

بررسی عوامل موثر بر موفقیت نظام جانشین‌پروری (مورد مطالعه: یکی از سازمان‌های تابعه آجا)

سهیلا قهرمانی،* محسن نجفی، ماندان مومنی

1. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش توسعه منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران
2. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی؛ گرایش رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران
3. استادیار گروه مدیریت دولتی گرایش توسعه منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی عوامل موثر بر موفقیت نظام جانشین‌پروری در یکی از سازمان‌های تابعه آجا انجام شده است. نوع تحقیق حاضر توصیفی پیمایشی است و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری، کارکنان حاضر یکی از سازمان‌های تابعه آجا هستند که تعداد آنها

315 نفر می‌باشد و از دانش‌و صلاحیت‌کافی به منظور پاسخگویی به سئوال‌های پرسشنامه برخوردار هستند؛ همچنین جهت تعیین حداقل حجم نمونه لازم، از فرمول کوکران استفاده شد. با توجه به اینکه حداقل حجم نمونه مورد نیاز 173 نفر به دست آمد این تعداد مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابزار گردآوری داده‌های تحقیق حاضر پرسشنامه است که پایایی پرسشنامه تحقیق حاضر با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت که برای تمامی متغیرهای پژوهش از مقدار 0/7 بالاتر است. همچنین جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار AMOS استفاده گردیده است. نتایج تحقیق حاضر در خصوص آزمون فرضیه‌ها، تأثیر مثبت و معنادار (حمایت و مشارکت مدیریت ارشد بر جانشین‌پروری، شاخص برای برنامه‌ریزی جانشینی سازمانی بر جانشین‌پروری، ارزیابی مبتنی بر نیازها بر جانشین‌پروری، ارائه فرصت‌های توسعه حرفه‌ای بر جانشین‌پروری، تمرکز بر توجه فردی بر جانشین‌پروری، مسئولیت اختصاصی بر جانشین‌پروری، گسترش تا کلیه سطوح سازمان بر جانشین‌پروری و استراتژی برای برنامه‌ریزی جانشینی اثربخش بر جانشین‌پروری) را نشان می‌دهد. از طرفی دو فرضیه تأثیر توجه به چالش‌های برنامه‌ریزی جانشینی بر جانشین‌پروری و مزایای جذب بیرونی بر جانشین‌پروری تأیید نشد.

واژگان کلیدی: جانشین‌پروری، مدیریت استعداد، مدل‌یابی معادلات ساختاری

مقدمه

امروزه با توجه به تغییرات سریع در محیط و تکنولوژی، مدیریت رکن اصلی موفقیت سازمان‌ها در بازارهای رقابتی است. این مدیران هستند که باید خود و سازمانشان را با تغییرات محیطی منطبق سازند. از این رو، در رقابت فزاینده و تنگاتنگ در عرصه تجارت و صنعت، اهمیت شناسایی و گزینش مدیران کارآمد و لایق روز افزون گشته است. از سوی دیگر سازمان‌ها پیچیده‌تر شده و اداره آنها مشکل‌تر از گذشته گردیده است و این امر استفاده از الگویی نوین برای مدیریت سازمان‌ها را ایجاب می‌نماید. به عبارت دیگر در دنیای متحول و پرتلاطم امروزی که سازمان‌های موجود تمام مکانیزم‌های خود را جهت ربودن گوی سبقت از دیگر رقبا به کار گرفته‌اند، سازمان‌هایی می‌توانند در این عرصه پر چالش به بقا، حیات بالنده حرکت رو به رشد ادامه دهند و امکان دستیابی به اهداف عالی و استراتژی‌های سازمانی معین نائل گردند که توسط مدیرانی لایق، مستعد و کارآمد اداره شوند. جهت تحقق این مهم لازم است مدیران سازمان‌ها علاوه بر اینکه توجه خود را معطوف تجهیزات و ابزارآلات نمایند، نگاهی ویژه به مفهوم منابع انسانی داشته باشند که امروزه از آن به عنوان سرمایه انسانی یاد می‌شود. یکی از عواملی که نقشی راهبردی در رسیدن سازمان‌ها به اهداف از پیش تعیین شده آنها دارد، منابع انسانی کارآمد، متخصص و با انگیزه در مشاغل و جایگاه‌های مختلف می‌باشد. از طرف دیگر یکی از تهدیدات جدی که بدون شک هر سازمانی در آینده با آن مواجه خواهد شد خالی ماندن پست‌های سازمان بویژه پست‌های کلیدی و حساس است که می‌تواند به دلایل مختلفی از قبیل خروج داوطلبانه یا غیر داوطلبانه بروز نماید. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی، در سال‌های آینده امری اجتناب ناپذیر است. شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته و مستعد، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار آینده است. به منظور رفع این تهدید مکانیزمی تحت عنوان جانشین‌پروری مورد توجه سازمان‌های موفق قرار گرفته است (کالینز و ملاهی¹، 2009). امروزه ما شاهد تغییرات گسترده و سریعی هستیم که در سازمان‌های امروزی به وجود آمده که این امر سبب شده است تا کمبود مدیران با مهارت برای مشاغل کلیدی سازمان احساس گردد. از این رو اهمیت موضوع جانشین‌پروری در سازمان‌ها به عنوان یک عامل اساسی و حیاتی بیش از پیش احساس می‌گردد. (حسینیان و همکاران، 1398). ذات وجود برنامه‌ریزی جانشینی بمنظور اطمینان از اثربخشی فرایند انتقال گذار مدیریتی در سازمان‌ها جهت ریسک‌های مرتبط با از دست رفتن برنامه‌ریزی شده و یا برنامه‌ریزی نشده دانشی که برای موفقیت سازمان حیاتی است، می‌باشد (سوزان و کوالسکی²، 2011). نظام جانشین‌پروری کارکنانی را توسعه و پرورش می‌دهد تا اطمینان حاصل شود که سازمان کارکنانی کاملاً شایسته که توانایی تصدی سمت‌های کلیدی را دارا هستند، در اختیار دارد (اودوسی³، 2018). برنامه‌های جانشین‌پروری این فرصت را به سازمان می‌دهد که کارکردها و استانداردهای عملکرد

¹ Collings, & Mellahi

² Susan & Kowalewski

³ Oduwusi

مدیریتی را مشخص نماید، از استمرار فعالیت‌های مدیریتی مطمئن شود و سپس کاندیداهای برجسته برای تصدی مشاغل مدیریتی را شناسایی نموده و نیاز کارکنان خود را در پیشرفت مسیر شغلی برآورده سازد (دانیالی، 1396). ویژگی کلیدی برنامه‌ریزی جانشینی موفق این است که این برنامه، مستقل نبوده و فعالیتی موقت که از سوی واحدهای منابع انسانی هماهنگ شود، نیست. بلکه برنامه ریزی جانشینی باید در تار و پود فعالیت‌های سازمان جای گرفته باشد (کوهن¹ و همکاران). بنابراین شناسایی عوامل کلیدی و حیاتی از قبیل فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریت، استراتژی توسعه مدیریت باعث موفقیت در فرایند جانشین‌پروری باعث می‌شود که مسیر انتخاب افراد شایسته برای تصدی مشاغل سازمان بر مبنای شاخص‌های شایستگی شغلی بویژه در مشاغل مدیریت، توأم با آینده‌نگری و ملحوظ نظر داشتن فردای سازمان در جهت بهبود مستمر شرایط موجود و ارتقاء به شرایط مطلوب استفاده بعمل آمده و ایجاد تناسب بین شغل و شاغل را امکانپذیر نماید.

در این بین ارتش جمهوری اسلامی ایران که مطابق با اصل 143 قانون اساسی وظیفه خطیر و بسیار مهم پاسداری از استقلال و تمامیت ارضی و نظام جمهوری اسلامی ایران را عهده‌دار است، سازمان و نهادی است که دارای فرماندهان و مدیران و بطور کلی کارکنانی با مهارت‌های ویژه و خاص می‌باشد؛ بطوریکه امکان بکارگیری افرادی که در سازمان‌های دیگر پرورش یافته‌اند در آن مقدور نیست. به عبارت دیگر فرآیند انتخاب فرماندهان و مدیران در ارتش جمهوری اسلامی ایران، انتخاب از درون می‌باشد به این معنا که خلاء پست‌های کلیدی و حساس این سازمان نظامی را نمی‌توان از طریق افراد در سازمان‌های دیگر تأمین نمود. که این امر لزوم توجه ویژه به فرآیند جانشین‌پروری را می‌رساند. از طرفی مطابق با اصل 144 قانون اساسی از آنجایی که ارتش جمهوری اسلامی ایران ارتشی اسلامی و مکتبی می‌باشد، باید افرادی شایسته را به خدمت بپذیرد که به اهداف انقلاب اسلامی مؤمن و در راه تحقق آن فداکار باشند. این امر اهمیت و جایگاه ویژه این نهاد مهم نظامی و انقلابی را آشکار می‌سازد. لذا ضرورت انجام این پژوهش از آنجا مشخص می‌شود که ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر نیروی انسانی شایسته با درجه تعهد سازمانی بالا است و چنین سازمانی برای جذب و آموزش و نگهداشت کارکنان فرهیخته و فهیم نیازمند الگو و روشی مطمئن در نظام شناسایی و بکارگیری می‌باشد. با این وجود این سازمان با خروج فرماندهان و مدیران خود به دلایل مختلف از جمله: بازنشستگی، ارتقا، جابجایی و غیره مواجه است که این مهم می‌تواند آن را با معضلات جدی در آینده مواجه سازد. جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد می‌تواند یک استراتژی مهم برای مقابله با این چالش باشد.

در این راستا، پژوهش حاضر پاسخگوی این سوال خواهد بود که "چه عواملی بعنوان عوامل تعیین‌کننده و مؤثر در موفقیت نظام جانشین‌پروری تاثیر گذار هستند؟"

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

¹. Cohn

جانشین‌پروری: مفهوم جانشین‌پروری اشاره به فرایندی دارد که طی آن استعداد‌های انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی شده و از طریق برنامه ریزی‌های متنوع آموزش و پرورش برای تصدی این مشاغل آماده شوند (ابوالعلائی و غفاری، 1385: 92).

جانشین‌پروری از دیدگاه راثول^۱ (2010) این گونه بیان شد که برنامه‌ریزی جانشینی همان فرآیند انتخاب و ترقی نیروهای شایسته و بااستعداد برای اطمینان از رهبری مداوم دوران گذار تحول است که موجب تقویت سرمایه انسانی سازمان می‌شود.

استادلر^۲ (2011) جانشین‌پروری را فرآیند نظام‌مند تعیین نقش‌های حیاتی در یک شرکت، شناسایی و ارزیابی جانشین‌های ممکن و تعلیم آن‌ها با تجربیات و مهارت‌های مناسب برای نقش‌های فعلی و آینده‌تعریف می‌نماید

ولف^۳ (1996) جانشین‌پروری را برنامه‌ای که سازمان به‌طور نظام‌مند، تداوم رهبری را برای منصب‌های کلیدی تأمین می‌کند تعریف می‌نماید.

جانشین‌پروری، یک فرآیند پویا و مستمر است نه یک هدف ایستا. در دنیای پر رقابت امروزی برای دستیابی به استعدادها سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. استراتژی‌های مدیریت جانشین‌پروری همانگونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی خود توانمند سازد باید بر روی توسعه کارکنان نیز برایدستیابی به هدف-های سازمانی متمرکز باشند.

مدیریت استعداد^۴: رویکرد راهبردی منظم و طولانی مدت برای مواجهه با استعداد‌های کنونی و آینده یک سازمان که با هدف داشتن افراد مستعد در زمان مناسب برای به کارگیری در مشاغل مناسب و مبتنی بر هماهنگ‌سازی و یکپارچه‌سازی فعالیت‌های شناسایی استعداد، جذب استعداد، توسعه استعداد، نگهداری استعداد، اداره کردن استعداد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، تغییر فرهنگ سازمانی به فرهنگ متناسب با رویکرد مدیریت استعداد و ارزیابی استعداد در سازمان می‌باشد (سیلزر^۵، 2010).

مدیریت استعداد، مدیریتی راهبردی جهت شناسایی نظام‌مند پست‌های کلیدی برای پایداری و مزیت رقابتی سازمان است (کالینز و ملاحی، 2009).

¹. Rothwell

². Stadler

³. Wolfe

⁴. Talent management

⁵ Silzer

مدیریت استعداد فرآیندی است که به طور نظام‌مند، شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخگویی به چالش‌های آینده به آن نیاز دارد را از بین می‌برد (ولینز، اسمیت و روجرز، 2006).

از دیدگاه اودوسی (2018) در خصوص مفهوم جانشین‌پروری شایسته است به مفاهیم زیر توجه شود:

حمایت و مشارکت مدیریت ارشد: پیش از اجرای برنامه ریزی جانشینی در هر سازمانی، حمایت کامل مدیریت ارشد و مدیران اجرایی سازمان می‌بایست اخذ شود. تعهد از سوی مدیریت هر بخش و همراهی با استراتژی سازمان یک عامل ضروری برای هر برنامه جانشینی است.

شاخص و معیاری برای برنامه‌ریزی جانشینی سازمانی: جانشین‌پروری می‌بایست ارزیابی‌های عملکرد را نیز شامل شود و این وظیفه مدیریت است تا بداند کارکنان از مفاهیم و فرایندهای مضمول آگاهی دارند.

ارزیابی مبتنی بر نیازها: از طریق یک ارزیابی مبتنی بر نیازها، سازمان می‌تواند پست‌های کلیدی و مهارت‌های لازم برای انجام وظایف موردنیاز در این پست‌ها را شناسایی کند که برای ایجاد یک برنامه جانشین‌پروری اثربخش ضروری است.

ارائه فرصت‌های توسعه حرفه‌ای: بدلیل آنکه تجربه و دانش شغلی برای جانشینی بسیار مهم است، ضروری است تا سازمان‌ها برای کارکنان فرصت‌های توسعه و پیشبرد مهارت‌های لازم را فراهم کند.

تمرکز بر توجه فردی: در یک سیستم انتخاب مبتنی بر عملکرد، هر یک از کارکنان توسط سرپرست خود و از طریق واگذاری وظایف ویژه که به او اجازه می‌دهد رشد یابد، مورد توجه و پیگیری قرار می‌گیرد.

مسئولیت اختصاصی: برای پیگیری برنامه‌های توسعه‌ای در نظر گرفته شده برای کارکنان و نیازهای آموزشی ایشان و نیز هماهنگی‌های لازم میان سرپرستان، مربی و منتور با کارکنان هدف، برنامه جانشین‌پروری می‌بایست یک برنامه‌ریز پروژه داشته باشد.

گسترش تا کلیه سطوح سازمان: در سازمان بسیاری پست وجود دارد که برای موفقیت سازمان کلیدی هستند. بنابراین در اجرای برنامه جانشین‌پروری، می‌بایست استعدادهای در تمامی سطوح شناسایی شوند.

توجه به چالش‌های برنامه‌ریزی جانشینی: کمبود برنامه جانشینی اثربخش و توانایی سازمان‌ها در انتخاب جانشین‌های پرورش داده شده و موثر، عدم خواست برخی مدیران و مقاومت ایشان با حقیقت توسعه و پرورش جانشینان خود و ... از جمله چالش‌های برنامه‌های جانشین‌پروری می‌باشد که می‌بایست شناسایی و مورد توجه جدی قرار گیرد.

¹.Wellins, Smith & Rogers

مزایای جذب بیرونی: جذب بیرونی منجر به ورود ایده‌ها و استعداد‌های جدید به سازمان می‌گردد چنانکه فرصت‌هایی برای یافتن کاندیداهای شایسته‌تر ایجاد می‌کند.

استراتژی برای برنامه‌ریزی جانشینی: یک استراتژی جامع برنامه‌ریزی جانشینی، فعالیت‌های مختلفی را شامل می‌شود که منجر به فراهم شدن نقشه راهی برای ایجاد و توسعه برنامه‌های جانشینی می‌گردد.

پیشینه تحقیق.

منصوری جلیلیان و صوفی (1392) تحقیقی با عنوان "جانشین‌پروری مدیران و فرماندهان ناجا، ابعاد و اعتبارسنجی بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی" انجام دادند. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی حاکی از پنج عامل انعطاف راهبردی کلان، انگیزش مشارکتی، چگونگی اجرا، ضمانت اجرایی و آمادگی سازمانی و سرمایه سازمانی بوده است.

کریمی و همکارانش (1397) پژوهشی با عنوان "طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری" به انجام رساندند. نتایج حاصل از کدگذاری و تحلیل محتوا نشان داد که 24 عامل اثرگذار در پنج بعد اصلی شایستگی، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، عدالت و جامعیت از مؤلفه‌های مهم نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور با رویکرد مدیریت جانشین-پروری هستند.

محموظی و همکاران (1398) در پژوهشی با عنوان "طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی" با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی) و روش تحقیق آمیخته به شناسایی و تبیین مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مدل مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی پرداختند. بر مبنای تئوری پژوهش، مدل اولیه دارای سه بُعد مدیریت استعداد، شامل دو مؤلفه استراتژی استعداد و طرز تفکر استعداد، بُعد استراتژی مدیریت استعداد، شامل پنج مؤلفه ارتباطات، پرورش کارکنان، فرهنگ، مدیریت عملکرد و پاداش و قدردانی، و بُعد جانشین‌پروری، شامل سه مؤلفه ساختار، زمینه و محتوا، فرض شد.

کریمی و همکاران (1399) مقاله‌ای با هدف طراحی مدل جانشین‌پروری بر مبنای مدیریت دانش در وزارت ورزش با روش پژوهش کیفی و با ماهیت اکتشافی بنیادی انجام دادند. نتایج نشان داد که برای پیاده‌سازی جانشین‌پروری دانشی در ابتدا برای بسترسازی اولیه به مجموعه‌ای از الزامات شامل فرهنگ‌سازی، حمایت و تعهد مدیران ارشد، شفاف‌سازی در امور منابع انسانی، الزامات قانونی، پشتیبانی‌های اقتصادی و استقرار نظام شایسته‌سالاری نیاز است.

راثول (2010) در مقاله‌ای تحت عنوان "برنامه‌ریزی جایگزینی: نقطه شروعی برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد" عنوان می‌کند که برنامه‌ریزی جایگزینی و فرایند شناسایی به عنوان یک برنامه حمایتی کوتاه‌مدت و بلندمدت 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 به عنوان 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 جستجوی لازم برای

جایگزینی دائمی از داخل و یا خارج از سازمان صورت پذیرد. این مقاله با استفاده از رویکرد مطالعه موردی توصیف می کند که چگونه یک سازمان از برنامه جایگزینی به عنوان ابزاری برای حل و فصل مسائل مهم به عنوان نقطه شروع اجرای برنامه-ریزی جانشین‌پروری استفاده می کند.

پاندی و شارما¹ (2014) در مقاله خود با عنوان "تجربیات و چالش‌های برنامه جانشین‌پروری: مطالعه سازمان‌های هندوستان" عنوان کردند که امروزه، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، نقشی کلیدی در بازار استعدادها و فضای رقابتی موجود، ایفا می کند و به‌طورمستقیم بر رشد سازمانی اثرگذار است. آنها معتقدند که توسعه استعدادها برای توسعه سازمان، یک ضرورت محسوب می شود. آنها روی تجربیات و شیوه‌های جانشین‌پروری که در صنعت انجام شده است، تمرکز کردند و در ادامه بیان می کنند که اگرچه ممکن است روش‌های جانشین‌پروری در صنایع مختلف با هم متفاوت باشد، اما چارچوب همه آنها یکی است.

اودونوح² (2016) در تحقیقی تحت عنوان "استفاده از رویکرد مدیریت دانش برای حمایت از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اثربخش در خدمات عمومی" به یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌ها پرداخته و روش‌های محافظت از تخصص و دانش کلیدی سازمان را در برابر ترک خدمت کارکنان مورد بررسی قرار داده است. در این پژوهش 16 نفر از مدیران یک سازمان اطلاعات کلیدی خود را به اشتراک گذاشته و نتایج حاکی از اهمیت بالای حفظ و حراست از تخصص و دانش کلیدی سازمان و همچنین ایجاد تعادل لازم بین کارکنان و تکنولوژی، عدم استفاده زیاد از زبان علمی و فنی در برنامه‌ریزی جانشین-پروری و استفاده صحیح از ساختارها، قوانین و نقش کلیدی کارکنان در سازمان است.

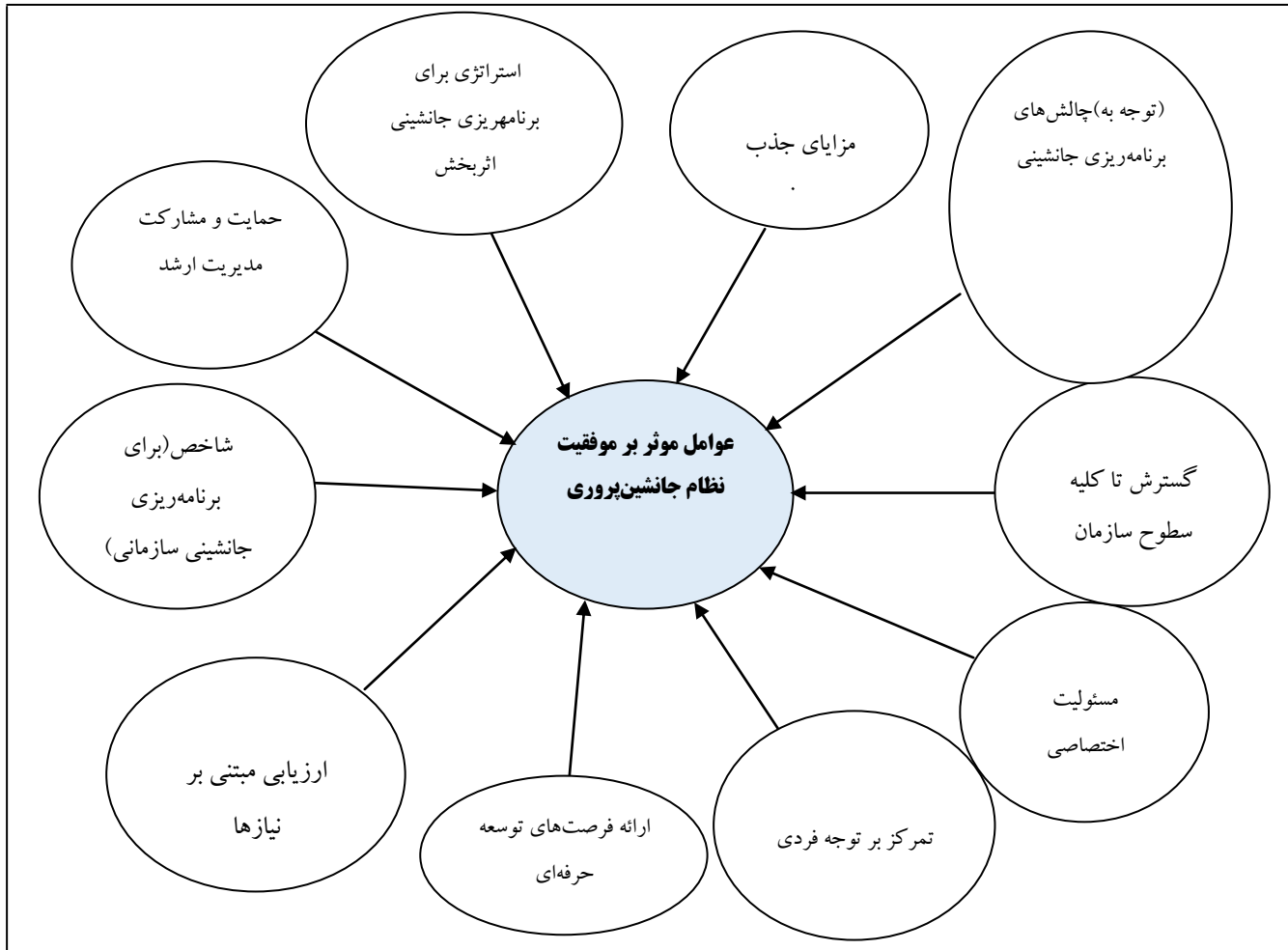
نتایج پژوهشی که توسط گلدمن (2020) نشان داد که به دلیل بازنشسته شدن مدیران و معاونان کتابخانه‌ها در دانشگاه‌های مورد مطالعه، متقاضیان محدودی برای جایگزینی وجود داشتند که این مسئله مشکلات فراوانی را برای آنها ایجاد کرد.

مدل عوامل موثر بر موفقیت جانشین‌پروری

بدیهی است شرایط موجود در هر سازمان متفاوت بوده و اهمیت عوامل تاثیرگذار بر تحقق اهداف و برنامه‌های هر سازمان بسته به شرایط حاکم می تواند متفاوت باشد. در پژوهش حاضر، پس از بیان نسبتاً جامعی از پیشینه پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص موضوع تحقیق و تشریح عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری از دیدگاه محققان مختلف طی سال‌های گذشته، در صدد است تا مهمترین عوامل اثرگذار بر نظام جانشین‌پروری در یکی از سازمان‌های تابعه آجا و اولویت آنها از دیدگاه متخصصین و کارشناسان موردنظر تعیین گردد که بدین منظور مدل پیشنهادی مطابق شکل ذیل برگرفته از اودوسی (2018) بعنوان یکی از مدل‌های روز در مبانی نظری در قالب چارچوب کلی پژوهش، جهت شناسایی عوامل موثر بر موفقیت نظام جانشین‌پروری مدنظر قرار گرفته است.

¹. Pandey & Sharma

². O'Donohue



شکل ۱. مدل پژوهش (اوذوسی، ۲۰۱۸)

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر با توجه به اینکه نتایج حاصله، قابلیت استفاده و کمک به حل یکی از مشکلات سازمانی را دارد، یک تحقیق کاربردی محسوب می‌شود و نیز با توجه به این که پژوهش حاضر قصد توصیف و تفسیر روابط موجود بین متغیرهای تحقیق را دارد، تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است. با استفاده از آمار توصیفی به توصیف داده‌های پژوهشی و از طریق آمار استنباطی به تجزیه و تحلیل داده‌هایی که به وسیله پرسشنامه از افراد نمونه گردآوری شده‌اند، پرداخته شده است و به فرضیات پژوهش پاسخ داده شده است.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل فرماندهان و مدیران و افسران و کارمندان هستند که تعداد آن‌ها 315 نفر می‌باشد و از دانش و صلاحیت کافی به منظور پاسخگویی به سؤال‌های پرسشنامه برخوردار هستند؛ همچنین جهت تعیین حداقل حجم نمونه لازم، از فرمول کوکران استفاده شد. با توجه به این که حداقل حجم نمونه مورد نیاز 173 نفر به دست آمد این تعداد مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

برای جمع‌آوری اطلاعات از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای و تحقیقات میدانی استفاده شد. لذا با توجه به گردآوری داده‌ها، از دو نوع ابزار بررسی اسناد و مدارک و دو نمونه پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه اول پرسشنامه 35 گویه‌ای عوامل موثر بر موفقیت جانشین‌پروری شامل حمایت و مشارکت مدیریت ارشد (5 گویه)، شاخص (برای برنامه‌ریزی جانشینی سازمانی) (3 گویه)، ارزیابی مبتنی بر نیازها (3 گویه)، ارائه فرصت‌های توسعه حرفه‌ای (3 گویه)، تمرکز بر فرد (4 گویه)، مسئولیت اختصاصی (3 گویه)، گسترش تا کلیه سطوح سازمان (3 گویه)، توجه به چالش‌های برنامه‌ریزی جانشینی (3 گویه)، مزایای جذب نیروی (3 گویه) و استراتژی برای برنامه‌ریزی جانشینی اثربخش (5 گویه) است.

پرسشنامه دوم، پرسشنامه 43 گویه‌ای مفهوم، ابعاد و مؤلفه‌های تبیین جانشین‌پروری شامل عوامل سازمانی (20 گویه)، عوامل فردی (8 گویه) و عوامل فرآیندی (15 گویه) می‌باشد.

در بررسی اسناد و مدارک، جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و نیز از شبکه جهانی اطلاعات استفاده شده است. همچنین با استفاده از نظرات 30 نفر از پاسخ‌دهندگان نرم‌افزار SPSS و باروش آلفای کرونباخ پایبیر سشنامه مهر آورده شده است. چنانچه این آزمون نشان داد هم‌بندی ابعاد دست‌آمده بالاتر از حداقل مقدار 0/7 می‌باشد، که بیانگر این است پرسشنامه‌های مورد استفاده پایایی بالایی برخوردار است که در جداول شماره 1 و شماره 2 به آن اشاره شده است.

جدول 1. آلفای کرونباخ ابعاد عوامل موثر بر موفقیت نظام جانشین‌پروری

ردیف	مؤلفه‌ها	آلفای کرونباخ
1	بعد "استراتژی برای برنامه‌ریزی جانشینی اثربخش"	0/865
2	بعد "حمایت و مشارکت مدیریت ارشد"	0/814
3	بعد "شاخص (برای برنامه‌ریزی جانشینی سازمانی)"	0/723
4	بعد "ارزیابی مبتنی بر نیازها"	0/736
5	بعد "ارائه فرصت‌های توسعه حرفه‌ای"	0/806
6	بعد "تمرکز بر فرد"	0/741
7	بعد "مسئولیت اختصاصی"	0/756

ردیف	مؤلفه‌ها	آلفای کرونباخ
8	بعد "گسترشتا کلیه سطوح سازمان"	0/803
9	بعد " (توجهیه) چالش های برنامه ریز جان شینی"	0/741
10	بعد "مزایای جذب بیرونی"	0/709

جدول ۲. آلفای کرونباخ ابعاد جان شین پروری

ردیف	مؤلفه‌ها	آلفای کرونباخ
1	عوامل سازمانی	0/885
2	عوامل فردی	0/828
3	عوامل فرایندی	0/728

روایی ابزار اندازه گیری

برای تعیین روایی پرسشنامه آزمون‌های متفاوتی وجود دارد که یکی از آن‌ها روایی محتوا می‌باشد. روایی محتوا تحقیق حاضر با استفاده از آزمون روایی محتوایی (CVR) مورد بررسی قرار گرفت. این شاخص توسط لاوشه طراحی شده است. جهت محاسبه این شاخص از نظرات کارشناسان متخصص در زمینه محتوای آزمون مورد نظر استفاده می‌شود و با توضیح اهداف آزمون برای آن‌ها و ارائه تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سؤالات به آن‌ها، از آن‌ها خواسته می‌شود تا هریک از سؤالات را بر اساس طیف سه بخشی لیکرت «گویه ضروری است»، «گویه مفید است ولی ضروری نیست» و «گویه ضروری ندارد» طبقه‌بندی کنند. سپس بر اساس فرمول زیر، نسبت روایی محتوایی محاسبه می‌شود.

تعداد کل متخصصین

–تعداد متخصصینی که گزینه ضروری را انتخاب کرده اند

2

CVR= _____

تعداد کل متخصصین

2

با توجه به جدول شماره 3، اگر تعداد پرسشنامه مورد استفاده از طریق خبرگان بدست آمده 14 نفر باشد، مقدار قابل قبول 0/51 می‌باشد، یعنی شاخص‌هایی که کمتر از 0/51 حذف می‌شوند و شاخص‌های بیشتر از 0/51 باقی می‌مانند و روایی محتوایی آنها مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۳. تعداد خبرگان و مقادیر CVR

تعداد خبرگان	مقدار CVR	تعداد خبرگان	مقدار CVR	تعداد خبرگان	مقدار CVR
۵	۰/۹۹	۱۱	۰/۵۹	۲۵	۰/۳۷
۶	۰/۹۹	۱۲	۰/۵۶	۳۰	۰/۳۳
۷	۰/۹۹	۱۳	۰/۵۴	۳۵	۰/۳۱
۸	۰/۷۵	۱۴	۰/۵۱	۴۰	۰/۲۹
۹	۰/۷۸	۱۵	۰/۴۹		
۱۰	۰/۶۲	۲۰	۰/۴۲		

در پژوهش حاضر، با توجه به اینکه تعداد خبرگان 15 نفر می باشد مقدار قابل قبول 0/49 می باشد. بر اساس جداول ذیل، مقدار بدست آمده (CVR) برای همه شاخص ها بالای 0/49 می باشد. بنابراین می توان گفت روایی محتوایی همه شاخص های تحقیق مورد تأیید می باشد.

یافته های پژوهش

یافته های توصیفی شاخص های تحقیق

جداول 4 و 5 مقادیر میانگین، انحراف استاندارد و واریانس مربوط به شاخص های تحقیق را نشان می دهد

جدول ۴. یافته های توصیفی شاخص های عوامل موثر بر جانشین پروری

مولفه	شاخص	میانگین	انحراف معیار	واریانس
حمایت و مشارکت مدیریت ارشد	پیش از اجرای جانشین پروری، حمایت کامل مدیریت ارشد و مدیران اجرایی سازمان اخذ می گردد.	3.433	.9393	.882
	تعهد مدیریت و اعتقاد به همراستایی با استراتژی سازمان بعنوان عوامل ضروری اجرای برنامه جانشینی وجود دارد.	3.678	.6744	.455
	فرهنگ سازمانی حاکم (منتج از رفتار مدیریت ارشد)، در اجرای موفقیت آمیز جانشین پروری موثر خواهد بود.	4.018	.9297	.864
	خلاء حمایت مدیریت ارشد، منجر به تمایل کمتر به جانشین پروری در سازمان می گردد.	4.216	.7708	.594
	مدیران باید قابلیت های مورد نیاز سرمایه انسانی خود بمنظور انجام اثربخش امور را شناسایی نمایند.	4.591	.6007	.361
برای برنامه ریزی جانشینی سازمانی	یک برنامه جانشین پروری خوب به مدیران امکان پایش و آموزش کارکنان را می دهد.	4.234	.5565	.310
	در برنامه جانشین پروری می بایست ارزیابی عملکرد کارکنان نیز لحاظ شود.	4.392	.6359	.404
	وظیفه مدیریت است تا اطمینان حاصل نماید که کارکنان از مفاهیم و فرایندهای مشمول آگاهی دارند.	4.181	.8656	.749

323	5686	4.398	بمنظور ایجاد یک مدل اثربخش جانشین‌پروری، ارزیابی مهارت‌ها و علایق فعلی کارکنان می‌بایست انجام پذیرد.	ارزیابی مبتنی بر نیازها
554	7440	4.439	شناسایی پست‌های کلیدی و مهارت‌های لازم برای ایجاد یک برنامه جانشین‌پروری اثربخش ضروری است.	
419	6470	4.070	لازم است تا ارزیابی مبتنی بر نیازها در اجرای طرح پیاده‌سازی گردد.	
642	8014	4.240	ضروری است تا برنامه جانشین‌پروری، برنامه یا روشی بمنظور ایجاد فرصت‌های توسعه حرفه‌ای برای کارکنان فراهم کند.	ارائه فرصت‌های توسعه حرفه‌ای
314	5602	4.409	سازمان می‌بایست برای کارکنان فرصت‌های توسعه و پیشبرد مهارت‌های شناسایی شده را فراهم کند.	
881	9387	3.632	در حالیکه آموزش رسمی می‌تواند برای توسعه دانش و مهارت پایه مفید باشد، دانش سازمانی از طریق تجربه بدست می‌آید.	
297	5452	4.281	کارکنان و مدیران باید درباره عملکرد، پتانسیل‌ها و توسعه مذاکره نموده و بطور سازنده‌ای در بکارگیری برنامه‌های توسعه‌ای همکاری نمایند.	تمرکز بر فرد
533	7303	4.257	همراستا نمودن برنامه توسعه مسیر شغلی با برنامه جانشین‌پروری ارزش افزوده زیادی برای سازمان و کارکنان فراهم می‌آورد.	
518	7197	4.374	هر یک از کارکنان با واگذاری وظایف ویژه توسط سرپرست خود امکان رشد می‌یابند.	
357	5973	4.345	پیشرفت‌ها در مسیر شغلی باید بطور شفاف در ارزیابی عملکرد افراد درج شود.	
577	7594	4.152	جانشین‌پروری باید یک برنامه‌ریز پروژه داشته باشد تا ضمن نظارت، از روند برنامه اطمینان حاصل نماید.	مسئولیت اختصاصی
783	8850	3.596	بدون اختصاص کارمندی جهت اطمینان از پیشرفت برنامه، پاسخگویی برای موفقیت برنامه‌ها وجود نخواهد داشت.	
690	8309	3.819	بدون تخصیص یک هماهنگ‌کننده برنامه‌ها، پایش شرکت‌کنندگان در طرح جانشین‌پروری مشکل خواهد بود.	
1.443	1.2011	3.801	اغلب، در زمان طرح‌ریزی و اجرای برنامه جانشین‌پروری، سازمان‌ها بر پست‌های سطوح مدیریتی بالاتر تمرکز می‌کنند.	گسترش تا کلیه سطوح سازمان
705	8398	3.977	در واقعیت، پست‌های بسیاری در سازمان وجود دارد که برای موفقیت آن ضروری می‌باشند.	
421	6486	4.363	در اجرای برنامه جانشین‌پروری، می‌بایست استعدادها در تمامی سطوح شناسایی شوند.	
714	8450	3.708	کمبودها در اجرای برنامه جانشینی اثربخش از جمله چالش‌های برنامه‌های جانشین‌پروری می‌باشد.	چالش‌های برنامه‌ریزی جانشینی
459	6777	3.830	توانایی سازمان در انتخاب جانشین‌های پرورش داده شده، از چالش‌های برنامه‌های جانشین‌پروری می‌باشد.	
611	7818	4.135	مقاومت برخی مدیران با حقیقت توسعه و پرورش جانشینان خود، از چالش‌های مهم جانشین‌پروری است.	

1.440	1.1998	3.491	جذب بیرونی منجر به ورود ایده‌ها و استعداد‌های جدید به سازمان می‌گردد.	مزایای جذب بیرونی
1.046	1.0227	3.035	برخی سازمان‌ها ترجیح می‌دهند برای جایگزینی یک پست خالی شده، نگاه به بیرون داشته باشند.	
.683	.8263	2.725	یکی از مزایای رویکرد جذب بیرونی این است که تیم مدیریتی قادر خواهد بود تا بر اداره سازمان تمرکز نماید.	
.378	.6151	3.661	برنامه‌ریزی جانشینی اثربخش، نیازهای سازمان را در گذر سنی سطوح مدیریتی کلان، شناسایی می‌کند.	استراتژی برای برنامه‌ریزی جانشینی اثربخش
.369	.6074	4.041	استراتژی جامع برنامه‌ریزی جانشینی، منجر به فراهم شدن نقشه راهی برای ایجاد و توسعه برنامه‌های جانشینی می‌گردد.	
.357	.5977	4.158	در ابتدا باید ارزیابی از پست‌های کلیدی با تعیین شایستگی‌ها و تجارب موردنیاز جهت احراز آنها انجام شود.	
.621	.7882	4.047	در ادامه ارزیابی استعدادها و تبیین استراتژی‌های موردنظر برای جانشینان بالقوه نظیر یادگیری رسمی، آموزش توسط مدیریت، مربیگری و منتورینگ و غنی‌سازی شغلی انجام می‌پذیرد.	
.445	.6672	4.246	در انتهای طرح، می‌بایست پایش سالیانه کارکنان در انجام برنامه‌های توسعه‌ای و انتخاب مدیران از میان بانک اطلاعاتی جهت تصدی جایگاه‌های خالی شده صورت گیرد.	

جدول 5. یافته‌های توصیفی شاخص‌های عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری

مؤلفه	شاخص	میانگین	انحراف معیار	واریانس
عوامل سازمانی	در این سازمان حمایت و تشویق مدیران ارشد در پیاده‌سازی و اجرای برنامه جانشین‌پروری صورت می‌پذیرد.	3.637	.9565	.915
	در این سازمان ساختار سازمانی مکتوب و شفاف از کلیه سطوح وجود دارد.	3.082	.8972	.805
	در این سازمان تمایل به جذب نیروهای مستعد جهت انتصاب در مشاغل مدیریتی از خارج سازمان وجود دارد.	3.573	.9877	.976
	در این سازمان ایجاد انگیزه در استعداد‌های داخلی سازمان از طریق نظام جبران خدمات و پاداش انجام می‌پذیرد.	3.860	.8140	.663
	در این سازمان تاکید بر ارتقاء مهارت کارکنان صورت می‌پذیرد.	3.485	.6805	.463
	در این سازمان متولی مشخص جهت اجرا و پیشبرد برنامه‌ها موجود است.	3.480	.7847	.616
	در این سازمان فرهنگ ثبات و امنیت شغلی در بین کارکنان ایجاد گردیده است.	3.637	.9503	.903
	در این سازمان تکنولوژی مناسب و کارآمد اطلاعاتی برای جمع‌آوری و به اشتراک گذاشتن قابلیت‌ها و توانایی‌های افراد با مدیران ارشد جهت ارتقاء به پست‌های بالاتر به کار گرفته می‌شود.	3.608	1.0197	1.040

.980	.9900	3.474	در این سازمان فرهنگ سازمانی که مشوق پرورش حرفه‌ای و ارتقاء قابلیت‌های کارکنان است، وجود دارد.	
1.089	1.0437	3.760	در این سازمان ضمانت اجرای برنامه جانشین‌پروری در تمام بخش‌ها و سطوح مدیریتی وجود دارد.	
.793	.8903	3.608	در این سازمان سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی در سازمان در حوزه جانشین‌پروری وجود دارد.	
.742	.8613	3.561	در این سازمان جابجایی درون سازمانی افراد جهت ارتقاء قابلیت‌ها شایستگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز سازمان انجام می‌پذیرد.	
.986	.9932	3.754	در این سازمان یکپارچه‌سازی و همراستایی سیستم جانشین‌پروری با استراتژی سازمان انجام پذیرفته است.	
1.163	1.0784	3.912	در این سازمان بودجه کافی برای اجرا و پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری تخصیص یافته است.	
.810	.8999	3.912	در این سازمان فاصله میان نیازها و استعدادها موجود شناسایی گردیده است.	
1.441	1.2004	3.649	در این سازمان حداقل دو کاندید مورد نیاز برای پست‌های خارجی وجود دارد.	
1.250	1.1178	4.123	در این سازمان بانک اطلاعاتی افراد شایسته و مستعد برای ارتقاء موجود است.	
1.054	1.0266	3.596	در این سازمان نرخ بالای ترک کار کارکنان کلیدی مشاهده می‌گردد.	
1.195	1.0932	3.596	در این سازمان پستهای خالی و بدون تصدی مدیریتی برای مدت زمان طولانی وجود دارد.	
.986	.9930	3.953	در این سازمان تناسب کامل بین ویژگی‌های شغل و شاغل برقرار است.	
.417	.6460	3.351	در این سازمان پذیرش و مقبولیت جانشین‌پروری در سازمان از طرف کارکنان دیده می‌شود.	
.792	.8901	3.257	در این سازمان تمایل افراد به انتقال تجربیات و دانش کاری به دیگران وجود دارد.	
.812	.9010	3.000	در این سازمان تعهد سازمانی بالا و میل به ماندگاری افراد درون سازمان وجود دارد.	
1.033	1.0165	3.327	در این سازمان برنامه مسیر پیشرفت شغلی فردی در کارکنان سازمان وجود دارد.	
1.348	1.1612	2.643	در این سازمان افراد برای شرکت در برنامه‌های آموزشی برگزار شده بطور داوطلبانه تمایل دارند.	
1.247	1.1167	3.187	در این سازمان افراد در به اشتراک گذاشتن سوابق شغلی و فردی خود تمایل دارند.	
.626	.7912	3.544	در این سازمان حس مشترک درباره ضرورت و اهمیت سیستم جانشین‌پروری در سازمان ایجاد گردیده است.	
.956	.9778	2.053	در این سازمان آمادگی کارکنان برای ارتقاء به پستهای بالاتر وجود دارد.	
.748	.8651	3.643	در این سازمان نظام ارزیابی قوی و مناسب برای شناسایی استعدادهای کارکنان از طرف مدیران وجود دارد.	عوامل
1.000	1.0000	4.000	در این سازمان ایجاد بازار کار داخلی برای افراد داخل سازمان از طریق سیستم اعلان فرصت‌های شغلی محقق می‌گردد.	فرآیندی

.874	.9349	2.532	در این سازمان کلاس‌های آموزشی به منظور ارتقاء توانایی‌های کارکنان برگزار می‌گردد.
.965	.9821	3.567	در این سازمان شناسایی کارکنان مستعد جهت ارتقاء به پست‌های بالاتر انجام می‌پذیرد.
.674	.8207	3.906	در این سازمان شفاف و مشخص بودن اهداف و فرایند جانشین‌پروری برای کلیه کارکنان سازمان تبیین گردیده است.
1.229	1.1086	3.351	همسوسازی مهارت‌های افراد با نیازهای فعلی و آتی سازمان انجام می‌پذیرد.
.718	.8471	4.000	در این سازمان برنامه‌ریزی منظم جهت شناسایی استعداد‌های درون سازمانی صورت می‌گیرد.
.646	.8036	3.702	در این سازمان هم راستایی فرآیند جانشین‌پروری با چالش‌های کسب و کار وجود دارد.
1.080	1.0390	3.363	در این سازمان سادگی و ثبات فرآیند وجود دارد.
.695	.8335	3.561	در این سازمان مقایسه نقاط قوت و قابلیت‌ها و مهارت‌های افراد با فرصت‌های شغلی موجود صورت می‌پذیرد.
1.374	1.1720	3.637	معرفی برنامه به صورت آموزشی و در محدوده کوچک که باعث آشنایی و اعتماد کارکنان و مدیران ارشد می‌شود.
.784	.8855	4.099	در این سازمان جدول زمانبندی مشخص جهت اجرای برنامه جانشین‌پروری وجود دارد.
.984	.9921	3.901	در این سازمان ثبات تیم مدیریتی جهت اجرای مداوم و مستمر این برنامه وجود دارد.
.721	.8494	3.766	ارزیابی نیاز آینده سازمان به مهارت‌ها و پست‌های مورد نیاز صورت می‌پذیرد.
.987	.9936	3.795	در این سازمان سادگی و قابل اتکا بودن برنامه‌های جانشین‌پروری توسط مدیران مشاهده می‌شود.

آمار استنباطی

آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش (کولموگروف-اسمیرنوف)

در این آزمون اگر سطح معنی داری بدست آمده از اجرای آزمون، بزرگتر از مقدار خطا یعنی $\alpha=0/05$ باشد فرض H_1 و در غیر این صورت فرض H_0 تایید خواهد شد.

داده‌ها نرمال نیست (از جامعه نرمال نیامده اند): H_0 داده‌ها نرمال است (از جامعه نرمال آمده اند): H_1

جدول 6. یافته‌های آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیرهای تحقیق

سطح معناداری	مولفه
0/000	حمایت و مشارکت مدیریت ارشد

سطح معناداری	مولفه
0/000	برای برنامه‌ریزی جانشینی سازمانی
0/000	ارزیابی مبتنی بر نیازها
0/000	ارائه فرصت‌های توسعه حرفه‌ای
0/000	تمرکز بر فرد
0/000	مسئولیت اختصاصی
0/000	گسترش تا کلیه سطوح سازمان
0/000	چالش‌های برنامه‌ریزی جانشینی
0/000	مزایای جذب بیرونی
0/000	استراتژی برای برنامه‌ریزی جانشینی اثربخش
0/000	عوامل سازمانی
0/001	عوامل فردی
0/032	عوامل فرآیندی
0/005	موفقیت نظام جانشین پروری

همانگونه که در جدول شماره 6 مشخص است با توجه به اینکه سطح معناداری برای متغیرهای تحقیق کمتر از 0/05 است پس فرض H_0 تایید می‌شود و نتیجه می‌گیریم که داده‌های جمع آوری شده برای متغیرهای تحقیق نرمال نمی‌باشد.

پایایی ترکیبی شاخص (CR)

- برای بررسی پایایی ترکیبی (CR)، نتایج خروجی نرم افزار AMOS در مورد سازه های اصلی مدل در جدول شماره 7 آمده است . بالاتر شدن پایایی ترکیبی از 0/7 در مورد سازه‌های پژوهش، تایید کننده پایایی شاخص مناسب مدل است.

جدول 7. پایایی شاخص

سازه ها	CR
ارائه فرصت‌های توسعه حرفه‌ای	0/869

0/899	ارزیابی مبتنی بر نیازها
0/868	استراتژی برای برنامه‌ریزی جانشینی اثربخش
0/904	برنامه‌ریزی جانشینی سازمانی
0/892	تمرکز بر فرد
0/922	حمایت و مشارکت مدیریت ارشد
0/964	عوامل سازمانی
0/944	عوامل فرآیندی
0/922	عوامل فردی
0/864	مزایای جذب بیرونی
0/847	مسئولیت اختصاصی
0/977	موفقیت نظام جانشین‌پروری
0/847	چالش‌های برنامه‌ریزی جانشینی
0/762	گسترش تا کلیه سطوح سازمان

معيار نيكویی برازش GOF

معيار GOF منوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار GOF توسط تننهاوس¹ و همکاران (2004) ابداع گردید و فرمول آن در زیر آمده است. برای این شاخص برازش مقدار 0/01 و 0/25 و 0/36 به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است.

1. Tenenhaus et al

$$GOF = \sqrt{R^2 * COMMUNALITY}$$

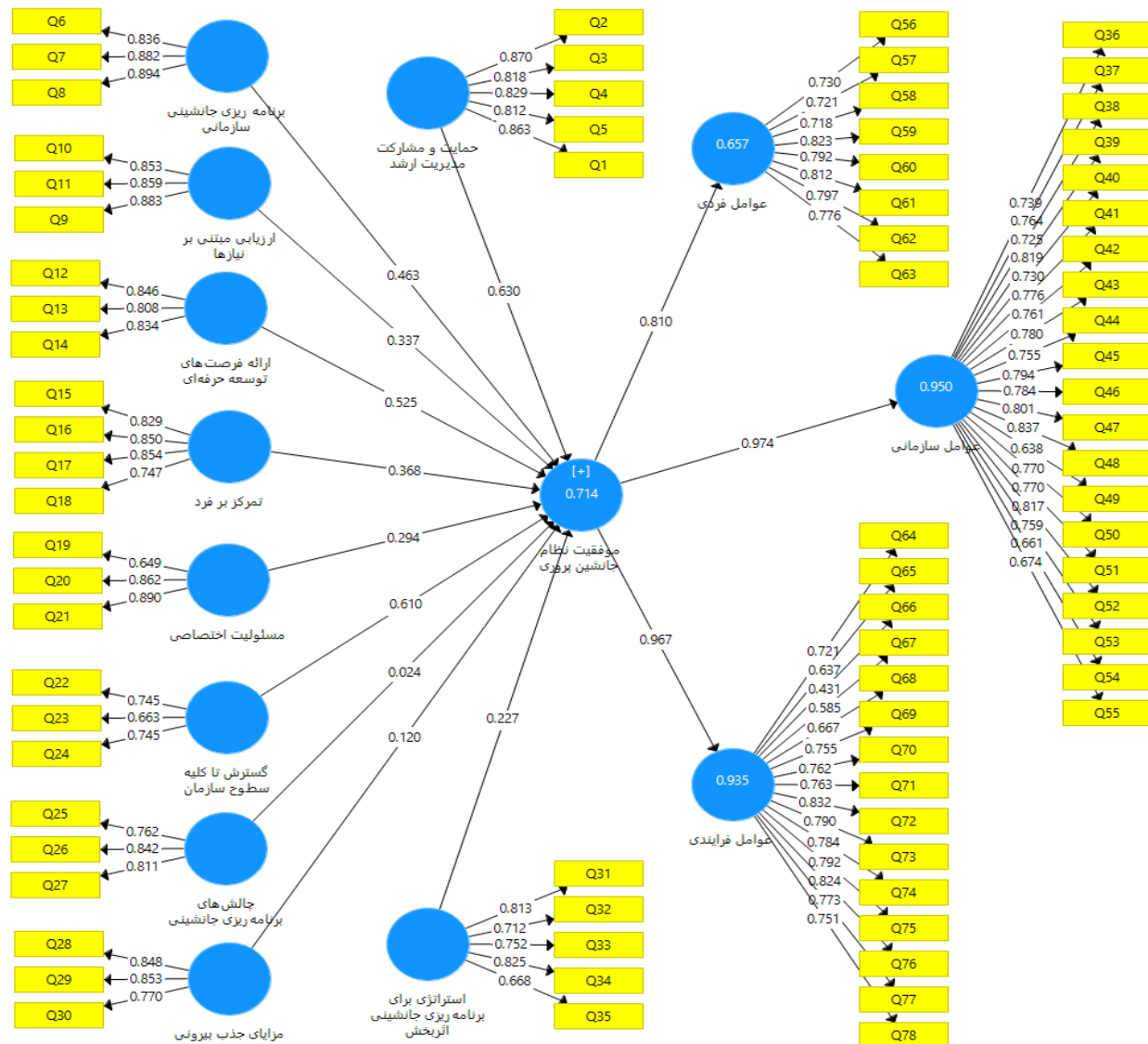
جدول 8. نتایج R^2 و COMMUNALITY

COMMUNALITY	R^2	
0/688	-	ارائه فرصت‌های توسعه حرفه‌ای
0/749	-	ارزیابی مبتنی بر نیازها
0/572	-	استراتژی برای برنامه‌ریزی جانشینی اثربخش
0/758	-	برنامه‌ریزی جانشینی سازمانی
0/674	-	تمرکز بر فرد
0/703	-	حمایت و مشارکت مدیریت ارشد
0/577	0/950	عوامل سازمانی
0/535	0/934	عوامل فرآیندی
0/596	0/657	عوامل فردی
0/680	-	مزایای جذب بیرونی
0/652	-	مسئولیت اختصاصی
0/502	0/714	موفقیت نظام جانشین‌پروری
0/649	-	چالش‌های برنامه‌ریزی جانشینی
0/517	-	گسترش تا کلیه سطوح سازمان
0/632	0/813	GOF
0/716		

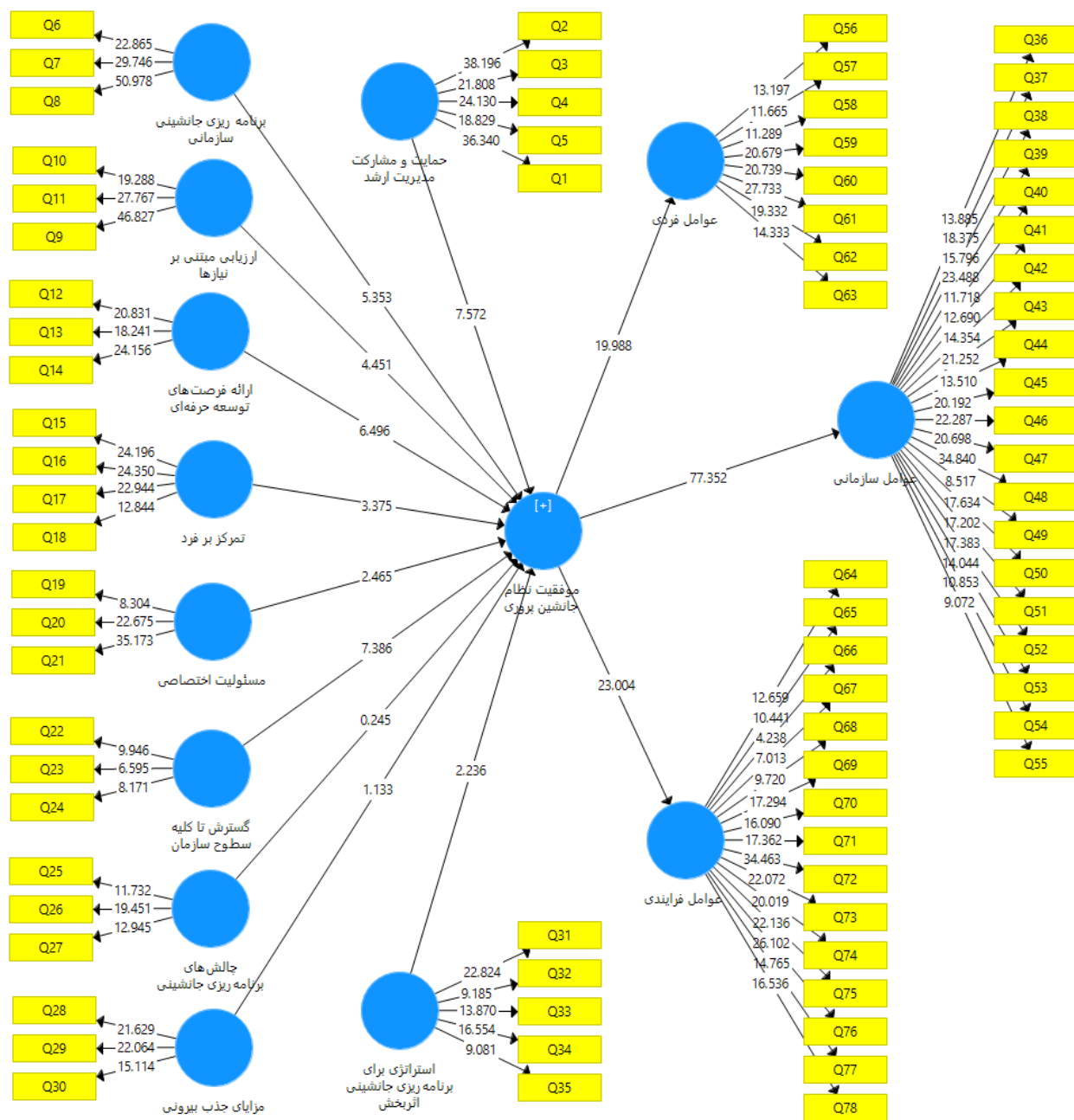
با توجه به اینکه مقدار بدست آمده شاخص نیکویی برآزش 0/716 (بیشتر از 0/36) می باشد، می توان گفت مدل از برآزش قوی برخوردار می باشد.

آزمون فرضیه های تحقیق

فرضیه های تحقیق پس از برازش مدل اندازه گیری مطابق با شکل مدل معادلات ساختاری ذیل در سطح اطمینان 99 درصد مورد آزمون قرار گرفتند. شکل شماره 2 و شکل شماره 3 به ترتیب مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب مسیر و مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری ضرایب را نشان می دهند.



شکل 2. مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب مسیر



شکل 3. مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری ضرایب

نتایج تحلیل عاملی نشان می دهد که تمامی شاخص های مربوطه موفقیت نظام جانشین پروری از مقادیر تی (بیشتر از 1/96) و بار عاملی (بیشتر از 0/4) مورد قبول برخوردارند و برای موفقیت نظام جانشین پروری شاخص های مناسب محسوب میشوند.

معیار سنجش رابطه بین سازه‌ها در مدل (بخش ساختاری)، اعداد معناداری t است. در صورتی که مقدار این اعداد از $1/96$ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه‌ی بین سازه‌ها و در نتیجه تایید فرضیه‌های پژوهش است. جدول زیر نتیجه بررسی فرضیه‌ها در مدل معادلات ساختاری را نشان می‌دهد.

جدول 9. نتیجه بررسی فرضیه‌ها در مدل معادلات ساختاری

وضعیت	سطح اطمینان	آماره t	(β ضریب مسیر)	فرضیه
تایید	99 درصد	7/572	0/630	حمایت و مشارکت مدیریت ارشد بر جانشین‌پروری تاثیر دارد.
تایید	99 درصد	5/353	0/463	شاخصبرای برنامه‌ریزی جانشینی سازمانی بر جانشین‌پروری تاثیر دارد.
تایید	99 درصد	4/451	0/337	ارزیابی مبتنی بر نیازها بر جانشین‌پروری تاثیر دارد.
تایید	99 درصد	6/496	0/525	ارائه فرصت‌های توسعه حرفه‌ای بر جانشین‌پروری تاثیر دارد.
تایید	99 درصد	3/375	0/368	تمرکز بر توجه فردی بر جانشین‌پروری تاثیر دارد.
تایید	95 درصد	2/465	0/294	مسئولیت اختصاصی بر جانشین‌پروری تاثیر دارد.
تایید	99 درصد	7/386	0/610	گسترش تا کلیه سطوح سازمان بر جانشین‌پروری تاثیر دارد.
رد	95 درصد	0/245	0/024	توجه بهچالش‌های برنامه‌ریزی جانشینی بر جانشین‌پروری تاثیر دارد.
رد	95 درصد	1/133	0/120	مزایای جذب بیرونی بر جانشین‌پروری تاثیر دارد.
تایید	95 درصد	2/236	0/227	استراتژی برای برنامه‌ریزی جانشینی اثربخش بر جانشین‌پروری تاثیر دارد.

بحث و نتیجه گیری

در ذیل به بحث و بررسی یافته‌های پژوهش مرتبط با هر یک از فرضیه‌های تحقیق پرداخته می‌شود.
"حمایت و مشارکت مدیریت ارشد بر جانشین‌پروری تاثیر دارد".

بر اساس نتایج تحلیل داده‌های پژوهش، با ضریب مسیر $0/630$ و همچنین آماره t به مقدار $7/572$ بدست آمده از روش حداقل مربعات جزئی می‌توان گفت در سطح اطمینان 99 درصد، عامل حمایت و مشارکت مدیریت ارشد بر جانشین‌پروری تاثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین این فرضیه پژوهش معنادار بوده و تایید می‌شود. چنانکه نتیجه یاد شده در خصوص تاثیر مهم عامل "حمایت و مشارکت مدیریت ارشد" در تطابق با یافته‌های راثول (2005)، گروز (2005)، ناصحی-فر (2011) می‌باشد که از عامل مذکور بعنوان یکی از مهمترین عوامل اثربخش در اجرای برنامه‌های جانشینی نام برده اند.

"شاخص (برای برنامه‌ریزی جانشینی سازمانی) بر جانشین‌پروریتاثر دارد."

مطابق با نتایج تحلیل داده‌های پژوهش، با ضریب مسیر 0/463 و همچنین آماره t به مقدار 5/353 بدست آمده از روش حداقل مربعات جزئی می‌توان گفت در سطح اطمینان 99 درصد، عامل شاخص برای برنامه‌ریزی جانشینی سازمانی بر جانشین‌پروری تاثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین این فرضیه پژوهش معنادار بوده و تائید می‌شود. در همین راستا، سالیوان¹ (2012) در معرفی 10 عامل موثر برنامه جانشین‌پروری، سنجش عملکرد قبل و بعد از جانشینی را عنوان نموده و شرح می‌دهد که جمع آوری شاخص‌های عملکرد فردی، قبل و بعد از جانشینی به سازمان کمک خواهد نمود. پیش از جابجایی، پیشرفت و عملکرد فرایند مدیریت استعداد باید سنجیده شود، این کار شاخص‌های عملکردی را فراهم می‌نماید که می‌تواند سازمان را در انتخاب کاندیداهای بالقوه کمک کند. پس از جانشینی، شاخص‌های عملکردی می‌تواند شفافیت در میزان موفقیت جانشینان فراهم آورد.

"ارزیابی مبتنی بر نیازها بر جانشین‌پروریتاثر دارد."

نتایج تحلیل داده‌های پژوهش حاکی از آنست که با ضریب مسیر 0/337 و همچنین آماره t به مقدار 4/451 بدست آمده از روش حداقل مربعات جزئی می‌توان گفت در سطح اطمینان 99 درصد، عامل ارزیابی مبتنی بر نیازها بر جانشین‌پروری دارد؛ بنابراین این فرضیه پژوهش معنادار می‌باشد و تائید می‌شود. در این خصوص، سالیوان (2012) در توصیه ده اقدام لازم برای برنامه‌ریزی جانشینی، بیان می‌دارد که آنالیز و انتخاب کاندیداهای با کیفیت می‌بایست صورت پذیرد؛ جانشینان بالقوه باید انتخاب و مورد تحلیل قرار گیرند تا بهترین کاندیدها جهت موفقیت در پست‌های اجرایی تعیین شوند. همچنین هادیزاده مقدم و سلطانی (1390) چهار عامل را موثر در استقرار موفق نظام مدیریت جانشین‌پروری عنوان کرده‌اند که ارزیابی کاندیدها یکی از موارد می‌باشد؛ با این توصیف که پس از شناسایی منصب‌های کلیدی، شرح شغلی برای هر شغل در نظر گرفته می‌شود که وظایف و مسئولیت‌های هر شغل را مشخص می‌کند. سپس با توجه به شرح شغل مشخص شده، برای ارزیابی کاندیداهایی متناسب با این مشاغل، دو مرحله پیشنهاد می‌شود: شناسایی شایستگی‌های موردنیاز منصب‌های کلیدی (شرایط احراز) و شناسایی افراد با استعداد.

"ارائه فرصت‌های توسعه حرفه‌ای بر جانشین‌پروریتاثر دارد."

مطابق با نتایج تحلیل داده‌های پژوهش، با ضریب مسیر 0/525 و همچنین آماره t به مقدار 6/496 بدست آمده از روش حداقل مربعات جزئی می‌توان گفت در سطح اطمینان 99 عامل ارائه فرصت‌های توسعه حرفه‌ای بر جانشین‌پروری تاثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین این فرضیه پژوهش معنادار می‌باشد و تائید می‌شود. در این راستا، کانگر و فولمر (2003) بر این باورند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌بایست با بحث پرورش و آماده‌سازی قابلیت‌های رهبری و مدیریت سازمان در کنار یکدیگر و تحت عنوان مدیریت جانشین‌پروری بررسی شوند. ایستمن (1995) تاکید می‌دارد جانشین‌پروری باید بر اساس قابلیت‌های توسعه یافته و عینی کاندیدها بنا نهاده شده و جزئی از یک برنامه کلی توسعه مدیران باشد. همچنین

¹Sullivan

موضوع توسعه کارکنان بعنوان عاملی موثر، در پژوهش‌های متعدد دیگر نظیر پاندی و شارما¹ (2014)، راثول² (2005)، ناصحی فر (2011) و ویلیامز³ (2010) و ... که بر تمرکز بر فعالیت‌های توسعه‌ای مورد تاکید قرار گرفته است.

"تمرکز بر توجه فردی بر جانشین پروریتاثر دارد."

نتایج تحلیل داده‌های پژوهش حاکی از آنست که با ضریب مسیر 0/368 و همچنین آماره t به مقدار 3/375 بدست آمده از روش حداقل مربعات جزئی می توان گفت در سطح اطمینان 99، عامل تمرکز بر فرد بر جانشین پروری تاثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین این فرضیه پژوهش معنادار می باشد و تائید می شود. عامل مذکور در تطابق با نتایج پژوهش‌های متعددی نظیر یافته‌های پاندی و شارما (2014)، راثول (2005)، ناصحی فر (2011)، ویلیامز (2010) که بر تمرکز بر فعالیت‌های توسعه‌ای تاکید داشته‌اند، می باشد.

"مسئولیت اختصاصی بر جانشین پروریتاثر دارد."

مطابق با نتایج تحلیل داده‌های پژوهش، با ضریب مسیر 0/294 و همچنین آماره t به مقدار 2/465 بدست آمده از روش حداقل مربعات جزئی می توان گفت در سطح اطمینان 95 درصد عامل مسئولیت اختصاصی بر جانشین پروری تاثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین این فرضیه پژوهش معنادار می باشد و تائید می شود. سالیوان (2012)، در معرفی 10 عامل موثر برنامه جانشین پروری، به عامل سطح بالای ارتباطات در سازمان اشاره نموده که بیانگر ضرورت وجود مسئولیت تعریف شده و محوله به افرادی در سازمان جهت برقراری ارتباطات موثر با کارکنان دخیل می باشد.

"گسترش برنامه تا کلیه سطوح سازمان بر جانشین پروریتاثر دارد."

نتایج تحلیل داده‌های پژوهش حاکی از آنست که با ضریب مسیر 0/610 و همچنین آماره t به مقدار 7/386 بدست آمده از روش حداقل مربعات جزئی می توان گفت: در سطح اطمینان 99 درصد عامل گسترش تا کلیه سطوح سازمان بر جانشین پروریتاثر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین این فرضیه پژوهش معنادار می باشد و تائید می شود. لازم است تا برنامه جانشین پروری محدود به چند شغل مورد نظر و هدفدار نباشد و تا حد امکان بصورت سیستماتیک، در خصوص مشاغل مهم شناسایی شده سازمان بکار رود. در این صورت، شفافیت، احساس عدالت و اعتماد بیشتر کارکنان به سیستم جانشین پروری را به ارمغان آورده و موجبات تحقق اثربخش آن را فراهم می کند. این موضوع در تطابق با نتایج پژوهش‌های متعددی نظیر یافته‌های راثول (2005)، ناصحی فر (2011) می باشد مبنی بر اینکه برنامه جانشین پروری باید برای مشاغل کلیدی مدیریتی در تمامی سطوح سازمانی اجرا شود.

"توجه به چالش‌های برنامه ریزی جانشینی بر جانشین پروریتاثر دارد."

¹Pandey & Sharma

²Rothwell

³Williams

مطابق با نتایج تحلیل داده‌های پژوهش، با ضریب مسیر 0/024 و همچنین آماره t به مقدار 0/245 بدست آمده از روش حداقل مربعات جزئی می‌توان گفت: در سطح اطمینان 95، عامل چالش‌های برنامه‌ریزی جانشینی بر جانشین‌پروریتاثر معناداری ندارد؛ بنابراین این فرضیه پژوهش معنادار نمی‌باشد و تأیید نمی‌شود.

"مزایای جذب بیرونی بر جانشین‌پروریتاثر دارد."

نتایج تحلیل داده‌های پژوهش حاکی از آنست که با ضریب مسیر 0/120 و همچنین آماره t به مقدار 1/133 بدست آمده از روش حداقل مربعات جزئی می‌توان گفت: در سطح اطمینان 95 درصد عامل مزایای جذب بیرونی بر جانشین‌پروری در تاثیر معناداری ندارد؛ بنابراین این فرضیه پژوهش معنادار نمی‌باشد و تأیید نمی‌شود.

هدف از فرآیند جذب بیرونی کارکنان، گزینش افراد از میان منبعی از کاندیداهای واجد شرایط است که بتوانند به بهترین نحو کار موردنظر را انجام دهند. جذب بیرونی نیروی انسانی مستعد به عنوان یک رویکرد استراتژیک برای شناسایی، جذب و ورود استعداد برتر با هدف تحقق کارآمد و مؤثر نیازهای در حال تغییر کسب و کار می‌باشد که در مواقعی که سازمان فرصت و ابزار مناسب برای پرورش و توسعه جانشین‌های مناسب برای پست‌های مهم را ندارد، کارساز بوده و بکار گرفته می‌شود؛ که ممکن است بدلیل متضاد رسیدن مفهوم یاد شده با معنای عام جانشین‌پروری مبنی بر پرورش داخلی نیروی انسانی، مورد تأیید قرار نگرفته است.

"استراتژی برای برنامه‌ریزی جانشینی اثربخش بر جانشین‌پروریتاثر دارد."

مطابق با نتایج تحلیل داده‌های پژوهش، با ضریب مسیر 0/227 و همچنین آماره t به مقدار 2/236 بدست آمده از روش حداقل مربعات جزئی می‌توان گفت: در سطح اطمینان 95 درصد عامل استراتژی برای برنامه‌ریزی جانشینی اثربخش بر جانشین‌پروری تاثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین این فرضیه پژوهش معنادار بوده و تأیید می‌شود.

استراتژی مشخص و مدونی باید برای برنامه‌ریزی جانشینی شامل شناسایی نوع مشاغل کلیدی، مخاطبان، مدل شایستگی‌ها، روش‌های ارزیابی، تنوع برنامه‌های توسعه‌ای و همسویی آن با اهداف و استراتژی‌های سازمان تدوین گردد. در این راستا، عامل یاد شده بر اهمیت وجود یک استراتژی مشخص و مدون جهت پیشبرد برنامه‌جانشینی تأکید می‌کند.

شایان ذکر است، تدوین استراتژی مدون در رابطه با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در پست‌ها و مناصب مهم سازمانی در میان مجموعه اهداف و استراتژی‌های سازمانی و درج در نقشه راه تدوینی سازمان در بازه زمانی موردنظر (کوتاه مدت، میان مدت و یا بلندمدت)؛ الزام پیاده‌سازی و همسویی مجموعه عوامل و نیروهای سازمانی را در بر خواهد داشت و منجر به تحقق اثربخش فرایند مذکور می‌گردد. همچنین در سازمان‌های دولتی و نظامی با ویژگی‌ها و مجموعه مقررات حاکم بر رویه‌ها و فرایندها، برنامه‌های جانشین‌پروری می‌بایست مطابق با استراتژی‌های کلان بوده و به تحقق قابلیت‌های سازمانی، اهداف و راهبردهای کلان کمک کند. این موضوع در تطابق با نتایج پژوهش‌های متعددی نظیر یافته‌های سالوپک (2007) که بر همسویی برنامه جانشین‌پروری با راهبردهای سازمان و نیز نتایج پژوهش‌های هادیزاده مقدم و سلطانی (1390) که بر تعیین خط-

مشی بعنوان یکی از 4 عامل موثر در استقرار موفق نظام مدیریت جانشین‌پروری تاکید نموده، می‌باشد. همچنین استادلر (2011) و ویلیامز (2010) که بر استراتژی مدیریت جانشینی تاکید داشته‌اند.

منابع

- ابوالعلائی، بهزاد؛ غفاری، ع (1384). مدیران آینده، مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران تهران. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی .
- جلیلیان، امیرمنصور؛ صوفی، علیرضا (1392). جانشین‌پروری مدیران و فرماندهان ناجا (ابعاد و اعتبارسنجی بر اساس تحلیل عامل اکتشافی و تاییدی). فصلنامه نظارت و بازرسی، ش 23، س 7.
- حسینیان، شهابت؛ روضه‌ای، منصور؛ شمسی، علیرضا (1398). عوامل موثر بر جانشین‌پروری مدیران در پلیسپیشگیری ناجا. فصلنامه نظارت و بازرسی، 13(39)، 99-166.
- دانیالی ده حوض، محمود؛ علامه، سید محسن؛ صفری، علی (1397). طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد داده بنیاد . پژوهش نامه مدیریت تحول.
- کریمی، عبدالله؛ تیموری، هادی؛ شاهین، آرش؛ شائمی‌برزکی، علی (1397). طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور، با رویکرد جانشین‌پروری. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، 2(6): 70 تا 81 .
- محفوظی، علی؛ لفظ‌فروشان، داود؛ قربانی، محمود (1398). طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی). 48: 249-275.

- Collings, D. & Mellahi, K. (2009). «Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda». Human Resource Management Review. Vol. 19, pp. 304-313.

- Oyewole Oluwaseun Oduwusi. (2018). Succession Planning as a Key to Effective Managerial Transition Process in Corporate Organizations. American Journal of Management Science and Engineering. Vol. 3, No. 1, pp. 1-6.

- O'Donohue, M. (2016). Using a Knowledge Management Approach to Support Effective Succession Planning in the Civil Service, Masters Dissertation, Dublin Institute of Technology.

- Pandey, S. & Sharma, D. (2014). Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations. Procedia Economics and Finance, 11: 152 – 165.

- Rothwell, W.J. (2010). Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. 4th edition, New York, American Management Association.

- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). Strategy-driven talent management: A Leadership Imperative. San Francisco: John Wiley & Sons.

- Stadler, K. (2011). Talent Reviews: The key to effective succession management, business strategy series, 12(5), 264-271.
- Goldman, C. (2020), "Structure, Culture, and Agency: Examining Succession Planning in California State University (CSU) Libraries", Journal of Library Administration, 60(1), pp.1-21
- Susan J, & Kowalewski, D. (2011). Succession Planning: Evidence from "Best Companies in New York. International Journal of Management and Marketing Research (4)2.
- Wolfe, R.L. (1996). Systematic succession planning: Building leadership from within. Menlo Park, Crisp publications Ltd.
- Wellins, R. S., Smith, A. B., & Rogers, R. W. (2006). The CEO's guide to talent management: Building a global leadership pipeline. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.

Abstract:

The aim of this study was to investigate the factors affecting the success of the succession planning system in one of AJA affiliated organizations. The present research is descriptive-survey and is applied in terms of purpose. Statistical population: The present staff is one of the subsidiary organizations of AJA, which has a number of 315 people and has sufficient knowledge and competence to answer the questions of the questionnaire.; Cochran's formula was also used to determine the minimum required sample size. Given that the minimum sample size required of 173 people was obtained, this number was the basis for analysis. The data collection tool of the present study is a questionnaire that the reliability of the present research questionnaire was measured by calculating the Cronbach's alpha coefficient, which is higher than 0.7 for all research variables. Also, for data analysis, structural equation modeling method using AMOS software has been used. The results of the present study on testing hypotheses have a positive and significant effect (support and participation of senior management on SP, an indicator for organizational success planning on SP, needs-based evaluation on SP, providing professional development opportunities on SP, Focuses on individual focus on succession, shows exclusive responsibility for succession, extends to all levels of the organization on SP and strategies for planning effective succession planning. On the other hand, the two hypotheses of the effect of paying attention to the challenges of succession planning on succession and the benefits of external absorption on SP were not confirmed.

Keywords: Succession planning, Talent management, Structural equation modeling