



مدل جانشین پروری با محوریت پایداری سازمانی در مراکز آماری (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران و معاونت آمار سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان ها)

فرزانه صادقی^۱، کرم‌الله دانشفرد^{۲*}، مهدی خیراندیش^۳ و نازنین پیله‌وری^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۶/۲۷ و تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۶

چکیده

تحقیق فعلی با هدف بررسی و شناسایی ابعاد اصلی و مولفه‌های مرتبط با مدل جانشین پروری در مرکز آمار ایران و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استانها با محوریت پایداری سازمانی صورت گرفت. این پژوهش کمی بوده و با شیوه تفسیری-استقرایی انجام شده است و بررسی‌های آن توسعه‌ای همراه با روش اکتشافی است. ابزار پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته و روش تحلیل عاملی تأییدی است. جامعه آماری مطالعه، کارکنان مرکز آمار ایران و سازمان مدیریت استانها بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آماری و مدل اندازه‌گیری استفاده شد. نرم‌افزارهای مورد استفاده SPSS و SmartPLS بود. نتایج نشان داد جانشین پروری شامل هشت بعد است که این ابعاد شامل بعد ساختاری و سازمانی، راهبردها، فرهنگی، ارتباطات، عوامل فراسازمانی، مدیریت فرایندی، عملکردی- نتیجه‌ای و مدیریت منابع انسانی و توانمندی می‌باشد. هر یک از این ابعاد نیز شامل مولفه‌های فرعی است.

واژه‌های کلیدی: ابعاد جانشین پروری، محوریت پایداری سازمانی، مرکز آمار ایران.

۱. دانشجوی دکتری 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. دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران؛ dr.me.kh@gmail.com
۴. دانشیار گروه مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران؛ Nazanin.pilevari@gmail.com

مقدمه

امروزه مفهوم منابع انسانی به سرمایه انسانی تبدیل شده است و رشد و گسترش دانش به عنوان بنیادی‌ترین تمدن انسان در نظر گرفته می‌شود، پاسخگویی به مسائل پیچیده انسانی بیش از آنکه به ابزارآلات نیاز داشته باشد به دانایی و استعداد بشری نیاز دارد (خبرگو و شکری، ۲۰۲۱). مفهوم جنگ استعدادها نشان می‌دهد سازمان‌های موفق تلاش می‌کنند تا با به کارگیری رویه‌ها، برنامه‌ها و راهبردهای مناسب بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیاتشان ضروری هستند، جذب و نگهداری کنند. به همین دلیل سازمان‌ها باید با نیازهای حال و آینده‌ای که با آن روبه‌رو هستند اطلاع کافی داشته باشند تا بتوانند به راحتی بر طبق نیازهای سازمان استعدادهای بالقوه و بالفعل را از میان کارکنان شناسایی و به عبارت دیگر، قادر باشند بر استعدادهای مدیریت نمایند و بهترین استعدادهای را انتخاب نمایند (فقیهی و ذاکری، ۱۳۹۳). بنابراین جذب و استخدام نیروی انسانی کارآمد با استعداد بسیار در سازمان‌های امروزی نیاز به تحقیقات بسیار داشته و از مسائل ضروری در هر سازمانی به شمار می‌رود (باوندی‌سوادکوهی، فلاح، خطیرپاشا، ۲۰۲۱). شناسایی و جذب نیروی انسانی کارآمد با استعداد تعریف ساده جانشین‌پروری است. در حقیقت می‌توان این‌طور بیان نمود که جانشین‌پروری تلاش مدیران و رهبران سازمانی برای شناسایی نیازهای سازمان به افراد با استعداد و همچنین توسعه و پرورش نظام‌مند آنان می‌باشد. جانشین‌پروری فرایندی پایدار است که استعدادهای مورد نیاز حال و آینده سازمان را شناسایی کرده و در راستای تحقق اهداف راهبردی سازمان هم‌ترازی فرایندهای توسعه کارکنان، و رفع نیازهای فردی و سازمانی تلاش می‌نماید (اوجاقی‌گیگلو، معرفت، ربیع، خزائی، ۲۰۲۰). جانشین‌پروری باعث می‌شود علاوه بر داشتن آمادگی کامل سازمان برای آینده، در جهان رقابتی امروز، بهترین افراد با بیشترین قابلیت حفظ شوند. چرا که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رویه‌های دقیقی را برای شناسایی، رشد و نگه داشتن بلندمدت کارکنان دارای مهارت و استعداد فراهم می‌کند (رنجبر، ۱۴۰۰). جانشین‌پروری مستلزم وجود عوامل متعددی است که به عنوان زمینه‌ساز باید در سازمان وجود داشته باشد و تقویت شوند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، یک روش نظام‌یافته است تا در سازمان‌ها این اطمینان حاصل شود که کارکنان برای توسعه از شایستگی‌های کافی برخوردارند و می‌توانند در نقش‌های استراتژیک در سلسله‌مراتب سازمانی جایگزین شوند (کپینپو و همکاران^۱، ۲۰۲۳). این برنامه‌ریزی به منظور توسعه وظایف افراد باید به گونه‌ای باشد که تمام موقعیت‌های اصلی سازمان را دربرگیرد. سازمان‌ها از طریق پرورش کارکنان متعهد می‌شوند که استعدادهای داخلی خود را پرورش دهند، این احساس را در آنان ایجاد کنند که در حال رشد کردن هستند و از این طریق موجب تشویق و ترغیب آنان شوند، و این که تعهدی نسبت به نامزدهای خارجی نداشته و در این صورت احتمال یافتن فرد مناسب با مهارت‌های مناسب و در زمان مناسب به طور داخلی افزایش می‌یابد (اونیبوکو و جکل^۲، ۲۰۱۹). برنامه‌ریزی برای مدیریت استعدادهای منابع انسانی در تمامی ابعاد جذب و گزینش،

^۱Kpinpuo et al

^۲Onyeukwu, & Jekelle

آموزش و بهسازی، جانشین‌پروری، و مهمتر از همه، نگهداشت نیروهای ارزشمند، یکی از راهکارهای توسعه و بقای سازمان‌هاست (شارما و داو، ۲۰۱۳).

جانشین‌پروری پیامدهایی همچون کاهش هزینه استخدام‌های خارجی برای پست‌های مدیریتی از طریق به‌کارگیری داخلی، زمان کمتر برای پرکردن پست‌های رهبری، منحنی کوتاه‌تر یادگیری برای رهبران جدیدی که برای پست‌های مدیریتی در نظر گرفته می‌شوند، ارتباط فعال‌تر با مشتریان، تجزیه و تحلیل گران و دیگر سهامداران کلیدی را به دنبال دارد (تورپ و همکاران، ۲۰۱۸). از سوی دیگر امروزه مفاهیمی نظیر توسعه پایدار و پایداری سازمانی در کنار مباحث مدیریتی بسیار به چشم می‌خورد. توسعه پایدار، توسعه‌ای است که در آن نیازهای نسل فعلی بدون کاهش توانایی‌های نسل‌های آتی در تأمین نیازهایشان برآورد شود (سساریو و همکاران، ۲۰۲۲). توسعه پایدار یک راهبرد برای رسیدن به کمال است و بایستی به گونه‌ای باشد که از یک "امر قابل قبول" در رابطه با نرخ رشد، در آمد سرانه واقعی بدون نابودی سرمایه ملی و همین‌طور بدون تخریب سرمایه محیطی حمایت کند (تسیایا و من، ۲۰۱۸). یک سازمان پایدار سازمانی است که تحت شرایط پرفشار به‌طور عالی، مأموریت خود را ایفا نموده و انجام وظیفه می‌نماید. چنین سازمانی ظرفیت انطباق سریع با موقعیت‌های تازه و غیرمنتظره را دارد (پهلوان صادق، ۱۳۹۸) بهترین گزینه‌های را برای جذب استعدادها از خود نشان می‌دهد (چاوز، ۲۰۱۸) و شناسایی استعدادها و ایجاد انگیزه در آنها برای رهبری سازمانی بلندمدت و پایدار را فراهم می‌کند (جلالی، ۱۳۹۸). برای اینکه یک سیستم پایدار باقی بماند، آن سیستم باید به هر طریق که می‌تواند موقعیت غیر قابل پیشبینی را اداره کند به صورتی که از نتایج ناخواسته ممانعت به عمل آورد. تحلیل‌های موجود از سازمان‌های پایدار تمایل به تأکید بر ساختار و تکنولوژی بجای فرایند دارد؛ فعالیت‌هایی که درگیرشونده در پیشبینی و اجتناب هستند بجای فعالیت‌هایی که درگیرشونده در انعطاف‌پذیری و محدود کردن می‌باشند (شارما و داو، ۲۰۱۳). رهبران سازمان‌های پایدار برتری را به امنیت سازمانی داده و به این صورت باعث کاهش خطا شده و پایداری عملیاتی برای سازمان ایجاد می‌نمایند؛ در سازمان پایدار نیروی جایگزین، انعطاف‌پذیری، و سیستم‌های همپوش شونده برای اصلاح خطا وجود دارد؛ در این سازمان‌ها تمرکز اقتدار وجود ندارد، اما شاخص‌های توسعه فرهنگ قوی سازمانی و آموزش و تعالیم مستمر در این سازمان‌ها دیده می‌شود؛ در یک سازمان پایدار یادگیری سازمانی مستمر از طریق فرایندهای کوشش و خطا، پیش‌بینی خطا، و شبیه‌سازی عملیات مشاهده می‌گردد (تورپ و همکاران، ۲۰۱۸). سازمان‌های پایدار مراحل اندیشمندانه‌ای برای ایجاد تصاویر کاملتر و جزئی‌تر از آنچه که آنها با آن مواجه می‌گردند و اینکه چگونه با آن مواجه می‌شوند،

^۱Sharma & Dave

^۲Thorpe et al

^۳Cesário et al

^۴Tsiaia and Men

^۵Chavez

ایجاد مینمایند. دانستن اینکه جهانی که آنها با آن مواجه می‌باشند یک جهان پیچیده، بی ثبات، ناشناخته، و غیر قابل پیشبینی است، کمک می‌کند تا این گونه سازمان‌ها از موقعیت خود باخبر باشند (فونتس و همکاران، ۲۰۲۰). یافته‌های فوق بر اهمیت جانشین‌پروری و ابعاد آن در سازمان‌های مختلف و نتیجه توجه به آن اشاره دارد، اما تا کنون اطلاعاتی در زمینه ابعاد مرتبط با جانشین‌پروری با محوریت پایداری سازمانی در مرکز آمار ایران و معاونت‌های آمار و اطلاعات استانها گزارش نشده است. بنابراین در پژوهش حاضر به بررسی این ابعاد اصلی ومولفه های فرعی مدل مربوط به جانشین‌پروری با محوریت پایداری سازمانی در مرکز آمار ایران و معاونت‌های آمار و اطلاعات استانها پرداخته شده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

جانشین‌پروری فرایندی است که طی آن، کارکنان مناسب برای تصدی مشاغل مدیریتی و کلیدی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط، علاقه مند و با استعداد، انتخاب و طی برنامه های آموزش و توسعه، آماده تصدی این مشاغل در صورت نیاز می‌شوند (آقاجانی و کاربنوی، ۱۳۹۶). در حقیقت جانشین‌پروری، شامل انتخاب و آموزش کارکنان داخلی به منظور اشتغال در پست های رهبری سازمانی است و به نوعی مدیریت استعداد محسوب می‌شود، مؤسسه یا سازمانی که به دنبال اجرای برنامه جانشین‌پروری است، استعدادها و کارکنان مستعد داخلی سازمان را شناسایی می‌کند و برای ایشان فرصت‌هایی مهیا می‌کند تا استعداد و مهارت های خود را توسعه دهند؛ به‌ویژه توسعه مهارت های مدیریتی، سرپرستی و رهبری مورد تاکید قرار می‌گیرد (جلالی، ۱۳۹۸). نیروی انسانی، موتور محرک سازمان‌ها در جهت رسیدن به اهداف شان قلمداد می‌شود. امروزه مانند گذشته نیست که مزیت رقابتی یک سازمان در تکنولوژی و ابزارآلات پیشرفته باشد، بلکه بزرگ ترین مزیت سازمان در به کارگیری نیروی خلاق و ماهر است (نیکفردستی، ۱۳۹۷). و نیز جانشین افزون بر تضمین آمادگی سازمان برای آینده، باعث می‌شود در جهانی که رقابت بر سر بهترین افراد در حال افزایش است. بتوانیم بهترین افراد را با بیشترین قابلیت حفظ کنیم. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رویه‌های دقیقی را برای شناسایی رشد و نگهداشتن بلند مدت کارکنان دارای مهارت فراهم می‌کند (اوگانی، ۲۰۲۰).

پیشینه داخلی

محققان در تحقیقی با عنوان چالش‌های اجرای ساز و کار جانشین‌پروری در سازمان عمومی دریافتند که داشتن استراتژی جانشین‌پروری در سازمان، تامین زیرساخت ها و تدوین برنامه مدون و زمان بندی شده برای شناسایی استعدادها از جمله اجزا و شرایط لازم جانشین‌پروری است. نتایج این محققان در شهرداری همچنین نشان داد چهار نوع مانع ۱- فرهنگی، ۲- سازمانی، ۳- فرآیندی و ۴- مدیریتی اصلی ترین چالش‌های پیش روی در دستیابی به الگوی بهینه جانشین‌پروری در این سازمان می‌باشند (فرخی و همکاران، ۱۴۰۰). در یک پژوهش دیگر، حکیمی نیاسری و همکاران (۱۳۹۹) مطالعه ای با عنوان «تحلیل مؤلفه های جانشین‌پروری مبتنی بر شواهد در بخش خصوصی ایران»، با استفاده از آموزه های روش کاری مبتنی بر شواهد را

انجام داده و مؤلفه های جانشین پروری مبتنی بر شواهد را از منابع اطلاعاتی مختلف شامل ادبیات نظری موضوع، مصاحبه، مقالات مرتبط و مدل های جانشین پروری ارائه شده توسط مؤسسات مشاوره ای و آموزشی مانند هی و مرسر استخراج نمود. نتایج تحقیق نشان داد که بعد «منطق» در فعالیت های جانشین پروری بیشترین و «تحلیل» کمترین اهمیت و تأثیرگذاری را دارد. آذر و خرمی (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان ارائه چارچوبی از عوامل موفقیت برنامه جانشین پروری در سازمان های دانش محور، به شناسایی شاخص های مؤثر و طراحی مدل جانشین پروری مبتنی بر شاخص های بومی سازمانی سازمان های دانش محور پرداختند. نتایج حاصل از مقایسه زوجی معیارها نشان داده است که چهار شاخص تعیین الزام های کار و کارکنان موجود، استراتژی سازمان، شایستگی / استقرار مدل شایستگی و استعداد و شناسایی افراد مستعد به ترتیب دارای بیشترین اهمیت در جانشین پروری در سازمان است. در مطالعه ای دیگر، رجایی پور و همکاران (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان شناسایی چالش های فراروی جانشین پروری در آموزش و پرورش با رویکرد تئوری زمینه ای انجام دادند. یافته های آن ها نشان داد که ۱۶ مقوله کلی به صورت مدل مفهومی در قالب پنج طبقه فراگیر شرایط علی، مقوله محوری، عوامل زمینه ای، عوامل مداخله گر و پیامدها حاصل شد. عوامل زمینه ای شامل علم واقعی، علم و عمل، تعهد به اهداف سازمان و تعهد به اهداف شخصی بود. حسینیان و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان تدوین مدل بومی و پارادایمی جانشین پروری در سازمان های دولتی استان هرمزگان براساس تئوری داده بنیاد انجام دادند. در مجموع، تعداد پنج بعد اصلی به عنوان علل و زمینه ها (سازمانی، رفتاری، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی)، چهار بعد به عنوان عوامل میانجی (عدالت سازمانی، نوع فرهنگ، حجم و اندازه سازمان و مأموریت سازمان) و عوامل پیامدی (پویایی و نشاط، فضای مشارکت حداکثری استفاده از خلاقیت بهتر، حمایت بیشتر از مدیران، افزایش میل و رغبت، افزایش علاقه به کار، عملکرد بالا، داشتن مهارت فنی بالا، داشتن تعامل بیشتر با دیگران) که ارتباط دهنده کدها بودند، مشخص شدند و مدل بومی و پارادایمی جانشین پروری در سازمان های دولتی استان هرمزگان بر اساس تئوری داده بنیاد تدوین گردید.

پیشینه خارجی

گوو (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان تأثیر جانشینی مدیریت بر مسئولیت اجتماعی شرکت های خانوادگی چینی انجام دادند. یافته های این پژوهش نشان داد که بیشتر شرکت های خانوادگی پس از جانشینی، همگنی و یکنواختی مطلوبی را نشان نمی دهند. در یک پژوهش دیگر، آرمگام و همکاران (۲۰۱۹) مطالعه ای با عنوان بررسی ارتباط بین سبک رهبری تحول گرا در برنامه ریزی موفقیت در مدارس متوسطه دوم در منطقه سرمان مالزی با هدف بررسی سطح سبک رهبری تحول گرا و برنامه ریزی جانشینی و همچنین رابطه بین آنها و سهم سبک رهبری تحول گرا در برنامه ریزی جانشینی در بین مدیران مدارس متوسطه ملی،

^۱Guo

^۲Armamgam et al

سرمن برگزار شد. مفهوم مطالعه این است که مدیران مدارس باید بتوانند سبک مشخصی عالی ارائه دهند و همیشه اطمینان حاصل کنند که عملکرد بالای رهبری آنها به طور قابل توجهی با برنامه‌ریزی جانشینی ارتباط دارد. محققان یک مطالعه با عنوان تأثیر جانشینی واقعی بر بقا و پایداری مشاغل خانوادگی در غنا انجام داد. این مطالعه نشان داد که تعریف مشاغل خانوادگی یک ساختاری چند بعدی است که مستلزم ابعاد خانواده و تجارت است که تحت تأثیر علاقه خانواده، مالکیت و کنترل خانواده، اخلاق خانوادگی و جانشینی است. با این حال، این مطالعه نشان داد که صرف نظر از ماهیت ساختار، مشاغل خانوادگی در یک محیط مشخص می‌شود که با احساسات و درگیری‌ها، برنامه جانشینی، کنترل خانواده و اقتدار و نیروهای محیطی خارجی اعمال می‌شود. با توجه به نیاز به دنبال کردن جانشینی واقعی در شرکت، این مطالعه نشان داد که باید یک هیئت مدیره مؤثر و توانمند تغییر را تحقق بخشید، بنیانگذار باید از این توانایی و آمادگی برای پیگیری تغییر برخوردار باشد، جانشین باید مایل و توانا برای تصاحب آن اقدام کند و شرکت باید تیم مدیریت مختلط را در این فرآیند درگیر کند. در حالی که این امر را تشخیص داد، شرکت موفق شد در صورت موفقیت شرکت بتواند موانع مشخص شده به عنوان عدم برنامه جانشینی، درگیری و تنش، عدم آمادگی بنیانگذار و چالش‌های ارتباطی را به دست آورد. با شناخت همه اینها، این مطالعه نشان داد که بنیانگذار مایل است اما حاضر به تسلیم جانشین نیست. در این مطالعه مشخص شد عواملی از قبیل عدم آمادگی جانشین، سطح توانایی جانشینی و عدم اعتماد و اطمینان، رفتارهای مؤسس را به خود اختصاص داده است (تورپ و همکاران، ۲۰۱۸). احمد و یاسین (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان نقش تعدیل‌کننده آموزش در روند جانشینی در مشاغل خانوادگی کوچک در پاکستان به بررسی افزایش طول عمر و بهبود روند جانشینی در مشاغل خانوادگی کوچک در پاکستان پرداخته‌اند. این تحقیق به کارکنان مشاغل خانوادگی کمک کرده است که آگاهانه بر عوامل مؤثر بر روند جانشینی تمرکز کرده و از این طریق بتوانند تجارت را به طرز موفقیت آمیزی به نسل بعدی منتقل نمایند.

روش شناسی پژوهش

در مطالعه حاضر، هدف بررسی و شناسایی ابعاد جانشین‌پروری و طراحی مدل جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی (مرکز آمار ایران، معاونت‌های آمار و اطلاعات در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استانی) جهت شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و مقوله‌های جانشین‌پروری در این مراکز و معاونت‌ها است. این پژوهش از نظر فلسفه پژوهشی کمی است و شیوه استقرائی دارد. به علاوه، از آنجایی که درک عمیقی از موضوع تحت مطالعه به خصوص در میان مطالعات داخلی وجود ندارد، به لحاظ ماهیت، پژوهشی اکتشافی-توسعه‌ای قلمداد می‌شود. جهت تجزیه تحلیل اطلاعات، با استفاده از روش کیفی، شناسایی مولفه‌ها و مقوله‌های مدل (نتایج در مقاله دیگری ذکر شده است) انجام شد و پس از آن برای کشف روابط علت و معلولی و تایید یافته‌ها و تدوین مدل مربوطه، از روش کمی بهره گرفته شده است. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل خبرگان، صاحب‌نظران و خبرگان دانشگاهی،

اساتید دانشگاهی مسلط به مبحث پایداری سازمانی، مدیران اجرایی بر اساس تحصیلات، تخصص، تجربه، تسلط نظری، دسترسی و تمایل به صورت هدفمند می‌باشد. در این پژوهش تعداد ۱۸ نفر به‌عنوان مصاحبه‌شونده با توجه به اصل اشباع در نظر گرفته شد. همچنین در این تحقیق برای تحلیل نتایج داده‌ها از اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه محقق ساخته که توسط محقق در جریان گردآوری داده‌ها بدست آمد، استفاده شده است. برای سنجش دیدگاه اشخاص از طیف لیکرت (طیف ۵ ارزشی) استفاده شده است، جهت تعیین اعتبار و روایی پرسشنامه از روش اعتبار محتوی استفاده شد.

جدول ۱- آمار جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

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

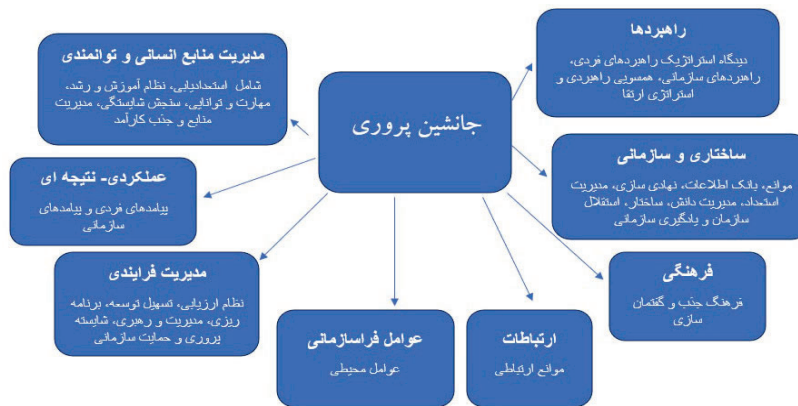
ماخذ: یافته‌های تحقیق

از روایی ظاهری، محتوایی و سازه جهت مشخص نمودن روایی پرسشنامه استفاده شد. در روایی ظاهری پرسشنامه قبل از توزیع توسط پژوهش‌گر، چند نفر از اعضای نمونه و برخی خبرگان دانشگاهی و سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. در روایی محتوایی در قالب یک روش دلفی و با کمک فرم‌های $\square\square\square$ و $\square\square\square$ و به کمک ده نفر از خبرگان شامل اعضای مصاحبه‌شونده، خبرگان دانشگاهی، چند نفر از آزمودنی‌ها و ... محتوای پرسشنامه از نظر سؤال‌های اضافی و یا اصلاح سؤال‌ها مورد بررسی قرار گرفت. فرم $\square\square\square$ نشان داد که همه سؤال‌های مطرح شده از نقطه نظر ساده بودن، واضح بودن و مربوط بودن از وضعیت

مناسبی برخوردارند (میزان این ضریب برای هر یک از سؤال‌ها بالاتر از ۰,۷۹ بود). در مورد روایی سازه نیز از دو نوع روایی همگرا و واگرا با کمک نرم افزار ۲-۰۰۰۰۰۰-۰۰۰۰۰۰ استفاده شد. در روایی همگرا یافته‌ها نشان داد ضرایب معناداری تمام بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰,۵۸ بود (آماره تی) یعنی تمامی بارهای عاملی با اطمینان ۹۹ درصد معنادار بود؛ مقادیر تمام بارهای عاملی نیز بالای ۰,۵ بود (رابطه متغیر آشکار و پنهان)؛ میانگین واریانس استخراج شده (۰,۰۰۰) همه مؤلفه‌ها بالای ۰,۵ بود و همین‌طور پایایی ترکیبی همه مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراج شده آن بود؛ بنابراین روایی همگرای سازه‌های مدل تأیید می‌شوند. جهت اعتبار سنجی الگو، از پرسشنامه سنجش الگو برای تعیین درجه تناسب الگو به صورت طیف پنج‌درجه‌ای شامل بخش‌های تنظیم تطبیق، قابلیت فهم، قابلیت تعمیم و کنترل استفاده شد و در اختیار ۳۰ نفر از متخصصان این حوزه قرار داده شد. سپس داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای مورد ارزیابی قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

مدل زیر هشت بعد اصلی و مولفه‌های فرعی جانشین‌پروری در مرکز آمار ایران، معاونت‌های آمار و اطلاعات در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استانها) را نشان می‌دهد.



شکل ۱- مدل مفهومی جانشین‌پروری

جدول شماره ۲ آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی) هشت بعد جانشین‌پروری در مرکز آمار ایران، معاونت‌های آمار و اطلاعات در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استانها) را نشان می‌دهد. این ابعاد عبارتند از ابعاد ساختاری و سازمانی، راهبردها، فرهنگی، ارتباطات، عوامل فراسازمانی، مدیریت فرایندی، عملکردی- نتیجه‌ای و مدیریت منابع انسانی و توانمندی. بر اساس نتایج این جدول، تمامی شاخص‌ها دارای میانگین بالای ۳ هستند.

جدول ۲- آمار توصیفی ابعاد جانشین پروری

ابعاد	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
راهبردها	۳,۵۴۶	۰,۷۰۶	-۰,۸۲۶	۳,۱۴۹
ساختاری و سازمانی	۳,۰۲۲	۰,۷۲۵	-۰,۷۹۹	۳,۶۵۴
فرهنگی	۳,۵۱۷	۰,۸۱۶	-۰,۶۸۵	۲,۳۵۷
ارتباطات	۳,۱۱۴	۰,۸۴۷	-۰,۵۷۱	۳,۱۴۹
عوامل فراسازمانی	۳,۶۰۱	۰,۷۴۴	-۰,۸۱۱	۳,۱۱۸
مدیریت فرایندی	۳,۶۵۹	۰,۷۴۴	-۰,۶۸۱	۳,۴۰۱
عملکردی- نتیجه ای	۳,۲۷۸	۰,۸۲۳	-۰,۶۴۵	۳,۵۲۸
مدیریت منابع انسانی و توانمندی	۳,۳۳۷	۰,۷۱۹	-۰,۷۵۶	۳,۸۳۲

ماخذ: یافته‌های تحقیق

جدول زیر (۳) شاخص‌های ضریب تعیین، ارتباط پیش بین و شاخص مدل را در ابعاد جانشین پروری نشان می‌دهد.

جدول ۳- شاخص‌های ضریب تعیین، ارتباط پیش بین و شاخص مدل در ابعاد جانشین پروری

ابعاد	شاخص ضریب تعیین (R^2)	شاخص ارتباط پیش بین (Q^2)	شاخص مدل (GOF)
جانشین پروری	-	۰,۲۲۳	۰,۸۶۸
راهبردها	۰,۸۶۲	۰,۲۷۸	-
ساختاری و سازمانی	۰,۸۹۳	۰,۲۴۵	-
فرهنگی	۰,۹۴۲	۰,۲۳۴	-
ارتباطات	۰,۹۱۰	۰,۲۹۶	-
عوامل فراسازمانی	۰,۸۷۶	۰,۲۳۷	-
مدیریت فرایندی	۰,۸۶۵	۰,۲۴۴	-
عملکردی- نتیجه ای	۰,۸۱۷	۰,۲۰۹	-
مدیریت منابع انسانی و توانمندی	۰,۹۶۴	۰,۲۷۳	-

ماخذ: یافته‌های تحقیق

بر اساس یافته‌های این جدول، مقدار Q^2 برای ابعاد جانشین‌پروری (ساختاری و سازمانی، راهبردها، فرهنگی، ارتباطات، عوامل فراسازمانی، مدیریت فرایندی، عملکردی- نتیجه‌ای و مدیریت منابع انسانی و توانمندی) مثبت و در سطح مطلوب است. بر همین اساس می‌توان گفت قدرت پیش‌بینی الگودر مورد این ابعاد مطلوب است. مقادیر R^2 برای ابعاد فوق‌الذکر بر اساس جدول فوق محاسبه شده است. شاخص برازش مدل جانشین‌پروری، $0,868$ می‌باشد که جزو اندازه‌های بزرگ است. با توجه به این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که مدل آزمون شده در نمونه مورد بررسی برازش مناسبی دارد. همچنین با توجه به اینکه بارهای عاملی تمامی متغیرهای مدل بیشتر از $0,4$ و معناداری بیشتر از $2,69$ است، می‌توان گفت سازه حاضر از روایی مطلوبی برخوردار است.

جدول ۴ - مقادیر بارهای عاملی و ضرایب معناداری شاخص‌های جانشین‌پروری

ابعاد	مولفه‌ها	شاخص‌ها	بار عاملی	ضریب معناداری	نتیجه	
راهبردها	دیدگاه استراتژیک	۱	۰,۸۸۳	۳۷,۹۷۹	تایید	
		۲	۰,۸۹۴	۶۹,۵۷۲	تایید	
	راهبردهای فردی	۱	۰,۸۳۳	۳۹,۱۹۰	تایید	
		۲	۰,۸۱۵	۲۷,۷۶۲	تایید	
		۳	۰,۸۶۹	۶۱,۲۸۶	تایید	
	راهبردهای سازمانی	۱	۰,۶۴۳	۱۴,۷۲۸	تایید	
		۲	۰,۸۵۴	۴۶,۲۲۷	تایید	
		۳	۰,۸۵۵	۴۰,۸۷۰	تایید	
		۴	۰,۸۷۵	۶۲,۸۱۶	تایید	
	همسویی راهبردی	۱	۰,۸۷۲	۵۸,۹۳۹	تایید	
		۲	۰,۸۰۵	۲۷,۵۰۰	تایید	
		۳	۰,۸۰۸	۳۰,۷۴۰	تایید	
		استراتژی ارتقا	۱	۱	۰	تایید
	موانع بانک اطلاعات	موانع	۱	۰,۸۹۰	۵۱,۶۴۲	تایید
۲			۰,۸۸۶	۵۸,۰۶۵	تایید	
۳			۰,۷۹۵	۲۶,۷۶۰	تایید	
۱		۰,۸۵۸	۵۵,۷۲۶	تایید		

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	بار عاملی	ضریب معناداری	نتیجه
ساختاری و سازمانی	نهادی سازی	۲	۰,۸۲۱	۲۷,۲۴۷	تایید
		۱	۱	۰	تایید
		۱	۱	۰	تایید
		۱	۱	۰	تایید
	ساختار	۱	۰,۵۱۲	۷,۶۵۵	تایید
		۲	۰,۵۸۱	۱۰,۰۶۳	تایید
		۳	۰,۶۶۲	۱۳,۸۸۷	تایید
		۴	۰,۷۶۴	۲۸,۶۷۷	تایید
		۵	۰,۷۸۲	۳۳,۴۵۱	تایید
		۶	۰,۷۷۷	۳۱,۲۳۲	تایید
	استقلال سازمان	۱	۰,۶۲۹	۱۴,۸۶۳	تایید
		۲	۰,۸۱۶	۳۷,۵۹۶	تایید
		۳	۰,۸۳۱	۴۰,۷۲۸	تایید
		۴	۰,۷۴۲	۲۳,۷۰۳	تایید
یادگیری سازمانی	۱	۰,۸۹۵	۷۴,۹۲۹	تایید	
	۲	۰,۹۰۴	۸۲,۳۹۰	تایید	
فرهنگی	فرهنگ جذب	۱	۰,۸۷۱	۴۹,۲۹۰	تایید
		۲	۰,۸۸۷	۶۴,۱۵۱	تایید
	گفتمان سازی	۱	۱	۰	تایید
ارتباطات	ارتباطات و شبکه‌ها	۱	۰,۶۱۰	۵,۷۴۶	تایید
		۲	۰,۷۸۵	۱۴,۶۶۶	تایید
		۳	۰,۶۲۸	۶,۲۱۶	تایید
	موانع ارتباطی	۱	۰,۶۸۹	۱۵,۶۰۶	تایید
		۲	۰,۷۷۵	۲۹,۳۸۰	تایید
		۳	۰,۷۴۷	۲۴,۰۲۲	تایید
		۴	۰,۸۰۸	۳۷,۳۷۱	تایید

ابعاد	مولفه‌ها	شاخص‌ها	بار عاملی	ضریب معناداری	نتیجه
عوامل فراسازمانی	عوامل محیطی	۱	۰,۸۴۴	۳۸,۲۰۷	تایید
		۲	۰,۸۴۸	۱۸,۸۶۶	تایید
		۳	۰,۸۵۱	۴۲,۴۹۱	تایید
		۴	۰,۶۷۹	۱۴,۶۴۷	تایید
مدیریت فرایندی	نظام ارزیابی	۱	۰,۷۳۴	۲۵,۳۵۸	تایید
		۲	۰,۶۸۷	۱۸,۲۶۳	تایید
		۳	۰,۸۱۵	۲۹,۳۸۴	تایید
		۴	۰,۸۱۲	۳۳,۹۵۵	تایید
		۵	۰,۸۰۲	۳۰,۱۴۲	تایید
	تسهیل توسعه	۱	۰,۸۷۰	۴۱,۲۲۸	تایید
		۲	۰,۸۹۰	۳۶,۳۰۷	تایید
	برنامه‌ریزی	۱	۰,۷۸۸	۲۴,۱۳۶	تایید
		۲	۰,۸۳۱	۳۲,۰۲۲	تایید
	قابلیت رهبری	۱	۰,۷۹۸	۳۲,۲۰۰	تایید
۲		۰,۷۹۳	۳۰,۴۸۷	تایید	
۳		۰,۷۵۷	۲۳,۰۸۰	تایید	
۴		۰,۸۲۷	۳۸,۶۹۵	تایید	
۵		۰,۷۷۲	۲۶,۷۷۰	تایید	
۶		۰,۷۴۴	۲۱,۹۵۶	تایید	
مدیریت و رهبری	مدیریت و رهبری	۱	۰,۶۷۹	۱۸,۶۴۱	تایید
		۲	۰,۶۲۲	۱۵,۸۱۴	تایید
		۳	۰,۶۷۹	۱۸,۷۱۹	تایید
		۴	۰,۷۴۴	۲۵,۹۵۸	تایید
		۵	۰,۵۲۸	۱۰,۰۵۶	تایید
		۶	۰,۶۸۳	۱۶,۸۶۷	تایید
		۷	۰,۶۷۷	۱۷,۱۰۸	تایید

ابعاد	مولفه‌ها	شاخص‌ها	بار عاملی	ضریب معناداری	نتیجه
عملکردی- نتیجه‌ای	شایسته‌پروزی	۸	۰,۶۱۷	۱۲,۹۹۴	تایید
		۹	۰,۶۷۶	۱۵,۹۲۱	تایید
		۱۰	۰,۶۳۸	۱۴,۰۹۱	تایید
		۱۱	۰,۵۹۲	۱۱,۹۸۸	تایید
		۱۲	۰,۵۵۳	۱۱,۱۸۳	تایید
	حمایت سازمانی	۱	۰,۸۸۳	۴۳,۹۷۵	تایید
		۲	۰,۹۱۱	۵۵,۰۹۶	تایید
	پیامدهای فردی	۱	۰,۷۸۷	۲۶,۱۹۹	تایید
		۲	۰,۷۲۲	۲۴,۳۲۸	تایید
		۳	۰,۷۰۵	۱۵,۲۴۸	تایید
		۴	۰,۶۹۰	۱۵,۳۹۵	تایید
	پیامدهای سازمانی	۱	۰,۶۵۷	۱۷,۵۶۳	تایید
۲		۰,۶۴۷	۱۴,۱۷۹	تایید	
۳		۰,۵۹۹	۱۴,۰۸۹	تایید	
۴		۰,۷۰۷	۲۰,۶۷۹	تایید	
۵		۰,۷۵۹	۲۱,۶۸۰	تایید	
۶		۰,۶۱۲	۹,۴۴۷	تایید	
۷		۰,۷۰۸	۲۰,۳۲۸	تایید	
۸		۰,۷۳۲	۲۵,۴۸۵	تایید	
استعدادیابی	۱	۰,۷۷۷	۲۲,۶۱۴	تایید	
	۲	۰,۷۶۶	۲۵,۲۳۷	تایید	
	۳	۰,۷۰۴	۱۲,۱۲۳	تایید	
	۱	۰,۸۵۹	۴۷,۱۶۹	تایید	
	۲	۰,۸۴۷	۴۷,۳۵۱	تایید	
نظام آموزش و رشد					

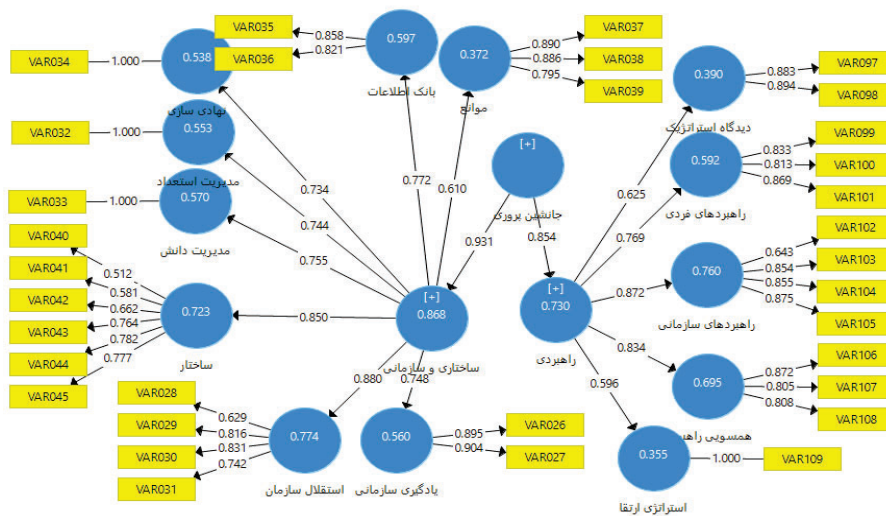
ابعاد	مولفه‌ها	شاخص‌ها	بار عاملی	ضریب معناداری	نتیجه
مدیریت منابع انسانی و توانمندی	مهارت و توانایی	۱	۰,۶۶۲	۱۸,۲۰۱	تایید
		۲	۰,۶۴۷	۱۴,۵۱۲	تایید
		۳	۰,۵۹۶	۱۳,۶۳۸	تایید
		۴	۰,۷۰۸	۲۱,۰۹۲	تایید
		۵	۰,۷۶۲	۲۳,۱۲۹	تایید
		۶	۰,۶۰۹	۹,۳۹۹	تایید
		۷	۰,۷۰۷	۲۰,۵۵۱	تایید
		۸	۰,۷۲۶	۲۴,۱۶۹	تایید
		۹	۰,۶۳۱	۱۰,۹۸۱	تایید
	سنجش شایستگی	۱	۰,۸۷۵	۵۰,۹۵۴	تایید
		۲	۰,۷۹۰	۱۸,۹۶۲	تایید
	مدیریت منابع	۱	۰,۷۲۶	۲۳,۹۳۴	تایید
		۲	۰,۷۲۳	۲۳,۲۴۶	تایید
		۳	۰,۶۰۸	۱۳,۱۶۵	تایید
		۴	۰,۵۷۸	۱۱,۵۹۲	تایید
		۵	۰,۷۷۸	۱۲,۶۶۳	تایید
		۶	۰,۷۰۵	۱۷,۸۶۸	تایید
		۷	۰,۵۹۸	۱۱,۰۰۵	تایید
		۸	۰,۵۵۹	۱۰,۱۷۵	تایید
جذب کارآمد		۱	۱	۰	تایید

ماخذ: یافته‌های تحقیق

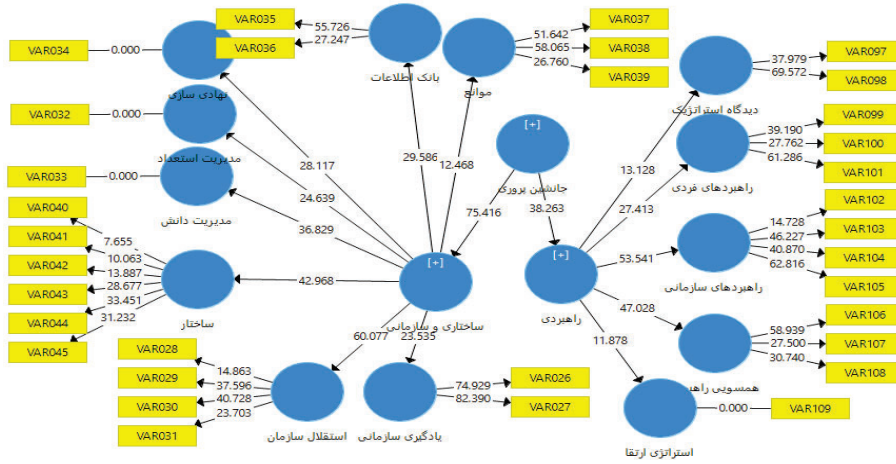
نتایج حاصل از جدول فوق (جدول ۴) نشان می‌دهد که جانشین‌پروری بر محوریت پایداری سازمانی دارای هشت بعد است که عبارتند از ابعاد ساختاری و سازمانی، راهبردها، فرهنگی، ارتباطات، عوامل فراسازمانی، مدیریت فرایندی، عملکردی - نتیجه ای و مدیریت منابع انسانی و توانمندی. هر یک از این ابعاد دارای مولفه‌هایی می‌باشد که به قرار زیر است. ابعاد راهبردها شامل دیدگاه استراتژیک، راهبردهای فردی، راهبردهای سازمانی، همسویی راهبردی و استراتژی ارتقا است. ابعاد ساختاری و سازمانی شامل موانع، بانک اطلاعات، نهادی سازی، مدیریت استعداد، مدیریت دانش، ساختار، استقلال سازمان و یادگیری سازمانی

می‌باشد. بعد فرهنگی شامل فرهنگ جذب و گفتمان سازی است. بعد ارتباطات شامل موانع ارتباطی، بعد عوامل فراسازمانی شامل عوامل محیطی و بعد مدیریت فرایندی شامل نظام ارزیابی، تسهیل توسعه، برنامه‌ریزی، مدیریت و رهبری، شایسته پروری و حمایت سازمانی است. بعد عملکردی- نتیجه ای شامل پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی است. بعد مدیریت منابع انسانی و توانمندی نیز شامل استعدادیابی، نظام آموزش و رشد، مهارت و توانایی، سنجش شایستگی، مدیریت منابع و جذب کارآمد است. بر اساس جدول فوق، بار عاملی مولفه های زیر بیشترین مقدار (مقدار یک) را در مقایسه با سایر مولفه ها داراست. این مولفه ها عبارتند از مولفه استراتژی ارتقا (متعلق به بعد راهبردها)، مولفه های نهادی سازی، مدیریت استعداد، مدیریت دانش (متعلق به بعد ساختاری و سازمانی)، مولفه گفتمان سازی (متعلق به بعد فرهنگی)، مولفه شایسته پروری (متعلق به بعد مدیریت فرایندی)، مولفه جذب کارآمد (متعلق به بعد مدیریت منابع انسانی و توانمندی). نتایجنا مولفه های ذکر شده بیشترین ارتباط را در جانشین پروری با پایداری سازمانی در مرکز آمار ایران و سازمان مدیریت استانها نشان دادند.

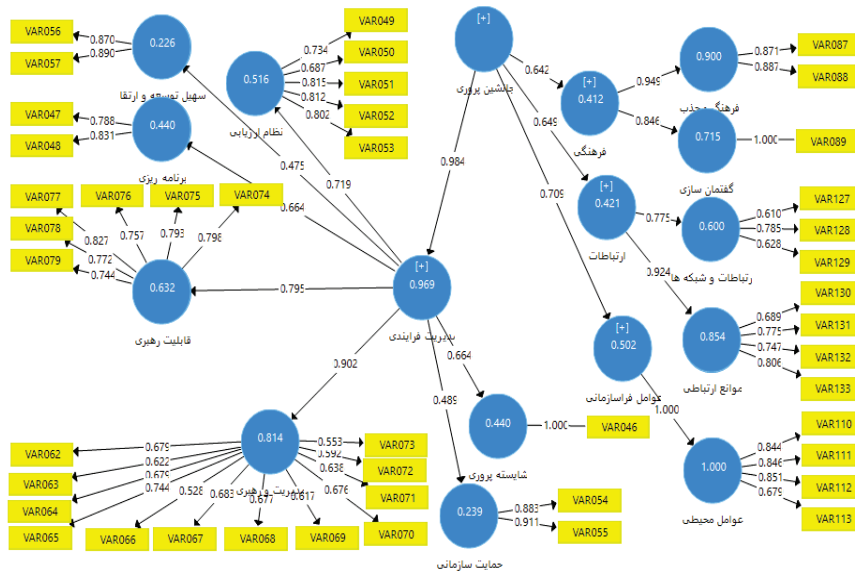
نمودارهای ۱ و ۲ و ۳ و ۴، ضرایب تخمین استاندارد ابعاد اصلی و مولفه های فرعی مدل جانشین پروری و ضرایب معناداری آنرا نشان می‌دهند.



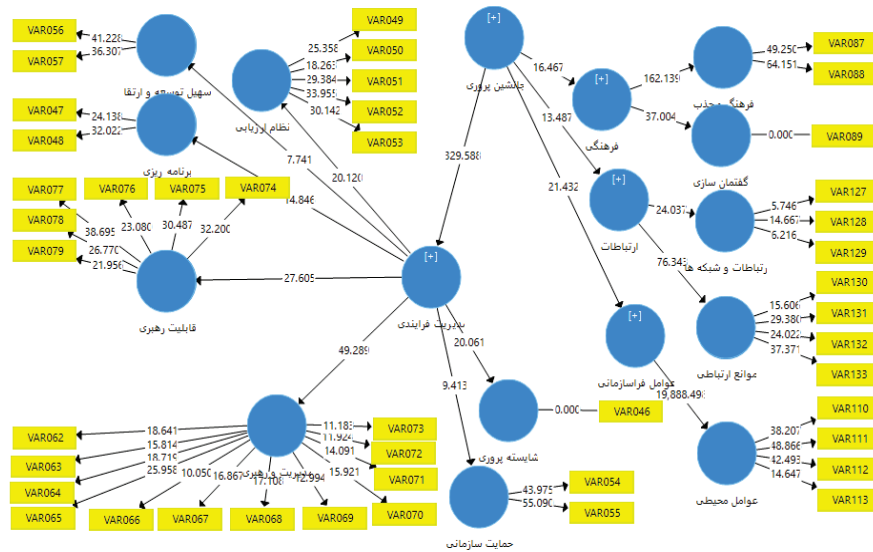
نمودار ۱- ضرایب تخمین استاندارد مدل اندازه‌گیری جانشین پروری (ابعاد راهبردی و ساختاری و سازمانی)



نمودار ۲- ضرایب معناداری مدل اندازه‌گیری جانشین‌پروری (ابعاد راهبردی و ساختاری و سازمانی)



نمودار ۳- ضرایب تخمین استاندارد مدل اندازه‌گیری جانشین‌پروری (ابعاد فرایندی، فرهنگی، ارتباطات و فراسازمانی)



نمودار ۴. ضرایب معناداری مدل اندازه‌گیری جانشین پروری (ابعاد فرایندی، فرهنگی، ارتباطات و فراسازمانی)

نمودارهای فوق (شماره ۱ و ۲ و ۳ و ۴) بررسی بارهای عاملی و ضرایب معناداری مرتبط با ابعاد اصلی و مولفه های فرعی آنها را نشان می‌دهد و نمایانگر اینست که هیچ یک از ابعاد اصلی و مولفه های فرعی از مدل حذف نشده است و همه ابعاد اصلی و مولفه های فرعی شناسایی شده مورد تایید قرار گرفتند.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

یافته های حاصل از این پژوهش حاکی از اینست که جانشین پروری با رویکرد پایداری سازمانی دارای هشت بعد است که این ابعاد شامل ابعاد ساختاری و سازمانی، راهبردها، فرهنگی، ارتباطات، عوامل فراسازمانی، مدیریت فرایندی، عملکردی - نتیجه ای و مدیریت منابع انسانی و توانمندی می‌باشد. هر یک از این ابعاد دارای مولفه هایی به قرار زیر اند: ابعاد راهبردها شامل دیدگاه استراتژیک، راهبردهای فردی، راهبردهای سازمانی، همسویی راهبردی و استراتژی ارتقا است. ابعاد ساختاری و سازمانی شامل موانع، بانک اطلاعات، نهادی سازی، مدیریت استعداد، مدیریت دانش، ساختار، استقلال سازمان و یادگیری سازمانی می‌باشد. بعد فرهنگی شامل فرهنگ جذب و گفتمان سازی است. بعد ارتباطات شامل موانع ارتباطی، بعد عوامل فراسازمانی شامل عوامل محیطی و بعد مدیریت فرایندی شامل نظام ارزیابی، تسهیل توسعه، برنامه‌ریزی، مدیریت و رهبری، شایسته پروری و حمایت سازمانی است. بعد عملکردی - نتیجه ای شامل پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی است. بعد مدیریت منابع انسانی و توانمندی

نیز شامل استعدادیابی، نظام آموزش و رشد، مهارت و توانایی، سنجش شایستگی، مدیریت منابع و جذب کارآمد است. بر اساس نتایج، بار عملی مولفه‌های زیر بیشترین مقدار (مقدار یک) را در مقایسه با سایر مولفه‌ها دارا است. این مولفه‌ها عبارتند از: مولفه استراتژی ارتقا (متعلق به بعد راهبردها)، مولفه‌های نهادی سازی، مدیریت استعداد، مدیریت دانش (متعلق به بعد ساختاری و سازمانی)، مولفه‌گفتمان سازی (متعلق به بعد فرهنگی)، مولفه شایسته‌پروری (متعلق به بعد مدیریت فرایندی)، مولفه جذب کارآمد (متعلق به بعد مدیریت منابع انسانی و توانمندی)، نتایج مولفه‌های ذکر شده بیشترین ارتباط را در جانشین‌پروری در مرکز‌آمار ایران و سازمان مدیریت استانها با محوریت پایداری سازمانی نشان دادند. استراتژی ارتقاء یکی از مهم‌ترین فرایندها در جانشین‌پروری و مهم‌ترین عنصر پیشرفت آن است. در استراتژی ارتقاء، تعیین هدف بسیار مهم بوده و عامل اصلی تحقق آن داشتن برنامه‌های عملیاتی دقیق و کارآمد است. دیگر مولفه‌های موثر در جانشین‌پروری، نهادی سازی، مدیریت استعداد و مدیریت دانش است. نهادی سازی مجموعه فرایندهایی است که سازمان بر مبنای آنها خصوصیتی ویژه می‌یابد و به شایستگی‌های متمایز و درون‌سازی شده می‌رسد. مدیریت استعداد، مجموعه فعالیت‌هایی که سازمان‌ها با استفاده از آن از تأمین (جذب، حفظ، انگیزش و توسعه) نیروهای مورد نیاز خود-در حال و آینده-اطمینان می‌یابند و با تأکید بر این که افراد مستعد از منابع اصلی سازمان به‌شمار می‌روند، هدفشان حفظ جریان استعدادها است. بنابراین برنامه جانشین‌پروری سازمان‌های آماری باید برای افراد مستعد فرصت‌های برابر را فراهم کند و از این فرایند افراد احساس انصاف و عدم تبعیض نمایند. ضمن اینکه متولی این فرایند در ساختار سازمان و تشکیلات تفصیلی ذیربط به صورت رسمی دیده شده باشد. مدیریت دانش بهره‌بردار از تجربه و دانش فردی و جمعی با فرایند تولید دانش، تسهیم دانش و بهره‌برداری از آن به کمک تکنولوژی به منظور دستیابی به اهداف سازمان است. تمامی این مولفه‌ها در موفقیت پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری، موثر و پر اهمیت می‌باشد. بدین معنی که برای اجرای موفق و پایدار نظام‌های جانشین‌پروری در سازمان نیازمند نهادی سازی، مدیریت استعداد و مدیریت دانش است. شایسته‌پروری از دیگر مولفه‌های مهم در نظام جانشین‌پروری است. شایستگی مجموعه خصوصیتی است که در حصول اهداف سازمانی نقش عمده‌ای دارد. این شایستگی‌ها، شامل دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها به اضافه ویژگی‌هایی نظیر ارزش‌ها، انگیزش و نوآوری می‌شوند. رسیدن به شایستگی نهایی طی یک فرایند بلندمدت و منطقی امکان‌پذیر است. مراحل گوناگون این فرایند به طور مختصر عبارتند از: شایسته‌خواهی، شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌گماری. نتایج جانشین‌پروری در سازمان باید به عنوان یک ارزش محوری مورد حمایت مدیران ارشد قرار گیرد و بعد از اتخاذ استراتژی‌های درست به تدریج در فرهنگ جاری سازمان به‌ویژه از طریق آموزش، نهادینه گردد. علاوه بر این، در راستای توسعه فرهنگ جانشین‌پروری در ارتقا و انتصاب کارکنان، در سیستم‌هایی نظیر ارزیابی عملکرد و اعطای پاداش، باید رفتارهای جانشین‌پروری مدیران مورد تأکید قرار گرفته تا مدیران با درک اهمیت موضوع، نسبت به تسهیل امور ایفای نقش نمایند. ضمناً برنامه‌های آموزشی توجیهی برای آگاهی مدیران و نحوه مدیریت استعدادها در سازمان تسهیل‌گر خواهد بود. عوامل فرا سازمانی، ارتباطات و مقوله‌های دینی رتبه‌های بعدی را از منظر پاسخ‌دهندگان به دست آوردند. در خصوص عوامل اصلی احصا شده از مصاحبه‌ها در

خصوص پایداری سازمانی نیز ایجاد فرهنگ امنیت (شغلی، عاملی و رفتاری)، حساسیت به عملکردها، عجین شدن ذهن کارکنان، انعطاف پذیری همراه با تعهد و وفاداری سازمانی، ساده سازی امور و کاهش بوروکراسی، تخصص گرایی و شایسته سالاری واقعی بودند. مولفه جذب کارآمد در مدیریت منابع انسانی و توانمندی نیز از جمله مولفه های مهم در مقوله جانشین پروری است. جذب کارآمد، فرآیندی است که مرحله به مرحله برای استخدام یک نیروی انسانی جدید پیش رود و به موجب آن، سازمان نیازهای استعدادیابی خود را شناخته و آنها را برای تحقق اهداف خود پرورش می دهد. بنابراین برای اجرای موفق و پایدار نظام های جانشین پروری در سازمان، مشارکت، حمایت موثر و مسئولیت مستقیم مدیریت ارشد سازمان الزامیست. این حمایت و مشارکت می بایست کاملاً مشهود باشد تا نشان دهد که تمامی اعضای تیم مدیریت سازمان به این اقدام اعتقاد دارند و برای آن وقت می گذارند که در نتیجه موجبات مشروعبیت یافتن نتایج حاصل از برنامه های مذکور در سازمان و مقبولیت لازم جهت اجرایی شدن آنها را فراهم خواهد نمود. اعتقاد مدیران ارشد حوزه آمار به برنامه جانشینی و بخصوص کانون ارزیابی و توسعه که یکی از ابزارهای بسیار کارآمد چنین برنامه هایی است، مشارکت فعال و همکاری سایر مدیران، پیشبرد این طرحها را تضمین خواهد نمود. به عقیده محققان، در ارتباط با مولفه های مرتبط با جانشین پروری چارچوب نظری جامع و کاملی که مورد توافق همه باشد، وجود ندارد. مدلها و رویکردهای مختلفی درباره موضوع جانشین پروری شناسایی شده است که عوامل و متغیرهای مختلفی را در موضوع جانشین پروری تاثیرگذار دانسته اند. اما این رویکردها هنوز نتوانسته اند تمام جنبه های توسعه سازمانی را مد نظر قرار دهند. با این وجود ضرورت این برنامه ها در سازمان بسیار می باشد. اهمیت برنامه جانشین پروری در سازمان های مختلف شامل (۱) فراهم ساختن فرصت های بیشتر برای کارکنان با استعداد (۲) شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزار پیش بینی آموزش، تربیت و پرورش ضروری کارمندان (۳) افزایش خزانه استعدادها از میان کارمندان مستعد (۴) مشارکت در اجرای طرح های راهبردی و بلند مدت سازمان می باشد (آذر و خرمی، ۱۳۹۹).

جذب و استخدام نیروی انسانی کارآمد با استعداد بسیار در سازمان های امروزی نیاز به تحقیقات بسیار داشته و از مسائل ضروری در هر سازمانی به شمار می رود. بررسی های بسیار نشان داده است که سازمان ها برای جذب نیروی انسانی شایسته و همچنین حفظ و نگهداری این سرمایه هنوز توانایی کافی و لازم را نداشته و با مشکلات متعددی مواجه می باشند. تحقیقات نشان داده است بخش قابل توجهی از آگاهان منابع انسانی از اصول جانشین پروری بی اطلاع بوده و فاقد توانایی استعدادیابی هستند. بطوریکه تنها بیست و یک درصد از این افراد تا حدی با این مقوله آشنا بوده و آنرا به طور رسمی در سازمان اجرا می کنند (رنجبر ۱۴۰۰). در کشور ما نیز این مفهوم غریب است و تحقیقات در این حیطه بسیار محدود و نا کافی می باشند (جلالی، ۱۳۹۸). بنابراین جهت حصول اثربخشی مطلوب در یک سازمان، ضروری است که استعدادهای منحصربه فرد منابع انسانی آن شناسایی و توسعه داده شود. سازمان های موفق دنیا فرآیند استعدادیابی و پرورش مدیران را به مثابه یک فعالیت ضروری برای تداوم موفقیت شان مطرح می کنند. در این سازمان ها مدیران ارشد نقش اساسی در این فرآیند را دارند و حفظ و نگهداشت

نیروهای مستعد را از یک طرف و پرورش شایستگی های مدیران بالقوه را از سوی دیگر در اولویت های اصلی خود قرار می دهند (ایلانلو و همکاران، ۱۳۹۹).

منابع و مأخذ

- Ahmad, Z., Yaseen, M. R. (2018). Moderating role of education on succession process in small family businesses in Pakistan. *Journal of Family Business Management*
- Azar, A., Khorrami, A. (2019). Providing a framework of the success factors of succession planning in knowledge-based organizations, *Human Resource Management Research Journal*, Volume 10, Number 3, 1-23 (In Persian)
- Aghajani, H. A. and Kariznavii, A. (2016), Designing a suitable model of succession in industrial companies, case study: large and medium-sized companies in Mashhad Industrial City, Second International Industrial Management Conference, Babolsar, <https://civilica.com/doc/633418>(In Persian)
- Bavandi-Savadkahi, F., & Khatirpasha. S. (2021). Designing the alignment model of human resource strategies with the organization's strategy in the field of succession management. *Strategic studies in oil and energy industry*, 51(13), 93-114. (In Persian)
- Faqihi, A. H., Zakari, M. (2013). Pathology of establishing the succession of managers in Iran's government organizations. *Public Policy in Management*, No. 5, pp. 2, 15-24. (In Persian)
- Fuentes, D. G. (2020). Rethinking Approaches to Succession Planning and Developing a Leadership Pipeline in Academic Pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 84(12).
- Guo, C. (2022). The Impact of Management Succession on Corporate Social Responsibility of Chinese Family Firms: The Moderating Effects of Managerial Economic Motivations. *Sustainability*, 14(24), 16626. MDPI AG. Retrieved from
- Hakimi N. Kh., Mujibi, T., Mahdizadeh Ashrafi, A., Jahangir Fard, M. (2019). Analysis of evidence-based succession planning components in Iran's private sector, *Scientific Journal of Human Resource Management*, Summer 2019, Year 12, Number 250, 2-217. (In Persian)
- Hosseinian, M., Mohebi, S., Bagheri, M. (2018), Compilation of a native and paradigmatic model of succession in government organizations of Hormozgan province based on foundation data theory, *Scientific Quarterly of Economics and Urban Management*, Volume 8, Number 4, (32 consecutive), pages 65-78, research paper, accepted 11/01/2018(In Persian)

Ilanlo, P., Abbassi, S., Barzegar, N., Faqih Aram, B., and Selimi, A. (2019). Presenting a model of succession for the commanders of Amin Baroikord Nazari Data Foundation University. *Police Management Researches (police management studies)*, 15(4), 667-689. SID. (In Persian)

Jalali, S. (2019). *Talent search and staff replacement*. First edition, Tehran: Zarin Andishmand Publishing (In Persian)

Khairgo M., Shukri Z. (2021). Presenting the succession model of human resources in government organizations: an exploratory research based on foundation data analysis. 135-152. (In Persian)

Kpinpuo, S. D., Antwi, J., & Akparep, J. Y. (2023). Succession management and corporate sustainability in Ghana: a leadership succession paradox. *Industrial and Commercial Training*, 55(1), 124-142.

Nikfardasti, M. (2017). Identifying effective factors in the succession system and future managers, the 4th International Conference on Management and Human Sciences in Iran, Tehran, 23 March, (In Persian)

Ojaghi Giglo, M., Rabi, Kh. (2020). The effect of succession planning on employees' organizational commitment (case study: Ardabil Regional Water Company). *Journal of Industrial Engineering and Management*, 2(2), 78-113. (In Persian)

Onyeukwu, P., & Jekelle, H. E. (2019). Leadership succession and sustainability of small family-owned businesses in South East Nigeria. *Open Journal of Business and Management*, 7(03), 1207.

Pahlavan Sadiq, A. (2018). Validation of indicators and dimensions of organizational sustainability in management faculties of Tehran state universities. *Transformation Management Journal (Management Research)*, 11(2 (consecutive 22)), 110-81. SID. (In Persian)

Ranjbar, F., Salehi, M., Ahmadi, E., Shehamat, N. (1400). Identifying the dimensions and components of succession management in cultural organizations (case study: Center for Intellectual Development of Children and Adolescents). *Bimonthly scientific-research journal of a new approach in educational management*, 12(5), 57-45. (In Persian)

Rajaipour, G., Khalid, K., & Mohammad S. (2019). Identifying the challenges facing succession in education. *Applied educational leadership*, 1(2), 29-44. (In Persian)

Sharma, A., & Dave, S. (2013). Small Scale Family Business Succession and Sustainability: A Study in Chattisgarh. *SDMIMD Journal of Management*, 4(2).

Thorpe, A., Arthur, L., & Souza, A. (2018). Leadership succession as an aspect of organisational sustainability in complementary schools in England. *Leading and Managing*, 24(2), 61-73.

Tsaia, W. & Men, R. 2018. (2018). “Social messengers as the new frontier of organization- public engagement: A We Chat study”. *Public Relations Review*. Volume 44. Issue 3. September. Pp 419-429.

Ugoani, J. (2020). Management succession planning and its effect on organizational sustainability. *International Journal of Economics and Business Administration*, 6(2), 30-41.

Succession model focusing on organizational stability in statistical centers (case study: Iran Statistics Center and Deputy Statistics of Provinces Management and Planning Organization)

Farzaneh Sadeghi^۱, Karamollah Daneshfard^۲, Mehdi Kheirandish^۳ and Nazanin Pilevari^۴

Abstract

The current research conducted with the aim of investigating and identifying the main dimensions and components related to the succession model in the Iranian Statistical Center and the Provincial Management Organization with a focus on organizational sustainability. This research is quantitative and has been done with an interpretive-inductive method and its investigations are a development along with the exploratory method. The tool of the current research is a researcher-made questionnaire and confirmatory factor analysis method is used. The statistical population of the study was the employees of Iran Statistics Center and Provincial Management Organization. Statistical tests and measurement models were used to analyze the data. The software used was SPSS and SmartPLS. The results showed that succession consists of eight dimensions, which include structural and organizational dimensions, strategies, cultural, communication, extra-organizational factors, process management, functional-result management, and human resource management and capability. Each of these dimensions also includes sub-components.

Keywords: dimensions of succession, centrality of organizational sustainability, Iran Statistics Center.

PhD Student in Public Administration, Department of Management and economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email Address: Farfar1004@yahoo.com.
Corresponding Author, Professor, Department of Management and economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email Address: Daneshfard@srbiau.ac.ir.
Associate Professor, Department of Management, Shahid Sattari Aeronautical University, Tehran, Iran. Email Address: dr.me.kh@gmail.com.
Associate Professor, Department of Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email Address: Nazanin.pilevari@gmail.com.