

## شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های برنامه جانشین‌پروری در ارتش جمهوری اسلامی ایران

علی اصغر سالارنژاد<sup>۱\*</sup>، اصغر محمدی فاتح<sup>۲</sup>

### چکیده

در راستای بیانیه گام دوم انقلاب، ارتش تراز انقلاب اسلامی نیازمند برنامه‌های جانشین‌پروری منسجم است. هدف پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های برنامه جانشین‌پروری آجا و اولویت‌بندی آن است. روش پژوهش به صورت ترکیبی می‌باشد که در بخش کیفی با روش‌های بررسی نظام‌مند و انجام مصاحبه خبرگی، ابعاد و مؤلفه‌های برنامه جانشین‌پروری استخراج شده است. در بخش کمی از روش‌های دلفی فازی و بهترین بدترین فازی برای تایید و رتبه‌بندی مؤلفه‌های استفاده شده است. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه و در بخش کمی، پرسشنامه الکترونیک است. جامعه مورد مطالعه آجا بوده و نمونه‌گیری در مصاحبه با روش هدفمند انجام شده است. در بخش کیفی، محتوای ۵۳ مقاله کاملاً مرتبط با موضوع تحقیق با هدف یافتن ابعاد و مؤلفه‌های برنامه جانشین‌پروری بررسی شده است. به منظور تکمیل مؤلفه‌های اکتشافی، مصاحبه‌ای تا اشیاع نظری صورت گرفت و تعداد ۵۸ مؤلفه در قالب ۵ بُعد استخراج گردید. در بخش کمی با تشکیل پانل خبرگی و پس از سه دور اجرای پرسشنامه الکترونیکی، خبرگان روی ۴۶ مؤلفه برنامه جانشین‌پروری آجا به اجماع رسیدند. در نهایت مؤلفه‌ها با استفاده از روش بهترین بدترین فازی رتبه‌بندی گردید. نتایج نشان داد که در برنامه جانشین‌پروری ارتش به ترتیب، بعد قابلیت‌های سازمانی با ۲۸/۴ درصد و قابلیت‌های فرهنگی با ۱۹/۷ درصد، بالاترین اولویت را میان ابعاد پنج‌گانه دارند. مؤلفه‌های شناسایی و جذب سرمایه انسانی، مدیریت جهادی، مهارت‌های ادراکی، حمایت سلسله مراتب و بروزرسانی آموزش‌ها، بیشترین وزن را در برنامه جانشین‌پروری آجا دارند.

**واژه‌های کلیدی:** جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بررسی نظام‌مند ادبیات، دلفی فازی، روش بهترین بدترین فازی.

۱. دانش‌آموخته دکتری مدیریت فناوری اطلاعات، گرایش هوش تجاری، دانشکده مدیریت و علوم نظامی،

دانشگاه امام علی (ع) (\*\*نویسنده مسئول)؛ Alisalarnejad@gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و علوم نظامی، دانشگاه امام علی (ع)

### مقدمه

در بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی راه اصلی توسعه کشور و رسیدن به جامعه تراز نظام مقدس جمهوری اسلامی بهره‌گیری از ظرفیت شایستگان و نخبگان کشور است. تأکید مقام معظم رهبری بر حضور نسل جوان مؤمن، دانا و پرانگیزه برای کاهش فاصله بین بایدها و واقعیت‌ها در جامعه اسلامی تراز انقلاب نشان از اهمیت کشف استعدادها و پرورش شایستگی‌ها در نسل جوان کشور و به‌کارگیری این ظرفیت در مسئولیت‌های مختلف اجرایی و مدیریتی دارد. بی‌تردید استعدادیابی و پرورش شایستگی‌های سرمایه انسانی، در نیروهای مسلح و به‌ویژه ارتش جمهوری اسلامی ایران - که مأموریت حفظ استقلال و تمامیت ارضی کشور را دارد- از اهمیت دوچندان برخوردار است. مطالبه گری مقام معظم رهبری از فرماندهان نیروهای مسلح در خصوص جانشین‌پروری و داشتن برنامه در این خصوص نیز از این واقعیت نشأت می‌گیرد. از این‌رو، داشتن برنامه جانشین‌پروری و پرهیز از قبیله‌گرایی و سیاست‌زدگی در انتصابات فرماندهان و مدیران از الزامات ارتش تراز انقلاب و زمینه‌ساز تحقق منویات مقام معظم رهبری در این حوزه است. بهشتی‌فر (۱۳۹۲) جانشین‌سازی را فرآیندی می‌داند که طی آن کارکنان مناسب برای تصدی مشاغل مدیریتی و کلیدی یک سازمان، از میان افراد واجد شرایط، علاقه‌مند و بااستعداد انتخاب و طی یک برنامه آموزش و توسعه، آماده تصدی این مشاغل می‌شوند. به بیان دیگر، این فرآیند، با آماده‌سازی و به‌کارگیری افراد مناسب در زمان و جایگاه مناسب، برنامه‌ریزی اثربخش سرمایه انسانی را در راستای نیل به اهداف کلان سازمان تسهیل می‌نماید. تیلور<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) جوهره یک برنامه جانشین‌پروری را شناسایی، آموزش و توسعه افرادی می‌داند که با داشتن دانش و مهارت‌های لازم، در مشاغل کلیدی منتصب می‌گردند. یک برنامه جانشین‌پروری، فقط به مشاغل مدیریتی محدود نمی‌شود و باید مشاغل کلیدی در رده‌های مختلف سازمان را در برگیرد. راث ول<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) دو هدف جانشین‌پروری را، تطبیق نیازهای فعلی سازمان از منظر سرمایه انسانی مناسب با نیازهای آینده و هدف دیگر را دستیابی به اهداف راهبردی و عملیاتی سازمان، با تکیه بر نیروی کار مناسب برای مشاغل کلیدی در زمانی مناسب می‌داند. گندوسی و ورما<sup>۳</sup> (۲۰۰۶)

<sup>۱</sup> Taylor

<sup>۲</sup> Rothwell

<sup>۳</sup> Gandossy & Verma

اذعان دارد که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، از راهبرد سرمایه‌انسانی ناشی می‌شود و به‌عنوان فرایندی ارادی، به‌منظور اطمینان از تداوم رهبری در مناصب کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی سازمان برای آینده و انگیزش افراد به توسعه است. پور صادق و همکاران (۱۳۹۲) تأکید می‌کنند که طرح جانشین‌پروری برای برخی از سازمان‌های ایرانی که به دلیل ماهیت تخصصی بودن کار و البته محدودیت نیروهای متخصص در بازار کار، بیشتر خواهان جذب نیرو از داخل می‌باشند، از اهمیت زیادی برخوردار است. در ارتش جمهوری اسلامی ایران طرح هم‌تاسازی برای مشاغل راهبردی و با درجه سرتیپ دومی به بالا بیش از دو دهه قدمت دارد. به‌روزرسانی طرح مذکور به یک برنامه جانشین‌پروری جامع و مدون، علاوه بر تأکید سلسله‌مراتب فرماندهی در خصوص جوان‌گرایی و جانشین‌پروری به دلایلی مانند بازنشستگی بیش از ۲۰ درصد کارکنان کلیدی در بازه زمانی کمتر از ۵ سال، خروج سرمایه دانشی سازمان در مشاغل تخصصی با طرح‌های بازنشستگی پیش از موعد، فقدان سامانه ارتقاء و انتصابات شفاف و منسجم، فقدان آموزشی‌های کاربردی قبل و بعد از انتصاب در مشاغل کلیدی ضروری به نظر می‌رسد. وجود یک برنامه جانشین‌پروری، علاوه بر حصول اطمینان از حفظ سرمایه دانشی سازمان و کاهش عوارض ناشی از خروج کارکنان کلیدی با ایجاد یک روش منسجم و شفاف منجر به ارتقای کارایی سامانه انتصابات می‌گردد. بهبود وضعیت سامانه انتصابات ارتش در قالب برنامه جانشین‌پروری، ضمن تناسب با اهداف راهبردی ارتش، باعث مقبولیت انتصابات در میان کارکنان و ایجاد انگیزه مضاعف در آنان به‌منظور توسعه فردی و بهبود عملکرد سازمانی می‌گردد. بررسی روندهای هم‌تاسازی موجود نشان می‌دهد، وضعیت کنونی انتصاب در مشاغل مدیریتی و فرماندهی، بیشتر مبتنی بر توجه به یک بعد از شخصیت یا سوابق فرد منصوب شده است؛ درحالی‌که از الزامات یک انتصاب صحیح در درجه اول، داشتن نگاهی راهبردی و جامع به جایگاه شغلی و شایستگی‌های ضروری شغل و در اولویت بعد، اجماع گروهی و سنجش دقیق و همه‌جانبه شایستگی‌های جانشین است. بررسی اجمالی مدل‌ها و برنامه‌های جانشین‌پروری مشخص می‌گردد که اغلب مدل‌های موجود به‌صورت جامع به فرآیند جانشین‌پروری نپرداخته‌اند و بیشتر با رویکرد توسعه یا استخراج شایستگی‌ها به موضوع وارد شده‌اند (جلیلیان، ۱۳۹۲). وجود مدل‌ها و الگوهای متعدد در جانشین‌پروری، مؤید این نکته است که هر سازمان بنا به شرایط خاص خود باید مدل‌های موجود را تنظیم و مؤلفه‌ها و ابعاد موردنیاز خود را در آن لحاظ نماید (بازنشینی و گل‌فشانی، ۱۳۹۹). ملاحظات متعدد و خاص یک سازمان نظامی - به‌ویژه سازمانی به گستردگی ارتش جمهوری

اسلامی ایران - ایجاب می‌کند، مدلی بومی برای برنامه جانشین‌پروری طراحی و تدوین گردد. بومی‌سازی به مفهوم استفاده از دیدگاه‌های صاحب‌نظرانی جهت جمع‌آوری داده‌هاست که به‌طور هم‌زمان، هم آشنا به ادبیات جانشین‌پروری و هم آگاه به شرایط و فرهنگ‌سازمانی ارتش در این خصوص، هستند. از این‌رو، اولین گام ضروری در تدوین برنامه جانشین‌پروری آجا، تعیین ابعاد و مؤلفه‌های بومی‌سازی شده برنامه جانشین‌پروری است. بر این اساس در پژوهش حاضر به دنبال شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های برنامه جانشین‌پروری آجا و در مرحله بعد تعیین میزان اهمیت هر یک از ابعاد و مؤلفه‌ها هستیم.

### مبانی نظری پژوهش

استخدام و استعدادیابی جزء جدایی‌ناپذیر از فرآیندهای مدیریت سرمایه‌انسانی سازمان است که نیاز به برنامه‌ریزی دارد. به بیان راثول (۲۰۱۰)، هنری فایول (۱۹۲۵-۱۸۴۱) اولین فردی بود که این نیاز را در سازمان به رسمیت شناخت و از نظر وی اگر این نیاز نادیده گرفته شود، پست‌های کلیدی سازمان را افراد نالایق تصاحب خواهند کرد و «تضمین ثبات تصدی کارکنان» از وظایف مدیریت سازمان می‌باشد. استادلر<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) جانشین‌پروری را «فرآیند نظام‌مند تعیین نقش‌های حیاتی در یک سازمان، شناسایی و ارزیابی جانشین‌های ممکن و تعلیم آن‌ها با تجارب و مهارت‌های مناسب برای نقش‌های فعلی و آینده» تعریف می‌نماید. جانشین‌پروری برنامه‌ای مدون برای شناسایی، انتصاب و جایگزینی افراد شایسته و توانمند در سطوح بالای مدیریتی برای پیشبرد اهداف موردنظر هر سازمان است. برنامه‌ریزی جانشینی، کوششی سنجیده نظام‌مند است که یک سازمان برای اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت‌های کلیدی، نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و عملی برای پیشرفت و تشویق افراد به ارتقا انجام می‌دهد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری وقتی مطرح می‌شود که یک سازمان، روش‌های ویژه‌ای را برای شناسایی، پرورش و نگهداری افراد متعهد در درازمدت تهیه کند (راث ول، ۲۰۱۰). به بیانی ساده‌تر، مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان مناسب را برای تصدی مشاغل شایسته آنان و در زمان مناسب در اختیار خواهد داشت (هیلز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). سازمان‌های پیشین، برنامه جانشین‌پروری را تنها برای مشاغل ویژه‌ای به کار می‌گرفتند؛ اما با گذشت زمان،

<sup>۱</sup> Henri Fayol

<sup>۲</sup> Stadler

<sup>۳</sup> Hills

سازمان‌های پیشرو سعی در به‌کارگیری مفهومی وسیع‌تر با عنوان برنامه جانشین‌پروری نمودند. در واقع، در برنامه جانشین‌پروری، با در نظر گرفتن تغییرهای سریع محیطی، به جای یک برنامه جایگزینی ساده بر تشکیل و به‌روزرسانی خزانه استعداد پویا و مستمر تأکید می‌گردد (بیهام<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). بنابراین هر سازمانی برای پیشرفت و توسعه خود، نیازمند راهبرد و برنامه‌ریزی است و جایگاه و نقش سرمایه‌انسانی در این راهبرد از اهمیت و اعتبار ویژه‌ای برخوردار است؛ به عبارت دیگر، سرمایه‌انسانی، ثروت واقعی یک سازمان به شمار می‌رود. همچنین سازمان‌های پیشرو امروزی به اهمیت آماده‌سازی مستمر و توسعه شاغلان خود برای رشد آتی سازمان پی برده‌اند. آگاهی و تشخیص سازمان‌ها همراه با نیاز به مدیریت جانشین‌پروری سبب شده است که سازمان‌های پیشرو کنونی برای اولین بار فردی را مسئول این مهم کنند (گای و سیمز، ۱۳۸۸). مک کالین و بمفورد در سال ۲۰۰۹ نیز معتقدند که جانشین‌پروری مرکز برنامه‌ریزی نیروی کار سازمانی و حرفه‌ای است و نیازمند نگرشی راهبردی برای آینده‌ای بلندمدت است که این اطمینان را می‌دهد که افرادی شایسته و واجد شرایط و آماده برای پست‌های آینده در دسترس خواهند بود (ابوالعالی، ۱۳۹۳). جانشین‌پروری فرایند پویا و مستمری است که با اجرای آن، خون تازه‌ای در رگ‌های سازمان به جریان درمی‌آید (بوربور جعفری و احمدوند، ۱۳۹۵). اگرچه جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به‌عنوان تعیین راهبران آینده تعریف می‌گردد؛ اما در واقع این برنامه‌ریزی به‌مثابه فرآیند ارادی برای اطمینان از تداوم در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد برای توسعه، از راهبرد کلان‌تر برنامه‌ریزی نیروی انسانی نشأت می‌گیرد (هلتون و جکسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). در این فرآیند نظام‌یافته، پرورش شخصی و حرفه‌ای با راهبرد ترکیب می‌شود و این اطمینان به دست می‌آید که سازمان آماده است تا هر شغل مهمی را که خالی می‌شود، در زمان مناسب، با افراد مناسب پر کند؛ در این فرآیند، شایستگی‌های ضروری معین می‌شود و سپس بر آن مبنای خزانه استعداد‌های انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی فراهم می‌شود (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰).

### پیشینه پژوهش

بهشتی‌فر (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان بررسی و تبیین الزام‌های نظام جانشین‌پروری در بدنه

<sup>۱</sup> Byham

<sup>۲</sup> Helton & Jackson

دولت جمهوری اسلامی ایران و طراحی مدل مطلوب بر اساس اهداف ۱۴۰۴ ایران، عنوان می‌کند که یکی از چالش‌های دنیای امروز، تقاضا برای کارکنان شایسته و مستعد است. نظام جانشین‌پروری با هدف جذب افراد مستعد، باعث برخی بهبودها در کیفیت شده است؛ اما بیشترین تفاوت را در موفقیت سازمانی ایجاد کرده است. جایگزین نکردن مناسب افراد کلیدی سازمان در زمان‌های اضطراری؛ نبود نظام ارتقای منطقی و کارآمد تا از راه آن همه افراد بتوانند هر یک بر اساس شایستگی و عملکرد خود، نردبان ترقی شغلی را طی کنند و آگاهی نداشتن بسیاری از مدیران از اجرای نظام جانشین‌پروری از محدود مشکلاتی است که سازمان‌های دولتی با آن مواجه‌اند. برنامه‌های جانشین‌پروری می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا یک تحلیل جامع از مهارت‌ها، استعدادها، کارکنان و تطبیق این یافته‌ها با نیازهای جاری و آینده سازمان را ارائه دهد. از این رو ضروری است تا بهسازی استعدادها برای تصدی مشاغل مدیریت در راستای تحقق اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴ مورد توجه قرار گیرد. کولینز<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در مطالعه‌ای بر روی ۳۰ مدیر اجرایی و مدیر منابع انسانی در ۱۵ سازمان صنعتی آمریکا در خصوص ادغام بهسازی رهبری و فعالیت‌های جانشین‌پروری نشان داد که این سازمان‌ها از راه استفاده از کارکنان در توسعه شبکه سازمان، شناسایی و کدگذاری کارکنان توانا، بهسازی افراد مستعد از راه تجربه‌های یادگیری بر مبنای پروژه، ایجاد فرایند جانشین‌پروری قابل انعطاف و ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی به‌طور مؤثر فعالیت‌های جانشین‌پروری را با بهسازی رهبری ادغام می‌کنند. لطیفی و همکارانش (۱۳۹۵) در تحقیق خود برای طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی، اذعان نمودند که متغیرهایی چون تعهد مدیران ارشد به جانشین‌پروری، فرهنگ جانشین‌پروری، قوانین و اسناد بالادستی، نقش اساسی و کلیدی در تحقق جانشین‌پروری در بخش دولتی دارند و متغیرهایی چون نظام ارزیابی عملکرد مناسب، نظام آموزشی کارآمد و عدالت سازمانی خروجی‌های سامانه جانشین‌پروری می‌باشند. هزارجریبی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود با عنوان «الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی» نشان دادند که پدیده اصلی جانشین‌پروری و الگوی مورد نظر آن تحت تاثیر شش متغیر: قابلیت رهبری، مدیریت استعدادیابی، باورهای دینی، ساختار سازمانی، مشارکت جامعه با پلیس و توانایی و مهارت‌های فرد قرار دارد. چترچی و طبری (۱۳۹۸) در پژوهش خود که با هدف طراحی نظام مدیریت

<sup>۱</sup> Collins

جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی انجام گردید. پس از ارائه مدل و اعتباریابی آن براساس مدل کیم شاخص‌های مهم آن را اولویت‌بندی کردند. نتایج تحلیل‌ها نشان داد که ترتیب اهمیت شاخص‌های جانشین‌پروری ارزیابی‌کنان، تعیین خط‌مشی و روش‌ها، توسعه‌کنان، ارزیابی نظام مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است. مدل نهایی جانشین‌پروری این تحقیق شامل چهار معیار اصلی شرایط حداقلی (دارای ۷ زیرمعیار)، ارزیابی‌کنان (دارای ۱۵ زیرمعیار)، توسعه‌کنان (دارای ۸ زیرمعیار) و معیار ویژگی‌های شغلی و سازمانی (دارای ۸ زیرمعیار) است. بازنشینی و گل‌فشانی (۱۳۹۹) مدل مدیریت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با رویکرد مدل شایستگی در شرکت ملی گاز ایران ارائه دادند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد مدل طراحی شده دارای ۵ بعد، ۹ مؤلفه و ۲۴ شاخص است. یافته‌ها نشان می‌دهد که ابعاد عوامل زمینه‌ای، شایستگی، طراحی، اجرا و ارزیابی به توسعه مفهوم برنامه‌ریزی جانشینی کمک می‌کند. جیندال و شیخ (۲۰۲۰) در مقاله خود با عنوان «اثر بخشی مدیریت استعداد در برنامه‌ریزی موفقیت: یک مدل پیشنهادی برای شرکت‌های دارویی» پرداختند. فرضیات اثبات‌شده این تحقیق، روابط معنادار بین مؤلفه‌های سامانه مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را نشان می‌دهد. از جمله نشان می‌دهد که استعدادیابی و راهبردهای توسعه در جانشین‌پروری منجر به حفظ استعداد در سازمان خواهد شد. ال کی فیلیپس<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) به بررسی فرآیند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و عوامل مؤثر بر آن در آموزش پرستاری پرداختند؛ دسته‌بندی عوامل مؤثر بر فرآیند، شامل دسته‌های اصلی: عوامل دلسردکننده برای به عهده گرفتن نقش رهبری، عوامل تشویق‌کننده برای به عهده گرفتن نقش رهبری و راهکارهای موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است. نتایج نشان داد، تدوین و اجرای طرح جانشینی موفق که شامل رشد توانایی‌ها و ویژگی‌های رهبری باشد، می‌تواند موجب پیشرفت رهبران آینده در آموزش پرستاری شود. در جدول ۱، خلاصه‌ای از مهم‌ترین تحقیقات داخلی و خارجی در حوزه جانشین‌پروری آمده است.

<sup>۱</sup> Jindal & Shaikh

<sup>۲</sup> LK Phillips

جدول ۱. اهم تحقیقات حوزه جانشین‌پروری (منبع مرور ادبیات محقق)

عنوان مقاله	نویسنده / سال	اجزای اصلی مدل / برنامه جانشین‌پروری
راهبردهای جانشین‌پروری در سازمان‌های بخش دولتی	لین ۱ (۲۰۰۱)	مدل شامل ۱. تعریف نظام‌مند نیازهای سازمان ۲. کشف یک خزانه از استعدادهای بالقوه ۳. ارائه تجربیات یادگیری به‌منظور افزایش دانش، مهارت و توانمندی‌های رهبران بالقوه ۴. انتخاب رهبر از خزانه
ابهام‌زدایی از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	هررا ۲ (۲۰۰۲)	چهار جزء اصلی مدل ۱. ترسیم آینده سازمان (بررسی سطوح کارکنان و شایستگی‌های لازم آینده، تعیین کمبودها شایستگی‌ها برای دستیابی به عملکردهای آینده) ۲. فهرست کردن منابع موجود (تجزیه تحلیل شکاف دانش، مهارت‌ها بین استعدادها (فعلی) ۳. تعریف راهبردها برای دستیابی به اهداف (تعیین نیروی کار، سرمایه و بودجه، آماده کردن گزارشی نحوه کسب منابع) ۴. به کاربردن و ارزیابی و اصلاح برنامه
توسعه خط ارتباطی رهبری شما	کونگر و فولمر ۳ (۲۰۰۳)	برنامه‌ریزی جانشینی شامل: شناسایی مشاغل کلیدی (به‌جای صرفاً مشاغل مدیریتی)، تمرکز بر توسعه و آموزش جانشینان، ارزیابی مستمر پیشرفت
برنامه‌ریزی جایگزینی: نقطه شروعی برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد	راثول ۴ (۲۰۰۵)	در این مدل رویکرد مطابقت وضعیت داخلی و خارجی، هم راستایی برنامه جانشینی با سایر برنامه‌های سازمان، حرکت سازمان از طریق چرخه حیات توسعه به سمت جانشین‌پروری، مورد تأکید است. مؤلفه‌ها شامل: ایجاد تعهد، ارزیابی کارفعلی، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی کارآئی، ارزیابی استعداد فردی، پرکردن خلأ پرور شی، ارزیابی برنامه
برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	موتوانی ۵ (۲۰۰۶)	جانشین‌پروری باید شامل تدوین برنامه رسمی جانشین‌پروری، اطلاع‌رسانی هویت و ویژگی‌های جانشین، آموزش‌های لازم برای

<sup>۱</sup> Lynn

<sup>۲</sup> Herrera

<sup>۳</sup> Conger & Fulmer

<sup>۴</sup> Rothwell

<sup>۵</sup> Motwani



جانشینان بالقوه		در شرکت‌های کوچک
برنامه‌ریزی جانشین‌پروری شامل ۱. هم‌راستا کردن نیازهای رهبری با برنامه‌های راهبردی سازمان ۲. ایجاد تعهد: پاسخگو کردن مدیران و سرمایه‌گذاری مالی برای برنامه جانشین‌پروری ۳. ارزیابی: ارزیابی پست‌ها و استعدادها بالقوه ۴. توسعه: وسعت بخشیدن به ذخائر رهبری و دوری از رویکرد تک بعدی داشتن به برنامه توسعه رهبری ۵. سنجش: شامل بررسی نتایج فردی و سازمانی برنامه	گندوسی و ورمال (۲۰۰۶)	عبور از مشعل رهبری
برنامه‌ریزی جانشین‌پروری شامل: ایجاد رابطهٔ مربیگری بین مدیر و کارکنان واحد خود، شناسایی افراد با توانایی مدیریت و رهبری ارزیابی قابلیت‌های این افراد، طراحی برنامه‌های آموزشی، انتخاب افراد بر اساس نتایج پیشرفت، تعهد مدیران ارشد سازمان، تثبیت فرهنگ پرورش مدیران	گرووز ۲ (۲۰۰۷)	یکپارچه‌سازی بهترین شیوه‌های توسعه رهبری و برنامه‌ریزی جانشینی
برنامه‌ریزی جانشینی با حداکثر رسمیت، وسعت کانال‌های جذب و آموزش رهبری، بادوام کردن برنامه از طریق جلب همراهی مدیران ارشد، ارزیابی دوره‌ای برنامه برای نشان دادن فواید وجود آن	جارل و پیوایت ۳ (۲۰۰۷)	جانشین‌پروری در دولت
با توجه به شرایط و مرحله‌ای از چرخهٔ حیات که سازمان در آن قرار دارد، یکی از این فرایندها برای جانشین‌پروری به کار می‌رود: ۱. توسعه راهبردی رهبری (تعریف چشم‌انداز راهبردی و جذب براساس آن) ۲. جانشین‌پروری اورژانسی (تعیین وظایف کاری، نقش‌ها و خطوط قدرت، توسعه برنامه آموزش چند وجهی) ۳. برنامه تعریف شده جانشین‌پروری (تعریف مهارت‌های لازم برای جانشین، ظرفیت‌سازی توسط هیات مدیره و سیستم‌ها)	ولفرد ۴ (۲۰۰۸)	ایجاد سازمان‌های پر از رهبر: جانشین‌پروری برای سازمان‌های غیرانتفاعی
ارزیابی شایستگی‌های صاحب فعلی شغل، جانشین و کسب‌وکار در آینده، ارزیابی نتیجه مقایسه‌های انجام‌شده در مرحله قبل، تعیین فعالیت‌های لازم جهت پر کردن کاستی‌ها، یکپارچه‌سازی راهبرد سازمان و برنامه جانشین‌پروری، بازبینی برنامه	آی پی ۵ (۲۰۰۹)	برنامه‌ریزی و کنترل جانشین‌پروری در کسب و کار

<sup>۱</sup> Gandossy & Verma

<sup>۲</sup> Groves

<sup>۳</sup> Jarrell & Pewitt

<sup>۴</sup> Wolfred

<sup>۵</sup> Ip

<p>با هدف طراحی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یک شرکت برای رقابت‌های آتی، این پژوهش بر روی تجارب و توانایی‌های رهبری موردنیاز برای کسانی که در موقعیت‌های رهبری هستند، کار می‌کند. توجه عمده در طراحی برنامه توسعه رهبری، مقابله با بسیاری از عوامل نامشهود و همچنین ارتباط بین تجارب و توانایی‌های رهبری از یافته‌هاست.</p>	<p>لیانگ چی هوانگ ۱ و همکاران (۲۰۱۰)</p>	<p>ایجاد مدیریت استعداد برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری شرکت از طریق فرآیند تحلیل شبکه‌ای: به درخواست شرکت نیمه‌هادی MNC در تایوان</p>
<p>پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری مشتمل بر چهار مرحله: شروع، شناسایی، توسعه و ارزیابی است. برنامه جانشین‌پروری بر مبنای فرآیند یا نتایج ارزیابی می‌گردد و در این پژوهش سیستم کارت امتیازی متوازن به‌عنوان یکی از روش‌های ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری معرفی شده است.</p>	<p>کیم ۲ (۲۰۱۰)</p>	<p>اعتبارسنجی مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری</p>
<p>نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که بین اهمیت درک شده از اصول مختلف برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و چگونگی اجرای این اصول شکاف وجود دارد. علاوه بر این، با توجه به آمار جمعیت شناختی بر مبنای سن رهبران کتابخانه به‌وضوح ضرورت به آماده‌سازی رهبران آینده را نشان می‌دهد.</p>	<p>گالبرایت ۳ و همکاران (۲۰۱۲)</p>	<p>مطالعه موردی برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری: چگونه کتابخانه‌های دانشگاهی به‌ضرورت آماده‌سازی رهبران آینده پاسخ می‌دهند</p>
<p>دو مدل مفهومی ارائه شد؛ مدل اول مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های غیردولتی خدمات انسانی مبتنی بر دو روش کوتاه‌مدت و بلندمدت است که با برنامه‌ریزی راهبردی و توسعه رهبری در ارتباط است، در مدل دوم به تبیین مفاهیم کلیدی موردنیاز برای ایجاد مخزن استعداد رهبری داخلی پرداخته شده است.</p>	<p>گوتارد و آستین ۴ (۲۰۱۳)</p>	<p>برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رهبری: تأثیر آن بر سازمان‌های غیردولتی خدمات انسانی</p>
<p>بر روش‌ها و رویکردهای فعلی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در صنعت تأکید شد. معیار سنجش در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را بر مبنای عوامل مختلفی چون شناسایی توان بالای افراد، دامنه برنامه‌ریزی، ایجاد مخزن استعداد، اتوماسیون و ارتباطات عنوان نمودند.</p>	<p>پندی و شارما ۵ (۲۰۱۴)</p>	<p>روش‌ها و چالش‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری (مورد مطالعه سازمان‌های هندی)</p>

<sup>۱</sup> Huang

<sup>۲</sup> Kim

<sup>۳</sup> Galbraith

<sup>۴</sup> Gothard & Austin

<sup>۵</sup> Pandey & Sharma

<p>یافته‌ها نشان داد یک برنامه جانشین‌پروری مناسب و یکپارچه با توسعه رهبری، سبب خواهد شد تا مدیر کتابخانه برای یافتن جانشین جدید به فرآیند جایگزینی اتکا نکند.</p>	<p>هال - الیس<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)</p>	<p>برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و توسعه کارکنان-ترکیبی برنده</p>
<p>نتایج پژوهش حاکی از اهمیت بالای حفظ و حراست از تخصص و دانش کلیدی سازمان و همچنین ایجاد تعادل لازم بین کارکنان و فناوری، عدم استفاده زیاد از زبان علمی و فنی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و استفاده صحیح از ساختارها، قوانین و نقش کلیدی کارکنان در سازمان است.</p>	<p>ادونوح<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)</p>	<p>استفاده از رویکرد مدیریت دانش برای حمایت از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اثربخش در خدمات عمومی</p>
<p>مطالعه به بررسی فرآیند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و عوامل مؤثر بر آن در آموزش پرستاری پرداخته؛ دسته‌بندی عوامل مؤثر بر فرآیند، شامل دسته‌های اصلی: عوامل دلسردکننده برای به عهده گرفتن نقش رهبری، عوامل تشویق‌کننده برای به عهده گرفتن نقش رهبری و راهکارهای موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است. نتایج نشان داده عوامل زیادی وجود دارد که باعث دلسرد شدن یا تشویق یک عضو هیئت علمی در هنگام دستیابی به سمت رهبری می‌شود. تدوین و اجرای یک طرح جانشینی موفق که شامل رشد توانایی‌ها و ویژگی‌های رهبری باشد، می‌تواند موجب پیشرفت رهبران آینده در آموزش پرستاری شود.</p>	<p>ال کی فیلیپس<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)</p>	<p>برنامه‌ریزی جانشینی در دانشگاه پرستاری</p>
<p>این مقاله بر اساس مرور گسترده ادبیات در مورد کارایی سامانه مدیریت استعداد و رابطه آن با جانشین‌پروری برجذب، رشد و حفظ بهترین استعدادها در سازمان فرضیاتی را ارائه می‌کند. اثبات فرضیات روابط معنادار بین مؤلفه‌های سامانه مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را نشان می‌دهد. از جمله نشان می‌دهد که استعدادیابی و راهبردهای توسعه در جانشین‌پروری منجر به حفظ استعداد در سازمان می‌شود.</p>	<p>جیندال و شیخ<sup>۴</sup> (۲۰۲۰)</p>	<p>اثربخشی مدیریت استعداد در برنامه‌ریزی موفقیت: یک مدل پیشنهادی برای شرکت‌های دارویی</p>
<p>مؤلفه‌هایی برای پیاده سازی مطلوب مدیریت جانشین‌پروری، در قالب</p>	<p>هادی‌زاده</p>	<p>تعیین مؤلفه‌های</p>

<sup>۱</sup> Hall-Ellis

<sup>۲</sup> O'Donohue

<p>مدل مفهومی و راهکارهایی برای بهبود آن ارائه شد. چهار عامل مؤثر بر استقرار موفق مدیریت جانشین‌پروری که عبارتند از: تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری در صنعت نفت</p>	<p>و مقدم سلطانی (۱۳۹۰)</p>	<p>پیااده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان (مطالعه موردی: حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران)</p>
<p>نتایج تحلیل داده‌ها حاکی از دوازده مقوله کلی در قالب مدل پارادایمی شامل: شرایط علی (گفتمان‌سازی، بینش مندی علمی، بلوغ و نظام پاسخگویی)، مقوله کانونی (شایسته‌گرایی)، راهبردهای استقرار (توانمندسازی و مدیریت استعداد)، زمینه (جو و محیط حمایتی، مشارکت ذی نفعان و ثبات)، شرایط مداخله‌گر (استقلال دانشگاهی) و پیامدها (توانمندسازی)، فرایند استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه و روابط بین ابعاد مختلف آن را منعکس می‌کنند.</p>	<p>و غیائی ندوشن همکاران (۱۳۹۱)</p>	<p>تأملی بر استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه، مدلی برآمده از نظریه داده بنیاد</p>
<p>نتایج تحلیل عامل اکتشافی حاکی از پنج عامل انعطاف راهبردی کلان، انگیزش مشارکتی، چگونگی اجرا، ضمانت اجرایی و آمادگی سازمانی و سرمایه سازمانی بوده است</p>	<p>و منصوری جلیلیان صوفی (۱۳۹۲)</p>	<p>جانشین‌پروری مدیران و فرماندهان ناجا</p>
<p>یافته‌ها نشان داد که میان وضعیت موجود و مطلوب بر نامه جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، در همه ابعاد، تفاوت معنادار وجود دارد و بعد تعهد نسبت به جانشینی نظام‌مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه شناخته شد.</p>	<p>و زین‌الدینی همکاران (۱۳۹۳)</p>	<p>مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی</p>
<p>نتایج بیانگر آن است که عوامل: حمایت و مشارکت مدیران ارشد و عدالت به‌عنوان مهم‌ترین عوامل موفقیت نظام‌های جانشین‌پروری محسوب می‌گردند.</p>	<p>و قلیچ‌لی همکارانش (۱۳۹۵)</p>	<p>شناسایی و رتبه‌بندی عوامل اثربخش بر موفقیت نظام جانشین‌پروری در صنعت بانکداری</p>
<p>متغیرهایی چون تعهد مدیران ارشد به جانشین‌پروری، فرهنگ جانشین‌پروری و قوانین و اسناد بالادستی نقش اساسی و کلیدی در تحقق جانشین‌پروری در بخش دولتی دارند و متغیرهایی چون نظام ارزیابی عملکرد مناسب، نظام آموزشی کارآمد و عدالت سازمانی خروجی‌های سیستم جانشین‌پروری می‌باشند.</p>	<p>و لطیفی همکارانش (۱۳۹۵)</p>	<p>طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی از طریق کاربست مدل‌سازی ساختاری-تفسیری</p>
<p>ابهام در نقش، آموزش نامناسب کارکنان، عدم توجه به شایسته‌سالاری، ارزیابی عملکرد نامناسب و فرهنگ بی‌تفاوتی، به‌عنوان عوامل علی ایجاد چالش برای جانشین‌پروری و پدیده محوری جانشین‌پروری</p>	<p>و عباسی همکارانش (۱۳۹۶)</p>	<p>شناسایی چالش‌های جانشین‌پروری در محیط دانشگاهی (مورد مطالعه:)</p>

شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های برنامه ... / ۱۳

مشمتمل بر ضعف کار راهه شغلی و عدم فرصت برابر برای ارتقا می‌شود.		دانشگاه‌های استان ایلام)
مؤلفه‌های ساختارها، فرآیندها و زیر ساخت‌ها، تعیین شایستگی‌های کلیدی، شناسایی موقعیت‌های حیاتی و راهبردی، نظام جبران عملکرد، نظام مدون ارزشیابی، آموزش و پرورش، ارزشیابی قابلیت‌ها، شناخت آینده نگرانه، سازگاری فرهنگ (فرهنگ دانشگاهی)، تشکیل خزانه دانشینی، رهبری تحولی، انگیزش مشارکتی، تدوین طرح مسیر شغلی چندبعدی، نیازسنجی، شناسایی و جذب به ترتیب دارای بیشترین اثربخشی در استقرار و ثبات نظام استعدادیابی و دانشین‌پروری در نظام آموزش عالی می‌باشند.	و داودی و یعقوبی (۱۳۹۶)	شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها و پیشران‌های مؤثر بر استعدادیابی و دانشین‌پروری در نظام آموزش عالی استان سیستان و بلوچستان
مهم‌ترین عوامل مؤثر بر دانشین‌پروری عبارتند از: قابلیت‌های رهبری، توانایی‌های فردی، باور دینی، مشارکت اجتماعی، مدیریت استعدادیابی و ساختار سازمان	و هزارجریبی و همکاران (۱۳۹۶)	الگوی دانشین‌پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی
برنامه دانشین‌پروری شامل: شناسایی مشاغل، تعیین شایستگی‌های هر شغل شناسایی گروه اولیه، ارزیابی، انتخاب و تشکیل خزانه، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، انتخاب دانشین در مشاغل کلیدی، آموزش‌های بیرون سازمانی	علمداری (۱۳۹۷)	طراحی و تبیین الگوی برنامه‌ریزی دانشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب
نتایج حاصل از تحلیل محتوا نشان داد که ۲۴ عامل اثرگذار در پنج بُعد اصلی شایستگی، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، عدالت و جامعیت از مؤلفه‌های مهم نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد مدیریت دانشین‌پروری هستند.	و کریمی و همکاران (۱۳۹۷)	طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد دانشین‌پروری
مدل نهایی شامل چهار معیار اصلی شرایط حداقلی (دارای ۷ زیر معیار)، ارزیابی کاندیدا (دارای ۱۵ غیرمعیار)، توسعه کاندیدا (دارای ۸ زیرمعیار) و معیار ویژگی‌های شغلی و سازمانی (دارای ۸ زیرمعیار) است.	و چترچی و طبری (۱۳۹۸)	طراحی نظام مدیریت دانشین‌پروری در سازمان تأمین اجتماعی
مدل طراحی‌شده دارای ۵ بعد، ۹ مؤلفه و ۲۴ شاخص است. یافته‌ها نشان می‌دهد که ابعاد عوامل زمینه‌ای، شایستگی، طراحی، اجرا و ارزیابی به توسعه مفهوم برنامه‌ریزی دانشینی کمک می‌کند.	و بازنشینی و گل‌فشانی (۱۳۹۹)	مدل مدیریت برنامه‌ریزی دانشین‌پروری با رویکرد مدل شایستگی (شرکت ملی گاز ایران)

### سؤالات پژوهش

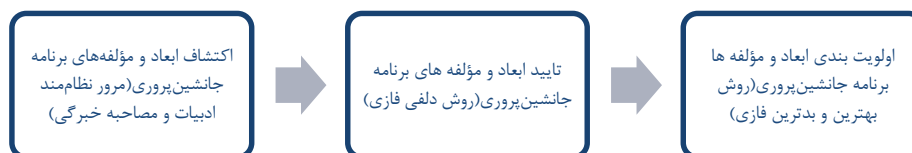
هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های برنامه

جانشین‌پروری در ارتش جمهوری اسلامی ایران است. برآورده نمودن این هدف، مستلزم پاسخگویی به دو سوال فرعی به شرح زیر است:

۱. ابعاد و مؤلفه‌های برنامه جانشین‌پروری ارتش جمهوری اسلامی ایران کدامند؟
۲. درجه اهمیت هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده در برنامه جانشین‌پروری ارتش جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

### روش اجرای پژوهش

در تحقیق پیش‌رو به‌منظور پاسخ به سؤالات و نیل به هدف تحقیق، ابتدا با استفاده از بررسی نظام‌مند ادبیات، مطالعات پیشین به‌طور دقیق و جامع بررسی شد. در ادامه با هدف تکمیل نمودن مؤلفه‌های اکتشافی برنامه جانشین‌پروری و از طریق نمونه‌گیری هدفمند، فهرست تمامی خبرگان ستاد نزا که سابقه اجرایی بالای ۲۰ سال در حوزه سرمایه‌انسانی داشتند، با کمک بانک اطلاعاتی کارکنان پایور نزا شناسایی گردیدند و مصاحبه با خبرگان تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. خروجی بخش کیفی تحقیق (مرور نظام‌مند ادبیات و مصاحبه خبرگی) به‌عنوان ورودی برای تهیه پرسشنامه دلفی فازی استفاده شد و فرآیند دلفی فازی تا همگرا شدن تصمیمات ادامه یافت. در آخرین مرحله با استفاده از روش بهترین و بدترین فازی این ابعاد و مؤلفه‌ها رتبه‌بندی گشتند. شکل ۱ مراحل اجرای پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مراحل اجرای پژوهش

### اکتشاف ابعاد و مؤلفه‌های برنامه جانشین‌پروری (مرور نظام‌مند ادبیات و مصاحبه)

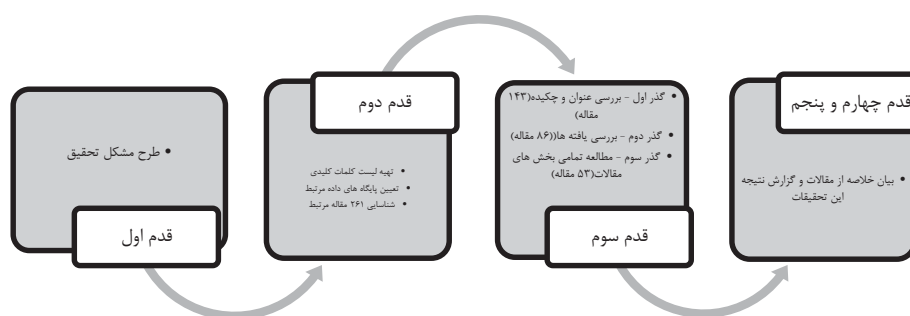
در تحقیق پیش‌رو به‌منظور اطمینان از بررسی کامل مطالعات قبلی در حوزه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، از بررسی نظام‌مند ادبیات استفاده شده است. بر اساس اطلاعات استخراج شده از تحقیقات مرتبط با ارائه ادبیات نظام‌مند سیداوی (۲۰۱۴)، این روش از بررسی مطالعات گذشته

شامل پنج قدم است. **قدم اول**، شکل‌دهی مشکل تحقیق؛ **قدم دوم**، تعیین مطالعات مرتبط؛ در این مرحله می‌بایست جستجو برای یافتن مجموعه‌ای کامل از مقالات مرتبط با موضوع تحقیق انجام گیرد. از همین رو کلمات کلیدی (انگلیسی و فارسی) زیر برای مطالعه پیش رو در نظر گرفته شده‌اند:

Succession, Matching, Succession Model, Succession Model, Succession Program, Succession Planning

جانشین‌پروری، همتاسازی، الگوی جانشین‌پروری، مدل جانشین‌پروری، برنامه جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

پایگاه داده‌های معتبر مقالات به‌منظور یافتن پژوهش‌های مرتبط با کلمات کلیدی بالا، مورد جستجو قرار گرفتند. این پایگاه‌های شامل پایگاه برای مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، Elsevier، ScienceDirect، Google Scholar با توجه به کلمات کلیدی معرفی شده در بالا، نتیجه جستجو تعداد ۲۶۱ مقاله مرتبط به دست آورد. **قدم سوم**، ارزیابی مقالات یافت شده: در این مرحله می‌بایست به بررسی دقیق‌تر در مقالات یافت‌شده پرداخت تا مقالات مناسب را انتخاب نمود. به این منظور، در اولین گذر از فهرست مقالات یافت‌شده، فقط عنوان و چکیده مقالات مورد مطالعه قرار گرفت، تعداد مقالات نگهداری شده پس از گذر اول به عدد ۱۴۳ مورد رسید. در گذر دوم، بخش یافته‌ها در این تحقیقات به طور دقیق مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت. پس از این گذر، تعداد مقالات باقی مانده به عدد ۸۶ مورد رسید. در گذر سوم، تمامی بخش‌های مقالات باقیمانده مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت تا مقالات با ارتباط کاملاً مستقیم با موضوع تحقیق انتخاب شوند. پس از گذر سوم، تعداد مقالات باقیمانده به عدد ۵۳ رسید. **قدم چهارم و پنجم**، بیان خلاصه از مقالات یافت شده نهایی و گزارش نتیجه این تحقیقات است.



شکل ۲. مراحل بررسی نظام‌مند ادبیات پژوهش

محتوای ۵۳ مقاله کاملاً مرتبط بر اساس پاسخگویی به پرسش‌های پژوهش به دقت مطالعه و تحلیل شدند. در نتیجه تحلیل محتوای انجام گرفته، ۴۶ مؤلفه‌های در قالب ۵ بعد اولیه برنامه‌جانشین‌پروری استخراج گردید. در ادامه با هدف تکمیل نمودن مؤلفه‌های اکتشافی برنامه جانشین‌پروری تمامی خبرگان، مدیران و فرماندهان ستاد نزاجا که سابقه کار اجرایی بالای ۲۰ سال در حوزه سرمایه انسانی داشتند شناسایی گردیدند. شایان ذکر است که شناسایی افراد از طریق بانک اطلاعات کارکنان پایور نزاجا (سامانه دستور) انجام گرفت. روش نمونه‌گیری در این بخش نمونه‌گیری هدفمند است و مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. اشباع نظری زمانی حاصل می‌گردد که مؤلفه جدیدی در چند مصاحبه پی در پی بدست نیاید و نتایج تکراری دریافت گردد. در مصاحبه، ضمن تشریح مسئله تحقیق و ارائه فهرست مؤلفه‌های اکتشافی برنامه جانشین‌پروری از مصاحبه شونده درخواست شد که مؤلفه‌های موجود را تکمیل نمایند. پس از هشت مصاحبه، اشباع نظری در خصوص مؤلفه‌های دریافتی از مصاحبه‌شوندگان حاصل شد. مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و پس از تحلیل محتوی و کدگذاری، مجموعاً ۱۲ مقوله اصلی مدنظر مصاحبه‌شوندگان که در فهرست شاخصه‌های اکتشافی اولیه وجود نداشت به فهرست اضافه گردید. در این مرحله، تعداد ۵۸ مؤلفه در قالب ۵ بعد- که خروجی بخش کیفی تحقیق (مرور نظام‌مند ادبیات و مصاحبه) محسوب می‌شود- به دست آمد. جدول شماره ۲، فهرست مقوله‌های اصلی اضافه‌شده از مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲ مقوله‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌ها

ردیف	مقوله
۱	تعیین و اولویت‌بندی مشاغل کلیدی
۲	عدالت محوری برنامه جانشین‌پروری
۳	تأمین اعتبارات متناسب
۴	مدیریت جهادی
۵	توانایی بهره‌گیری از فناوری‌های نو ارتباطی
۶	آراستگی ظاهری
۷	ایمان قلبی به معارف دینی
۸	شناخت ارزش‌های اسلامی



انجام وظایف به‌عنوان تکلیف شرعی	۹
انضباط معنوی (پابندی به اصول)	۱۰
مقید بودن به حفظ بیت‌المال	۱۱
بصیرت و ادراک صحیح رهنمودها	۱۲

### تایید ابعاد و مؤلفه‌های برنامه جانشین‌پروری (روش دلفی فازی)

یافته‌های مرحله کیفی تحقیق به‌عنوان ورودی در مطالعه دلفی فازی مورد استناد قرار گرفت. روش دلفی، پیمایشی مبتنی بر نظرهای متخصصان است و چهار خصوصیت اصلی دارد که عبارتند از: پاسخ بی‌نام، تکرار، بازخورد کنترل‌شده و در نهایت پاسخ گروهی آماری (هسو و همکاران، ۲۰۱۰). در این مطالعه برای اجرای تصمیم‌گیری گروهی از تابع عضویت فازی مثلثی استفاده شده است و برای غربال عامل‌های جایگزین در قدم اول، تأیید شاخص‌های شناسایی‌شده برنامه جانشین‌پروری تابع عضویت مثلثی و تئوری فازی به کار بسته‌شده است. به‌منظور ارزیابی ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده، محقق اقدام به انتخاب ۲۰ نفر از صاحب‌نظران حوزه سرمایه‌انسانی در ستاد نذاجا نمود. دعوت‌نامه‌ای همراه با شرح مختصری از مسئله تحقیق جهت عضویت در پانل خبرگی این پژوهش برای این نفرات ارسال شد و در نهایت ۱۵ نفر برای عضویت در پانل خبرگی مشخص گردیدند. اعضای پانل خبرگان، گروهی از مدیران و کارشناسان حوزه سرمایه‌انسانی از ستاد نذاجا می‌باشند و نحوه شناسایی آن‌ها براساس ۴ ویژگی دانش (دارای رسته اداری پرسنلی با حداقل مدرک کارشناسی ارشد مرتبط)، تجربه (سنوات خدمتی بالای ۱۰ سال)، تمایل و زمان کافی برای شرکت در پژوهش بوده است. در دور نخست، پرسشنامه‌ای که از فهرست مؤلفه‌ها و ابعاد بدست آمده از مرحله کیفی تحقیق تهیه گردید؛ به منظور تأیید روایی و پایایی در اختیار سه نفر از صاحب‌نظران قرار گرفت و پس از انجام اعمال اصلاحات خواسته‌شده و تأیید پرسشنامه در اختیار اعضای پانل قرار گرفت. در نهایت پس از سه مرحله توزیع پرسش‌نامه و دریافت نظرات خبرگان و انجام تجزیه و تحلیل (محاسبات فازی) اجماع لازم در خصوص ابعاد و مؤلفه‌های برنامه جانشین‌پروری حاصل گردید. مشخصات جمعیت شناختی اعضای پانل خبرگی از نظر درجه، یک نفر سرتیپ دوم، چهار نفر سرهنگ، سه نفر سرهنگ دوم، پنج نفر سرگرد و دو نفر سروان و پایین‌تر بودند؛ همچنین از نظر مدرک تحصیلی، چهار نفر با مدرک تحصیلی دکتری و مابقی

دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند.

### اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های برنامه جانشین‌پروری (روش بهترین و بدترین فازی)

رضایی‌آذر سال ۲۰۱۵ روش بهترین و بدترین (BWM) را به عنوان روشی تازه مطرح نمود. این روش وزن عوامل را با راحتی و دقتی بیشتر، همراه با زمان مقایسه کمتر و پیوستگی و ثبات بیشتر ارائه می‌نماید. گوو و ژائو<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) مدلی ترکیبی پیشنهاد نمودند که برای رسیدن به دقت بالاتر در تصمیم‌گیری، روش فازی را با روش BWM ترکیب می‌نماید. (حافظ‌الکتب و حافظ‌الکتب<sup>۳</sup>؛ ۲۰۱۷) نیز روشی پیشنهاد کردند که بر مبنای روش بهترین و بدترین فازی (FBMW) تصمیم‌های انفرادی و گروهی را تلفیق می‌نماید. در مطالعه پیش رو، درجه ترجیح فازی تمام متغیرها در قالب مجموعه‌های فازی مثلثی مورد ارزیابی قرار گرفته است. یک مدل فازی برنامه‌نویسی ریاضیاتی برای به دست آوردن وزن‌های ابعاد و مؤلفه‌های برنامه جانشین‌پروری در مراحل زیر ایجاد گردید:

مرحله ۱: تشکیل سیستم تصمیم‌گیری استاندارد

در این مرحله، بر مبنای مرور ادبیات و به‌کارگیری نظرات خبرگان و متخصصین حوزه، سیستم ارزیابی زیرمؤلفه‌ها باید مشخص گردد. فرض می‌شود برای مورد تحقیق  $n$  زیرمؤلفه وجود دارد  $\{S_1, S_2, \dots, S_n\}$ .

مرحله ۲: تعیین بهترین (با اهمیت‌ترین) و بدترین (کم‌اهمیت‌ترین) مؤلفه یا زیرمؤلفه

در این مرحله، بر اساس سیستم تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیرنده بهترین و بدترین زیرمؤلفه‌ها را تعیین می‌کند.

مرحله ۳: به دست آوردن بردار BO (best-to-others)

در این مرحله می‌بایست ترجیحات فازی بهترین زیرمؤلفه نسبت به بقیه با استفاده از اعداد فازی مثلثی (TFN)، همان‌طور که در جدول ۳-۱ تعیین گردد.

<sup>۱</sup> Fuzzy Best and Worst Method

<sup>۲</sup> Rezaei, 2015

<sup>۳</sup> Guo and Zhao, 2017

<sup>۴</sup> Hafezalkotob and Hafezalkotob 2017

بردار BO به صورت  $\tilde{Q}_b = (\tilde{q}_{b1}, \tilde{q}_{b2}, \dots, \tilde{q}_{bn})$  توصیف می‌گردد که در آن اندیس  $b$  نمایان‌گر بهترین زیرمؤلفه و  $\tilde{q}_{bi}$  عدد فازی مثلثی است که میزان اهمیت بهترین زیرمؤلفه ( $C_b$ ) را نسبت به زیرمؤلفه  $i$  ( $C_i$ ) نشان می‌دهند. بر این اساس واضح است که رابطه مقابل می‌بایست برقرار باشد:  $\tilde{q}_{bb} = (1, 1, 1)$

مرحله ۴: به دست آوردن بردار OW (others-to-worst)

این مرحله نیز روندی مشابه مرحله ۳ دارد، تصمیم‌گیرنده ترجیحات فازی تمامی زیرمؤلفه‌ها را نسبت به بدترین زیرمؤلفه با استفاده از اعداد فازی مثلثی لیست شده در جدول ۳-۱ مشخص می‌نماید.

بردار OW به صورت  $\tilde{Q}_w = (\tilde{q}_{1w}, \tilde{q}_{2w}, \dots, \tilde{q}_{nw})$  توصیف می‌گردد که در آن اندیس  $w$  نمایانگر بدترین زیرمؤلفه و  $\tilde{q}_{iw}$  عدد فازی مثلثی است که میزان اهمیت زیرمؤلفه  $i$  ( $C_i$ ) را نسبت به بدترین زیرمؤلفه نشان می‌دهد. بر این اساس واضح است که رابطه مقابل می‌بایست برقرار باشد:  $\tilde{q}_{ww} = (1, 1, 1)$

مرحله ۵: تعیین وزن‌های بهینه فازی  $(\omega_1^*, \omega_2^*, \dots, \omega_n^*)$

ضرایب وزنی ایده‌آل برای هر زیرمؤلفه از روابط زیر تبعیت می‌کند:

$$\frac{\tilde{\omega}_i}{\tilde{\omega}_w} = \tilde{q}_{bi} \text{ و } \frac{\tilde{\omega}_b}{\tilde{\omega}_i} = \tilde{q}_{bi}$$

می‌توان وزن مؤلفه و زیرمؤلفه را از بیشینه و کمینه ساختن اختلاف مطلق  $\left| \frac{\tilde{\omega}_b}{\tilde{\omega}_i} - \tilde{q}_{bi} \right|$  و  $\left| \frac{\tilde{\omega}_i}{\tilde{\omega}_w} - \tilde{q}_{iw} \right|$  به دست آورد که در آن  $\tilde{\omega}_b$ ،  $\tilde{\omega}_i$  و  $\tilde{\omega}_w$  اعداد فازی مثلثی هستند و  $\tilde{\omega}_i = (l_i^\omega, m_i^\omega, u_i^\omega)$ . در این رابطه  $l_i^\omega$  کران پایینی ضریب وزنی مؤلفه و زیرمؤلفه  $i$ ،  $m_i^\omega$  کران وسط و  $u_i^\omega$  کران بالایی می‌باشد. سپس وزن بهینه از حل مسئله بهینه‌سازی غیرخطی با محدودیت که در ذیل ارائه شده است می‌تواند به دست آید.

$$\min \zeta^*$$

$$s. t = \begin{cases} \left| \frac{\tilde{\omega}_i}{\tilde{\omega}_b} - \tilde{q}_{bi} \right| \leq \zeta^* \\ \left| \frac{\tilde{\omega}_i}{\tilde{\omega}_w} - \tilde{q}_{iw} \right| \leq \zeta^* \\ \sum_{i=1}^n R(\omega_i) = 1 \\ l_i^\omega \leq m_i^\omega \leq u_i^\omega \\ l_i^\omega \geq 0 \\ i = 1, 2, \dots, n \end{cases} \quad (۴)$$

در صورتی که  $\zeta^* = (h^*, h^*, h^*)$  و  $R(\omega_i) = \frac{l_i + m_i + u_i}{6}$  باشد، معادله مذکور برای داشتن جزئیات بیشتر می‌تواند به حالت زیر تغییر شکل یابد:

$$s. t = \begin{cases} \left| \frac{(l_b^\omega, m_b^\omega, u_b^\omega)}{(l_i^\omega, m_i^\omega, u_i^\omega)} - (l_{bi}, m_{bi}, u_{bi}) \right| \leq (h^*, h^*, h^*) \\ \left| \frac{(l_i^\omega, m_i^\omega, u_i^\omega)}{(l_w^\omega, m_w^\omega, u_w^\omega)} - (l_{iw}, m_{iw}, u_{iw}) \right| \leq (h^*, h^*, h^*) \\ \sum_{i=1}^n R(\omega_i) = 1 \\ l_i^\omega \leq m_i^\omega \leq u_i^\omega \\ l_i^\omega \geq 0 \\ i = 1, 2, \dots, n \end{cases} \quad (۵)$$

در اینجا  $\tilde{q}_{iw} = (l_{iw}, m_{iw}, u_{iw})$  و  $\tilde{q}_{bi} = (l_{bi}, m_{bi}, u_{bi})$  می‌باشد. وزن زیرمؤلفه فازی که با عدد فازی مثلثی  $\tilde{\omega}_i = (l_i^\omega, m_i^\omega, u_i^\omega)$  نمایش داده شده است در این مرحله به عدد قطعی تبدیل می‌گردد.

تابع  $R(\tilde{\omega}_i)$  جهت رفع ابهام اعداد مبهم به کار می‌رود، پس وزن هر مؤلفه و زیرمؤلفه می‌تواند به دست آید.

مرحله ۶: تعیین نرخ سازگاری (CR) برای روش بهترین و بدترین (BWM)

CR نشانگر مناسبی برای تعیین سازگاری مقایسات زوجی می‌باشد. یک مقایسه زمانی کاملاً پیوسته ارزشیابی می‌شود که معادله پیش رو برقرار باشد:  $\tilde{q}_{bi} \times \tilde{q}_{iw} = \tilde{q}_{bw}$  که  $\tilde{q}_{bi}$ ،  $\tilde{q}_{iw}$  و  $\tilde{q}_{bw}$  در این فرمول به ترتیب ترجیح فازی بهترین زیرمؤلفه نسبت به زیرمؤلفه  $i$ ، ترجیح فازی زیرمؤلفه  $i$  نسبت به بدترین زیرمؤلفه و ترجیح فازی بهترین زیرمؤلفه نسبت به بدترین زیرمؤلفه می‌باشند. CR می‌تواند نشانگر درجه سازگاری یک مقایسه فازی زوجی باشد. گوو و ژائو در سال ۲۰۱۷ مدلی جهت محاسبه نرخ سازگاری پیشنهاد کرده‌اند. با توجه به این که ناسازگاری زمانی که  $\tilde{q}_{bi} \times \tilde{q}_{iw} \neq \tilde{q}_{bw}$  اتفاق می‌افتد، حداکثر ناسازگاری زمانی که  $\tilde{q}_{bi} = \tilde{q}_{iw} = \tilde{q}_{bw}$  باشد رخ خواهد داد که در این صورت می‌توان برای برقراری رابطه شماره ۶ متغیر  $\zeta$  را محاسبه نمود:

$$(\tilde{q}_{bw} - \zeta) \times (\tilde{q}_{bw} - \zeta) = (\tilde{q}_{bw} + \zeta) \quad (۶)$$

گوو و ژائو (۲۰۱۷) مطرح کردند که از کران بالایی ( $u_{bw}$ ) برای محاسبه CR می‌توان استفاده کرد؛ لذا رابطه ۶ را به صورت زیر (رابطه ۷) می‌توان بازنویسی نمود:

$$\zeta^2 - (1 + 2u_{bw})\zeta + (u_{bw}^2 - u_{bw}) = 0 \quad (۷)$$

در حالی که  $\tilde{q}_{bw} = (l_{bw}, m_{bw}, u_{bw})$  و مطابق با جدول ۳، مقادیر  $u_{bw}$  به صورت مقابل می‌باشد:  $u_{bw} = 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10$

بیشترین مقدار ممکن برای  $\zeta$  که به عنوان شاخص سازگاری (CI) لحاظ می‌شود، می‌تواند از معادله ۷ به دست آید. مقادیر شاخص سازگاری برای مقادیر مختلف  $u_{bw}$  در جدول ۳ نشان داده شده است.

<sup>۱</sup> Consistency Ratio

<sup>۲</sup> Consistency Index

جدول ۳. مقادیر شاخص سازگاری برای مقادیر مختلف  $u_{bw}$ 

شاخص سازگاری (CI)	$\tilde{q}_{bw}$	متغیرهای زبانی
۳/۰۰	(۱,۱,۱)	به یک اندازه با اهمیت (EI)
۶/۰۰	(۱,۲,۳)	بین هر دو
۷/۳۶	(۲,۳,۴)	کمی با اهمیت (SI)
۸/۶۹	(۳,۴,۵)	بین هر دو
۱۰/۰۰	(۴,۵,۶)	نسبتاً با اهمیت (FI)
۱۱/۲۷	(۵,۶,۷)	بین هر دو
۱۲/۵۳	(۶,۷,۸)	خیلی با اهمیت (VI)
۱۳/۷۷	(۷,۸,۹)	بین هر دو
۱۵/۰۰	(۸,۹,۱۰)	کاملاً با اهمیت (AI)

## مرحله ۷: تعیین وزن‌های مؤلفه یا زیرمؤلفه

با فرض استفاده از نظر  $k$  نفر متخصص، وزن مؤلفه یا زیرمؤلفه  $J$  می‌تواند از طریق بردار  $\tilde{\omega}_J = \{\omega_J^1, \omega_J^2, \dots, \omega_J^k\}$  به دست آید و وزن مؤلفه یا زیرمؤلفه از طریق گرفتن میان تمامی مقادیر  $\tilde{\omega}_J$  به دست می‌آید.

$$\omega = \frac{1}{k} [\omega_J^1 + \omega_J^2 + \omega_J^3 + \dots + \omega_J^k] \quad (8)$$

## تجزیه و تحلیل یافته‌ها

همان‌طور که در بخش قبلی مقاله اشاره شد، خروجی مرحله کیفی شامل ۵ بعد با ۵۸ مؤلفه در قالب پرسشنامه در اختیار اعضای پانل قرار گرفته و از ایشان درخواست شد که ایده‌ها، پیشنهادهای و نظرات اصلاحی و تکمیلی خود را در خصوص هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های برنامه‌جانشین‌پروری، اعلام نمایند. پس از دریافت نظرات به اعداد فازی مثلثی تبدیل گشت و مقادیر فازی‌زدایی شده بعد از انجام محاسبات به دست آمد. بر اساس نظر

چنگ و لین<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) توقف فرایند نظر سنجی زمانی است که تفاوت میزان فازی‌زدای شده هر مرحله با مرحله قبلی کمتر از ۰/۲ باشد که در این تحقیق تفاوت مقدار فازی‌زدایی شده مرحله دوم و سوم برای مؤلفه‌های تاییدشده کمتر از ۰/۲ بود. از آنجایی که در هر مرحله عناصری پذیرفته شدند که از آستانه ۷ بالاتر بودند و مؤلفه‌ها با مقادیر زیر آستانه ۷ حذف گشتند. در این ارزشیابی ۱۲ مفهوم «پاداش‌های درونی مانند تحسین رده بالاتر، مسیر شغلی چند وجهی، میزان تقسیم‌کار در واحدهای سازمانی، میزان آزادی عمل و تصمیمات مستقل فرمانده و مدیر، افزایش اعتماد و احساس مسئولیت، توانایی بهره‌گیری از فناوری‌های نو ارتباطی، نوآوری در حل مسائل، نوآوری در حل مسائل، شناخت ارزش‌های اسلامی، انجام وظایف به عنوان تکلیف شرعی، توجه به سرمایه اجتماعی سازمان، پایبندی به هنجارهای سازمانی»، با توجه به این که نمره‌ای کمتر از حد آستانه کسب نموده بودند، حذف گشتند و بعد از غربالگری، تعداد مؤلفه‌ها به ۴۶ مورد کاهش پیدا نمود. نتایج ارزشیابی مؤلفه‌ها جانشین‌پروری در جدول ۴ فهرست شده‌اند.

جدول ۴. نتایج ارزشیابی مؤلفه‌های برنامه جانشین‌پروری جهت غربال‌گری

مؤلفه	Min	میانگین	نمره فازی‌زدایی شده	نتیجه‌آزمون
شناسایی و جذب سرمایه انسانی C101	-۴	۵	۹/۱۵۸	عدم رد
امتیازات، پاداش، ترفیع و ارشدیت C102	-۴	۹	۸/۰۴۵	عدم رد
فرآیندهای نظام جبران عملکرد (تناسب پاداش و نظام مدون و دقیق ارزیابی عملکرد کارکنان)	-۳	۰	۷/۸۱۴	عدم رد
فرصت دهی به افراد برای اصلاح عملکردهای	-۴	۵	۷/۰۵۲	عدم رد
اطلاع‌رسانی مناسب نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان	-۱	۲	۷/۰۰۸	عدم رد
پاداش‌های درونی مانند تحسین رده بالاتر ۱۰۷C	-۲	۰	۷/۸۹۲	عدم رد
مسیر شغلی چندوجهی C108	-۲	۷	۵/۳۴۵	رد
همگام بودن راهبردهای سازمان و برنامه	-۱	۲	۶/۰۵۰	رد
وجود متولی برای اجرای برنامه جانشین‌پروری	-۲	۹	۸/۸۰۶	عدم رد
تمایل به جذب نیروهای مستعد C111	-۴	۰	۸/۷۳۵	عدم رد
ایجاد خزانه استعداد C112	-۳	۰	۷/۶۷۴	عدم رد
تعیین شایستگی و ویژگی‌های لازم برای مشاغل	-۴	۱	۹/۰۰۵	عدم رد
شفافیت در خصوص شایستگی‌های لازم مشاغل و	-۴	۹	۸/۷۳۵	عدم رد
	-۴	۴	۷/۳۳۸	عدم رد

<sup>۱</sup> Cheng & Lin, 2002

۲۴ / فصلنامه مدیریت نظامی، سال بیست و یکم، شماره ۱، بهار ۱۴۰۰

عدم رد	۷/۳۷۴	۰	-۳	تعیین و اولویت‌بندی مشاغل کلیدی C115
عدم رد	۷/۰۲۹	۳	-۲	لزوم رسمیت (تعدد مقررات و دستورالعمل‌ها)
رد	۵/۰۰۵	۲	-۱	میزان تقسیم‌کار در واحدهای سازمانی C117
عدم رد	۷/۰۱۹	۵	-۲	تعدد سطوح سلسله‌مراتب سازمانی C118
عدم رد	۷/۴۵۸	۸	-۳	عدالت محوری برنامه جانشین‌پروری C119
عدم رد	۷/۲۲۱	۵	-۳	انعطاف‌پذیری برنامه جانشین‌پروری C120
رد	۵/۰۱۴	۲	-۲	میزان آزادی عمل و تصمیمات مستقل فرمانده و
عدم رد	۸/۰۳۷	۷	-۴	تدارکات و تأمین تجهیزات و امکانات C۲۰۱
عدم رد	۷/۰۲۰	۰	-۳	تأمین اعتبارات متناسب C202
عدم رد	۷/۵۲۲	۰	-۴	حمایت سلسله‌مراتب از برنامه جانشین‌پروری
رد	۶/۰۸۵	۱	-۱	افزایش اعتماد و احساس مسئولیت C204
عدم رد	۷/۴۱۱	۶	-۲	حمایت زیرمجموعه از برنامه جانشین‌پروری
رد	۷/۰۹۲	۰	-۱	توانایی بهره‌گیری از فناوری‌های نو ارتباطی
عدم رد	۷/۰۸۰	۰	-۴	قابلیت‌های تجزیه و تحلیل مسائل (ادراکی) C302
عدم رد	۸/۰۰۲	۰	-۳	قابلیت‌های اجرای راه حل در مشکلات حوزه
عدم رد	۷/۰۲۵	۲	-۲	شناسایی واقعیات حیاتی و راهبردی در حوزه
عدم رد	۸/۰۲۰	۲	-۴	پشتکار در اجرای ماموریت C305
عدم رد	۷/۰۲۹	۲	-۳	قابلیت‌های ارتباطی با سایرین (فن بیان) C306
رد	۶/۹۰۵	۹	-۲	نوآوری در حل مسائل C307
رد	۶/۷۴۱	۸	-۱	مهارت‌های تخصصی-مدیریتی C308
عدم رد	۷/۳۵۶	۶	-۳	سعه صدر در مواجهه با انتقادات C309
عدم رد	۷/۲۴۷	۵	-۳	قابلیت‌های فهم صحیح رهنمودهای رهبری
عدم رد	۸/۰۱۲	۲	-۳	آراستگی ظاهری C311
عدم رد	۷/۶۰۴	۸	-۱	مشورت‌پذیر بودن فرد C312
عدم رد	۸/۵۲۴	۶	-۴	سطح سلامت جسمی و ورزشی C313
عدم رد	۸/۵۹۷	۹	-۴	علم و تحصیلات دانشگاهی C314
عدم رد	۷/۰۹۱	۵	-۳	ایمان قلبی به معارف دینی C401
رد	۶/۰۵۵	۲	-۱	شناخت ارزش‌های اسلامی C402
رد	۶/۰۱۰	۹	-۱	انجام وظایف به‌عنوان تکلیف شرعی C403
عدم رد	۸/۰۱۵	۷	-۲	انضباط معنوی (پایبندی به اصول) C404
عدم رد	۸/۰۳۶	۲	-۴	امانت‌داری و حفظ اسرار C405
عدم رد	۷/۳۵۷	۸	-۳	مقید بودن به حفظ بیت‌المال C406
عدم رد	۷/۰۰۸	۵	-۲	مسئولیت‌پذیری اجتماعی C407
رد	۵/۸۹۱	۰	-۱	توجه به سرمایه اجتماعی سازمان C408
رد	۶/۵۲۴	۸	-۲	پایبندی به هنجارهای سازمانی C409
عدم رد	۹/۰۵۸	۳	-۵	مدیریت جهادی C410



شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های برنامه ... / ۲۵

عدم رد	۸/۷۰۱	۹	-۳	روحیه نظامی‌گری و سازگاری فرهنگی C411
عدم رد	۷/۲۰۳	۶	-۳	آینده‌نگری در برنامه‌های جانشین‌پروری C412
عدم رد	۷/۰۴۱	۱	-۲	بصیرت و ادراک صحیح رهنمودها C413
عدم رد	۸/۰۲۹	۵	-۳	آموزش‌های بعد از انتصاب در مشاغل کلیدی
عدم رد	۸/۱۲۰	۷	-۴	دوره‌های آموزشی حین خدمت C502
عدم رد	۷/۵۰۴	۰	-۵	دوره‌های کارورزی مناسب برای تصدی مشاغل
عدم رد	۸/۵۲۲	۰	-۴	مناسب و بروز بودن آموزش‌های سازمانی C504
عدم رد	۸/۲۱۳	۸	-۴	توجه به مستندسازی تجارب و دانش سازمانی

در این پژوهش برای رتبه‌بندی و تعیین وزن ابعاد و مؤلفه‌ها در برنامه جانشین‌پروری، از روش بهترین و بدترین فازی که شامل ۷ قدم، برای محاسبه اوزان ابعاد و مؤلفه‌ها مورد استفاده قرار گرفتند. از خبرگان خواسته شد تا مهم‌ترین بعد از بین پنج بعد اصلی در جدول ۵ و مهم‌ترین مؤلفه در هر بعد را مشخص نمایند. به طور مشابه، کم‌اهمیت‌ترین مؤلفه و بعد نیز بر اساس نظر کارشناسان انتخاب گردید. جدول ۵ بهترین و بدترین بعدهای انتخاب‌شده توسط کارشناسان را نشان می‌دهد. در این بین، سه کارشناس اظهار داشتند بعد قابلیت‌های فردی (D3) مهم‌ترین بعد می‌باشد و هفت کارشناس بعد قابلیت‌های سازمانی (D1) را مهم‌ترین دانستند. ۵ کارشناس باقی‌مانده نیز بعد قابلیت‌های توسعه‌ای (D5) را به عنوان با اهمیت‌ترین بعد انتخاب کردند. تمامی کارشناسان به اجماع بعد قابلیت‌های فرهنگی (D4) را به عنوان کم‌اهمیت‌ترین بعد از میان پنج مقوله اصلی ارزیابی نمودند. بهترین و بدترین مؤلفه‌ها نیز برای هر بعد به روشی مشابه انتخاب گردید.

جدول ۵. نظر ۱۵ کارشناس در مورد تعیین بهترین و بدترین مؤلفه

بعد	تعیین‌شده به عنوان بهترین توسط کارشناس شماره	تعیین‌شده به عنوان بدترین توسط کارشناس شماره
D1	۱،۳،۴،۹،۱۱،۱۲،۱۳	
D2		
D3	۲،۸،۱۵	
D4		۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵
D5	۵،۶،۷،۱۰،۱۴	

بعد از انتخاب بهترین و بدترین ابعاد و مؤلفه‌ها، از کارشناسان خواسته شد تا ترجیح بهترین مورد نسبت به بقیه و ترجیح بقیه نسبت بدترین مورد را با استفاده از متغیرهای زبانی، مشخص

نمایند که نتایج زیر به دست آمد.

جدول ۶. بردار مؤلفه BO برای ۱۵ کارشناس

شماره کارشناس	بهترین مؤلفه	D1	D2	D3	D4	D5
۱	D1	(۱'۱'۱)	(۵'۶'۷)	(۲'۳'۴)	(۳'۴'۵)	(۱'۲'۳)
۲	D3	(۱'۲'۳)	(۷'۸'۹)	(۱'۱'۱)	(۲'۳'۴)	(۱'۱'۱)
۳	D1	(۱'۱'۱)	(۶'۷'۸)	(۱'۲'۳)	(۱'۲'۳)	(۲'۳'۴)
۴	D1	(۱'۱'۱)	(۷'۸'۹)	(۲'۳'۴)	(۲'۳'۴)	(۱'۱'۱)
۵	D5	(۱'۲'۳)	(۸'۹'۱۰)	(۱'۱'۱)	(۴'۵'۶)	(۱'۱'۱)
۶	D5	(۱'۱'۱)	(۵'۶'۷)	(۳'۴'۵)	(۲'۳'۴)	(۱'۱'۱)
۷	D1	(۱'۱'۱)	(۶'۷'۸)	(۳'۴'۵)	(۴'۵'۶)	(۱'۲'۳)
۸	D3	(۱'۲'۳)	(۶'۷'۸)	(۱'۱'۱)	(۱'۱'۱)	(۲'۳'۴)
۹	D1	(۱'۱'۱)	(۴'۵'۶)	(۲'۳'۴)	(۲'۳'۴)	(۱'۱'۱)
۱۰	D5	(۲'۳'۴)	(۷'۸'۹)	(۴'۵'۶)	(۴'۵'۶)	(۱'۱'۱)
۱۱	D1	(۱'۱'۱)	(۸'۹'۱۰)	(۱'۲'۳)	(۲'۳'۴)	(۴'۵'۶)
۱۲	D1	(۱'۱'۱)	(۶'۷'۸)	(۲'۳'۴)	(۲'۳'۴)	(۲'۳'۴)
۱۳	D1	(۱'۱'۱)	(۴'۵'۶)	(۲'۳'۴)	(۲'۳'۴)	(۱'۱'۱)
۱۴	D5	(۲'۳'۴)	(۷'۸'۹)	(۳'۴'۵)	(۴'۵'۶)	(۱'۱'۱)
۱۵	D3	(۱'۲'۳)	(۷'۸'۹)	(۱'۱'۱)	(۲'۳'۴)	(۱'۱'۱)

جدول ۷. بردار مؤلفه OW برای ۱۵ کارشناس

شماره کارشناس	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
بهترین مؤلفه	D۴	D۴	D۴	D۴	D۴	D۴	D۴	D۴	D۴	D۴	D۴	D۴	D۴	D۴	D۴
D1	(۵'۶'۷)	(۶'۷'۸)	(۶'۷'۸)	(۶'۷'۸)	(۷'۸'۹)	(۵'۶'۷)	(۶'۷'۸)	(۴'۵'۶)	(۴'۵'۶)	(۵'۶'۷)	(۸'۹'۱۰)	(۶'۷'۸)	(۷'۸'۹)	(۵'۶'۷)	(۶'۷'۸)
D۲	(۱'۱'۱)	(۱'۱'۱)	(۱'۱'۱)	(۱'۱'۱)	(۱'۱'۱)	(۱'۱'۱)	(۱'۱'۱)	(۱'۱'۱)	(۱'۱'۱)	(۱'۱'۱)	(۱'۱'۱)	(۱'۱'۱)	(۱'۱'۱)	(۲'۳'۴)	(۱'۱'۱)
D۳	(۴'۵'۶)	(۷'۸'۹)	(۵'۶'۷)	(۵'۶'۷)	(۶'۷'۸)	(۴'۵'۶)	(۲'۳'۴)	(۴'۵'۶)	(۴'۵'۶)	(۶'۷'۸)	(۲'۳'۴)	(۲'۳'۴)	(۸'۹'۱۰)	(۴'۵'۶)	(۵'۶'۷)
D۴	(۲'۳'۴)	(۴'۵'۶)	(۴'۵'۶)	(۴'۵'۶)	(۶'۷'۸)	(۲'۳'۴)	(۲'۳'۴)	(۶'۷'۸)	(۲'۳'۴)	(۲'۳'۴)	(۴'۵'۶)	(۲'۳'۴)	(۸'۹'۱۰)	(۱'۱'۱)	(۵'۶'۷)
D۵	(۴'۵'۶)	(۵'۶'۷)	(۲'۳'۴)	(۵'۶'۷)	(۷'۸'۹)	(۵'۶'۷)	(۴'۵'۶)	(۲'۳'۴)	(۴'۵'۶)	(۴'۵'۶)	(۵'۶'۷)	(۵'۶'۷)	(۸'۹'۱۰)	(۴'۵'۶)	(۲'۳'۴)

وزن ابعاد و مؤلفه‌ها با استفاده از مدلی خطی برای کارشناسان با توجه به رابطه ۸ محاسبه گردید. در این نظرسنجی تمامی کارشناسان سابقه کاری زیادی در حوزه سرمایه انسانی کارکنان نژادا داشته‌اند و نظرات آن‌ها از نظر میزان اهمیت، یکسان در نظر گرفته شده است. در این راستا، میانگین وزنی ابعاد و مؤلفه‌ها با نظر کارشناسان به دست آمد که در جدول ۸ رتبه‌بندی شده است.

جدول ۸. وزن نهایی ابعاد و مؤلفه‌های برنامه جانشین‌پروری

رتبه	وزن مؤلفه	مؤلفه	وزن بعد	بعد
۱	۰/۰۷۹۳۲	شناسایی و جذب سرمایه انسانی C101	۰/۲۸۴	قابلیت‌های سازمانی D1
۲۰	۰/۰۱۳۲۷	امتیازات، پاداش، ترفیع و ارشدیت C102		
۶	۰/۰۶۲۱۱	فرآیندهای نظام جبران عملکرد (تناسب پاداش و عملکرد)		
۹	۰/۰۰۱۰۷	نظام مدون و دقیق ارزیابی عملکرد کارکنان C104		
۴۳	۰/۰۰۱۲۴	فرصت دهی به افراد برای اصلاح عملکردهای نامناسب C105		
۳۰	۰/۰۰۳۸۸	اطلاع‌رسانی مناسب نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان C106		
۱۴	۰/۰۳۱۰۵	همگام بودن راهبردهای سازمان و برنامه جانشین‌پروری C109		
۱۳	۰/۰۳۸۲۳	وجود متولی برای اجرای برنامه جانشین‌پروری C110		
۸	۰/۰۶۰۱۷	تمایل به جذب نیروهای مستعد C111		
۱۶	۰/۰۲۱۴۵	ایجاد خزانه استعداد C112		
۱۲	۰/۰۴۰۰۱	تعیین شایستگی و ویژگی‌های لازم برای مشاغل کلیدی C113		
۱۰	۰/۰۴۵۰۷	شفافیت درخصوص شایستگی‌های لازم مشاغل و نحوه احراز آن		
۳۱	۰/۰۰۳۴۶	تعیین و اولویت‌بندی مشاغل کلیدی C115		
۱۷	۰/۰۲۰۳۵	لزوم رسمیت (تعدد مقررات و دستورالعمل‌ها) C116		
۴۵	۰/۰۰۱۱۵	تعدد سطوح سلسله مراتب سازمانی C118	۰/۱۷۳	قابلیت‌های رهبری D2
۱۸	۰/۰۱۹۳۳	عدالت محوری برنامه جانشین‌پروری C119		
۲۹	۰/۰۰۴۰۸	انعطاف‌پذیری برنامه جانشین‌پروری C120		
۴۴	۰/۰۰۱۱۸	تدارکات و تامین تجهیزات و امکانات C201		
۲۸	۰/۰۰۴۴۳	تامین اعتبارات متناسب C202	۰/۱۸۲	قابلیت‌های فردی D3
۵	۰/۰۶۸۸۴	حمایت سلسله مراتب از برنامه جانشین‌پروری C203		
۲۶	۰/۰۰۵۵۷	حمایت زیرمجموعه از برنامه جانشین‌پروری C205		
۴	۰/۰۶۹۲۷	قابلیت‌های تجزیه و تحلیل مسائل (ادراکی) C302	۰/۱۸۲	قابلیت‌های فردی D3
۳۲	۰/۰۰۲۹۶	قابلیت‌های اجرای راه حل در مشکلات حوزه خدمتی C303		
۳۳	۰/۰۰۲۶۱	شناسایی واقعیات حیاتی و راهبردی در حوزه کاری C304		
۲۱	۰/۰۰۹۸۵	پشتکار در اجرای ماموریت C305		
۳۴	۰/۰۰۱۸۹	قابلیت‌های ارتباطی با سایرین (فن بیان) C306		
۴۰	۰/۰۰۱۴۷	سعه صدر در مواجهه با انتقادات C309		
۴۱	۰/۰۰۱۳۵	قابلیت‌های فهم صحیح رهنمودهای رهبری C310		
۲۳	۰/۰۰۷۹۸	آراستگی ظاهری C311		
۴۶	۰/۰۰۱۰۴	مشورت پذیر بودن فرد C312		
۲۴	۰/۰۰۷۰۲	سطح سلامت جسمی و ورزشی C313		
۲۲	۰/۰۰۹۷۷	علم و تحصیلات دانشگاهی C314	۰/۱۹۷	
۲	۰/۰۷۴۸۴	ایمان قلبی به معارف دینی C401		
۱۹	۰/۰۱۴۵۰	انضباط معنوی (پایبندی به اصول) C404		

۲۵	۰/۰۰۶۳۵	امانت‌داری و حفظ اسرار C405	قابلیت‌های فرهنگی D4
۲۷	۰/۰۰۴۸۹	مقید بودن به حفظ بیت‌المال C406	
۳۸	۰/۰۰۱۵۸	مسئولیت‌پذیری اجتماعی C407	
۳	۰/۰۷۰۰۴	مدیریت جهادی C410	
۳۹	۰/۰۰۱۵۲	روحیه نظامی‌گری و سازگاری فرهنگی C411	
۴۲	۰/۰۰۱۲۸	آینده‌نگری در برنامه‌های جانشین‌پروری C412	
۳۷	۰/۰۰۱۶۰	بصیرت و ادراک صحیح رهنمودها C413	قابلیت‌های توسعه‌ای D5
۱۵	۰/۰۲۸۷۹	آموزش‌های بعد از انتصاب در مشاغل کلیدی C501	
۳۶	۰/۰۰۱۶۱	دوره‌های آموزشی حین خدمت C502	
۳۵	۰/۰۰۱۷۸	دوره‌های کارورزی مناسب برای تصدی مشاغل کلیدی C503	
۷	۰/۰۶۰۵۳	مناسب و بروز بودن آموزش‌های سازمانی C504	
۱۱	۰/۰۴۰۳۵	توجه به مستندسازی تجارب و دانش سازمانی C505	

با محاسبه مقادیر نرخ سازگاری برای تمام مؤلفه‌ها از نظرات کارشناسان، تمامی آن‌ها مقادیری زیر ۰/۱ داشتند. مقادیر کمتر نشان از سازگاری بیشتر در مقایسات زوجی دارد. نتایج حاکی از آن بود که بعد قابلیت‌های سازمانی (D1، ۲۸/۴٪)، بیشترین وزن در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را دارد. قابلیت سازمانی در اینجا شامل دانش، مهارت و ویژگی‌های سازمان در مدیریت سرمایه انسانی است که در ساختار، فرآیندها و راهبردهای آن نهادینه شده است. دانش، توانش و انگیزش ابعاد سازنده سرمایه انسانی سازمان‌ها هستند. (هرسی و همکاران، ۲۰۰۲) که در فرآیندهای مدیریت استعداد تجلی می‌نماید. گای و همکاران (۱۳۸۸) مدیریت استعداد را شامل، تسهیل و توسعه پیشرفت مسیر شغلی افراد بااستعداد در سازمان، با استفاده از دستورالعمل‌های تدوین‌شده، منابع، سیاست‌ها و فرآیندها دانسته‌اند. نتایج حاصل از اولویت‌بندی مؤلفه‌های بعد قابلیت‌های سازمانی نشان می‌دهد که «شناسایی و جذب سرمایه انسانی (C101، ۷/۹٪)»، «فرآیندهای نظام جبران عملکرد (تناسب پاداش و عملکرد) (C103، ۶/۲٪)» مهم‌ترین مؤلفه‌های تأثیرگذار در برنامه جانشین‌پروری محسوب می‌گردد. در تفسیر این نتیجه می‌تواند گفت زمانی که ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس معیارهای رواق، پایا و شفاف انجام گیرد، از نتایج ارزیابی عملکرد در نظام جبران خدمات کارکنان استفاده شود و همچنین این معیارها در سامانه گزینش و استخدام به‌درستی استفاده شود، بستر لازم برای جانشین‌پروری و انگیزه لازم برای توسعه همه‌جانبه سرمایه انسانی سازمان فراهم می‌آید. این نتیجه با نتایج به‌دست‌آمده در پژوهش‌های ضیایی و همکاران (۱۳۹۳)، هزارجریبی و همکاران (۱۳۹۶)، کریمی و همکاران

(۱۳۹۸) همخوانی دارد. قابلیت‌های فرهنگی (D4، ۱۹/۷٪) در اولویت دوم از منظر خبرگان ارزیابی گردیده است. جفری و کارن (۱۳۸۳) بیان می‌دارند که فرهنگ، سیستمی از ارزش‌های مشترک است که رفتار کارکنان را هدایت می‌کند و عامل مهمی در موفقیت اجرای یک سیستم راهبردی در سازمان است. فرهنگ‌سازی مناسب هر فرایندی در سازمان، یک هنر است و باید هنرمندانه به آن پرداخته شود (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). مؤلفه‌های «ایمان قلبی به معارف دینی (C401، ۷/۴٪)» و مؤلفه «مدیریت جهادی (C410، ۷٪)» در این بعد از منظر خبرگان بسیار با اهمیت دیده شده‌اند. بیشتر محققان جانشین‌پروری برای اجرای موفق و مستمر آن بر بعد فرهنگی تأکید می‌کنند (بارنت و دیویس، ۲۰۰۲؛ راث ول، ۲۰۱۰). در مدل جانشین‌پروری هیلز (۲۰۰۹) مؤلفه فرهنگ یکی از ارکان سه‌گانه جانشین‌پروری است و وی بر اهمیت سازگاری ارزش‌های فردی و سازمانی در جانشین‌پروری تأکید می‌نماید. در ارتش جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان یک ارتش مکتبی ایمان قلبی به معارف دینی پایه‌ای‌ترین ارزش یک فرمانده و مدیر است. احمدی و صالحی (۱۳۹۴) در تحقیق خود با عنوان جانشین‌پروری و ارتباط آن با سبک رهبری فرماندهان و مدیران ناجا توجه به مدیریت جهادی به‌عنوان الگوی فرهنگی مدیریتی برآمده از بطن انقلاب اسلامی که مبتنی بر ارزش‌ها و آرمان‌های ایرانی-اسلامی از یکسو و از سوی دیگر در پیوند با علم و دانش روز می‌باشد را مد نظر قرار داده‌اند که با نتیجه این پژوهش همخوانی دارد. ویژگی‌های خدمت با نیت الهی، تخصص، علم و درایت، تداوم و استقامت در کار، شوق خدمت و روحیه خدمتگزاری بی‌منت را از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریت جهادی هستند که باید در آجا فرهنگ‌سازی شوند. بعد قابلیت‌های فردی (D3، ۱۸/۲٪) در رتبه سوم از نظر اهمیت در برنامه جانشین‌پروری قرار دارد. در پژوهش گرووز<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) بر اهمیت توجه به پیشرفت‌های فردی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تأکید شده است. مهم‌ترین مؤلفه‌ها در این بعد از منظر خبرگان شامل «مهارت‌های ادراکی فرد جانشین (C302، ۶/۹٪)» و «پشتکار در اجرای ماموریت (C305، ۰/۹٪)» است. لازم به ذکر است که نتایج بدست آمده با نتیجه پژوهش متقی و بهشتی (۱۳۸۸) که بر پذیرش و مقبولیت جانشین‌پروری در سازمان از طرف کارکنان و آمادگی‌های لازم در آنها تأکید دارد، در یک راستا می‌باشد. بعد چهارم تعیین‌کننده، قابلیت‌های رهبری (D2، ۱۷/۳٪) و مؤلفه «حمایت سلسله‌مراتب از برنامه جانشین‌پروری (C203، ۶/۸٪)» از منظر

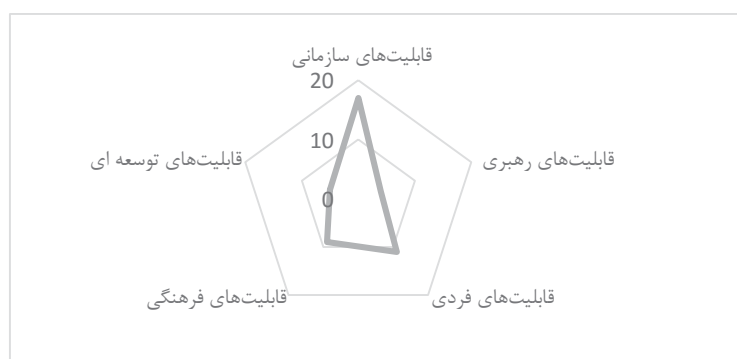
<sup>۱</sup> Groves

خبرگان بااهمیت دیده شده است. در تفسیر نتایج می توان گفت کلید موفقیت هر برنامه جانشین پروری در سازمان آن است که همه مدیران در هر سطحی، نقش مؤثری را در این زمینه ایفا کنند. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می توانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی کارکنان و بهره وری سازمان را افزایش دهند. پژوهش ها نشان داده است که سبک رهبری مدیران، با اثربخشی، کارایی و بهره وری سازمان ها ارتباط دارد (فرانک و همکاران، ۱۹۹۷). نتایج این پژوهش با کار پژوهشگرانی مانند قلی پور و همکاران (۱۳۹۰)؛ چتر پی و طبری (۱۳۹۷)؛ هوانگ (۲۰۰۱) و فولمر و کانگر (۲۰۰۴) هماهنگی دارد. با اینکه قابلیت های توسعه ای از نظر خبرگان در رتبه آخر بحث جانشین پروری قرار گرفته است ولی نگاهی به مؤلفه های آن نشان می دهد، اهمیت بعد قابلیت های توسعه ای (D5، ۱۶/۴٪) قابل توجه است. «توجه به مناسب و بروز بودن آموزش های سازمانی (C504، ۶٪)» با کسب رتبه هفتم و همچنین مؤلفه «آموزش های بعد از انتصاب در مشاغل کلیدی (C501، ۲/۸٪)» با کسب رتبه پانزدهم در میان تمام مؤلفه های جانشین پروری مؤید این موضوع است. در تفسیر نتایج می توان بیان کرد، رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، به طور مؤثر فعالیت هایشان را ادامه داده و به کارایی خود بیفزایند. کانگر و فولمر (۲۰۰۳) اذعان دارند که مدیریت جانشین پروری، می بایست منعطف و مبتنی بر فعالیت های توسعه ای باشد. جارل و پیوایت (۲۰۰۷) وسعت کانال های جذب و آموزش را در سازمان های دولتی از مهم ترین مؤلفه های چارچوب جانشین پروری معرفی نموده اند. گریئر (۲۰۰۸) آموزش و توسعه را چهارمین فاکتور در برنامه جانشین پروری معرفی کرده است که با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد.

### نتیجه گیری

از چالش های پیش روی بسیاری از سازمان های بزرگ فقدان برنامه جانشین پروری منسجم و مدون است. همان گونه که راث ول (۲۰۱۰) در پژوهش خود تأکید می نماید، جانشین پروری به منظور تطبیق نیازهای فعلی سازمان از منظر سرمایه انسانی مناسب با نیازهای آینده و همچنین دستیابی به اهداف راهبردی و عملیاتی سازمان، با تکیه کردن بر نیروی کار مناسب برای مشاغل کلیدی در زمانی مناسب انجام می گیرد. هدف پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد و مؤلفه های برنامه

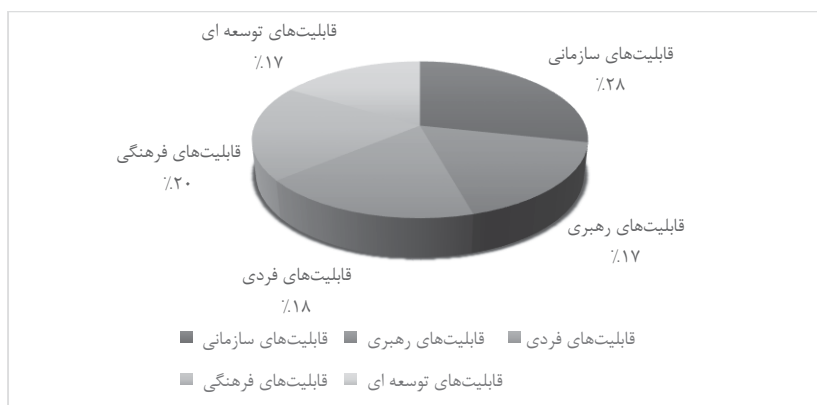
جانشین‌پروری در ارتش جمهوری اسلامی ایران و اولویت‌بندی آنها است تا زمینه‌ساز تدوین برنامه منسجم جانشین‌پروری آجا گردد. نوآوری پژوهش حاضر در استفاده از مرور نظام‌مند ادبیات حوزه جانشین‌پروری و بومی‌سازی مؤلفه‌های اکتشافی با مصاحبه خبرگی است که در سطح آجا تا کنون انجام نشده است؛ همچنین استفاده از روش جدید بهترین و بدترین فازی در اولویت‌بندی مؤلفه‌ها که این روش با کاهش قابل توجه مقایسات زوجی، سرعت و دقت بالاتری را در تصمیمات گروهی فراهم می‌سازد. یک برنامه جانشین‌پروری منسجم باعث بهبود وضعیت مدیریت سرمایه انسانی در حوزه انتصاب و ارتقا شده و همزمان تناسب با اهداف راهبردی ارتش را فراهم می‌کند. جهت پاسخگویی به دو سوال اصلی پژوهش: ۱) (ابعاد و مؤلفه‌های برنامه جانشین‌پروری ارتش جمهوری اسلامی ایران کدامند؟) ۲) درجه اهمیت هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده در برنامه جانشین‌پروری ارتش جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟ با استفاده از روش بررسی نظام‌مند ادبیات و مصاحبه با جمعی از خبرگان ابعاد و مؤلفه‌های اولیه برنامه جانشین‌پروری استخراج شد، در ادامه با انجام یک مطالعه دلفی فازی ابعاد و مؤلفه‌ها پالایش و تایید شده و در نهایت با استفاده از روش بهترین و بدترین فازی، ابعاد و مؤلفه‌های برنامه جانشین‌پروری ارتش جمهوری اسلامی ایران اولویت‌بندی گردیدند. در پاسخ به سوال اول پژوهش، برنامه جانشین‌پروری آجا شامل ۴۶ مؤلفه در قالب پنج بعد به شرح زیر است. قابلیت‌های سازمانی (شامل ۱۷ مؤلفه)، قابلیت‌های فرهنگی (شامل ۹ مؤلفه)، قابلیت‌های فردی (شامل ۱۱ مؤلفه)، قابلیت‌های رهبری (شامل ۴ مؤلفه) و قابلیت‌های توسعه‌ای (شامل ۵ مؤلفه). مقایسه قدرت بازنمایی ابعاد پنج‌گانه برنامه جانشین‌پروری در نمودار ۱ نشان داده شده است.



نمودار ۱. مقایسه قدرت بازنمایی ابعاد برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ارتش جمهوری اسلامی ایران

در پاسخ به سوال دوم پژوهش، نتایج نشان داد که بعد قابلیت‌های سازمانی با ۲۸/۴٪ بیشترین وزن در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری داراست. مهمترین مؤلفه‌های این بعد شامل «شناسایی و جذب سرمایه انسانی» و «فرآیندهای نظام جبران عملکرد (تناسب پاداش و عملکرد)» می‌باشد. قابلیت سازمانی در برنامه جانشین‌پروری متمرکز بر فرآیندها، ساختارها و راهبردهای مدیریت استعداد آجا می‌باشند. انسجام این سه به منظور دستیابی به بستر مناسب برای جانشین‌پروری الزامی است. واقعی‌سازی فرآیند ارزیابی عملکرد استعدادها، به‌کارگیری معیارهای واقعی و منطبق بر نیاز سازمان در بخش‌گزینه‌ش و جذب استعداد آجا و درنهایت اصلاح نظام جبران خدمات کارکنان با هدف تناسب پاداش و عملکرد افراد از مهمترین مؤلفه‌های این بعد در اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری است. قابلیت‌های فرهنگی با ۱۹/۷٪ و مؤلفه‌های مهم «ایمان قلبی به معارف دینی» و «مدیریت جهادی» در اولویت دوم از منظر خبرگان ارزیابی گردیده است. نیاز به فرهنگ‌سازی با هدف نهادینه نمودن مدیریت جهادی و سبک زندگی اسلامی در برنامه جانشین‌پروری باید مد نظر برنامه ریزان و مسئولین اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری آجا باشد. قابلیت‌های فردی با ۱۸/۲٪ و مؤلفه‌های مهم آن مهارت‌های ادراکی فرد جانشین و «پشتکار در اجرای ماموریت» در رتبه سوم از نظر اهمیت در برنامه جانشین‌پروری قرار دارد. توجه به نتایج ارزیابی عملکرد، راهنمایی کارکنان در جهت اصلاح نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت، ایجاد انگیزه در کارکنان مستعد و فراهم‌سازی زمینه کسب تجربه با اجرای ماموریت‌های مناسب از جمله مؤلفه‌های این بعد جهت جانشین‌پروری موفق در آجاست. بعد چهارم قابلیت‌های رهبری با ۱۷/۳٪ و مؤلفه با اهمیت آن «حمایت سلسله مراتب از برنامه جانشین‌پروری» در برنامه جانشین‌پروری آجا است. ایجاد باور به کارایی کارکنان در مشاغل کلیدی که شاخصه‌های لازم برابر برنامه جانشین‌پروری کسب می‌نمایند، تعهد به برنامه جانشین‌پروری در انتصابات از طرف سامانه فرماندهی از عوامل حیاتی موفقیت برنامه جانشین‌پروری آجا در این بعد می‌باشد. بعد قابلیت‌های توسعه‌ای با ۱۶/۴٪ که مؤلفه‌های «توجه به مناسب و بروز بودن آموزش‌های سازمانی» و «آموزش‌های بعد از انتصاب در مشاغل کلیدی» در آن از منظر خبرگان با اهمیت است. الزام توجه به طراحی آموزش‌های جدید و بروزرسانی آموزش‌های موجود، برگزاری دوره‌های پس از انتصاب در مشاغل کلیدی در برنامه جانشین‌پروری باید مد نظر مسئولین آموزشی آجا باشد. شایان ذکر است که یکپارچگی و توازن در توجه به همه ابعاد بر اساس سهم وزنی آنها در برنامه جانشین‌پروری، ضامن اجرایی شدن صحیح برنامه جانشین‌پروری آجا می‌باشد. مقایسه سهم وزنی ابعاد پنج‌گانه برنامه جانشین‌پروری در نمودار ۲ نشان داده شده است.





### نمودار ۲. مقایسه سهم وزنی ابعاد پنج‌گانه برنامه جانشین‌پروری ارتش جمهوری اسلامی ایران

با توجه به نتایج حاصل از اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های برنامه جانشین‌پروری آجا موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:

- برنامه جانشین‌پروری با توجه به مؤلفه‌های استخراجی و با تأکید بر اولویت مشخص شده در این تحقیق تدوین و به صورت آزمایشی در بخشی از آجا به عنوان مثال ستاد نزا اجرا می‌گردد تا نقاط قوت و ضعف آن مشخص شود.
- با انجام پژوهش علمی معیارهای مناسب و منطبق بر نیاز واقعی سازمان جهت کشف استعداد و سنجش عملکرد واقعی کارکنان مشخص و در سامانه ارزیابی عملکرد کارکنان عملیاتی گردد.
- از معیارهای واقعی ارزیابی عملکرد و تاریخچه ارزیابی عملکرد کارکنان موفق سازمان برای غنی‌سازی آزمون‌های استخدامی و افزایش روایی و پایایی نتایج آنها با هدف بهبود سامانه عضوایی و گزینش آجا در کشف و جذب کارکنان مستعد استفاده شود.
- فرآیندهای فعلی سامانه ارزیابی عملکرد کارکنان از رویکرد کنترل محور و تمرکز صرف بر شناسایی و سنجش نقاط ضعف و قوت کارکنان به رویکرد ارشاد محور اصلاح و باز طراحی شود. رویکرد ارشاد محور باید با هدف اطلاع رسانی شفاف نقاط قوت و ضعف کارکنان به آنان، همچنین راهنمایی جهت حرکت به سمت رفتار مطلوب سازمانی و در نهایت سنجش میزان تغییرات در رفتار و تقویت استعدادهای آنان انجام گیرد.
- از مؤلفه‌های مورد توجه خبرگان در برنامه جانشین‌پروری، تناسب بین عملکرد و پاداش است. در این زمینه الزامی است آجا نسبت به بازبینی فرآیندهای جبران خدمات کارکنان و اعمال معنادار نتایج ارزیابی عملکرد در سامانه جبران خدمات و پرداختی به کارکنان اقدام نماید.

- از آنجایی که ارتقای توانایی کارکنان کلیدی در برنامه جانشین‌پروری بسیار مورد توجه است، الزامی است نسبت به طراحی و بروز رسانی برنامه‌های آموزش تخصصی برای کارکنان مستعد قبل از انتصاب و آموزش‌های مطابق با نیاز شغلی پس از انتصاب کارکنان در مشاغل کلیدی اقدام گردد.
- برای تحکیم فرهنگ جانشین‌پروری، سبک زندگی اسلامی و مدیریت جهادی در سطح آجا، کار گروه‌هایی برای هم‌اندیشی با حضور اساتید دانشگاه، متخصصین حوزه منابع انسانی و فرماندهان برگزار گردد.
- با فرهنگ‌سازی مناسب در آجا مواردی مانند: مقبولیت برنامه‌های جانشین‌پروری در میان کارکنان؛ تعهد فرماندهان و مدیران جهت انتصابات بر اساس برنامه جانشین‌پروری؛ نهادینه نمودن باور در فرماندهان و مدیران عالی سازمان به اینکه کارکنانی که دارای شاخصه‌های جانشینی هستند می‌توانند عهده دار مشاغل کلیدی شوند، ترویج گردد تا از مقاومت‌های شدید که هزینه اجرای طرح را در سطح ارتش بالا می‌برد جلوگیری گردد.
- تعیین و تبیین واضح وظایف و نیازمندی‌های مشاغل کلیدی، ترسیم اهداف و راهبردهای کلان سازمان در این راستا می‌تواند به شفاف‌سازی امور جانشین‌پروری کمک نماید.
- شفاف‌سازی فرآیندهای جانشینی به منظور دست‌یابی سازمان به یک نظام ارتقای شایسته محور، منطقی و کارآمد مورد تأکید خبرگان بوده و اطلاع‌رسانی به کارکنان از طریق بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های مناسب الزامی است.
- سیاستگذاری و برنامه‌ریزی منظم برای شناسایی و کشف استعداد‌های جدید و مورد نیاز سازمان باید در سطح راهبردی مورد توجه قرار گیرد.

#### فهرست منابع

- ابوالعلائی، بهزاد؛ غفاری، عباس (۱۳۹۳). مدیران آینده، مبانی نظری و تجارت علمی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران. تهران: انتشارات مدیریت صنعتی، چاپ دهم.
- بوربور جعفری، مریم؛ احمدوند، سهراب (۱۳۹۵). جانشین‌پروری مقدمه جانشین‌سازی، کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم، شیراز، پژوهش شرکت ایده بازار صنعت سبز.
- بهشتی‌فر، ملیکه؛ نکوئی مقدم، محمود؛ پورکیانی، مسعود (۱۳۹۲). جانشین‌پروری: خلق خزانه استعدادها، دانشگاه علوم پزشکی کرمان. نشر راه تندرستی.

پورصادق، ناصر؛ پیری، شهریار؛ خاتمی، بهزاد (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری مدیران؛ مطالعه موردی. فصلنامه علمی- ترویجی مطالعات منابع انسانی، ۷ (۲) ۱۹ تا ۳۶. چترچی، نوش‌آفرین؛ طبری، مجتبی (۱۳۹۷). طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی (مورد مطالعه: اداره کل تامین اجتماعی غرب تهران بزرگ)، تامین اجتماعی ۱۴ (۴)، ۱۵۷ تا ۱۸۵.

علمداری، حمید (۱۳۹۸). طراحی و تبیین الگوی برنامه‌ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب. فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۲ (۴)، ۳۸-۵۳.

زین‌الدینی بیدمشکی، زهره (۱۳۹۰). سنجش میزان آمادگی آموزش عالی برای اجرای برنامه جانشین‌پروری و مدیریت استعداد. پایاننامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت آموزشی، به راهنمایی فریبا عدلی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه الزهرا (س)

عباسی، ستاره؛ شیری، اردشیر؛ تابان، محمد (۱۳۹۶). شناسایی چالش‌های جانشین‌پروری در محیط دانشگاهی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه‌های استان ایلام). مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۲ (۶)، ۲۱۷ تا ۲۳۶.

غیاثی ندوشن، سعید؛ پرداختچی، محمدحسن؛ دری، بهروز؛ فراست‌خواه، مقصود (۱۳۹۱). تأملی بر استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه، مدلی برآمده از نظریه داده بنیاد. فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۹ (۶)، ۷ تا ۴۹.

قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی اصغر؛ سبک رو، مهدی (۱۳۹۰). کاربرد مدل میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱ (۳)، ۱۱۹ تا ۱۳۹.

قلیچ لی، بهروز؛ مشعوفی، شهرام؛ قهرمانی، سعید (۱۳۹۵). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل اثربخشی بر موفقیت نظام جانشین‌پروری در قسمت بانکداری با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری چندمعیاره (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران)، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱۲ (۴)، ۷۹ تا ۱۰۳.

کریمی، عبدالله؛ تیموری، هادی؛ شاهین شائمی برزکی، علی (۱۳۹۸). طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۶، ۹۵ تا ۱۰۸.

گای، ماتیو؛ سیمز، دوریس (۱۳۸۸). توسعه استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ترجمه: نسرین جزنی، تهران: انتشارات سرآمد

لطیفی، میثم؛ عبدالحسین‌زاده، محمدحسین؛ آذرفر، امیر (۱۳۹۵). طراحی الگوی جانشین‌پروری در

سازمان‌های دولتی از طریق کاربرد مدل سازمانی ساختاری- تفسیری». فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سازمانی‌های دولتی، ۱۶(۴)، ۳۱ تا ۴۸.

جلیلیان، منصور (۱۳۹۱) جانشین‌پروری مدیران و فرماندهان ناجا ابعاد و اعتبار سنجی بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی. *فصلنامه نظارت و بازرسی*، ۱۸(۱)، ۵۹-۳۱.

هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ سلطانی، فرزانه (۱۳۹۰). تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان. *فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، ۱۰(۳)، ۳۹ تا ۸۲.

هزارجریبی، جعفر؛ سیدنقوی، میرعلی؛ کولیوند، علیرضا (۱۳۹۶). الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران.

Bazneshini, S. S., Golafshani, S. A. H., Rahmanseresht, H., & Rabiei, M. (2020). Adopting a Core Competency Approach to Model Succession-planning Management: A Case Study of Iranian National Gas Company. *Global Business Review*, 0972150920974143.

Byham W. C (2002). A new look at succession management. *Ivey Business Journal*. 5(4), 66

Cheng, Ch. & Lin, Y. (2002). Evaluating the best mail battle tank using fuzzy decision theory with linguistic criteria evaluation. *European Journal of Operational Research*, (142):147-186.

Collins, S. K., & Collins, K. S. (2007). Succession planning and leadership development: critical business strategies for healthcare organizations. *Radiology management*, 29(1), 16-21.

Conger, J, and Fulmer, R. (2003). Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*, 81(12): 76

Galbraith, Q, Smith, S.D. and Walker, B. (2012). A case for succession planning: How academic libraries are responding to the need to prepare future leaders. *Library Management*, 33(4/5): 221 – 240

Gandossy, R. P., & Verma, N. (2006). "Passing the torch of leadership". *Leader to Leader*, 40, 37-44.

Guo, S.; Zhao, H. Fuzzy best-worst multi-criteria decision-making method and its applications. *Knowl.-Based Syst.* 2017, 121, 23-31.

Gothard, S, & Austin, M.J. (2013). Leadership Succession Planning: Implications for Nonprofit Human Service Organizations. *Administration in Social Work*, 37: 272-285.

Groves, K.S. (2007). "Integrating leadership development and succession planning best practices", *Journal of Management Development*, 239-260.

Helton, K. A., & Jackson, R. D. (2007). "Navigating Pennsylvania's dynamic

workforce: Succession planning in a complex environment". *Public Personnel Management*, 36(4), 335- 347

Herrera, F. (2002). "Demystifying succession planning". *Employment Relations Today*, 29(2), 25–31.

Hills, A (2009). Succession Planning or smart Talent management, industrial commercial Training. ۱۱(۱), ۱۱.

Hafezalkotob, A.; Hafezalkotob, A. A novel approach for combination of individual and group decisions based on fuzzy best-worst method. *Appl. Soft Comput.* 2017, 59, 316–325.

Hsu, Y. L., Lee, C. H., & Kreng, V. B. (2010). The application of Fuzzy Delphi Method and Fuzzy AHP in lubricant regenerative technology selection. *Expert Systems with Applications*, 37(1), 419-425.

Huang, T (2007). Succession Management Systems and Human Resource Management Outcomes. *International Journal of Manpower*. 22(8), 736.

Ishikawa, A., Amagasa, M., Shiga, T., Tomizawa, G., Tatsuta, R., & Mieno, H. (1993). The max-min Delphi method and fuzzy Delphi method via fuzzy integration. *Fuzzy sets and systems*, 55(3), 241-253.

Ip, B. (2009). "Planning and controlling business succession planning using quality function deployment". *Total Quality Management*, 20(4), 363–379.

Jarrell, K. M., & Pewitt, K. C. (2007). Succession Planning in Government: Case Study of a Medium-Sized City. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 297–309.

Jindal, P., & Shaikh, M. (2020). TALENT MANAGEMENT EFFICIENCY IN SUCCESSION PLANNING: A PROPOSED MODEL FOR PHARMACEUTICAL COMPANIES. *International Journal of Management (IJM)*, 11(12).

Kim, S (2003). Linking employee assessments to succession planning. *Public Personnel Management*. 32(4), 415

Lynn, D. B. (2001). "Succession management strategies in public sector organizations: Building leadership capital". *Review of Public Personnel Administration*, 21(2), 114–132

Motwani, J; Levenburg, Nancy M.; Schwarz, Thomas V.; and Blankson, C, (2006). "Succession Planning in SMEs: An Empirical Analysis". *Peer Reviewed Articles*. P. 3

Mou, Q.; Xu, Z.; Liao, H. An intuitionistic fuzzy multiplicative best-worst method for multi-criteria group decision making. *Inform. Sciences* 2016, 374,

Mullen, P. M. (2003). Delphi: myths and reality. *Journal of health organization and management*.

O'Donohue, M. (2016). Using a Knowledge Management Approach to Support Effective Succession Planning in the Civil Service. *Computer Sciences, Masters*

Dissertation (MSc).

Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & management*, 42(1), 15-29

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

Phillips, L. K. (2019). Succession Planning in Nursing Academia: A Scoping Review. *International Journal of Nursing Education Scholarship*, 1(open-issue).

Rezaei, Jafar. Best-worst multi-criteria decision-making method. *Omega*, 53 (2015): 49-57.

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

Sambrook, S. (2005). Exploring succession planning in small, growing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4): 579 – 594

Siddaway, A.P. Meiser-Stedman, R., Serpell, L., & Field, A.P. (2014). A meta-analysis of risk factors for post-traumatic stress disorder in children and adolescents. *Clinical Psychology Review*, 32, 122-138

Stadler, K. (2011). Talent Reviews: The key to effective succession management, *business strategy series*, 12(5), 264-271.

Taylor, T., McGraw, P (2004). Succession Planning Practices in Australian Organizations. *International Journal of Manpower*. 25(8), 741

Wolfred, T. (2008). "Building leaderful organizations: Succession planning for nonprofits". Annie E. Casey Foundation Executive Transition Monograph Series, 6.