل شده است و چنانچه اندیشمندانی چون پیتر دراکر، چارلز هندی، پیتر سنگه و دیگران نیز گفته اند سازمانهای هزاره سوم از مفاهیم جدیدی همچون مدیران دانش، کارکنان دانش هدار، سازمانهای دانش آفرین، یادگیرنده و یاد دهنده صحبت می کنند. در عصر حاضر، توسعه منابع فکری، از سانی و هدیریت دانش به عنوان راز بقا و ماندگاری سازمانها و جوامع تلقی می شود و مهمترین چالش در عرصه کسب و کار، بهره مندی از نیروی انسانی هو شمند، مستعد، توانمند و شایسته می باشد. از آنجا که سازمانها در آینده با چالش های رقابتی فزاینده ای مواجه خواهند شد و برای مدیریت این چالش ها نیاز به مدیرانی شایسته تر و اثربخش تر از مدیران فعلی خواهند داشت، لذا در سازمانهای آینده نگر و آینده ساز هدیریت استعدادها و جایگزین پروری هر روز از اهمیت بیشتری برخوردار باشد (مورگان و سرون، ۲۰۱۵).

بسیاری از سازمانهایی که در مسیر زوال و نابودی قرار دارند؛ برای تامین نیازهای آینده خود به مدیران، برنامه های ندارند و امروزه - دست حادثه و زمان می سپارند و در رویارویی با مسائل به صورتی واکنش عمل می کنند، ولی سازمانهایی که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند برنامه ریزی های خود را بر شناسایی و پرورش استعدادهای هدیریتی درون سازمانی (در ابتدا) و بیرون سازمانی متکی می کنند (بردبار، کریمی، زارع و کنجکاو منفرد، ۱۳۹۷: ۸۸).

تعاریف متنوعی از مدیریت جانشین پرور وجود دارد، که در جدول ۱ به تعدادی از آنها اشاره شده است. بایهام^۱ (۲۰۱۴) مراحل یک برنامه مدیریت جانشین پروری را به صورت زیر عنوان کرده است (هادی زاده مقدم و سلطانی، ۱۳۹۹: ۴۲):

- شناسایی شایستگی های مدیریتی مورد نیاز بر اساس نیازها، ارزش ها و استراتژی های آینده
- شناسایی افراد با پتانسیل بالا و ارزیابی این افراد برای شناسایی نقاط قوت و شکاف های مهارتی موجود
- ایجاد برنامه های توسعه ای شامل چرخش شغلی، برنامه های خاص و مربیگری
- انتخاب و جایگزین کردن افراد در مشاغل کلیدی بر پایه عملکرد، تجربیات و توان آنها

^۱ Byham

• نظارت بر سیستم مدیریت جانشین پروری

• کسب حمایت مدیریت ارشد (هائته و همکاران، ۲۰۱۷ به نقل از هادی‌زاده مقدم و سلطانی، ۱۳۹۹، ۴۲).

جدول ۱. خلاصه ای از تعاریف مدیریت جانشین-پروری

نام نویسنده	سال	تعاریف مدیریت جانشین پروری
ولف	۲۰۲۰	برنامه ای است که سازمان به طور نظام‌مند، تداوم رهبری را برای منصب‌های کلیدی تأمین می‌کند
کاران و همکاران	۲۰۱۹	مدیریت جانشین پروری، مزیت رقابتی برای سازمان به وسیله پر کردن مسیر ارتقا شغلی، سازمانی از طریق افراد با استعداد برای اطمینان از وجود این افراد، هم برای زمان حال و هم آینده، برای هر سطح رهبری در سازمان ایجاد می‌کند.
بایهام و همکاران	۲۰۱۸	فرایندی که به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد با تجربه و توانا برای پرکردن منصب‌های مدیریتی و ارشد موجود است

متز^۱ (۲۰۱۴) ادر طراحی فرایند مدیریت جانشین پروری، برای مواجهه با انتظارات و تقاضاهای حال و آینده، حداقل ۵ عامل کلیدی را با اهمیت دانسته است (جدول ۱).

قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان «کاربست مدل میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین پروری» با استفاده از روش تحلیل کیفی -تحلیل محتوا به تحلیل شیوه‌های تسهیل‌گر یا بازدارنده اجرای برنامه جانشین پروری در شرکت ایتوک پرداختند و از مصاحبه به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها بهره گرفته‌اند. براساس نتایج این تحقیق موانع استقرار جانشین پروری فرهنگ سازمانی را بیچ در سازمانهای ایرانی به ویژه بی‌صدقتی در ارائه اطلاعات، بی‌اعتمادی به یکدیگر و حسادت نسبت به همکاران در کنار عوامل جهان-شمولی چون؛ عدم حمایت مدیران عالی، محاسبه هزینه و منفعت و فقدان انگیزه عمومی در میان کارکنان، در برابر توسعه برنامه جانشین پروری مانع به وجود می‌آورند.

هادی‌زاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان «تبیین مؤلفه‌های پیاده سازی مدیریت جانشین پروری در سازمان» انجام داده‌اند. و نشان دادند که چهار عامل مؤثر برای استقرار موفق نظام مدیریت جانشین پروری (تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیدها، توسعه کاندیدها، و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین پروری) در صنعت نفت است.

ودادی و زارع‌فرد (۱۳۹۹) کار تحقیقی با عنوان «طراحی مدل شایستگی برای استعدادیابی و جانشین پروری مدیران» انجام داده‌اند. این پژوهش با هدف طراحی مدل شایستگی‌های مدیریتی جهت استعدادیابی و جانشین پروری مدیران در شرکت‌های هلدینگ عمران شهرهای جدید ایران صورت گرفته است. جامعه آماری شامل مدیران ارشد و میانی شرکت مادر تخصصی و همچنین مدیران ارشد شرکت-های تابعه بوده و ابراز جمع آوری اطلاعات و مصاحبه و پرسشنامه می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل از روش تحلیل عاملی تاییدی و معادلات ساختاری استفاده شده است. نتیجه پژوهش یک مدلی شایستگی در ابعاد سه‌گانه دانشی اجرایی و شخصیتی و اخلاقی است که شامل شش شایستگی کلیدی بوده و هر شایستگی کلیدی نیز از چند شاخص یا شایستگی فرعی تشکیل شده است.

کرباسی و علوی (۱۳۹۹) در تحقیق خود با عنوان «ملاحظات طراحی و پیاده‌سازی اثربخش نظام جانشین پروری در یک شرکت با رسمیت پایین و کارکنان دانش‌محور» به شناسایی تاثیر ویژگیهای دورنی یک سازمان بر طراحی و پیاده سازی اثربخش نظام جانشین-

^۱ Metz

پروری پرداختند. ویژگیهای سازمان مورد مطالعه عبارتند از: رسمیت پایین، بر خورداری از رشد سریع، وجود کارکنان دانش‌محور، برخورداری از مالکان و مدیران مشترک. این تحقیق با استفاده از روش تجزیه و تحلیل تم، بر روی داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، روش‌های مناسب اجرای هرگام از برنامه‌های جانشین‌پروری و ملاحظات پیاده‌سازی این برنامه در هرگام، بر اساس ویژگی‌های خاص این شرکت مورد بررسی قرار گرفته است.

یافته‌های پژوهش یاربرو (۲۰۱۶) نشان می‌دهد که میان راهبردها و جهت‌گیریهای مدیران ارشد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رابطه‌ای قوی و معنادار وجود دارد. یافته‌های پژوهش دینگمن (۲۰۱۶) نیز نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معناداری میان اصول رهبری حمایتی و فرایند جانشین‌پروری وجود دارد.

پژوهش استیفنز (۲۰۱۶) با عنوان برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران ارشد سازمانها در ایالات متحده نشان می‌دهد که بیشتر سازمانها برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را در دستور کار خود ندارند و در ۶۸٪ موارد افراد بدون اجرای این فرایند و از درون سازمان انتخاب می‌شوند.

پژوهش سامبروک (۲۰۱۵) به منظور بررسی طرح‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی در سه شرکت کوچک انجام شد. یافته‌های این پژوهش حاکی از دو نکته کلیدی بود: نیاز به انتقال دانش کافی به افراد و نیاز به انتخاب و آماده‌سازی جانشین مناسب است.

نورکراس و تاکمن (۲۰۱۵) در پژوهشی به بررسی جانشین‌پروری، کلید نجات در بحران استعدادها پرداختند. بر طبق استدلال‌های این پژوهشگران، استراتژی‌های سازمانی، نیازمند رویکردی کل‌نگر برای مدیریت استعدادهاست، بنابراین رویکرد‌های سنتی بهترین تجربه‌ها برای یادگیری، مدیریت عملکرد، مدیریت جانشین‌پروری و توسعه مسیر شغلی باید دوباره ارزیابی و بازنگری شوند. همان‌گونه که یکپارچگی مدیریت عملکرد و یادگیری در موارد زیادی به عنوان مولفه‌های جدایی‌ناپذیر از استراتژی مدیریت استعداد موثر شناخته شده است، مدیریت جانشینی نیز که توسعه کارکنان و برنامه‌ریزی مسیر شغلی را به هم متصل کرده، نقش استراتژیک ویژه‌ای در سازمانهای امروزی پیدا کرده است. این سازمانها دریافته‌اند که جانشین‌پروری، یک فرآیند 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 نیز برای دستیابی به هدفهای سازمانی، متمرکز باشد.

چارچوب نظری و مدل مفهومی تحقیق

در مطالعات گذشته حوزه جانشین‌پروری، ساختار و فرایندهای متنوعی برای این گونه برنامه‌ها پیشنهاد شده است. در ساختار پیشنهادی برای یک برنامه جانشین‌پروری، ابتدا می‌بایست مشاغل کلیدی سازمان که هدف برنامه می‌باشند شناسایی شوند. سپس درباره شیوه تعیین قابلیت‌ها (یا شایستگی‌های) مورد نیاز برای موفقیت در این مشاغل راهکار مناسبی پیشنهاد می‌شود. پس از این دو مرحله، لازم است تا با روشی مناسب جانشینان بالقوه را شناسایی کرده و یک خزانه استعداد ایجاد نماییم. از این پس تمرکز برنامه بر آموزش و توسعه کاندیداهای موجود در خزانه استعداد و ارزیابی مستمر پیشرفت آنان می‌باشد. در نهایت، در صورت لزوم، بر اساس معیارها و رویه‌های تعیین شده، جانشین مناسب برای مشاغل هدف انتخاب می‌شود. علاوه بر این مراحل، حمایت از جانب مدیران ارشد سازمان نیز به عنوان یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر برنامه‌های جانشین‌پروری شناسایی شده است. برنامه‌های جانشین‌پروری در بسیار از موارد، به جای تمرکز بر مشاغل مدیریتی ارشد، امروزه بیش از پیش بر مشاغل کلیدی در کلیه سطوح سازمانی تأکید دارند (کانگر و فولمر، ۲۰۱۸). طی تحقیقی دو محقق شش شرکت را که در اجرای مدیریت جانشین‌پروری موفق بوده‌اند را با روشهای کمی و کیفی مورد بررسی قرار داده‌اند. بر اساس این تحقیقات پنج قاعده کلی به شرح ذیل برای موفقیت مدیریت جانشین‌پروری ارائه شده است. قاعده اول، که قواعد بعدی همه بر روی آن بنا نهاده می‌شوند، تمرکز بر توسعه است. مدیریت جانشین‌پروری می‌بایست یک

سیستم منعطف و مبتنی بر فعالیت‌های توسعه‌ای باشد. هدف این برنامه‌ها، آماده‌سازی کاندیداهای جانشینی از طریق شیوه‌های آموزش حین کار و فعالیت‌هایی از قبیل تفویض اختیار، برای تصاحب مشاغل هدف می‌باشد. قاعده دوم تمرکز بر مشاغل کلیدی است؛ مشاغلی که برای سلامت بلند مدت سازمان لازم هستند. قاعده سوم آشکارا بودن سیستم و دوری از ابهام است. به نظر این محققین، برنامه جانشین پروری می‌بایست به شکل کاملاً شفاف پیاده و ارا شود، و افراد در هر لحظه، از وضعیت خود با خبر باشند. در این سیستم‌ها، رویه‌ها و قوانین به همه افراد سازمان انتقال داده می‌شود. قاعده چهارم اندازه‌گیری مستمر پیشرفت و دوری کردن از ذهنیت سنتی برنامه‌ریزی جایگزینی است. مدیران می‌بایست به شکل مستمر وضعیت سیستم و هر کدام از کاندیداها را تحت نظر داشته باشند تا مطمئن شوند که مسیر پیشرفت به درستی طی می‌شود. و قاعده پنجم منعطف نگاه داشتن سیستم می‌باشد. طراحان سیستم می‌بایست بر اساس بازخوردهایی که از مجریان دریافت می‌کنند، نقائص سیستم را برطرف کرده و به بهبود مستمر آن مبادرت ورزند (اندویسی، ۲۰۱۶).

مدل مفهومی تحقیق

شاخص‌های مدل جانشین پروری مدیران بر اساس مطالعه تحقیقات پیشین بر اساس ویژگی‌های شغل و شاغل تنظیم گردیده است. جدول ۲ متغیرهای مربوط به مدل و شناسه‌های مربوط به هر یک را نشان می‌دهد.

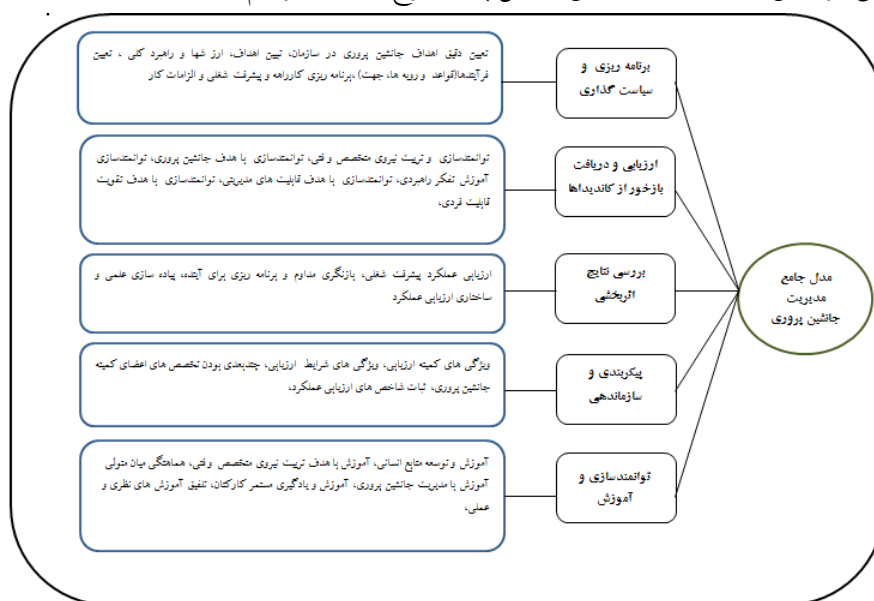
جدول ۲. زیر متغیرهای مربوط به مدل و شناسه‌های مربوط

ردیف	شاخص	منبع
۱	تعیین دقیق اهداف جانشین پروری در سازمان	(مارتین، ۱۹۹۳)، (گونزالز، ۲۰۱۷)
۲	تبیین اهداف، ارزشها و راهبرد کلی	(مارتین، ۱۹۹۳)، (ویس نیوزکی، ۲۰۱۴)، (بومن، ۲۰۱۸)، (اسپندلاو، ۲۰۱۶)، (والواتون و همکاران، ۲۰۱۷)، (رونالدسون)، (دانشگاه فراستبرگ مریلند)، (دانشگاه فلوریدا)، (نورشاهی، ۱۳۸۷)، (چیت‌ساز و همکاران، ۱۳۹۷)، (کریپ و منسفلد، ۲۰۱۷)، (اونز و همکاران، ۲۰۱۷)، (فریدنبرگ، ۲۰۱۷)، (روچستر، ۲۰۱۷)، (زنجر و فولکمن، ۲۰۱۷)، (ویتالا، ۲۰۱۷)، (کوکران، ۲۰۱۵)، (ابوالعالی و غفاری، ۱۳۹۴)، (سازمان تأمین اجتماعی، ۱۳۸۵)
۳	تعیین فرآیندها (قواعد و رویه‌ها، جهت)	(اسپندلاو، ۲۰۱۶)، (دانشگاه منچستر)، (نورشاهی، ۱۳۸۷)
۴	برنامه ریزی کارراهه و پیشرفت شغلی و الزامات کار	(مارتین، ۱۹۹۳)، (رونالدسون)، (بویاتزیس، ۲۰۱۸)، (شرودر، ۱۹۸۹)، (تاپینگ، ۱۹۹۷)، (کری و گلدمن، ۲۰۱۹)، (کریپ و منسفلد، ۲۰۱۷)
۵	توانمندسازی و تربیت نیروی متخصص و فنی	(دانشگاه شیکاگو)، (پدler، ۱۹۸۷)، (شرودر، ۱۹۸۹)، (دولویکز، ۱۹۸۹)، (کری و گلدمن، ۲۰۱۹)، (زنجر و فولکن، ۲۰۱۷)، (کوکران، ۲۰۱۵)
۶	توانمندسازی با هدف جانشین پروری	(پاندار، ۲۰۱۹)، (رامسدن، ۲۰۱۴)، (ویس نیوزکی، ۲۰۱۴)، (اسپندلاو، ۲۰۱۶)، (رونالدسون)، (دانشگاه فراستبرگ مریلند)، (دانشگاه فلوریدا)، (ساعت‌چی و عزیزپور، ۱۳۹۴)، (دولویکز، ۱۹۸۹)، (کری و گلدمن، ۲۰۱۶)

		(کریپ و منسفلد، ۲۰۱۷)، (زنگر و فولکن، ۲۰۱۷)
۷	توانمندسازی آموزش تفکر راهبردی	(ساعت‌چی و عزیزپور، ۱۳۹۴)، (ویس نیوزکی، ۲۰۱۴)، (دانشگاه شیکاگو)، (بویاتزیس، ۲۰۱۸)، (پدلر، ۱۹۸۷)، (شرودر، ۱۹۸۹)، (دولویکز، ۱۹۸۹)
۸	توانمندسازی با هدف قابلیت‌های مدیریتی	(پاندار، ۲۰۱۹)، (دانشگاه فلوریدا)، (دانشگاه شیکاگو)، (بویاتزیس، ۲۰۱۸)، (شرودر، ۱۹۸۹)، (دولویکز، ۱۹۸۹)، (تاپینگ، ۱۹۹۷)، (کری و گلدمن، ۲۰۱۹)، (استون، ۲۰۱۹)، (بیهام و همکاران، ۲۰۱۸)، (کریپ و منسفلد، ۲۰۱۷)، (اونز و همکاران، ۲۰۱۷)، (ابوالعالایی و غفاری، ۱۳۹۴)، (پورعابدی و همکاران، ۱۳۹۵)
۹	توانمندسازی با هدف تقویت قابلیت فردی	(ویس نیوزکی، ۲۰۱۴)، (بویاتزیس، ۲۰۱۸)، (دولویکز، ۱۹۸۹)
۱۰	ارزیابی عملکرد پیشرفت شغلی	(دانشگاه شیکاگو)
۱۱	بازنگری مداوم و برنامه ریزی برای آینده	(مارتین، ۱۹۹۳)، (اسپنلاو، ۲۰۱۶)، (نورشاهی، ۱۳۸۷)
۱۲	پیاده‌سازی علمی و ساختاری ارزیابی عملکرد	(بویاتزیس، ۲۰۱۸)، (پدلر، ۱۹۸۷)، (دولویکز، ۱۹۸۹)، (ابوالعالایی و غفاری، ۱۳۹۴)، (سازمان تأمین اجتماعی، ۱۳۸۵)
۱۳	ویژگی‌های کمیته ارزیابی	(والوارتون و همکاران، ۲۰۱۷)، (بورگوین، ۲۰۱۸)
۱۴	ویژگی‌های شرایط ارزیابی	(دانشگاه فلوریدا)، (دانشگاه شیکاگو)، (نورشاهی، ۱۳۸۷)، (گی، ۱۹۹۵)، (بیهام و همکاران، ۲۰۱۸)، (کریپ و منسفلد، ۲۰۱۷)، (زایپاتیس، ۲۰۱۶)، (پورعابدی و همکاران، ۱۳۹۵)
۱۵	چندبعدی بودن تخصص‌های اعضای کمیته جانشین‌پروری	(مارتین، ۱۹۹۳)، (ویس نیوزکی، ۲۰۱۴)، (دانشگاه فلوریدا)، (دانشگاه شیکاگو)
۱۶	ثبات شاخص‌های ارزیابی عملکرد	(گوانزالز، ۲۰۱۷)، (دانشگاه فلوریدا)
۱۷	آموزش و توسعه منابع انسانی	(دولویکز، ۱۹۸۹)، (اسپنسر و اسپنسر، ۱۹۹۳)
۱۸	آموزش با هدف تربیت نیروی متخصص و فنی	(ویس نیوزکی، ۲۰۱۴)، (نورشاهی، ۱۳۸۷)، (چیت‌ساز و همکاران، ۱۳۹۷)، (چیتمن و چایورز، ۲۰۲۰)، (بیهام و همکاران، ۲۰۱۸)، (ناصرحی‌فر و همکاران، ۱۳۸۹)
۱۹	هماهنگی میان متولی آموزش با مدیریت جانشین‌پروری	(ویس نیوزکی، ۲۰۱۴)، (بومن، ۲۰۱۸)، (دانشگاه فراستبرگ مریلند)، (دانشگاه شیکاگو)، (دانشگاه فلوریدا)، (نورشاهی، ۱۳۸۷)، (تاپینگ، ۱۹۹۷)، (آبراهام و همکاران، ۲۰۱۹)، (کوکران، ۲۰۱۵)
۲۰	آموزش و یادگیری مستمر کارکنان	(پاندر، ۲۰۱۹)، (من)، (نورشاهی، ۱۳۸۷)، (پدلر، ۱۹۸۷)، (دولویکز، ۱۹۸۹)، (تاپینگ، ۱۹۹۷)، (کری و گلدمن، ۲۰۱۹)، (بیهام و همکاران، ۱۹۸۹)

		(۲۰۱۸)، (کریپ و منسفلد، ۲۰۱۷)، (زنگر و فولکن، ۲۰۱۷)، (پورعابدی و همکاران، ۱۳۹۵)
۲۱	تلفیق آموزش های نظری و عملی	(ساعت چپی و عزیزپور، ۱۳۹۴)، (بویاتزیس، ۲۰۱۸)، (پدلر، ۱۹۸۷)، (اسپنسر و اسپنسر، ۱۹۹۳)، (کری و گلدمن، ۲۰۱۹)، (بیهام و همکاران، ۲۰۱۸)، (سازمان تأمین اجتماعی، ۱۳۸۵)
۲۲	تعیین مسیر آموزشی کارکنان	(بویاتزیس، ۲۰۱۸)، (دولویکز، ۱۹۸۹)، (کری و گلدمن، ۲۰۱۹)

مدل پیشنهادی ترکیبی، براساس مدل های یان بالانتاین و نیگل پوا به شرح نمودار ۱ ترسیم شده است.



نمودار ۱. مدل اولیه تحقیق منبع یان بالانتاین و نیگل پوا

روش تحقیق

پایه و اعتبار هر پژوهش به متدولوژی و روش شناسی که در آن به کار می رود بستگی دارد. روش تحقیق به عنوان یک فرآیند نظام مند برای پاسخ به یک پرسش یا راه حل یک مسأله شناخته می شود. با عنایت به اینکه هدف تحقیق حاضر طراحی مدل جامع مدیریت جانشین پروری در سیستم بانکی "مطالعه موردی بانک کشاورزی" است، از این رو در این پژوهش، روش تحقیق، توصیفی^۱ و از نوع پیمایشی^۲ آن انتخاب گردیده است.

تحقیق توصیفی درصدد شناخت علمی چگونگی وجود پدیده ها است. توصیف علمی پدیده ها جنبه های مختلفی را در بر می گیرد که یکی از آنها در شاخه پیمایشی این نوع تحقیقات تبیین می شود.

نوع تحقیق

^۱ Descriptive Research

^۲ Survey of Sociometric Study

با توجه به یکی از متداول‌ترین دسته‌بندی‌های تحقیق براساس هدف، تحقیقات یا از نوع بنیادی^۱ است و یا از نوع کاربردی^۲ نظر به اینکه پژوهش حاضر درصدد است تا از طریق ریشه‌یابی و شناسایی مدل جامع مدیریت جانشین‌پروری در سیستم بانکی راهکارها و توصیه‌هایی را در راستای حداقل کاستن از این موانع و چالش‌های مذکور ارائه دهد، از این رو در چارچوب پژوهشهایی از نوع کاربردی قرار می‌گیرد.

روشهای گردآوری اطلاعات

همانگونه که اشاره شد، محور روش تحقیق حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد؛ اما به منظور بهره‌مندی از مزایای کثرت‌گرایی در روش تحقیق از سایر روشهای تحقیق مکمل مانند میدانی نیز استفاده خواهد شد، از این رو، ابزارهای گردآوری اطلاعات نیز در درجه اول از نوع کمی (مانند پرسشنامه)، اما از سایر روشهای گردآوری اطلاعات به ویژه برای تحقیقات از نوع کیفی و میدانی نیز استفاده خواهد شد. با عنایت به توضیحات اشاره شده، ابزارها و روشهای گردآوری اطلاعات در این پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- بهره‌مندی از پرسشنامه به عنوان یکی از اصلی‌ترین ابزارهای گردآوری اطلاعات؛
- ۲- بهره‌مندی از مصاحبه با مدیران ارشد سیستم بانکی (مطالعه موردی بانک کشاورزی) و اساتید مربوط؛
- ۳- بهره‌مندی از مستندات- به ویژه ضوابط و مقررات استخدامی و منابع انسانی- در سازمانهای دولتی، به ویژه سیستم بانکی (مطالعه موردی بانک کشاورزی)؛
- ۴- بهره‌مندی از اطلاعات کتابخانه‌ای و مقالات و پژوهشهای موجود در کتابخانه‌ها، مراکز پژوهشی و اینترنت در رابطه با موضوع.

یافته‌ها :

نتایج حاصل از روش دلفی

نحوه و مراحل تشکیل کارگروه دلفی

اساس و پایه روش یا تکنیک دلفی بر این است که نظر متخصصان هر حوزه علمی در مورد پیش‌بینی آینده صائب‌ترین نظر است. بنابراین برخلاف روش‌های تحقیق پیمایشی، اعتبار روش دلفی نه به تعداد شرکت‌کنندگان در تحقیق، که به اعتبار علمی متخصصان شرکت‌کننده در پژوهش بستگی دارد. البته حداقل تعداد شرکت‌کنندگان بستگی به چگونگی طراحی روش تحقیق دارد. در این روش هیأت (پنل)‌هایی از متخصصان تشکیل می‌شود که تعامل بین اعضاء، توسط رئیس یا ناظر هیأت انجام می‌شود. ارتباطات داخلی شرکت‌کنندگان بصورت ناشناس بوده و نظرات، پیش‌بینی‌ها و تمایلات به‌ارایه‌دهندگان آنها متعصب نمی‌شود. انتشار این اطلاعات بدون اعلام هویت ارائه‌دهندگان صورت می‌گیرد. به‌طور کلی عناصر اصلی در روش‌های اولیه دلفی عبارت‌اند از ساختار سازی جریان اطلاعات، ارائه بازخورد به شرکت‌کنندگان و عدم افشای هویت شرکت‌کنندگان. نحوه و مراحل تشکیل کارگروه دلفی نیز به ترتیبی است که در ادامه بدان اشاره گردیده است.

تشکیل تیم اجرا و نظارت بر انجام دلفی

انتخاب اعضاء پنل جهت شرکت در فعالیت‌ها

تنظیم پرسش‌نامه برای دور اول

^۱ Bacis or Fundamental Research

^۲ Applied Reserach

بررسی پرسش نامه از نظر نوشتاری (رفع ابهامات استنباطی و...)

ارسال اولین پرسش نامه

تجزیه و تحلیل پاسخ‌های رسیده در دور اول (اضافه نمودن و حذف متغیرها)

آماده کردن پرسشنامه دور دوم (با بازنگری‌های موردنیاز)

ارسال پرسشنامه دور دوم برای اعضای هیات‌ها

تجزیه و تحلیل پاسخ‌های رسیده در دور دوم

آماده سازی گزارش توسط تیم تحلیل‌گر

با استفاده از پرسشنامه که در اختیار افراد قرار داده می‌شود، از افراد سؤال می‌شود که از منظر آنها عوامل شناسایی شده در بحث شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های جانشین‌پروری در مشاغل کلیدی بانک کشاورزی تا چه اندازه می‌توانند موثر واقع گردند؟ و در بخش دوم نیز این سوال مطرح می‌گردد که چه عواملی را خود به عنوان یک محقق در این راستا برجسته می‌دانند. به منظور جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه‌ها در اختیار اساتید و مدیران دانشگاه قرار خواهد گرفت که فهرستی از آنها در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. طیف نمونه مورد مطالعه در روش دلفی

ردیف	حوزه‌های کاری	موسسه/مرکز	تعداد
۱.	اعضای هیات علمی و اساتید دانشگاهی	دانشگاه آزاد اسلامی	۲
۲.		دانشگاه علامه طباطبایی	۲
۳.		دانشگاه تربیت مدرس	۳
۴.	مدیران صنعت بانکداری		۳
۵.	مدیران شرکت‌های مرتبط با حوزه بانکداری		۲
مجموع			۱۲

آزمون دلفی شناسایی متغیرهای تحقیق

بخش اول: رتبه بندی متغیرهای استخراج شده از ادبیات موضوعی تحقیق (جدول ۴).

جدول ۴. یافته‌های آماری مربوط به معیارهای مورد مطالعه در روش دلفی (دور اول)

ردیف	مفهوم	متغیرها	میانگین	انحراف معیار
۱	پرورش جانشین‌پروری	برنامه ریزی و سیاست گذاری	۳/۶۵	۰/۷۲
۲		توانمندسازی و آموزش	۲/۷۱	۰/۶۹
۳		بررسی نتایج اثربخشی	۲/۹۷	۰/۵۸
۴		ارزیابی و دریافت بازخور از کاندیداها	۳/۱۹	۰/۷۲

بخش دوم: شناسایی متغیرهای جدید

بخش دوم پرسشنامه نیز به متغیرهایی اختصاص دارد که در ادبیات موضوعی مورد مطالعه کمتر بدان اشاره شده بود اما از منظر پاسخ دهنندگان حائز اهمیت بوده است. در مجموع متغیر شناسایی

معیار انتخاب متغیرها در دور اول روش دلفی

در خصوص نحوه انتخاب متغیرهای تعیین شده در دور اول، معیار و روش استاندارد پیش‌بینی نشده است. لکن در بسیاری از تحقیقات علمی بر روشی که در ذیل بدان اشاره گردیده، تاکید شده است. این روش بر اساس میانگین نمرات بدست آمده از سوی کل متغیرها و مطابق با میانگین انحراف معیار محاسبه شده، حد پایین امتیاز متغیرهای منتخب در دور اول را نشان خواهد داد.

$$X^* = X - \delta$$

$$\rightarrow X^* = 3,19 - 0,61$$

$$\rightarrow X^* = 2,5$$

لذا رقم حداقلی برای پذیرش متغیرها در دور اول دلفی عدد ۲/۵ خواهد بود. بر این اساس هر یک از متغیرها که امتیازی پایین‌تر از آن کسب کرده باشند از فهرست متغیرهای مربوط به مدل پیشنهادی خارج خواهند شد. که در این تحقیق متغیری حذف نگردید.

نتایج دور دوم روش دلفی

در دور دوم پرسشنامه با در نظر گرفتن معیارهای مورد توجه در دور اول و با در نظر گرفتن نقطه نظرات اساتید و مدیران مربوطه از یک سو و با در نظر گرفتن پیگیری‌های صورت گرفته (که به صورت پست الکترونیک و یا تلفنی صورت پذیرفت) سعی می‌گردد تقریباً تمامی افراد مرتبط که در دور اول مشارکت داشتند، در این دور نیز همکاری نمایند. نتایج دور دوم روش دلفی در جدول ۵ نشان داده شده است همانطور که ملاحظه می‌گردد یک متغیر بعد از مصاحبه دوم با عنوان پیکربندی و سازماندهی اضافه گردیده است.

جدول ۵. یافته‌های آماری مربوط به معیارهای مورد مطالعه در روش دلفی (دور دوم)

ردیف	مفهوم	متغیرها	میانگین	انحراف معیار
۱	پژوهش‌های آینده پژوهشی	برنامه ریزی و سیاست گذاری	۳/۴۸	۱/۲۲
۲		توانمندسازی و آموزش	۳/۵۹	۱/۱۶
۳		بررسی نتایج اثربخشی	۳/۲۶	۰/۹۴
۴		ارزیابی و دریافت بازخور از کاندیداها	۳/۷۴	۱/۲۳
۵		پیکربندی و سازماندهی	۳/۹۹	۱/۴۷

مقایسه نتایج مربوط به مرحله اول و دوم روش دلفی

نتایج دور اول و دوم گویای تقارب میان میانگین‌های متغیرهای حاصله می‌باشد. جدول ۶ خود گویای عدم وجود اختلاف معنی دار میان میانگین مربوط به نمرات متغیرهای مورد مطالعه می‌باشد.

جدول ۶. نتایج حاصل از آزمون تی برای مقایسه میانگین‌های دو نمونه مستقل

آماره‌های آزمون					فاصله اطمینان ۹۵٪
خطای استاندارد	اختلاف میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره توزیع تی	

ماهنامه علمی (مقاله علمی- پژوهشی) جامعه‌شناسی ایران، سال پنجم، شماره هفتم، مهر ۱۴۰۱

					پایین	بالا
- ۰/۷۹	۱۴۰	۰/۶۳	- ۰/۱۱	۰/۰۷	- ۰/۴۵	۰/۱۹

آزمون دلفی شناسایی مولفه ها و سنجه های تحقیق

نتایج دور اول روش دلفی

نتایج دور اول روش دلفی شامل بخش های زیر است.

بخش اول: رتبه بندی مولفه های استخراج شده از ادبیات موضوعی تحقیق (جدول ۷)

جدول ۷. یافته های آماری مربوط به معیارهای مورد مطالعه در روش دلفی (دور اول)

ردیف	متغیرها	مولفه ها	سنجه ها	میانگین	انحراف معیار
۱	سیاست گذاری برنامه ریزی و	برنامه ریزی و	تعیین دقیق اهداف جانشین پروری در سازمان	۲/۸۳	۰/۴۱
			تبیین اهداف، ارزشها و راهبرد کلی	۳/۵۴	۰/۴۶
			تعیین فرآیندها (قواعد و رویه ها، جهت)	۲/۵۸	۰/۵۵
			برنامه ریزی کارراهه و پیشرفت شغلی و الزامات کار	۲/۶۳	۰/۳۱
۲	از کاندیدها دریافت بازخور	ارزیابی و	توانمندسازی و تربیت نیروی متخصص و فنی	۲/۸۶	۰/۸
			توانمندسازی با هدف جانشین پروری	۲/۵۴	۰/۲۲
			توانمندسازی آموزش تفکر راهبردی	۲/۶۱	۰/۸
			توانمندسازی با هدف قابلیت های مدیریتی	۲/۵۹	۰/۱۴
			توانمندسازی با هدف تقویت قابلیت فردی	۲/۹۳	۰/۴۶
۳	مدیریت جانشین پروری	بررسی اثربخشی	ارزیابی عملکرد پیشرفت شغلی	۲/۶۲	۰/۳۵
			بازنگری مداوم و برنامه ریزی برای آینده	۲/۶۴	۰/۶۵
			پایه سازی علمی و ساختاری ارزیابی عملکرد	۲/۴۸	۰/۴۵
۴	مدیریت جانشین پروری	پیکربندی و سازماندهی	ویژگی های کمیته ارزیابی	۲/۴۲	۰/۵۴
			ویژگی های شرایط ارزیابی	۲/۷۹	۰/۳۹
			چندبعدی بودن تخصص های اعضای کمیته جانشین پروری	۲/۳۳	۰/۶۱
			ثبات شاخص های ارزیابی عملکرد	۲/۴۳	۰/۴۴
۵	مدیریت جانشین پروری	توانمندسازی و آموزش	آموزش و توسعه منابع انسانی	۳/۵۶	۰/۲۵
			آموزش با هدف تربیت نیروی متخصص و فنی	۳/۶۲	۰/۲۳
			هماهنگی میان متولی آموزش با مدیریت جانشین پروری	۲/۶۵	۰/۱۱
			آموزش و یادگیری مستمر کارکنان	۳/۷۸	۰/۲۴
			تلفیق آموزش های نظری و عملی	۲/۵۳	۰/۲۷

بخش دوم: شناسایی مولفه‌های جدید

بخش دوم پرسشنامه نیز به مولفه‌هایی اختصاص دارد که در ادبیات موضوعی مورد مطالعه کمتر بدان اشاره شده بود اما از منظر پاسخ-دهندگان حائز اهمیت بوده است. در مجموع قریب به ۲ مولفه شناسایی گردید که با ترکیب و تجمیع آنها نهایتاً ۲ مولفه تعیین گردید که در جدول ۸ بدانها اشاره شده است.

جدول ۸. مولفه‌های پیشنهادی مدل در روش دلفی (دور اول)

ردیف	مولفه اصلی	زیر مولفه‌ها
۱	برنامه ریزی و سیاست گذاری	جلب حمایت و همراهی مدیران ارشد ایجاد مکانیزم های شفافیت اقدامات
۲	ارزیابی و دریافت بازخور از کاندیداها	توانمندی در سطح دانش تخصصی، مهارت و توانمندی در رده شغلی مربوط توانمندی در دانش مدیریت مالی توانمندی در بهره برداری بهینه از منابع
۳	بررسی نتایج اثربخشی	شناسایی نقاط ضعف و تطبیق انتظارات عملکردی با آموزش ها سنجش میزان رضایت ذی نفعان
۴	توانمندسازی و آموزش	آموزش های ضمن خدمت با هدف جانشین پروری شناسایی نیازهای آموزشی و نقاط ضعف کارکنان
۵	بیکربندی و سازماندهی	وجود برنامه جامع منابع انسانی جانشین پروری در کل سازمان و ردهای شغلی همراستایی نظام جانشین پروری با فرهنگ سازمانی

معیار انتخاب متغیرها در دور اول روش دلفی

در خصوص نحوه انتخاب متغیرهای تعیین شده در دور اول، معیار و روش استاندارد پیش‌بینی نشده است. لکن در بسیاری از تحقیقات علمی بر روشی که در ذیل بدان اشاره گردیده، تاکید شده است. این روش بر اساس میانگین نمرات بدست آمده از سوی کل متغیرها و مطابق با میانگین انحراف معیار محاسبه شده، حد پایین امتیاز متغیرهای منتخب در دور اول را نشان خواهد داد.

$$X^* = X - \delta$$

$$\rightarrow X^* = 2,77 - 0,42$$

$$\rightarrow X^* = 2,3$$

لذا رقم حداقلی برای پذیرش متغیرها در دور اول دلفی عدد ۲/۴ خواهد بود. بر این اساس هر یک از متغیرها که امتیازی پایین‌تر از آن کسب کرده باشند از فهرست متغیرهای مربوط به مدل پیشنهادی خارج خواهند شد. که در این تحقیق متغیری حذف نگردید.

نتایج دور دوم روش دلفی

در دور دوم پرسشنامه با در نظر گرفتن معیارهای مورد توجه در دور اول و با در نظر گرفتن نقطه نظرات اساتید و مدیران مربوطه از یک سو و با در نظر گرفتن پیگیری‌های صورت گرفته (که به صورت پست الکترونیک و یا تلفنی صورت پذیرفت) سعی می‌گردد تقریباً تمامی افراد مرتبط که در دور اول مشارکت داشتند، در این دور نیز همکاری نمایند. نتایج دور دوم روش دلفی در جدول ۹ نشان داده شده است.

جدول ۹. یافته‌های آماری مربوط به معیارهای مورد مطالعه در روش دلفی (دور دوم)

ردیف	متغیرها	مولفه‌ها	سنججه‌ها	میانگین	انحراف معیار
۱	مدیریت جانشین پروری	برنامه ریزی و سیاست گذاری	تعیین دقیق اهداف جانشین پروری در سازمان	۳/۴۰	۱/۰۹
			تبیین اهداف، ارزشها و راهبرد کلی	۳/۱۴	۱/۲۰
			تعیین فرآیندها (قواعد و رویه‌ها، جهت)	۳/۱۵	۱/۱۲
			برنامه ریزی کارراهه و پیشرفت شغلی و الزامات کار	۳/۶۷	۰/۹۹
			جلب حمایت و همراهی مدیران ارشد	۳/۴۸	۱/۰۹
			ایجاد مکانیزم‌های شفافیت اقدامات	۴/۰۹	۰/۹۰
۲	مدیریت جانشین پروری	ارزیابی و دریافت بازخور از کاندیداها	توانمندسازی و تربیت نیروی متخصص و فنی	۳/۷۴	۱/۱۳
			توانمندسازی با هدف جانشین پروری	۳/۲۴	۱/۲۰
			توانمندسازی آموزش تفکر راهبردی	۳/۳۹	۱/۰۱
			توانمندسازی با هدف قابلیت‌های مدیریتی	۳/۴۳	۱/۲۵
			توانمندسازی با هدف تقویت قابلیت فردی	۳/۳۲	۰/۷۶
			توانمندی در سطح دانش تخصصی، مهارت در رده شغلی مربوط	۳/۶۸	۱/۰۶
			توانمندی در دانش مدیریت مالی	۴/۱۳	۰/۹۶
			توانمندی در بهره برداری بهینه از منابع	۳/۴۱	۰/۴۴
۳	مدیریت جانشین پروری	بررسی نتایج اثربخشی	ارزیابی عملکرد پیشرفت شغلی	۳/۳۷	۰/۴۵
			بازنگری مداوم و برنامه ریزی برای آینده	۳/۴۳	۰/۶۴
			پیاده سازی علمی و ساختاری ارزیابی عملکرد	۳/۱۲	۰/۷۹
			شناسایی نقاط ضعف و تطبیق انتظارات عملکردی با آموزش‌ها	۳/۶۳	۱/۱۷
			سنجش میزان رضایت ذی نفعان	۲/۴۳	۰/۹۲۱
۴	مدیریت جانشین پروری	پیکربندی و سازماندهی	ویژگی‌های کمیته ارزیابی	۳/۳۸	۱/۱۲
			ویژگی‌های شرایط ارزیابی	۳/۸۶	۱/۰۵
			چندبعدی بودن تخصص‌های اعضای کمیته جانشین پروری	۳/۷۰	۰/۲۵۱

۰/۹۷	۳/۸۳	ثبات شاخص های ارزیابی عملکرد			
۱/۱۴	۳/۴۹	وجود برنامه جامع منابع انسانی			
۰/۶۹	۳/۲۸	جانشین پروری در کل سازمان و ردهای شغلی			
۰/۰۴	۳/۱۸	همراستایی نظام جانشین پروری با فرهنگ سازمانی			
۰/۹۴	۳/۶۵	آموزش و توسعه منابع انسانی	توانمندسازی و آموزش		۵
۱/۲۸	۳/۱۹	آموزش با هدف تربیت نیروی متخصص و فنی			
۱/۳۲	۳/۷۲	هماهنگی میان متولی آموزش با مدیریت جانشین پروری			
۱/۰۴	۳/۴۹	آموزش و یادگیری مستمر کارکنان			
۱/۶۵	۳/۶۲	تلفیق آموزش های نظری و عملی			
۱/۲۷	۳/۲۱	تعیین مسیر آموزشی کارکنان			
۰/۶۹	۳/۷۷	آموزش های ضمن خدمت با هدف جانشین پروری			
۱/۴۱	۳/۶۲	شناسایی نیازهای آموزشی و نقاط ضعف کارکنان			

مقایسه نتایج مربوط به مرحله اول و دوم روش دلفی

نتایج دور اول و دوم گویای تقارب میان میانگین های مولفه های حاصله می باشد. جدول ۱۰ خود گویای عدم وجود اختلاف معنی دار میان میانگین مربوط به نمرات متغیرهای مورد مطالعه می باشد.

جدول ۱۰. نتایج حاصل از آزمون تی برای مقایسه میانگین های دو نمونه مستقل

آماره های آزمون					فاصله اطمینان ۹۵٪	
آماره توزیع تی	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین	خطای استاندارد	پایین	بالا
					- ۰/۷۶	۱۴۰

شناسایی شاخص ها

ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، براساس روش ارزیابی انتقادی و بررسی مقالات و تحقیقات مشابه بود که با استفاده از امتیازبندی مولفه ها ارزیابی اخلاق سازمانی از طریق چک لیست امتیازی طراحی شده و روش دلفی انجام پذیرفت. برای این کار طبق هماهنگی های قبلی، چک لیست های امتیازی طراحی شده، در اختیار اعضای پانل (خبرگان) قرار داده شد. در بخش کمی تحقیق بعد از تایید مولفه های تحقیق در بخش کیفی، از طریق پرسشنامه محقق ساخته، تاثیر شاخص های تایید شده، مورد بررسی و آزمون قرار گرفت (جدول ۱۱).

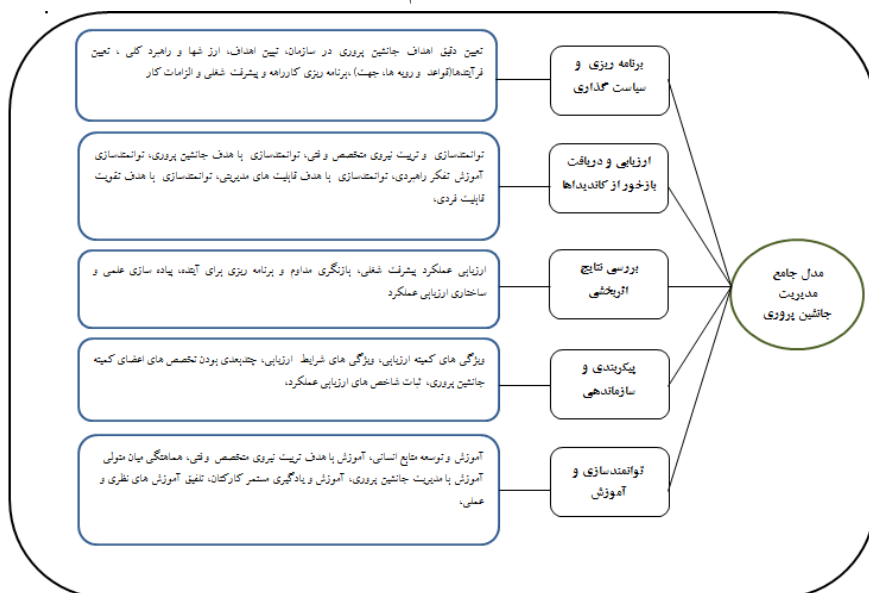
جدول ۱۱. نتایج دیدگاه های خبرگان در رابطه با شاخص های طراحی الگوی مدیریت جانشین پروری

ردیف	متغیرها	مولفه ها	سنجه ها
۱	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵-۱۶-۱۷-۱۸-۱۹-۲۰-۲۱-۲۲-۲۳-۲۴-۲۵-۲۶-۲۷-۲۸-۲۹-۳۰-۳۱-۳۲-۳۳-۳۴-۳۵-۳۶-۳۷-۳۸-۳۹-۴۰-۴۱-۴۲-۴۳-۴۴-۴۵-۴۶-۴۷-۴۸-۴۹-۵۰-۵۱-۵۲-۵۳-۵۴-۵۵-۵۶-۵۷-۵۸-۵۹-۶۰-۶۱-۶۲-۶۳-۶۴-۶۵-۶۶-۶۷-۶۸-۶۹-۷۰-۷۱-۷۲-۷۳-۷۴-۷۵-۷۶-۷۷-۷۸-۷۹-۸۰-۸۱-۸۲-۸۳-۸۴-۸۵-۸۶-۸۷-۸۸-۸۹-۹۰-۹۱-۹۲-۹۳-۹۴-۹۵-۹۶-۹۷-۹۸-۹۹-۱۰۰-۱۰۱-۱۰۲-۱۰۳-۱۰۴-۱۰۵-۱۰۶-۱۰۷-۱۰۸-۱۰۹-۱۱۰-۱۱۱-۱۱۲-۱۱۳-۱۱۴-۱۱۵-۱۱۶-۱۱۷-۱۱۸-۱۱۹-۱۲۰-۱۲۱-۱۲۲-۱۲۳-۱۲۴-۱۲۵-۱۲۶-۱۲۷-۱۲۸-۱۲۹-۱۳۰-۱۳۱-۱۳۲-۱۳۳-۱۳۴-۱۳۵-۱۳۶-۱۳۷-۱۳۸-۱۳۹-۱۴۰-۱۴۱-۱۴۲-۱۴۳-۱۴۴-۱۴۵-۱۴۶-۱۴۷-۱۴۸-۱۴۹-۱۵۰-۱۵۱-۱۵۲-۱۵۳-۱۵۴-۱۵۵-۱۵۶-۱۵۷-۱۵۸-۱۵۹-۱۶۰-۱۶۱-۱۶۲-۱۶۳-۱۶۴-۱۶۵-۱۶۶-۱۶۷-۱۶۸-۱۶۹-۱۷۰-۱۷۱-۱۷۲-۱۷۳-۱۷۴-۱۷۵-۱۷۶-۱۷۷-۱۷۸-۱۷۹-۱۸۰-۱۸۱-۱۸۲-۱۸۳-۱۸۴-۱۸۵-۱۸۶-۱۸۷-۱۸۸-۱۸۹-۱۹۰-۱۹۱-۱۹۲-۱۹۳-۱۹۴-۱۹۵-۱۹۶-۱۹۷-۱۹۸-۱۹۹-۲۰۰-۲۰۱-۲۰۲-۲۰۳-۲۰۴-۲۰۵-۲۰۶-۲۰۷-۲۰۸-۲۰۹-۲۱۰-۲۱۱-۲۱۲-۲۱۳-۲۱۴-۲۱۵-۲۱۶-۲۱۷-۲۱۸-۲۱۹-۲۲۰-۲۲۱-۲۲۲-۲۲۳-۲۲۴-۲۲۵-۲۲۶-۲۲۷-۲۲۸-۲۲۹-۲۳۰-۲۳۱-۲۳۲-۲۳۳-۲۳۴-۲۳۵-۲۳۶-۲۳۷-۲۳۸-۲۳۹-۲۴۰-۲۴۱-۲۴۲-۲۴۳-۲۴۴-۲۴۵-۲۴۶-۲۴۷-۲۴۸-۲۴۹-۲۵۰-۲۵۱-۲۵۲-۲۵۳-۲۵۴-۲۵۵-۲۵۶-۲۵۷-۲۵۸-۲۵۹-۲۶۰-۲۶۱-۲۶۲-۲۶۳-۲۶۴-۲۶۵-۲۶۶-۲۶۷-۲۶۸-۲۶۹-۲۷۰-۲۷۱-۲۷۲-۲۷۳-۲۷۴-۲۷۵-۲۷۶-۲۷۷-۲۷۸-۲۷۹-۲۸۰-۲۸۱-۲۸۲-۲۸۳-۲۸۴-۲۸۵-۲۸۶-۲۸۷-۲۸۸-۲۸۹-۲۹۰-۲۹۱-۲۹۲-۲۹۳-۲۹۴-۲۹۵-۲۹۶-۲۹۷-۲۹۸-۲۹۹-۳۰۰-۳۰۱-۳۰۲-۳۰۳-۳۰۴-۳۰۵-۳۰۶-۳۰۷-۳۰۸-۳۰۹-۳۱۰-۳۱۱-۳۱۲-۳۱۳-۳۱۴-۳۱۵-۳۱۶-۳۱۷-۳۱۸-۳۱۹-۳۲۰-۳۲۱-۳۲۲-۳۲۳-۳۲۴-۳۲۵-۳۲۶-۳۲۷-۳۲۸-۳۲۹-۳۳۰-۳۳۱-۳۳۲-۳۳۳-۳۳۴-۳۳۵-۳۳۶-۳۳۷-۳۳۸-۳۳۹-۳۴۰-۳۴۱-۳۴۲-۳۴۳-۳۴۴-۳۴۵-۳۴۶-۳۴۷-۳۴۸-۳۴۹-۳۵۰-۳۵۱-۳۵۲-۳۵۳-۳۵۴-۳۵۵-۳۵۶-۳۵۷-۳۵۸-۳۵۹-۳۶۰-۳۶۱-۳۶۲-۳۶۳-۳۶۴-۳۶۵-۳۶۶-۳۶۷-۳۶۸-۳۶۹-۳۷۰-۳۷۱-۳۷۲-۳۷۳-۳۷۴-۳۷۵-۳۷۶-۳۷۷-۳۷۸-۳۷۹-۳۸۰-۳۸۱-۳۸۲-۳۸۳-۳۸۴-۳۸۵-۳۸۶-۳۸۷-۳۸۸-۳۸۹-۳۹۰-۳۹۱-۳۹۲-۳۹۳-۳۹۴-۳۹۵-۳۹۶-۳۹۷-۳۹۸-۳۹۹-۴۰۰-۴۰۱-۴۰۲-۴۰۳-۴۰۴-۴۰۵-۴۰۶-۴۰۷-۴۰۸-۴۰۹-۴۱۰-۴۱۱-۴۱۲-۴۱۳-۴۱۴-۴۱۵-۴۱۶-۴۱۷-۴۱۸-۴۱۹-۴۲۰-۴۲۱-۴۲۲-۴۲۳-۴۲۴-۴۲۵-۴۲۶-۴۲۷-۴۲۸-۴۲۹-۴۳۰-۴۳۱-۴۳۲-۴۳۳-۴۳۴-۴۳۵-۴۳۶-۴۳۷-۴۳۸-۴۳۹-۴۴۰-۴۴۱-۴۴۲-۴۴۳-۴۴۴-۴۴۵-۴۴۶-۴۴۷-۴۴۸-۴۴۹-۴۵۰-۴۵۱-۴۵۲-۴۵۳-۴۵۴-۴۵۵-۴۵۶-۴۵۷-۴۵۸-۴۵۹-۴۶۰-۴۶۱-۴۶۲-۴۶۳-۴۶۴-۴۶۵-۴۶۶-۴۶۷-۴۶۸-۴۶۹-۴۷۰-۴۷۱-۴۷۲-۴۷۳-۴۷۴-۴۷۵-۴۷۶-۴۷۷-۴۷۸-۴۷۹-۴۸۰-۴۸۱-۴۸۲-۴۸۳-۴۸۴-۴۸۵-۴۸۶-۴۸۷-۴۸۸-۴۸۹-۴۹۰-۴۹۱-۴۹۲-۴۹۳-۴۹۴-۴۹۵-۴۹۶-۴۹۷-۴۹۸-۴۹۹-۵۰۰-۵۰۱-۵۰۲-۵۰۳-۵۰۴-۵۰۵-۵۰۶-۵۰۷-۵۰۸-۵۰۹-۵۱۰-۵۱۱-۵۱۲-۵۱۳-۵۱۴-۵۱۵-۵۱۶-۵۱۷-۵۱۸-۵۱۹-۵۲۰-۵۲۱-۵۲۲-۵۲۳-۵۲۴-۵۲۵-۵۲۶-۵۲۷-۵۲۸-۵۲۹-۵۳۰-۵۳۱-۵۳۲-۵۳۳-۵۳۴-۵۳۵-۵۳۶-۵۳۷-۵۳۸-۵۳۹-۵۴۰-۵۴۱-۵۴۲-۵۴۳-۵۴۴-۵۴۵-۵۴۶-۵۴۷-۵۴۸-۵۴۹-۵۵۰-۵۵۱-۵۵۲-۵۵۳-۵۵۴-۵۵۵-۵۵۶-۵۵۷-۵۵۸-۵۵۹-۵۶۰-۵۶۱-۵۶۲-۵۶۳-۵۶۴-۵۶۵-۵۶۶-۵۶۷-۵۶۸-۵۶۹-۵۷۰-۵۷۱-۵۷۲-۵۷۳-۵۷۴-۵۷۵-۵۷۶-۵۷۷-۵۷۸-۵۷۹-۵۸۰-۵۸۱-۵۸۲-۵۸۳-۵۸۴-۵۸۵-۵۸۶-۵۸۷-۵۸۸-۵۸۹-۵۹۰-۵۹۱-۵۹۲-۵۹۳-۵۹۴-۵۹۵-۵۹۶-۵۹۷-۵۹۸-۵۹۹-۶۰۰-۶۰۱-۶۰۲-۶۰۳-۶۰۴-۶۰۵-۶۰۶-۶۰۷-۶۰۸-۶۰۹-۶۱۰-۶۱۱-۶۱۲-۶۱۳-۶۱۴-۶۱۵-۶۱۶-۶۱۷-۶۱۸-۶۱۹-۶۲۰-۶۲۱-۶۲۲-۶۲۳-۶۲۴-۶۲۵-۶۲۶-۶۲۷-۶۲۸-۶۲۹-۶۳۰-۶۳۱-۶۳۲-۶۳۳-۶۳۴-۶۳۵-۶۳۶-۶۳۷-۶۳۸-۶۳۹-۶۴۰-۶۴۱-۶۴۲-۶۴۳-۶۴۴-۶۴۵-۶۴۶-۶۴۷-۶۴۸-۶۴۹-۶۵۰-۶۵۱-۶۵۲-۶۵۳-۶۵۴-۶۵۵-۶۵۶-۶۵۷-۶۵۸-۶۵۹-۶۶۰-۶۶۱-۶۶۲-۶۶۳-۶۶۴-۶۶۵-۶۶۶-۶۶۷-۶۶۸-۶۶۹-۶۷۰-۶۷۱-۶۷۲-۶۷۳-۶۷۴-۶۷۵-۶۷۶-۶۷۷-۶۷۸-۶۷۹-۶۸۰-۶۸۱-۶۸۲-۶۸۳-۶۸۴-۶۸۵-۶۸۶-۶۸۷-۶۸۸-۶۸۹-۶۹۰-۶۹۱-۶۹۲-۶۹۳-۶۹۴-۶۹۵-۶۹۶-۶۹۷-۶۹۸-۶۹۹-۷۰۰-۷۰۱-۷۰۲-۷۰۳-۷۰۴-۷۰۵-۷۰۶-۷۰۷-۷۰۸-۷۰۹-۷۱۰-۷۱۱-۷۱۲-۷۱۳-۷۱۴-۷۱۵-۷۱۶-۷۱۷-۷۱۸-۷۱۹-۷۲۰-۷۲۱-۷۲۲-۷۲۳-۷۲۴-۷۲۵-۷۲۶-۷۲۷-۷۲۸-۷۲۹-۷۳۰-۷۳۱-۷۳۲-۷۳۳-۷۳۴-۷۳۵-۷۳۶-۷۳۷-۷۳۸-۷۳۹-۷۴۰-۷۴۱-۷۴۲-۷۴۳-۷۴۴-۷۴۵-۷۴۶-۷۴۷-۷۴۸-۷۴۹-۷۵۰-۷۵۱-۷۵۲-۷۵۳-۷۵۴-۷۵۵-۷۵۶-۷۵۷-۷۵۸-۷۵۹-۷۶۰-۷۶۱-۷۶۲-۷۶۳-۷۶۴-۷۶۵-۷۶۶-۷۶۷-۷۶۸-۷۶۹-۷۷۰-۷۷۱-۷۷۲-۷۷۳-۷۷۴-۷۷۵-۷۷۶-۷۷۷-۷۷۸-۷۷۹-۷۸۰-۷۸۱-۷۸۲-۷۸۳-۷۸۴-۷۸۵-۷۸۶-۷۸۷-۷۸۸-۷۸۹-۷۹۰-۷۹۱-۷۹۲-۷۹۳-۷۹۴-۷۹۵-۷۹۶-۷۹۷-۷۹۸-۷۹۹-۸۰۰-۸۰۱-۸۰۲-۸۰۳-۸۰۴-۸۰۵-۸۰۶-۸۰۷-۸۰۸-۸۰۹-۸۱۰-۸۱۱-۸۱۲-۸۱۳-۸۱۴-۸۱۵-۸۱۶-۸۱۷-۸۱۸-۸۱۹-۸۲۰-۸۲۱-۸۲۲-۸۲۳-۸۲۴-۸۲۵-۸۲۶-۸۲۷-۸۲۸-۸۲۹-۸۳۰-۸۳۱-۸۳۲-۸۳۳-۸۳۴-۸۳۵-۸۳۶-۸۳۷-۸۳۸-۸۳۹-۸۴۰-۸۴۱-۸۴۲-۸۴۳-۸۴۴-۸۴۵-۸۴۶-۸۴۷-۸۴۸-۸۴۹-۸۵۰-۸۵۱-۸۵۲-۸۵۳-۸۵۴-۸۵۵-۸۵۶-۸۵۷-۸۵۸-۸۵۹-۸۶۰-۸۶۱-۸۶۲-۸۶۳-۸۶۴-۸۶۵-۸۶۶-۸۶۷-۸۶۸-۸۶۹-۸۷۰-۸۷۱-۸۷۲-۸۷۳-۸۷۴-۸۷۵-۸۷۶-۸۷۷-۸۷۸-۸۷۹-۸۸۰-۸۸۱-۸۸۲-۸۸۳-۸۸۴-۸۸۵-۸۸۶-۸۸۷-۸۸۸-۸۸۹-۸۹۰-۸۹۱-۸۹۲-۸۹۳-۸۹۴-۸۹۵-۸۹۶-۸۹۷-۸۹۸-۸۹۹-۹۰۰-۹۰۱-۹۰۲-۹۰۳-۹۰۴-۹۰۵-۹۰۶-۹۰۷-۹۰۸-۹۰۹-۹۱۰-۹۱۱-۹۱۲-۹۱۳-۹۱۴-۹۱۵-۹۱۶-۹۱۷-۹۱۸-۹۱۹-۹۲۰-۹۲۱-۹۲۲-۹۲۳-۹۲۴-۹۲۵-۹۲۶-۹۲۷-۹۲۸-۹۲۹-۹۳۰-۹۳۱-۹۳۲-۹۳۳-۹۳۴-۹۳۵-۹۳۶-۹۳۷-۹۳۸-۹۳۹-۹۴۰-۹۴۱-۹۴۲-۹۴۳-۹۴۴-۹۴۵-۹۴۶-۹۴۷-۹۴۸-۹۴۹-۹۵۰-۹۵۱-۹۵۲-۹۵۳-۹۵۴-۹۵۵-۹۵۶-۹۵۷-۹۵۸-۹۵۹-۹۶۰-۹۶۱-۹۶۲-۹۶۳-۹۶۴-۹۶۵-۹۶۶-۹۶۷-۹۶۸-۹۶۹-۹۷۰-۹۷۱-۹۷۲-۹۷۳-۹۷۴-۹۷۵-۹۷۶-۹۷۷-۹۷۸-۹۷۹-۹۸۰-۹۸۱-۹۸۲-۹۸۳-۹۸۴-۹۸۵-۹۸۶-۹۸۷-۹۸۸-۹۸۹-۹۹۰-۹۹۱-۹۹۲-۹۹۳-۹۹۴-۹۹۵-۹۹۶-۹۹۷-۹۹۸-۹۹۹-۱۰۰۰-۱۰۰۱-۱۰۰۲-۱۰۰۳-۱۰۰۴-۱۰۰۵-۱۰۰۶-۱۰۰۷-۱۰۰۸-۱۰۰۹-۱۰۱۰-۱۰۱۱-۱۰۱۲-۱۰۱۳-۱۰۱۴-۱۰۱۵-۱۰۱۶-۱۰۱۷-۱۰۱۸-۱۰۱۹-۱۰۲۰-۱۰۲۱-۱۰۲۲-۱۰۲۳-۱۰۲۴-۱۰۲۵-۱۰۲۶-۱۰۲۷-۱۰۲۸-۱۰۲۹-۱۰۳۰-۱۰۳۱-۱۰۳۲-۱۰۳۳-۱۰۳۴-۱۰۳۵-۱۰۳۶-۱۰۳۷-۱۰۳۸-۱۰۳۹-۱۰۴۰-۱۰۴۱-۱۰۴۲-۱۰۴۳-۱۰۴۴-۱۰۴۵-۱۰۴۶-۱۰۴۷-۱۰۴۸-۱۰۴۹-۱۰۵۰-۱۰۵۱-۱۰۵۲-۱۰۵۳-۱۰۵۴-۱۰۵۵-۱۰۵۶-۱۰۵۷-۱۰۵۸-۱۰۵۹-۱۰۶۰-۱۰۶۱-۱۰۶۲-۱۰۶۳-۱۰۶۴-۱۰۶۵-۱۰۶۶-۱۰۶۷-۱۰۶۸-۱۰۶۹-۱۰۷۰-۱۰۷۱-۱۰۷۲-۱۰۷۳-۱۰۷۴-۱۰۷۵-۱۰۷۶-۱۰۷۷-۱۰۷۸-۱۰۷۹-۱۰۸۰-۱۰۸۱-۱۰۸۲-۱۰۸۳-۱۰۸۴-۱۰۸۵-۱۰۸۶-۱۰۸۷-۱۰۸۸-۱۰۸۹-۱۰۹۰-۱۰۹۱-۱۰۹۲-۱۰۹۳-۱۰۹۴-۱۰۹۵-۱۰۹۶-۱۰۹۷-۱۰۹۸-۱۰۹۹-۱۱۰۰-۱۱۰۱-۱۱۰۲-۱۱۰۳-۱۱۰۴-۱۱۰۵-۱۱۰۶-۱۱۰۷-۱۱۰۸-۱۱۰۹-۱۱۱۰-۱۱۱۱-۱۱۱۲-۱۱۱۳-۱۱۱۴-۱۱۱۵-۱۱۱۶-۱۱۱۷-۱۱۱۸-۱۱۱۹-۱۱۲۰-۱۱۲۱-۱۱۲۲-۱۱۲۳-۱۱۲۴-۱۱۲۵-۱۱۲۶-۱۱۲۷-۱۱۲۸-۱۱۲۹-۱۱۳۰-۱۱۳۱-۱۱۳۲-۱۱۳۳-۱۱۳۴-۱۱۳۵-۱۱۳۶-۱۱۳۷-۱۱۳۸-۱۱۳۹-۱۱۴۰-۱۱۴۱-۱۱۴۲-۱۱۴۳-۱۱۴۴-۱۱۴۵-۱۱۴۶-۱۱۴۷-۱۱۴۸-۱۱۴۹-۱۱۵۰-۱۱۵۱-۱۱۵۲-۱۱۵۳-۱۱۵۴-۱۱۵۵-۱۱۵۶-۱۱۵۷-۱۱۵۸-۱۱۵۹-۱۱۶۰-۱۱۶۱-۱۱۶۲-۱۱۶۳-۱۱۶۴-۱۱۶۵-۱۱۶۶-۱۱۶۷-۱۱۶۸-۱۱۶۹-۱۱۷۰-۱۱۷۱-۱۱۷۲-۱۱۷۳-۱۱۷۴-۱۱۷۵-۱۱۷۶-۱۱۷۷-۱۱۷۸-۱۱۷۹-۱۱۸۰-۱۱۸۱-۱۱۸۲-۱۱۸۳-۱۱۸۴-۱۱۸۵-۱۱۸۶-۱۱۸۷-۱۱۸۸-۱۱۸۹-۱۱۹۰-۱۱۹۱-۱۱۹۲-۱۱۹۳-۱۱۹۴-۱۱۹۵-۱۱۹۶-۱۱۹۷-۱۱۹۸-۱۱۹۹-۱۲۰۰-۱۲۰۱-۱۲۰۲-۱۲۰۳-۱۲۰۴-۱۲۰۵-۱۲۰۶-۱۲۰۷-۱۲۰۸-۱۲۰۹-۱۲۱۰-۱۲۱۱-۱۲۱۲-۱۲۱۳-۱۲۱۴-۱۲۱۵-۱۲۱۶-۱۲۱۷-۱۲۱۸-۱۲۱۹-۱۲۲۰-۱۲۲۱-۱۲۲۲-۱۲۲۳-۱۲۲۴-۱۲۲۵-۱۲۲۶-۱۲۲۷-۱۲۲۸-۱۲۲۹-۱۲۳۰-۱۲۳۱-۱۲۳۲-۱۲۳۳-۱۲۳۴-۱۲۳۵-۱۲۳۶-۱۲۳۷-۱۲۳۸-۱۲۳۹-۱۲۴۰-۱۲۴۱-۱۲۴۲-۱۲۴۳-۱۲۴۴-۱۲۴۵-۱۲۴۶-۱۲۴۷-۱۲۴۸-۱۲۴۹-۱۲۵۰-۱۲۵۱-۱۲۵۲-۱۲۵۳-۱۲۵۴-۱۲۵۵-۱۲۵۶-۱۲۵۷-۱۲۵۸-۱۲۵۹-۱۲۶۰-۱۲۶۱-۱۲۶۲-۱۲۶۳-۱۲۶۴-۱۲۶۵-۱۲۶۶-۱۲۶۷-۱۲۶۸-۱۲۶۹-۱۲۷۰-۱۲۷۱-۱۲۷۲-۱۲۷۳-۱۲۷۴-۱۲۷۵-۱۲۷۶-۱۲۷۷-۱۲۷۸-۱۲۷۹-۱۲۸۰-۱۲۸۱-۱۲۸۲-۱۲۸۳-۱۲۸۴-۱۲۸۵-۱۲۸۶-۱۲۸۷-۱۲۸۸-۱۲۸۹-۱۲۹۰-۱۲۹۱-۱۲۹۲-۱۲۹۳-۱۲۹۴-۱۲۹۵-۱۲۹۶-۱۲۹۷-۱۲۹۸-۱۲۹۹-۱۳۰۰-۱۳۰۱-۱۳۰۲-۱۳۰۳-۱۳۰۴-۱۳۰۵-۱۳۰۶-۱۳۰۷-۱۳۰۸-۱۳۰۹-۱۳۱۰-۱۳۱۱-۱۳۱۲-۱۳۱۳-۱۳۱۴-۱۳۱۵-۱۳۱۶-۱۳۱۷-۱۳۱۸-۱۳۱۹-۱۳۲۰-۱۳۲۱-۱۳۲۲-۱۳۲۳-۱۳۲۴-۱۳۲۵-۱۳۲۶-۱۳۲۷-۱۳۲۸-۱۳۲۹-۱۳۳۰-۱۳۳۱-۱۳۳۲-۱۳۳۳-۱۳۳۴-۱۳۳۵-۱۳۳۶-۱۳۳۷-۱۳۳۸-۱۳۳۹-۱۳۴۰-۱۳۴۱-۱۳۴۲-۱۳۴۳-۱۳۴۴-۱۳۴۵-۱۳۴۶-۱۳۴۷-۱۳۴۸-۱۳۴۹-۱۳۵۰-۱۳۵۱-۱۳۵۲-۱۳۵۳-۱۳۵۴-۱۳۵۵-۱۳۵۶-۱۳۵۷-۱۳۵۸-۱۳۵۹-۱۳۶۰-۱۳۶۱-۱۳۶۲-۱۳۶۳-۱۳۶۴-۱۳۶۵-۱۳۶۶-۱۳۶۷-۱۳۶۸-۱۳۶۹-۱۳۷۰-۱۳۷۱-۱۳۷۲-۱۳۷۳-۱۳۷۴-۱۳۷۵-۱۳۷۶-۱۳۷۷-۱۳۷۸-۱۳۷۹-۱۳۸۰-۱۳۸۱-۱۳۸۲-۱۳۸۳-۱۳۸۴-۱۳۸۵-۱۳۸۶-۱۳۸۷-۱۳۸۸-۱۳۸۹-۱۳۹۰-۱۳۹۱-۱۳۹۲-۱۳۹۳-۱۳۹۴-۱۳۹۵-۱۳۹۶-۱۳۹۷-۱۳۹۸-۱۳۹۹-۱۴۰۰-۱۴۰۱-۱۴۰۲-۱۴۰۳-۱۴۰۴-۱۴۰۵-۱۴۰۶-۱۴۰۷-۱۴۰۸-۱۴۰۹-۱۴۱۰-۱۴۱۱-۱۴۱۲-۱۴۱۳-۱۴۱۴-۱۴۱۵-۱۴۱۶-۱۴۱۷-۱۴۱۸-۱۴۱۹-۱۴۲۰-۱۴۲۱-۱۴۲۲-۱۴۲۳-۱۴۲۴-۱۴۲۵-۱۴۲۶-۱۴۲۷-۱۴۲۸-۱۴۲۹-۱۴۳۰-۱۴۳۱-۱۴۳۲-۱۴۳۳-۱۴۳۴-۱۴۳۵-۱۴۳۶-۱۴۳۷-۱۴۳۸-		

تبیین اهداف، ارزشها و راهبرد کلی			
تعیین فرآیندها (قواعد و رویه ها، جهت)			
برنامه ریزی کارراهه و پیشرفت شغلی و الزامات کار			
جلب حمایت و همراهی مدیران ارشد			
ایجاد مکانیزم های شفافیت اقدامات			
توانمندسازی و تربیت نیروی متخصص و فنی	ارزیابی و دریافت بازخور از کاندیدها		۲
توانمندسازی با هدف جانشین پروری			
توانمندسازی آموزش تفکر راهبردی			
توانمندسازی با هدف قابلیت های مدیریتی			
توانمندسازی با هدف تقویت قابلیت فردی			
توانمندی در سطح دانش تخصصی، مهارت در رده شغلی مربوط			
توانمندی در دانش مدیریت مالی			
توانمندی در بهره برداری بهینه از منابع			
ارزیابی عملکرد پیشرفت شغلی	بررسی نتایج اثربخشی		۳
بازنگری مداوم و برنامه ریزی برای آینده			
پیاده سازی علمی و ساختاری ارزیابی عملکرد			
شناسایی نقاط ضعف و تطبیق انتظارات عملکردی با آموزش ها			
سنجش میزان رضایت ذی نفعان			
ویژگی های کمیته ارزیابی	پیکربندی و سازماندهی		۴
ویژگی های شرایط ارزیابی			
چندبعدی بودن تخصص های اعضای کمیته جانشین پروری			
ثبات شاخص های ارزیابی عملکرد			
وجود برنامه جامع منابع انسانی			
جانشین پروری در کل سازمان و ردهای شغلی			
همراستایی نظام جانشین پروری با فرهنگ سازمانی			
آموزش و توسعه منابع انسانی			
آموزش با هدف تربیت نیروی متخصص و فنی	توانمندسازی و آموزش		۵
هماهنگی میان متولی آموزش با مدیریت جانشین پروری			
آموزش و یادگیری مستمر کارکنان			
تلفیق آموزش های نظری و عملی			
تعیین مسیر آموزشی کارکنان			
آموزش های ضمن خدمت با هدف جانشین پروری			

ارائه مدل نهایی طراحی الگوی مدیریت جانشین پروری در نظام بانکی

در نمودار ۲ مدل نهایی طراحی الگوی مدیریت جانشین پروری در نظام بانکی ارائه می گردد:



نمودار ۲. مدل نهایی طراحی الگوی مدیریت جانشین پروری در نظام بانکی

پیشنهادات تحقیق

- برای استقرار جانشینی، سازمان باید دارای فرهنگی باشد که تصمیم‌گیری مشارکتی، انعطاف‌پذیری شخصیتی، رشد، برتری در عملکرد و ... را به‌گونه مداوم ترویج و تشویق نماید.
- مدیران و کارکنان به‌گونه مداوم توانایی‌ها و مهارت‌های خود را ارتقاء بخشند.
- مقوله‌هایی چون فرهنگ مدیرسالاری، تصمیم‌گیری انفرادی، روحیه محافظه‌کاری و بی‌مسئولیتی مورد نفی قرار گیرد.
- به منظور بهره‌مندی مناسب از روابط غیررسمی در سازمان و عدم سوق دادن آن به سوی حاکمیت روابط باندی و به نفع افرادی خاص، بررسی و سازوکارهای لازم ارائه گردد.
- باورها و تصورات کارکنان به پاداش دهی منصفانه در سازمان و بر اساس عملکرد و شایستگی، از طریق برنامه‌ریزی و ارائه طرح‌های مناسب تقویت گردد.
- به رویکردها و سبک‌های مشارکتی در سازمان و تصمیم‌گیریهای مشارکتی بهاء بیشتر داده شود.
- عملکردهای مؤثر و سازنده کارکنان به‌گونه مداوم تشویق و تأیید قرار گیرد.
- رفتار و اقدامات تبعیض‌آمیز میان کارکنان از سوی مسئولان و مقامات سازمانی (به‌خصوص در زمینه‌های جذب و استخدام، احراز مناصب مدیریتی، پرورش و توسعه کارکنان و ارائه پاداشها و جبران خدمات) مورد نکوهش و سرزنش قرار گرفته و با آنها برخورد شود.
- در حال حاضر در بانک‌ها - به دلیل انحصاری و بی‌رقیب بودن و عدم احساس خطر از سوی رقبا و ... - این برداشت و طرز تلقی وجود دارد که استراتژیک عمل کردن، انجام بررسیهای محیطی و تدوین استراتژی و اهداف بلند مدت سازمانی

تنها برای سازمانها و شرکتهای خصوصی معنی دارد و بانک ها نیاز چندانی به تدوین استراتژی ندارد. بنابراین پیشنهاد می‌گردد این نوع طرز تفکر و نگرش از سوی مسئولان سازمانها اصلاح شود.

- بسیاری از استراتژیهای تدوین شده در سازمانهای صرفاً در راستای پاسخگویی به برخی شاخصهای ارزیابی عملکرد آنها از سوی مراجع بالاتر بوده و به‌طور صوری تدوین می‌شود از این رو پیشنهاد می‌گردد سازمانها نگاهی واقع بینانه و کاربردی به مقوله و ضرورت تدوین استراتژی داشته باشد.
- استراتژیهای تدوین شده در سازمانها دولتی از جامعیت لازم برخوردار نبوده و نگاهی کل نگرانه ندارند. برای نمونه استراتژی تولید، توزیع و منابع انسانی و ... ممکن است در یک راستا نباشند و یا در استراتژیهای کلان سازمانها از استراتژیهای منابع انسانی خبری نباشد، از این رو پیشنهاد می‌گردد که در تدوین استراتژیهای سازمانی اصل جامعیت و نظام‌مندی رعایت گردد.
- برخی از نقاط ضعف استراتژیهای سازمانی و یا منابع انسانی، ناشی از عوامل، ضوابط، مقررات و یا تصمیم‌گیریهای برون سازمانی است. برای نمونه در حالیکه ممکن است استراتژی یک شرکت دولتی کوچک‌سازی و تعدیل نیروهای ناکارآمد باشد و درصدد است تا این نیروها را از طریق طرحهای بازخرید یا بازنشستگی زودرس تعدیل کند، اما مقررات سازمان تأمین اجتماعی - ممکن است این استراتژیها را تحت تأثیر قرار دهد و با آن در تضاد باشد. از اینرو پیشنهاد می‌گردد تصمیم‌گیرندگان ارشد دولتی - و یا نمایندگان مجلسی - پیش از تأیید یا تصویب چنین ضوابطی همه عواقب آن را در نظر بگیرند.
- پیشنهاد می‌گردد استراتژیهای سازمانی و منابع انسانی، حمایت‌گر و زمینه‌ساز جانشینی باشند، برای نمونه بانک ها باید از طریق راههای مختلف از نیروهای با کیفیت و جانشین خود جبران خدمت نمایند تا از این طریق از خروج این‌گونه نیروها - به بخشی خصوصی - جلوگیری به عمل آورند.
- در حال حاضر، اگر هم استراتژی در بانک ها تدوین گردد، بسیار منفعلانه و تدافعی است. از اینرو پیشنهاد می‌گردد تا با بررسیهای درون و برون سازمانی (محیطی)، این نوع سازمانها، به استراتژیهای فعالانه، تحلیل‌گر و آینده‌نگر روی آورند (برای نمونه تدوین استراتژیهای مناسب و به‌روز آموزشی برای پاسخگویی به مهارت‌های مورد نیاز برای بکارگیری تکنولوژیهای آینده).
- همراستایی در تدوین استراتژیهای سازمانی و منابع انسانی تا تضاد و اختلاف میان آنها باعث کاهش اثربخشی سازمانی نگردد.
- تدوین، ارائه و بکارگیری روشهای اطلاع‌رسانی شفاف و بر مبنای عدالت، برای جذب و یافتن کارکنان با کیفیت و شایستگان و ارائه سازوکارهای کنترلی و نظارتی برای این منظور.
- تدوین و ارائه روشهای علمی جذب و استخدام - آزمون، مصاحبه، گزینش و ... - به‌گونه شفاف و عادلانه و ارائه سازوکارهای کنترلی و نظارتی برای این منظور.
- رفع موانع و مشکلات آیین‌نامه جذب و نگهداری شایستگان و کاربردی‌تر کردن آن.
- تعریف و تدوین ملاک‌های تعیین جانشینی و گزینش بر مبنای استعدادها و توانمندیها و شفافیت انتظارات متقابل فرد و سازمان، به منظور تناسب مشاغل و شاغلان.
- در اختیار قراردادن منابع لازم برای اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی و طرحها و برنامه‌های جانشینی برای بانک ها به‌طور خاص.
- انجام بررسیهای لازم به منظور تسهیل هرچه بیشتر مقررات استخدامی توسط متولیان آن در دولت.

- انجام بررسیهای لازم در راستای رفع موانع برنامه‌ریزی منابع انسانی (به‌ویژه ضوابط اعمال شده از خارج از سازمان و رفع ابهامها و تضادها توسط متولیان مربوط).
- بهره‌مندی از روشهای آموزشی مؤثر، پویا و متناسب با شرایط کارکنان، مشاغل و سازمان.
- بهره‌مندی از استراتژیها و برنامه‌های آموزشی شامل برنامه‌های نیازسنجی، ارزیابی و اثربخشی آموزشی به منظور ارتقاء کیفی دوره‌های آموزشی کارکنان، به‌جای رشد صرفاً کمی آموزشها.
- عدم اجبار بانک‌ها در برگزاری برنامه‌های آموزشی خود در برخی مراکز خاص، به منظور حمایت مالی از آن مراکز.
- توجه همزمان به ابعاد دانشی، نگرشی و رفتاری (عملکردی) در برنامه‌های آموزشی (نه صرفاً دانشی).
- برنامه‌ریزی به منظور تطبیق محتوای دوره‌های آموزشی با نیازهای در حال رشد و پیشرفتهای علمی و فناوری.
- ارائه سازوکارهای مناسب در راستای برآورد هزینه - فایده آموزشها.
- ارائه طرحها و برنامه‌های مناسب به منظور مدیریت استعدادها در سازمانها (شامل شناسایی استعدادها، جذب استعدادها، حفظ استعدادها و پرورش استعدادها و ...)
- طراحی و بکارگیری مدل‌های جانشینی درون‌زا و متناسب با نیازها و الزامات بانک‌ها.
- تدوین و بکارگیری برنامه‌های جانشین پروری، به منظور تواناسازی، پرورش و انتصاب مدیران بانک‌ها.
- ایجاد ترتیبات و ساز و کارهای لازم به منظور مشارکت افراد در دوره‌های آموزشی بر اساس نیاز، علاقه، انگیزه و مبنای آموزش بزرگسالی.
- بررسی و بازنگری در سیاستها، ضوابط و مقررات جبران خدما و حقوق و مزایا در بخشها و بانک‌ها با توجه به عوامل برون‌سازمانی مانند نرخ تورم، وضعیت اقتصادی، مقایسه با سایر سازمانها و سازمانها بخش خصوصی و ... توسط متولیان ذیربط.
- بهره‌مندی از نظامهای ارزشیابی مشاغل عادلانه، به‌ویژه روشهای امتیازی.
- بهره‌مندی از مزایای جانبی و ارتقاء کیفیت زندگی کاری در بانک‌ها.
- تدوین معیارهای ارزیابی همه جانبه، همراه با متغیرهای واقعی و دارای قابلیت ارزیابی و متناسب با شرایط و ویژگیهای سازمانها (به‌جای فرمهای ارزیابی عملکرد صوری، یکسان و بدون کاربرد کنونی).
- فراهم آوردن بودجه و سایر منابع لازم برای جذب و نگهداری شایستگان (توضیح این‌که در حال حاضر منابع لازم برای اجرای آیین‌نامه مذکور به بانک‌ها اختصاص نمی‌یابد)
- اختصاص پاداشها و سایر مزایای شغلی متناسب با جانشینی‌ها و عملکرد افراد به‌گونه عادلانه (با توجه به معیارهایی چون حضور مؤثر، نوآوریها، سخت‌کوشیها و ...)
- مقایسه مستمر فعالیتهای مدیران با ملاکهای معتبر و از پیش تعیین شده (در چارچوب فرآیندهای نظارت و ارزشیابی عملکرد) و اقدام برای اصلاح و تصحیح عملکرد و تنزل یا ارتقای مدیران.
- به منظور تعمیم بیشتر نتایج پژوهش حاضر، پژوهشگران آینده - در صورت تمایل - نسبت به بررسی و آزمون مجدد پژوهش و فرضیه‌های آن در جامعه آماری دیگر (برای مثال سازمان‌های دیگر) اقدام نمایند.
- به‌منظور ساده‌تر شدن مدل، متغیرهای میانجی حذف شده از این‌رو پژوهشگران آینده می‌توانند نقش متغیرهای میانجی موضوع مذکور را مورد بررسی و آزمون قرار دهند.
- پیشنهاد می‌گردد، پژوهشگران آینده از طریق شناسایی و طراحی مدل‌های تحلیلی دیگر، موضوع پژوهش حاضر را مورد بررسی قرار دهند.

- به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌گردد با تغییرات و اصلاحات لازم و تکمیل شاخصهای ارائه شده، مدل‌های کاربردی به منظور تحلیل - و یا حتی ارزیابی - جانشینی برای بانک‌ها ایران را فراهم آورده و به دستگاههای متولی برای نمونه، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور، ارائه دهند.
- پیشنهاد می‌گردد، پژوهشگران آینده هر یک از ابعاد و عوامل درون و برون سازمانی مطرح شده در این پژوهش را به‌طور جداگانه مورد بررسی مجدد قرار دهند.

مراجع

- احمدزاده، سجاد و ملک پور، زهرا (۱۳۹۱). آموزش و بهسازی منابع انسانی با استفاده از مدل شایستگی. سومین همایش ملی مهندسی صنایع و سیستم، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب.
- بردبار، غلامرضا؛ کریمی، اوژن؛ زارع، ناصر و کنجکاو منفرد، امیررضا (۱۳۹۷). شناسایی مؤلفه‌ها و الگوهای شایسته‌گزینی برای بهینه‌سازی مدل جانشین پروری کارکنان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱، ۸۷-۱۱۴.
- بلدی، منوچهر؛ مشبکی اصفهانی، اصغر و هادی وینچه، عبدالله (۱۳۹۴). طراحی و تحلیل الگوی عملیاتی جانشین پروری. ماهنامه کنترل کیفیت، ۷(۴۳).
- زین‌الدینی بیدمشکی، زهره؛ عدلی، فریبا و وزیری، مژده (۱۳۹۷). مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن نظام آموزش عالی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۲۰(۲)، ۵۱-۷۲.
- شجاعی، سامره؛ ادیب، سپیده و زنگانه، مهدی (۱۳۹۳). بررسی اهمیت مدیریت جانشین پروری در مدیریت استعدادها. اولین کنفرانس ملی تحقیق و توسعه در هزاره سوم، علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی‌آباد کتول.
- فردیس، فروغ؛ نژاد ایرانی، فرهاد و داداش کریمی، یحیی (۱۳۹۴). ارائه الگوی توسعه جانشین پروری، مطالعه موردی: دستگاههای اجرایی آذربایجان غربی. کنفرانس سالانه مدیریت و اقتصاد کسب و کار.
- منصوری جلیلیان، امیر و صوفی، علیرضا (۱۳۹۹). جانشین‌پروری مدیران و فرماندهان ناجا، ابعاد و اعتبارسنجی براساس تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی. فصلنامه نظارت و بازرسی، ۷(۲۳)، ۳۱-۵۹.
- هادی‌زاده مقدم، اکرم و سلطانی، فرزانه (۱۳۹۹). معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت جانشین پروری برای سازمان‌ها. نهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
- هوشیار، وجیهه (۱۳۹۷). تبیین و ارائه مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی. رساله دکتری، دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، گروه مدیریت.
- هوشیار، وجیهه و رحیم‌نیا، فربرز (۱۳۹۳). ارایه مدل شایستگی‌های مدیران شعب در سیستم بانکی. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۳(۱۳)، ۶۸-۵۵.

- Armenakis, A.A., et al. (۲۰۱۶). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, ۴۳, ۴۸۱.
- Armenakis, A.A., Feild H., & Holley, W. (۱۹۷۶) Guidelines for overcoming empirically identified evaluation problems of organizational development change agent. *Human Relations*, ۱۲۹, ۱۱۴۷.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., & Mossholder, K. W. (۱۹۹۳). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, ۴۶(۶), ۶۸۱.
- Byham W.C. (۲۰۱۸). A new look at succession management. *Ivey Business Journal*, ۶۶, ۵.
- Cantor, P. (۲۰۱۷). Succession Planning, Rarely Delivered. *Ivey Business Journal*.
- Cochran, G. (۲۰۱۵). Developing a Competency Model for a ۲۱th Century Extension Organization [doctor of dissertation, Ohio State University].

- Conger, J., & Fulmer, R. (۲۰۱۷). Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*, ۸۱(۱۲), ۷۶.
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (۲۰۱۹). *Organizational Development and Change*. ۷th Edition. South-Western College Publishing.
- Dessler, G. (۲۰۱۶). *Human Resource Management*. ۸th Edition. Prentice-Hall.
- Friedman, S. D. (۲۰۱۸). Succession Planning in Large Corporations: Characteristics and Correlates of Performance. *Human Resource Management*, ۲۰(۲), ۱۹۱.
- Getty, C. (۱۹۹۳). Planning Successfully for Succession Planning. *Training and Development*, ۴۷(۱۱), ۳۱.
- Groves, K.S. (۲۰۱۶). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, ۲۶(۳), ۲۳۹.
- Kotter, J. (۱۹۹۵). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, ۷۳, ۵۹.
- Kur, E., & Bunning, R. (۲۰۱۸). Assuring corporate leadership for the future, *The Journal of Management Development*, ۲۱(۹), ۷۶۱.
- O'Conner, C.A. (۱۹۹۳). Resistance: The Repercussions of Change. *Leadership and Organizational Development Journal*, ۱۴(۶), ۳۰.
- Ovesin, O. M. (۲۰۱۷). *Succession Management: New Acceleration Techniques*.
- Rothwell, W.J. (۲۰۱۷). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and*.
- Sahl, R.J. (۱۹۸۷). Succession Planning- A Blueprint for Your Company's Future. *Personnel Administrator*, ۳۲(۹), ۱۰۱.
- Sarkar, Sh. (۲۰۱۳). Competency based Training Need Assessment–Approach in Indian companies. *Organizacija*, ۴۶(۶), ۲۵۳-۲۶۴.
- Taylor, T., & McGraw, P. (۲۰۱۷). Succession Planning Practices in Australian Organizations. *International Journal of Manpower*, ۲۰(۸), ۷۴۱.
- Yukl, G. (۲۰۱۸). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall.