ارائه مدل ساختاری تفسیری عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری در بانک‌های ایرانی

دکتر ژیلا محمدی[۱]
دکتر علی مصطفی روزبه[۲]

چکیده

زمینه و هدف: داشتن نقشه راه اجرای عوامل اثرگذار در موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری جامعه هدف این تحقیق و اجرای درست آن، مدیران عالی سازمان را در گرفتن تصمیمات مهم و عقلایی بسیار یاری خواهد کرد.

روش‌شناسی: این پژوهش از حیث مخاطبان هدف، کاربردی است و از بعد زمانی آن نیز مقطعی است. روش گردآوری داده‌ها جزو گروه کیفی است. برای شناخت روابط بین عوامل براساس مدل ساختاری تفسیری استفاده شده است.

یافته‌ها: نقشه علّی و معلولی برگرفته از مدل ساختار تفسیری عوامل اثرگذار در این تحقیق نشان می‌دهد که برنامه جانشین‌پروری در هفت سطح با ارزیابی و شناخت راهبردها و زیرساخت‌ها شروع و درنهایت با توجه به مدیریت پاداش‌های درونی و بیرونی به‌اجرا درمی‌آید.

نتیجه‌گیری: موفقیت برنامه جانشین‌پروری مستلزم توجه به عوامل اثرگذار در هر سطح و مرحله طراحی، اجرا و ارزیابی و لزوم به‌کارگیری بازیگرانی متخصص در مراحل مختلف است.

کلیدواژه‌ها: جانشین‌پروری، مدیریت منابع انسانی، بانک‌های ایرانی، عوامل اثرگذار.

مقدمه

تربیت و پرورش مدیران، نیازمند داشتن چارچوب جامع و کاملی است تا با انتخاب و پرورش صحیحِ مدیرانِ اثربخش، اهداف و استراتژی‌های سازمان جامه‌عمل بپوشند. درحقیقت، شناسایی، تربیت و پرورش مدیران شایسته؛ یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است (آذر و سلیمانی، ۱۳۹۶). سازمان‌های امروزی با کمبود قابل‌توجهی از استعداد مواجه خواهند شد که به رقابتی جدید در جذب، استخدام و حفظ این استعدادها منجر می‌شوند. سازمان‌ها برای حفظ و جذب استعدادها، مدیریت دانش و توسعه افراد به‌سختی تلاش می‌کنند؛ درحالی که با چالش‌های فزایندهٔ بازار روبه‌رو هستند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). یکی دیگر از تهدیدات جدی که بدون تردید هر سازمانی با آن مواجه خواهد شد، خالی‌ماندن پست‌های سازمان، به‌ویژه پست‌های کلیدی است که می‌تواند به دلایل مختلفی همچون خروج داوطلبانه افراد و یا غیرداوطلبانه باشد. نتایج تحقیقات، کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و در سال‌های آینده را نشان می‌دهد. درحقیقت، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است (بوربورجعفری و احمدوند، ۲۰۱۶).

انتظار بازنشستگی‌های نامتعارف در همه بخش‌های اقتصادی و از طرفی، پیری نیروی کار که تحت عنوان سونامی نقره‌ای[۳] شناخته شده است و نیز کاهش چشمگیر نیروی کار، کهولت سنی مدیران و بازنشستگی قریب‌الوقوع آنها و سرانجام، تبدیل شدن ۲۵ درصد از نیروی کار به افراد بالاتر از ۵۵ سال و بالاتر را به‌بار خواهد آورد. در چنین شرایطی، تعداد افرادی که پا به دنیای کار می‌گذارند، احتمالاً کمتر از افراد بازنشسته خواهند شد. برای مقابله با چنین چالش‌هایی، بسیاری از سازمان‌ها در حال تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری سازمان‌یافته هستند که

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
۲. مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ایران

3. The silver tsunami

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

هدف آن، تضمین تداوم استعداد مورد نیاز برای حفظ رشد اقتصادی و تداوم سازمانی است. این درحالی صورت می‌گیرد که بسیاری از سازمان‌های دیگر، برنامه‌های مسیر پیشرفت شغلی که دربرگیرندهٔ توسعه کارکنان است را به‌طور مجزا تجربه می‌کنند (عباس‌پور و همکاران، ۱۳۹۶).

یکی از ابزارهای مدیریت استعداد[1] و تأمین نیروهای زبده برای مشاغل اصلی سازمان، ایجاد برنامه‌ای به نام «جانشین‌پروری» است. جانشین‌پروری، برنامه‌ای است که طی آن، افراد مناسب برای تصدی سمت‌های مدیریتی رده بالا و اصلی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط و بااستعداد برگزیده می‌شوند. در این فرایند، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب اصلی در سال‌های آینده شناسایی و از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی به‌تدریج برای برعهده‌گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند (زین‌الدینی بیدمشکی و همکاران، ۱۳۹۳).

با توجه به اهمیت موضوع، بررسی عوامل موثر بر جانشین‌پروری موفق نیز اهمیت پیدا می‌کند. جانشین‌پروری، نگرشی بلندمدت در کارمندیابی آینده است و نیز یک عامل حیاتی برای بقای سازمان هست که باید مرتبط با استراتژی سازمان و در راستای اهداف سازمان باشد. آگاهی از عوامل کلیدی موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری و تعیین اولویت این عوامل، اهمیت ویژه‌ای در پیاده‌سازی مطلوب این برنامه‌ها در سازمان، همچنین انتخاب و پرورش اثربخش کارکنان در مسیر پیشرفت شغلی خواهد داشت.

با توجه به اهمیت موضوع جانشین‌پروری در سال‌های اخیر تلاش شده است تا یک سلسله برنامه‌ریزی اقداماتی به‌منظور شناسایی استعدادها و آموزش کارکنان واجد شرایط برای تصدی پست‌های مدیریتی صورت‌گیرد تا در صورت خروج یک مدیر، فردی آماده جایگزین شود؛ اما درحال حاضر و بر اساس تحقیق به‌عمل آمده در سیستم بانکی، هنوز مشکلات زیادی در اجرای این برنامه وجود دارد و این باعث به‌وجود آمدن مشکلاتی در زمان بازنشستگی مدیران بانکی شده است.

مبانی نظری و چارچوب تحقیق

جانشین‌پروری به فرایندهایی اشاره دارد که طی آنها، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده شناسایی شده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده می‌شوند. به‌زعم روزول(۲۰۰۳)، مدیریت جانشین‌پروری؛ فرایندی برای آماده‌سازی افراد برای مواجهه با نیاز سازمان به استعدادها در یک دورهٔ زمانی بلندمدت است (هادی‌زاده مقدم و سلطانی، ۱۳۹۰). آکادمی ملی مدیریت دولتی (آمریکا)، تعریف زیر را درخصوص مدیریت جانشینی ارائه کرده است: مدیریت جانشین‌پروری، وسیع‌تر از سروکارداشتن صرف با فهرستی از نامزدهایی است که می‌خواهند در پست‌های مشخص جایگزین شوند، بلکه تلاشی عمیق و نظام‌مند برای پیش‌بینی نیازهای مدیریتی، شناسایی مجموعه‌ای از نامزدهای با استعداد و توان بالا، توسعه و پرورش شایستگی‌های مدیریت آن نامزدها در یک فرایند برنامه‌ریزی شده، یادگیری و سپس انتخاب مدیران از میان آن مجموعه یا ذخایر مدیران مستعد و پرتوان است (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵). مدیریت جانشین‌پروری موثر به سازمان‌هایی اشاره می‌کند که برای توسعه، فرصت‌ها و پیشنهادهای پیشگیرانه‌ای را ارائه می‌کنند که می‌توانند آمادگی داوطلبان برای مشاغل آینده را افزایش دهند. با مرتبط‌کردن یادگیری و توسعه با جانشین‌پروری و توسعه شغلی، سازمان‌ها می‌توانند تاثیر مثبتی برای پرورش استعدادهای در دسترس به‌منظور رویارویی با نیازهای آینده ایجاد کنند(جلالی، ۱۳۹۱). جانشین‌پروری، برنامه‌ای تعریف می‌کند که در آن، یک یا چند جانشین برای پست‌های کلیدی انتخاب می‌شوند، مسیر شغلی خود را طی می‌کنند و فعالیت‌های بهسازی برای جانشینان اعمال می‌گردد. دانشمند دیگر، کارول[2] (۲۰۰۴) جانشین‌پروری را این گونه تعریف می‌کند: جانشین‌پروری یک استراتژی مخفی و پنهانی برای جایگزینی سریع افراد در پست‌های خاص نیست. جانشین‌پروری، یک فرایند منظم است که به‌موجب آن، بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه استراتژیک منطبق می‌گردد تا اطمینان حاصل گردد افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بلاتصدی می‌شود، با مهارت‌ها و نگرش‌های درست در زمان مناسب وجود دارند.

ابعاد اصلی یک سیستم جانشین‌پروری موفق عبارتند از: ۱. استراتژی سازمان ۲. متولیان و حامیان سیستم جانشین‌پروری ۳. شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها و ۴. آموزش و توسعه افراد مستعد (فالمر و کانگر، ۲۰۰۴)؛ همچنین، اصول جانشین‌پروری از دیدگاه پیتردراکر عبارتند از:

۱. مدیران متولد نمی‌شوند، بلکه باید آنها را تربیت کرد و پرورش داد.

۲. در فرایند پرورش مدیران باید تاکید اصلی را بر مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز در دنیای کسب و کار آینده سازمان قرار داد.

۳. استعدادیابی و جانشین‌پروری نیاز به برنامه منظم و سیستماتیک دارد.

۴. مدیران ارشد سازمانی باید متولی، حامی و مشتری اصلی این برنامه‌ها باشند (زمانی و جرنگ، ۲۰۱۷).

1. Talent Management
2. Carroll

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

گاهی اصطلاح آماده‌کردن جایگزین با جانشین‌پروری جابجا می‌شود؛ اما این دو اصطلاح مفهوم متفاوتی دارند. جانشین‌پروری بر قابلیت استراتژیک و آمادگی ظرفیت‌ها تاکید دارد. به‌عبارت دیگر، جانشین‌پروری بیشتر استراتژیکی است تا واکنشی، و از تعیین اهداف و تحلیل ظرفیت‌ها استفاده می‌کند تا یک برنامه عملی در جهت ایجاد یک تغییر استراتژیک موفقیت‌آمیز از افراد واجد شرایط تدوین کند. جانشین‌پروری رسمی نه‌تنها شامل فعالیت‌های جایگزینی در واکنش با بحران است، بلکه بر یک فلسفه استراتژیک واکنشی تمرکز دارد. برعکس، برنامه جایگزینی به‌طور عمده یک فرایند حفظ و نگهداری است. این برنامه از طریق یک برنامه رسمی شناسایی نمی‌شود؛ زیرا برنامه جایگزینی بر کنترل خسارت در پاسخ به برخی از رویدادهای پیش‌بینی‌نشده تمرکز دارد. تفاوت دیگر این است که برنامه‌ریزی جایگزینی بر نیازهای فوری و ارزیابی لحظه‌ای داوطلبان واجد شرایط برای پست‌های بلاتصدی مدیریتی تمرکز دارد. برعکس، جانشین‌پروری بیشتر به نیازهای بلندمدت و تربیت و پرورش افراد مستعد واجد شرایط برای این نیازها توجه دارد؛ همچنین جانشین‌پروری شامل: تمرکز بر الزامات شغلی، تغییرات نیازهای سازمانی، اطلاعاتی در مورد داوطلبان، اطلاعاتی در مورد نتایج ارزیابی‌ها و علایق و گزینه‌های بهسازی داوطلبان است. درکل، می‌توان بیان کرد که هدف جانشین‌پروری این است که استعدادهای کنونی سازمان را به استعدادهای مورد نیاز آن در آینده تبدیل کندSource Canada ((۲۰۰۷,Public Service Agency.

طرح‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری در کنار همه مزایا و پیامدهای مثبت خود با ریسک، چالش‌ها و مخاطراتی نیز روبه‌رو هستند. اطلاع از وجود این موانع و مخاطرات نباید سازمان‌ها را از تلاش برای طراحی و استقرار فرایندهای جانشین‌پروری باز دارد. این اطلاع از آن جهت مفید است که به سازمان‌ها فرصت می‌دهد تا به اقدامات پیشگیرانه برای مدیریت بر چالش‌ها و ریسک‌ها بیندیشند و بپردازند(راعی، ۱۳۹۰).

تعدادی از مهم‌ترین و رایج‌ترین ریسک‌ها و موانع موفقیت طرح‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری که خلاصه اشاره می‌گردد (هورس، ۲۰۱۴) عبارتند از:

• مدیران موجود (مدیران امروز)، نقش مهم و جایگزین‌ناپذیری در سرتاسر فرایند برعهده دارند و از آنها انتظار می‌رود در تدوین مدل قابلیت‌های سازمان خود مشارکت جدی داشته باشند. آنها باید باور کنند که این فرایند مهم، جدی و حیاتی است و بدون مشارکت فعال آنها پیش نمی‌رود (تئودرو[1]، ۲۰۱۳).

• مدیران امروز را باید آموزش داد و آماده کرد تا نقش مربی، مشاور و مرشد را برای کارکنان بااستعدادی که درصدد آموزش و پرورش آنها هستیم، ایفا کنند. بی‌توجهی به توسعه متوازن مدیران امروز و فردا می‌تواند مخاطره‌ای جدی برای موفقیت طرح باشد. برای داشتن باغی سرسبز و شاداب باید به باغبان هم رسیدگی و توجه کرد (کاتلر[2]، ۲۰۰۹).

• در طرح مدیران آینده، کارکنان و کارشناسان با استعداد سازمان‌های مجری، پس از یک فراخوان عمومی درون سازمانی برای حضور در فرایند ارزیابی داوطلب شده‌اند؛ از این‌رو، لازم است طراحان و مجریان فرایند، تلاش‌های خود برای معرفی طرح و ضرورت‌های آن را به صورت مستمر ادامه دهند تا از تعداد کسانی که آن را جدی نمی‌گیرند و به آن امیدوار نیستند کاسته شود. آنها همزمان باید ترتیباتی اتخاذ کنند که امکان ورود کارکنان شایسته، در هر زمان، به این برنامه فراهم باشد و همه کارکنان احساس و باور کنند که به محض اثبات شایستگی‌هایشان به این برنامه دعوت خواهند شد (وانگ [3]، ۲۰۱۴)[4] .

• اجرای طرح‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری که هدف اصلی آن یافتن استعدادهای مدیریتی سازمان‌هاست، نباید مانع سرمایه‌گذاری‌های آموزشی و پرورشی روی بهبود و ارتقای مهارت‌ها و دانش کارکنانی شود که علی‌رغم فقدان استعداد برای تصدی مناصب سرپرستی و مدیریت، در مشاغل تخصصی و وظیفه‌ای خود شایسته و ارزش‌آفرین هستند (فونت نوت[5]، ۲۰۱۴).

• برآورد و پیش‌بینی دقیق نیازهای مدیریتی شرکت برای سال‌های آینده، به دلیل ابهامات موجود و سرعت تحولات، وظیفه دشواری است. باوجود این ابهام و دشواری می‌توان مطمئن بود که این نیاز نامحدود نیست. از اولین گام‌های اجرای برنامه، باید کارکنانی را که مخاطب برنامه هستند، آگاه و توجیه کرد که ارتقاء و انتصاب آنها منوط به فعلیت یافتن نیازهای پیش‌بینی شده سازمان به مدیران جدید است. به‌هرحال، باید کاملا مراقب بود که برنامه جانشین‌پروری، انتظارات نابجا و توقعات غیرممکن در افراد ایجاد نکند (اسونسون[6]، ۲۰۱۱).

• کارکنانی که از سوی مافوق خود به طرح معرفی‌شده و یا با اعلام

1. Todor
2. Ckatler
4. Wang, Q., Jacob, D. J., Spackman, J. R., Perring, A. E., Schwarz, J. P., Moteki, N., . . . Barrett, S. R. H. (2014). Global budget and radiative forcing of black carbon aerosol: Constraints from pole-to-pole (HIPPO) observations across the Pacific. 119(1),Journal of Geophysical Research195-206.
5. Fontnot
6. Asonson

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

مراتب داوطلبی خود وارد فرایند ارزیابی می‌شوند؛ اما پس از مراحل ارزیابی، دارای استعدادهای مدیریتی تشخیص داده نشده و یا در اولویت شرکت در برنامه‌های آموزشی و پرورشی طرح قرار نمی‌گیرند نیز باید کاملاً مورد توجه و مراقبت باشند (گامسون[1]، ۲۰۱۲).

• افراد بدبین و منفی‌باف همه‌جا حضور دارند. سازمان‌های مجری طرح‌های جانشین‌پروری نیز از این بدبینی و منفی بافی‌ها در امان نیستند. این بدبینی که ممکن است تا حدودی ریشه در پدیدهٔ حسادت نیز داشته باشد می‌تواند پایه‌های اعتماد ذی‌نفعان به طرح و دستاوردهای آن را سست کند (می‌یر و هرسکویچ[2]، ۲۰۱۱).

• سازمان‌ها همواره به افراد جدیدی در سطوح مدیریت که حامل افکار و ایده‌های جدید و متفاوت هستند نیاز دارند. افراد جدید می‌توانند فرصت‌های ناشناخته را تشخیص دهند، تهدیدهایی را که در نقطه کور سازمان قرار دارد، ببینند و افشا کنند و تجارب قبلی خود را به تجربیات سازمان بیفزایند (تئودور، ۲۰۱۳).

• طرح‌های استعدادیابی باید توانایی زیادی در انتخاب صحیح و معتبر افراد شایسته و تشخیص قابلیت‌های آنها داشته باشند. افکار عمومی سازمان، به‌ویژه مدیران باید این توانایی و اعتبار را احساس و تایید کنند (هاوکینز و دیگران[3]، ۲۰۱۳).

• باید تلاش کرد تا مدیران سازمان، طرح‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری را رقیبی که اقتدار و اختیار آنها را در انتخاب، انتصاب و ارتقای کارکنانش کاهش می‌دهد، تلقی نکنند. طرح‌های جانشین‌پروری برای همکاری با مدیر و حمایت از انتخاب‌های او اجرا می‌شود. ساختار سازمانی واحدهای طراح و مجری برنامه‌های جانشین‌پروری باید به نحوی طراحی شود که مدیران اجرایی سازمان خود را مالک فرایند بدانند. حضور افراطی و انحصاری واحد منابع انسانی سازمان در راس این فرایند و حضور کمرنگ مدیران اجرایی یا بدتر از آن، عدم‌حضور فعال و تعیین‌کننده این مدیران، می‌تواند تعارض منفی بین صف و ستاد را به عنوان مانعی بزرگ تشدید و تقویت کند (ون ویل[4]، ۲۰۱۲).

• طرح‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری با این پیش‌فرض پایه‌گذاری می‌شوند که سازمان و مدیران آن به ضرورت شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی پی‌برده‌اند و به لزوم این امر ملتزم هستند. این طرح‌ها، فرصتی فراهم می‌کنند تا مدیران بتوانند در انتخاب‌ها و انتصاب‌های خود تناسب بیشتری را بین شخص و شغل ایجاد کنند (وی هاس[5]، ۲۰۰۹).

• برخی ریسک‌ها و مخاطرات سیستم‌های جانشینی نیز مربوط به کارکنانی است که به عنوان استعدادهای مدیریتی شناسایی و کشف می‌شوند. این احتمال وجود دارد که بعضی از این کارکنان، پس از آنکه برچسب استعداد مدیریتی بر پیشانی آنها خورد، دچار غرور و تک‌روی شوند. شناسایی این افراد و متمایز کردن آنها از دیگران، همچنین امکان طمع‌کردن سایر سازمان‌ها، بویژه رقبا را برای به‌چنگ‌آوردن آنها در پی دارد (رابینسون[6]، ۲۰۰۶).

• در رویکرد نمودار جانشینی که نسخه‌ای ناقص و منسوخ از طرح‌های نوین جانشین‌پروری بود، کارکنان برای جانشینی پست‌های سازمانی خاص و معین، شناسایی و پرورش می‌یافتند. این امر، یعنی تخصیص پیشاپیش یک شغل مدیریتی خاص به افراد با استعداد و شایسته می‌توانست به بروز ناامنی شغلی در مدیران موجود بینجامد و آنها را از همراهی و همکاری با فرایند، بویژه در مرحله آموزش جانشینان باز دارد (آرجان[7]، ۲۰۱۲).

• ریسک دیگری که طرح‌های جانشین‌پروری را تهدید می‌کند، مربوط به محدودیت‌های احتمالی است که ممکن است برای مدیران جدید و جوان سازمان در اعمال مدیریت برکسانی که تا دیروز با یکدیگر هم‌رده و همتراز بوده‌اند، پیش‌آید. فرهنگ‌سازی برای پذیرش مدیران جوان از یک‌سو و تشویق این مدیران برای کسب توانایی‌ها و دانایی‌هایی که نفوذ و تاثیرگذاری آنها بر دیگران را افزایش می‌دهد از راه‌حل‌هایی است که می‌تواند این ریسک را تخفیف دهد. مدیران جوان و جدید باید بدانند که پذیرش و مقبولیت آنها در بین سایر کارکنان شرکت، شرط لازم و رمز موفقیت آنهاست و برای کسب این دانایی‌ها و توانایی‌ها از هیچ کوششی فروگذار نکنند (آرجان، ۲۰۰۲).

اگرچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به شکل ساده «تعیین رهبران آینده» تعریف می‌شود؛ اما درواقع این برنامه‌ریزی نشات‌گرفته از راهبرد سرمایه انسانی به عنوان فرایندی ارادی، به‌منظور اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و سرمایه دانش برای آینده و تشویق افراد به توسعه است. شرکت‌های مختلفی در سراسر دنیا اقدام به طراحی و به‌کارگیری برنامه جانشین‌پروری کرده‌اند و از این فرایند، انتظار دستیابی به اهدافی از قبیل مرور و ارزیابی نیازهای آینده سازمان به مدیران و رهبران شایسته و نیز ارزیابی استعدادهای موجود، شناسایی فاصله (شکاف) بین نیازها و استعدادهای موجود و طراحی و تدوین برنامه‌های لازم برای پرکردن این فاصله را داشته‌اند. با توجه به آنچه مطرح شد، مساله‌ای که در ارتباط با طرح جانشین‌پروری مورد توجه قرار گرفته است را می‌توان با بررسی دو شکاف زیر مطرح کرد:

1. Gamsvn
2. Meyer and Hrskvych
3. Hawkins,others
4. Van weel
5. V Hass
6. Robbinson
7. Arjan

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

شکاف سازمانی: از جمله عللی که سازمان مورد مطالعه را به‌سمت توجه هرچه سریع‌تر به جانشین‌پروری نمود، آمار ارائه شده از سوی واحد منابع انسانی سازمان بود که حاکی از موارد زیر است:

- قریب‌الوقوع بودن بازنشستگی بسیاری، حدود ۲۵٪، از مدیران فعلی تا پنج سال آینده
- امکان خروج زودتر از موعد برخی از مدیران به‌علت ارائه‌شدن طرح‌های پیشنهادی بازنشستگی
- بازنشستگی پیش از موعد از سوی سازمان‌های بالادستی به علت به‌وجود آمدن شرایط مالی نامناسب
- فقدان تجربه دارا بودن برنامه‌ای مدون تحت عنوان جانشین‌پروری در سازمان
- فقدان برنامه آموزشی برای مدیران جایگزین‌شده قبلی، و انجام آموزش‌ها پس از انتصاب و انجام فعالیت‌ها با کیفیت و سرعت پایین.

برای عملکرد مستمر سازمان، میزانی از حفظ مدیران و کارکنان متخصص که دارای شایستگی‌های کلیدی هستند، موضوعی ضروری است. از مباحث مورد توجه در مدیریت جانشین‌پروری، مقوله ترفیع نامزدهای داخلی سازمان است. در سازمان‌ها، به علت ملاحظات امنیتی، عقیدتی و نیز مالی، این‌گونه جانشین‌پروری از داخل سازمان مورد نظر است.

به‌طورکلی، همان‌گونه که بیان شد، موضوع خروج مدیران در آینده نزدیک و لزوم یافتن و پرورش هرچه سریع‌تر افرادی برای جایگزینی آنان، از سوی مدیران ارشد سازمان، به عنوان یک نیاز فوری تشخیص داده شده است.

شکاف نظری: با بررسی اجمالی مدل‌های متعدد جانشین‌پروری به‌نظر می‌رسد موارد زیر ملموس است:

- فرایند جانشین‌پروری، در این مدل‌ها، اغلب شکل فرایند توسعه و برخی اوقات، فرایند استخراج شایستگی‌ها دیده شده است و در بیشتر آنها، نگاه نه‌چندان جامعی به مقوله جانشین‌پروری شده است.
- اغلب، نشان خاصی از درنظر گرفتن شرایط محیطی خاص هر سازمان، در تدوین فرایند و الگوهای جانشین‌پروری ارائه‌شده، دیده نمی‌شود.
- توجه نسبتا کم به نقش پررنگ استخراج ملاحظات متعدد هر صنعت و سازمان در مسیر تدوین مدل جانشین‌پروری دیده می‌شود.
- اختصاص داشتن اغلب مدل‌ها به سازمانی خاص که لزوم بومی‌سازی آن برای استفاده در سازمانی دیگر با شرایط زمینه‌ای متفاوت را در پی دارد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۵).

به منظور اجرای مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در عرصه‌های سازمانی، مدل‌های مختلفی وجود دارند که در اینجا به ۳ مورد آن اشاره می‌شود:

۱. مدل مرشد – مریدی: شناسایی افراد دارای استعدادهای بالقوه برای تصدی پست‌های مدیریتی و انتقال دانش، تجربه و مهارت‌های مدیران ارشد به آنها امری بسیار حیاتی در راستای توسعه مدیریت به‌شمار می‌آید. رابطه مرشد – مریدی، بستری را فراهم می‌سازد تا تعامل بین کارکنان مجرب و کم‌تجربه برقرار گردد و طی فرایند یادگیری مشاهده‌ای دانش، تجربه و اندوخته‌های حرفه‌ای و شغل افراد مجرب به افراد کم‌تجربه انتقال یابد و افراد شایستگی لازم برای احراز پست مزبور را به دست آورند (مغنی، ۱۳۹۳).

۲. مدل کانال رهبری: کانال رهبری اصطلاحی است که مسیرهای رهبری را در فرایند جانشین‌پروری بررسی کرده است. مدل کانال رهبری نشان می‌دهد که هدایت از میان هر مسیر در کانال رهبری نیازمند این است که رهبران، شیوه جدید اداره کردن و رهبری را آموخته باشند. مسیر شغلی اغلب به ارتقا در سلسله مراتب سازمانی، افزایش پرداخت و یا افزایش قدرت اشاره دارد؛ بنابراین، تمام کارکنان موفقیت شخصی خود را در ارتباط با وضعیت مالی، قدرت و شهرت جست و جو می‌کنند. کانال رهبری نیز مسیری مشابه مسیر شغلی دارد (مغنی، ۱۳۹۳).

۳. مدل ستاره هفت‌پر: این مدل از هفت مرحله تشکیل شده است:

۱- ایجاد تعهد: به عنوان اولین مرحله، تصمیم‌گیران سازمان باید نسبت به مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی نظام‌مند تعهد داشته باشند و آن را مستقر کنند. تا حدودی این امر در رشد سریع باورها و اعتقاد به ارزش بیشتر رویکردهای برنامه‌ریزی‌شده نسبت به رویکردهای برنامه‌ریزی‌نشده در مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی نشان داده می‌شود.

۲- ارزیابی الزامات کار فعلی: تصمیم‌گیران باید الزامات کار فعلی در سمت‌های کلیدی را ارزیابی کنند. تنها براساس روشی که به‌طور پیوسته و برپایه کار قرار دارد می‌توان افراد را برای ارتقا آماده کرد. در این مرحله باید مشخص شود سمت‌های کلیدی مدیریتی در کجای سازمان موجود است و از یک یا چند رویکرد برای تعیین الزامات استفاده کنند.

۳- ارزیابی عملکرد فردی: در بیشتر برنامه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی فرض بر این است که افراد برای احراز شرایط ارتقا باید مشاغل فعلی خود را به نحو احسن انجام دهند.

۴- ارزیابی الزامات کار آینده: ارزیابی الزامات کار آینده برای آماده شدن رهبران آینده جهت روبه‌رو شدن با تغییر الزامات کار کمک می‌کند.

۵- ارزیابی استعدادهای آینده فرد: اینکه افراد با چه دقتی برای

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

ارتقا آماده می‌شوند و از چه استعدادهایی برخوردارند، سازمان باید فرایندی را برای ارزیابی استعدادهای افراد تدوین کند.

۶- پر کردن خلاء پرورشی: سازمان باید برنامه‌ای مستمر برای پرورش مدیران آینده از داخل سازمان وضع نماید؛ همچنین، بدیل‌هایی برای جایگزینی روش‌های سنتی ترفیع درجهت پاسخگویی به نیازهای جانشینی بررسی و اجرا نمایند.

۷- ارزیابی برنامه‌ریزی جانشینی: برنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در جهت بهبود هرچه بیشتر باید به‌طور مستمر مورد ارزیابی قرارگیرد. نتایج ارزیابی نیز به‌طور منظم برای حفظ تعهد و بهبود برنامه مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی نظام‌مند مورد استفاده قرار گیرد (مغنی، ۱۳۹۳).

سازمان‌ها امروزه دریافته‌اند که جانشین‌پروری، یک فرایند پویا و مستمر است، نه یک هدف ایستا. در دنیای پر رقابت امروزی برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی سادهٔ 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. مفهوم جانشین‌پروری اشاره به فرایندی دارد که طی آن استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی گردد و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزش و پرورش برای تصدی این مشاغل آماده شوند. جانشین‌پروری یک برنامه تعمدی برای آماده کردن سازمان و کارکنان در جهت پست‌های بلاتصدی آینده است. جانشین‌پروری، نگرشی قابل‌انعطاف، بلندمدت و روبه رشد در کارمندیابی آینده است. جانشین‌پروری، یک استراتژی مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پست‌های خاص نیست، جانشین‌پروری یک فرایند منظم است که به موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه استراتژیک منطبق می‌شود تا اطمینان حاصل گردد افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بلاتصدی می‌شود، با مهارت‌ها و نگرش‌های درستی در زمان مناسب وجود دارند. نظام جانشین‌پروری می‌تواند ابزار قدرتمندی نه‌تنها برای تقویت و بهسازی استعداد رهبری، بلکه برای تغییر سازمان‌ها به مسیرهای مثبت باشد. از طرفی، اجرایی‌کردن جانشین‌پروری می‌تواند پویایی سازمان و کارامدی نیروها را به همراه داشته باشد و مسیر شکوفایی سازمان را به‌خوبی هموار سازد؛ از این‌رو، تجدیدنظر و به‌روزکردن برنامه سازمان، یک شروع مناسب برای توسعه نظام جانشین‌پروری است. متخصصان منابع انسانی که در برنامه‌های جانشینی سازمان خود مشارکت دارند، نیاز است اطمینان حاصل کنند این برنامه‌ها به‌طور مداوم با تغییرات شرایط محیطی منطبق هستند و انعکاسی از برنامه‌های استراتژیک سازمان هستند. آنچه در نظام جانشین‌پروری بایدمورد توجه سازمان‌ها قرار گیرد، اجرای دقیق و منظم این نظام است (مغنی، ۱۳۹۳).

پژوهشگران پس از مطالعه جامعی از ادبیات نظری موضوع تحقیق، تعداد زیادی از عوامل اثرگذار بر برنامه‌های جانشین‌پروری در بانک‌ها را شناسایی کردند که در مرحله بعد با کسب‌نظر خبرگان هیات علمی و صاحب‌نظر در حوزه منابع انسانی به تحلیل و جمع‌بندی نهایی از این مجموعه عوامل پرداختند که حسب دیدگاه خبرگان علمی، تعدادی از عوامل با هم ادغام، برخی دوباره نامگذاری و تعدادی نیز اضافه گردید. در جدول ۱، جمع‌بندی عوامل شناسایی‌شده که حاصل ادبیات نظری و جمع‌بندی نظرهای خبرگان و پیشینه پژوهش است، ارائه می‌شود.

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

جدول ۱. عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری در بانک‌های ایرانی

عوامل	توضیح کوتاه
۱-اختیار در تصمیم‌گیری	واگذاری اختیار و تفویض اختیار به جانشینان بالقوه
۲-ارتباطات	افزایش مهارت‌های ارتباطی کارکنان و مدیران
۳-برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	تهیه برنامه منعطف جانشین‌پروری
۴-پاداش‌های درونی و بیرونی	توجه به تأمین رضایت فرد برای ورود به برنامه جانشین‌پروری
۵-پایش برنامه‌ها	تجزیه و تحلیل و نظارت بر برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری
۶-پیاده‌سازی مدیریت دانش	تسهیم و انتقال دانش و اطلاعات برای افزایش یادگیری و بهسازی جانشینان
۷-تدوین راهبرد جانشین‌پروری	هدف‌گذاری، ایجاد زمینه مفهومی با توجه به چشم‌انداز و تعیین راهبردهای جانشین‌پروری
۸- تقویت عوامل نگرشی و ادراکی	تقویت پذیرش، باور و مقبولیت جانشین‌پروری در سازمان از طرف کارکنان
۹- تقویت فرهنگ همکاری و کار تیمی	از طریق افزایش مهارت ارتباطی و ارتقای توانمندی‌های فردی کارکنان در راستای کار گروهی
۱۰-توسعه مسیر شغلی	غنی‌سازی، گردش شغلی و تنوع شغلی مسیر شغلی برای ارتقا و انتصاب نامزدها
۱۱-چابکی و شفافیت اطلاعاتی	پویایی سیستم جانشین‌پروری از طریق بهبود مستمر و دوری از ابهام
۱۲-رسمیت	یکپارچه‌سازی و ساده‌سازی قوانین، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرای برنامه جانشین‌پروری
۱۳-روش‌های آموزشی	استفاده از روش‌های آموزش شبیه‌سازی و عینی، ضمن خدمت و حین کار
۱۴- سبک رهبری	مشارکت دادن زیردستان در تصمیم‌گیری و القای جسارت تصمیم‌گیری به آنها
۱۵-سنجش و ارزیابی عملکرد	مقایسه بین عملکرد فعلی و پتانسیل آینده رهبران ارشد و مدیران عامل
۱۶-شناسایی و ارزیابی استعدادها	کشف و شناسایی صحیح استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها
۱۷-عوامل روان‌شناختی، ارزشی و اخلاقی مدیر	بلندهمتی سازمانی مدیر در احساس تعلق و تعهد مدیر به توسعه و بقای سازمان
۱۸-کیفیت برنامه‌های آموزش و توسعه	تدوین برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای مطابق با نیازهای جانشینان بالقوه
۱۹-کیفیت خزانه استعداد و جانشین	تطبیق استعدادها و قابلیت‌های بالقوه با مشاغل محوری و کلیدی
۲۰-کیفیت مسیر شغلی	توجه به هم‌ترازی کارکنان مستعد و شایسته در پیمودن کارراهه شغلی
۲۱-منابع و زیرساخت‌ها	تأمین امکانات و تجهیزات کافی و تأمین اعتبارات متناسب با فعالیت‌ها
۲۲-نگرش غیرابزاری به کارکنان	احترام به کرامت انسانی کارکنان
۲۳-نهادینه‌سازی فرهنگ جانشین‌پروری	ایجاد باور و حس مشترک دربارهٔ ضرورت و اهمیت سیستم جانشین‌پروری در سازمان

منبع: یافته‌های مولفان

در جدول ۲، خلاصه‌ای از مهم‌ترین پژوهش‌های در دسترس داخل و خارج جمع‌بندی و ارائه می‌شود.

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

جدول ۲. چکیده‌ای از پیشینه پژوهش

محققان	مهم‌ترین دستاورد
دانیالی‌ده‌حوض‌و همکاران، ۱۳۹۷	ساختار ذهنی نیروی انسانی، نظام استعدادیابی موجود و موانع مدیریتی موجود، شرایط موثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری است.
حسینی و همکاران، ۱۳۹۷	بسترسازی فرهنگی، مهم‌ترین گام در اجرای نظام جانشین‌پروری است، سپس شرایط اجرایی، تعیین خط‌مشی‌های سازمانی، ارزیابی نامزدها به‌منظور استقرار نظام شایسته‌گزینی در سازمان و درنهایت، ارزیابی آن از لحاظ کارایی و اثربخشی اجرا.
داوودی و یعقوبی، ۱۳۹۷	فرایند استعدادیابی و جانشین‌پروری، شناسایی و تعیین چارچوب منسجمی برپایه عوامل علّی استعدادیابی و جانشین‌پروری، عوامل زمینه‌ای، مدل‌سازی شایستگی، نخبه‌یابی، توانمندسازی و نگه‌داشت ارائه شده است.
چترچی و طبری، ۱۳۹۷	از شاخص‌های مهم طرح جانشین‌پروری، ارزیابی نامزد در رتبه اول، تعیین خط‌مشی و روش‌ها در رتبه دوم، توسعه نامزد در رتبه سوم و ارزیابی نظام مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در رتبه چهارم اهمیت قرار دارد.
کریمی و همکاران، ۱۳۹۷	ارزیابی عملکرد کارکنان بر مبنای شایستگی، مهم‌ترین عامل تحقق جانشین‌پروری است.
امین و همکاران، ۱۳۹۶	از مهم‌ترین نیازهای مدیریت منابع آب کشور در شرایط حاضر، توسعه ظرفیت‌های منابع انسانی است و مقایسه مولفه‌ها نشان داد که میان وضع موجود و مطلوب در این سازمان تفاوت زیادی وجود دارد که ارزیابی عملکرد فردی از اهمیت بیشتر و ارزیابی برنامه جانشین‌پروری از اهمیت کمتری برخوردار بوده است.
آذر و سلیمانی، ۱۳۹۶	مولفه ارزیابی نامزدها، میانگین پایین‌تر از حد متوسط دارد که با توجه به اهمیت این مولفه در اجرای مطلوب برنامه جانشین‌پروری مدیران، وضعیت این مولفه نیازمند تقویت و توجه ویژه است. مولفه‌های دیگر از جمله تعیین خط‌مشی، توسعه نامزدها و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری از دیدگاه نمونه‌های بررسی‌شده، وضعیت مناسبی دارند.
قلیچ‌لی و همکاران، ۱۳۹۶	مولفه ارزیابی عملکرد فردی از اهمیت بیشتری نسبت به مولفه ارزیابی برنامه جانشین‌پروری برخوردار است.
عبدالحسین‌زاده و لطیفی، ۱۳۹۶	کسب حمایت مدیران سیاسی و اجازه‌گرفتن از نهادهای قانونگذار و متناسب بودن با اسناد و قوانین بالادستی از اقتضائات خاص اجرای برنامه جانشین‌پروری در بخش دولتی است؛ همچنین در بخش دولتی، محدودیت‌های بسیاری از جمله: فشارهای سیاسی، سهم‌خواهی احزاب، استخدام‌های بی‌ضابطه، عدم ثبات مدیران و... وجود دارد که شرایط اجرای برنامه جانشین‌پروری در بخش دولتی را بسیار سخت‌تر از بخش خصوصی می‌کند.
عباس‌پور و همکاران، ۱۳۹۶	راهبردهای استقرار الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی، تحت‌تاثیر عوامل زمینه‌ای و شرایط محیطی مداخله‌گر، پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی را به همراه خواهند داشت.
الوانی و همکاران، ۱۳۹۵	شناسایی شرح شغل، بیشترین تاثیر را در شایستگی‌های محوری سازمان دارد و کمترین تاثیر متعلق به متغیر حفظ مهارت‌های افراد است. با توجه به نسبت جانشین‌پروری با برنامه‌های راهبردی سازمان، تاکید بر ارتقاء و هم‌راستاسازی مهارت‌های افراد با ابعاد راهبردی سازمان است؛ بنابراین، از همین‌منظر، تاثیر پایین حفظ مهارت‌های موجود در شایستگی‌های محوری قابل تایید است.
گل‌وردی و همکاران، ۱۳۹۵	عوامل موثر در بروز رفتار جانشین‌پروری مدیران: مولفه‌های روان شناختی اخلاقی و ارزشی (آخرت‌گرایی و سعه‌صدر مدیران) و سبک رهبری مدیران (مشارکتی).
لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵	تعهد مدیران ارشد به جانشین‌پروری، فرهنگ جانشین‌پروری و اسناد بالادستی، سیاست‌ها، قوانین، آیین نامه‌ها و دستورالعمل‌ها، به عنوان کلیدی‌ترین عوامل امر جانشین‌پروری در سازمان‌ها شناخته شدند.

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

منصوریان، ۱۳۹۴	تاثیر قابلیت‌های مدیریت دانش، متغیرهای سازمانی، جّو و فرهنگ سازمانی و تاثیر مدیریت تکنولوژی مدیریت دانش بر موفقیت جانشین‌پروری.
شهابی و فنجانچی، ۱۳۹۳	بسیاری از مولفه‌های مدیریت دانش به عنوان عوامل تعیین‌کنندهٔ موفقیت جانشین‌پروری، نقش حیاتی را ایفا می‌کند.
موغلی و یدالهی، ۱۳۹۳	بین مدیریت استعداد و خرده مقیاس‌های آن (جذب استعداد، درگیرسازی استعداد، توسعه و بهسازی استعداد، حفظ و نگه‌داشت استعداد) با جانشین‌پروری رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.
رضایی و نظری، ۱۳۹۳	ضروری است مدیران با برنامه‌ریزی صحیح به‌دنبال یک الگوی مناسب برای اجرای جانشین‌پروری در سطح سازمان خود باشند.
قاسمی و همکاران، ۱۳۹۲	دشواری‌ها و چالش‌های استقرار برنامه جانشین‌پروری در نظام اداری ایران: فقدان پشتیبانی مدیریت عالی، عدم‌انطباق برنامه جانشین‌پروری با برنامه‌های استراتژیک سازمان، عدم‌ثبات مدیریت، تشریفات زائد اداری، دیدگاه سنتی، دیربازده‌بودن و عدم شفافیت در اجرای طرح و راهکارها: بهره‌گیری از خرد جمعی، جلب‌حمایت مدیریت عالی، اختصاص واحدهای مشخص به مدیریت جانشین‌پروری، شفاف‌سازی با تغییر نگرش‌ها و فرهنگ‌سازی.
صادقی و علی‌نسب، ۱۳۹۱	داشتن قابلیت‌های مدیریت دانش برای موفقیت جانشین‌پروری کافی نیست. عوامل قابل توجه دیگری (عوامل سازمانی) هم وجود دارد.
نیکی و علی‌نسب، ۱۳۹۱	در این تحقیق، یک مدل جدید از طریق ارتباط بین میزان مدیریت دانش و میزان استقرار نظام جانشین‌پروری برای کمک به تصمیم‌گیری مدیران مدیریت دانش در سازمان‌ها پیشنهاد گردیده است.
عباس پلنگی، ۱۳۹۰	بین مدیریت استعداد و جانشین‌پروری رابطه معنا داری وجود ندارد.
دهقان‌پور و فراشاه، ۱۳۹۰	تطابق این برنامه با استراتژی سازمان و مدیریت ارزیابی عملکرد و پاداش برای معنادهی و اهمیت‌بخشی شغل ضروری است.
هادیزاده و سلطانی، ۱۳۹۰	چهار عامل موثر برای استقرار موفق نظام مدیریت جانشین‌پروری: تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری.
بوربور جعفری و احمدوند، ۲۰۱۶	تمرکز بر روی توسعه و پرورش استعدادهای موجود در سازمان برای اجرای برنامه جانشین‌پروری.
نیلی‌پور و همکاران، ۲۰۱۴	پنج چالش بزرگ جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران: چالش‌های مدیریتی، فرهنگی، قانونی یا حقوقی، آموزشی و سازمانی.
قلی‌پور و همکاران، ۲۰۱۲	مجموعهٔ متنوعی از عوامل تسهیل‌گر یا بازدارنده در فراگرد توسعهٔ برنامهٔ جانشین‌پروری (بی‌صداقتی در ارائهٔ اطلاعات، بی‌اعتمادی به یکدیگر و حسادت نسبت به همکاران در کنار عوامل جهان‌شمولی چون حمایت مدیران عالی، محاسبهٔ هزینه و منفعت و فقدان انگیزهٔ عمومی میان کارکنان)
روبرت‌ام یاسن، ۲۰۱۹	جذب و حفظ استعداد و توسعه رهبران، مدیریت داوطلبان، نرخ بالای فرسودگی کارکنان و درنهایت، کلیه مسائل مربوط به توسعه منابع انسانی در یک سازمان غیرانتفاعی باید متناسب با رسالت سازمان درنظر گرفته شود.
اویول آلوسن، ۲۰۱۸	عنصر اساسی برای موفقیت هر سازمان، شناسایی و توسعه جانشینان بالقوه برای سمت‌های اصلی در سازمان‌ها، ارزیابی منظم و آموزش کارمندان شایسته برای فرایند انتقال است.
ادونوح ،۲۰۱۶	اهمیت بالای حفظ و حراست از تخصص و دانش کلیدی سازمان، همچنین ایجاد تعادل لازم بین کارکنان و تکنولوژی، عدم‌استفاده زیاد از زبان علمی و فنی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و استفاده صحیح از ساختارها، قوانین و نقش کلیدی کارکنان در سازمان است.
هال– الیس، ۲۰۱۵	انتخاب شایسته‌ترین و آماده‌ترین نامزد برای جایگاه رهبری به‌دلیل تأثیر زیاد آن بر فعالیت‌های فعلی و آینده سازمان، تصمیم بسیار مهمی است؛ بنابراین، با توسعه حرفه‌ای کارکنان، برنامه جانشین‌پروری در فرهنگ سازمانی جای‌گرفته و برای سازمان سودمند خواهد بود.

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

چلبیکو و همکارانش، ۲۰۱۵	در بازار رقابتی شدید، موفقیت یک شرکت به مدیران شایسته آن بستگی دارد. درواقع، برای داشتن چنین مدیرانی می‌بایست فرصت رشد و توسعه به آنان داده شود و به‌همان اندازه که توسعه مدیران با استراتژی شرکت مرتبط است، به همان اندازه هم با شرایط اجتماعی و محیط کسب و کار مرتبط بوده و هرگز نباید فرایند یادگیری برای مدیران پایان یابد.
مستان علی و بابو، ۲۰۱۵	مهم‌ترین عامل برای توسعه رهبری و جانشین‌پروری، مشارکت کامل مدیران در زمینه آموزش، توسعه رهبری و مشارکت در روش‌های شناسایی کارکنان فعال با پتانسیل بالا است.
ماتسو ، ۲۰۱۰	احساس نیاز به این برنامه با نوع شغل و سال‌های خدمت تفاوت معناداری دارد.
دورکیم، ۲۰۱۰	برنامه مدیریت جانشین‌پروری ابزاری اساسی برای یادگیری سازمانی است.
ریچارد[1]، ۲۰۱۰	توسعهٔ رهبران جدید، ارائهٔ موفقیت مالی، تقویت فرهنگ مثبت سازمانی، کمک به بقای سازمانی و آغاز مدیریت تغییر.
مک‌کالین و بمفورد، ۲۰۰۹	نیازمند نگرشی استراتژیک برای آینده‌ای بلندمدت است و این اطمینان را می‌دهد که افرادی شایسته، واجد شرایط و آماده برای پست‌های آینده در دسترس خواهند بود.
ماندی، ۲۰۰۸	شاخص‌های اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌ها عبارتند از: ۱-توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شناسایی و توسعه رهبران جدید ۲- توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در ارائه موفقیت مالی ۳- توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در تقویت فرهنگ مثبت سازمانی ۴- توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در کمک به بقای سازمان و ۵- اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در آغاز مدیریت تغییر
رزوول و همکاران، ۲۰۰۸	برنامه جانشین‌پروری در سطح حکومت با بقیه بخش‌ها متفاوت است و اجرای برنامه جانشینی در بخش دولتی، چالش‌های خاص خود را دارد.
ویلکرسون، ۲۰۰۷	برای اینکه برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی با موفقیت اجرا شود، نیاز به پشتیبانی مدیران ارشد از برنامه جانشینی، تهیه خزانه استعدادها، رصد و آموزش آنها و تمرکز قوی بر سنجش عملکرد کارکنان و مدیران است.
هلتون و جکسون، ۲۰۰۷	متعهدکردن مدیران و کارکنان، شاخص‌های جانشین‌پروری غیرسیاسی، قابل‌اعتماد بودن کارکنان، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بازنگری و بازخورد و سیستم‌های اطلاعاتی موثر بر روی عملکرد منابع انسانی ازجمله تعهد مدیران و کارکنان، تاثیرگذار بود و تعهد سازمانی می‌تواند شاخص مهمی برای اخلاقی‌کردن سیستم باشد.
عبدالله، ۲۰۰۶	می‌توان از این برنامه برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌های آموزشی بهره جست.
گراوز، ۲۰۰۵	تعیین توسعه فعالیت‌های عمل‌گرا، شناسایی و کدگذاری استعدادهای رهبری، توسعه فراگیر روابط مرشدیت، توسعه رهبری از طریق آموزش، افزایش قابلیت دید افراد با پتانسیل بالا و تقویت فرهنگ توسعه رهبری.
کانگر و فولمر، ۲۰۰۴	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری باید با بحث پرورش و آماده‌سازی قابلیت‌های رهبری و مدیریت سازمان در کنار یکدیگر و تحت عنوان مدیریت جانشین‌پروری بررسی شوند.
هوانگ، ۲۰۰۱	تخمینی از نیازهای آینده بنگاه به مدیران، تهیه لیستی از افراد مستعد برای آنها و درنهایت، یک برنامه دقیق تنظیم می‌شود تا طی آن، جانشین بالقوه به مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز برای رسیدن به استراتژی‌های سازمان دست یابد.

روش‌شناسی

وقتی پژوهش به‌منظور ارائه راه‌حل‌های عملی برای یک مشکل با تاکید بر نیازهای خاص و فوری متخصصان و کارشناسان طراحی می‌شود، پژوهش کاربردی است (نیومن، ۱۳۹۷) و از این جهت، این پژوهش جزو تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود. با توجه به آنکه نتایج تحقیق، تغییرات جدیدی در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها ایجاد کرد که نتایج در حوزه‌های مختلف پدیدار گردد، نوع کاربردی آن پژوهش نیز اثر اجتماعی است. پژوهش‌ها بر اساس بعد هدف به اکتشافی، توصیفی و تبیینی تقسیم‌بندی می‌شوند (فقیهی و آغاز ۱۳۹۷) و چون در این مقاله به بررسی و توصیف عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری

1. rechard

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

پرداخته شده است؛ تحقیق، توصیفی است و چون داده‌ها، در یک مقطع زمانی خاص گردآوری و بررسی می-گردد، بعد زمانی آن نیز مقطعی است. روش گردآوری داده‌های این مقاله جزو گروه کیفی است. برای شناخت روابط بین عوامل پس از تایید و اعتبارسنجی عوامل نزد خبرگان، مجدد پرسشنامه‌ای مجزا طراحی گردید و به خبرگان و تعدادی از مدیران منابع انسانی بانک‌های هدف در جامعه تحقیق داده شد تا نسبت به بررسی دو به دوی روابط این عوامل براساس مدل ساختاری تفسیری ارائه‌نظر کنند؛ سپس برای تعیین روابط طی گام‌های مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شده است. مدل‌سازی ساختاری تفسیری، تکنیکی مناسب برای تحلیل تاثیر یک عنصر بر دیگر عناصر است. این متدولوژی، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم را بررسی می کند. به‌بیان دیگر، ابزاری است که به وسیله آن، گروه می‌توانند بر پیچیدگی بین عناصر غلبه کنند. برای اجرای مدل پنج گام اصلی ضروری است: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری[1]، تشکیل ماتریس دسترسی‌پذیری[2] اولیه و نهایی، تعیین روابط و سطح‌بندی مولفه‌ها و ترسیم شبکه تعاملات عوامل (تشکیل مدل ساختاری تفسیری)، [3] (آذر و بیات، ۱۳۸۷، ۱۴).

تحلیل‌های تحقیق

بعد از شناخت عوامل که شرح مختصر آن گذشت، به بررسی سوال این تحقیق یعنی شناخت روابط علّی و معلولی عوامل پرداخته خواهد شد. برای پاسخ به این سوال باید مراحل زیر بر مبنای ماتریس خودتعاملی ساختاری طی شود. این مراحل به صورت فشرده و مباحث اصلی مطرح خواهند شد.

تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری: منطق مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)، منطبق بر روش‌های ناپارامتریک و بر مبنای مد و از یک رابطه مفهومی به نام قضاوت‌های ذهنی استفاده می‌گردد. بر اساس قضاوت‌های ذهنی، مسیر رابطه هر متغیر با متغیر دیگر (i به j) سوال می‌شود. برای نشان‌دادن رابطه بین متغیرها از ۴ نوع علامت استفاده می‌شود.

V: یعنی i منجر به j می‌شود.

X: رابطه بین i و j دوطرفه است.

A: یعنی j منجر به i می‌شود.

O: رابطه‌ای بین متغیرها وجود ندارد.

برای تهیه ماتریس خودتعاملی ساختاری لازم است تا وابستگی میان تمامی مولفه‌های شناسایی‌شده به‌صورت دو به دو بررسی شوند و با استفادهٔ آماره مد جمع‌بندی شده است.

در جدول ۳ مولفه‌ها، ستون اول به عنوان i و مولفه‌های ستون دوم به عنوان j درنظر گرفته شده‌اند.

1. Structural Self-Interactive Matrix
2. Accessibility matrix

۳. با هدف درک بهتر خواننده، توضیحات هر مرحله در بخش بعد و هنگام تحلیل داده‌ها تشریح خواهد شد

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

جدول ۳. ماتریس خودتعاملی ساختاری عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری در بانک‌های ایرانی

	۱-اختیار در تصمیم‌گیری	۲-ارتباطات	۳-برنامه ریزی جانشین پروری	۴-پایانی های درونی و بیرونی	۵-پایش برنامه ها	۶-پیاده سازی مدیریت دانش	۷-تدوین راهبرد جانشین پروری	۸- قوت عوامل نگرشی و ادراکی	۹-قوت فرهنگ همکاری و کار تیمی	۱۰-توسعه مسیر شغلی	۱۱-چابکی و شفافیت اطلاعاتی	۱۲-رسمیت	۱۳-روش های آموزشی	۱۴-سبک رهبری	۱۵-سنجش و ارزیابی عملکرد	۱۶-شناسایی و ارزیابی استعدادها	۱۷-عوامل روانشناختی، ارزشی و اخلاقی مدیر	۱۸-کیفیت برنامه های آموزش و توسعه	۱۹-کیفیت خرانه استعداد و جانشین	۲۰-کیفیت مسیر شغلی	۲۱-منابع و زیرساخت‌ها	۲۲-نگرش غیرایرادی به کارکنان	۲۳-نهادینه سازی فرهنگ جانشین پروری
۱-اختیار در تصمیم‌گیری		V	V	V	V	A	A	V	V	X	A	A	A	A	V	A	A	X	X	X	A	A	A
۲-ارتباطات	A		V	V	V	A	A	V	V	V	A	X	X	X	V	A	A	V	V	V	A	A	A
۳-برنامه ریزی جانشین پروری	V	A		V	V	V	A	V	V	V	V	V	V	V	V	X	X	V	V	V	A	V	A
۴-پایانی های درونی و بیرونی	A	A	A		A	A	A	X	X	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
۵-پایش برنامه ها	A	A	A	A		A	A	V	V	A	A	A	A	A	X	A	A	A	A	A	A	A	A
۶-پیاده سازی مدیریت دانش	X	A	X	A	A		A	V	V	V	X	V	V	V	V	A	A	V	V	V	A	X	A
۷-تدوین راهبرد جانشین پروری	V	A	V	X	V	V		V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	A	V	A
۸- قوت عوامل نگرشی و ادراکی	A	A	A	A	A	A	A		X	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
۹-قوت فرهنگ همکاری و کار تیمی	A	A	A	A	A	A	A	A		A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
۱۰-توسعه مسیر شغلی	A	A	A	A	A	A	A	A	A		A	A	A	A	V	A	A	X	X	X	A	A	A
۱۱-چابکی و شفافیت اطلاعاتی	X	A	X	A	A	A	A	A	A	A		V	V	V	V	A	A	V	V	V	A	X	A
۱۲-رسمیت	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A		X	X	V	A	A	V	A	A	A	A	A
۱۳-روش های آموزشی	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A		X	V	A	A	V	A	A	A	A	A
۱۴-سبک رهبری	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A		V	A	A	V	A	A	A	A	A
۱۵-سنجش و ارزیابی عملکرد	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A		A	A	A	A	A	A	A	A
۱۶-شناسایی و ارزیابی استعدادها	V	A	V	V	A	V	V	A	A	A	A	A	A	A	A		X	V	V	V	A	V	A
۱۷-عوامل روانشناختی، ارزشی و اخلاقی مدیر	V	A	V	X	A	V	V	A	A	A	A	A	A	A	A	A		V	V	X	A	V	A
۱۸-کیفیت برنامه های آموزش و توسعه	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A		X	X	A	A	A
۱۹-کیفیت خرانه استعداد و جانشین	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A		A	A	A	A
۲۰-کیفیت مسیر شغلی	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A		A	A	A
۲۱-منابع و زیرساخت‌ها	V	V	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A		A	A
۲۲-نگرش غیرایرادی به کارکنان	X	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A		A
۲۳-نهادینه سازی فرهنگ جانشین پروری	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	

منبع: یافته‌های نگارندگان

به‌منظور دستیابی به ماتریس دسترس‌پذیری اولیه باید نمادهای فوق به صفر و یک تبدیل گردد. از این طریق، ماتریس دسترس‌پذیری اولیه به‌دست می‌آید. ماتریس دسترس‌پذیری اولیه این پژوهش در جدول ۴ و با استفاده از قوانین زیر نشان داده شده است:

-چنانچه ورودی (i , j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری V باشد، در ورودی (i , j) در ماتریس دسترس‌پذیری یک و در ورودی (i , j) صفر قرار داده می‌شود.

-درصورتی‌که ورودی (i , j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری A باشد، در ورودی (i , j) در ماتریس دسترس‌پذیری صفر و در ورودی (i , j) یک قرار داده می‌شود.

-در حالتی که ورودی (i , j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری X باشد، در ورودی (i , j) در ماتریس دسترس‌پذیری یک و در ورودی (i , j) یک قرار داده می‌شود.

- وقتی ورودی (i , j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری O باشد، در ورودی (i , j) در ماتریس دسترس‌پذیری صفر و در ورودی (i , j) صفر قرار داده می‌شود.

پس از دستیابی به ماتریس دسترس‌پذیری اولیه، از طریق دخیل‌نمودن انتقال‌پذیری در روابط به‌دست‌آمده، ماتریس دسترس‌پذیری نهایی به‌دست می‌آید. این ماتریس در سطر و ستون آخر جدول ۴ نشان داده شده است. انتقال‌پذیری، بیانگر این است که اگر خطمشی A بر خطمشی B تاثیر دارد و خطمشی B بر خطمشی C تاثیر دارد، بنابراین A بر C تاثیر دارد. در این ماتریس، میزان وابستگی و قدرت نفوذ هر خطمشی نیز نشان داده شده است. قدرت نفوذ اعداد ۱ در هر سطر و میزان وابستگی از مجموع اعداد ۱ در هر ستون حاصل می‌شود.

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

جدول۴. ماتریس دسترس‌پذیری اولیه و نهایی عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری در بانک‌های ایرانی

	نهادینه سازی فرهنگ جانشین پروری	کاهش غیرابزاری به کارکنان	منابع و زیرساخت‌ها	کیفیت خزانه استعداد و جانشین	کیفیت مسیر شغلی	کیفیت برنامه های آموزش و توسعه	عوامل روانشناختی ارزشی و اخلاقی مدیر	شناسایی و ارزیابی استعدادها	سنجش و ارزیابی عملکرد	سبک رهبری	روش های آموزشی	رسمیت	جابکی و شفافیت اطلاعاتی	توسعه مسیر شغلی	تقویت فرهنگ همکاری و کار تیمی	تقویت عوامل نگرشی و ادراکی	تدوین راهبرد جانشین پروری	پیاده سازی مدیریت دانش	پایش برنامه ها	پاداش های درونی و بیرونی	برنامه ریزی جانشین پروری	ارتباطات	اختیار در تصمیم‌گیری	قدرت
۱-اختیار در تصمیم‌گیری	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
۲-ارتباطات	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱۴
۳-برنامه ریزی جانشین پروری	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱۹
۴-پاداش های درونی و بیرونی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۳
۵-پایش برنامه ها	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۵
۶-پیاده سازی مدیریت دانش	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱۸
۷-تدوین راهبرد جانشین پروری	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۲۳
۸- تقویت عوامل نگرشی و ادراکی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۳
۹-تقویت فرهنگ همکاری و کار تیمی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۳
۱۰-توسعه مسیر شغلی	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱۰
۱۱-چابکی و شفافیت اطلاعاتی	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱۸
۱۲-رسمیت	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱۲
۱۳-روش های آموزشی	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱۲
۱۴-سبک رهبری	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱۲
۱۵-سنجش و ارزیابی عملکرد	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۵
۱۶-شناسایی و ارزیابی استعدادها	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲۱
۱۷-عوامل روانشناختی، ارزشی و اخلاقی مدیر	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲۱
۱۸-کیفیت برنامه های آموزش و توسعه	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱۰
۱۹-کیفیت خزانه استعداد و جانشین	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱۲
۲۰-کیفیت مسیر شغلی	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱۴
۲۱-منابع و زیرساخت‌ها	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲۳
۲۲-کاهش غیرابزاری به کارکنان	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۸
۲۳-نهادینه سازی فرهنگ جانشین پروری	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱۸
وابستگی	۹	۹	۲	۱۵	۱۴	۱۸	۶	۵	۲۰	۱۵	۱۵	۱۵	۹	۱۸	۲۳	۲۳	۲	۹	۲۰	۲۳	۷	۱۳	۱۶	

جدول ۵. ضریب نفوذ و وابستگی عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری در بانک‌های ایرانی

مولفه	ضریب نفوذ	ضریب وابستگی
۱-اختیار در تصمیم‌گیری	۱۲	۱۶
۲-ارتباطات	۱۴	۱۳
۳-برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	۱۹	۷
۴-پاداش‌های درونی و بیرونی	۳	۲۳
۵-پایش برنامه‌ها	۵	۲۰
۶-پیاده‌سازی مدیریت دانش	۱۸	۹
۸- تقویت عوامل نگرشی و ادراک	۳	۲۳
۹-تقویت فرهنگ همکاری و کار تیمی	۳	۲۳
۱۰-توسعه مسیر شغلی	۱۰	۱۸
۱۱-چابکی و شفافیت اطلاعاتی	۱۸	۹
۱۲-رسمیت	۱۲	۱۵
۱۳-روش‌های آموزشی	۱۲	۱۵
۱۴-سبک رهبری	۱۲	۱۵
۱۵-سنجش و ارزیابی عملکرد	۵	۲۰
۱۶-شناسایی و ارزیابی استعدادها	۲۱	۵
۱۷-عوامل روان‌شناختی، ارزشی و اخلاقی مدیر	۲۱	۶
۱۸-کیفیت برنامه‌های آموزش و توسعه	۱۰	۱۸
۱۹-کیفیت خزانه استعداد و جانشین	۱۲	۱۵

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

۲۰-کیفیت مسیر شغلی	۱۴	۱۴
۲۱-منابع و زیرساخت‌ها	۲۳	۲
۲۲-نگرش غیرابزاری به کارکنان	۱۸	۹
۲۳-نهادینه‌سازی فرهنگ جانشین‌پروری	۱۸	۹

منبع: یافته‌های نگارندگان

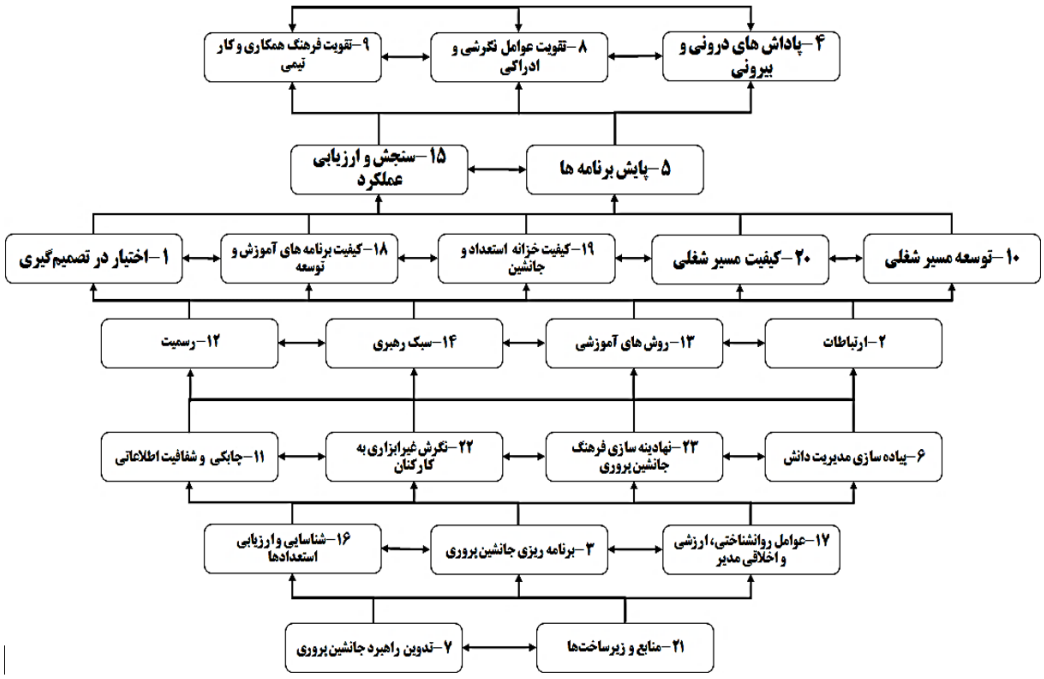
برای تعیین سطح مولفه‌ها در مدل نهایی، به ازای هر یک از آنها، سه مجموعه خروجی، ورودی و مشترک تشکیل می‌گردد. مجموعه خروجی شامل خود مولفه و مولفه‌هایی است که از آن تاثیر می‌پذیرند؛ به‌طور مشابه، مجموعه ورودی شامل خود مولفه و مولفه‌هایی است که بر آن تاثیر می‌گذارند. مجموعه مشترک نیز اشتراک دو مجموعه فوق است. چنانچه مجموعه‌های ورودی و مشترک برای یک مولفه یکسان باشد، آن مولفه در بالاترین سطح مدل قرار می‌گیرد. پس از تعیین سطح هر یک از مولفه‌ها، مولفه مذکور کنار گذاشته می‌شود و سطح‌بندی برای سایر مولفه‌ها به‌همین‌ترتیب تا زمانی که تمامی مولفه‌ها تعیین سطح شوند، ادامه می‌یابد. جمع‌بندی مجموعه تکرارهای مراحل فوق در جدول شماره ۶ آورده شده است. در جدول ۶ فقط بخش‌هایی از جدول اصلی که سطح عوامل استخراج گردیده درج شده است.

جدول ۶. تکرار سطح‌بندی عوامل اثر گذار بر موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری در بانک‌های ایرانی

مولفه ها	خروجی	ورودی	مشترک	سطح
۱-تدوین راهبرد جانشین‌پروری	۲۱-۷	۲۱-۷	۲۱-۷	اول
۲-منابع و زیرساخت‌ها	۲۱-۷	۲۱-۷	۲۱-۷	اول
۳-برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	۱۷-۱۶-۳	۱۷-۱۶-۳	۱۷-۱۶-۳	دوم
۴-شناسایی و ارزیابی استعدادها	۱۷-۱۶-۳	۱۷-۱۶-۳	۱۷-۱۶-۳	دوم
۵-عوامل روان‌شناختی، ارزشی و اخلاقی مدیر	۱۷-۱۶-۳	۱۷-۱۶-۳	۱۷-۱۶-۳	دوم
۶-پیاده‌سازی مدیریت دانش	۲۳-۲۲-۱۱-۶	۲۳-۲۲-۱۱-۶	۲۳-۲۲-۱۱-۶	سوم
۷-چابکی و شفافیت اطلاعاتی	۲۳-۲۲-۱۱-۶	۲۳-۲۲-۱۱-۶	۲۳-۲۲-۱۱-۶	سوم
۸-نگرش غیرابزاری به کارکنان	۲۳-۲۲-۱۱-۶	۲۳-۲۲-۱۱-۶	۲۳-۲۲-۱۱-۶	سوم
۹-نهادینه‌سازی فرهنگ جانشین‌پروری	۲۳-۲۲-۱۱-۶	۲۳-۲۲-۱۱-۶	۲۳-۲۲-۱۱-۶	سوم
۱۰-ارتباطات	۱۴-۱۳-۱۲-۲	۱۴-۱۳-۱۲-۲	۱۴-۱۳-۱۲-۲	چهارم
۱۱-رسمیت	۱۴-۱۳-۱۲-۲	۱۴-۱۳-۱۲-۲	۱۴-۱۳-۱۲-۲	چهارم
۱۲-روش‌های آموزشی	۱۴-۱۳-۱۲-۲	۱۴-۱۳-۱۲-۲	۱۴-۱۳-۱۲-۲	چهارم
۱۳-سبک رهبری	۱۴-۱۳-۱۲-۲	۱۴-۱۳-۱۲-۲	۱۴-۱۳-۱۲-۲	چهارم
۱۴-اختیار در تصمیم‌گیری	۲۰-۱۹-۱۸-۱۰-۱	۲۰-۱۹-۱۸-۱۰-۱	۲۰-۱۹-۱۸-۱۰-۱	پنجم
۱۵-توسعه مسیر شغلی	۲۰-۱۹-۱۸-۱۰-۱	۲۰-۱۹-۱۸-۱۰-۱	۲۰-۱۹-۱۸-۱۰-۱	پنجم
۱۶-کیفیت برنامه‌های آموزش و توسعه	۲۰-۱۹-۱۸-۱۰-۱	۲۰-۱۹-۱۸-۱۰-۱	۲۰-۱۹-۱۸-۱۰-۱	پنجم
۱۷-کیفیت خزانه استعداد و جانشین	۲۰-۱۹-۱۸-۱۰-۱	۲۰-۱۹-۱۸-۱۰-۱	۲۰-۱۹-۱۸-۱۰-۱	پنجم
۱۸-کیفیت مسیر شغلی	۲۰-۱۹-۱۸-۱۰-۱	۲۰-۱۹-۱۸-۱۰-۱	۲۰-۱۹-۱۸-۱۰-۱	پنجم
۱۹-پایش برنامه‌ها	۱۵-۵	۱۵-۵	۱۵-۵	ششم
۲۰-سنجش و ارزیابی عملکرد	۱۵-۵	۱۵-۵	۱۵-۵	ششم
۲۱-پاداش‌های درونی و بیرونی	۹-۸-۴	۹-۸-۴	۹-۸-۴	هفتم
۲۲- تقویت عوامل نگرشی و ادراکی	۹-۸-۴	۹-۸-۴	۹-۸-۴	هفتم
۲۳-تقویت فرهنگ همکاری و کار تیمی	۹-۸-۴	۹-۸-۴	۹-۸-۴	هفتم

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

با توجه به سطوح هر یک از مولفه‌ها، همچنین ماتریس دسترس‌پذیری نهایی، مدل اولیه ساختاری تفسیری با درنظر گرفتن انتقال‌پذیری‌ها رسم می‌شود. مدل نهایی ساختاری تفکری با حذف انتقال پذیری‌ها تشکیل می‌گردد. مدل نهایی به‌دست آمده در نمودار ۳ نشان داده شده است. مدل نهایی به‌دست آمده از ۷ سطح مختلف تشکیل شده است.



نمودار ۱. نقشه راه علّی و معلولی عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری در بانک‌های ایرانی
منبع: یافته‌های مولفان

بحث و نتیجه‌گیری

در سطح اول، دو مولفه نقشه راه طراحی‌شده با نظرهای خبرگان منابع، زیرساخت‌ها و تدوین راهبردهای جانشین‌پروری مورد توجه قرار گرفت. اهمیت نفوذ این دو مولفه به عنوان زیربنای اصلی برنامه جانشین‌پروری بسیار مشهود است؛ بنابراین، شایسته است در اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری، به‌خصوص جامعه هدف، این پژوهش ابتدا ارزیابی درستی از منابع و زیرساخت‌های موجود در سازمان داشته باشد و پس از اطمینان کافی از داشتن ظرفیت‌های سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و حتی مغزافزاری، این منبع به تدوین راهبردهای جانشین‌پروری اقدام نماید. طبیعی است نبود ظرفیت‌های لازم در این حوزه؛ علاوه بر اتلاف منابع، موجب سلب اعتماد برای پیشبرد سایر برنامه‌های موازی و یا برنامه‌های بعدی سازمان در مدیریت منابع انسانی خواهد شد. در سطح دوم، پس از اطمینان از ارزیابی از منابع و تدوین راهبردها، مطالعات و اقدامات تخصصی در زمینه شناخت عوامل روان‌شناختی، ارزشی و اخلاقی مدیر به شناسایی و ارزیابی استعدادهای موجود در سازمان پرداخت. این مطالعات و اقدامات تخصصی، مدیریت ارشد سازمان را قادر خواهد ساخت تا نسبت به تدوین و ارائه درست یک برنامه‌ریزی جامع جانشین‌پروری اقدام نماید. در سطح بعدی، توجه به چهار مولفه مهم پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان به‌گونه‌ای که کارکنان بدانند در هر زمان که نیاز داشته باشند می‌توانند از دانش و تجربه افراد همکار خود بی‌منت و رایگان بهره خواهند گرفت و یادبگیرند که این مهم با اشتراک‌گذاشتن دانش و تجربه خودشان به همان طریق ممکن است. اگرچه سازمان مکلف است علاوه بر این اقدامات داوطلبانه، زمینه‌های قانونی دریافت دانش و انتشار آن را در سازمان پدید آورد و نباید فراموش شود هرقدر این مهم خودجوش صورت گیرد، دانش و تجربه مفیدتری به‌اشتراک گذاشته خواهد شد. اجرای درست و اطمینان‌بخش این گام علاوه‌بر نهادینه‌سازی فرهنگ مدیریت دانش به پذیرش اصل جانشین‌پروری و فرهنگ آن نزد کارکنان کمک بسیاری خواهد نمود؛ چرا که کارکنان خواهند فهمید که کدام کارکنان از دانش و تجربه مفیدتری برخوردار بوده و شایستگی ارتقای بیشتری دارند. گسترش مدیریت دانش در سازمان همچنین موجب شفافیت اطلاعات گردیده است و کارکنان این ادراک را خواهند داشت که ابزار سازمان نیستند؛ بلکه مغز سازمان هستند و آنچه در سازمان

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

رخ می‌دهد و تصمیم گرفته می‌شود، حاصل مغز سازمانی است که از دانش و تجربه ایشان به عنوان سلول‌های مغز گرفته شده است. سازمانی که بتواند سه گام قبل را به‌درستی طی کند، از حداقل رسمیت و حداکثر ارتباطات درست و شفاف در سازمان بهره‌مند خواهد شد و آن زمان که رسمیت سازمان در کمترین درجات خود به واسطه داشتن ارتباطات اطمینان‌بخش و شفاف رخ دهد، سبک رهبری سازمان تحت‌تاثیر قرار خواهد گرفت و قطعا باید رهبران سازمان از سبک‌های ضابطه‌مدار دوری کنند و بیشتر به سبک‌های نرم، انسانی و رابطه‌مدار با کارکنان و به سمت حداکثر توجه به کارکنان و در عین‌توجه به اهداف سازمان روی آورند. این سه مهم در این سطح باعث خواهد شد روش‌های آموزش نیز در سازمان بالطبع تغییر کند. سبک منتورینگ برای شروع و در ادامه مربی‌گری، بهترین روش‌های موجود برای پرورش کارکنان در این برنامه خواهد بود. اگر گام‌های چهارسطح قبلی با حداکثر اطمینان و درستی طی شوند، زمینه موفقیت در اجرا و بهره‌برداری از فواید پنج گام سطح پنجم مدل پدید خواهد آمد. لازمه تصمیم‌گیری، داشتن اطلاعات شفاف است. بدیهی است اجرای درست گام‌های قبلی، آن‌قدر اطلاعات لازم و دقیق در اختیار کاربران قرار خواهد داد تا هم مدیران بتوانند به‌راحتی تفویض اختیار کنند و هم کاربران بتوانند در سطح اطمینان کامل بر اساس الگوی عقلایی تصمیم‌گیری کنند. در این مرحله، به واسطه اجرای درست برنامه؛ خزانه‌ای از استعدادهای مختلف در اختیار سازمان قرار گرفته است و لازم است سازمان از همه این استعدادها به تناوب استفاده کند تا هرگز تصور بیهوده‌بودن برای استعدادها رخ ندهد تا در همین راستا، کیفیت مسیر ارتقای شغلی حفظ و توسعه یابد. با ظهور نبوغ سازمان نمی‌توان با برنامه‌های آموزشی تکراری به حفظ نیروها کمک کرد. در اینجا لازم است کیفیت و حتی روش‌های اجرای آموزش تغییر کند و به عنوان مثال، استعدادها باید به جای آموزش‌دیدن، آموزش هم بدهند و از این طریق، تجربیات خود را به دیگران منتقل کنند.

لازم است تیمی مجرب، هم به‌صورت میدانی و هم به‌صورت سیستمی، برنامه‌های جانشین‌پروری این مدل را از ابتدا تا انتها به‌صورت دقیق تحت نظارت داشته باشند و مکرر نسبت به اصلاح نقاط ضعف آن اقدام کنند. این گام خود نیازمند داشتن یک الگو یا مدل سنجش و از نقاط استراتژیک موفقیت برنامه است. تیم پایش باید گزارش‌های دقیق و واقعی از اجرای برنامه به مدیریت عالی سازمان بدهد و مستمر پیشنهادهای اصلاحی را به مدیریت عالی ارائه دهد تا تضمین عملکرد درست حلقه‌های طراحی‌شده در مدل حفظ گردد و در آخر، اجرای کامل برنامه با پیش‌بینی انواع پاداش‌های درونی و بیرونی تکمیل خواهد شد. لازم است کارشناسان حوزه منابع انسانی با دقت و ظرافت نسبت به پیش‌بینی و تامین منابع مادی و معنوی پاداش‌ها و پرداخت یا عمل به‌موقع آن اقدام کنند و نباید اجرای پاداش منوط به شرط و شروط‌ها و پیچ و خم‌های اداری گردد. انتظار آن است سازمانی که بتواند برنامه جانشین‌پروری را با مدل ارائه‌شده طی کند، خودبه‌خود دارای تیم‌های کاری متعدد و تیم بزرگ‌تر متشکل از تیم‌های کوچک‌تر کاری باشد و این تیم مثل حلقه‌های یک زنجیر قوی در راستای اهداف سازمان تلاش کنند.

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

منابع

-آذر، عادل؛ بیات، کریم (۱۳۸۷). «طراحی مدل فرایندمحوری کسب و کار با رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری(ISM)». نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره اول، شماره ۱، ۱۸-۳

-آذر، خدیجه؛ سلیمانی، توران(۱۳۹۶).«بررسی وضعیت برنامه جانشین‌پروری مدیران دانشگاه»، دوماهنامه علمی- راهبردی‌های آموزش در علوم پزشکی، ص۵۱۷

-بوربورجعفری، مریم؛ احمدوند، سهراب (۲۰۱۶). جانشین‌پروری مقدمه جانشین‌سازی

-جلالی، محمدرضا (۱۳۹۱).«جانشین‌پروری انگیزه لازم برای شکوفایی»، دوماهنامه مهندسی مدیریت، شماره ۴۸، ص۴

-حسینی، سیدحسن؛ شانمی برزکی، علی؛ نصراصفهانی، علی(۱۳۹۷). «طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی سازمانی». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال دهم، شماره۴۹، ۱-

-روزبه، علی مصطفی؛ تیمورنژاد، کاوه؛ ربیعی‌مندجین، محمدرضا (۱۳۹۸). «ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی با تاکید بر نقش‌های بازیگران و ترسیم روابط میان مولفه‌های الگو در دستگاه‌های دولتی ایران»، فصلنامه توانمندسازی سرمایه انسانی، ۲(۴)، ۲۸۴-۲۶۵.

-زارعی متین، حسن؛ اخوان علوی، سیدحسین؛ یزدانی، حمیدرضا؛ عبدالمحمدی، حمید (۱۳۹۵). «شناسایی عناصر الگوی جانشین‌پروری مدیران و سنجش آمادگی برای اجرای آن‌ها در یکی از سازمان‌های دفاعی»، نشریه علمی- پژوهشی بهبود مدیریت، سال دهم، شماره ۴، صص ۱۲۲-۹۵.

-زمانی، آزاده؛ جرنگ، احمد (۲۰۱۷). مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، کنفرانس بین‌المللی دانشگاه شیراز

-زین‌الدینی بیدمشکی، زهره؛ عدلی، فریبا؛ وزیری، مژده (۱۳۹۳). «مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی»، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۷۲، صص۷۲-۵۱

-عباس‌پور، عباس؛ رحیمیان، حمید؛ غیاثی ندوشن، سعید؛ اکرادی، احسان (۱۳۹۶). طراحی الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی

-لطیفی، میثم؛ عبدالحسین‌زاده، محمد؛ آذرفر، امیر(۱۳۹۵). «طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی از طریق کاربست مدل‌سازی ساختاری – تفسیری»، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، سال چهارم، شماره شانزدهم، صص۴۸-۳۱

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

-نیومن، لارنس (۱۳۹۷). روش‌های پژوهش اجتماعی: رویکردهای کیفی و کمی. ترجمه ابوالحسن فقیهی. آغاز، عسل. تهران: نشر ترمه.

-هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ سلطانی، فرزانه (۱۳۹۰). «تبیین مولفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان (مطالعه موردی: حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه مستقر در تهران)»، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره دهم، صص۸۲-۳۹.

-Carroll Thatcher planning group (2004),"Passing the Torch- Corporate Succession Planning", PP. 3-1, www. thatcher planning. Com.

- Fulmer, R. M. & Conger, J. A. (2004). Growing your companies leader: How great organiza-

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

tions Use succession management to sustain Competitive advantage, I ed, New York: AMA-COM Books.

- Rothwell, W. J. ; Kazanas, H. C. (2003), "The strategic development of talent", Amherst, MA, HRD Press.

-Fulmer, R. M. , & Conger, J. A. (2004). Grow your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage, I ed, New York: AMACOM Books.

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]