

شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر جانشین پروری در سازمان آتش نشانی با رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری

شهرام مومنی^۱

فاطمه جمشیدی*^۲

سیروس ملایی^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۲۰ تاریخ چاپ: ۱۳۹۹/۱۰/۳۰

چکیده

در ادبیات موجود درباره جانشین پروری چارچوب نظری جامع و کاملی که مورد توافق همگان باشد، وجود ندارد؛ لذا هدف پژوهش حاضر شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر جانشین پروری در سازمان آتش نشانی از ترکیب مدل های موجود می باشد. در تقسیم بندی بر اساس ماهیت و روش گردآوری داده ها، تحقیقات علمی را می توان به پنج گروه تاریخی، توصیفی، همبستگی، تجربی و علی تقسیم بندی نمود. تحقیق حاضر به لحاظ ماهیت و روش، توصیفی و از نوع مطالعه موردی می باشد. در این تحقیق به دلیل ماهیت کار صورت گرفته و استفاده از تکنیک ISM، از مصاحبه ساختاریافته به همراه پرسشنامه به منظور جمع آوری اطلاعات استفاده شده است. با توجه به مدل ISM تأثیرگذارترین شاخص، شاخص های ۴- ارزیابی نیاز آینده سازمان به مهارتها و پستهای مورد نیاز و ۶- شفافیت سازمانی و شایسته سالاری می باشد و تأثیرپذیرترین شاخص نیز شاخص ۱۲- روش های ارزیابی مستعد شناسایی شده است.

واژگان کلیدی

برنامه ریزی جانشین پروری، اقدامات پیش نیاز جانشین پروری، مدلسازی ساختاری تفسیری، سازمان آتش نشانی

۱. کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت، رشت، ایران. رئیس سازمان آتش نشانی رشت.

۲. کارشناسی ارشد میکروبیولوژی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت، رشت، ایران. رییس اداره برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی سازمان

آتش نشانی رشت. (نویسنده مسئول: bataha9164@gmail.com)

۳. کارشناسی امور فرهنگی، دانشگاه جامع علمی کاربردی واحد رشت، رشت، ایران. مسئول حراست سازمان آتش نشانی رشت.

مقدمه

در سازمان های نوین، تأکید فراوان بر دارایی های ناملموس همانند نوآوری، سرمایه های دانشی، نام تجاری، کارآفرینی و خلاقیت می شود. اینها منابع کلیدی هستند که قادرند سازمان را به عنوان یک سازمان ایده آل مطرح کنند. سازمان ها، متمرکز بر افراد هستند و پس از آنکه افراد مناسب را در جایگاه های مناسب قرار دادند، برای پیشی گرفتن از حریفان خود گام برمی دارند. تحقیقات نشان می دهد که برای دستیابی به موفقیت، افراد باید در پست های مناسب قرار گرفته و کارکردهای برتر برای هر پست را شناسایی کنند. این پژوهش ها چنین بیان می کنند که افرادی این چنین سازمان را به سمت آینده هدایت می کنند که با توجه به چشم انداز و راهبرد سازمان اهمیت بالایی دارند (کولینز^۱، ۲۰۱۰). همانطور که می دانید توسعه یافتگی، تصادفی نیست، به همان دلیل که وقوع و تحقق هر امری در آفرینش، موجباتی را می طلبد، وضعیت هر جامعه با طرز تلقی و سطح فکر مردم و نخبگان آن جامعه مساوی است. سرنوشت هر جامعه ای با نسبت کشف قواعد و قوانین اجتماعی مردم و نخبگان آن جامعه رابطه مستقیمی دارد، واضح است که برای پیش بردن برنامه های توسعه در هر کشوری اداره و توسعه، نیازمند به کارگیری نخبگانی است که بتوانند کشور را در مسیر توسعه هدایت کنند و به اهداف توسعه دست یابند و بخش عمده های از این وظایف در اداره توسعه بر عهده سازمانهای بخش دولتی است. با توجه به این ضرورت، برنامه توسعه سازمان ملل متحد، هشتمین هدف توسعه هزاره را گسترش ظرفیتهای برای توسعه معرفی کرده است (ذاکری، ۱۳۹۴). با پیچیده تر شدن عوامل محیطی سازمان ها، برای پاسخگو بودن به تأثیرات محیطی و مواجهه با آن و حتی در مورد آموزش عالی تأثیرگذاری برای جهت دهی آن، به نظر می رسد که برنامه ریزی جانشین پروری نیز پیچیده تر می شود (غیاثی ندوشن و همکاران، ۱۳۹۱). برای مدیران موفق دنیا، انتخاب و تعیین جانشین یکی از وظایف عمده مدیریتی محسوب میشود، وظیفه ای که شاید برای هر یک از مدیران در سمت های کلیدی سازمان بطور صریح مطرح نگردد (قربانی و ملکی، ۱۳۹۴) جانشین پروری ابزاری پایه ای برای یادگیری و انتقال تجارب سازمانی است؛ زیرا از طریق جانشین پروری اطمینان حاصل می شود که درس ها و تجارب سازمانی که از آن با عنوان حافظه سازمانی نام برده می شود، حفظ می گردد و در این صورت با تقویت یادگیری، حلقه دوم بهبود مستمر در عملکرد سازمان محقق می شود (نیل آماتو^۲، ۲۰۱۳)، اگر برنامه جانشین پروری به شکل یک طیف در نظر گرفته شود، جایگزینی در یک سر طیف و مدیریت جانشین پروری در طرف دیگر طیف و برنامه ریزی جانشین پروری در میانه این طیف خواهد بود (ناصری فر و همکاران، ۱۳۹۰). بسیاری از سازمان های غیرانتفاعی در معرض بحران جذب اعضای هیئت مدیره واجد شرایط هستند که تمایل داشته و قادر به پذیرش نقش های حاکمیت در محیط های کسب و کار بی ثبات و پیچیده هستند، این هیئت مدیره اغلب تخصص، زمان یا منابع لازم برای انجام برنامه ریزی مناسب را ندارد، در نتیجه، برنامه ریزی جانشینی برای مدیران هیئت مدیره، یک عمل معمول و رایج نیست (وارهگی و جپسن^۳، ۲۰۱۶). تحولات فناوری، جهانی شدن، نیاز به واکنش سریع به تغییرات محیطی و کاهش هزینه ها در صحنه رقابتهای فشرده، کاهش وفاداری در کارکنان، جابجایی، جهانی سازی، تمایل به اقتصاد دانش محور، توسعه و پیشرفت تکنولوژی، مسیر شغلی بدون مرز، تغییرات فزاینده، تنوع نیروی کار، تغییر در سلیقه و انتظارات کارکنان و ... ضرورت جانشین پروری را تشدید می کند (دانایالی ده حوض و همکاران، ۱۳۹۷).

¹ Colins Beames

² Nell Amato

³ Varhegy & Jepsen

طبق یک نظرسنجی بعد از مسائل مالی و راهبردی، برنامه جانشین پروری به عنوان سومین موضوع بسیار مهم در سازمان ها تلقی می شود (ماندی^۱، ۲۰۰۸) با بالا رفتن سن اکثر مدیران امروز و نزدیک شدن به سن بازنشستگی، سازمانها با چالش کمبود مهارت و دانش مواجه می شوند (اسلن^۲، ۲۰۰۵). امروزه اهمیت جانشین پروری به واسطه بازنشستگی های قریب الوقوع نیروی کار، در سطح جهان افزایش یافته است. مسئله جمعیت سالخورده یک مساله اساسی است. جدا از تفاوت های جمعیت شناختی، نیروی کار کنونی به واسطه فاکتورهای اقتصادی، اجتماعی- سیاسی و تکنولوژیکی در حال تغییر چشمگیر است؛ از این رو کمیت نیروی کار در حال کاهش و مهارت آن ها در حال کمتر شدن است، از این رو نیروها در حال جهانی تر شدن، مجازی شدن، بسیار متنوع و نیز به سوی خودمختاری هستند. لازم است کارفرمایان چگونگی مدیریت کردن استعدادهایشان را بازننگری کنند (سینا فروزان، ۱۳۹۶). تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سوی دیگر، موجب شده است که نبرد و مبارزه ای شکل بگیرد که باید آن را جنگ استعدادها^۳ بنامیم. در این نبرد سازمانهای موفق تلاش میکنند تا با به کارگیری رویه ها، برنامه ها و راهبردهای مناسب بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیاتشان ضروری هستند، جذب و نگهداری کنند. بدین منظور، سازمانها باید بدانند با چه نیازهایی در حال حاضر و در آینده رو به رو هستند تا بتوانند طبق آن استعدادها را بالقوه و بالفعل را از میان کارکنان شناسایی و به عبارت دیگر، قادر باشند بر استعدادها مدیریت کنند (گای و سیمز^۴، ۲۰۰۹). اگرچه برنامه ریزی جانشین پروری در ابتدایی ترین تعریف خود به شکل ساده تعریف میشود، اما در واقع این برنامه ریزی نشأت گرفته از راهبرد سرمایه انسانی به عنوان فرایندی ارادی، به منظور اطمینان از تداوم رهبری در منصبهای کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و سرمایه دانش برای آینده و تشویق افراد به توسعه است (گرووز^۵، ۲۰۰۷). راهبرد جانشین پروری، رهبرانی را با توانایی انتقال دانش و تسهیم آن در سازمان فراهم می آورد و احتمال کاستی دانش در اثر بازنشستگی، ارتقا و سایش نیروها را جبران می کند (هیلتون و جسکون^۶، ۲۰۰۷). در مقاله پیش رو، برآنیم تا با توجه به اهمیت جانشین پروری در سازمانهای عصر حاضر، با بهره گیری از مدل های موجود، به ارائه مدلی جامع و کاربردی در این زمینه بپردازیم.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دهقان پور (۱۳۹۰) در رساله دکتری خویش با عنوان الگوی برنامه ریزی جانشین پروری، به بررسی موضوع جانشین پروری در شرکتهای زیر مجموعه وزارت دفاع (نظام مدیریت جانشین پروری از دو دیدگاه استراتژیک و عملیاتی) پرداخت، لازم به ذکر است که دیدگاه استراتژیک تناسب فرایند جانشین پروری را با استراتژی سازمان، ساختار سازمانی و علائق کار راه کارکنان را مورد بررسی قرار می دهد و دیدگاه عملیاتی گستردگی و جامع بودن فعالیتهای مدیریت جانشین پروری در سازمان را مد نظر دارد. به عنوان خروجی کار چهار برنامه تناسب جانشین پروری در سازمان را شناسایی و اثرات این تناسبها را بر گرایشات کارراه کارکنان اندازه گیری نموده است. توپر^۷ (۲۰۰۶) در پژوهش خود، از طریق روش دلفی به مطالعه بهترین اقدامات و فعالیتهای در رابطه با برنامه ریزی جانشین پروری

¹ mandi

² slan

³ War of Talent

⁴ Gay & Sims

⁵ Groves

⁶ Helton & Jackson

⁷ Topper

پرداخت، وی در این پژوهش از ۳۷ مدیر اجرایی سازمانهای خصوصی کمک گرفت و آنها را در سه مرحله متوالی مورد بررسی قرار داد. این مطالعه به شکلی موفقیت آمیز مهم ترین فعالیت های موثر در رابطه با برنامه ریزی جانشین پروری را نمایان ساخت. با کشف و تصویب این اقدامات چارچوبی برای تصمیم گیری به منظور کمک به رهبران تجاری فراهم می شود تا به صورت مداوم و موثر با پیچیدگی های رهبری جانشین پروری مواجه شوند و در نهایت به این نتیجه رسید که مدیرانی که در خصوص جانشین پروری برای سازمان خویش برنامه ریزی داشته اند، توانسته اند عملکرد بهتری داشته باشند (توپر، ۲۰۰۶، به نقل از کلیوند، ۱۳۹۶). باربرو^۱ (۲۰۰۶) در رساله دکتری خود به مطالعه "رابطه میان جهت گیری مدیران ارشد و برنامه ریزی جانشین پروری در بخش مراقبت های اعصاب در بیمارستان ایالات متحده" پرداخت، نتایج آن حاکی از رابطه قوی میان راهبردها و جهت گیری های مدیران ارشد این بخش از بیمارستان ها با برنامه ریزی جانشین پروری بود؛ همچنین نشان داد رابطه میان منشاء درونی یا بیرونی بودن مدیران ارشد و جهت گیری راهبردی آنها در رابطه با برنامه ریزی جانشین پروری در صنعت پزشکی با دیگر انواع صنایع غیرخدماتی به شکل معناداری متفاوت است. همچنین دیگمن^۲ (۲۰۰۶) در رساله دکتری خود با عنوان "نقش رهبران خدمتگزار در فرآیند برنامه ریزی جانشین پروری" به ارزیابی نقش و تاثیر رهبری خدمتگزار بر فرآیند جانشین پروری در یک شرکت خودروسازی پرداخت، نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که رابطه مثبت و محکمی میان اصول رهبری خدمتگزار و فرآیند جانشین پروری وجود دارد. همچنین ناوین^۳ (۲۰۰۶)، تأثیرات ملاحظات سرمایه انسانی و شایستگیهای محوری بر فرآیند برنامه ریزی جانشین پروری مدیران اجرایی سازمان را نشان داد. کیم^۴ (۲۰۰۳) نیز ارتباط بین ارزیابی های کارکنان و برنامه ریزی جانشین پروری با توجه به نگرش کارکنان نسبت به توسعه مسیر شغلی و ادراکات برنامه ریزی جانشین پروری را نشان داد. از چالش های شناسایی شده در پژوهشی توسط قاسمی و همکاران در سال ۱۳۹۲ با عنوان "بررسی دشواری ها و چالش های استقرار برنامه جانشین پروری در نظام اداری ایران"، می توان از فقدان پشتیبانی مدیریت عالی، عدم انطباق برنامه جانشین پروری با برنامه استراتژیک سازمان، عدم ثبات مدیریت، تشریفات زائد اداری، دیدگاه سنتی، دیربازده بودن و عدم شفافیت در اجرای طرح، نام برد، همچنین راه کارهای ارائه شده توسط آنها شامل، بهره گیری از خرد جمعی، جلب حمایت مدیریت عالی، اختصاص واحدی مشخص به مدیریت جانشین پروری، شفاف سازی و تغییر نگرش ها و فرهنگ سازی است. پژوهشی توسط الوانی و همکاران با عنوان "جایگاه شایستگی های محوری در جانشین محوری" در سال ۱۳۹۵ انجام گرفت، نتایج حاصله فرضیه های طراحی شده را تأیید کرد و عنوان کرد که در این میان شایستگی محوری، شناسایی شرح شغل بالاترین تأثیر را در جانشین پروری و توانمندی نیروی انسانی بالاترین تأثیرگذاری را در مدل دارد، برنامه ریزی جانشین پروری پیوند معناداری با قابلیت های راهبردی سازمان دارد، بر همین اساس پیشنهاد کردند که در سازمان علاوه بر شرح شغل جاری مدیران کلیدی، یک شرح شغل راهبردی متناسب با اسناد بالادستی سازمان تنظیم شود که مهم ترین پیشنهاد پژوهشگران است؛ همچنین ایجاد جایگاه ساختاری در سازمان برای پیگیری و اجرای برنامه ریزی جانشینی یک ضرورت اساسی برای عملیاتی شدن جانشین پروری در سازمان ها است. پژوهش دیگری توسط هزار جریبی و همکاران در سال ۱۳۹۶ با عنوان "الگوی جانشین پروری فرمانده ها و

¹ Barboro

² Dingman

³ Naveen

⁴ Kim

مدیران نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران"، انجام گرفت، یافته های مدل پارادیمی حاکی از آن است که پدیده اصلی جانشین پروری و الگوی موردنظر آن تحت تاثیر شش متغیر قابلیت رهبری، مدیریت استعدادیابی، باورهای دینی، ساختار سازمانی، مشارکت جامعه با پلیس و توانایی و مهارت های فردی قرار دارد که به عنوان متغیرهای مستقل تعیین کننده برنامه جانشین پروری قلمداد شدند، تحلیل کیفی داده ها نشان داده که همه عوامل سازمانی، فردی و اجتماعی به عنوان عوامل مؤثر در برنامه جانشین پروری تأثیر داشته اند، همچنین نتایج پژوهش در خصوص الگوی جانشین پروری مدیران، ابعاد و عوامل تاثیرگذار بر جانشین پروری را تایید و اهمیت هر یک را مشخص کرد. همچنین پژوهشی که توسط سلطانی و همکاران در سال ۱۳۹۶ با عنوان "طراحی و تبیین الگوی جانشین پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی"، انجام شد، پژوهش آنها شامل پنج بعد همسویی راهبردی و تحلیل نیازها، ارتباطات و شبکه سازی راهبردی، استعدادیابی و شناسایی توانمندی توانایی های راهبردی، رشد و تعالی جانشینان و پایش برنامه ها و ارزیابی قابلیت ها و شایستگی ها، بوده است که بعد همسویی راهبردی دارای چهار مولفه بوده که بعد بسترسازی راهبردی با بالاترین امتیاز، مولفه برتر و شاخص بسترسازی و زمینه تفکر راهبردی در جهت تحلیل نیازهای بلندمدت با بالاترین امتیاز، شاخص برتر معرفی شد، در بعد ارتباطات و شبکه سازی نیز که مشتمل بر چهار مولفه بود، مولفه شبکه سازی نهادی بالاترین امتیاز مولفه برتر و شاخص ایجاد سازوکارها، قواعد و رویه های نهادی در ارتباطات سازمانی و مناسبات فردی با بالاترین امتیاز، شاخص برتر، معرفی شد، در بعد استعدادیابی نیز که دارای چهار مولفه است، مؤلفه کشف و شناسایی استعدادها و قابلیت ها با بالاترین امتیاز، مؤلفه برتر و شاخص شناسایی استعدادها و توانمندی های فکری و علمی جانشین ها با بالاترین امتیاز شاخص برتر معرفی شد، در بعد پایش برنامه ها و ارزیابی قابلیت ها و شایستگی ها که دارای چهار مؤلفه است، مؤلفه سنجش و ارزیابی عملکرد جانشین ها با بالاترین امتیاز، مؤلفه برتر و شاخص طراحی نظام های ارزیابی عملکرد جانشین ها با استفاده از روش های ترکیبی و اثربخش ارزیابی با بالاترین امتیاز، شاخص برتر معرفی شده است. چارچ^۱ در مقاله خود با بررسی شرکت پپسی در امریکا، فرآیند جانشین پروری را شامل چهار مرحله اصلی می داند: اولین گام در برنامه ریزی جانشین پروری، تعیین استعدادهای موردنیاز برای آینده است که این مسئله براساس راهبرد های شرکت، نیاز بازارهای خارجی و تغییر نیروی کار در آینده، صورت می گیرد. گام بعدی، کمی سازی و طبقه بندی استعدادهای موجود با توجه به نیازهای آینده است؛ به طوری که نیازهای آینده، به راهبردهای جانشین پروری جهت می دهد. این مرحله شامل تعداد زیادی از ابزارها، مدل ها و اطلاعات از محتوای پرونده شغلی کارکنان است (داوودی و یعقوبی، ۱۳۹۷). در پژوهشی دیگر که توسط داوودی و یعقوبی در سال ۱۳۹۶ با عنوان چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین پروری در نظام آموزش عالی انجام گرفت، آنها با مطالعه پیشینه ادبیات و همچنین فرایندها و مدل های استعدادیابی، جانشین پروری، مصاحبه های نیمه ساختاریافته، فن دلفی و آزمون فریدمن، مهم ترین مولفه ها و عوامل موردنیاز اجرایی نمودن فرآیند استعدادیابی و جانشین پروری شناسایی و تحت چارچوب منسجمی بر پایه عوامل علی استعدادیابی و جانشین پروری، عوامل زمینه ای، مدل سازی شایستگی، نخبه یابی، توانمندسازی و نگهداشت ارائه شده است و همچنین گویه ها و مفاهیم استخراج شده مشتمل بر ۱۱۸ مفهوم آورده شده است. با توجه به تجزیه و تحلیل نتایج حاصله می توان گفت که استعدادیابی و جانشین پروری به عنوان یکی از ملزومات اصلی سازمان های آینده مطرح می باشد و نیاز است با دیدی آینده نگر و راهبردی به این فرایند نگاه شود و زمینه های

¹ Charch

نهاده‌ها نمودن این فرآیند در سازمان‌ها فراهم گردد که در این زمینه ایجاد فرهنگ دانشگاهی مبتنی بر جانشین‌پروری و استعدادیابی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. در پژوهشی که توسط نیلیپور و همکاران، در سال ۲۰۱۴ با عنوان "مطالعه چالش‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی" انجام گرفت، پنج چالش بزرگ جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی که عبارتند از: چالش‌های مدیریتی (ترس مدیران از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با توجه به امکان تغییر آنها، عدم به‌کارگیری متدهای علمی منابع انسانی، عدم مسئولیت مدیران در قبال جانشین‌پروری به دلیل تغییر مدیریت، نبود مهارت، اطلاعات و آگاهی مدیران، بی‌کفایتی مدیر)، چالش‌های فرهنگی (فقدان فرهنگ جانشین‌پروری، نادیده گرفتن استعدادها، فرهنگ سازمانی نامطلوب، عدم اعتقاد به جانشین‌پروری)، چالش‌های قانونی یا حقوقی (قرار گرفتن در منصب‌ها به دلیل سیاسی‌بازی، قوانین و مقررات، عدم برنامه‌ریزی رسمی برای جانشین‌پروری)، چالش‌های آموزشی (فقدان فرصت‌های آموزشی مناسب در سازمان‌های دولتی، عدم برنامه‌ریزی استراتژیک در کشور)، چالش‌های سازمانی (نبود نظام مدیریت واحد در کشور، نبود مدیران ماهر) شناسایی شده است. در ادامه به منظور شکل‌گیری مفهوم و معنای یکسان از جانشین‌پروری و همچنین بررسی ادبیات علمی معاصر این حوزه، به تعریف، اهمیت و مدل‌های از مدل‌های جانشین‌پروری به‌طور مختصر می‌پردازیم. اگرچه جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به عنوان "تعیین راهبران آینده" تعریف می‌گردد، اما در واقع این برنامه‌ریزی به مثابه فراگرد ارادی برای اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد به توسعه، از راهبرد کلان برنامه‌ریزی انسانی نشأت می‌گیرد (هیلتون و جاکسون، ۲۰۰۷). از جمله عواملی که در سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های دولتی باعث افزایش انگیزه افراد شده و نتیجه مستقیمی در افزایش بهره‌وری سازمانی و رسیدن به اهداف سازمان دارد، توجه به عدالت سازمانی و انتخاب افراد برپایه توانایی و شایستگی آنها برای تصدی پستهای سازمانی است (کمالی و مصطفوی راد، ۱۳۹۶). همچنین باید افزود که عدم نگرش راهبردی و بلندمدت به مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، تأثیرات منفی بسیاری در برنامه‌ریزی صحیح فرایندهای ورودی، نگهداشت و خروجی کارکنان در سازمان برجا خواهد گذاشت و سبب کاهش بهره‌وری، اثربخشی و عدم تحقق مأموریت سازمان خواهد شد (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۶). جانشین‌پروری، اطمینان یافتن از در دسترس بودن استعداد مدیریتی سطح بالا برای سازمان است. همچنین جانشین‌پروری شامل جستجو برای یافتن کارکنان با توانایی بالا، متناسب با فرهنگ سازمان و ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز می‌باشد (مک نامارا^۱، ۲۰۰۹). همچنین به گفته بیور و هات چینگز^۲ (۲۰۰۴)، جانشین‌پروری بخشی از برنامه‌ریزی منابع انسانی است که با استراتژی کلی سازمان منطبق است. مدیریت و برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری، کوششی سنجیده و سازمان‌مند 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 (جعفر هزار جریبی، ۱۳۹۶). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری زمانی مطرح می‌شود که یک سازمان، روش‌های ویژه‌ای را برای شناسایی، پرورش و حفظ و نگهداری افراد متعهد در درازمدت تهیه کند (راث ول^۳، ۲۰۱۰، به نقل از هزار جریبی و همکاران، ۱۳۹۶). از نظر نوتال جانشین‌پروری یک برنامه تعمدی برای آماده کردن سازمان و کارکنان در جهت پر کردن پست‌های

¹ McNamara

² Beaver & Hutchings

³ Rothwell

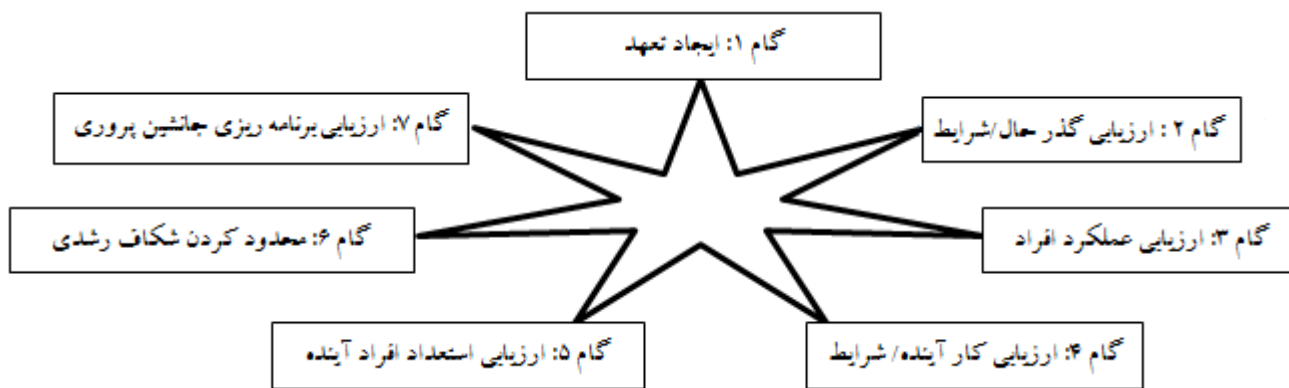
بلا تصدی آینده است (نوتال^۱، ۲۰۰۷، به نقل از لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵). از نظر میدوز^۲ فرآیند جانشین پروری شامل عناصر تعیین برنامه جانشین پروری در سطح کلان سازمان، مشارکت دادن مدیران ارشد، انتخاب افراد شایسته، ایجاد موقعیتها و آزمونهای مناسب برای منتخب، فراهم آوردن آموزش مداوم و بلندمدت، می باشد (میدوز، ۲۰۱۵). جانشین پروری نوعی برنامه ریزی نیروی کار است که بر آمادگی کارکنان برای جایگزینی پستهای بلا تصدی تمرکز دارد و بیشتر در سطوح مدیریت ارشد و مدیران اجرایی قرار دارد (هوران^۳، ۲۰۰۷). برنامه ریزی جانشین پروری، برنامه ای است که از طریق آن، سازمان، مهم ترین نیازهای اشتغال خود را برآورده می سازد (جارل و پویت^۴، ۲۰۰۷). رواج برنامه های جانشین پروری در سازمانها، رو به افزایش است، این افزایش عمدتاً به دلیل تغییرات دموگرافیک و روندهای مرتبط با آن است (عابدینی، ۱۳۹۵) اقدامات موفقیت آمیز مدیریت جانشین پروری و استعدادیابی، مزایای بسیاری از جمله بهبود در عملکرد مالی را برای سازمانها به همراه دارد (بارنت و دیویس^۵، ۲۰۰۸).

تحلیلی بر مدل های جانشین پروری در سازمان ها

پیاده سازی برنامه ها و مدل های مختلف جانشین پروری در سازمانها، به فرهنگ ملی، فرهنگ سازمانی و ارزش ها و نگرش های مدیران ارشد آن سازمان ها بستگی دارد، با در نظر گرفتن این نکته مدل های زیر به منظور پیاده سازی برنامه های جانشین پروری ارائه شده است:

مدل ستاره ای هفت نقطه ای^۶ راثول^۷

راثول مدلی را برای پیاده سازی برنامه جانشین پروری در سازمانها ارائه کرد، وی در مدل خود به بیان هفت مرحله برای برنامه ریزی جانشین پروری پرداخت که عبارتند از: ایجاد تعهد به برنامه ریزی جانشینی، ارزیابی الزامات کار فعلی، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی الزامات کار آینده، ارزیابی استعدادهای فردی، پرکردن خلاء پرورشی و ارزیابی برنامه جانشین پروری (راثول، ۲۰۰۵).



شکل ۱: مدل ستاره ای هفت نقطه ای راثول (هادی زاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۲)

¹ Nuttall

² Meadows

³ Horan

⁴ Jarell

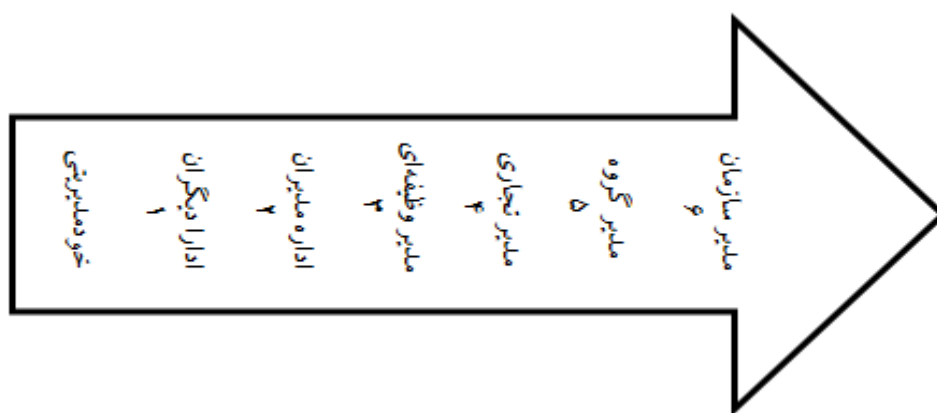
⁵ Barnett & Davis

⁶ Leadership Pipeline model

⁷ Rothwell,

مدل مسیر ارتقای رهبری (کانال رهبری)^۱ کاران و همکاران^۲

مدل کانال رهبری نشان می دهد هدایت از میان هر مسیر در کانال رهبری نیازمند این است که رهبران شیوه جدید اداره کردن و رهبری را آموخته باشند (کاران و همکاران، ۲۰۱۱). در هر مسیر از کانال رهبری این سه حوزه دنبال می شوند - الزامات مهارت: یعنی قابلیت‌های مورد نیاز جدید برای انجام مسئولیت‌های جدید و عبور از یک مسیر به مسیر بالاتر؛ استفاده از زمان: فرد باید بیاموزد که در چارچوب‌های زمانی جدید مختص به هر مسیر، فعالیت کند؛ ارزشهای کاری: فرد، در هر مسیر، باید بیاموزد که ارزشهای کاری هر مسیر کدامند و به آنها احترام بگذارد. سازمانها به طور عمده برای ایجاد کانال رهبری در سازمان خود باید شش مسیر کلی را طی کنند. (همان منبع) که شامل: مسیر اول- از خودمدیریتی تا اداره دیگران، مسیر دوم- از اداره دیگران تا اداره مدیران، مسیر سوم- از اداره مدیران تا اداره وظیفه، مسیر چهارم- از مدیر وظیفه ای تا مدیر کسب و کار، مسیر پنجم- از مدیر کسب و کار تا مدیر گروه، مسیر ششم- از مدیر گروه تا مدیر سازمان است.



شکل ۲: مدل کانال رهبری در فرآیند جانشین پروری (متقی و همکاران، ۱۳۸۸)

مدل خزانه تسریع^۳ بایهام و همکاران^۴

در مدل خزانه تسریع، فرض اصلی بر این است که در هر سازمان مجموعه ای از استعدادها و قابلیت ها وجود دارد که باید برای تربیت و آموزش آنها اقدام کرد (برکی^۵ ۲۰۰۵). مدل خزانه تسریع شامل پنج مرحله است: شناسایی افراد مناسب و با پتانسیل بالا، تشخیص فرصت های توسعه، تجویز راه حل های مناسب، اطمینان از شکل گیری فرصت های توسعه ای و بازنگری پیشرفت کار و تعیین برنامه های جدید (بایهام و همکاران، ۲۰۰۲).

¹ Leadership Pipeline Model

² Charan & et al.

³ Acceleration Pool Model

⁴ Byham & et al.

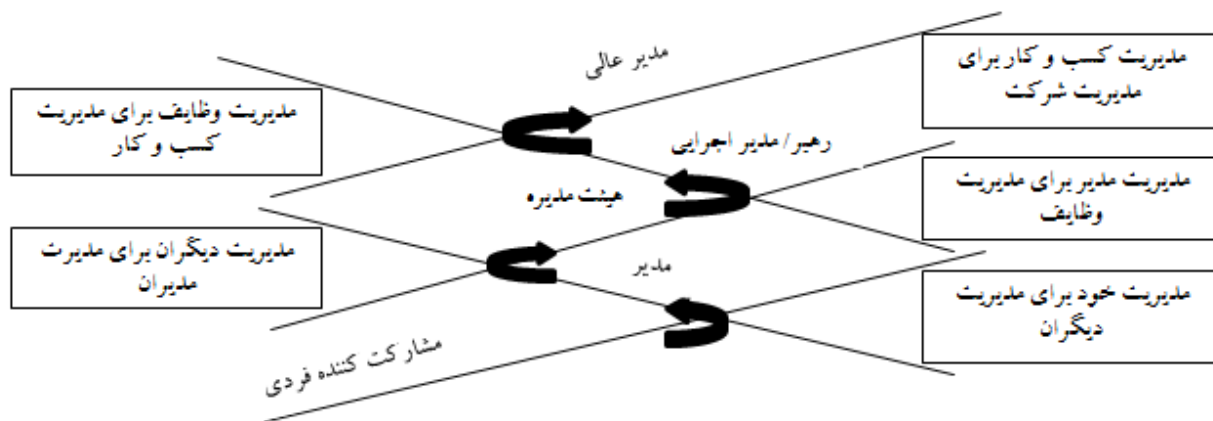
⁵ Berke

مدل عملکرد مدیریت جانشین پروری کیم^۱ (تلفیق سه مدل)^۲

مدل های ذکر شده به طور عمده ناظر بر بخش خصوصی بود و کاربست این مدل ها در سازمان های دولتی طبق نظر نویسندگان مختلفی چون روزول، با محدودیت هایی رو به رو است، کیم به ارائه مدلی حاصل از جمع بندی سه مدل پیشین، شامل چهار بعد تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیدها، توسعه کاندیدها و ارزیابی نظام مدیریت جانشین پروری پرداخت (کیم، ۲۰۰۶).

مدل مسیر ارتقاء رهبری

مدل مسیر ارتقاء رهبری که اوسط مالر^۳ بیان گردیده است، به جای تمرکز بر برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری آن، بیشتر بر توسعه رهبری متمرکز است. شکل ذیل ۶ گردش خط لوله مسیر شغلی را نشان می دهد که به صورت مستقیم نبوده و در ۶ مکان پیچ می خورد. هریک از این مسیرها تغییر در موقعیت سازمانی را نشان می دهد و این چرخش ها در برگیرنده تغییرات مهم در شرایط کاری، درخواست برای مهارت های جدید، کاربردهای زمانی و ارزش کار می باشد (هادی زاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۲).



شکل ۳: مدل مسیر ارتقاء رهبری (هادی زاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۲)

در الگوی پیشنهادی پیکت^۴ برنامه استعدادیابی و جانشین پروری دارای مراحل است: شناسایی موقعیت های کلیدی، شناسایی افراد مستعد کلیدی، ارزیابی افراد مستعد کلیدی و پیاده سازی برنامه و نظارت و ارزیابی آن (پیکت، ۱۹۹۸).

الگوی پیشنهادی فلامر و کانگر^۵

در این الگو یک برنامه ریزی جانشینی موفق شامل ایجاد تعهد مدیریتی، شناسایی سمت های کلیدی، تبیین و تدوین مدل شایستگی، شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها، اتصال برنامه های پرورش مدیران و برنامه ریزی جانشینی و ردیابی و پیگیری برنامه های جانشینی (کانگر و فلامر، ۱۳۹۰).

¹ Kim

² Operation of Succession Management (Comparison of Three Major Models)

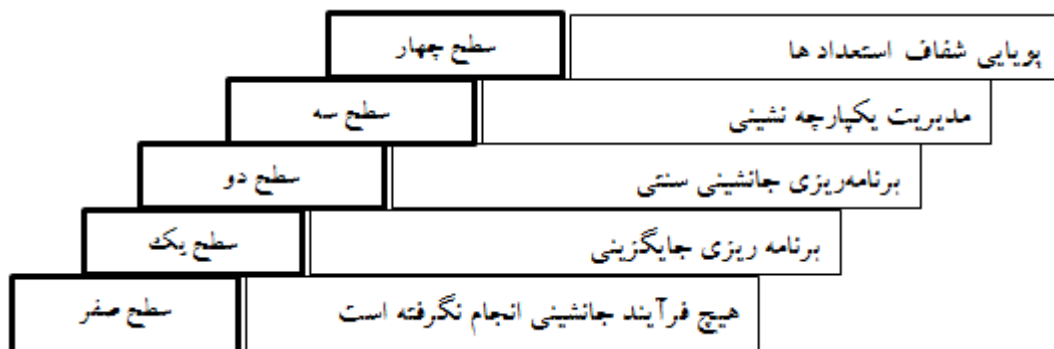
³ Maler

⁴ Pickett

⁵ Flumer & Conger

مدل بلوغ مدیریت جانشینی

شرکت Bersin & Associates سومین شرکت برتر جهان در رده بندی شرکت های بین المللی در سال 2008 در حوزه مدیریت عملکرد توسعه رهبری و به ویژه حل چالش های رهبری افراد در سازمان های جهانی است. این شرکت به همراه مرکز رهبری خلاقانه ۱ در یک پژوهش علمی صنعتی مدل بلوغی برای مدیریت جانشینی ارائه داده است، در مدل بلوغ ارائه شده از سوی شرکت مذکور و مرکز رهبری خلاقانه ۵ مرحله برای رسیدن به بلوغ نهایی در مدیریت جانشینی برای سازمان ها تعیین شده است: سطح صفر: هیچ فرآیند جانشینی انجام نگرفته است، در این سطح سازمان هیچ فرآیندی برای مدیریت جانشینی انجام نداده اما ممکن است جانشین های بالقوه ای برای مدیر عامل و یا مدیران سطوح اجرایی داشته باشد. سطح یک: برنامه ریزی جایگزینی: سازمان ها در سطح یک بر سطوح مدیریت ارشد متمرکز می شوند. فهرستی از افراد مستعد برای این پست ها ایجاد شده است اما هیچ فرآیند رسمی توسعه ای برای این جانشینی صورت نمی پذیرد، سطح دو: برنامه ریزی جانشینی سنتی سازمان هایی که برای جانشینی مدیران ارشد برنامه دارند در این سطح قرار می گیرند. بررسی استعدادها و شناسایی نخبگان و برنامه های توسعه ای در این سطح انجام می گیرند، سطح سه: مدیریت یکپارچه نشینی: سازمان های واقع در سطح سه مدیریت جانشینی کلیه سطوح سازمانی شرکت را مد نظر قرار می دهند و این جانشینی با استراتژی های کسب و کار شرکت و سایر فرآیند های مدیریت استعدادها در شرکت هم راستا می باشد، سطح چهار: پویایی شفاف استعدادها: تقریباً هیچ یک از سازمان ها به چنین سطح بلوغی نرسیده اند. در این سطح شرکت ها به طور کامل توانمندی ها و قابلیت های بالقوه نیروی کار خود را می شناسند و تصمیم گیری در مورد استعدادها به طور کاملاً طبیعی و براساس مصالح کل آن کسب و کار صورت می پذیرد. برای موفقیت در گام نهایی مدل بلوغ جانشین پروری (پویایی استعدادها) مواردی در نظر گرفته شود: مشارکت مدیران اجرایی؛ طرح توسعه؛ کاربرد جهانی؛ کاربرد همیشگی؛ اعلام رضایت از افراد با عملکرد بالا و مستعد؛ فرآیند بررسی استعدادها؛ همراستایی با اهداف کسب و کار؛ تکنولوژی اهرمی؛ اندازه گیری میزان تاثیرگذاری (آرت^۲، ۲۰۱۱).



شکل ۴: مدل بلوغ مدیریت جانشینی (لاموروکس و همکاران^۳، ۲۰۰۹)

¹ CCL: Center of Creative Leadership

² Arth

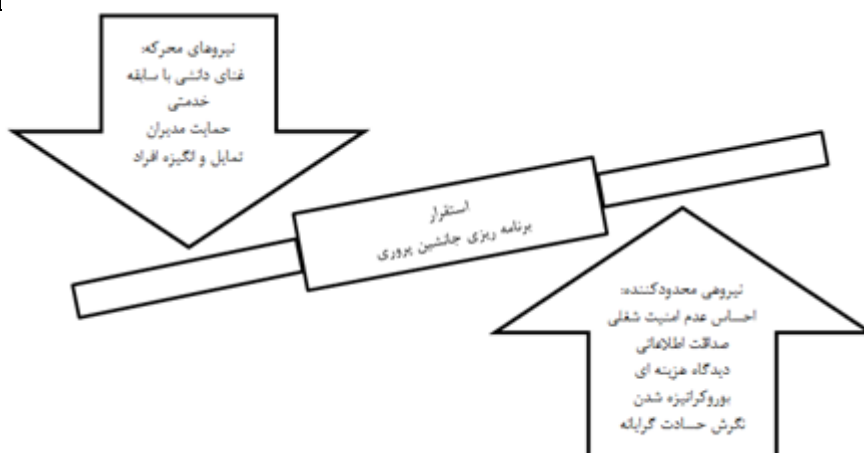
³ Lamoureux et, al

مدل آرین قلی پور و همکاران

مدل دیگری نیز توسط آرین قلی پور و همکاران براساس مدل تغییر لوین^۱ ارائه گردید، وی بیان می کند که سازمان قبل از برنامه ریزی جانشین پروری، در نقطه ی تعادل^۲ نیروهای گوناگون دارد و می خواهد با پیاده سازی و اجرای برنامه جانشین پروری، به نقطه b حرکت کند، تعدادی از نیروهای موجود در محیط و سازمان، باعث حرکت به سمت نقطه b با هدف سازمان می شوند و تعدادی نیرو مانع از انجام این برنامه می شوند و سازمان را از حرکت به سمت نقطه b باز میدارند، دسته اول نیروهای تسهیل کننده و دسته دوم نیروهای بازدارنده هستند، این حرکت از طریق افزایش نیروهای موافق جانشین پروری و یا کاهش نیروهای مخالف آن، به دست می آید (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۰)

جدول ۱: تعاریف انواع شرایط میدان نیرو (اقتباس از: کرانشاو و مک کولوش^۳)

ردیف	تعریف وضعیت محیط	انواع شرایط میدان
۱	در دسترس بودن منابع، فرصت های راهبردی و تسهیل کننده توانایی های داخلی و خارجی برای سازمان، در این شرایط سازمان باید وضع مطلوب را جایگزین وضع موجود کند.	تسهیل کننده
۲	محدودیت منابع و محدودیت های فراگردی و ساختاری و محدودیت هتوانایی سازمان، این محدودیت ها، بازدارنده حرکت سازمان از وضع موجود به وضع مطلوبند.	محدودکننده
۳	ساختارها، فراگردها، عادات، مقاومت ها و محدودیت توانایی های داخلی و خارجی سازمان، این ساختارها و محدودیت ها، ظرفیت و توانایی های سازمان را از بین برده، آن را در وضعیت موجود نگه داشته و از حرکت به سمت مطلوب جلوگیری می کند.	بازدارنده



شکل ۵: تحلیل میدان نیرو در برنامه جانشین پروری (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۰)

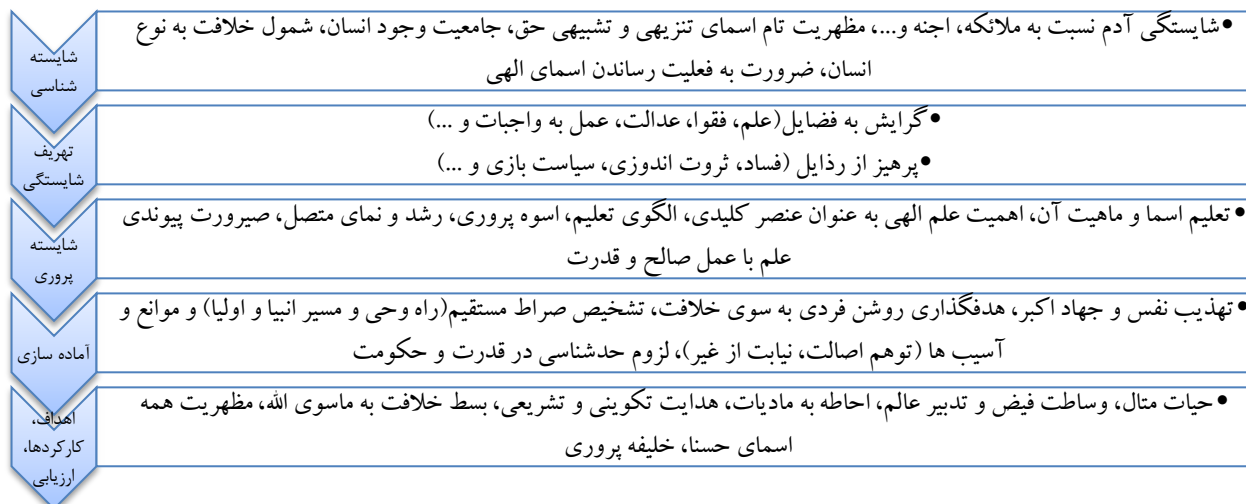
¹ Lewin

² Equilibrium Point

³ Cronshaw & Mc.Culloch

مدل الهی جانشین پروری ذاکری و همکاران

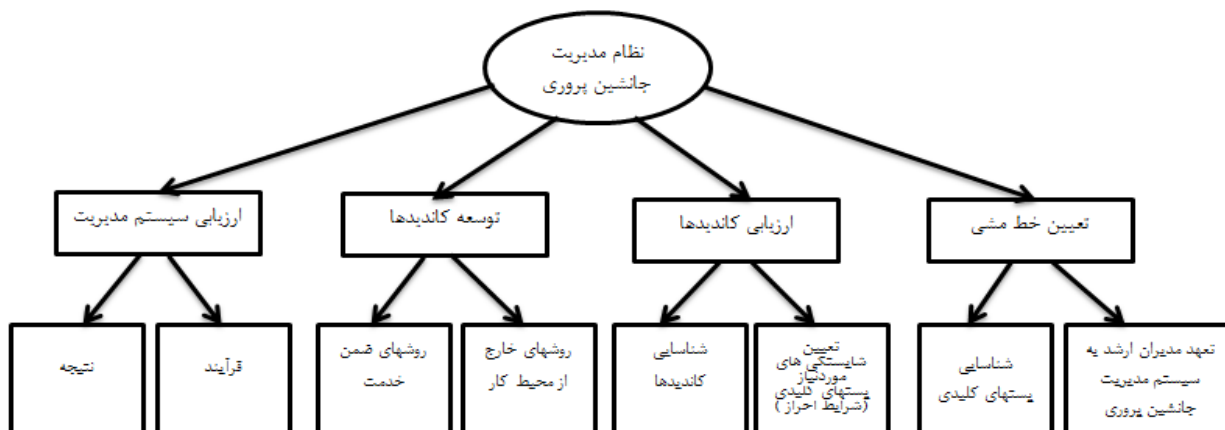
پژوهشی توسط ذاکری و همکاران در سال ۱۳۹۳، با عنوان تبیین الگوی جانشین پروری مدیران با بهره گیری از داستان خلیفه الهی آدم (ع) بر اساس اندیشه تفسیری آیت الله جواد آملی انجام گرفت که مدلی به شکل زیر توسط آنها ارائه گردید:



شکل ۶: مدل جانشین پروری الهی (ذاکری و همکاران، ۱۳۹۳)

مدل هادی زاده مقدم و همکاران

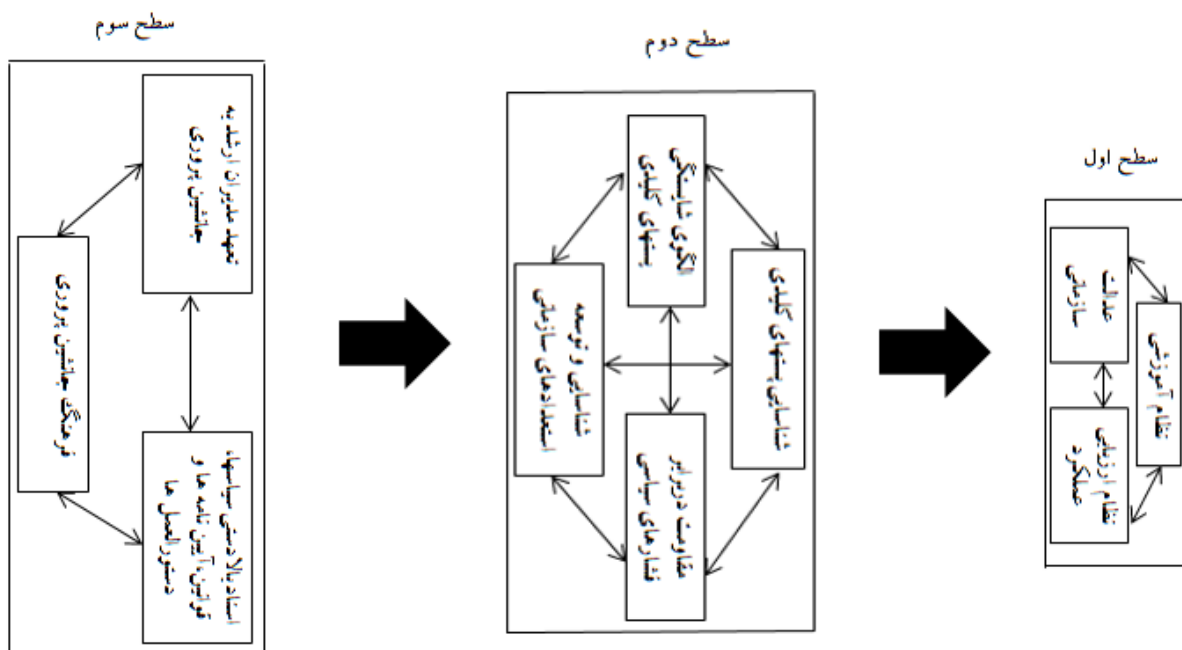
هادی زاده مقدم و همکاران نیز در پژوهش خود، مدل زیر را برای جانشین پروری برای سازمان ها به همراه شاخص هایی برای پیاده سازی مدیریت جانشین پروری ارائه داده اند:



شکل ۷: مدل مفهومی مدیریت جانشین پروری (هادی زاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۰)

مدل لطیفی و همکاران

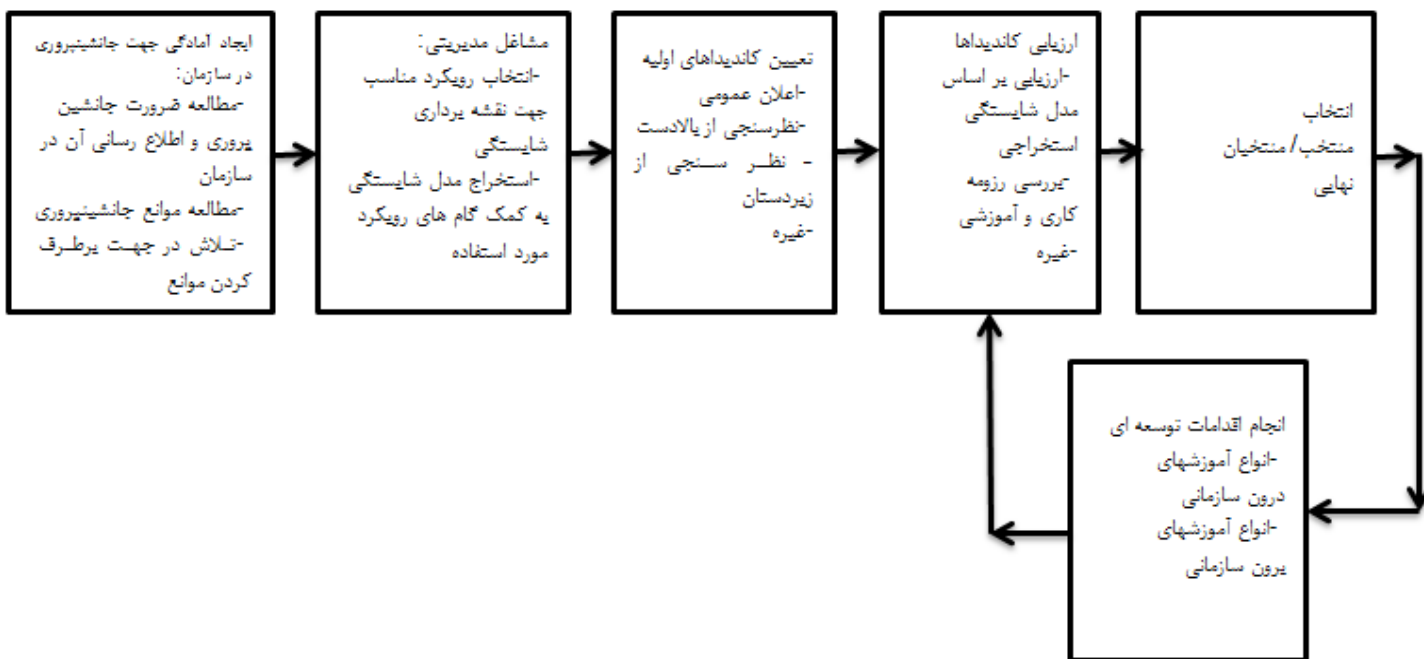
در زیر مدل الگوی جانشین پروری توسط لطیفی و همکاران در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی جانشین پروری دولتی از طریق کاربست مدل سازی ساختاری - تفسیری ارائه گردید:



شکل ۸: الگوی جانشین پروری در بخش دولتی (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵)

مدل زارعی متین و همکاران

مدل مفهومی پژوهش انجام شده توسط زارعی متین و همکاران که به بررسی و بیان مراحل جانشین پروری پرداخته است، به صورت زیر می باشد:



شکل ۹: مدل مفهومی جانشین پروری (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۵)

یافته‌های پژوهش

گام‌های اجرایی تکنیک ISM در این پژوهش

گام اول: شناسایی عوامل مؤثر بر حداکثر سازی سود در شرکت‌های بیمه

در این پژوهش، ابتدا با بررسی ادبیات موضوع، عوامل مؤثر بر وصول مطالبات در شرکت‌های بیمه شناسایی شده است. سپس به منظور جمع‌آوری نظر خبرگان در خصوص شناسایی روابط میان عوامل استخراج شده و ارائه مدل ساختاری تفسیری از این عوامل، پرسشنامه‌ای طراحی گردید و میان ۱۰ تن از خبرگان توزیع گردید. عوامل حاصل از مطالعه ادبیات موجود پس از اعمال نظرات متخصصین از روش CVR انتخاب و در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱: متغیرهای جمع‌آوری شده

ردیف	عوامل
۱	فرهنگ سازمانی
۲	نقش مدیران ارشد
۳	آمادگی کارکنان برای ارتقا به پست‌های بالاتر
۴	ارزیابی نیاز آینده سازمان به مهارت‌ها و پست‌های مورد نیاز
۵	دورنما و اهداف سازمانی
۶	شفافیت سازمانی و شایسته‌سالاری
۷	مسیر ارتقای شغلی واضح
۸	مدیریت استعداد
۹	ساختار سازمانی منعطف
۱۰	مدیریت فرآیندها
۱۱	سبک رهبری مطلوب
۱۲	روش‌های ارزیابی مستعد
۱۳	تشکیل کمیته جانشین‌پروری

گام چهارم: ایجاد ماتریس دسترسی نهایی

پس از آنکه ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد، روابط ثانویه شاخص‌ها کنترل می‌گردد. رابطه ثانویه به صورتی است که اگر شاخص I منجر به شاخص J شود و هم‌چنین شاخص J منجر به شاخص k شود، آنگاه شاخص I نیز منجر به شاخص k خواهد شد. اگر در ماتریس دسترسی اولیه این حالت برقرار نبود، باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شود؛ به این عمل اصطلاحاً سازگار کردن ماتریس دسترسی اولیه گفته می‌شود. در این گام، کلیه روابط ثانویه بین متغیرها، بررسی شد و ماتریس دسترسی نهایی طبق جدول ۴ به دست آمد. خانه‌هایی که با علامت * مشخص شده‌اند، نشان می‌دهند که در ماتریس دسترسی اولیه صفر بوده و پس از سازگاری عدد یک گرفته‌اند.

در این ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نیز نشان داده شده است. قدرت نفوذ یک متغیر از جمع تعداد متغیرهای متأثر از آن و خود متغیر به دست می‌آید و میزان وابستگی یک متغیر نیز از جمع متغیرهایی که از آن تأثیر می‌پذیرد و خود متغیر به دست می‌آید.

جدول ۴: ماتریس دسترسی نهایی

ردیف	عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	قدرت نفوذ
		۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	
۲	نقش مدیران ارشد	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷	
۳	آمادگی کارکنان برای ارتقا به پست‌های بالاتر	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷	
۴	ارزیابی نیاز آینده سازمان به مهارت‌ها و پست‌های مورد نیاز	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۳	
۵	دورنما و اهداف سازمانی	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۱	
۶	شفافیت سازمانی و شایسته‌سالاری	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۳	
۷	مسیر ارتقای شغلی واضح	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷	
۸	مدیریت استعداد	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷	
۹	ساختار سازمانی منعطف	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳	
۱۰	مدیریت فرآیندها	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳	
۱۱	سبک رهبری مطلوب	۰	۱*	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۹	
۱۲	روش‌های ارزیابی مستعد	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	
۱۳	تشکیل کمیته جانشین‌پروری	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۹	
میزان وابستگی		۴	۱۰	۱۰	۲	۳	۲	۲	۱۰	۱۰	۲	۲	۲	۶	

گام پنجم: تعیین روابط و سطح بندی عوامل

در این گام، با استفاده از ماتریس دسترسی، پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از عوامل به دست می‌آید.

مجموعه خروجی یک عامل شامل خود آن عامل و عواملی است که بر آن‌ها اثر می‌گذارد که با "۱" های موجود در سطر مربوطه قابل شناسایی است.

مجموعه ورودی یک عامل شامل خود آن عامل و عواملی است که از آن‌ها اثر می‌پذیرد که با "۱" های موجود در ستون مربوطه قابل شناسایی است.

پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک آن‌ها برای هر یک از عوامل تعیین می‌شود. عواملی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشند، در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند. به منظور یافتن اجزای تشکیل دهنده سطح بعدی سیستم، اجزای بالاترین سطح آن در محاسبات ریاضی جدول مربوط حذف می‌شوند و عملیات مربوط به تعیین اجزای سطح بعدی مانند روش تعیین اجزای بالاترین سطح انجام می‌شود. این عملیات تا آنجا تکرار می‌شود که اجزای تشکیل دهنده کلیه سطوح سیستم مشخص شوند.

جدول ۵: سطح بندی (۱)

عوامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱، ۲، ۳، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳	۱، ۴، ۵، ۶	۱	
۲	۲، ۳، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۱، ۱۳	۲، ۳، ۷، ۸	
۳	۲، ۳، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۱، ۱۳	۲، ۳، ۷، ۸	
۴	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳ ۱، ۲	۴، ۶	۴، ۶	
۵	۱، ۲، ۳، ۵، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳	۴، ۵، ۶	۵	
۶	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳ ۱، ۲	۴، ۶	۴، ۶	
۷	۲، ۳، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۱، ۱۳	۲، ۳، ۷، ۸	
۸	۲، ۳، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۱، ۱۳	۲، ۳، ۷، ۸	
۹	۹، ۱۰، ۱۲	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۳ ۱، ۲	۹، ۱۰	
۱۰	۹، ۱۰، ۱۲	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۳ ۱، ۲	۹، ۱۰	
۱۱	۲، ۳، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳	۱، ۴، ۵، ۶، ۱۱، ۱۳	۱۱، ۱۳	
۱۲	۱۲	۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳ ۱، ۲، ۳	۱۲	۱
۱۳	۲، ۳، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳	۱، ۴، ۵، ۶، ۱۱، ۱۳	۱۱، ۱۳	

بنابراین عامل شماره ۱۲ در سطح اول قرار می گیرد و برای ادامه سطح بندی از جدول فوق حذف می شود. سایر مراحل سطح بندی در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶: سطح بندی (۲)

تکرار	عوامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
دوم	۹	۹،۱۰	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۳	۹،۱۰	۲
	۱۰	۹،۱۰	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۳	۹،۱۰	۲
سوم	۲	۲،۳،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۱۱،۱۳	۲،۳،۷،۸	۳
	۳	۲،۳،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۱۱،۱۳	۲،۳،۷،۸	۳
	۷	۲،۳،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۱۱،۱۳	۲،۳،۷،۸	۳
	۸	۲،۳،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۱۱،۱۳	۲،۳،۷،۸	۳
چهارم	۱۱	۱۱،۱۳	۱،۴،۵،۶،۱۱،۱۳	۱۱،۱۳	۴
	۱۳	۱۱،۱۳	۱،۴،۵،۶،۱۱،۱۳	۱۱،۱۳	۴
پنجم	۱	۱	۱،۴،۵،۶	۱	۵
ششم	۵	۵	۴،۵،۶	۵	۶
هفتم	۴	۴،۶	۴،۶	۴،۶	۷
	۶	۴،۶	۴،۶	۴،۶	۷

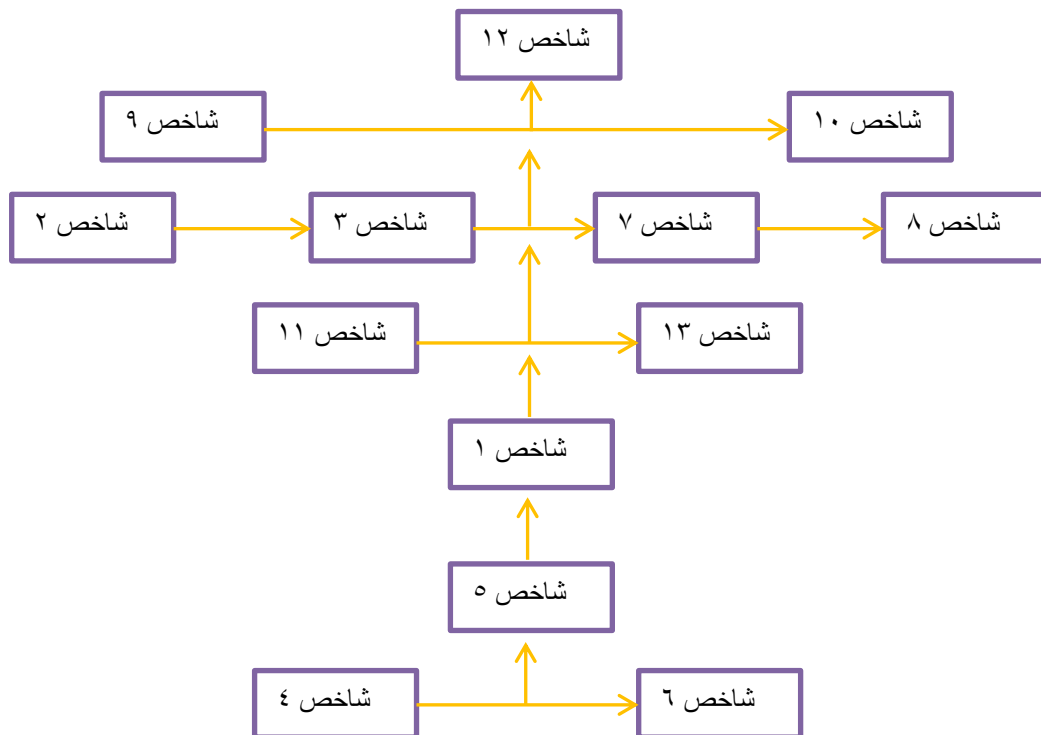
گام پنجم: ترسیم مدل نهایی

در این مرحله با توجه به سطوح عوامل و ماتریس دسترسی نهایی یک مدل اولیه رسم می‌شود و با حذف انتقال‌پذیری‌ها در مدل اولیه، مدل نهایی به دست می‌آید.

جدول ۷: سطوح عوامل

سطح	عوامل
اول	* روش‌های ارزیابی مستعد
دوم	* ساختار سازمانی منعطف * مدیریت فرآیندها
سوم	* نقش مدیران ارشد * آمادگی کارکنان برای ارتقا به پست‌های بالاتر * مسیر ارتقای شغلی واضح * مدیریت استعداد
چهارم	* سبک رهبری مطلوب * تشکیل کمیته جانشین‌پروری
پنجم	* فرهنگ سازمانی
ششم	* دورنما و اهداف سازمانی
هفتم	* ارزیابی نیاز آینده سازمان به مهارت‌ها و پست‌های مورد نیاز * شفافیت سازمانی و شایسته‌سالاری

بنابراین مدل نهایی ISM به صورت نمودار ۱ خواهد بود.



نمودار ۱: مدل نهایی ISM

گام هفتم: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (نمودار MICMAC)

در این مرحله متغیرها در چهار گروه طبقه بندی می شوند. اولین گروه شامل متغیرهای خودمختار (ناحیه ۱) می شود که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند. این متغیرها تا حدودی از سایر متغیرها مجزا هستند و ارتباط کمی دارد. گروه دوم، متغیرهای وابسته (ناحیه ۲) را شامل می شود که از قدرت نفوذ ضعیف اما وابستگی بالایی برخوردارند. گروه سوم متغیرهای پیوندی (ناحیه ۳) هستند. این متغیرها قدرت نفوذ و وابستگی بالایی دارند. در واقع هرگونه عملی بر روی این متغیرها منجر به تغییر سایر متغیرها می شود. گروه چهارم متغیرهای مستقل (ناحیه ۴) می باشند. این متغیرها از قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی برخوردارند. متغیرهایی که از قدرت نفوذ بالایی برخوردارند اصطلاحاً متغیرهای کلیدی خوانده می شوند. واضح است که این متغیرها در یکی از دو گروه متغیرهای مستقل یا پیوندی جای می گیرند. از طریق جمع کردن ورودی های "۱" در هر سطر و ستون قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرها به دست می آید. بر همین اساس، نمودار قدرت نفوذ-وابستگی ترسیم می شود (آذر و همکاران، ۱۳۹۲).

با استفاده از داده های جدول ۴ می توان عوامل مورد مطالعه را بر اساس قدرت نفوذ هر عامل بر عوامل دیگر و میزان وابستگی هر عامل به عوامل دیگر در چهار سطح زیر دسته بندی کرد:

خودمختار: عواملی که حداقل وابستگی و قدرت نفوذ را در دیگر عوامل دارند.

وابسته: عواملی که وابستگی زیادی به عوامل دیگر دارند.

پیوندی (متصل): عواملی که رابطه دوطرفه ای با دیگر عوامل دارند.

مستقل (نفوذ): عواملی که بر عوامل دیگر نفوذ قابل توجهی دارند.

جدول ۸: ماتریس MICMAC

زیاد	۱۳	۶ و ۴				مستقل (نفوذ)								پیوندی (متصل)
	۱۲													
	۱۱		۵											
	۱۰			۱										
	۹					۱۱ و ۱۳								
	۸													
	۷								۳ و ۷ و ۸ ۲ و					
نفوذ	۶					خودمختار								وابسته
	۵													
	۴													
	۳											۱۰ و ۹		
	۲													
	۱													۱۲
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳

کم

وابستگی

زیاد

عوامل ۱، ۴، ۵، ۶، ۱۱ و ۱۳ در ربع مستقل (نفوذ) قرار می‌گیرند. این عوامل از قدرت نفوذ بالا با حداقل میزان وابستگی برخوردارند. عوامل ۲، ۳، ۷ و ۸ در ربع پیوندی (متصل) قرار می‌گیرند. این عوامل قدرت نفوذ نسبتاً بالایی دارند و میزان وابستگی‌شان بالاست. عوامل ۹، ۱۰ و ۱۲ در ربع وابسته قرار گرفته‌اند. این عوامل کم نفوذترین و وابسته‌ترین عامل بین سایر عوامل هستند.

نتیجه گیری

تحولاتی که در جهان رخ داده، باعث شده است تا نظرات و انتظارات مشتریان از سازمان ها تغییر کند؛ بنابراین، سازمان ها می باید استعدادهای درون سازمانی را در جهت تطابق با این تغییرات پرورش دهند، به عبارت دیگر، مدیران سازمان، جانشینان شایسته ای برای آینده سازمان پرورش دهند (الویده، آیدون و اجیلا^۱، ۲۰۱۶). امروزه سازمان های موفق، به طور غیرفعال به انتظار آینده نمی مانند، آنها از طریق سرمایه گذاری در زمان و برنامه ریزی جانشین پروری برای اطمینان از استمرار استعدادهای رهبران و کارمندان رده بالای خود، آینده را خلق می کنند (ایبارا^۲، ۲۰۰۵). در حال حاضر سازمان ها نسبت به اهمیت دورنمای جدید فرآیند جانشین پروری آگاهی بیشتری کسب کرده اند (امین و همکاران، ۱۳۹۶). سازمانها برای حفظ و جذب استعدادهای، مدیریت کردن دانش و توسعه افراد به سختی تلاش میکنند؛ در حالی که با چالشهای فزاینده بازار روبرو هستند. جریان فعلی نیروی کار، تکنولوژی در حال تغییر و احتیاج فزاینده برای کیفیت بیشتر با سرعت بالاتر و هزینه کمتر سبب مواجهه با کمبود زمان برای یادگیری میشود (هیلمن^۳، ۲۰۱۴). به منظور اجرای جانشین پروری در سازمانها، لازم است مدیران ارشد سازمان ها، در مرحله نخست سبک رهبری خود را بر اساس بلوغ کارکنان انتخاب کرده و مهم تر از آن به فرآیند جانشین پروری بپردازند، به این معنا که مناصب کلیدی سازمان را شناسایی کرده و افراد شایسته برای این مناصب پیدا کرده و بر اساس برنامه های مشخص به تقویت آن بپردازند. سازمان ها با وجود و حضور فعال و مجهز واحد مدیریت منابع انسانی، جانشین پروری را به عنوان یکی از برنامه های توسعه سازمان در استراتژی های منابع انسانی خود بگنجانند و ارتباط آن را با برنامه استراتژیک کلی برقرار نمایند و برای اجرایی کردن آن هدف گذاری های مقطعی و میان مدت و کوتاه مدت و مبتنی بر اهداف برنامه ها و دستور العمل های مناسب و عینی تدوین نموده و منابع مالی و انسانی کافی را به این امر تخصیص دهند (فروزان و موسویان، ۱۳۹۶). امید است سازمان ها با شناسایی موانع و مشکلات فراروی برنامه های جانشین پروری و اجرای آن ها و بهره گیری از تجربه های ارزنده مدیران خویش، بتوانند گام های مهم در تحقق اثر بخشی هر چه بیشتر اهداف خویش بردارند. در پایان با توجه به این که اکثر سازمان های ایرانی تا کنون برنامه ریزی جانشین پروری را به صورت مدون انجام نداده اند، لازم است با انجام تحقیقاتی در این زمینه، ابعاد دیگری از شاخص های با اهمیت برای پیاده سازی برنامه مدیریت جانشین پروری مورد بررسی قرار گیرند تا خلاء موجود در سازمان ها برطرف گردد.

منابع

۱. الوانی، سیدمهدی؛ سیدنقوی، میرعلمی و زارع بزرگ آبادی، رضا (۱۳۹۵)، جایگاه شایستگی های محوری در جانشین پروری، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۲۷، صص ۴۱-۶۲.
۲. امین، فرشته؛ نادری خورشیدی، علیرضا و واحد، عزیرالله (۱۳۹۶)، بررسی الگوی جانشین پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۳ (پیاپی ۲۹)، صص ۴۹-۷۰.
۳. دانیالی ده حوض، محمود؛ علامه، سیدمحسن و صفری، علی (۱۳۹۷)، طراحی الگوی مدیریت جانشین پروری با رویکرد داده بنیاد، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دهم، شماره ۱۹، صص ۱۰۵-۱۴۰.

¹ Oloyede, Ayedun & Ajibola

² Ibarra

³ hilman

۴. داوودی، سیدعلی و یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۷)، چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین پروری در نظام آموزش عالی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال دهم، شماره ۱ (پیاپی ۳۱)، صص ۱۶۱-۱۸۵.
۵. دهقانپور، علی (۱۳۹۰)، الگوی برنامه ریزی جانشین پروری در شرکت های زیرمجموعه وزارت دفاع، رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی.
۶. ذاکری، محمد؛ فقیهی، ابوالحسن و دانشفرد، کرم الله (۱۳۹۳)، تبیین الگوی جانشین پروری مدیران با بهره گیری از داستان خلیفه الهی آدم (ع) براساس اندیشه تفسیری آیت الله جوادی آملی، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۳، شماره ۱، صص ۴۱-۶۴.
۷. زارعی متین، حسن؛ اخوان علوی، سیدحسین؛ یزدانی، حمیدرضا و عبدالمحمدی، حمید (۱۳۹۵)، شناسایی عناصر الگوی جانشینپروری مدیران و سنجش آمادگی برای اجرای آنها در یکی از سازمانهای دفاعی، نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت سال دهم، شماره ۴، پیاپی ۳۴، صص ۹۵-۱۲۲.
۸. سلاجقه، سنجر؛ خسروپور، مهدیه و نیک پور، امین (۱۳۹۱)، مدیریت جانشین پروری نیاز امروز سازمان ها، نشریه فروغ تدبیر، شماره ۲۰.
۹. سلطانی، محمدرضا؛ ناظمی، مهدی؛ طلایی، محمدحسین و قویدل، علیرضا (۱۳۹۶)، طراحی و تبیین الگوی جانشین پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۳ (پیاپی ۲۹)، صص ۱-۲۴.
۱۰. سیدنقوی، میرعلی؛ خانباشی، محمد و صلواتی، محسن (۱۳۹۶)، همسویی راهبرد عام منابع انسانی با راهبرد زیرسیستم های منابع انسانی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۲۷)، بهار ۱۳۹۶، صص ۱۸۳-۲۰۶.
۱۱. غیائی ندوشن، سعید؛ پرداختچی، محمدحسن؛ دری، بهروز و فراستخواه، مقصود (۱۳۹۱)، تأملی بر استقرار نظام جانشین پروری مدیریت در دانشگاه، پژوهش نظام آموزشی، مدلی برآمده از نظریه داده بنیاد، صص ۸-۴۹.
۱۲. فالمر، رابرت و کانگر، جی (۱۳۹۰)، استعدادیابی و جانشین پروری. مترجم: بهزاد ابوالعلائی، تهران: انتشارات سرآمد، چاپ دوم.
۱۳. فروزان، سینا و موسویان، قمر (۱۳۹۶)، جانشین پروری در سازمان ها: عوامل موثر و موانع پیش رو، اولین کنفرانس سالانه بین المللی مدیریت، اقتصاد و حسابداری نوین، صص ۴۱۷-۴۲۲.
۱۴. قاسمی، محمد؛ درخشانی، جلال و درخشانی، میثم (۱۳۹۲)، بررسی دشواریها و چالشهای استقرار برنامه جانشین پروری در نظام اداری ایران، اولین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، شیراز: موسسه بین المللی آموزشی و پژوهشی خوارزمی.
۱۵. قربانی، محمود و ملکی، اعظم (۱۳۹۴)، جانشین پروری در سازمانهای آموزشی نظام مند برای شکوفایی استعدادها، دومین همایش بین المللی مدیریت و فرهنگ توسعه، صص ۸-۲۷.

۱۶. قلی پور، آراین؛ پورعزت، علی اصغر و سبک‌رو، مهدی (۱۳۹۰)، کاربست مدل میدان نیرو در برنامه ریزی برای جانشین پروری، دو فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال سوم، شماره ۱، صص ۱۱۹-۱۳۹.
۱۷. قیدر خلجانی، جعفر و صمیمی، مهدی (۱۳۹۳)، طبقه بندی شایستگی های کلیدی تیم های توسعه محصول مبتنی بر مرور ادبیات، فصلنامه علمی-ترویجی مدیریت استاندارد و کیفیت، سال چهارم، شماره ۳، (پیاپی ۱۳)، صص: ۳۸-۵۵.
۱۸. کلیوند، علیرضا (۱۳۹۶)، طراحی الگوی جانشین پروری فرماندهان و مدیران ناجا، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال یازدهم، شماره ۴۲، صص ۱۳-۴۰.
۱۹. کمالی، فروغ؛ مصطفوی راد، فرشته (۱۳۹۶)، ارتباط بین شایسته سالاری با توسعه سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری و حسابرسی پویا، خردادماه ۹۶، تهران، ایران.
۲۰. گای، ماتیو و سیمز، دوریس (۱۳۸۸)، توسعه استعدادهای آتی (راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه ریزی جانشین پروری)، ترجمه: نسرین جزنی، تهران، انتشارات سرآمد، چاپ اول.
۲۱. لطیفی، میثم؛ عبدالحسین زاده، محمد و آذرفر، امیر (۱۳۹۵)، طراحی الگوی جانشین پروری در سازمان های دولتی از طریق کاربست مدلسازی ساختاری-تفسیری، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت سازمان های دولتی، دوره ۴، شماره ۴، صص ۳۳-۵۰.
۲۲. متقی، محمدحسن و بهشتی فر، ملیکه (۱۳۸۸)، مدل کانال رهبری در فرآیند جانشین پروری، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۱۱.
۲۳. ناصحی فر، حمید؛ دهقانپور، علی و سنجر، احمدرضا (۱۳۹۰)، ساخت و اعتباریابی شاخص اندازه گیری گستردگی مدیریت جانشین پروری بر اساس طبقه بندی بهترین تجارب، پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۱۵، شماره ۳.
۲۴. هادی زاده مقدم، اکرم و سلطانی، فرزانه (۱۳۹۰)، تبیین مولفه های پیاده سازی مدیریت جانشین پروری در سازمان، (مطالعه موردی: حوزه های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت های تابعه مستقر در تهران)، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۱۰.
۲۵. هزار جریبی، جعفر؛ سیدنقوی، میرعلی و کلیوند، علیرضا (۱۳۹۶)، الگوی جانشین پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه پژوهش های مدیریت انتظامی، سال دوازدهم، شماره دوم، صص ۲۴۳-۲۶۸.

26. Armstrong, M. (2010). *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Kogan Page Publishers.

27. Arth, Barb(2011). *Talent Mobility: A succession Management Best Practice for Developing High-Impact employees*. S.I.: Bersin & Associates.

28. barboro.w (2006). *Relationship between Senior Managers and Planning for Successor*. Ivey Business Journal. (4), 136.

29. Barnett, Robert & Davis, Sandra (9002). *Creating Greater Success in Succession Planning*, *Advances in Developing Human Resources*, 00, 190-132.

30. Byham, W. C., Nelson, G. & Pease, M. (2002). "Cultivating Leaders with an Acceleration Pool". *Health Forum Journal*, 28-30.
31. Colins Beames (2011), the missing link in work force / talent management, workplace relationship development indicator, 1-20.
32. Charan, R., Drotter, S. J. & Noel, J. L. (2011). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company*. San Francisco: Jossey-Bass.
33. Church, A. (2014), "Succession Planning 2.0: building bench through better execution", *Strategic HR Review*, Vol. 13 Iss 6 pp. 233 – 242.
34. Cronshaw, Steven F. & Ashley N. A. McCulloch (2008). Reinstating the Lewinian Vision: From Force Field Analysis to Organization Field Assessment. *Organization Development Journal*. Vol. 26. No. 4. pp. 89-103.
35. Dingman, w. w (2006). servant role in the succession planning process. *international journal of leadership studies*. (4), 133-147.
36. Jarell, Karen & Pewitt, Kyle (9001). Succession Planning in Government: Case Study of a Medium-Sized City, *Review of Public Personnel Administration*, 91, 921-302.
37. Helton, Kimberly A. & Jackson, Robeti D. (2007). Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment, *Public Personnel Management*. Vol. 36. No. 4. pp. 335-47.
38. Hemlin, S.; Denti, L., & Tengblad. S. (2014). Relation sinriktat ledarskap för innovationsutveckling mätinstrumentet leader-member exchange (LMX). *Ledarskap, innovation och management, GRI-rapport 4*.
39. Horan, James P. (2007). workforce and succession playing Report, Department of Human Resources, City and Country of San Francisco, May, WWW.sfgov.org/dhr.
40. Gay, M., & Sims, D. (2009). *Building tomorrow's talent*. Translated by Jazany, N., Tehran: Saramad Publication (in Persian).
41. Oloyed, O., Ayedun, C., & Ajibola, M. (2016). Leadership Succession Planning: An Examination of Sole Proprietor Estate Surveying and Valuation Firms in Lagos Metropolis, *Nigeria Covenant Journal of Research in the Built Environment (CJRBE)*, 4(1).
42. Pickett, L. (2000). Competencies and Managerial Effectiveness: Putting Companies to Work, *Public Personnel Management*, 91, 003-005.
43. Robbins S.P. and Judge. T.A. (2007). *Organization Behavior*. London: Pearson Education.
44. Rothwell, W. J., Alexander, J. H. & Bernhard, M. (2008). *Cases in government succession planning: Action-oriented strategies for public-sector human capital management, workforce planning, succession planning, and talent management*. Amherst, Mass: HRD Press.
45. Slan, R. (2005). *Leadership succession: the justice perceptions of high potential, identification practices*, Dissertation for MA. University of Guelph and MICA management resources, Toronto.
46. Topper, W. W (2006). Leadership change in privately controlled business: A Delphi study of succession planning best practice. 13(5).
47. Varhegyi, Melinda Maria & Denise Mary Jepsen (2016), Director succession planning in not-for-profit boards, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, pp.1-21.

Identifying and prioritizing the factors affecting succession in the fire department with an interpretive structural modeling approach

Shahram Momeni ¹
Fatemeh Jamshidi * ²
Sirous Malayi ³

Date of Receipt: 2021/01/09 Date of Issue: 2021/01/19

Abstract

There is no comprehensive theoretical framework in the existing literature on succession breeding that is universally agreed upon; therefore, the purpose of this study is to identify and prioritize the factors affecting succession planning in the fire department from the combination of existing models. In classification based on the nature and method of data collection, scientific research can be divided into five groups: historical, descriptive, correlational, experimental and causal. The present research is descriptive in nature and method and is a case study. In this study, due to the nature of the work and the use of ISM technique, a structured interview with a questionnaire was used to collect information. According to the ISM model, the most effective indicators are 4 - assessment of the future need of the organization for the required skills and positions, and 6 - organizational transparency and meritocracy, and the most effective indicator is 12 - Talent assessment methods have been identified.

Keywords

Substitution planning, prerequisite measures, interpretive field modeling, fire department

1. Master of Geography and Urban Planning, Islamic Azad University, Rasht Branch, Rasht, Iran. Head of Rasht Fire Department.
2. Master of Microbiology, Islamic Azad University, Rasht Branch, Rasht, Iran. Head of the Human Capital Planning and Development Department of the Rasht Fire Department. (Responsible author: bataha9164@gmail.com)
3. Bachelor of Cultural Affairs, Comprehensive University of Applied Sciences, Rasht Branch, Rasht, Iran.