



شناسایی مقوله‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران

(مورد مطالعه: مرکز آمار ایران و معاونت آمار سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها)

فرزانه صادقی^۱

کرم اله دانش‌فرد^۲

مهدی خیراندیش^۳

نازنین پیله‌وری^۴

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱۱/۰۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۵/۰۸

چکیده

جانشین‌پروری به‌عنوان یک سازوکار ارزشمند در پیشرفت و بهبود سازمان شناخته شده است و حفظ و نگهداری این سرمایه از اهمیت فراوانی برخوردار است. با عنایت به اهمیت جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران، بررسی ابعاد و مقوله‌های جانشین‌پروری سازمان‌های دولتی ضروری می‌نماید؛ بنابراین هدف از این پژوهش شناسایی مقوله‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی که شامل مرکز آمار ایران و معاونت آمار سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها می‌باشد است. پژوهش حاضر، کیفی و به روش تحلیل مضمون با رویکرد استقرائی می‌باشد. جامعه آماری این مطالعه، تعداد ۱۸ نفر از خبرگان آمار ایران و معاونت آمار سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها می‌باشد. برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک مصاحبه و کدگذاری داده‌ها استفاده شد. بر اساس یافته‌ها، مقوله‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران که شامل تعیین شایستگی‌های و تدوین مدل شایستگی، استعدادیابی، تعیین بانک اطلاعات جانشینی، جانشین‌گزینی، آموزش و توسعه جانشین منتخب، ماندگاری و هم‌راستایی راهبردی بودند شناسایی گردیدند.

کلمات کلیدی

جانشین‌پروری، سازمان‌های دولتی، مرکز آمار

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. Farfar1004@yahoo.com

۲- استاد، گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) Daneshfard@srbiau.ac.ir

۳- استاد، گروه مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. dr.me.kh@gmail.com

۴- استاد، گروه مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. Nazanin.pilevari@gmail.com

امروزه توجه به داشتن مدیران ارزشمند و توانا، بهبود کیفیت منابع انسانی، نحوه جایگزین نمودن مطلوب نیروها بعد از خروج، بالأخص در پست‌های مهم و کلیدی، به‌طور قابل‌توجهی افزایش داشته است. برآورد می‌شود که در ایران نیز با عنایت به روند کنونی رشد اقتصادی و اهداف پیش‌بینی شده برای سال ۱۴۰۴، سازمان‌ها نیازمند تعداد بالایی از مدیران توانمند خواهند بود که می‌بایست عمدتاً در داخل خود سازمان‌ها پرورش‌یافته باشند. این نکته قابل‌ذکر است که پایه و اساس محقق‌گشتن اهداف چشم‌انداز ۲۰ ساله ایران بر توسعه دانایی بنا گردیده است. منابع انسانی، موتور محرک و زیرساخت هر برنامه‌ای محسوب می‌گردد [توکلی، ۱۴۰۰]. توسعه منابع انسانی در سازمان نیازمند خلق محیطی است که کارمندان را برای توسعه و بهبود استعدادها توانمند می‌سازد. نتیجتاً می‌توان اذعان نمود که توسعه انسانی، به‌نوعی توسعه انتخاب انسان‌ها بوده و اساس این توسعه، خلق آگاهی و توانمندی است. بدین علت الزام است که بهبود استعدادها و توانمندسازی مدیریتی بر روی منابع انسانی بالاستعداد، جهت کسب تصدی مدیریتی در راستای محقق‌گشتن اهداف چشم‌انداز سال ۱۴۰۴ مورد‌عنایت قرار گیرد [انجفی امامی و همکاران، ۱۴۰۳].

جانشین‌پروری عبارت است از گزینش کارکنان داخلی مستعد و آموزش آن‌ها باهدف داشتن مناصب رهبری سازمانی است و در نوع خود، مدیریت استعداد تلقی می‌گردد. در این فرآیند، مجموعه یا سازمانی که هدفش اجرا نمودن برنامه جانشین‌پروری است، منابع انسانی توانمند داخل سازمان را شناسایی کرده و برای آن‌ها فرصت و شرایطی تدارک می‌بیند تا قابلیت‌ها و مهارت‌های خود را توسعه دهند؛ در این راستا توسعه توانمندی‌های مدیریتی و سرپرستی بیش از سایر مهارت‌ها، مرکز توجه است [فرخی و همکاران، ۱۴۰۰]. به‌بیان‌دیگر می‌توان جانشین‌پروری را فرایندی دانست که در طول آن، منابع مستعد و کارآمد را جهت عهده‌دار شدن مناصب مدیریتی و اصلی یک سازمان از بین واجدین شرایط، علاقه‌مند و توانا، برگزیده و با یاری‌گرفتن از برنامه‌های آموزش و توسعه، مناسب تصدی چنین مناصبی می‌سازند [بخاری و همکاران^۱، ۲۰۲۰].

مدیریت جایگزین‌پروری بر وقایعی تمرکز دارد که در طول آن‌ها استعداد‌های انسانی سازمان، برای رسیدن به مناصب مهم و حساس آن در آینده، شناسایی شده و با استفاده از برنامه‌ریزی‌های متعدد و اثربخش آموزشی و پرورشی جهت فعالیت در این مناصب آماده می‌شوند. بدین علت که سازمان‌های آینده با مشکلات رقابتی بالایی روبرو خواهند شد و جهت مواجهه با این مسائل، سازمان نیازمند داشتن مدیران لایق‌تر و کارآمدتر از مدیران فعلی است، «مدیریت استعدادها» و «مدیریت جانشین‌پروری» به

شناسایی مقوله‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران/صادقی، دانش‌فرد، خیراندیش و پیله‌وری

شکل فزاینده‌ای در سازمان‌های آینده‌ساز دارای اهمیت است [دوپلوسی^۲، ۲۰۱۹].

نیروی انسانی هر سازمانی به‌عنوان باارزش‌ترین منبع هر سازمان می‌باشد که عملکرد هر یک از کارکنان سازمان می‌تواند بر عملکرد سراسر سازمان تأثیرگذار باشد. بدون شک سطح عملکرد بالای هر سازمانی وابسته به عنصر منابع انسانی بوده و کارایی و اثربخشی سازمان در گرو کارکرد عالی و کامل منابع انسانی می‌باشد؛ بنابراین حفظ و ارتقا منابع انسانی از عوامل ضروری برای موفقیت هر سازمانی در نظر گرفته می‌شود. حفظ منابع انسانی، توسعه، دستیابی به یکپارچگی و تعادل سازمانی، افزایش قدرت نوآورانه در سازمانی از مواردی است که باید در سازمان‌های امروزی به‌طور کامل مورد توجه قرار گیرد [توکلی و همکاران، ۱۴۰۰].

در مورد معنای جانشین‌پروری یک چارچوب نظری جامع و هماهنگ که همگان بر آن اتفاق نظر داشته باشند موجود نیست. در این راستا، مدل‌ها و رویکردهای گوناگونی در زمینه مفهوم جانشین‌پروری طراحی و ارائه شده است که شاخص‌ها و متغیرهای گوناگونی را در مقوله جانشین‌پروری سازمانده نشان داده، باین‌وجود این رویکردها قادر نبوده‌اند که همه ابعاد توسعه‌سازمانی را مدنظر قرار دهند. در واقع مهم‌ترین مواردی که باعث اهمیت موضوع جانشین‌پروری در یک سازمان می‌شود به‌قرار زیر است:

- مهیاکردن فرصت‌های بیشتر و بهتر برای منابع انسانی مستعد و توانمند و جلوگیری از فرار نخبگان و افراد مستعد

- شناسایی نیازمندی‌ها و شایستگی‌های جایگزینی تحت عنوان ابزار پیش‌بینی آموزش، تربیت و پرورش موردنیاز کارمندان

- افزایش خزانه استعدادها از میان کارمندان مستعد

- ماندگاری و هم‌راستایی راهبردی مقوله‌ها با اهداف بلندمدت سازمان

بنابراین وجود نظام مدیریتی هدفمند و اثربخش می‌تواند حیات رو به رشد سازمان‌ها را تضمین نماید و به‌منظور ایجاد چنین نظامی باید مدیران واجد صلاحیت و شایسته‌ای تربیت کرد که نیازمند چارچوب جامع و کاملی با عنوان «جانشین‌پروری» می‌باشد [الباد، ۱۳۹۹].

برآورد می‌شود که سازمان‌ها در آینده با مشکلات رقابتی بالایی روبرو شده و جهت مواجهه با این مسائل، سازمان نیازمند داشتن مدیران لایق‌تر و کارآمدتر نسبت به مدیران فعلی است، بنابراین مقوله جانشین‌پروری هر روز بیش‌ازپیش در سازمان‌ها بالأخص سازمان‌های دولتی مطرح گشته و نیاز به آن بیشتر احساس می‌شود. در حقیقت جانشین‌پروری به‌عنوان یک فرایند هدفمند جهت شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و حفظ نیروهای توانا و لایق به‌منظور بهینه‌سازی توان سازمان باهدف محقق

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

گشتن نتایج کسب‌وکار تفسیر گردیده است [چانگ و باسیل^۳، ۲۰۲۱]. از سوی دیگر، با افزایش سن اغلب مدیران فعلی و نزدیک شدن آن‌ها به دوره بازنشستگی، سازمان‌ها با مشکل کاهش و فقدان توانمندی و دانش روبرو می‌گردند [آروین اصل، ۱۴۰۲]. می‌توان گفت که جانشین پروری پیامدهایی همچون کاهش هزینه استخدام‌های خارجی برای پست‌های مدیریتی از طریق به‌کارگیری داخلی، زمان کمتر برای پر کردن پست‌های رهبری، منحنی کوتاه‌تر یادگیری برای رهبران جدیدی که برای پست‌های مدیریتی در نظر گرفته می‌شوند، ارتباط فعال‌تر با مشتریان، تجزیه و تحلیل‌گران و دیگر سهامداران کلیدی را به دنبال دارد [پاچولیک سامسون، ۲۰۲۰^۴].

آمارهای رسمی کشور، توسط مرکز آمار ایران احصاء می‌شود و تصمیمات حساس، کلان، هدف‌گذاری‌ها و بودجه‌ریزی‌ها در کشور بر اساس همین آمارها پی‌ریزی می‌شود؛ بنابراین واضح است که مرکز آمار ایران وظیفه بسیار مهم و خطیری را بر عهده دارد. چراکه هرگونه اهمال و سهل‌انگاری و مدیریت غیرتخصصی و ضعیف، منجر به ارائه آماری خواهد شد که به استناد همین آمار، تصمیمات کلان و حساسی مثل قانون جوانی جمعیت و حمایت از خانواده، تصمیمات کلان اقتصادی و پایش نرخ تورم، نرخ بیکاری، رشد صنعت و موارد مشابه، اتخاذ می‌گردد و در پی آن ممکن باعث به بار آمدن خسارات مادی و غیرمادی جبران‌ناپذیری شود؛ بنابراین انتصاب مدیر و کارشناس توانمند و ماهر در این مرکز بسیار با اهمیت است. با توجه به موارد مذکور تاکنون تحقیقی در ارتباط با عوامل اثرگذار بر توسعه نظام جانشین پروری در نظام آماری ایران با توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد این جامعه متخصص انجام نشده است و انجام این تحقیق در مرکز آمار ایران بسیار ضروری به نظر می‌رسد؛ بنابراین محقق در این مطالعه به دنبال شناسایی و احصاء ابعاد، مقوله‌ها و مؤلفه‌های سازنده در نظام جانشین پروری در معاونت‌های آمار و اطلاعات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها است. در واقع این پژوهش به دنبال پاسخ به سؤال ذیل می‌باشد:

(۱) ابعاد و مقوله‌های جانشین‌پروری در مرکز آمار ایران و معاونت‌های آمار و اطلاعات استان‌ها سازمانی کدام‌اند؟

پیشینه پژوهش

در جدول (۱) خلاصه‌ای از تحقیقات انجام شده در خصوص موضوع تحقیق آمده است.

شناسایی مقوله‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران/صادقی، دانش‌فرد، خیراندیش و پیله‌وری

جدول ۱- پیشینه تحقیق

نویسنده	سال	اهداف	نتایج
ال‌سوییدی و همکاران ^۵	۲۰۲۰	عوامل مرتبط با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اجرایی در سازمان‌های دولتی	جانشینی در نظام آموزش عالی دارای شش بعد و پنجاه‌وهشت مؤلفه است. در این تحقیق موارد علی عبارت‌اند از مؤلفه‌های خلق تعهد، سنجش کار فعلی، سنجش عملکرد فردی، سنجش کارایی، سنجش استعداد شخص، پر نمودن خلأ پرورشی و سنجش برنامه.
بخاری و همکاران ^۶	۲۰۲۰	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و شاخص‌های مرتبط با آن	شاخص‌های جانشین‌پروری شامل روابط شناختی، ساختاری، رابطه‌ای و انعطاف‌پذیری استراتژیک می‌باشد.
فرخی و همکاران	۱۴۰۰	چالش‌های اجرای سازوکار جانشین‌پروری در سازمان عمومی	چهار دسته از چالش‌ها که شامل چالش‌های ۱- فرهنگی، ۲- سازمانی، ۳- فرآیندی و ۴- مدیریتی می‌باشند جزو مهم‌ترین مشکلات پیش روی در رسیدن به الگوی مطلوب جانشین‌پروری در این سازمان‌ها محسوب می‌شوند
توکلی و همکاران	۱۴۰۰	جانشین‌پروری و مدیریت استعداد شاخص‌هایی اثرگذار بر بهبود عملکرد سازمان‌ها	با توجه به اینکه مهم‌ترین محصول فرایند جانشین‌پروری ایجاد مخزنی از استعدادهاست، شایسته است برای تمام پست‌های اصلی موجود در سازمان، مخزنی از استعدادهای وجود داشته باشد تا بتوان فرد شایسته‌تر را از میان آن‌ها برگ‌زید. با این روش هنگام مواجه شدن با مسائل نامترقب همانند فوت، بازنشستگی یا از دست دادن کارکنان و مدیران، پست‌های اصلی خالی نمی‌ماند.
ایلاتو و همکاران	۱۳۹۹	ارائه الگوی جانشین‌پروری برای فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین	الگوی شناسایی شده شامل سه بعد سازمانی، فرآیندهای سازمانی و توسعه‌سازمانی در چهارچوب ۱۷ مؤلفه و ۱۲۶ شاخص است. این مؤلفه‌ها: نظارت، برنامه‌ریزی، پایش، ارزیابی، شناسایی و ارزیابی نامزدها، آموزش و بهسازی نامزدها، جذب نامزدها، نگهداری نامزدها، به‌کارگیری و ارتقای نامزدها، شناسایی مناصب، ساختار و روش‌ها، فرهنگ‌سازمانی، مدیریت، چشم‌انداز، سیاست‌ها، راهبردها و پذیرش کارکنان می‌باشند.

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

نویسنده	سال	اهداف	نتایج
جعفر پور و همکاران	۱۳۹۹	الگوی توسعه جانشین پروری مورد مطالعه (بانک رفاه کارگران)	بین مؤلفه‌های ذکر شده آموزش و یادگیری بیشترین تأثیر را داشته، در رتبه دوم شاخه ساختاری و در بین مؤلفه‌های آن مؤلفه فرهنگ بیشترین تأثیر مستقیم در استقرار نظام جانشین پروری را داشته است. عوامل زمینه‌ای تأثیر مستقیم و معنادار در بانک رفاه ندارد.
حسینی و همکاران	۱۳۹۷	طراحی مدل نظام مدیریت جانشین پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی - سازمانی	از تعداد ۳۲ زیر شاخص مستخرج، شش مورد به علت عدم احراز نسبت روایی، حذف و ۲۶ شاخص به وسیله مدل اندازه‌گیری و شاخص‌های برازش مورد تأیید قرار گرفت
حسینی و همکاران	۱۳۹۶	تدوین ره نگاشت جانشین پروری در سطح سازمان	ره نگاشت تدوین شده، شامل ۵ سطح که عبارت‌اند از سطح سازمان، ساختار سازمانی (S)، سطح شغل (C)، سطح فردی (P)، سطح برنامه‌ریزی شغلی (CP) و سطح نظارت و ارزیابی در دو وجه فرآیند و نتایج می‌باشد.

با توجه به مطالعات فوق‌الذکر، نوآوری پژوهش حاضر شناسایی مقوله‌های جانشین پروری در مرکز آمار ایران و معاونت آمار سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها از طریق بررسی کیفی بوده و یافته‌های این تحقیق قادر به پیشبرد و ارتقای سطح عملکرد، واکاوی و شناخت چالش‌های مرتبط با عوامل زمینه‌ای و بومی مربوط به مدیریت منابع انسانی است.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر فلسفه پژوهش، پژوهشی کیفی با رویکرد استقرائی بوده و از نظر هدف پژوهشی، به دنبال شناسایی مقوله‌های جانشین پروری در سازمان‌های دولتی کشور و به‌طور خاص مرکز آمار ایران می‌باشد. به‌علاوه، از آنجایی که درک عمیقی از موضوع تحت مطالعه به‌خصوص در میان مطالعات داخلی وجود ندارد، به لحاظ ماهیت، پژوهشی اکتشافی-توسعه‌ای قلمداد می‌شود.

جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان، صاحب‌نظران دانشگاهی و مدیران اجرایی می‌باشند که تعداد آن‌ها ۱۸ نفر بوده و شاغل در مرکز آمار ایران و معاونت‌های آمار و اطلاعات استان‌ها می‌باشند.

برای گردآوری داده‌های این تحقیق از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد که با مرور مبانی نظری و عملی و نیز نتایج مصاحبه‌های اکتشافی (با کدگذاری باز و محوری متون مصاحبه اکتشافی-توسعه‌ای) تدوین شده است. از روش کیفی (تحلیل مضمون) برای شناسایی مؤلفه‌ها و مقوله‌ها بهره گرفته شده است.

شناسایی مقوله‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران/صادقی، دانش‌فرد، خیراندیش و پیله‌وری

جدول ۲- مراحل انجام پژوهش بر اساس رویکرد کیفی

گام دوم: طراحی و اجرای پژوهش کیفی (روش تحلیل مضمون)	گام اول: بررسی پیشینه و آماده‌سازی مقدمات پژوهش کیفی
<p>(۱) تعریف و تعیین افراد مطلع از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی و یکپارچه‌سازی آن در سازمان‌های دولتی ایران،</p> <p>(۲) انتخاب نمونه با رویکرد هدفمند و غیر احتمالی با استفاده از روش زنجیره برفی (گلوله برفی)</p> <p>(۳) انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با نمونه منتخب به‌منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران.</p> <p>(۴) تحلیل داده‌های مصاحبه با استفاده از روش کدگذاری باز، محوری و گزینشی،</p> <p>(۵) تحلیل داده‌های کیفی به‌دست‌آمده از روش نظریه داده بنیاد، تحلیل مضمون.</p>	<p>(۱) بررسی پیشینه نظری، الگوها و مفاهیم در حوزه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و پایداری سازمانی و یکپارچه‌سازی این دو مفهوم</p> <p>(۲) بررسی پیشینه تجربی و تحقیقات مرتبط با یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و پایداری سازمانی</p> <p>تحلیل، مقایسه و جمع‌بندی پژوهش‌های مرتبط، ارائه ساختار مفهومی اولیه برخاسته از پیشینه پژوهش</p>

در ضمن نظریات و رهنمودهایی گروهی از خبرگان نیز در این خصوص لحاظ شده و قبل از کدگذاری جرح و تعدیل نهایی به عمل آمد، به این صورت که مضامین در مرحله اول توسط خود پژوهشگر از مقاله‌ها استخراج گردید و در مرحله دوم با مراجعه به خبرگان، مضامین مرتبط با سؤالات پژوهش با نظارت آنان مجدداً شناسایی و استخراج شد. با مقایسه این دو مرحله و بر مبنای میزان توافق دو مرحله کدگذاری، ضریب پایایی محاسبه شده است. در این پژوهش از دو کدگذار مستقل استفاده شد و ضریب پایایی به‌دست‌آمده طبق فرمول بالا ۹۳ درصد حاصل شد که به معنای داشتن پایایی لازم است.

جدول ۳- آمار جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی
محل خدمت	و ایران آمار مدیران مرکز اطلاعات و آمار معاونت‌های استان‌ها (خبرگان تجربی و علمی)	۳	تحصیلات	فوق لیسانس	۲	سن	پایین‌تر از ۳۹ سال	۴
				دکتری تخصصی	۱۶		۴۰ تا ۴۵ سال	۲
				زن	۳		۴۶ تا ۵۰ سال	۵
				مرد	۱۵		بالای ۵۰ سال	۷
اساتید مطلع در حوزه مورد مطالعه	۱۵	جنسیت	زن	زیر ۱۰ سال	۲	سابقه کار	زیر ۱۰ سال	۲
				مرد	۱۵		۱۱ تا ۲۰ سال	۱۰
				بالای ۲۰	۶		بالای ۲۰	۶

یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های حاصل از کدگذاری که نتایج آن به تفصیل در یک مقاله دیگر از این نویسنده ذکر شده (مقاله تحت چاپ) است از داده‌های اولیه حاصل از کدگذاری باز، ۴۵۰ کد استخراج شد که در مرحله بعد از کد گذاری باز، ۳۴۷ کد مفهومی مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت ۳۰۶ کد مفهومی در مرحله کدگذاری باز استخراج شد. پس از این مرحله، کدگذاری محوری بود که مؤلفه‌های فرعی و ابعاد اصلی حاصل از کدگذاری محوری را مشخص نمود که شامل ۳۷ مقوله فرعی، ۱۵ مقوله اصلی و ۶ بعد اصلی بود. این ابعاد اصلی و مؤلفه‌های اصلی و فرعی آن در جدول شماره ۴ مشخص گردید.

همان‌طور که ذکر شد داده‌های به دست آمده از روش تحلیل مضمون و شکل‌گیری شبکه مضامین حاکی از آن است که ابعاد اصلی جانشین پروری در سازمان‌های دولتی با تأکید بر مرکز آمار ایران و معاونت‌های آمار و اطلاعات استان‌ها دارای شش بعد و پانزده مقوله اصلی می‌باشد. این شش بعد شامل تعیین شایستگی‌های، استعدادیابی، تشکیل بانک اطلاعات جانشینی، جانشین‌گزینی، آموزش و توسعه جانشین منتخب و ماندگاری و هم‌راستایی راهبردی می‌باشد.

جدول ۴ - مقوله‌های فرعی و اصلی (ابعاد) جانشین پروری در سازمان‌های دولتی

سازه	ابعاد	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
جانشین پروری	تعیین شایستگی‌های (مدل شایستگی)	شایستگی‌های دانشی	همسویی راهبردی و تحلیل نیازها شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی
		شایستگی‌های فردی و ارزشی (مقوله‌های گام دوم)	نوجویی و تفکر خلاق انعطاف‌پذیری فرد مدیریت جهادی
		شایستگی مدیریتی	آینده‌نگری و تفکر راهبردی هدف‌گرایی و هدایت عملکرد تفکر تحلیلی و حل مساله کل‌نگری و نگرش فرایندی قابلیت رهبری و متقاعدسازی
		شایستگی ارتباطی	مهارت‌های ارتباطی
		استعدادیابی	فرایند منابع انسانی
	مدیریت استعداد		تشکیل خزانه استعداد (احصا مهارت و توانمندی‌های راهبردی افراد و ویژگی کارکنان)

شناسایی مقوله‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران/صادقی، دانش‌فرد، خیراندیش و پيله وری

ارتباطات و شبکه‌ها (زیرساخت‌ها و موانع مرتبط)	سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی	تشکیل بانک اطلاعات جانشینی	
تعیین متولی فرایند (در نمودار و تشکیلات)	تشکیلات (تفصیلی و اسمی)	جانشین‌گزینی	
طبقه‌بندی مشاغل			
نیازسنجی آموزشی از کاندیداها	مهارت‌ها فردی و سازمانی	آموزش و توسعه جانشین منتخب	
مدیریت دانش			
(توسعه و ارتقا نظام آموزش، رشد و تعالی جانشینان جایگزین)			
یادگیری سازمانی			
فرهنگ امنیت (شغلی و عاملی)	عوامل فرهنگی		
فرهنگ جانشین‌پروری			
عجین شدن کارکنان			
گفتمان سازی	عوامل مدیریتی-حمایتی	ماندگاری و هم‌راستایی راهبردی	
حمایت سازمانی			
رفع موانع بوروکراسی و ساده‌سازی			
حساسیت به عملکرد			
انعطاف سازمانی	ارزیابی و نظارت		
رفع چالش‌ها و موانع (ارتباطی و مدیریتی، قانونی، زیرساختی)			
نظام ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد	راهبردهای عملی (شرایط اجرا)		
سنجش شایستگی			
استراتژی‌های ارتقا (ارتقا مسیر شغلی)	عوامل محیطی		
راهبردهای فردی و سازمانی (برنامه‌ریزی بلندمدت / آینده محور)			
تعادل بین سیاست و بوروکراسی	توجه به پیامدها		
استقلال سازمان			
پیامدهای فردی			
پیامدهای سازمانی			

هر یک از ابعاد نیز شامل مقوله‌های اصلی و فرعی می‌باشد. مقوله‌های اصلی شامل شایستگی‌های دانشی، شایستگی‌های فردی و ارزشی (مقوله‌های گام دوم)، شایستگی مدیریتی و شایستگی ارتباطی که در بعد تعیین شایستگی‌های جای می‌گیرند. فرایند منابع انسانی و مدیریت استعداد متعلق به بعد

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

استعدادیابی هستند. سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی در بعد تشکیل بانک اطلاعات جانشینی جای دارد. تشکیلات (تفصیلی و اسمی) متعلق به بعد جانشین‌گزینی است. مهارت‌ها فردی و سازمانی مربوط به بعد آموزش و توسعه جانشین منتخب است و بعد ماندگاری و هم‌راستایی راهبردی شامل مقوله‌های عوامل فرهنگی، عوامل مدیریتی-حمایتی، ارزیابی و نظارت، راهبردهای عملی (شرایط اجرا)، عوامل محیطی و وجه به پیامدها می‌باشد.

جدول ۵- مقادیر بارهای عاملی و ضرایب معناداری مقوله‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی

ابعاد	مؤلفه	مقوله‌ها	بار عاملی	ضریب معناداری	نتیجه
ماندگاری و هم‌راستایی راهبردی	عوامل محیطی	۱	۰,۶۲۹	۱۴,۸۶۳	تأیید
		۲	۰,۸۱۶	۳۷,۵۹۶	تأیید
	راهبردهای عملی (شرایط اجرا)	۱	۰,۸۳۳	۳۹,۱۹۰	تأیید
		۲	۰,۸۱۵	۲۷,۷۶۲	تأیید
	عوامل مدیریتی و حمایتی	۱	۰,۶۴۳	۱۴,۷۲۸	تأیید
		۲	۰,۸۵۴	۴۶,۲۲۷	تأیید
		۳	۰,۸۵۵	۴۰,۸۷۰	تأیید
		۴	۰,۸۷۵	۶۲,۸۱۶	تأیید
		۵	۰,۶۸۹	۱۵,۶۰۶	تأیید
	توجه به پیامدها	۱	۰,۸۷۲	۵۸,۹۳۹	تأیید
		۲	۰,۸۰۵	۲۷,۵۰۰	تأیید
	ارزیابی و نظارت	۱	۰,۷۳۴	۲۵,۳۵۸	تأیید
		۲	۰,۶۸۷	۱۸,۲۶۳	تأیید
	عوامل فرهنگی	۱	۰,۸۷۱	۴۹,۲۹۰	تأیید
		۲	۰,۸۸۷	۶۴,۱۵۱	تأیید
		۳	۱	۰	تأیید
		۴	۰,۸۰۸	۳۰,۷۴۰	تأیید
	رفع چالش‌ها و موانع	۱	۰,۸۹۰	۵۱,۶۴۲	تأیید
		۲	۰,۸۸۶	۵۸,۰۶۵	تأیید
		۳	۰,۷۹۵	۲۶,۷۶۰	تأیید
۴		۰,۸۵۸	۵۵,۷۲۶	تأیید	
بانک اطلاعات جانشینی	سیستم‌های اطلاعات	۱	۰,۶۱۰	۵,۷۴۶	تأیید
	منابع انسانی (ارتباطات و شبکه‌ها)	۲	۰,۷۸۵	۱۴,۶۶	تأیید
		۳	۰,۶۲۸	۶,۲۱۶	تأیید

شناسایی مقوله‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران/صادقی، دانش‌فرد، خیراندیش و پیله‌وری

نتیجه	ضریب معناداری	بار عاملی	مقوله‌ها	مؤلفه	ابعاد
تأیید	۲۲,۶۱۴	۰,۷۷۷	۱	مدیریت استعداد	استعدادیابی
تأیید	۲۵,۲۳۷	۰,۷۶۶	۲	فرایند منابع انسانی	
تأیید	۷,۶۵۵	۰,۵۱۲	۱	ساختار (تشکیلات)	جانشین‌گزینی
تأیید	۱۰,۰۶۳	۰,۵۸۱	۲	تفصیلی و اسمی)	
تأیید	۱۳,۸۸۷	۰,۶۶۲	۱	مهارت‌های فردی و سازمانی	آموزش و توسعه جانشین‌منتخب
تأیید	۲۷,۲۴۷	۰,۸۲۱	۲		
تأیید	۲۸,۶۷۷	۰,۷۶۴	۳		
تأیید	۳۳,۴۵۱	۰,۷۸۲	۴		

بر اساس نتایج حاصل از جدول فوق، بار عاملی همه سؤالات بیشتر از ۰/۵ هست و ضرایب معناداری نیز از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است؛ بنابراین هیچ مؤلفه‌ای حذف نشده و همه مؤلفه‌های شناسایی‌شده مورد تأیید قرار گرفتند.

نتیجه‌گیری

همان‌طور که نتایج این بررسی نشان داد ابعاد اصلی جانشین‌پروری در مرکز آمار ایران و معاونت‌های آمار و اطلاعات استان‌ها دارای شش بعد و ۱۵ مقوله اصلی می‌باشد. این شش بعد شامل تعیین شایستگی‌های، استعدادیابی، تشکیل بانک اطلاعات جانشینی، جانشین‌گزینی، آموزش و توسعه جانشین‌منتخب و ماندگاری و هم‌راستایی راهبردی می‌باشد. مقوله‌های اصلی شامل شایستگی‌های دانشی، شایستگی‌های فردی و ارزشی (مقوله‌های گام دوم)، شایستگی مدیریتی و شایستگی ارتباطی که در بعد تعیین شایستگی‌های جای می‌گیرند. فرایند منابع انسانی و مدیریت استعداد متعلق به بعد استعدادیابی هستند. سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی در بعد تشکیل بانک اطلاعات جانشینی جای دارد. تشکیلات (تفصیلی و اسمی) متعلق به بعد جانشین‌گزینی است. مهارت‌ها فردی و سازمانی مربوط به بعد آموزش و توسعه جانشین‌منتخب است و بعد ماندگاری و هم‌راستایی راهبردی شامل مقوله‌های عوامل فرهنگی، عوامل مدیریتی-حمایتی، ارزیابی و نظارت، راهبردهای عملی (شرایط اجرا)، عوامل محیطی و وجه به پیامدها می‌باشد.

بر اساس نظر کارشناسان، شایستگی‌های دانشی شامل همسویی راهبردی و تحلیل نیازها و شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی می‌باشد. شایستگی‌های فردی و ارزشی (مقوله‌های گام دوم) نیز در بردارنده نوجویی و تفکر خلاق، انعطاف‌پذیری فرد و مدیریت جهادی است. شایستگی مدیریتی شامل آینده‌نگری و تفکر راهبردی، هدف‌گرایی و هدایت عملکرد، تفکر تحلیلی و حل مساله، کل‌نگری و

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

نگرش فرایندی، قابلیت رهبری و متقاعدسازی و شایستگی ارتباطی شامل مهارت‌های ارتباطی است. همچنین فرایند منابع انسانی دربردارنده برنامه‌ریزی منابع انسانی (جذب کارآمد، نگهداشت و...) و مدیریت استعداد دارای تشکیل خزانه استعداد (احصا مهارت و توانمندی‌های راهبردی افراد و ویژگی کارکنان) می‌باشد. سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی حاوی ارتباطات و شبکه‌ها (زیرساخت‌ها و موانع مرتبط) و تشکیلات (تفصیلی و اسمی) شامل تعیین متولی فرایند (در نمودار و تشکیلات) و طبقه‌بندی مشاغل است. مهارت‌ها فردی و سازمانی شامل نیازسنجی آموزشی از کاندیداها، مدیریت دانش، نظام آموزش، رشد و تعالی جانشینان (توسعه و ارتقا جایگزین) و یادگیری سازمانی است. عوامل فرهنگی نیز شامل فرهنگ امنیت (شغلی و عاملی)، فرهنگ جانشین پروری، عجین شدن کارکنان و گفتمان سازی است. عوامل مدیریتی-حمایتی دربردارنده حمایت سازمانی، رفع موانع بوروکراسی و ساده‌سازی، حساسیت به عملکرد، انعطاف سازمانی و رفع چالش‌ها و موانع (ارتباطی و مدیریتی، قانونی، زیرساختی) است.

مقوله ارزیابی و نظارت نیز شامل نظام ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد و سنجش شایستگی است. راهبردهای عملی (شرایط اجرا) دربردارنده استراتژی‌های ارتقا (ارتقا مسیر شغلی)، راهبردهای فردی و سازمانی (برنامه‌ریزی بلندمدت/ آینده‌محور) و مقوله عوامل محیطی شامل تعادل بین سیاست و بوروکراسی و استقلال سازمان می‌باشد. توجه به پیامدها نیز شامل پیامدهای فردی و سازمانی می‌باشد. نتایج تحلیل عاملی جانشین پروری با عامل‌های شناسایی‌شده نیز حکایت از این دارد که تمامی عامل‌ها در حد مطلوب بوده و نشانگر همسو بودن گویه‌ها با سازه نظری است.

منابع

- ۱) آروین اصل، طاهره سادات، سلطانی، حسن، رضایی، سعید (۱۴۰۲). شناسایی عوامل زمینه‌ساز فرهنگ‌سازمانی بر اساس شاخص‌های مدیریت جهادی (مطالعه موردی: دادگستری ج.ا.). رویکردهای نوین در مدیریت جهادی و حکومت اسلامی، ۳(۱۱)، ۱-۲۰.
- ۲) آرونا، ن. (۲۰۱۹). برنامه‌ریزی جانشینی در رهبری در مؤسسات پلی‌تکنیک: برای ثبات و انعطاف‌پذیری عملیاتی. یک پایان‌نامه دانشگاه آتاباسکا
- ۳) بابایی میبدی، حمید؛ جمشیدی، نگار؛ جمشیدی، صادق؛ تو سخاوت‌مندی احسان. (۱۳۹۹). رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای موفق نظام جانشین‌پروری در مرکز صداوسیما یزد، پژوهش‌های ارتباطی سال بیست و هفتم، شماره ۴ (سری ۱۰۴)، ۱۴۹-۱۶۹.
- ۴) فرخی، احسان؛ باقرزاده، محمدرضا. طبری، مجتبی؛ مهرآرا، اسداله. (۱۴۰۰)، چالش‌های اجرای مکانیسم جانشین‌پروری در سازمان دولتی (مطالعه موردی: شهرداری تهران)، فصلنامه نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی، سال سیزدهم، شماره ۳.
- ۵) حسنی، سید احمد؛ فتحی مظلوم، امید؛ نامدار، زینب. (۱۳۹۶). تدوین جانشین‌پروری در سطح سازمان، کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی و مطالعات رفتاری، آذر، تهران.
- ۶) حسینی، سید حسن؛ شعیمی برزکی، علی؛ نصرآصفهانی، علی. (۱۳۹۷). طراحی مدل سیستم مدیریت جانشین‌پروری بر اساس شاخص‌های محلی - سازمانی. فصلنامه پژوهشی مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال دهم، شماره ۱.
- ۷) جعفرپور، محمد سعید نجف بیگی، رضا عقیقی، علی‌رضا، زمستان (۱۳۹۸)، الگوی توسعه پرورش تحت مطالعه (بانک رفاه کارگران)، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال هفتم، شماره ۲۷، صفحه ۶۳-۹۳.
- ۸) ایلانلو، ص، خورشیدی، ع. برزگر، ن. فقیه آرام، ب؛ و سلیمی، ع. (۱۳۹۸). چارچوب برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت پلیس / سال پانزدهم، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۸، صفحات: ۶۶۸-۶۸۹.
- ۹) توکلی، م. ابراهیمی، ع؛ و شمسی، خ. (۱۴۰۰). شاخص‌های جانشین‌پروری و مدیریت استعداد مؤثر بر عملکرد سازمان‌ها دومین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع، مدیریت و حسابداری دامغان.
- ۱۰) نجفی امامی، ناهیده، بافنده زنده، علیرضا، محمودزاده، مرتضی. (۱۴۰۳). لبه تاریک جانشین‌پروری در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی با نظریه رهیافت داده بنیاد. مدیریت سازمان‌های دولتی، doi: ۱۰.۳۰۴۷۳/۱۸۴۴۳/ipom.۲۰۲۴,۷۰۱۸۴,۴۹۴۳

- 11) Albad, E. Sattari, S. & Namvar, Y. (2020). Identifying Dimensions and Components of Substitution in Higher Educational System: Ulteracombination Qualitative Approach. Educational Development of Judishapur, 11(3), 295-310. [In Persian]
- 12) Albad, inspiration; Sattari, Sadruddin; Namur, Yusuf. (2019). A model for succession in higher education (case study: Islamic Azad Universities of Tehran). Journal of Human Capital Empowerment, Volume 3, Number 3, 217-241. [In Persian]
- 13) Al Suwaidi, M. Jabeen, F. Stachowicz-Stanusch, A. & Webb, M. (2020). Determinants linked to executive succession planning in public sector organizations. Vision, 24(3), 284-299.
- 14) Arona, N. (2019). Succession Planning In Leadership In Polytechnic ISnstitutes: For Satability And Operational Resilience. a Dissertation. Athabasca University
- 15) Bokhari, I. H. Muhammad, A. B. & Zakaria, N. (2020). Succession planning, strategic flexibility as predictors of business sustainability in family-owned SMEs: Moderating role of organization improvisation. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), 14(1), 368-387.
- 16) Chang, C. Y. & Besel, K. (2021). Cultivating next generation of healthcare leaders in Havana: Barriers and recommendation for succession planning. International Journal of Healthcare Management, 14(4), 1062-1070.
- 17) Du Plessis, M. A. R. (2019). A succession planning framework for leadership development of nurse educators in nursing education institutions in South Africa (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- 18) Pacholik-Samson, K. (2020). Approaches to Leadership Development and Succession Planning in Canadian Accredited Independent Schools (Doctoral dissertation, University of Toronto (Canada)).
- 19) Porfírio, J. A. Felício, J. A. & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. Journal of Business Research, 115, 250-257.

یادداشت‌ها:

-
- 1 Bokhari et al.
2 Du Plessis
3 Change and Basie
4 Pacholik-Samson
5 Al Suwaidi et al.
6 Bokhari et al.

Identification of categories of succession in Iran's government organizations (Study case: Iran Statistics Center and Deputy of Statistics of Provincial Management and Planning Organization)

Farzaneh Sadeghi¹

Karam Elah Daneshfard²

Mehdi Khairandish³

Nazanin Pilevari⁴

Receipt: 21/01/2024

Acceptance: 29/07/2024

Abstract

Succession is known as a valuable mechanism in the progress and improvement of the organization, and the preservation and maintenance of this capital is of great importance. Considering the importance of succession in Iran's government organizations, it is necessary to examine the dimensions and categories of succession in government organizations. Therefore, the purpose of this research is to identify the categories of succession in government organizations, which include the Iranian Statistics Center and the Deputy Statistics Office of the Provincial Management and Planning Organization. The current research is qualitative and thematic analysis with an inductive approach. The statistical population of this study is the number of 18 experts of Iranian statistics and the deputy statistics of the provincial management and planning organization. The interview technique and data coding were used to collect and analyze the data.

Based on the findings, the categories of succession planning in Iran's government organizations were identified, which included determining competencies and compiling a competency model, finding talent, determining the succession information bank, selecting a successor, training and developing the chosen successor, sustainability and strategic alignment.

Keywords

succession, government organizations, statistics center

1-PhD student, Department of public Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Farfar1004@yahoo.com

2-Professor, Department of Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) Daneshfard@srbiau.ac.ir

3-Professor, Department of Management, Shahid Sattari Aeronautical University, Tehran, Iran. dr.me.kh@gmail.com

4-Professor, Department of Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Nazanin.pilevari@gmail.com