

طراحی الگوی جانشین پروری در یک سازمان نظامی

حمیدرضا بهمنی^۱، مسعود حقیقی^۲، محمد نصراللهی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۱۵

چکیده

زمینه و هدف: پرورش جانشین به عنوان یک ساز و کار ارزشمند در ارتقا و توسعه سازمان‌ها از اهمیت بسزایی برخوردار است از این رو در سازمان‌های نظامی نیاز به فرماندهان و مدیرانی به مراتب توانمند و شایسته‌تر در سال‌های آتی مشهود خواهد بود و برای پاسخ مناسب به این نیاز، طراحی و تبیین الگوی پرورش جانشین و محقق ساختن آن بر اساس مفاهیم غنی سرمایه انسانی، استعدادیابی و شایستگی‌ها لازم است. هدف از این پژوهش ارائه الگوی پرورش جانشین بر اساس شایستگی در یک سازمان نظامی است که به روش توصیفی-پیمایشی و با رویکرد کیفی انجام شد. روش شناسی: به منظور جمع آوری داده‌ها و اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای، نظر سنجی از خبرگان دانشگاهی و سازمانی در زمینه سرمایه انسانی بابت هریک از ابعاد و مؤلفه‌های الگو طی سه مرحله استفاده شد. آنگاه بعد از توزیع و جمع آوری پرسشنامه میزان پایایی آن از طریق محاسبه الفای کرونباخ برابر با ۰/۸۷، بوده است. هم‌چنین جامعه آماری از بین اساتید، فرماندهان و مدیران سازمان نظامی به تعداد ۳۵ بوده که از این تعداد به صورت هدفمند ۲۰ نفر از آنان انتخاب شده‌اند. نتایج: نتایج این پژوهش بیانگر آن است که هر یک از ابعاد، چه به صورت مستقیم و چه غیرمستقیم، به ترتیب برابر با این مقادیر بر جانشین پروری متکی بر شایستگی تأثیر دارند: آماده سازی سازمان ۰/۷۶، ارزیابی اثر بخش ۰/۲۱۲، توسعه و اقدام ۰/۱۹، شایسته‌یابی مشاغل ۰/۱۸- و استعدادیابی ۰/۱۸-.

کلید واژه‌ها: جانشین پروری؛ سازمان نظامی؛ شایستگی

مقدمه

آنچه سازمان‌های امروزی را توانا و رقابت‌پذیر می‌نماید؛ نظام مدیریتی اثر بخش و کارآمد است. برای داشتن یک چنین نظام مدیریتی بایستی مدیرانی ذی‌صلاح و شایسته تربیت کرد. تربیت و پرورش چنین مدیرانی نیازمند چار چوبی جامع و کاملی است تا به اهداف و راهبردهای سازمان جامعه عمل پیوشاند. در حقیقت می‌توان گفت شناسایی، تربیت و پرورش مدیران توانمند و شایسته، یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار پیش رو در محیط پر تلاطم می‌باشد. بر این اساس، تحقیقات صورت گرفته حاکی از کمبود سرمایه انسانی شایسته و با کفایت است (شجاعی، ۱۳۷۸) بدیهی است که در هر سازمانی جهت جبران این کمبود بایستی از دو طریق جذب بیرونی و یا برنامه‌ریزی درونی اقدام کرد. با چنین نگاهی است که سازمان‌های آینده نگر، می‌بایست برنامه جانشین پروری و شایسته‌یابی و شایسته‌گزینی را در اولویت قرار دهند. بنابراین در راستای تحقق چنین امری

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت و حسابداری، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

^۲ استادیار، گروه مدیریت و حسابداری، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

^۳ استادیار، گروه مدیریت سرمایه انسانی، دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (ع)، تهران، ایران

است که طی سالیان اخیر اکثر سازمان‌ها و شرکت‌ها تمرکز خود را بر اصل جانشین پروری و شایستگی کارکنان در انتخاب و انتصاب روی آورده‌اند. البته توجه به چنین نگرشی تنها خاص سازمان‌های عمومی و خصوص نیست؛ بلکه سازمان‌های نظامی نیز با توجه نوع مأموریت‌ها و مسئولیت‌ها از این تحولات درامان نبوده و حتی این سازمان‌ها به مراتب بیشتر در معرض مخاطرات و چالش‌ها مواجه هستند. مدعای این حرف نیز تحولات منطقی‌ای و جهانی است که قریب به اتفاق با زمینه‌های نظامی به دنبال تغییرات و ساختارهای نوین می‌باشند. تمرکز بر جانشین پروری آن چنان مهم است که رهبری به دفعات بر این مهم تأکید داشته و فرمودند: فرماندهان و مدیران نیروهای مسلح باید به جانشین پروری و کادرسازی تمرکز نمایند؛ زیرا این امر به اقتدار، عظمت، امنیت و توانایی کافی در زمان لازم بر می‌گردد (۱۳۹۷/۱/۱۹). بنابراین چنین مواردی نقش و مسئولیت فرماندهان و مدیران نظامی را پیچیده‌تر می‌نماید (پوئیت، ۱۹۸۷). از این حیث سازمان‌ها دفاعی کشور ما باید همواره به منظور ایجاد و حفظ اقتدار و بازدارندگی پایدار، در شکل دهی الگو مناسب جانشین پروری تلاش لازم را به عمل آورند. جانشین پروری در واقع نشأت گرفته از راهبرد سرمایه انسانی افق ۱۴۰۴ سازمان‌های نظامی کشور که در سنوات گذشته ابلاغ شده است. بر این اساس، سازمان‌های نظامی باید با برنامه‌ریزی مناسب به این مهم توجه داشته باشند. زیرا؛ امروزه به دلیل سرعت بالای تغییرات در فن‌آوری، اطلاعات، و عرصه‌های مختلف نظامی، نیاز به فرماندهان و مدیران شایسته و با لیاقت امری اجتناب ناپذیر است (عصاری، ۱۳۹۵). البته شاید چنین به نظر آید که با وجود خیل بیکاران می‌توان از نیروی کار برون سازمان استفاده کرد. باید توجه داشت که استفاده از نیروهای درون سازمان در واقع به کارگیری فرهنگ و تجربیات مترکمی است که طی سالیان کسب شده است (رائول و همکاران، ۲۰۱۵). بدین جهت یکی از برجسته‌ترین چالش‌ها که بدون تردید سازمان‌های نظامی با آن مواجه هستند، خالی ماندن پست‌های سازمان، به ویژه پست‌های کلیدی است که می‌تواند به دلایل مختلفی چون خروج داوطلبانه افراد و یا غیرداوطلبانه بوجود آید. با نگرش به اصلاح ساختارها و بازنگری ساختار سازمانی و از طرفی به دلیل گستردگی و تنوع در مأموریت‌های سازمان نظامی در اجرای مسئولیت‌های محوله، شاهد عدم توجه و یا کم توجهی به این موضوع می‌تواند در آینده سازمان‌های نظامی کشور را با چالش مواجه کند؛ زیرا، سالانه تعدادی از نیروهای توانمند و با تجربه به دلیل کم توجهی به شایستگی و جانشین پروری، و نیز بازنشسته شدن، انتقال، جابجایی‌های بین سازمانی، بازنشستگی‌های بیش از موعد می‌تواند سازمان را از تجربه و مهارت و دانش انباشته خالی ساخته و از طرفی نیز هزینه‌های جذب و به‌کارگیری مجدد افزایش یافته و نوعی بی‌انگیزی و بی‌تفاوتی در کارکنان شکل خواهد گرفت. لذا، با توجه به مشاهدات عینی و اسناد درون سازمانی و نیز بررسی پژوهش‌های انجام شده در این زمینه، هنوز آن‌طور که ضروری است فرماندهان و مدیران سازمان‌های نظامی چندان اعتقادی به این موضوع ندارند، حال آن‌که توجه به این بحث یکی از الزامات سازمان نظامی است؛ زیرا ممکن است امنیت و دفاع کشور را به مخاطره اندازد. بنابراین، آن‌چه ما را به این تحقیق واداشته، آن است که این پژوهش در سطح یک سازمان نظامی است که نوع شکل‌گیری، فرهنگ و رسالت آن بنابه وظیفه ذاتی و ماهوی آن با دیگر سازمان‌های نظامی کشور متفاوت است و طرفی مطالبات رهبری از آن بالا است. هم‌چنین بنابه شرایط ساختار و سازمان آن قریب به اتفاق در حال تغییر است. بنابراین سؤال اصلی پژوهش حاضر این است: الگوی جانشین پروری سازمان نظامی با توجه به شایستگی دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟

چارچوب نظری پژوهش

پرورش جانشین

صاحب نظران جانشین پروری را دومین چالش اساسی پیش روی سازمان‌ها امروزی بیان می‌کنند و بر این باورند که اگر سازمان‌ها به این موضوع توجه نکنند در آینده جهت مشاغل و پست‌های کلیدی با مشکل روبرو هستند (متقی و بهشتی فر، ۱۳۹۸). لذا، راهبردهای سنتی و تجربیات گذشته در خصوص واگذاری مشاغل و پست‌ها باید مورد بازنگری قرار گیرند. زیرا همان گونه که یکپارچگی مدیریت عملکرد و یادگیری در موارد زیادی به عنوان مؤلفه‌های جدایی ناپذیر از راهبرد مدیریت استعداد مؤثر شناخته شده است، مدیری جانشین پروری نیز که توسعه کارکنان و برنامه ریزی مسیر شغلی را به هم متصل کرده، نقش راهبردی مهمی در سازمان‌های امروزی پیدا کرده است (بنو و همکاران، ۲۰۲۲). از یک طرف، سازمان‌های جانشین پرور دریافته‌اند که جانشین پروری، فرآیند پویا و مستعمر است نه یک هدف ایستا؛ از طرفی دیگر، در دنیای پرقاب امروزی نیز برای دستیابی به استعدادهای سازمانها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی انسانی کار داشته باشند. راهبرد مدیریت جانشین پروری همان گونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدفهای شغلی خود توانمند سازد، باید بر توسعه کارکنان نیز در دستیابی به اهداف سازمانی، متمرکز باشد (معالی و تاج‌الدین، ۱۳۸۷). در مورد اهمیت فرآیند جانشین پروری در سازمانها، لایونگا (۲۰۱۵) معتقد است جانشین پروری یک عامل اساسی و حیاتی است که باید با اهداف راهبردی مرتبط باشد. نادلر بر این باور است که جانشین پروری دومین موضوع مهمی است که سازمان‌ها امروز با آن مواجه‌اند. بر این اساس، تاکنون تعاریف بسیاری توسط صاحب نظران ارائه شده که به برخی اشاره می‌کنیم. جانشین‌پروری یک فرآیند مداوم نظام‌مند از شناسایی، ارزیابی و توسعه استعداد برای اطمینان از تداوم رهبری در تمام پست‌های کلیدی در یک سازمان بوده و در انزوا رخ نمی‌دهد (مندی، نقل از خیرگو و عباس زاده، ۱۴۰۰). جانشین پروری اطمینان یافتن از در دسترس بودن استعداد مدیریتی سطح بالا برای سازمان است. هم چنین شامل جستجو برای یافتن کارکنان با توانایی بالا، متناسب با فرهنگ سازمان و ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز می‌باشد (نامارا، ۲۰۱۹). نظام جانشین پروری یکی از مهم‌ترین سازوکارهای در دسترس برای تضمین تأمین نیروی کار آینده در سازمانها است (حسینی، برزکی و نصر اصفهانی، ۱۳۹۷). موضوع جانشین پروری با این هدف می‌باشد که اطمینان حاصل شود که افراد لایق در زمان مناسب در خدمت سازمان قرار گیرد (جان احمدی و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۸۲) به عبارتی جانشین پروری یک راهبردی برای سازمانهای آینده نگر در رویارویی با وقایعی نظیر بازنشستگی، استعفا و جابه‌جایی است تا از ورود افراد ناشایست به پستهای کلیدی هنگام خروج مدیران قبلی جلوگیری کند. در دو دهه اخیر یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمانها شناسایی، پرورش و بهره‌گیری از

مدیران شایسته می باشد (فیضی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲). جانشین پروری یک ساختار زنده است که مسؤولیت تأمین سرمایه انسانی برای پیشرفت و نگهداری کارکنان با استعداد را عهده دار است (جانسون و دیگران، ۲۰۲۰). پرورش جانشین اطمینان یافتن از این که سازمان نامزدهای با توانایی بالا را برای پست های کلیدی، شناسایی و آماده کرده است. در واقع پرورش جانشین مستلزم شناسایی کارکنانی است که دارای آموزش و مهارت های مسیر شغلی توسعه برای مواجهه با چالش های رهبری آینده می باشند (طباطبایی مقدم، ۱۳۸۹). در راستای جانشین پروری با تأکید بر شایستگی توجه به درون زایی یکی از ویژگی های متمایز موفق ترین سازمان ها است که طی آن بخش عمده ای از مدیران آینده سازمان از میان کارکنان با استعداد همان سازمان، شناسایی شده، پرورش یافته و تأمین می شوند. از این رو، و با عنایت به ویژگی سازمان ها نظامی باید توجه داشت که تفاوت هایی در حوزه جانشین پروری سازمان نظامی با دیگر سازمان ها وجود دارد. از جمله این تمایزها می توان به شایستگی های شجاعت و نترس بودن در صحنه نبرد، ایمان و اعتقاد داشتن به کمک های الهی، ولایت مداری و... اشاره کرد (حاجیان، احمدوند و موحدی ۱۳۹۲). برنامه ریزی جانشین پروری در سازمان های نظامی جهت اطمینان از تداوم فرماندهی در مشاغل سازمانی، حفظ و توسعه تجربیات خدمتی (دانش پنهان) و ایجاد انگیزه و تشویق کارکنان در مسیر خدمتی آنان بوده که از راهبردهای کلان مدیریت سرمایه انسانی جامع نشأت می گیرد به طوری که در برنامه چشم انداز ۱۴۰۴ نیروهای مسلح بدان توجه شده است. با اجرای برنامه ریزی جانشین پروری در سطح نیروهای نظامی اطمینان می یابیم که برای پرکردن نقش های مهم درون سازمان، فرآیند آموزش و پرورش به صورت مستمر ادامه دارد و سازمان آماده است تا هر پست مهمی را که خالی می شود؛ در زمان مناسب، با افراد مناسب پر کند و از تداوم رهبری برای منصب های کلیدی اطمینان فراهم کند. برنامه ریزی جانشین پروری، ابزاری است که نیازهای آتی سازمان به کارکنان را برآورده می نماید و تعدادی نامزد جانشینی را برای هر یک از منصب های حساس سازمان در نظر می گیرد و بر روند ارتقای کیفیت این نامزدها، از جنبه شایستگی ها و مهارت ها تمرکز می کند و افراد را برای رهبری آماده می نماید. بنابراین، برنامه ریزی جانشین پروری را نباید با برنامه ریزی جایگزینی اشتباه گرفت. هدف اصلی از برنامه ریزی جایگزینی این است که شرایط ناشی از مواجهه با از دست دادن ناگهانی و غیر برنامه ریزی شده یکی از مقامات اصلی سازمان را کاهش دهد، در حالی که برنامه ریزی جانشین پروری نوعی برنامه ریزی فوق فعال است و تلاش می کند که تداوم رهبری را از طریق پرورش استعدادهای سازمان و یا از طریق فعالیت های برنامه ریزی شده حفظ نماید (کیوم، ۲۰۱۰).

هدف جانشین پروری در سازمان نظامی

نظام پرورش جانشین و موضوع جانشینی در سازمان های نظامی بالاخص در زمان دفاع مقدس از اهمیت خاص خود برخوردار بوده است. به عنوان مثال در کنار یک فرماندهی دسته، گروهان، گردان و بالاتر معمولاً یک یا دو نفر به عنوان جانشین انتخاب می شدند تا در صورت شهادت فرمانده، آن یگان دچار خلاء فرماندهی نشده و نیروها به مأموریت خود ادامه دهند. در این بین ملاک و معیار این انتخاب معمولاً بر اساس شایستگی، تقوی، شجاعت، کارایی و توان فرماندهی و مدیریت بوده است. امروزه هم یک سازمان نظامی باید در عضوایی، انتخاب، جذب، استخدام، آموزش و پرورش و به کار گماری کارکنان به جانشین پروری و شایستگی افراد توجه ویژه داشته باشد. بنابراین، لازم است یک سازمان نظامی با تکیه بر تجارب گذشته و بر اساس راهبردهای مصوب رهبری نسبت به تهیه و تدوین دستورالعملی به منظور جانشین پروری اقدامات لازم راه به عمل آورد. بر این مبنای در راهبرد هفتم و کلان تأمین سرمایه انسانی مناسب و به موقع در نیروهای مسلح اهداف زیر را برای بحث جانشین پروری بیان کرده است:

- ۱- استفاده از کارکنان با توانایی های فرماندهی، مدیریتی برجسته، تخصصی و دارای ویژگی های خاص برای جایگزینی آنها به صورت همزمان در پست سازمانی کارکنان بالای ۲۵ سال خدمت؛
 - ۲- انتقال دانش و تجربیات نسل قدیم به نسل جدید و تربیت کارکنان جوان تر در جهت کاهش شکاف نسلی.
 - ۳- جلوگیری از ایجاد چالش در تأمین بدنه مدیریتی، فرماندهی و کارشناسی تخصصی سازمان.
 - ۴- ایجاد زمینه مساعد به منظور رشد و ارتقاء کارکنان جوان تر و واجد احراز شغل و پست.
 - ۵- جلوگیری از انحصار و ترفیعات به شیوه سنتی و هزینه بر.
 - ۶- کمک به نوشودگی و پیش روندگی فکری و توسعه ای کارکنان در جهت ارتقاء.
 - ۷- ایجاد نوعی رابطه دوستی و صمیمی بین کارکنان و مافوق ها با شیوه یادگیری استاد-شاگردی.
 - ۶- ایجاد بسترهای رقابتی سالم و انگیزشی در جهت کسب مشاغل و پست های فرماندهی و مدیریتی.
- بنابراین، سازمان های نظامی با تکیه بر حفظ و استمرار اصول و ارزش های انقلابی و انتقال آن به نسل جدید بر اساس این اهداف باید اقدام نمایند تا بتوانند در انتخاب، شناسایی و نشانه گذاری افراد مستعد و واجد شرایط توسط فرماندهان و مدیران موفق باشند.

شایستگی

رویکرد شایستگی در مدیریت سرمایه انسانی رویکرد جدیدی نیست. رومی های قدیم، شکلی از شایستگی را در تلاشی برای ارائه ویژگی های یک «سرباز خوب رومی» به کار بردند. معرفی رویکردهای مبتنی بر شایستگی در محیط سازمان، از حدود سال ۱۹۷۱ شروع شده و از آن زمان به بعد، توسعه و کاربرد سریعی داشته است. پروفیسور مکلند، در اوایل دهه ۱۹۷۱ در مقاله ای نشان داد، آزمون هوش پیش بینی کننده ضعیفی برای توفیق فرد در شغل است، از این رو او شایستگی ها را ملاک گزینش توصیه نمود. شایستگی به رفتارهای قابل بروزی اشاره دارد که یک فرد برای انجام موفقیت آمیز نقش خود باید دارا باشد و بر پایه دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی های فردی شکل می گیرد (منگلی مونیگا، ۲۰۱۰). هم چنینف گیسبیک و مکینل، شایستگی های اصلی را به عنوان "مهارت ها، دانش و صفات شخصی که به موفقیت یک فرد در موقعیت خاص کمک می کند" تعریف می نماید. امروزه،

شایستگی‌ها عمدتاً به ویژگی‌های مورد نیاز برای توفیق در شغل با عملکرد برتر اطلاق می‌شود. شایستگی‌ها، به رفتارهای هدفمند دلالت دارد که می‌تواند ناشی از این عناصر باشد: ۱- دانش و آگاهیها؛ معلومات شغلی، اطلاعات و تخصص مرتبط با شغل ۲- اهلیت یا مهارت‌ها: توانایی انجام کارهای مرتبط با اهداف شغلی ۳- نگرش‌ها و ارزش‌ها: ترجیحات و یا مفروضات ذهنی فرد ۴- ویژگی‌ها: خصوصیات شخصیتی و نحوه واکنش به شرایط ۵- انگیزش: نیازهای درونی و اشتیاق برای اقدام ۶- نقش‌های اجتماعی: برداشت دیگران از افراد (بابایی و شیخ، ۱۳۹۰). بنابراین سازمان‌ها می‌بایست به دنبال شناسایی علل عملکردهای برتر بوده و سیاستهای سرمایه انسانی خود را برای پرورش و حمایت از این عوامل متمرکز سازند. از هنگام شروع نهضت شایستگی‌ها، از اوایل دهه ۷۰ قرن نوزدهم تا عصر حاضر، صاحب نظران مختلف و سازمان‌ها فهرست‌های مختلفی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را ارائه نموده‌اند (کرمی، صالحی، ۱۳۸۸). بنابراین، از گذشته تا به امروز همواره شایستگی یک از معیارهای انتخاب افراد موفق و کارآمد بوده است. ریچارد بویاتزیس که از میدان و پیروان مک‌لند بود در سال ۱۹۸۲ توانست موضوع شایستگی را به مرکز توجه دست اندرکاران سازمانی تبدیل کند. او شایستگی را مجموعه‌ای از خصوصیات پایدار و اصلی یک فرد شامل: محرک‌ها، ویژگی‌ها، مهارت، برداشت فرد از خودش و نقش اجتماعی که ایفا می‌کند و مجموعه‌ی دانشی که به‌کار می‌گیرد؛ بیان کرد (فالمر و کانگر، ۲۰۰۴). اما امروزه نظام‌های جانشین‌پروری معیارهای بیشتر و پیچیده‌تری برای ارزیابی شایستگی افراد به‌کار می‌گیرند. این معیارها علاوه بر ظرفیت‌های رهبری افراد با ارزش و هنجارهای سازمان نیز مرتبط است و شامل ظرفیت یادگیری، رشد افراد و هم چنین نتایج حاصل از عملکرد آن‌ها است. برنامه‌های پرورش جانشین برای انجام ارزیابی‌های مربوط به مجموعه معیارها، بر قابلیت‌ها و شایستگی‌ها تأکید می‌کنند. قابلیت‌ها، معیارها و شاخص‌هایی هستند که افراد مستعد بر اساس آنها و در مقایسه با آنها ارزیابی شده و نیازهای سازمان به افراد مستعد را در سطوح مختلف تعیین و شناسایی می‌کنند. صاحب نظران دسته‌بندی‌های مختلفی از شایستگی بیان کرده‌اند. یکی از این دسته‌بندی توسط (وی.ام. کامپرفرم ۲۰۰۴) چنین مطرح شده است. شایستگی فنی و رفتاری. بر این اساس، یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها برای نایل شدن به این مهم، به کارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت سرمایه انسانی است. در واقع همان گونه که کامپرفرم مطرح می‌کند، الگوی‌های شایستگی می‌تواند به عنوان شیوه‌ای برای یکپارچه کردن اقدام‌های مختلف سرمایه انسانی به کار رود. این بدین معنا است که می‌توان هر یک از زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی را بر اساس شایستگی طراحی کرد و در واقع، شایستگی، هسته مرکزی تمامی فعالیت‌های حوزه جانشین‌پروری در سازمان است. طراحی کرد و در واقع، شایستگی، هسته مرکزی تمامی فعالیت‌های حوزه جانشین‌پروری در سازمان است. بنابراین؛ با توجه به مطالب ذکر شده می‌توان شایستگی را در یک سازمان نظامی عبارت از: قابلیت به آن دسته از ارزش‌ها، دانش، ویژگی‌های شخصیتی، مهارتی، فنی اطلاق نمود که وجود آن‌ها در یک فرد نظامی به رفتارهایی منجر می‌شود که موجبات عملکرد برتر شغلی او را فراهم می‌کند. قابلیت‌ها غالباً به صورت رفتار، قابل مشاهده هستند. بدین جهت، از آنجایی که سازمان‌های نظامی بنابه وظایف خطیر تأمین کننده امنیت داخلی و خارجی می‌باشند؛ ضروری است که در ارتقاء کارکنان به هر نوع شغل و پست، به داشتن اهلیت آن‌ها توجه داشت (بردبار و همکاران، ۱۳۹۱).

پیشینه تحقیق

تاکنون تحقیقات متعددی در رابطه با الگوی جانشین پروری با تأکید بر شایستگی در عرصه سازمان‌های نظامی صورت گرفته است. که در جدول ۱ به برخی از آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۱. تحقیقات نظامی پیرامون طراحی الگوی جانشین پروری با تأکید بر شایستگی

ردیف	محققین و سال	نتایج
۱	رستمی (۱۳۸۶)	نگرش و بینش، ویژگی‌های شخصیتی و اصالت خانوادگی، مهارت‌های مورد نیاز، داشتن قابلیت نظامی‌گری و استعداد مناسب
۲	جعفرپور و همکاران (۱۳۹۹)	عوامل سازمانی (ارزیابی مشاغل، توسعه و اقدام، استعدادیابی) بیشترین تأثیر را در نظام جانشین‌پروری دارد و عوامل ساختاری و زمینه‌ای تأثیر کمتری دارند.
۳	چترچی و طبری (۱۳۹۸)	اولویت معیارها: (۱) ارزیابی کاندیدا (۲) تعیین خط‌مشی و روش‌ها (۳) توسعه کاندیدا (۴) ارزیابی نظام مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری
۴	دانیالی‌ده‌حوض و همکاران (۱۳۹۷)	ساختار مدرن جانشین‌پروری به‌مثابه مقوله‌ای مرکزی نقش دارد. شرایط علی در سطح ارزیابی مؤثر، حمایت ساختاری، ارزیابی مشاغل و شرایط احراز بر جانشین‌پروری تأثیر دارد.
۵	ارتش رژیم اشغالگر (۱۳۸۴)	نگرش و بینش، ویژگی‌های شخصیتی، ارزیابی دانش و آگاهی، ارزیابی قابلیت نظامی، شرایط سازمانی و فردی، پشتیبانی سازمان
۶	وزارت دفاع آمریکا (۲۰۰۸)	قابلیت نظامی، حمایت سازمانی، ارزیابی فردی، توسعه مهارت‌های رفتاری و فنی مورد نیاز، اقدام مناسب
۷	پاندی و شارما (۲۰۱۴)	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، نقشی کلیدی در بازار استعدادها و فضای رقابتی موجود ایفا می‌کند.
۸	نئوبرونر و لی (۲۰۱۱)	تأکید بر استعدادهای برتر، کشف، جذب و توسعه افراد از طریق ارزیابی و حمایت سازمانی

۱ Pandey & Sharma

۲ Neubronner & Lee

همان گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، تقریباً در اکثریت قریب به اتفاق تحقیقات صورت گرفته نظامی، بعد توجه به حمایت سازمان و ساختار، ارزیابی اثربخش و مفید، شایسته یابی، توسعه فردی و اقدام به چشم می‌خورد. در این تحقیق، با کمک مطالعات کتابخانه‌ای و تهیه پرسشنامه خبرگی به تعیین ابعاد و مؤلفه‌های الگوی جانشین پروری با تأکید بر شایستگی پرداخته شد. شایان ذکر است در هیچ کدام از مطالعات غیر نظامی مرتبط با موضوع حدود ۳۵ مورد پژوهش‌های مهم داخلی و خارجی در دو گروه دانشگاهی و سازمانی (الگوی شایستگی‌های مدیریتی سازمان تأمین اجتماعی، قابلیت مدیران در وزارت نیرو، شایستگی‌های مدیران شرکت مپنا، شایستگی‌های سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران)، ۳۵ و نیز در بیش از ۱۵ مورد مطالعات مرتبط نظامی داخل و خارج از کشور، الگوهای جانشین پروری با تأکید بر شایستگی کارکنان متناسب با سازمان مورد مطالعه یافت نشد.

روش شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی است که به روش توصیفی-پیمایشی و با رویکرد کیفی انجام شده است. جامعه آماری در بخش کیفی (پانل دلفی) شامل متخصصان سازمان و اعضای هیات علمی دانشگاه هستند. خبرگان مد نظر در خصوص انجام روش دلفی برای انجام این تحقیق از بین مدیران و کارشناسان سازمان انتخاب شدند که در خصوص موضوعات مرتبط با این مطالعه، ضمن داشتن وسعت نظر و آگاهی عمیق دارای بالاترین اطلاعات تجربی و علمی می‌باشند. بدان معنا که در این حوزه تحقیقی دارای سوابق و زمینه تحصیلی، آثار علمی (کتاب، مقاله)، سوابق تدریس یا تحقیقاتی بوده و یا از سمت‌ها، سوابق اجرایی و تصمیم‌گیری در این زمینه (مثلاً در حوزه سرمایه‌انسانی) برخوردار می‌باشند و به شیوه نمونه‌گیری غیر احتمالی به‌عنوان اعضای منتخب پانل دلفی شناسایی و انتخاب شدند. هم‌چنین بعد از طراحی مدل مفهومی اولیه بر اساس مبانی نظری و پیشینه تحقیق و تحلیل کیفی، ابعاد و مؤلفه‌های مدل استخراج و جهت ارزیابی برای ۲۰ نفر از خبرگان پانل دلفی ارسال شد و روایی هر کدام از سؤالات در سه مرحله متفاوت مورد سنجش و پایش قرار گرفت. به‌علاوه پس از اعمال برخی از پیشنهادها و اصلاحات مورد نیاز در پرسشنامه تحقیق براساس یافته‌های به‌دست آمده، پرسشنامه نهایی تهیه و تنظیم شد. البته به منظور روایی ابزار تحقیق نظرات خبرگان به‌صورت روایی محتوا مد نظر قرار گرفت. نخست نظرات اساتید و متخصصین - قبل از توزیع پرسشنامه بین خبرگان - در سؤالات پرسشنامه اعمال، آنگاه اقدام به تهیه پرسشنامه نهایی شده است. دوم، سؤالات مرحله دوم دلفی توسط اعضاء مورد بازبینی قرار گرفت تا در صورت لزوم نسبت به حذف یا اصلاح ابعاد و مؤلفه‌ها بازنگری صورت گیرد و نظرات و پیشنهادهاى آن در مرحله سوم و قبل از توزیع اعمال گردد. هم‌چنین در جهت تعیین اعتبار (روائی) ابزار تحقیق، در مورد اینکه ابعاد و مؤلفه‌ها تا چه میزان کفایت لازم را برای سنجش موضوع تحقیق دارند، از ضریب لاوشه (CVR) استفاده شده است (جدول ۲). هم‌چنین به منظور اطمینان از این مهم که داده‌های گردآوری شده واقعیت را به خوبی نشان می‌دهند و این که تکرار ابزار اندازه‌گیری در شرایط مشابه ولی زمان و مکان دیگر قابل استناد باشد و نتایج مشابه‌ای را در پی داشته و دارای خاصیت تکرارپذیری باشد، پایایی پرسشنامه به طور دقیق مدنظر قرار گرفت. به همین جهت، ادبیات گویه‌های پرسشنامه در چندین نوبت طبق نظر صاحب نظران و خبرگان اصلاح شد تا برداشت‌های غلط و متفاوت از هر واژه تا حد ممکن حذف شود. به‌علاوه سعی شد ابزار اندازه‌گیری تا حد ممکن دارای وضعیت ظاهری و درونی قابل قبولی باشد. از اینرو، از درج مؤلفه‌های پیچیده پرهیز و برای اندازه‌گیری پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ کمک گرفت (جدول ۳).

جدول ۲. بررسی ارتباط بین ابعاد با مؤلفه‌ها با ضریب لاوشه

ابعاد	مؤلفه‌ها	CVR			نتایج کل خبرگان به درصد		
		اول	دوم	سوم	اول	دوم	سوم
آماده سازی سازمان	حمایت سازمان	۰/۹۵	۰/۸۵	۱	۹۵	۹۰	۱۰۰
	بستر سازی مناسب	۰/۹	۰/۹۵	۱	۹۰	۹۵	۹۷٫۵
	تعیین الزامات راهبردی	۱	۱	۱	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
توسعه و اقدام	مربیگری	۱	۱	۱	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
	توانمند سازی	۱	۱	۱	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
	واگذاری مسئولیت	۰/۹	۰/۹	۱	۹۰	۹۰	۹۵
	توسعه مسیر شغلی	۱	۱	۱	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
	ارزیابی فرایند	۱	۱	۱	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

نتایج کل خبرگان به درصد			CVR			مؤلفه‌ها	ابعاد
سوم	دوم	اول	سوم	دوم	اول		
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱	۱	۱	ارزیابی نتیجه	شایسته یابی مشاغل
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱	۱	۱	تجزیه و تحلیل مشاغل	
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱	۱	۱	ویژگی حرفه‌ای مشاغل	
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱	۱	۱	ویژگی مدیریتی مشاغل	
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱	۱	۱	شناسایی استعدادها	استعدادیابی
۹۶,۲	۹۲,۵	۹۰	۱	۰/۹۵	۰/۹۰	تشکیل بانک اطلاعات استعدادها	
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱	۱	۱	تطبیق استعدادها با مشاغل	

همان‌طور که از اطلاعات جدول بر می‌آید، میانگین به‌دست آمده برای CVR طی سه مرحله برابر با ۰/۸۹ می‌باشد که بیشتر از مقدار آماری ۰/۴۲ ضریب لاوشه است. بنابراین از نظر روایی تناسب بین ابعاد با مؤلفه‌ها تأیید می‌شود.

جدول ۳. پایایی متغیرها با ضریب الفای کرونباخ

مقدار آلفا	تعداد سؤال	مقیاس (ابعاد)
۰/۹۳۳	۱۲	آماده سازی سازمان
۰/۹۵۶	۱۴	توسعه و اقدام
۰/۸۰۱	۹	ارزیابی اثر بخش
۰/۸۹۶	۹	شایسته یابی مشاغل
۰/۹۱۴	۸	استعدادیابی
۰/۹۱۴	مقدار ضریب الفای کرونباخ	

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ ابزار پژوهش حاضر به میزان ۰/۹۱۴ به‌دست آمده است و این مقدار به‌طور قابل توجهی بالاتر از مقدار حداقل مورد پذیرش است و در وضعیت عالی است؛ بنابراین حاکی از پایایی مناسب ابزار آزمون است.

یافته های پژوهش

در مرحله اول روش دلفی، پژوهشگر پرسشنامه‌ای شامل ابعاد و مؤلفه‌های پیشنهاد شده برای سنجش الگوی جانشین پروری بر اساس نظام شایستگی در یک سازمان نظامی، در اختیار گروه خبرگان قرار داد تا نظر خود را پیرامون اهمیت هر یک از ابعاد و مؤلفه‌ها در الگو ارائه دهند. در واقع اولین مرحله نظرسنجی از خبرگان بر اساس پارادایم تحقیق شکل گرفت و روند شناخت ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با جانشین پروری بر اساس نظام شایستگی در یک سازمان نظامی در جهت طراحی الگو بیان گردید. نتایج حاکی از آن است که در مرحله اول تعداد ابعاد و مؤلفه‌ها به دلیل نظرات متفاوت خبرگان بسیار زیاد بود. که بعد از ارائه این ابعاد و مؤلفه‌ها به جمع گروه پژوهش موارد مشابه و غیر مرتبط حذف گردید و در مرحله دوم به گروه خبرگان ارائه شد. در این مرحله با اشتراک نظر خبرگان و متخصصین صاحب نظر در رابطه با تناسب و ارتباط ابعاد و مؤلفه‌ها مجدداً تعدادی از ابعاد و مؤلفه‌ها با درصد تناسب و ارتباط پایین حذف شدند. در نهایت پنج بعد و ۱۵ مؤلفه در دستور کار قرار گرفت و در مرحله سوم مؤلفه‌های الگوی جانشین پروری احصاء و در مورد تناسب مؤلفه‌ها با ابعاد الگو بار دیگر از خبرگان و متخصصین نظر خواهی صورت گرفت که در نهایت با توافق بیش از ۹۰٪ مورد تأیید قرار گرفتند (لازم

به ذکر است که در مراحل دوم و سوم تعداد قابل توجهی از مؤلفه‌ها و شاخص‌ها اصلاح، ادغام، کم، زیاد و یا حذف شدند. نتایج حاصله از اجرای مرحله سوم تکنیک دلفی نشان می‌دهد که تمامی ابعاد و مؤلفه‌های مورد بررسی در الگوی جانشین‌پروری امتیازی بالاتر از حد لازم را کسب کرده‌اند. نتایج کل نظرات خبرگان در سه مرحله به همراه محاسبه میانگین، در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. احصاء نظر خبرگان در سه مرحله

میانگین (درصد)	نتایج کل نظرات خبرگان به درصد (مرحله سوم)		نتایج کل نظرات خبرگان به درصد (مرحله اول)		نتایج کل نظرات خبرگان به درصد (مرحله دوم)		مؤلفه‌ها	ابعاد
	مخالفین	موافقین	مخالفین	موافقین	مخالفین	موافقین		
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	حمایت سازمان	آماده سازی سازمان
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	بسترسازی مناسب	
۱۰۰	۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	تعیین الزامات راهبردی	
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	توانمند سازی	توسعه و اقدام
۹۷	۹۷	۱۰۰	۳	۹۷	۵	۹۵	واگذاری مسئولیت	
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	توسعه مسیر شغلی	
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	ارزیابی فرایند	بخش ارزیابی اثر
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	ارزیابی نتیجه	
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	تجزیه و تحلیل مشاغل	شایسته یابی مشاغل
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	ویژگی حرفه‌ای مشاغل	
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	ویژگی مدیریتی مشاغل	
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	شناسایی استعدادها	استعداد یابی
۹۰	۹۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۱۰۰	۹۰	تشکیل بانک اطلاعات استعدادها	
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	تطبيق استعدادها با مشاغل	

تأیید الگوی پژوهش بر اساس روش تجزیه و تحلیل توصیفی

در تحقیقات علوم انسانی محققین تلاش می‌کنند پدیده‌ها، متغیرها، ویژگی‌ها و... را اندازه‌گیری و کمی نمایند. از این‌رو، روش‌های آماری برای تجزیه و تحلیل آن‌ها ضروری است. استفاده از روش‌های آماری با توجه به نوع و روش تحقیق و هدف محقق متفاوت است و از روش‌های ساده و اولیه تا روش‌های پیچیده را در بر می‌گیرد. نوع مقیاس اندازه‌گیری نیز در انتخاب روش آماری مناسب تأثیر دارد. استفاده از روش‌های آماری به دو شکل توصیفی و استنباطی انجام می‌گیرد که در این پژوهش اندازه‌گیری مؤلفه‌های مرتبط با هر یک از ابعاد الگو با استفاده از آمار توصیفی از قبیل جدول توزیع فراوانی، میانگین، انحراف معیار و دامنه تغییرات انجام شده است.

جدول ۵. میانگین نمرات پاسخ‌گویان به ابعاد اندازه‌گیری شده

انحراف معیار	میانگین	بیشینه	کمینه	دامنه تغییرات	تعداد پاسخ‌گویان	ابعاد
۱۱.۷۰۷۴	۴۹.۷۸۹	۵۸.۰	۱۲.۰	۴۶.۰	۲۰	آماده سازی سازمان
۸.۷۷۵۳	۵۵.۳۱۶	۶۳.۰	۲۶.۰	۳۷.۰	۲۰	توسعه و اقدام
۵.۰۳۳۲	۴۰.۰۰۰	۴۵.۰	۲۴.۰	۲۱.۰	۲۰	ارزیابی اثر بخش
۴.۸۲۴۴	۳۸.۹۴۷	۴۵.۰	۲۷.۰	۱۸.۰	۲۰	شایسته یابی مشاغل

استعدادیابی	۲۰	۲۰۰	۱۸۰	۳۸۰	۳۴۰۵۷۹	۵۰۳۷۸۱
-------------	----	-----	-----	-----	--------	--------

از آنجایی میانگین نمره پاسخ گویان به همه ابعاد به گونه ای است که بالاتر از متوسط است. این میانگین به معنای آن است که پاسخ گویان معتقدند ابعاد دارای میانگین بیشتر از متوسط باید در جانشین پروری مد نظر قرار گیرد. هم چنین میزان دامنه تغییرات و انحراف معیار داده ها نیز برابر یا بالاتر از متوسط می باشد که بیانگر آن است که داده ها از پراگندگی کمی برخوردارند. بنابراین این ابعاد به درستی انتخاب شده اند.

جدول ۶. میانگین نمرات پاسخ گویان به مؤلفه های الگو

مؤلفه ها	تعداد پاسخ گویان	دامنه تغییرات	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
حمایت سازمانی	۲۰	۲۰۰	۵۰	۲۵۰	۲۱۰۳۱۶	۴۰۹۷۸۳
بستر سازی	۲۰	۱۲۰	۳۰	۱۵۰	۱۲۰۳۶۸	۳۰۲۲۵۴
الزامات راهبردی	۲۰	۱۶۰	۴۰	۲۰۰	۱۶۰۱۰۵	۴۰۰۶۷۴
مربیگری	۲۰	۸۰	۶۰	۱۴۰	۱۲۰۲۶۳	۱۰۷۹۰۲
توانمند سازی	۲۰	۹۰	۶۰	۱۵۰	۱۲۰۶۳۲	۲۰۱۱۳۷
واگذاری مسوولیت	۲۰	۹۰	۶۰	۱۵۰	۱۳۰۳۱۶	۲۰۵۱۷۸
توسعه مسیر شغلی	۲۰	۱۱۰	۸۰	۱۹۰	۱۷۰۱۰۵	۲۰۷۸۶۸
فرایند	۲۰	۱۵۰	۱۰۰	۲۵۰	۲۱۰۵۷۹	۳۰۵۷۹۵
نتیجه ای	۲۰	۶۰	۱۴۰	۲۰۰	۱۸۰۴۲۱	۱۰۵۳۹۰
تجزیه و تحلیل مشاغل	۲۰	۶۰	۹۰	۱۵۰	۱۲۰۷۸۹	۱۰۶۸۵۹
ویژگی حرفه ای مشاغل	۲۰	۶۰	۹۰	۱۵۰	۱۲۰۸۹۵	۱۰۶۲۹۴
ویژگی مدیریتی مشاغل	۲۰	۷۰	۸۰	۱۵۰	۱۳۰۲۶۳	۲۰۰۷۷۴
تشکیل بانک اطلاعات	۲۰	۶۰	۴۰	۱۰۰	۸۰۸۴۲	۱۰۶۴۱۹
شناسایی استعدادها	۲۰	۹۰	۶۰	۱۵۰	۱۲۰۴۲۱	۱۰۹۵۲۷
تطبیق استعدادها با مشاغل	۲۰	۷۰	۸۰	۱۵۰	۱۳۰۳۱۶	۲۰۱۸۷۲

با توجه به میانگین، انحراف معیار و دامنه تغییرات نمرات پاسخ گویان به مقیاس های الگو در تمامی موارد نمرات بالاتر از متوسط است. پاسخ گویان معتقدند مؤلفه های احصا شده در جانشین پروری اساس نظام شایستگی دارای اهمیت بالایی هستند.

محاسبه تحلیل الگوی مسیر

از آنجایی که از رگرسیون چند متغیره جهت بررسی متغیر مستقل بر متغیر وابسته استفاده شده است؛ می توان سهم هر یک از متغیرهای مستقل (ابعاد) در پیش بینی متغیر وابسته (جانشین پروری) را به صورت روابط زیر بیان کرد:

$$R = a + E (۰.۲۰۵) + \text{شایسته یابی مشاغل} (۰.۲۴۴) + \text{استعداد یابی} (۰.۵۸۳) + \text{آماده سازی سازمان} (۰.۷۹۷) + E$$

$$R = a + E (-۰.۸۳۸) + \text{شایسته یابی مشاغل} (۰.۱۱۱) + \text{توسعه و اقدام} (۰.۱۴,۸۱۲) + E$$

$$R = a + E (۱.۸۹۳) + \text{توسعه و اقدام} (۰.۳,۳۳۷) + \text{آماده سازی سازمان} (-۱.۸۹۳) + E$$

$$R = a + E (۰.۴۴۹) + \text{توسعه و اقدام} (۰.۳۰۰) + \text{آماده سازی سازمان} (-۰.۳۲۸) + E$$

مدل نهایی مسیر

در این پژوهش با بکارگیری از آزمون رگرسیون چند متغیره و تحلیل واریانس و به کمک نرم افزار SPSS ۲۳ میزان ارتباط ابعاد و مؤلفه های تعیین گردید. نتایج آزمون نشان داد که رابطه ابعاد ارتباط بالا و معنی داری با جانشین پروری بر پایه نظام شایستگی دارند. روابط بین ابعاد و مؤلفه های جانشین پروری بر پایه نظام شایستگی با استفاده از تحلیل مسیر محاسبه گردید. بر این اساس تأثیر متغیرها بر جانشین پروری با توجه به شایستگی نشان دهنده آن است که:

۱ - بعد آماده سازی سازمانی ضریب بتای ۰/۴۹۲ به طور مستقیم و ضریب بتای (۰.۲۴۰) به طور غیر مستقیم از طریق مسیرهای زیر بر جانشین پروری تأثیر گذار است.

$$\begin{aligned} \text{آماده سازی سازمان} &= (\text{توسعه و اقدام}) \times ۰/۵۸۳ + (\text{جانشین پروری}) \times ۰/۹۳۶ \\ \text{آماده سازی سازمان} &= (\text{شایسته یابی مشاغل}) \times -۱/۸۹۳ + (\text{جانشین پروری}) \times ۰ \\ \text{آماده سازی سازمان} &= (\text{استعدادیابی}) \times -۱/۳ + (\text{جانشین پروری}) \times ۰ \end{aligned}$$

۲ - بعد توسعه و اقدام با ضریب بتای (۰/۹۳۶) به طور مستقیم و با ضریب بتای (۱۹۰) به طور غیر مستقیم از طریق مسیرهای زیر بر جانشین پروری اثر گذار است.

توسعه و اقدام = (ارزیابی اثر بخش) $\times -0/838$ (جانشین پروری $0/212$)

توسعه و اقدام = (شایسته یابی مشاغل) $\times 3/337$ (جانشین پروری)

توسعه و اقدام = (استعدادیابی) $\times 2/449$ (جانشین پروری)

توسعه و اقدام = (آماده سازی سازمان) $\times 1/9$ (جانشین پروری $0/492$)

۳- بعد ارزیابی اثر بخش با ضریب بتای $(0/212)$ فقط به طور مستقیم بر جانشین پروری اثر دارد.

۴- بعد استعدادیابی با ضریب بتای (0) به طور مستقیم و با ضریب بتای $(-0,18)$ به طور غیرمستقیم از طریق مسیرهای زیر بر جانشین پروری اثرگذار است.

استعدادیابی = (آماده سازی سازمان) $\times -0/36$ (جانشین پروری $0/492$)

استعدادیابی = (توسعه و اقدام) $\times 0/224$ (جانشین پروری $0/9$)

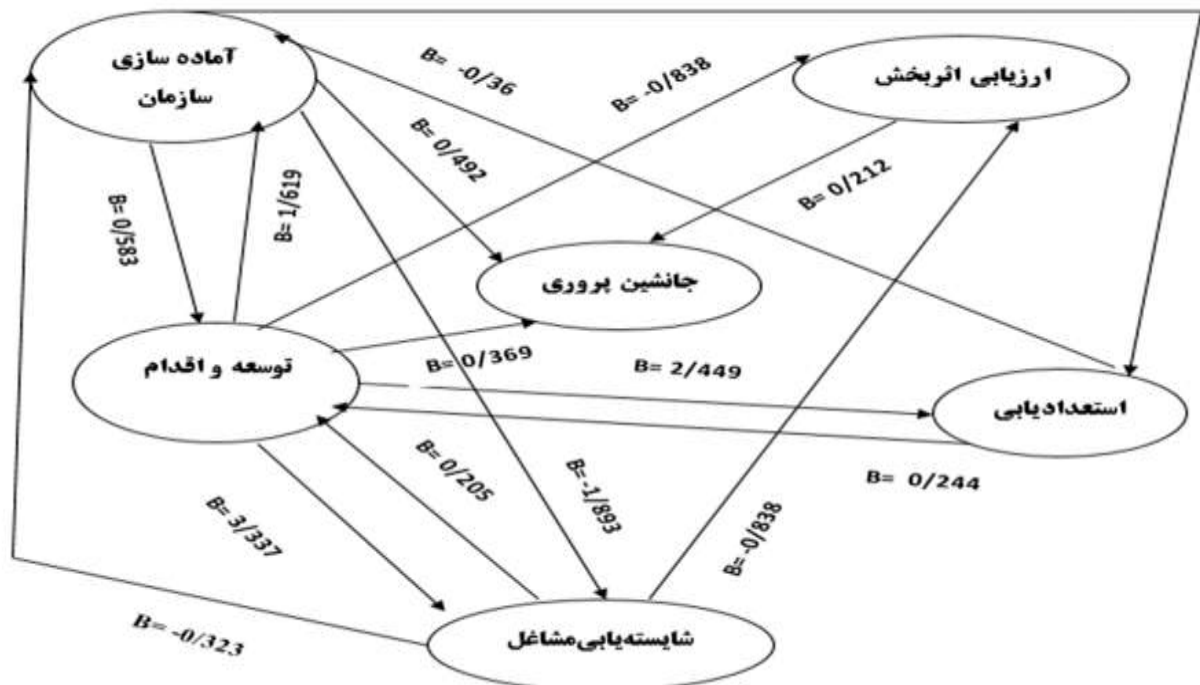
۵- بعد شایسته یابی مشاغل با ضریب بتای (0) به طور مستقیم و ضریب بتای ضریب بتای $(-0,18)$ به طور غیر مستقیم از طریق مسیرهای زیر بر مسیر شغل اثرگذار است.

شایسته یابی مشاغل = (توسعه و اقدام) $\times 0/205$ (جانشین پروری $0/9$)

شایسته یابی مشاغل = (ارزیابی اثر بخش) $\times -0/838$ (جانشین پروری $0/212$)

با توجه به روابط بیان شده می توان الگوی نهایی مسیر را به صورت نمودار (۳) ارائه کرد.

$$B = -1/3$$



مدل ۳: مدل نهایی پرورش جانشین بر اساس نظام شایستگی

از طرف دیگر، ابعاد با تأثیر مستقیم و غیر مستقیم با نظام شایستگی دارای ارتباط است. این روابط را می توان در جدول های (۷ و ۸) مشاهده کرد.

جدول ۷. تأثیر مستقیم و غیر مستقیم هر یک از ابعاد بر جانشین پروری بر اساس شایستگی

متغیر وابسته	متغیر مستقل	مستقیم	غیر مستقیم	مجموع غیر مستقیم	جمع کل
جانشین پروری بر اساس شایستگی	۱- آماده سازی سازمان	۰/۴۹۲	۲۴.۰	۲۴.۰	۷۴.۰
	۲- توسعه و اقدام	۹.۳۶۰	-۱۸.۰	۱۸.۰-	۱۹/۰

		۵۸.۰		
۲۱۲.۰	۰۰.۰	۰۰.۰	۲۱۲.۰	۳- ارزیابی اثربخش
۱۸.۰-	۱۸.۰-	۰۰.۰	۰۰۰.۰	۴- شایسته‌یابی مشاغل
		۱۸.۰-		
۱۸.۰-	۱۸.۰-	۱۸.۰-	۰۰۰.۰	۵- استعدادیابی
		۰۰.۰		

جدول ۸. سهم تأثیر مستقیم و غیر مستقیم هر یک از ابعاد بر جانشین پروری بر اساس شایستگی

متغیر وابسته	متغیر مستقل	مستقیم	غیر مستقیم	مجموع غیر مستقیم	جمع کل
جانشین پروری بر اساس شایستگی	۱- آماده سازی سازمان	۴۹۲.۰	۲۴.۰	۲۴.۰	۷۴.۰
			۰۰.۰		
			۰۰.۰		
	۲- توسعه و اقدام	۹۳۶.۰	-۱۸.۰	-۱۸.۰	۱۹/۰
			۰۰.۰		
۰۰.۰					
۳- ارزیابی اثربخش	۲۱۲.۰	۰۰.۰	۰۰.۰	۰۰.۰	۲۱۲.۰
۴- شایسته‌یابی مشاغل	۰۰۰.۰	۰۰.۰	۱۸.۰-	-۱۸.۰	-۱۸.۰
			۰۰.۰		
۵- استعدادیابی	۰۰۰.۰	۰۰.۰	۱۸.۰-	۱۸.۰-	۱۸.۰-
			۰۰.۰		

بحث و نتیجه گیری

امروزه پیاده سازی الگوی پرورش جانشین در سطح سازمان‌های مختلف و با توجه به اولویت مشاغل مدیریتی، حساس و کلیدی در قالب نظام و متناسب با مأموریت‌ها یکی از ضرورت‌ها عرصه سرمایه انسانی است. به گونه ای که این الگو، مبتنی بر نظام شایستگی زمینه ساز بهبود وضعیت مدیریت سرمایه انسانی در حوزه انتصاب و ارتقا شده و همزمان تناسب با اهداف راهبردی سازمان را فراهم نماید. بنابراین، مطالعه حاضر به دنبال طراحی الگوی جانشین پروری بر مبنای شایستگی در یک سازمان نظامی است. بدین جهت اقدام به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگو با رویکرد کیفی و از طریق نظر خبرگان دانشگاهی و سازمانی در قالب پرسشنامه نموده است. لذا، یافته‌ها نشان می‌دهد، که مسیر مطلوب جانشین پروری در یک سازمان نظامی می‌تواند شامل؛ ۵ بعد و ۱۵ مؤلفه بدین شرح باشد:

۱- بعد آماده‌سازی سازمان شامل ۳ مؤلفه‌ی حمایت سازمانی، بستر سازی و الزامات راهبردی است. نتایج تجزیه و تحلیل این بعد حاکی از آن است، که این بعد در موفقیت نظام جانشین پروری مؤثر می‌باشد، بدین معنی که برای اجرای موفق و پایدار نظام های جانشین پروری، حمایت های سازمانی از جنبه های مختلف دارای اثر است، بستر سازی درون سازمانی برای آماده سازی جو سازمان به منظور پیاده سازی سیستم پرورش جانشین در سازمان ضروری به نظر می رسد و الزامات راهبردی برای تناسب و هماهنگی راهبردی سرمایه انسانی با دکتترین سازمان های نظامی مورد تاکید است، به طوری که این برنامه باید با اهداف بلندمدت و راهبردی سازمان مرتبط باشد. با بررسی مطالعات پیشین نیز نتیجه می گیریم که این بعد و مؤلفه های مربوط به آن هم از ضرورت های پرورش جانشین است. مثلاً از نگاه بایهام (۱۹۹۹) شیوه تفکر قدیم نسبت به جانشین پروری این بود که جانشین آینده فقط شناسایی و انتخاب می شد و برای رسیدن به سطح بالاتر هیچ گونه آماده سازی و توسعه ای صورت نمی پذیرفت. هم‌چنین یوکل (۲۰۰۲) بر این اعتقاد است که معرفی و پیاده سازی هر سیستم و برنامه جدید نیاز به آماده سازی سازمان داشته و در نظر گرفتن برنامه هایی برای مدیریت

تغییر جهت پیاده سازی سیستم رشد و ارتقای مدیران ضروری به نظر می رسد. گای، موریس و ایستمن نیز اعتقاد دارند که یکی از مولفه های اصلی موفقیت مدیریت جایگزینی حمایت مشهود از جانب مدیر عامل و مدیران ارشد است (گای، موریس، ۲۰۰۶؛ ایستمن، ۱۹۹۵). و در نهایت یکی از شاخص های مهم استقرار موفق نظام های پرورش جانشین تعیین راهبرد و اهداف روشن سازمان است که قابلیت های مدیریتی لازم را برای دستیابی به آن مشخص و تدوین می کند (ابوالعالی، غفاری، ۱۳۸۶). در نتیجه ملاحظه می شود چنانچه حمایت های سازمانی، بستر سازی و الزامات راهبردی در آماده سازی سازمان برای پیاده سازی پرورش جانشین مورد توجه واقع نشود و یا کم اثر جلوه داده شود، سازمان در رویارویی با مشکلات ناشی از جانشین پروری، به طور قطع به بن بست خواهد رسید.

۲- بعد توسعه و اقدام با ۴ مؤلفه، شامل مربیگری، توانمندسازی، واگذاری مسئولیت و توسعه مسیر شغلی است. مولفه واگذاری مسئولیت با بالاترین امتیاز مولفه برتر معرفی شد. توسعه جانشین به مثابه یک مؤلفه حیاتی مدیریت جانشینی در حال بهبودی و پیشرفت است. امروزه بیش از نیمی از سازمان ها اولویت بندی توسعه را در نظر دارند (دلوو، ۲۰۱۵). به علاوه راثول (۲۰۰۵) نیز، یکی از ویژگی های جانشین پروری موفق را ایجاد برنامه های توسعه ای مشخص و مدون می داند. بر این اساس بخش مهم برنامه های توسعه ای معطوف به آشناسازی مدیران آینده با محیط شرکت است و در نتیجه شرکت کنندگان در زمان واگذاری مسئولیت، اطلاعات بیشتری در مورد فرهنگ شرکت، فعالیتهای اصلی سازمان و شیوه انجام کارها بدست می آورند.

۳- بعد ارزیابی اثر بخش با ۲ مؤلفه، شامل ارزیابی نتیجه ای و ارزیابی فرآیندی است. مولفه ارزیابی نتیجه ای با بالاترین امتیاز مولفه برتر در بعد ارزیابی شناخته شد. ارزیابی شامل روزآمد سازی فرآیند در ارتباط با طرح های رشد فردی است و فرصت شناسایی سریع استعدادهای جدید را با شکل گیری نیازهای سازمانی برای سازمان فراهم می آورد (راثول، ۲۰۰۵). از طرفی نتیجه بیشتر بر محصول پایانی برنامه جانشین پروری تأکید دارد و عملکرد فردی کاندیداهای انتخاب شده برای منصب های کلیدی را ارزیابی می کند (نیکنام و جوکار ۱۳۹۴).

ارزیابی فرآیندی نشان می دهد که آیا برنامه مدیریت جانشین پروری طبق برنامه پیاده سازی شده و نحوه پیاده سازی آن تا چه اندازه موفقیت آمیز بوده است و از طرفی منصب های کلیدی دارای جانشین را برای سنجش اثربخشی سیستم پرورش جانشین بررسی می کند و این که به وسیله پرورش جانشین چه میزان پیشرفت شغلی در سازمان انجام شده و نهایتاً دانش فرماندهان و مدیران انتخاب شده پس از جانشینی تا چه میزان افزایش یافته است. با این حال از منظر کیم (۲۰۰۶) دلیل کاهش برنامه ریزی جانشین پروری در سازمانها آن است که سرمایه انسانی در نشان دادن ارزش برنامه جانشین پروری آن به سازمان با شکست مواجه شده است، لذا ارزیابی ابزاری است که این ارزش را تعیین و مشخص می کند، سازمان تاچه حد توانسته است در زمینه پیاده سازی آن موفق عمل کند.

۴- بعد شایسته یابی مشاغل با ۳ مؤلفه، شامل تجزیه و تحلیل مشاغل، ویژگی های حرفه ای مشاغل و ویژگی های مدیریتی مشاغل می باشد. مولفه ویژگی مدیریتی مشاغل با بالاترین امتیاز مولفه برتر معرفی شده است شناسایی شایستگی های مشاغل کلیدی، یک مؤلفه مؤثر در برنامه مدیریت جانشین پروری موفق است (روزول، ۲۰۱۰؛ بارترام، رابرتسون و کالینان، ۲۰۰۲). شایستگی را می توان به عنوان مجموعه ای از رفتارها تعریف کرد که ابزاری در ارائه نتایج و پیامدهای مطلوب است و عنوان می کند عملکرد مؤثر مشاغل مدیریتی، تابع ویژگی های شخصی است که این ویژگی ها همان شایستگی هایی هستند که افراد به منظور رسیدن به عملکرد مورد انتظار استفاده می کنند. از نظر فالمر و کانگر (۲۰۰۶) شناسایی کردن شایستگی های کلیدی مورد نیاز در هر سطح سازمانی، شناسایی و ارزیابی رهبران حال و آینده با قابلیت را امکان پذیر می سازد. سازمانها عموماً برای تعیین شایستگی های مورد نیاز مشاغل خود، مدل های شایستگی برای این مشاغل طراحی می کنند. در واقع پرورش جانشین مستلزم شناسایی کارکنانی است که دارای آموزش و مهارت های مسیر شغلی توسعه برای مواجه با چالش های رهبری آینده می باشند (طباطبایی مقدم، ۱۳۸۹). هم چنین این بعد در پژوهش کرباسی و علوی (۱۳۹۰) مورد بررسی قرار گرفته و آمده است که در یک مدل شایستگی، شایستگی های شغل عموماً از روش های محک زنی، تجزیه و تحلیل شغل، تجزیه و تحلیل فرایندهای کلیدی سازمان و جمع آوری نظرات متخصصان داخلی و بیرونی در مورد مشاغل به دست می آید.

۵- بعد استعداد یابی با ۳ مؤلفه، تشکیل بانک اطلاعات، شناسایی استعدادها و تطبیق استعدادها با مشاغل می باشد. مولفه تشکیل بانک اطلاعات با بالاترین امتیاز مولفه برتر معرفی شده است. استعدادیابی جزء جدایی ناپذیری از فرآیندهای مدیریت سرمایه انسانی سازمان است. هنری فایول اولین فردی بود که نیاز به استعدادیابی در سازمان را به رسمیت شناخت و از نظر وی اگر این نیاز نادیده گرفته شود، پستهای کلیدی سازمان را افراد نالایق تصاحب خواهند (راثول، ۲۰۱۰). سازمانها در گذشته، برنامه جانشین پروری را تنها برای مشاغل ویژه ای به کار می گرفتند؛ اما با گذشت زمان، سازمانهای پیشرو سعی در به کارگیری مفهومی وسیع تر با عنوان برنامه جانشین پروری نمودند. در واقع، در برنامه جانشین پروری، با در نظر گرفتن تغییرهای سریع محیطی، به جای یک برنامه جایگزینی ساده بر تشکیل و به روزرسانی خزانه استعداد پویا و مستمر تأکید می گردد. در این رابطه (بایهام، ۲۰۱۱؛ کسپر ۲۰۱۱؛ دارابی، ۱۳۹۲) در پژوهش خود شناسایی افراد با توانایی بالا، مدیریت استعداد، استعدادیابی و حفظ کارکنان با استعداد را از الزامات جانشین پروری معرفی کردند. به علاوه تحقیق ژانگ و راجاگوپالان (۲۰۱۰) هم نشان می دهد که سازمان هایی که از انباره استعدادیابی وسیعی برخوردارند در مقایسه با دیگر سازمان ها، ریسک ناشی از جانشین پروری مدیران و کارشناسان را به نحوی مطلوب تر مدیریت و کنترل می نمایند. پس بی تردید استعدادیابی و پرورش شایستگی های سرمایه انسانی، به عنوان یک بعد از فرایند جانشین پروری، در سازمان های نظامی که مأموریت حفظ استقلال و دفاع از تمامیت ارضی کشور خود را دارند از اهمیت دو چندان برخوردار است. در نهایت با توجه به نتایج حاصل از شناسایی ابعاد و مؤلفه های

جانشین پروری در سازمان نظامی، پیشنهاد می‌گردد برنامه جانشین پروری با لحاظ نمودن ابعاد و مؤلفه‌های استخراجی به صورت آزمایشی در یکی از نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران اجرایی گردد تا نقاط قوت و ضعف آن مشخص شود. همچنین با فرهنگ سازی مناسب در آن نیرو مواردی مانند: مقبولیت برنامه های جانشین پروری در میان کارکنان؛ تعهد فرماندهان و مدیران جهت انتصابات بر اساس برنامه جانشین پروری؛ نهادینه نمودن باور در فرماندهان و مدیران عالی سازمان به اینکه کارکنانی که دارای شاخصه های جانشینی هستند می توانند عهده دار مشاغل کلیدی شوند، ترویج گردد تا از مقاومت های شدید که هزینه اجرای طرح را در سطح سازمان بالا می برد جلوگیری گردد و با شناسایی و کشف استعدادها، یک نظام ارتقای شایسته محور، منطقی و کار آمد مورد تأکید خبرگان محقق شود.

منابع

- ابوالعالی، بهزاد، عباس غفاری (۱۳۸۶)، مدیران آینده، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- کریمی، مرتضی؛ صالحی، مسلم؛ (۱۳۸۸). رویکردی نوین در آموزش و توسعه مدیران مبتنی بر شایستگی. نشر آبیژن
- بابایی زکلی، محمدعلی؛ شیخ، ابراهیم؛ (۱۳۹۰). دست‌نامه توسعه مدیران ۱ (آشنایی با مفهوم شایستگی). نشر. سرآمد
- کریمی، مرتضی؛ صالحی، مسلم؛ (۱۳۸۸). رویکردی نوین در آموزش و توسعه مدیران مبتنی بر شایستگی. نشر آبیژن
- فالمر، رابرت، جی کانگر (۱۳۸۷). استعدادیابی و جانشین پروری؛ رویکردها و روش های پرورش مدیر در شرکت های پیشرو جهان، ترجمه بهزاد ابوالعالی، تهران، انتشارات سرآمد.
- عصاری، ناصر (۱۳۹۵). نقد و تحلیل مدل های ریاضی در متون مدیریت، دومین کنفرانس سراسری مباحث کلیدی در علوم مدیریت و حسابداری
- امیر حاجیان، امیر؛ احمدوند، علی؛ موحدی، مسعود (۱۳۹۲). مدل ارزیابی عملکرد سازمان های غیر صنعتی، پژوهش های مدیریت منابع انسانی
- حسینی، سید حسن؛ شامی، برزکی، علی؛ نصر اصفهانی، علی؛ (۱۳۹۷). طراحی مدل نظام مدیریت جانشین پروری مبتنی بر شاخص های بومی - سازمانی، پژوهش های مدیریت منابع انسانی (از صفحه ۲۶ تا ۵۰).
- بردبار، غلامرضا و کنجکاو منفرد، امیر رضا (۱۳۹۱) شناسایی مولفه ها و الگوهای شایسته گزینی برای بهینه سازی مدل پرورش جانشینکارکنان "دوفصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی
- دارائی، محمد رضا؛ الوداری، حسن؛ حبیب تبار، لیلیا. ۱۳۹۵. بررسی تاثیر مدیریت جانشین پروری بر تعهد سازمانی کارکنان سازمان بیمه سلامت استان تهران-دولتی-دانشگاه پیام نور (وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری)-دانشگاه پیام نور استان تهران-مرکز پیام نور تهران غرب
- شجاعی، سید عمادالدین و دری، بهروز، ۱۳۸۷، طراحی و تبیین الگو تفضیلی نظام جانشینی و جایگزینی تجربه پالایش و پخش، چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، موسسه مطالعات بهره وری منابع انسانی
- طباطبائی مقدم، فرشته (۱۳۸۹)، بررسی کژکارکردهای پرورش جانشیندر سطح مدیریت ارشد، پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- کرباسی، نغمه السادات و علوی، سید بابک. (۱۳۹۰) ملاحظات طراحی و پیاده‌سازی اثربخش نظام پرورش جانشیندر یک شرکت با رسمیت پایین و کارکنان دانش محور. علوم مدیریت ایران، ۲۷-۵۹
- هادی زاده مقدم، اکرم؛ سلطانی، فرزانه ۱۳۹۱ مولفه های پیاده سازی مدیریت پرورش جانشیندر سازمان (حوزه های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت های تابعه مستقر در تهران) فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۱
- کرباسی، نغمه السادات. علوی، سید بابک. (۱۳۹۰). ملاحظات طراحی و پیاده سازی اثربخش نظام جانشین پروری در یک شرکت با رسمیت پایین و کارکنان دانش محور، فصلنامه علوم مدیریت ایران، شماره ۲۲، تابستان ۱۳۹۰.
- Byham, W.C.; Nelson, G.; Pease, M. (2002), Cultivating leaders with an acceleration pool, Health
- Byham, W. (1999), Grooming Next Millennium Leaders, HR Magazine, Vol.44, No.2.
- Cascio, W.F. and Aguinis, H. (2005), Applied Psychology in Human Resources Management, 6 th ed., Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Gay, M., & Sims, D. (2009). Building tomorrow's talent. Translated by Jazany, N., Tehran: Saramad Publication (in Persian)
- Fulmer, Robert M, and Conger, Jay A., (2004), Growing your company, s leaders : how great organizations use succession management to sustain.
- Zhang, Y. & Rajagopalan, N. (2010). Once an outsider, always an outsider? CEO origin, strategic change, and firm performance. Strategic Management Journal, 31, 334-346.
- Hatum, A. (2010), Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil, Palgrave Macmillan, New York, NY.
- Lavigna, Bob. (2005), The retirement wave bulge, boom or bust PA Times 28.

- Mandi, A. R. (2008), A case study exploring succession planning: supported by quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain, Dissertation submitted to The George Washington University.
- Miles, A. and Bennet, N. (2007), Best practice succession planning: Forbes magazine.
- Kim, Y. (2006), Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U. S. affiliates of foreign multinational companies, Dissertation Submitted in The Pennsylvania State University.
- Sharma, A and Agarwal, N (.3.2), 'Succession Planning In MSMEs: Emergence, Importance & Process' Journal of Business and Management, Volume.0, Issue 2. PP 3.-30
- Rothwell, W. J. (2005), Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within, American Management Association (AMACOM), New York, 3rd Edition.
- Yukl, G. and Lepsinger, R. (7221), How to get the most out 313 D feedback, Training, Vol. 32, No. 72, December, pp. 41-13
- Williams, C.P. (2010), Succession planning.

نحوه استناد به مقاله:

بهمنی، حمیدرضا؛ حقیقی، مسعود؛ نصراللهی، محمد. (۱۴۰۳). طراحی الگوی جانشین پروری در یک سازمان نظامی. *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۷ (۱)، ۹۱-۱۰۳.

<https://sanad.iau.ir/Journal/jhce/Article/1038804>