

شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های پرورش جانشین بر پایه نظام شایستگی
در یک سازمان نظامیحمیدرضا بهمنی^۱ | مسعود حقیقی^۲ | محمد نصراللهی^۳

۹

سال پنجم

پاییز و زمستان ۱۴۰۲

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۲/۱/۲۹

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۵/۲۶

صص: ۱۵۶-۱۳۳

شاپا چاپ: ۶۳۲۸-۲۵۳۸

الکترونیکی: ۱۶۵۵-۲۷۱۷

DOR:

چکیده

در طول تاریخ همواره تعیین جانشین یکی از دغدغه‌های بشر در زندگی فردی و سازمانی بوده است. این روند امروزه نیز به‌عنوان یک سازوکار ارزشمند در ارتقا و توسعه سازمان‌ها از اهمیت بسزایی برخوردار است. از اینرو، در سازمان‌های نظامی بنا به شرایط و نیاز به فرماندهان و مدیرانی به مراتب توانمند و شایسته‌تر وجود دارد. بنابراین؛ برای پاسخ‌گویی به این نیاز، طراحی و تبیین الگوی پرورش جانشین و محقق ساختن آن بر اساس مفاهیم غنی سرمایه انسانی، استعدادیابی و شایستگی‌ها دارای اهمیت است. لذا، هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی پرورش جانشین بر پایه شایستگی در یک سازمان نظامی است. روش پژوهش توصیفی-پیمایشی و با رویکرد کیفی است. هم‌چنین در جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای، نظر سنجی از خبرگان دانشگاهی و سازمانی استفاده شده که میزان اعتبار الفای کرونباخ آن ۰/۸۷ بوده است. به‌علاوه جامعه آماری تعداد ۲۰ نفر اساتید دانشگاه و مدیران سازمانی حوزه سرمایه انسانی است که به‌صورت تصادفی انتخاب شده‌اند. نتایج این پژوهش که با تحلیل آمار توصیفی و استنباطی به کمک نرم افزار SPSS23 استخراج شده، نشان می‌دهد که در الگوی جانشین پروری پنج بعد آماده سازی سازمان، توسعه و اقدام، ارزیابی اثربخش، شایستگی‌های مشاغل، استعدادیابی و چهارده مؤلفه تأثیر دارد.

کلیدواژه‌ها: جانشین پروری؛ سازمان نظامی؛ شایستگی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت، گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، رودهن، ایران.

۲. نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، رودهن، ایران.

۳. استادیار گروه منابع انسانی، دانشکده علوم انسانی و قدرت نرم، دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (ع)، تهران، ایران.

مقدمه و بیان مسئله

دنایای سازمانی امروز، دنیایی است که ضرورت حیات و بقای سازمان‌ها و مؤسسات مختلف در سطح جهان را، با رقابت نیروی انسانی مناسب طلب می‌کند (هوگنز و همکاران، ۲۰۲۰). گسترش سریع و رقابتی شدن فعالیت سازمان‌ها و مؤسسات فشار شدیدی بر آن‌ها وارد می‌آورد و به مدیران می‌آموزد که یکی از ویژگی‌های سازمان‌های موفق، توانایی آن‌ها در شناسایی رهبران و پرورش و استفاده بهینه از افراد مستعد است (بارنر، ۲۰۱۸). چنین رهبرانی می‌توانند اهداف راهبردی و بلند مدت سازمان را تشخیص دهند و محقق سازند (رومچکو، ۲۰۱۸). با وجود رهبران کارآمد و شایسته، اهمیت اجرای جانشین پروری در سازمان‌ها و ضرورت جانشین پروری در سیر تکاملی آن، برای بقا و رقابت سازمان‌ها امری حیاتی است که با شدت یافتن فشارها و تهدیدهای محیطی نیاز به رهبران توانمند و انعطاف‌پذیر امری اجتناب ناپذیر است (لی، ۲۰۲۱). توانمندی و انعطاف‌پذیری در درک تشخیص هوشمندانه و اقدام مناسب رهبران، منجر می‌شود تا فرآیند پرورش جانشین به‌طور فزاینده‌ای بر یادگیری و بهبود مستمر رهبران اثر داشته باشد و سازمان‌ها بتوانند با تغییرات آتی و غیر قابل پیش‌بینی محیط مقابله نمایند (پورفیرو، ۲۰۲۰). لذا، در محیط ناآمن امروز، از سازمان‌ها انتظار می‌رود سازوکارهای لازم را برای رهبری کارآمد و شایسته ایجاد کنند و پرورش جانشین را به‌عنوان یک مهم مورد توجه قرار دهند. جانشین پروری یک فرآیند نظام یافته است و بدون نگاه سیستمی کارایی نخواهد داشت. در طی فرآیند جانشین پروری، خزانه استعدادها مورد نیاز سازمان ایجاد می‌شود و سازمان‌ها با استقرار نظام جانشین پروری اطمینان می‌یابند که پست‌های کلیدی و مهم در زمان مورد نیاز با نیروی انسانی مستعد و شایسته تأمین می‌شوند (ویلسون، ۲۰۱۵). بر این اساس، سازمان‌های آینده‌نگر می‌بایست برنامه پرورش جانشین مبتنی بر شایستگی را برای برآورد و تأمین نیازمندی‌های آینده خود در اولویت قرار دهند. با جانشین پروری می‌توان اهدافی نظیر شایسته پروری، ایجاد انگیزه برای رشد و بقا، تأمین مستمر و عرضه استعدادها، انسانی، ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان و در نهایت تحول سازمانی دنبال می‌شود (مندی، ۲۰۰۸). هدف از جانشین پروری، اتکا بر اصل شایسته پروری و تحول

سازمانی و شایسته‌گزینی است که پرورش مدیران را به صورتی برنامه‌ریزی می‌کند تا توانایی و شایستگی مدیران، همراستا با تحولات و تغییرات محیطی باشد (مصطفی پور، ۱۳۹۷). بدین جهت، در اکثر سازمان‌ها، طرح‌های برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری و اطمینان از تداوم رهبری موفق، اجرا می‌شود. اگر چه جانشین‌پروری به عنوان "تعیین راهبران آینده" بیان می‌شود، اما در حقیقت نوعی برنامه‌ریزی برای مطمئن شدن از استمرار رهبری در پست‌های حساس و کلیدی، حفظ و تعالی سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق کارکنان به رشد و تعالی است (کولیوند، ۱۳۹۶). لاوینگ (۲۰۰۵) در این رابطه چنین بیان می‌کند: جانشین‌پروری یک عامل اساسی و حیاتی است که باید با اهداف راهبردی سازمان مرتبط باشد و از راهبرد سازمان گرفته شود و به‌طور مستقیم مدیران صف را درگیر کند. در جانشین‌پروری، پرورش شخصی و حرفه‌ای با راهبرد ترکیب شده و این اطمینان را می‌دهد، که سازمان آمادگی دارد تا هر پست حساس و مهم را در اختیار کارکنان شایسته و مناسب بگذارد. زیرا شایستگی‌ها ضرورتی معین می‌باشند و سپس بر آن مبنا استعدادهای افراد برای تداوم رهبری به منظور واگذاری منصب‌های کلیدی فراهم می‌شود. بر این اساس، سازمان اطمینان می‌یابد که برای پرکردن نقش‌های مهم درون سازمان، به تدریج کارکنان کارآمد استخدام شده و پرورش می‌یابند. البته باید دقت داشت که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، نوعی برنامه‌ریزی فوق فعال است که تلاش دارد با تداوم رهبری از طریق پرورش استعدادها در سازمان یا از طریق فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده، رویکرد سیستمی را گسترش دهد (کیم، ۲۰۰۶).

سازمان‌های امروزی باید برای مدیریت استعدادهای موجود و آتی خود، اقدامات مؤثری را در تمام سطوح مد نظر قرار دهند و برای تحقق از این که افراد مناسب برای مشاغل مناسب، در مکان‌ها و زمان‌های مناسب را دارند، برنامه‌های جانشین‌پروری را اجرا کنند. بنابراین، با توجه به آنچه گفته شد و نیز با عنایت به مهم بودن پرورش جانشین در سازمان‌های نظامی، به دلیل نوع مأموریت‌های دفاعی و امنیتی آنان، لزوم پرداختن به الگوی مناسب پرورش جانشین دارای اهمیت است. زیرا، نقش و مسئولیت فرماندهان و مدیران نظامی به مراتب پیچیده‌تر و دشوارتر از سایر کارفرمایان و مدیران دیگر سازمان‌ها است. لذا، پرورش جانشین یک راهبرد برای احصاء ویژگی‌های رهبری در زمان حاضر و آینده سازمان‌های نظامی است، و می‌توان اهمیت

برنامه جانشین پروری بر مبنای شایستگی را در این موارد جست‌وجو کرد: تأکید سلسله مراتب فرماندهی در خصوص جوان‌گرایی و جانشین پروری؛ تعداد قابل توجهی از کارکنان به استناد ماده ۱۱۱ بازنشسته و یا در حال بازنشسته شدن هستند؛ که بر اساس آمار ارائه شده از مبادی ذی‌ربط حدود ۱۱ در صد موجودی در مشاغل حساس را تا پنج سال آتی در برمی‌گیرد؛ دستورالعمل‌های ابلاغی از طریق سلسله مراتب در خصوص ابقاء کارکنان و وجود طرح‌های بازنشستگی پیش از موعد به دلیل شرایط ویژه اقتصادی کشور؛ فقدان برنامه مدون هم‌تا سازی یا برنامه‌ریزی جانشین پروری در سطح نیروهای نظامی؛ فقدان هماهنگی لازم در اجرای برنامه، که نظارت و راستی آزمایی را مشکل نموده است. فقدان برنامه‌ریزی آموزشی مناسب برای فرماندهان و مدیران انتصاب شده و آموزش‌های لازم بعد از انتصاب و ناآگاهی برخی از منتصبان از شرایط ویژگی‌های مورد انتظار در شغل جدید و نهایت این که برخی ملاحظات که خاص یک سازمان نظامی، علی‌الخصوص سازمانی به گستردگی سازمان مورد مطالعه. بنابراین، در برنامه‌ریزی جانشین پروری بر مبنای شایستگی در سازمان‌های نظامی، تعیین ابعاد و مؤلفه‌ها به‌عنوان اولین گام، ضرورت دارد. علاوه بر آن برنامه‌ریزی پرورش جانشین در سازمان نظامی، ضمن شفاف سازی فرآیندهای انتصاب آحاد کارکنان، فرماندهان و مدیران، باعث انگیزش کارکنان جهت تعالی فردی و بهبود عملکرد سازمان می‌شود. هم‌چنین، بهبود وضعیت نظام اداری نیروهای زیر مجموعه در حوزه انتصاب و ارتقا در قالب برنامه جانشین پروری و تناسب با اهداف راهبردی سازمان نیز ضرورت دیگری است. به‌علاوه، تعیین اولویت بندی ابعاد و مؤلفه‌های برنامه پرورش جانشین ضمن زمینه سازی برای رسیدن به الگویی مطلوب، قابل اعتماد و انعطاف پذیر یکی از دغدغه‌های اصلی فرماندهان و مدیران سازمان‌های نظامی است؛ تا بدین وسیله شایسته سالاری و حرکت به سمت سازمان تراز انقلاب اسلامی هر چه موفق‌تر تحقق یابد. با این حال، شواهد و مدارک موجود از روندهای هم‌تا سازی نشان می‌دهد که وضعیت کنونی انتصاب در مشاغل چه به‌صورت عام و چه به‌صورت خاص در پست‌های فرماندهی و مدیریتی، بیشتر مبتنی بر توجه به یک بعد از شخصیت یا سوابق فرد منصوب شده است. در حالی که الزامات یک انتصاب صحیح، داشتن بینشی راهبردی و جامع به جایگاه شغلی و شایستگی‌های ضروری آن شغل است. از طرفی بازگویی شفاف مؤلفه‌ها و شاخص‌های مورد نیاز برای انتصاب در مشاغل خود باعث ایجاد انگیزه در کارکنان به منظور

تعالی فردی خود و در نهایت رشد سازمانی خواهد شد. بنابراین انجام چنین پژوهشی می‌تواند در بهبود مدیریت پرورش جانشین بر اساس شایستگی در یک سازمان نظامی تأثیر گذار باشد. از این‌رو، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که "ابعاد و مؤلفه‌های پرورش جانشین بر پایه‌ی سیستم شایستگی در یک سازمان نظامی چگونه است؟".

مبانی نظری و پیشینه

پرورش جانشین

برای دستیابی به ادراکی جامع از مفهوم پرورش جانشین و این که در برگیرنده چه عناصری است، به برخی از تعاریف ارائه شده از سوی صاحب نظران اشاره می‌شود: 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 انزوای رخ نمی‌دهد (مندى، ۲۰۰۸). جانشین‌پروری اطمینان یافتن از در دسترس بودن استعداد مدیریتی سطح بالا برای سازمان است. هم‌چنین شامل جستجو برای یافتن کارکنان با ظرفیت بالا، متناسب با فرهنگ سازمان و ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز می‌باشد (ویلیامز، ۲۰۱۰). سازمان‌ها در تلاش‌اند تا طرح جانشینی را در یک الگوی غیر رسمی نشان دهند که به آن‌ها توصیه می‌شود. حال آن‌که این طرح باید در قالب رسمی بودن و ساختاریافته به کار گرفته شود. برای ایجاد یک طرح جانشینی ساختاریافته، سازمان‌ها می‌بایست از جانشین‌پروری و مدیریت استعداد بهره‌گیرند (کراوس، ۲۰۰۷). پرورش جانشین یک فن شناسایی و آماده‌سازی اشخاص با استعداد برای توسعه و عرضه آن‌ها با مهارت‌های صحیح در راستای ارتقا و پیشرفت در آینده است. جانشین‌پروری بیشتر از یک فرآیند انتخاب است. این فرآیند یک برنامه همیشگی برای تأمین رهبری مداوم در حال و آینده است و این کار را از طریق درگیر کردن سطوح مختلف در سازمان می‌توان انجام داد. جانشین‌پروری یک ساختار زنده است که مسئولیت تأمین منابع انسانی برای پیشرفت و نگهداری کارکنان با استعداد را عهده‌دار است (هوگز و همکاران، ۲۰۲۰). پرورش جانشین اطمینان یافتن از این است که سازمان نامزدهایی با توانایی بالا برای پست‌های کلیدی، شناسایی و آماده کرده است. در واقع پرورش جانشین مستلزم شناسایی

کارکنانی است که دارای آموزش و مهارت‌های مسیر شغلی توسعه برای مواجهه با چالش‌های رهبری آینده را دارند (طباطبایی مقدم، ۱۳۸۹).

اهداف پرورش جانشین در سازمان

با توجه به جهانی شدن و تغییرات مختلف فرهنگی، سیاسی اقتصادی، فن آوری و اقتصادی طی سال‌های اخیر و نیز دانشی شدن سازمان‌ها و افزایش عدم اطمینان شغلی و کاهش وفاداری منابع انسانی، سازمان‌ها به ناچار نیاز به شناسایی، توسعه و حفظ استعدادها برتر برای شغل‌های حیاتی و کلیدی دارند. این واقعیت، سازمان‌ها را بر آن داشته تا به استعدادها به عنوان یک منبع حیاتی نگاه کنند و به نوعی آن‌ها را مدیریت نمایند. بنابراین سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند در استفاده از استعدادها و شایستگی‌ها برای اجرای راهبردهای اصلی خود انفعالی عمل کنند (بارنر، ۲۰۱۸). مقابله با چالش‌های فعلی فرماندهی و مدیریت در سازمان نظامی، نظیر افزایش انتظارات کارکنان، نداشتن مهارت‌های لازم و تغییرات سریع محیطی دفاعی و امنیتی نگرانی نسبت به ارزش‌ها، تطبیق نیازهای کارکنان و سازمان با یکدیگر، ایجاد تنوع و غیره، سازمان جانشین‌پرور را ملزم می‌کند که مدیریت پرورش جانشین را به عنوان یک فعالیت حیاتی و اصلی هم سطح با راهبردهای کلان سازمان تلقی کنند (هاتم، ۲۰۱۰). تحقیقات نشان می‌دهد که اکثر سازمان‌های نظامی و غیر نظامی برای روبه رو شدن با بحران استعدادها آماده نیستند و یا حداقل تجهیز نشده‌اند. بر اساس شواهد و مشاهدات هنوز بسیاری از سازمان‌ها، راهبرد به کارگیری مؤثر استعدادها را نداشته و عملکرد اجزای سیستم مدیریت استعدادها در آن‌ها در حالت انزو است (میلز و بنت، ۲۰۰۷). بنابراین، سازمان‌ها با ایجاد نظام پرورش جانشین به دنبال اهدافی بدین شرح می‌باشند: اولاً، نظام جانشین‌پروری، تأمین‌کننده مستمر نیازهای تصدی‌گری مشاغل سازمان و عرضه استعدادهای انسانی مورد نظر آن‌ها است. ثانیاً، این نظام به سازمان کمک می‌کند تا برای نیازهای در حال وقوع برنامه‌ریزی کند. ثالثاً، این نظام نه تنها نیاز به تعداد بیشتری از مدیران و کارکنان مستعد را تأمین می‌کند، بلکه در حفظ و نگهداری افراد کلیدی در سازمان‌ها مؤثر است. رابعاً، جانشین‌پروری ابزار قدرتمندی است که به کمک آن می‌توان استانداردهای عملکرد را به وضوح تعریف و تدوین کرد، چرا که سازمان‌ها را وادار می‌کند تا به روشنی اعلام کنند که برای انتخاب افراد مستعد خود، از چه استانداردهایی استفاده

می‌کنند؟ و چه قابلیت‌ها، شایستگی و مهارت‌هایی مورد توجه می‌باشد. خامساً، نظام مطلوب پرورش جانشین، ارائه خدمت به کارکنان است، بدین صورت که، کارکنانی که عملکردهای بالاتر از استاندارد دارند، همواره از فرصت‌های استخدام دیگری در خارج از سازمان خود برخوردار می‌باشند؛ لذا، این نظام می‌تواند از طریق ایجاد انگیزه برای ارتقا در داخل سازمان و فراهم کردن فرصت‌های یادگیری، کارکنان را مشتاق به باقی ماندن در سازمان نماید. و نهایت این که نظام پرورش جانشین به کارکنان کمک می‌کند تا با جابه‌جایی به موقع درون سازمانی، نیاز خود به رشد و ارتقا را تأمین و مهارت‌های خود را تکمیل کنند (شارما، آگاروال، ۲۰۱۶).

عوامل مؤثر بر پرورش جانشین

عواملی که موجب تمایل سازمان‌ها به نظام‌های جدید جانشین پروری شده، روندهایی هستند که در محیط جدید پیرامونی، مؤسسات و سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داده است. این عوامل عبارت‌اند از:

- ۱- رهبری، یک منبع و دارایی نسبتاً کمیاب در درون سازمان است
- ۲- نقش رو به افزایش کارکنان دانشی است که از توانایی دانشی و فکری برجسته و مؤثری برخوردارند و حفظ آن‌ها در سازمان‌ها روز به روز سخت‌تر می‌شود.
- ۳- تغییر در ماهیت قراردادهای استخدامی بین سازمان‌ها و کارکنان، به صورت قراردادهای مبتنی بر عملکرد است که گسترش آن‌ها تا حدود زیادی ناشی از شرایط رقابتی شدید امروز است.
- ۴- گسترش و نفوذ مداوم اینترنت است. فن‌آوری اینترنت تحرک و جابه‌جایی مدیران و استعدادهای مدیریتی را تسریع و تسهیل کرده است.
- ۵- رشد روزافزون سازمان، شرکت‌ها و مؤسساتی است که به صورت تخصصی به کار استخدام کردن افراد کلیدی و شکار مغزها می‌پردازند.
- ۶- تغییرات و تحولات بی‌انتهای در برخی موارد غیر قابل پیش‌بینی است که همه سازمان‌ها و شرکت‌ها درگیر آن هستند (فالمر، کانگر ۲۰۰۹).

فرآیند پرورش جانشین

با مطالعه در ادبیات جانشین پروری یا هم‌تا سازی، بنابه شرایط سازمان‌ها با الگوهای متعددی روبرو می‌شویم. در این پژوهش بنابه نیاز به الگوی فرآیندی راٹول (۲۰۰۵) اشاره می‌کنیم. راٹول مراحل زیر را به شرح زیر در راستای پرورش جانشین بیان کرده است:

۱- ایجاد تعهد: در اولین گام تصمیم گیرندگان سازمانی باید به برنامه‌ریزی و مدیریت پرورش جانشین سیستماتیک تعهد پیدا کرده و برنامه پرورش جانشین مناسب را بنا نهند. این کار تا حدی اعتقاد به ارزش رویکردهای برنامه‌ریزی شده را نسبت به رویکردهای برنامه‌ریزی نشده نشان می‌دهد. در این مرحله تصمیم گیرندگان سازمان باید مشکلات و امور جاری را ارزیابی کنند، نیاز به داشتن برنامه را ارزیابی کرده و آن را شرح دهند. خط مشی و رویه‌های هدایت برنامه جانشین پروری را مکتوب نمایند.

۲- ارزیابی احتیاجات کار و افراد فعلی: به عنوان گام دوم، تصمیم گیرندگان سازمانی باید احتیاجات کار فعلی را در پست‌های کلیدی ارزیابی کنند. تنها از این طریق می‌توان افراد را برای توسعه در راهی که به شدت بر مبنای ملزومات کار است، آماده کرد. در این مرحله تصمیم گیرندگان سازمانی باید روشن سازند که در کدام قسمت‌های سازمان پست‌های کلیدی رهبری وجود دارد و هم‌چنین آن‌ها باید یک یا چند رویکرد را برای تعیین احتیاجات شایستگی یا احتیاجات کار، به کار ببرند.

۳- سنجش عملکرد فردی: افراد در حال حاضر چگونه از پس شغل‌های خود بر می‌آیند؟ جواب این سؤال بسیار حیاتی است، زیرا، اغلب برنامه‌های پرورش جانشین این پیش‌فرض را دارند که افراد باید به خوبی از عهده کار فعلی برآیند.

۴- ارزیابی احتیاجات کار و افراد آینده: چه چیزی در آینده احتیاجات کاری یا ملزومات شایستگی خواهد بود؟ برای جواب به این سؤال تصمیم گیرندگان سازمان باید برای ارزیابی نیازهای شغلی و ملزومات شایستگی در آینده تلاش کنند. از این راه رهبران آینده ممکن است بتوانند برای غلبه بر تغییر احتیاجات و اهداف راهبرد سازمان آماده گردند.

۵- سنجش پتانسیل فردی آینده: افراد برای توسعه تا چه حدی آمادگی دارند؟ چه استعدادهایی به‌عنوان دارایی قلمداد می‌شود و چگونه این استعدادها با ملزومات شغلی آینده

هماهنگ می شوند؟ برای پاسخ به این سؤالات سازمان باید فرآیندی را برای ارزیابی توان فردی آینده بنا نهد.

- ۶- پر کردن شکاف تعالی: سازمان چگونه می تواند با نیازهای برنامه ریزی و مدیریت پرورش جانشین از طریق تعالی افراد داخلی روبرو شود؟ برای پاسخ به این سؤال سازمان باید یک برنامه مداوم برای تعالی رهبری برپا کند که بتواند رهبران آینده را از داخل سازمان پرورش دهد.
- ۷- ارزیابی برنامه ریزی جانشین پروری: برنامه های پرورش جانشین باید به صورت مداوم ارزیابی شوند تا تصمیم گیرندگان سازمانی دریابند این برنامه ها تا چه حد خوب عمل می کنند.

پرورش جانشین در سازمان های نظامی

نظام پرورش جانشین و موضوع جانشینی در سازمان های نظامی از قدیم الایام از اهمیت خاص برخوردار بوده است. این امر را به بهترین وجه می توان در دوران دفاع مقدس مشاهده کرد. در آن زمان در کنار یک فرمانده دسته، گروهان و گردان و بالاتر معمولاً یک یا دو نفر به عنوان جانشین انتخاب می شدند تا در صورت شهادت فرماندهی، آن یگان دچار خلاء فرماندهی نشود و نیروها به مأموریت خود ادامه دهند. ملاک و معیار این انتخاب معمولاً بر اساس شایستگی، تقوی، شجاعت، کارایی و توان فرماندهی و مدیریت فرد بوده است. امروز هم در همین راستا سازمان های نظامی با تکیه بر تجارب گذشته و بر اساس راهبردهای مصوب فرمانده معظم کل قوا نسبت به تهیه و تدوین دستورالعملی به منظور جانشین سازی و پرورش جانشین اقدام نموده اند، که اهداف زیر را دنبال می کند:

- 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 ۲۸ سال خدمت؛
- ۲- انتقال دانش و تجربیات نسل قدیم به نسل جدید و تربیت کارکنان جوان تر؛
- ۳- جلوگیری از ایجاد چالش در تأمین بدنه مدیریتی، فرماندهی و کارشناسی تخصصی سازمان؛

۴ - ایجاد زمینه مساعد به منظور رشد و ارتقاء کارکنان جوان‌تر و واجد شرایط (معاونت بازرسی ستاد کل، ۱۳۸۶).

بر این اساس و با توجه به موارد فوق، سازمان‌های نظامی باید ضمن حفظ و استمرار اصول و ارزش‌های انقلابی و انتقال آن به نسل جدید، نسبت به اجرایی نمودن این دستورالعمل در جهت پرورش جانشین در پست‌های فرماندهی، مدیریتی و کارشناسی اقدام نمایند. در ضمن این اقدامات باید با مسئولیت معاونت بازرسی و تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران بوده و در گروه‌های شغلی کارشناسی نیز با مسئولیت معاونت نیروی انسانی و طی فرآیند زیر اجرا می‌شود: ۱. انتخاب، شناسایی و نشانه گذاری افراد مستعد و واجد شرایط توسط فرماندهان و مدیران؛ ۲. تهیه بانک اطلاعاتی از سوابق و مشخصات افراد شناسایی شده؛ ۳. معرفی فرد پیشنهادی برای جانشین سازی توسط فرد پایه؛ ۴. برگزاری کمیسیون جانشین سازی جهت اولویت‌بندی و تصمیم‌گیری؛ ۵. انجام سیر مراحل انتصاب افرادی که به تصویب کمیسیون رسیده‌اند؛ ۶. فرد جانشین پس از انجام سیر مراحل و تسویه حساب فرد جانشین قبلی؛ ۷. انتصاب فرد جانشین در پست سازمانی فرد پایه؛ ۸. معرفی فرد جانشین به عنوان مسئول جدید پس از سپری شدن حداقل نیمی از مدت آغاز فرآیند جانشین سازی تا پایان خدمت فرد پایه.

شایستگی

رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی رویکرد جدیدی نیست. رومی‌های قدیم، شکلی از شایستگی را در تلاش برای ارائه ویژگی‌های یک «سرباز خوب رومی» به کار برده‌اند. نبی مکرم اسلام و علی‌علی‌السلام نیز به امر بسیار توجه داشته‌اند. معرفی رویکردهای مبتنی بر شایستگی در محیط سازمان، از حدود سال ۱۹۷۱ با مقاله مک‌لند شروع شده و از آن زمان به بعد تاکنون توسعه و کاربرد سریعی داشته است. از این رو شایستگی افراد جهت واگذاری شغل در یک پست یکی از ملاک‌های گزینش توصیه نشده است (الوانی، ۱۳۹۴). بنابراین، سازمان‌ها می‌بایست به دنبال شناسایی علل عملکردهای برتر بوده و سیاست‌های منابع انسانی خود را برای پرورش و حمایت از این عوامل متمرکز سازند. از هنگام شروع نهضت شایستگی، 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 و صالحی، ۱۳۸۸). سر انجام در سال ۱۹۸۲ مک‌لند، ریچ و بویاتزیس، در کتاب مدیر شایسته، اولین مدل شایستگی‌ها را ارائه دادند. آن‌ها شایستگی را مجموعه‌ای از خصوصیات پایدار و اصلی یک فرد: شامل محرک‌ها، ویژگی‌ها، مهارت‌ها، دان‌ها و برداشت فرد از خودش و نقش اجتماعی که ایفا می‌کند، تعریف کردند (فالمرو و کانگر، ۲۰۰۴). امروزه، سیستم‌های جانشین پروری معیارهای بیشتر و پیچیده‌تری برای ارزیابی افراد به کار می‌گیرند. این معیارها علاوه بر ظرفیت‌های رهبری افراد با ارزش و هنجارهای سازمان نیز مرتبط است و شامل ظرفیت یادگیری و رشد افراد و 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 ارزیابی می‌شوند. ریشه ابتدایی و اولیه الگوی شایستگی به شرح مشخصات شغل برمی‌گردد. شرح شغل راه ساده‌ای است که به مدیریت کمک می‌کند تا کارکنان مناسب را برای هر شغل تعیین کند (فالمرو و کانگر، ۲۰۰۹). آنگاه با توجه به شرح شغل مشخص شده برای ارزیابی کاندیداهای متناسب با این مشاغل، دو مرحله پیشنهاد می‌شود: نخست، شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز پست‌های کلیدی (شرایط احراز) و دوم، شناسایی افراد با استعداد (هادیزاده مقدم، سلطانی، ۱۳۹۰).

ارتباط بین پرورش جانشین با شایستگی

همان‌طور که پیش‌تر بیان شد، یک جزء جدایی ناپذیر از برنامه‌ریزی جانشین پروری برای سازمان‌های امروز و فردا، حفظ و استخدام کارکنان با استعداد است. این امر می‌تواند با کمک سیستم جانشین پروری به عنوان راه حلی برای جذب، تعالی و حفظ استعدادها، که یکی از چالش‌های سازمان‌ها است؛ تحقق یابد. و به گفته‌ی مؤسسه مکنزی "جنگ برای استعدادها" پیوند جدایی ناپذیری میان شایستگی‌ها، پیشرفت شغلی و حفظ کارکنان با استعداد برقرار کرده است. این پیوند و ارتباط نشان دهنده‌ی نیاز به ایجاد سیستم جانشین پروری مؤثر و کارا برای جذب، تعالی و حفظ استعدادها است. دلایل زیادی برای پیاده سازی پرورش جانشین یا همتاسازی وجود دارد. در وهله اول، برنامه جانشین پروری، باعث می‌شود که کارکنان متوجه شوند که سازمان تفکر راهبردی در مورد آینده شغلی آنان دارد. هم‌چنین داشتن یک خزانه از کارکنان با استعداد

بالا با در نظر گرفتن شایستگی در جانشین‌پروری تحقق می‌یابد. به علاوه این که هر چقدر شایستگی‌های کارکنان در واگذاری پست‌ها بیشتر مد نظر قرار گیرد، به همان میزان انتخاب بهتر جانشین محقق‌تر می‌شود. به عبارت ساده می‌توان جانشین‌پروری را یک فعالیت تعالی شایستگی شغلی برای اطمینان از تداوم بهتر آماده سازی کارکنان برای پر کردن منصب‌های کلیدی سازمان دانست. متز (۱۹۹۸) موارد زیر را برای طراحی یک فرآیند جانشین‌پروری در مواجهه با نیازهای افراد شایسته در حال و آینده، برای سازمان با اهمیت شمرده است:

۱. شناسایی توانایی‌های اصلی کارکنان سازمان؛ ۲. شناسایی شایستگی‌های راهبردی؛ ۳. ارائه الگوی شایستگی رهبری در جهت ارزیابی پست‌ها؛ ۴. طراحی فرآیند تعالی برای تأکید بر یادگیری نیازهای شایستگی جهت موفقیت سازمان.

پیشینه پژوهش

در رابطه با هم‌تاسازی یا پرورش جانشین مطالعات و تحقیقات فراوانی در داخل و خارج از کشور با در نظر گرفتن شرایط هر سازمان و مؤسسه‌ای صورت گرفته؛ که در این قسمت به چندین مورد اشاره می‌کنیم. جعفرپور و نجف‌بیگی (۱۳۹۹) در پژوهش خود با عنوان "تبیین عوامل مؤثر بر نظام جامع جانشین‌پروری با عنایت به شایستگی‌های ضروری برای سازمان‌های آینده" به ارائه الگوی مفهومی نظام جامع جانشین‌پروری پرداختند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که عوامل رفتاری بیشترین تأثیر را در استقرار نظام جانشین‌پروری دارند و عوامل ساختاری و زمینه‌ای تأثیر کمتری دارند. هم‌چنین قویدل (۱۳۹۵) تحقیقی را با عنوان "طراحی و تبیین الگوی جانشین‌پروری در یکی از نهادهای انقلاب اسلامی با هدف شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های جانشین‌پروری" انجام داد. نتایج آن بیانگر آن است که پنج بعد، هم‌سویی راهبردی و تحلیل نیازها، ارتباطات و شبکه سازی راهبردی، استعداد یابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی، رشد و تعالی جانشین‌ها و پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها و ۲۰ مؤلفه و ۸۰ شاخص ارائه داد. پورصادق و امامی (۱۳۹۴) مقاله‌ای تحت عنوان "بررسی عوامل مؤثر بر آمادگی سازمان‌های دولتی کشور برای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیران" انجام دادند. نتایج حاصله بیانگر آن است که تأثیر

میزان حمایت مستمر مدیر ارشد از برنامه‌های جانشین پروری و گرایش سازمان به شایسته‌گزینی به‌عنوان دو عامل مؤثر بر آمادگی سازمان‌های دولتی برای استقرار نظام جانشین پروری در سازمان از طرف کارکنان رد و از طرف مدیران پذیرفته شده است. هم‌چنین سید مهدی الوانی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان "طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای^۱ مدظله‌العالی نتیجه می‌گیرد که الگوهای ابتدایی شایستگی‌ها در قالب ارائه ۵۱۶ کد، ۸۴ مفهوم و چهار مقوله اصلی شایستگی‌ها طراحی می‌شود. این مقوله‌ها شامل: شایستگی‌های فردی با ۲۸ مفهوم، شایستگی‌های بین فردی با ۶ مفهوم، شایستگی‌های سازمانی با ۴۱ مفهوم و شایستگی‌های بینشی با ۹ مفهوم است. در این تحقیق ضریب تأثیر شایستگی‌های فردی و سپس شایستگی‌های سازمانی بیشترین میزان را به خود اختصاص داده‌اند؛ لذا در نظر گرفتن این شایستگی‌ها در انتخاب و ارزیابی فرماندهان و مدیران ضروری است. در زمینه پژوهش‌های خارجی نیز می‌توان این موارد را ذکر نمود. پاندی و شارما^۱ (۲۰۱۴) در مقاله خود با عنوان "تجربیات و چالش‌های برنامه جانشین پروری: مطالعه سازمان‌های هندوستان" عنوان کردند که امروزه، برنامه‌ریزی جانشین پروری، نقشی کلیدی در بازار استعدادها و فضای رقابتی موجود، ایفا می‌کند و به‌طور مستقیم بر رشد سازمانی اثرگذار است. آنان معتقدند که توسعه استعدادها برای توسعه سازمان، یک ضرورت محسوب می‌شود و روی تجربیات و شیوه‌های جانشین پروری که در صنعت انجام شده است، تمرکز کردند. راث ول (۲۰۱۴) در تحقیقی تحت عنوان "برنامه‌ریزی جایگزینی، نقطه شروعی برای برنامه‌ریزی جانشین پروری و مدیریت استعداد"، عنوان می‌کند که برنامه‌ریزی جایگزینی و فرآیند شناسایی به‌عنوان یک برنامه حمایتی کوتاه مدت و بلند مدت محسوب می‌شود، به این ترتیب که سازمان‌ها دارای افرادی هستند که می‌توانند در شرایط بحرانی مسئولیت پست‌های مهم را به عهده گیرند. اما به این دسته از افراد که به‌عنوان جایگزین انتخاب می‌شوند هیچ‌گونه وعده ارتقاء داده نمی‌شود و در عوض آن‌ها برای مدت زمانی این آمادگی را پیدا می‌کنند که در موقعیت‌های مهمی قرار داشته تا جست‌وجوی عزم برای جایگزینی دائمی از داخل و یا خارج از سازمان صورت پذیرد. نئوبرونر و لی^۲ (۲۰۱۴) نیز در مقاله‌ای با عنوان "مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین پروری در آسیا" در رابطه با این موضوع

1. Pandey & Sharma

2. Neubronner & Lee

کار کرده‌اند. مطالعه‌ی مورد بررسی در مورد تفاوت نسل‌های مختلف و چالش‌های گوناگون در حفظ کارکنان در زمینه‌ی تقاضای جهانی و جنگ برای استعدادهای برتر است. نتایج این تحقیق بیانگر آن است که، می‌تواند مبنایی برای بحث در کلاس‌ها و سخنرانی‌های گروهی باشد. دانشجویان به وسیله آن قادر به درک تفاوت‌های نسلی، اعمال راهبرد برای استخدام و حفظ استعدادها با ظرفیت بالا و توسعه‌ی آگاهی در مورد نسل‌ها در آسیا خواهد بود.

چارچوب عملیاتی دستیابی به الگوی مفهومی پژوهش

دانش توسط داده‌ها و اطلاعات به جلو رانده می‌شود؛ اما برای تبیین داده‌های علمی به مبانی نظری نیاز است. این مبانی در راستای چارچوب نظری یا مفهومی کارساز است. چارچوب نظری یا مفهومی برای ترسیم خطوط پژوهش یا ارائه رویکرد ترجیحی استفاده می‌شود. چارچوب نظری مبنایی است که تحقیق بر آن استوار است. یک شبکه منطقی توسعه یافته، توصیف شده و کامل بین متغیرهایی است که از طریق فرآیندهایی مانند مصاحبه، مشاهده و بررسی ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق تهیه می‌شود. این چارچوب بر اساس دو نوع رویکرد تحقیقی، یعنی نظریه آزمایی که در آن فرضیه‌های تحقیق برآمده از نظریه‌ای است که توسط نظریه‌پردازان قبلی مطرح شده است، در این حالت نظریه، حکم چارچوب نظری تحقیق را دارد در صورتی که در قسم دوم یعنی، نظریه‌پردازی، چارچوب تأیید شده وجود ندارد، بلکه نمونه‌ها بررسی و مطالعه شده و پس از تجزیه و تحلیل‌های گوناگون، نظریه‌ای از آن‌ها استخراج شده که می‌تواند مورد استفاده تحقیقات بعدی قرار گیرد (خاکی، ۱۳۸۸: ۲۶-۲۵). بر این مبنا، چارچوب نظری این پژوهش از نوع قسم دوم است که از نظرات متر (۱۹۹۸) که پرورش جانشین و شایستگی را مرتبط می‌داند و نیز فالمر و کانگر (۲۰۰۴) که شایستگی را در راستای پرورش جانشین می‌داند و همچنین نظر راثول (۲۰۰۵) که پرورش جانشین را شامل چند مرحله می‌داند. بنابراین، الگوی مفهومی پژوهش به صورت شکل (۱) ارائه شده است.



شکل ۱- الگوی مفهومی تحقیق

همان طور که در الگو مشاهده می شود، در مسیر پرورش جانشین بر مبنای شایستگی در یک سازمان نظامی باید پنج مرحله به صورت فرآیندی طی شود. این پنج مرحله یا ابعاد عبارتند از: آماده سازی سازمان با مؤلفه ها (حمایت سازمان، بستر سازی مناسب، الزامات راهبردی)، شایسته یابی مشاغل با مؤلفه ها (تجزیه و تحلیل مشاغل، ویژگی حرفه ای مشاغل، ویژگی مدیریتی مشاغل)، استعدادیابی با مؤلفه ها (شناسایی استعدادها، تشکیل بانک اطلاعات استعدادها، تطبیق استعدادها با مشاغل)، توسعه (تعالی) و اقدام با مؤلفه ها (توانمند سازی، واگذاری مسئولیت، توسعه مسیر شغل) و نهایت ارزیابی اثر بخش با مؤلفه ها (ارزیابی فرآیند، ارزیابی نتیجه).

روش شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی است که به روش توصیفی-پیمایشی و با رویکرد کیفی انجام شده است. جامعه آماری شامل متخصصان سازمان و اعضای هیات علمی دانشگاه بوده که از بین آنها با شیوه هدفمند تعداد ۲۰ نفر انتخاب شدند. افراد منتخب از نظر خبرگی ضمن داشتن

وسعت نظر و آگاهی عمیق، دارای بالاترین اطلاعات تجربی و علمی نیز بودند. بدان معنا که در این حوزه پژوهش حاضر دارای سوابق و زمینه تحصیلی، آثار علمی (کتاب، مقاله)، سوابق تدریس یا تحقیقاتی بوده و یا از سمت‌ها، سوابق اجرایی و تصمیم‌گیری برخوردار می‌باشند. ابزار جمع‌آوری پرسشنامه محقق ساخته‌ای است که بعد از طراحی الگوی مفهومی اولیه براساس مبانی نظری و پیشینه تحقیق و نیز تحلیل کیفی، ابعاد و مؤلفه‌های احصاء شده در اختیار پانل خبرگان قرار گرفت. روایی هر کدام از سؤالات در سه مرحله متفاوت دلفی مورد سنجش و پایش قرار گرفت که در این مسیر از ضریب لاوشه (CVR) جدول (۱) استفاده و جهت پایایی نیز از آلفای کرونباخ جدول (۲) کمک گرفته‌ایم.

جدول ۱: نتایج CVR ارتباط مؤلفه‌ها با ابعاد

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 و ارزشیابی	ارزیابی فرایند	۱	۱	۱	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
	ارزیابی نتیجه	۱	۱	۱	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

مشاغل شایسته یابی	تجزیه و تحلیل مشاغل	۱	۱	۱	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
	ویژگی حرفه‌ای مشاغل	۱	۱	۱	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
	ویژگی مدیریتی مشاغل	۱	۱	۱	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
استعدادیابی	شناسایی استعدادها	۱	۱	۱	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
	تشکیل بانک اطلاعات استعدادها	۰/۹۵	۰/۹۵	۱	۹۰	۹۲/۵	۹۲/۵
	تطبیق استعدادها با مشاغل	۱	۱	۱	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

با توجه به نتایج جدول، میانگین به دست آمده برای CVR طی سه مرحله برابر با ۰/۸۹ می باشد که بیشتر از مقدار آماری ۰/۴۲ ضریب لاوشه است. بنابراین از نظر روایی تناسب بین مؤلفه‌ها با ابعاد مورد تأیید قرار گرفته است.

جدول ۲: پایایی ابعاد

مقدار آلفا	تعداد سؤال	مقیاس (ابعاد)
۰/۹۳۳	۱۲	آماده سازی سازمان
۰/۹۵۶	۱۴	توسعه و اقدام
۰/۸۰۱	۹	ارزیابی اثر بخش
۰/۹۶۸	۹	شایسته یابی مشاغل
۰/۹۱۴	۸	استعدادیابی
۰/۹۱۴	میانگین کل آلفای کرونباخ	

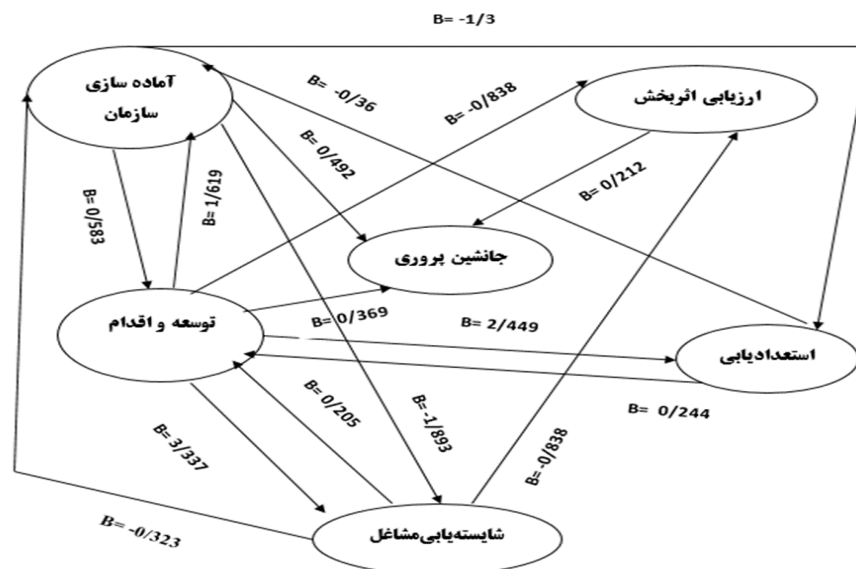
همان طور که در جدول (۲) مشاهده می شود، ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۱۴ می باشد و از آنجایی که این مقدار به طور قابل توجهی بالاتر از مقدار حداقل مورد پذیرش یعنی ۰/۷ است، لذا، از نظر پایایی ابزار سنجش به درستی طراحی شده و در وضعیت عالی قرار دارد.

یافته‌های پژوهش

در مرحله اول طرح دلفی، پژوهشگر بر سشنامه‌ای شامل ابعاد و مؤلفه‌های پیشنهاد شده برای سنجش الگوی پرورش جانشین بر اساس شایستگی در یک سازمان نظامی را در اختیار گروه خبرگان قرار داد تا نظر خود را پیرامون اهمیت حضور ابعاد و مؤلفه‌های مذکور در الگو ارائه دهند. در واقع اولین مرحله نظر سنجی از خبرگان بر اساس پارادایم تحقیق شکل گرفت و روند شناخت ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با پرورش جانشین بر پایه‌ی 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. آنگاه در مرحله دوم که پرسشنامه به گروه خبرگان ارائه شد، تعدادی از ابعاد و مؤلفه‌ها که درصد پایینی از تناسب داشتند، حذف شدند و سرانجام ۵ بعد و ۱۵ مؤلفه در دستور کار قرار گرفت. آنگاه در مرحله سوم مؤلفه‌های الگوی پرورش جانشین احصاء شد و در مورد تناسب مؤلفه‌ها با ابعاد الگو بار دیگر از خبرگان و متخصصین نظر خواهی شد که در نهایت با توافق بیش از ۹۰ درصد مورد تأیید قرار گرفتند. بنابراین، نتایج حاصله از اجرای مرحله سوم فن دلفی حاکی است که تمامی ابعاد و مؤلفه‌های مورد بررسی در الگوی پرورش جانشین امتیازی بالاتر از حد لازم را کسب کرده‌اند.

الگوی نهایی مسیر

به منظور ترسیم الگوی نهایی و نیز نشان دادن روابط بین متغیرها از نرم افزار SPSS23 استفاده شده است. همان‌طور که در الگوی نهایی ملاحظه می‌شود؛ همه ابعاد با تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر پرورش جانشین با تأکید بر شایستگی مؤثر هستند.



شکل ۲- الگوی نهایی مسیر پرورش جانشین بر پایه شایستگی

نتیجه‌گیری

همان‌طور که بیان شد، هدف از این پژوهش "شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی پرورش جانشین بر اساس شایستگی در یک سازمان نظامی" بود؛ که با رویکرد کیفی و براساس داده‌های گردآوری شده از خبرگان به شیوه دلفی صورت گرفته است. نتایج نهایی پژوهش و الگو برآمده از این رویکرد نشان می‌دهد که الگوی جانشین پروری بر مبنای شایستگی در بردارنده ابعاد زیر می‌باشد:

۱- بعد آمادگی سازمان با مؤلفه‌های (حمایت سازمانی، بستر سازی و الزامات راهبردی) است. تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از آن است که این بعد مهم‌ترین عامل در موفقیت نظام پرورش جانشین می‌باشد، بدین معنی که برای اجرای موفق و پایدار نظام‌های پرورش جانشین، حمایت‌های سازمانی از جنبه‌های مختلف دارای اثر است، بستر سازی درون سازمانی برای آمادگی سازی جو سازمان به منظور پیاده سازی سیستم پرورش جانشین در سازمان ضروری به نظر می‌رسد و الزامات راهبردی برای تناسب و هماهنگی راهبرد منابع انسانی با دکرترین سازمان‌های نظامی مورد تأکید

است، به‌طوری‌که این برنامه باید با اهداف بلند مدت و راهبرد سازمان مرتبط باشد. این نتیجه با تحقیق و گزر و همکاران (۲۰۲۰) که شیوه تفکر قدیم نسبت به پرورش جانشین این بود که جانشین آینده فقط شناسایی و انتخاب می‌شد و برای رسیدن به سطح بالاتر هیچ‌گونه آماده‌سازی و توسعه‌ای صورت نمی‌پذیرفت، تطبیق دارد.

۲- بعد توسعه و اقدام با مؤلفه‌های (شامل مربیگری، توانمندسازی، واگذاری مسئولیت و توسعه مسیر شغلی) می‌باشد. مؤلفه واگذاری مسئولیت با بالاترین امتیاز مؤلفه برتر معرفی شد. توسعه جانشین به مثابه یک مؤلفه حیاتی مدیریت جانشینی در حال بهبودی و پیشرفت است. نتیجه این بعد با پژوهش صورت گرفته توسط راثول (۲۰۰۵) که یکی از ویژگی‌های یک برنامه پرورش جانشین موفق را ایجاد برنامه‌های توسعه‌ای مشخص و مدون می‌داند، مشابه است. بر این اساس بخش مهم برنامه‌های توسعه‌ای معطوف به آشناسازی مدیران آینده با محیط سازمان است و در نتیجه شرکت کنندگان در زمان واگذاری مسئولیت، اطلاعات بیشتری در مورد فرهنگ سازمان، فعالیت‌های اصلی سازمان و شیوه انجام کارها به‌دست می‌آورند.

۳- بعد ارزیابی اثر بخش با دو مؤلفه (ارزیابی نتیجه‌ای و ارزیابی فرآیندی) است. مؤلفه ارزیابی نتیجه‌ای بالاترین امتیاز مؤلفه برتر در بعد ارزیابی شناخته شد. ارزیابی شامل روزآمد سازی فرآیند در ارتباط با طرح‌های رشد فردی است و فرصت شناسایی سریع استعداد های جدید را با شکل‌گیری نیازهای سازمانی برای سازمان فراهم می‌آورد. این بعد با مطالعات صورت گرفته توسط نیکنام (۱۳۹۴) که بیان کرد، ارزیابی فرآیندی نشان می‌دهد که آیا برنامه مدیریت پرورش جانشین طبق برنامه پیاده‌سازی شده و نحوه پیاده‌سازی آن تا چه اندازه موفقیت آمیز بوده است و از طرفی پست‌های کلیدی دارای جانشین را برای سنجش اثربخشی سیستم پرورش جانشین بررسی می‌کند و این‌که به وسیله پرورش جانشین چه میزان پیشرفت شغلی در سازمان انجام شد و نهایتاً دانش فرماندهان و مدیران انتخاب شده پس از جانشینی تا چه میزان افزایش یافته است.

۴- بعد شایسته‌یابی مشاغل با سه مؤلفه (تجزیه تحلیل مشاغل، ویژگی‌های حرفه‌ای مشاغل، ویژگی‌های مدیریتی مشاغل) می‌باشد. مؤلفه ویژگی مدیریتی مشاغل با بالاترین امتیاز مؤلفه برتر معرفی شده است. شناسایی شایستگی‌های مشاغل کلیدی، یک مؤلفه مهم در یک برنامه

مدیریت پرورش جانشین موفق است. این بعد از نظر فالمر و کانگر (۲۰۰۶) هم اولویت دارد. به نظر آنان شناسایی کردن شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز در هر سطح سازمانی، شناسایی و ارزیابی رهبران حال و آینده با قابلیت را امکان پذیر می‌سازد. هم‌چنین در تحقیق کرباسی و علوی (۱۳۹۰) این بعد مورد بررسی قرار گرفته و آمده است که در یک مدل شایسته-تگی، شایستگی‌های شغل-عموماً از روش‌های 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 می‌آید، و مهم هستند.

۵- بعد استعداد یابی با سه مؤلفه (تشکیل بانک اطلاعات، شناسایی استعدادها، تطبیق استعدادها با مشاغل) است. مؤلفه تشکیل بانک اطلاعات با بالاترین امتیاز مؤلفه برتر معرفی شده است. استعدادیابی جزء جدایی ناپذیر از فرآیندهای مدیریت سرمایه انسانی سازمان است. این بعد با نظر راٹول (۲۰۱۰) 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 کرد، هم‌پوشانی دارد. هم‌چنین مؤلفه‌های این بعد در تحقیقات شارما و آگاروال (۲۰۱۶) نیز مورد تأیید قرار گرفتند.

فهرست منابع

- الوانی، سید مهدی، سید نقوی، میر علی، زارع بزرگ ابادی، ر. ضا. (۱۳۹۴). جایگاه شایستگی‌های محوریدرجانشین‌پروری. چشم انداز مدیریت دولتی، ۷(۳)، صص: ۴۱-۶۲.
- ابوالعلائی، بهزاد، عباس غفاری (۱۳۸۶)، مدیران آینده، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- ابوالعلائی، بهزاد، عباس غفاری (۱۳۸۶)، مدیران آینده، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- کرمی، مرتضی؛ صالحی، مسلم؛ (۱۳۸۸). رویکردی نوین در آموزش و توسعه مدیران مبتنی بر شایستگی. نشر آییز
- بابایی زکلی، محمدعلی؛ شیخ، ابراهیم؛ (۱۳۹۰). دست‌نامه توسعه مدیران (آشنایی با مفهوم شایستگی). نشر. سرآمد
- کرمی، مرتضی؛ صالحی، مسلم؛ (۱۳۸۸). رویکردی نوین در آموزش و توسعه مدیران مبتنی بر شایستگی. نشر آییز
- فالمر، رابرت، جی کانگر (۱۳۸۷)، استعدادیابی و جانشین‌پروری؛ رویکردها و روش‌های پرورش مدیر در شرکت‌های پیشرو جهان، ترجمه بهزاد ابوالعلائی، تهران، انتشارات سرآمد.
- عصاری، ناصر (۱۳۹۵). نقد و تحلیل مدل‌های 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 سازمان‌های غیر صنعتی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی
- حسینی، سید حسن؛ شائمی برزکی، علی؛ نصر اصفهانی، علی؛ (۱۳۹۷). طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی - سازمانی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی (از صفحه ۲۶ تا ۵۰).
- بردار، غلامرضا و کنجکاو منفرد، امیررضا (۱۳۹۱) شناسایی مؤلفه‌ها و الگوهای شایسته‌گزینی برای بهینه‌سازی مدل پرورش جانشینکارکنان "دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی
- دارائی، محمد رضا؛ الوداری، حسن؛ حبیب تبار، لیلیا (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت جانشین‌پروری 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 تفصیلی نظام جانشینی و جایگزینی تجربه‌پالایش و پخش، چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، موسسه مطالعات بهره‌وری منابع انسانی
- طباطبائی مقدم، فرشته (۱۳۸۹)، بررسی کارکردهای پرورش جانشیندر سطح مدیریت ارشد، پایان‌نامه 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 دانش‌محور. علوم مدیریت ایران، ۵۹-۲۷
- هادی زاده مقدم، اکرم؛ سلطانی، فرزانه ۱۳۹۱ مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت پرورش جانشیندر سازمان (حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه مستقر در تهران) فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۱
- کرباسی، نغمه السادات. علوی، سید بابک. (۱۳۹۰). ملاحظات طراحی و پیاده‌سازی اثربخش نظام جانشین‌پروری در یک شرکت با رسمیت پایین و کارکنان دانش‌محور، فصلنامه علوم مدیریت ایران، شماره ۲۲، تابستان ۱۳۹۰.
- Byham W.C.; Nelson G.; Pease M. (۲۰۰۲). 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
- Hatun, 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
- Groves, K.S. (2007), 'Integrating leadership development and succession planning best practices', Journal of Management Development, 239-260.
- Richardson, N (2014) 'Predictors Of Nonprofit Executive Succession Planning: A Secondary Data 4-4-4-Analysis'. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Capella University.
- 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.

Identifying the dimensions and components of successor training based on the merit system in a military organization

Hamidreza Bahmaie ¹ | Masoud Haqiqi ² | Mohammad Nasrollahi ³

1. PhD Student in Management, Department of Management, Faculty of Social Sciences and Accounting, Islamic Azad University, Roudhen Branch, Roudhen, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University, Roudhen Branch, Roudhen, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Human Resources, Faculty of Human Sciences and Soft Power, Imam Hossein University of Officer Training and Guard Training, Tehran, Iran.

Abstract

Throughout history determining the successor has always been one of the human concerns in individual and organizational life. This process is very important today as a valuable mechanism in the promotion and development of organizations. Therefore, in military organizations, according to the conditions and needs, there are far more capable and competent commanders and managers. So; to respond to this need it is important to design and explain the model of fostering successors and realize it based on the rich concepts of human capital, talent and competencies. Therefore, the aim of the current research is to provide a model of training successors based on competence in a military organization. The research method is descriptive-survey with a qualitative approach. Also, in collecting data and information from library studies, a survey of academic and organizational experts was used, which Cronbach's alpha value is % 87. have been In addition the statistical population consists of 20 university professors and organizational managers in the field of human capital, who were randomly selected. The results of this research, which were extracted by analyzing descriptive and inferential statistics with the help of SPSS23 software, show that in the five-dimensional succession model, organization preparation development and action, effective evaluation merit search for jobs, talent search and fourteen components have an effect.

Keywords: surrogate breeding system organization merit