

## طراحی و تبیین الگوی جانشین‌پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی

محمد رضا سلطانی\*، مهدی ناظمی\*\*، محمدحسین طلایی\*\*\*، علی‌رضا قویدل\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۸/۲۷

### چکیده

امروزه پیشرفت حوزه‌های مختلف فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و به‌ویژه فناوری، محیطی رقابتی، پویا و به‌شدت متغیر را در داخل سازمان‌ها و محیط پیرامونی ایجاد کرده است. نتایج تحقیقات در سازمان‌های مختلف نشان از کمبود نیروهای شایسته و بااستعداد دارد. به‌این‌ترتیب برای پاسخ به افزایش نیاز سازمان‌هایی از جمله سپاه پاسداران، به مدیران و کارکنانی به‌مراتب توانمندتر، مستعدتر و شایسته‌تر، می‌توان به طراحی و تبیین الگوی جانشین‌پروری براساس مفاهیم غنی سرمایه انسانی، استعدادیابی و مدیریت استعداد و شایستگی‌ها اقدام نمود. این تحقیق برای ارائه الگوی جانشین‌پروری در سپاه از ابعاد و مؤلفه‌های بومی‌شده طبق نظر خبرگان و صاحب‌نظران سازمانی و دانشگاهی بهره‌برداری می‌کند. با استفاده از روش تحلیل مسیر و رگرسیون، ارتباط و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌ها نشان داده می‌شود. در نتیجه با بررسی هر یک از ابعاد الگو، اولویت هر یک از مؤلفه‌ها بر دیگری شناسایی شده و انطباق آنها با سایر تلاش‌های دانشمندان در زمینه جانشین‌پروری، مطابقت داده می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** جانشین‌پروری؛ سرمایه انسانی؛ استعدادیابی؛ شایستگی‌ها؛ سپاه پاسداران

mrs\_soltani@yahoo.com

ghavidel87@yahoo.com

mhtalaey582@yahoo.com

aghavidel87@yahoo.com

\*. استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه جامع امام حسین (ع)

\*\*. دانشیار و عضو هیات علمی دانشگاه جامع امام حسین (ع)

\*\*\*. دکترای رشته مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)

\*\*\*\*. دانش آموخته دکترای رشته مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)

## مقدمه

پیشرفت حوزه‌های مختلف فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و به‌ویژه فناوری، محیطی رقابتی، پویا، مبهم، بی‌ثبات و به‌شدت متغیری را ایجاد کرده که توان برنامه‌ریزی در شرایط مطمئن و پایدار را از بسیاری از سازمان‌های دولتی سلب، و آنها را در راه تحقق هدف‌هایشان با چالش‌های فراوانی مواجه کرده است. به‌گونه‌ای که عدم اقدام به‌هنگام و فراکنشی نسبت به این تحولات، موجب انحطاط، ادغام و یا کاهش طول عمر بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های اخیر شده است.

در سازمان‌های نوین، تأکید فراوان بر دارایی‌های ناملموس همانند نوآوری، سرمایه‌های دانشی، نام تجاری، کارآفرینی و خلاقیت می‌شود. اینها منابع کلیدی هستند که قادرند سازمان را به‌عنوان یک سازمان ایده‌آل مطرح کنند. سازمان‌ها، متمرکز بر افراد هستند و پس‌ازآنکه افراد مناسب را در جایگاه‌های مناسب قرار دادند، برای پیشی گرفتن از حریفان خود گام برمی‌دارند. تحقیقات نشان می‌دهد که برای دستیابی به موفقیت، افراد باید در پست‌های مناسب قرار گرفته و کارکردهای برتر برای هر پست را شناسایی کنند. این پژوهش‌ها چنین بیان می‌کنند که افرادی این چنین سازمان را به سمت آینده هدایت می‌کنند که با توجه به چشم‌انداز و راهبرد سازمان اهمیت بالایی دارند (کولینز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

رهبر عظیم‌الشان انقلاب اسلامی و فرمانده معظم کل قوا امام خامنه‌ای در مناسبت‌های گوناگون و با تعابیر مختلف دو دغدغه به‌ظاهر متفاوت را نسبت به سپاه مطرح فرموده و سپاه پاسداران را به رفع آن فراخواندند.

۱. ثبات و تقویت (حفظ، تقویت و تعمیق ارزش‌های دینی و انقلابی به‌عنوان جوهره اصلی و شاکله باطنی سپاه)

۲. تحول، نوآندگی و انطباق‌پذیری با شرایط و نیازها و مأموریت ناظر به هویت سپاه معظم‌له فرمودند: "وظیفه اول شما این است که هر کدام برای خودتان یک جانشین را تربیت

کنید و یا فکر کنید و پیدا کنید؛ افراد ذخیره داشته باشید و آنها را روی نیمکت بنشانید و ترتیب کار جوری باشد که فضای کار برای نیروهای جوان و تازه‌نفس تنگ نشود و عناصر خوبتان را که می‌توانند برجستگی پیدا کنند شناسایی کنید و رشد بدهید و مراقب باشید که در این کم و کسر کردن‌ها عناصر خوبتان را از دست ندهید" (سید علی خامنه‌ای، ۱۳۸۹).

کارآمدی سپاه در شناخت و توانایی انجام تکلیف در محیط پیچیده و سیال نامطمئن آینده است. نسل جدید باید یک قدم از نسل گذشته سپاه را بالاتر ببرد. اگر ما امروز می‌بینیم که کسانی وارد این میدان می‌شوند و تلاش و مبارزه می‌کنند و در مجامع علمی حرف برای گفتن دارند، جادار بگوییم این از لحاظ انگیزه و از لحاظ عمل کمتر از گذشتگان نیست، بلکه اگر بهتر عمل کند، بهتر هم هست (سید علی خامنه‌ای، ۱۳۸۹).

امروزه دنیا با سرعت بیشتر از همیشه در حال تغییر است و این تغییرات در حیطه جابه‌جایی و گذر نسلی نیز به چشم می‌خورد و مشکلات انتقال دانش، مشکلات پیاپی در منابع انسانی و نیاز به تغییر در منابع انسانی و شرایط دشوار اقتصادی در سال‌های اخیر، مدیران ارشد را به این فکر انداخته که آیا صرف زمان و هزینه برای پرورش جانشینان ارزش این کار را دارد یا خیر؟ آنها این طور استدلال می‌کنند که با وجود افراد بیکار و مستعد بی‌شمار در بازار کار، یافتن جانشین برای بازنشستگان، کار چندان سختی نخواهد بود، لکن این استدلال منطقی نیست. نکته اینجاست که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بخشی از این کار است و تکیه بر بازارهای خارجی نیروی کار برای یافتن استعداد، راهبرد عاقلانه‌ای نخواهد بود؛ زیرا به‌نادیده گرفتن فرهنگ و تجربیات خاص سازمان می‌انجامد (کولینز، ۲۰۱۰).

مسئله اصلی اینجاست که در شرایط ناپایدار امروز و ابهام آینده برای بنانهان مسیر و مقصد درست در راستای فرمایشات مقام معظم رهبری و رفع دغدغه‌های ایشان و نظام مقدس جمهوری اسلامی در تأمین مدیران و فرماندهان سپاه پاسداران چه الگویی باید طراحی شود تا استمرار مدیریت و رهبری از طریق پرورش استعدادهای درون سپاه در راستای سند چشم‌انداز و طرح‌های راهبردی منابع انسانی تضمین شود؟

## تعاریف جانشین‌پروری

باتوجه به اینکه این موضوع در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است، ابتدا باید تعاریف مشهور و دقیقی که از این موضوع از خبرگان این امر ارائه شده است، را دقیق‌تر بشناسیم. جانشین‌پروری یک فرایند مداوم نظام‌مند از شناسایی<sup>۱</sup>، ارزیابی و توسعه<sup>۲</sup> استعداد برای اطمینان از تداوم رهبری در تمام پست‌های کلیدی در یک سازمان بوده و در انزوا رخ نمی‌دهد (شیپمن، ۲۰۰۷).

جانشین‌پروری، اطمینان‌یافتن 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<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

امروزه سازمان‌ها در تلاشند تا طرح جانشینی را در یک مدل غیررسمی نشان دهند که در این خصوص به آنها توصیه می‌شود یک طرح ساختاریافته را به کارگیرند و از ابزارهای سنجش مناسب استفاده کنند. برای ایجاد یک طرح جانشینی ساختاریافته، سازمان‌ها باید از جانشین‌پروری و مدیریت استعداد بهره‌گیرند (کراوس، ۲۰۰۷).

## مبانی جانشین‌پروری در سازمان‌ها

باتوجه به پدیده جهانی شدن و تغییرات مختلف فرهنگی، سیاسی و اقتصادی به‌ویژه رکود اقتصادی بی‌سابقه طی سال‌های اخیر و نیز دانشی شدن سازمان‌ها و افزایش عدم اطمینان شغلی و کاهش وفاداری منابع انسانی؛ نیاز به شناسایی، توسعه و حفظ استعدادهای برتر برای شغل‌های حیاتی و کلیدی و مهارت‌توانایی‌های بالقوه انسانی، اهمیتی مضاعف پیدا کرده است. این واقعیت، سازمان‌ها را بر آن داشته است تا به استعدادهای به‌عنوان یک منبع حیاتی نگاه کنند که باید برای به‌دست آوردن نتایج بهینه، آنها را مدیریت نمایند. بنابراین سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند در استفاده از استعدادهای و شایستگی‌ها برای اجرای راهبردهای اصلی خود انفعالی عمل کنند (کاسکیو،

---

1. identify  
2. Talent Development  
3. Mc namara

آگینس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

مقابله با چالش‌های فعلی مدیریت، نظیر مشتریان خواهان خدمات بیشتر و بهتر، افزایش‌نمایی در نرخ تغییر، دل‌مشغولی برای مسائل محیط‌زیست، سرعت انتقال و پردازش اطلاعات، بازترشدن بازارها، جهانی‌شدن کسب‌وکار، همکاری‌های منطقه‌ای میان دولت‌ها، کاربرد فناوری‌های نوین، روندهای جمعیتی، تغییر انتظارات، نگرانی نسبت به ارزش‌ها، تطبیق نیازهای کارکنان و سازمان با یکدیگر، ایجاد تنوع و غیره، سازمان جانشین‌پرور را ملزم می‌کند که مدیریت جانشین‌پروری را به‌عنوان یک فعالیت حیاتی و اصلی هم‌سطح با راهبرد کلان سازمان که هدف آن جذب، توسعه و حفظ کارکنان با استعداد است، تلقی و تداعی کند. مدیریت استعداد<sup>۲</sup> بسیاری از اجزای حیاتی سازمان، نظیر برنامه‌ریزی نیروی انسانی<sup>۳</sup>، استخدام و جذب<sup>۴</sup>، توسعه شغلی<sup>۵</sup>، مدیریت کارایی و مدیریت جانشین‌پروری را ترکیب و ادغام می‌کند. ادغام صحیح اجزا و زیرنظام‌های منابع انسانی برای به‌دست آوردن و کسب مزیت‌های رقابتی ناشی از اجرای فرایند مدیریت استعدادها، ضروری و حیاتی است (هاتم<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰).

باتوجه به ترکیب عواملی نظیر: پویایی‌های محیطی، رکود اقتصادی، ورود به دهکده جهانی و پیش‌بینی بازنشستگی میلیون‌ها نفر طی سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۲ و نیز حجم فزاینده معاملات سازمان‌های چندملیتی و بدون‌مرز که به‌اندازه ۵۳ درصد در سال ۲۰۱۰ افزایش یافته، مشخص است که چرا مدیریت جانشین‌پروری بر مبنای مدل‌های شایستگی و مدیریت استعداد باید برای هر سازمانی مهم باشد (ویلیامز، ۲۰۱۰).

### ویژگی‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مؤثر

در برنامه‌تربیت جانشین مدیر یک سازمان جانشین‌پرور موفق، علاوه بر جنبه‌های عمومی

1. Cascio & agines
2. Talent mangement
3. Human resource planning
4. Employment and recruiting
5. Career development
6. Hatum

از قبیل: تفکر منسجم<sup>۱</sup>، هوش بالا و تجربیات متنوع و جهانی<sup>۲</sup>، باید به سه خصوصیت اصلی دیگر یعنی انرژی زیاد، توانایی القای انرژی به دیگران و جسارت<sup>۳</sup> یا شجاعت نیز توجه نمود. گاهی اوقات ضعف‌های تربیتی موجب می‌شود تا نسبت معکوسی بین قابلیت‌های فنی افراد و میزان تربیت و آموزش و پرورش آنها به وجود آید، بنابراین هرچه مهارت‌ها و قابلیت‌های فنی بالاتر باشد، نیاز بیشتری به یادگیری مبانی روابط انسانی نیز احساس می‌شود. این گونه افراد در مواجهه با یک موضوع خاص ممکن است پاسخ‌های فنی را به سرعت خلق و ارائه دهند، اما از باریک‌بینی و موشکافی در باب جنبه‌های روابط انسانی به کلی عاجز باشند. به همین دلیل پرورش مدیران و کارمندان باید متکی بر برنامه متوازن و هم‌زمان در هر دو عرصه فنی و مدیریتی باشد. مدیر موفق و آینده‌نگر باید استعداد‌های انسانی سازمان خود را برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده شناسایی کرده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی آنان را برای تصدی این مشاغل آماده کند. از آنجا که سازمان‌ها در آینده با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها، نیاز به مدیرانی شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران فعلی دارند، مدیریت جانشین‌پروری، هر روز از اهمیت بیشتری در سازمان‌های آینده‌نگر و آینده‌ساز برخوردار می‌شود (خنیفر و دیگران، ۱۳۹۳).

حساسیت و تمرکز برای شناسایی و انتخاب و توسعه رهبران آینده، تصمیم‌گیرندگان را در چالش‌هایی قرار می‌دهد که برای عبور موفقیت‌آمیز از آنها بایستی به‌صورتی یکپارچه اکثر بخش‌های سازمان را درگیر فرایند جانشین‌پروری کنند. با وجود اینکه در گذشته به‌نظر می‌رسید مدیر منابع انسانی به‌تنهایی مالک و متولی فرایند جانشین‌پروری است، اما در اکثر سازمان‌های مورد مطالعه، شناسایی افراد با توانایی بالا حاصل تلاش مشترکی از مدیریت عالی سازمان و مدیر منابع انسانی بوده است (کاراولی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). اگر مدیران و مالکان، هر دو در آینده بلندمدت سازمان سهیم باشند و روابط دوجانبه خوبی نیز با هم برقرار سازند، مشارکت بهتری در خلال فرایندهای

---

1. Coherent thinking  
2. Global and diverse experience  
3. Audacity  
4. Karaevli

جانشینی خواهند داشت (اسکولز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). در گذشته نقش حوزه منابع انسانی برای انجام فرایند جانشین‌پروری به صورت توصیه‌کننده و یا حکم‌فرما بوده است. هرچند نقش بخش منابع انسانی هنوز حیاتی است، لیکن امروزه جانشین‌پروری باید مسئولیتی برای تمام بخش‌های سازمان ایجاد نموده و مدیران و سرپرستان بخش‌های مختلف سازمان، خود را به‌طور مستقیم در آن سهیم بدانند. از این رو برنامه جانشین‌پروری باید به‌شکلی جامع و کامل برای تمام نقش‌آفرینان کلیدی سازمان تدوین و طراحی شود.

رهبران و مدیران سازمان‌های پیشرو به‌جهت حفظ جایگاه برتر و متعالی، ملزم به رعایت هم‌ترازی کارکنان مستعد و شایسته خود در پیمودن کارراه شغلی و توجه به ملزومات ضروری جهت تطابق با اهداف راهبردی آینده می‌باشند. اگر آنها برای راه‌اندازی و اجرای یک برنامه جانشین‌پروری اثربخش اقدام نکنند، احتمالاً در زمانی کوتاه، قربانی مشکلات ناشی از خلأ تصدی مشاغل و پست‌های کلیدی سازمان و یا انتصاب نیروهای بی‌کفایت و ناکارآمد خواهند شد. رهبران بصیر تمایل به داشتن افرادی شبیه خود دارند و افرادی که شبیه آنها باشند از نظر آنان مطلوب‌ترند. البته این کار تبعیض قلمداد نمی‌شود، بلکه فطرت انسانی دارای چنین گرایشی است که هر چیزی را از دریچه چشمان خود به تماشا بنشیند. به همین دلیل مردان، گرایش به جانب‌داری و انتخاب مردان، زنان، گرایش به هواداری و انتخاب زنان، مهندسان، گرایش به انتخاب مهندسان و رهبران، گرایش به جانب‌داری و انتخاب رهبران دارند (راسول، ۲۰۰۵). دقیقاً به همین دلیل است که نیاز به جانشین‌پروری در پست‌های کلیدی در سازمان‌ها کاملاً محسوس است. جانشین‌پروری فرایندی را مستقر می‌نماید که به مدیران میانی و سرپرستان در توسعه و ارتقای دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان کمک کرده و بازگشت سرمایه در آموزش‌های سازمانی را با حاشیه اطمینان بالا همراه می‌سازد. این فرایند همچنین کمک می‌کند به: ۱. درک اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان، ۲. شناسایی نیازمندی‌های توسعه‌ای نیروی کار و ۳. تعیین علاقه‌مندی‌های نیروی کار (فنر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵).

1. Scholes  
2. Fenner

## پیشینه نظری جانشین‌پروری

گاین (۲۰۰۳) به بُعد ساختاری جانشین‌پروری پرداخته و سبک رهبری را مورد مطالعه قرار داده است (گاین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). هوآنگ (۲۰۰۱) جانشین‌پروری را در هر سه بُعد مورد بررسی قرار داده و به عواملی نظیر: مشارکت، بازخور و اقدام، کانال‌های ارتباطی باز و مؤثر، حمایت مدیران، چشم‌انداز راهبردی پرداخته است (هوآنگ، ۲۰۰۱).

همچنین جانشین‌پروری، شناسایی و تجزیه و تحلیل مشاغل کلیدی، شناسایی و ارزیابی کاندیداهای مناسب و آموزش قابلیت‌های مورد نیاز رهبری است (کیم، ۲۰۰۳). شناسایی افراد با توانمندی بالا حاصل تلاش مشترکی از رهبری تجاری و حرفه‌ای‌های منابع انسانی سازمان‌های جانشین‌پرور است (کاراولی، ۲۰۰۳).

از نظر راسول (۲۰۰۵) جانشین‌پروری، ارزیابی نیازهای شغلی هر کدام از مشاغل کلیدی، ارزیابی عملکرد افراد، ارزیابی نیازهای شغلی در آینده، برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای است. همچنین جانشین‌پروری تعهد مدیران و تصمیم‌گیران ارشد در سازمان است (راسول، ۲۰۰۵). ویلیامز (۲۰۰۵)، جانشین‌پروری را طرح‌ریزی برای تغییرات سازمان و پیش‌برد فرایند جمع‌آوری مهارت درست در سریع‌ترین حالت ممکن در هنگام تغییر می‌داند (ویلیامز، ۲۰۰۵).

یک عامل کلیدی مؤثر در جانشین‌پروری، نقش توسعه منابع انسانی است که شامل توسعه سازمانی، توسعه مسیر شغلی و یادگیری و توسعه جانشینان بالقوه است (سمبروک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). گروز (۲۰۰۷)، جانشین‌پروری را ایجاد رابطه مربی‌گری بین مدیر و کارکنان واحد خود، شناسایی افراد با توانمندی مدیریت و رهبری، ارزیابی قابلیت‌های این افراد، طراحی برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای، انتخاب افراد براساس نتایج پیشرفت، تعهد مدیران ارشد سازمان و تثبیت فرهنگ پرورش مدیران می‌داند (گروز، ۲۰۰۷).

جانشین‌پروری یک فرایند مداوم نظام‌مند از شناسایی، ارزیابی و توسعه استعداد برای اطمینان از تداوم رهبری در تمام پست‌های کلیدی در یک شرکت است. جانشین‌پروری در انزوا رخ

1. Guin  
2. Sambrook



نمی‌دهد (مندی، ۲۰۰۸). جانشین‌پروری، اطمینان‌یافتن از در دسترس بودن استعداد مدیریتی سطح بالا برای سازمان است. همچنین شامل جستجو برای کارکنان با توان بالای متناسب با فرهنگ سازمان و ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز سازمان می‌باشد (مک نامارا، ۲۰۰۹).

میزان خبرگی نظام جانشین‌پروری میان شرکت‌های تجاری متفاوت است. محققان همچنین بر این باورند که شرکت‌ها در بخش‌های مختلف خود دارای طرح‌های جانشینی با اندازه‌های متفاوتی خواهند بود (اندو بی‌سی، ۲۰۱۰). کسپر، برخی از مزایایی مرتبط با به‌کارگیری موفق و مؤثر برنامه جانشین‌پروری را شامل موارد زیر می‌داند:

- کاهش هزینه استخدام‌های خارجی برای پست‌های مدیریتی در شرکت از طریق استخدام‌های داخلی؛

- زمان کمتر برای پرکردن پست‌های رهبری؛

- منحنی کوتاه‌تر یادگیری برای رهبران جدیدی که برای پست‌های مدیریتی توسعه می‌یابند؛

- ارتباط فعال‌تر با مشتریان، تجزیه و تحلیل گران و دیگر سهام‌داران کلیدی (کسپر، ۲۰۱۱).

جانشین‌پروری، مدلی از تکامل نیروی انسانی است که نمی‌تواند یک فعالیتِ دفعی باشد. این مدل، یک آزمون مستمر از شروع، توقف و استمرار یک سازمان است (شیپمن، ۲۰۱۲). ابوالعلائی (۱۳۸۷) معتقد است که جانشین‌پروری عبارت است از: گستردگی تفکر، قضاوت و تصمیم‌گیری، ارتباطات و کارگروهی، منش، اخلاق حرفه‌ای، رهبری و مدیریت عملکرد (ابوالعلائی، ۱۳۸۷). در فرایند جانشین‌پروری، توسعه توان رهبری در سطح مدیران میانی برای تبدیل شدن به مدیران عالی، نقش مهمی دارد. جانشین‌پروری، روشی برای جستجوی سطح قابلیت‌ها و شایستگی‌های افراد مستعد در سازمان است (ابوالعلائی، غفاری و رحیمی، ۱۳۸۷).

### راهبرد جانشین‌پروری در سپاه

راهبرد هفتم از راهبرد کلان و راهبردهای بخشی تأمین نیروی انسانی و فرماندهان و مدیران کارآمد برای سپاه پاسداران انقلاب اسلامی براساس تأمین مدیران و فرماندهان و رفع بحران گذر

نسلی با ایجاد نظام و سامانه جامع و اعتلای مستمر فرماندهی و مدیریت و فرماندهان و مدیران سپاه با طراحی و پیاده‌سازی نظام رویش مستمر و استعدادیابی (کشف، شناسایی، پایش) از بین پاسداران جوان صف‌دیده، مستعد و شایسته فرماندهی و مدیریت سپاه و همچنین از بین مدیران فعلی است.

نظام جانشین‌پروری در حال حاضر در سپاه به‌عنوان یک چارچوب و برنامه مدون مانند سایر نظام‌های موجود در سپاه وجود ندارد، اما این بدان معنا نیست که به‌هیچ‌عنوان به موضوع جانشینی در سپاه پرداخته نشده و در حال اجرا نمی‌باشد، بلکه از همان اوایل تشکیل سپاه بالاخص در زمان دفاع مقدس، موضوع جانشینی از اهمیت خاصی برخوردار بوده است.

به‌عنوان مثال در کنار فرمانده دسته، گروهان و گردان و بالاتر معمولاً یک یا دو نفر به‌عنوان جانشین انتخاب می‌شدند تا در صورت شهادت فرمانده، آن یگان دچار خلأ فرماندهی نشده و نیروها به مأموریت خود ادامه داده و ملاک و معیار این انتخاب معمولاً براساس شایستگی، تقوی، شجاعت، کارایی و توان فرماندهی و مدیریت ایشان بوده است.

## روش‌شناسی تحقیق

برای طراحی مدل جانشین‌پروری در سپاه، از روش تحقیق ترکیبی که هدف آن ترکیب روش‌های تحقیق کمی و کیفی برای دستیابی به روشی مناسب جهت نیل به اهداف تحقیق است، استفاده شده است. تحقیق حاضر از نظر ماهیت به شکلی از نوع تحقیقات اکتشافی است؛ زیرا مسئله‌ای را مورد توجه قرار می‌دهد که قبلاً به این صورت و در این سطح در سپاه پاسداران به آن پرداخته نشده است.

ضمن بررسی ادبیات موضوع با استفاده از مصاحبه‌های مقدماتی با خبرگان نظامی و متخصصان، عوامل مؤثر در طراحی الگوی جانشین‌پروری به‌صورت عام و به شکلی مشخص در معاونت‌های فرماندهی کل سپاه شناسایی شده و در مرحله بعد داده‌ها با استفاده از نقطه‌نظرات کتبی خبرگان نظامی و نخبگان دانشگاهی تحلیل شد. مجموعه این اقدامات در قالب مراحل و

گام‌هایی صورت گرفت که بدان پرداخته می‌شود.

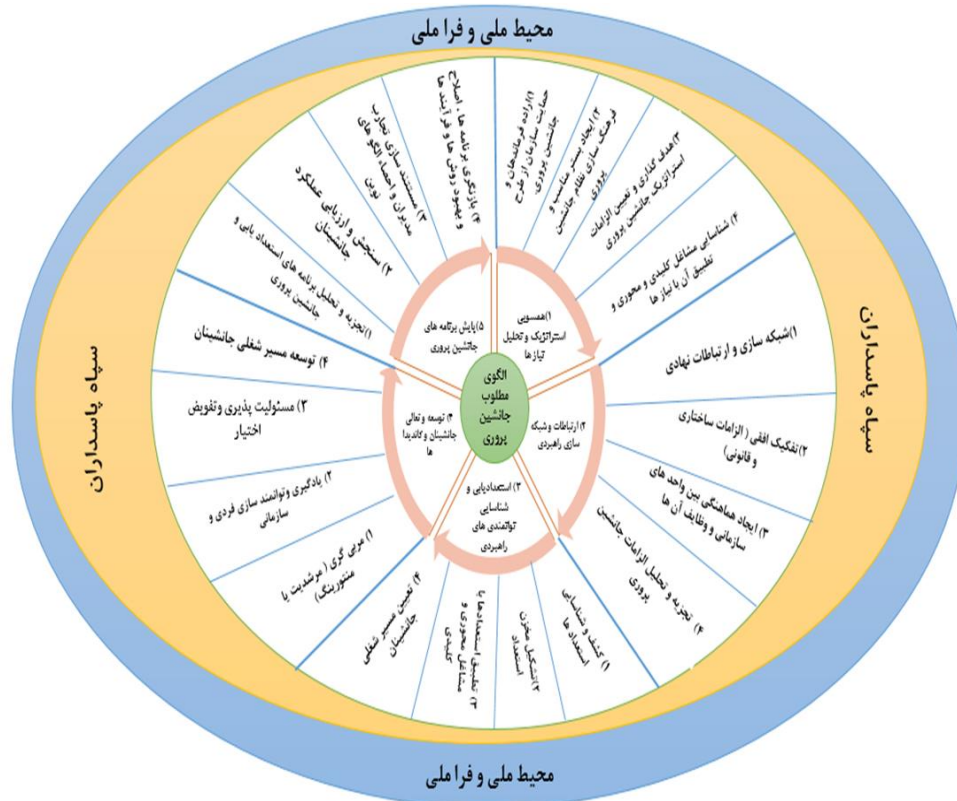
**گام اول:** جمع‌آوری اطلاعات در قالب بحث و بررسی‌های کارشناسی اعضای گروه پژوهش، باتوجه به مطالعات کتابخانه‌ای شامل: چارچوب نظری و ادبیات پژوهش، مطالعات تطبیقی، نظریه‌ها، اسناد بالادستی و مدل مفهومی اولیه محقق در رابطه با جانشین‌پروری به‌منظور آشکارسازی کلیه موضوعات مرتبط با عنوان مطالعه به خبرگان دانشگاهی و سازمانی ارائه شد و سپس از هر یک از متخصصین درخواست شد تا ایده و نظر خود را مطرح نمایند و فهرست موضوعات موردنظر خود را بیان کنند. در واقع، اولین مرحله براساس پارادایم تحقیق شکل گرفت و روند شناخت ابعاد مختلف الگوی جانشین‌پروری در سپاه پاسداران مطرح شد. با استفاده از روش مفهوم‌سازی از اطلاعات موجود ابعاد و مؤلفه‌های الگوی جانشین‌پروری استخراج شد. در این پژوهش، به‌واسطه اهمیت موضوع جانشین‌پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، این موضوع، طی چندین جلسه با بعضی از خبرگان این حوزه مورد بحث و بررسی قرار گرفت و هر یک از ابعاد شناخته شده در جانشین‌پروری توسط خبرگان بررسی و باتوجه به ادبیات پژوهش و مؤلفه‌ها به دست آمد.

**گام دوم:** توزیع پرسشنامه ساختاریافته بین خبرگان براساس چارچوب نظری، مدل مفهومی و اسناد بالادستی، ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ نهادی سپاه با پرسشنامه نیمه‌ساختاریافته طراحی شد و به روش دلفی در دور اول بین خبرگان در سطوح مدیریتی و استادان دانشگاه مرتبط با حوزه علمی مربوط توزیع شد و از خبرگان خواسته شد تا تناسب و ارتباط هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های الگوی جانشین‌پروری را مشخص نمایند. با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری‌شده، تجزیه و تحلیل انجام شد، اصلاحات و تغییرات اعمال و نتیجه آن آغاز شکل‌گیری همگرایی نظرات بین خبرگان شد. در دور دوم، سؤالات اصلاح‌شده با ابعاد و مؤلفه‌های جانشین‌پروری در سپاه با پرسشنامه نیمه‌ساختاریافته، بین خبرگان توزیع شد. از اعضای خبرگان خواسته شد تا تناسب، ارتباط و میزان اهمیت هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های جانشین‌پروری در سپاه را مشخص نمایند. نتایج، مورد تجزیه و تحلیل گروه تحقیق قرار گرفت و مقرر شد جهت اشباع تکرار شود. در دور سوم، نظرات

جمع‌آوری و پرسشنامه مجدداً برای هر یک از خبرگان ارسال شد. به این معنی که نتایج مرحله اول و دوم در ستون‌های جداگانه به رؤیت آنها رسید. سپس از هریک از شرکت‌کنندگان درخواست شد تا پاسخ‌ها را مجدداً مرور نموده و در صورت نیاز در نظرات و قضاوت‌های خود تجدیدنظر کرده و دلایل خود را در موارد عدم اجماع ذکر نمایند. در نهایت پرسشنامه نهایی مشتمل بر ابعاد و مؤلفه‌ها برای برآورد تناسب و ارتباط و میزان اهمیت هر یک از آنها، بین خبرگان توزیع شد تا مبنای تجزیه و تحلیل آماری به روش کمی قرار گیرد.

### مدل مفهومی پژوهش

پس از احصا و معرفی ابعاد و مؤلفه‌های مدل جانشین‌پروری برابر مطالعات صورت گرفته و نظر خبرگان و صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی (اساتید دانشگاه و مسئولین معاونت‌های مرتبط) مدل مفهومی تحقیق در قالب ۵ بعد و ۲۰ مؤلفه مطابق شکل زیر معرفی می‌شود:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

### تأیید مدل تحقیق براساس روش دلفی

باتوجه به مطالعات کتابخانه‌ای شامل: چارچوب نظری و ادبیات پژوهش، مطالعات تطبیقی، نظریه‌ها، اسناد بالادستی و مدل مفهومی اولیه محقق در رابطه با جانشین‌پروری به‌منظور آشکارسازی کلیه موضوعات مرتبط با عنوان مطالعات به جمع گروه پژوهش ارائه شد. سپس از هر یک از متخصصین درخواست شد تا هر نوع ایده و نظر خود را مطرح نمایند و فهرست موضوعات موردنظر خود را بیان کنند. درواقع اولین مرحله نظرسنجی از خبرگان براساس پارادایم

تحقیق شکل گرفت و روند شناخت ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با جانشین‌پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی در جهت طراحی الگو بیان شد. در مرحله اول تعداد ابعاد و مؤلفه‌ها به دلیل نظرات متفاوت خبرگان بسیار زیاد بود که بعد از ارائه این ابعاد و مؤلفه‌ها به جمع گروه پژوهش موارد مشابه و غیر مرتبط حذف و در مرحله دوم به گروه خبرگان ارائه شد. در این مرحله با اشتراک نظر خبرگان و صاحب‌نظران در رابطه با تناسب و ارتباط ابعاد و مؤلفه‌ها مجدداً تعدادی از ابعاد و مؤلفه‌ها با درصد تناسب و ارتباط پایین حذف شد و در نهایت پنج بعد و بیست مؤلفه با نظر خبرگان در دستور کار قرار گرفت و در مرحله سوم مؤلفه‌های مدل، استخراج و در مورد تناسب با مؤلفه‌های مدل مجدداً از خبرگان نظرخواهی شد و در نهایت تعداد هشتاد شاخص با توافق نوددرصدی مورد تأیید قرار گرفت. لازم به ذکر است که در مراحل دوم و سوم، تعداد قابل توجهی از مؤلفه‌ها، اصلاح، ادغام، کم‌وزیاد و یا حذف شدند که نظرات خبرگان در سه مرحله به همراه محاسبه میانگین در جدول شماره ۱ به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۱. احصای نظر خبرگان به روش دلفی در سه مرحله

ردیف	نتایج کل خبرگان به درصد (مرحله سوم)		نتایج کل خبرگان به درصد (مرحله دوم)		نتایج کل خبرگان به درصد (مرحله اول)		مؤلفه‌ها	ابعاد
	موافقین	مخالفین	موافقین	مخالفین	موافقین	مخالفین		
۹۹	۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۳	۹۷	۱. عزم و اراده سازمان و حمایت فرماندهان	۱. همسویی راهبردی و تحلیل نیازها
۹۳	۵	۹۵	۶	۹۴	۱۰	۹۰	۲. بسترسازی راهبردی	
۹۸	۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۶	۹۴	۳. هدف‌گذاری و تعیین راهبردهای جانشین‌پروری	
۹۶/۶	۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۱۰	۹۰	۴. تجزیه و تحلیل مشاغل کلیدی و محوری و تطبیق آن با نیازها	
۹۰/۳	۱۰	۹۰	۱۳	۸۷	۶	۹۴	۱. شبکه‌سازی نهادی	۲. ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی
۶۹	۳۰	۷۰	۳۳	۶۷	۳۰	۷۰	۲. الزامات جانشین‌سازی (تعیین نیازمندی‌ها)	
۸۴	۱۲	۸۸	۱۳	۸۷	۲۳	۷۷	۳. هم‌افزایی و ایجاد هماهنگی راهبردی	
۸۲	۱۵	۷۵	۲۶	۷۴	۳	۹۷	۴. تعیین مسیر شغلی جانشین‌ها	
۱۰۰	۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۱. کشف و شناسایی استعدادها، قابلیت‌ها و شایستگی‌ها و توان رهبری	۳. استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی
۹۹	۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۳	۹۷	۲. تشکیل مخزن هوشمند استعداد	
۹۹	۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۳	۹۷	۳. سطح‌بندی جانشینان و کاندیداها	
۶۸	۳۰	۷۰	۴۰	۶۰	۲۶	۷۴	۴. تطبیق استعدادها با پست‌های محوری و کلیدی	
۹۵/۶	۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۱۳	۸۷	۱. تعیین نیازهای آموزشی جانشینان	۴. رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها
۹۵/۳	۵	۹۵	۶	۹۴	۳	۹۷	۲. توسعه و توانمندسازی جانشین‌ها و کاندیداها	
۹۹	۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۳	۹۷	۳. غنی‌سازی و گردش شغلی جانشین‌ها	کاندیداها
۸۰/۶	۱۲	۸۸	۱۳	۸۷	۳۳	۶۷	۴. واگذاری مسئولیت و تفویض اختیار	
۹۹	۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۳	۹۷	۱. تجزیه و تحلیل برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری	۵. پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها
۱۰۰	۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۲. سنجش و ارزیابی عملکرد جانشین‌ها	
۸۷/۳	۱۲	۸۸	۱۳	۸۷	۱۳	۸۷	۳. مستندسازی تجارب مدیران و احصای الگوهای نوین	
۹۹	۰	۱۰۰	۰	۱۰۰	۳	۹۷	۴. بازخورد‌گیری و بهبود روش‌ها و فرایندهای جانشین‌پروری	

## میانگین نمرات پاسخگویان به مؤلفه‌های مدل در یک نگاه

در جدول ۲ میانگین نمره‌های پاسخ‌گویان به مؤلفه‌های مدل نشان داده شده است و همچنین مقدار انحراف معیار و بیشینه و کمینه هر کدام از مؤلفه‌ها نیز ارائه شده است.

جدول ۲. میانگین نمرات پاسخگویان به مؤلفه‌های مدل در یک نگاه

مؤلفه‌های مدل	تعداد پاسخ‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	بیشینه	کمینه
عزم و اراده سازمان و حمایت فرماندهان	۳۶	۴	۴/۳۱۹۴	۰/۴۹۷۶۵۴	۴/۶۶	۳/۶۱
بسترسازی راهبردی	۳۶	۴	۴/۳۵۴۱	۰/۲۹۵۱۸۹	۴/۵۵	۳/۹۱
هدف‌گذاری و تعیین راهبردهای جانشین‌پروری	۳۶	۴	۴/۰۴۸۵	۰/۴۳۴۷۰۹	۴/۵۲	۳/۶۶
تجزیه و تحلیل مشاغل کلیدی و تطبیق آن نیازها	۳۶	۴	۴/۳۳۳۳	۰/۱۳۰۲۸	۴/۴۷	۴/۲۲
شبکه‌سازی نهادی	۳۶	۴	۳/۷۲۲۱	۰/۳۸۲۸۹۷	۴/۰۵	۳/۲۷
الزامات جانشین‌پروری	۳۶	۴	۴/۲۲۹۱	۰/۲۶۷۷۵۹	۴/۵۰	۳/۸۶
هم‌افزایی و ایجاد هماهنگی راهبردی	۳۶	۴	۴/۰۶۹۴	۰/۳۳۹۸۳۸	۴/۳۶	۳/۵۸
تعیین مسیر شغلی جانشین‌ها	۳۶	۴	۴/۱۵۵۵	۰/۲۱۳۹۶۵	۴/۳۳	۳/۸۳
کشف و شناسایی استعدادها، قابلیت‌ها و شایستگی‌ها و توان رهبری	۳۶	۴	۴/۳۸۱۹	۰/۲۴۶۷۷۲	۴/۶۱	۴/۰۸
تشکیل مخزن استعدادها	۳۶	۳	۴/۳۷۹۶	۰/۱۹۵۱۰۹	۴/۵۸	۴/۱۹
سطح‌بندی جانشین‌ها و کاندیدا	۳۶	۴	۴/۱۵۹۶	۰/۳۷۹۱۱۱	۴/۵۸	۳/۶۶
تطبیق استعدادها با مشاغل محوری و کلیدی	۳۶	۳	۴/۳۶۱۰	۰/۸۳۳۵	۴/۴۴	۴/۲۷
تعیین نیازها آموزشی	۳۶	۴	۴/۱۶۶۶	۰/۱۱۱۱	۴/۲۳	۴
توسعه و توانمندسازی جانشین‌ها و کاندیداها	۳۶	۶	۴/۱۵۲۷	۰/۲۶۷۴۷۵	۴/۳۶	۳/۶۶
غنی‌سازی و گردش شغلی جانشین‌ها	۳۶	۴	۴/۰۲۰۸	۰/۱۶۷۲۵۴	۴/۲۵	۳/۸۶
واگذاری مسئولیت و تفویض اختیار	۳۶	۴	۴/۳۹۵۸	۰/۰۷۹۷۹۷	۴/۵	۴/۳۳
تجزیه و تحلیل برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری	۳۶	۴	۴/۱۱۱۰	۰/۰۸۱۷۹۶	۴/۲۲	۴/۰۲
سنجش و ارزیابی عملکرد جانشین‌ها	۳۶	۳	۴/۲۹۶۲	۰/۰۴۲۴۱۱	۴/۳۳	۴/۲۵
مستندسازی تجارب مدیران و احصای الگوهای نوین	۳۶	۴	۴/۱۶۶۶	۰/۰۳۹۲۶۸	۴/۱۹	۴/۱۱
بازخورد‌گیری و بهبود روش‌ها و فرایندهای جانشین‌پروری	۳۶	۴	۴/۲۷۷۷	۰/۰۱۴۸۷۵۱	۴/۴۴	۴/۱۳



### آمار توصیفی، مقایسه‌ای و ترکیبی ابعاد و مؤلفه‌ها

در جدول ۳ ویژگی‌های آماری مؤلفه‌های مدل از جمله میانگین امتیاز مؤلفه‌های ابعاد و ترتیب اهمیت ابعاد و مؤلفه مشخص شده است که در این جدول مهم‌ترین مؤلفه و کم‌اهمیت‌ترین مؤلفه نیز نشان داده می‌شود.

جدول ۳. آمار توصیفی، مقایسه‌ای و ترکیبی ابعاد و مؤلفه‌ها

کم‌اهمیت‌ترین مؤلفه	مهم‌ترین مؤلفه	ترتیب اهمیت ابعاد	میانگین امتیازات ابعاد	میانگین امتیازات مؤلفه‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
هدف‌گذاری و تعیین راهبردهای جانشین‌پروری	بسترسازی راهبردی	اول	۴/۲۶۳۹	۴/۳۱	عزم و اراده سازمان و حمایت فرماندهان	همسویی راهبردی و تحلیل نیازها
				۴/۳۵	بسترسازی راهبردی	
				۴/۰۴	هدف‌گذاری و تعیین راهبردهای جانشین‌پروری	
				۴/۳۳	تجزیه و تحلیل مشاغل کلیدی و تطبیق آن نیازها	
شبکه‌سازی نهادی	الزامات جانشین‌پروری	پنجم	۴/۰۶۸۱	۳/۷۲	شبکه‌سازی نهادی	ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی
				۴/۲۲	الزامات جانشین‌پروری	
				۴/۰۶	هم‌افزایی و ایجاد هماهنگی راهبردی	
				۴/۱۵	تعیین مسیر شغلی جانشین‌ها	
سطح‌بندی جانشین‌ها و کاندیدا	کشف و شناسایی استعدادها، قابلیت‌ها و شایستگی‌ها و توان رهبری	دوم	۴/۲۵۸۷	۴/۳۸	کشف و شناسایی استعدادها، قابلیت‌ها و شایستگی‌ها و توان رهبری	استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی
				۴/۳۷	تشکیل مخزن استعدادها	
				۴/۱۵	سطح‌بندی جانشین‌ها و کاندیدا	
				۴/۳۶	تطبیق استعدادها با مشاغل محوری و کلیدی	

ادامه جدول ۳. آمار توصیفی، مقایسه‌ای و ترکیبی ابعاد و مؤلفه‌ها

کم‌اهمیت‌ترین مؤلفه	مهم‌ترین مؤلفه	ترتیب اهمیت ابعاد	میانگین امتیازات ابعاد	میانگین امتیازات مؤلفه‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
غنی‌سازی و گردش شغلی جانشین‌ها	واگذاری مسئولیت و تفویض اختیار	چهارم	۴/۱۳۴۳	۴/۱۶	تعیین نیازها آموزشی	رشد و تعالی جانشین‌ها
				۴/۱۵	توسعه و توانمندسازی جانشین‌ها و کاندیدها	
				۴/۰۲	غنی‌سازی و گردش شغلی جانشین‌ها	
				۴/۳۹	واگذاری مسئولیت و تفویض اختیار	
تجزیه و تحلیل برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری	سنجش و ارزیابی عملکرد جانشین‌ها	سوم	۴/۲۱۹۳	۴/۱۱	تجزیه و تحلیل برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری	پایش برنامه‌ها و ارزیابی شایستگی‌ها
				۴/۲۹	سنجش و ارزیابی عملکرد جانشین‌ها	
				۴/۱۶	مستندسازی تجارب مدیران و احصای الگوهای نوین	
				۴/۲۷	بازخورد‌گیری و بهبود روش‌ها و فرایندهای جانشین‌پروری	

### مدل نهایی تحلیل مسیر

همچنان‌که در نمودار ۲ ملاحظه می‌شود در مدل موردنظر، به ترتیب ابعاد رشد و تعالی جانشینان و کاندیدها، پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها، ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی، همسوئی راهبردی و تحلیل نیازهای استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی به‌طور مستقیم بر جانشین‌پروری در سپاه تأثیر گذارند، علاوه بر تأثیر مستقیم، این ابعاد به‌طور غیرمستقیم نیز اثراتی را بر جانشین‌پروری در سپاه دارند که هر یک از این تأثیرات در جدول ۴ آورده شده است.

در این پژوهش با استفاده از آزمون رگرسیون چندمتغیره و آزمون تحلیل واریانس به کمک نرم‌افزار SPSS روابط بین ابعاد، مؤلفه‌ها و متغیرها و اثر هر یک از آنها بر یکدیگر و نهایتاً روابط محاسبه‌شده در مدل مسیر مربوط ترسیم شده و اثرات هر یک از ابعاد به‌طور مستقیم و غیرمستقیم

در جدول زیر آمده است.

جدول ۴. اولویت بندی تأثیر مستقیم متغیرهای پیش بین بر متغیر ملاک

مجموع	جمع غیر مستقیم	غیر مستقیم	مستقیم	متغیر ملاک	متغیرهای پیش بین
۰۵۲/۱	۸۱/۰	۸۱/۰	۲۴۲/۰	جانشین پروری در سپاه	رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها
۴۴۳/۰	۲۰۵/۰	۱۱/۰	۲۳۸/۰		پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها
		۰۹۵/۰			
۶۷۵/۰	۴۴/۰	۱۳/۰	۲۳۵/۰		ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی
		۱۶/۰			
		۰/۱۵			
۲۶/۰	۰۶۱/۰	۰۶۱/۰	۱۹۹/۰		همسوئی راهبردی و تحلیل نیازها
۳۶۹/۰	۱۷۴/۰	۰۷۴/۰	۱۹۵/۰		استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی
		۱۰/۰			

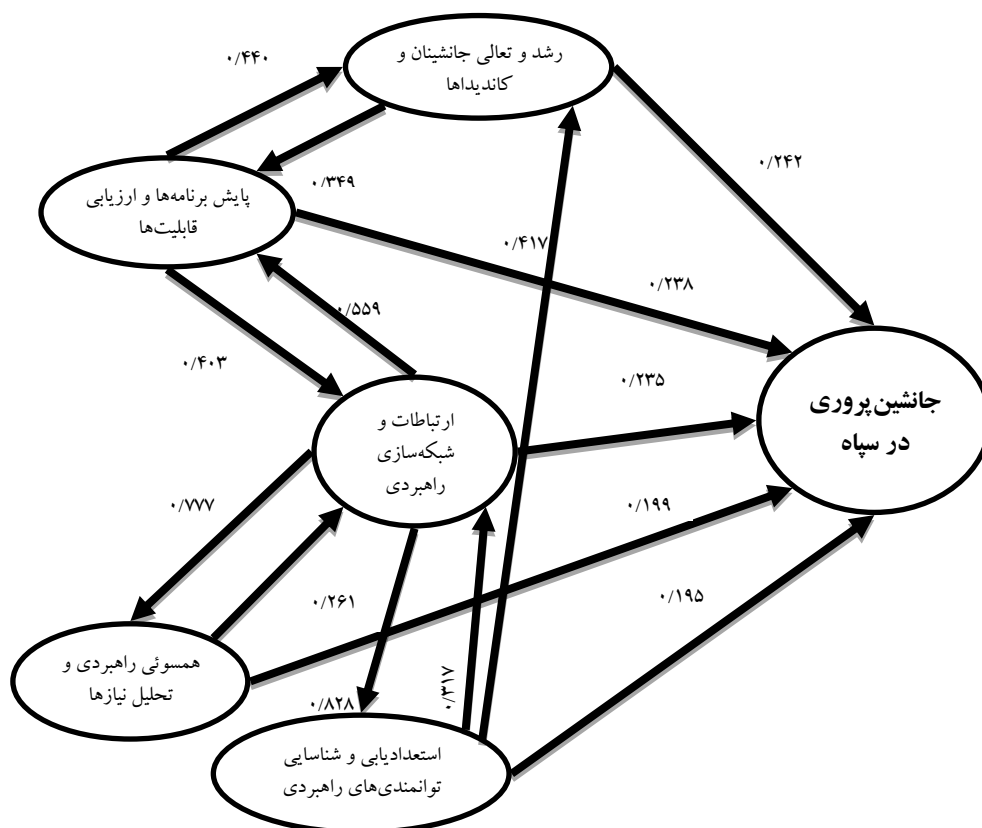
در آزمون تحلیل مسیر انجام شده طبق جدول ۴، در رابطه با سنجش تأثیر مستقیم متغیرهای پیش بین بر وابسته، متغیر رشد و تعالی که یکی از ابعاد الگوی جانشین پروری است، دارای بیشترین تأثیر بر جانشین پروری در سپاه و متغیر استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی دارای کمترین تأثیر بر جانشین پروری در سپاه است.

جدول ۵. اولویت بندی تأثیر مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای پیش بین بر متغیر ملاک

مجموع	جمع غیر مستقیم	غیر مستقیم	مستقیم	متغیر ملاک	متغیرهای پیش بین
۰۵۲/۱	۸۱/۰	۸۱/۰	۲۴۲/۰	جانشین پروری در سپاه	رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها
۶۷۵/۰	۰/۴۴	۱۳/۰	۲۳۵/۰		ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی
		۱۶/۰			
		۰/۱۵			
۰/۴۳۳	۰/۲۰۵	۰/۱۱	۰/۲۳۸		پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها
		۰/۰۹۵			
۳۶۹/۰	۱۷۴/۰	۰۷۴/۰	۱۹۵/۰		استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی
		۱۰/۰			
۰/۲۶	۰۶۱/۰	۰۶۱/۰	۱۹۹/۰		همسوئی راهبردی و تحلیل نیازها

طبق جدول ۵، تأثیر مجموع (مستقیم و غیرمستقیم) متغیرهای پیش‌بین بر جانشین‌پروری (متغیر ملاک) محاسبه شده است. در این محاسبه و تجزیه و تحلیل متغیر پیش‌بین ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی بعد از رشد و تعالی جانشینان در اولویت دوم قرار گرفته است و متغیر پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها در جایگاه سوم قرار گرفته است، همچنین در تجزیه و تحلیل، جای همسویی راهبردی و تحلیل نیازها و استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی نیز عوض شده است؛ بدین گونه که استعدادیابی در جایگاه چهارم و همسویی راهبردی و تحلیل نیازها در جایگاه پنجم الگوی جانشین‌پروری قرار گرفته‌اند.

نتایج آزمون رابطه ابعاد نشان می‌دهد که آنها ارتباط بالا و معنی‌داری با جانشین‌پروری سپاه دارند. روابط بین ابعاد و مؤلفه‌ها و متغیرهای جانشین‌پروری سپاه، ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی، همسوئی راهبردی و تحلیل نیازها، استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی، رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها، پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها با استفاده از تحلیل مسیر محاسبه شد. با عنایت به ارقام بتای به دست آمده، مدل نهایی مسیر تحقیق به شرح نمودار زیر به دست آمده است.



شکل ۲. مدل نهایی تحلیل مسیر جانشین‌پروری سپاه

## بحث و نتیجه‌گیری

در ادامه به ارائه نکاتی برجسته درخصوص تحلیل نتایج با توجه به آزمون‌های آماری توصیفی و استنباطی (میانگین، انحراف معیار، بیشینه و کمینه) به دست آمده پرداخته می‌شود:

الف) با عنایت به اهداف و سؤالات تحقیق حاضر، این پژوهش دارای پنج بعد: همسویی راهبردی و تحلیل نیازها، ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی، استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی، رشد و تعالی جانشینان و پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها می‌باشد. بعد همسویی راهبردی دارای چهار مؤلفه: عزم و اراده سازمان و حمایت فرماندهان،

بسترسازی راهبردی، تعیین راهبردهای جانشین‌پروری و تجزیه و تحلیل مشاغل کلیدی و محوری و تطبیق آن با نیازهاست و هر کدام از مؤلفه‌ها مشتمل بر چهار شاخص است. در این بعد مؤلفه بسترسازی راهبردی با بالاترین امتیاز، مؤلفه برتر و شاخص بسترسازی و زمینه تفکر راهبردی در جهت تحلیل نیازهای بلندمدت با بالاترین امتیاز، شاخص برتر معرفی شده است.

پژوهش شجاعی و دری نوگورانی (۱۳۸۷) در مطالعه نظام جانشین‌پروری در شرکت پالایش و پخش فراورده‌های نفتی، عزم و اراده سازمان و حمایت مدیران و فرماندهان در کنار بهبود سطح دانش مدیران و توسعه کارکنان فرصت ارزنده‌ای را برای تبیین جانشین‌پروری به وجود می‌آورند. ناصر زارع در پژوهشی در سال ۱۳۹۰ بسترسازی راهبردی را یکی از مؤلفه‌های مهم در تبیین جانشین‌پروری معرفی کرده است.

ب) در بعد ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی مشتمل بر چهار مؤلفه شبکه‌سازی نهادی الزامات جانشین‌پروری هم‌افزایی و هماهنگی راهبردی و تعیین مسیر شغلی جانشین‌ها می‌باشد که هر کدام از مؤلفه‌ها مشتمل بر چهار یا پنج شاخص است. مؤلفه شبکه‌سازی نهادی با بالاترین امتیاز مؤلفه برتر و شاخص ایجاد سازوکارها، قواعد و رویه‌های نهادی در ارتباطات سازمانی و مناسبات فردی با بالاترین امتیاز، شاخص برتر معرفی شده است.

در پژوهش گروز (۲۰۰۸)، ارتباطات شبکه‌ای که خود دربرگیرنده سه عامل تفکیک افقی شبکه‌سازی و کانال‌های ارتباطی باز است و همچنین توسعه شبکه مرشدی در سازمان از عوامل مهم جانشین‌پروری در سازمان است. همچنین نهادسازی ویژگی‌های نهادی از عوامل مهم دیگری است که در پژوهش رومجکو (۲۰۰۸) با توسعه جانشین‌پروری، ارتباط مستقیم دارد.

پ) بعد استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی مشتمل بر چهار مؤلفه کشف و شناسایی استعدادها و قابلیت‌ها و شایستگی‌ها، تشکیل مخزن هوشمند استعداد، سطح‌بندی جانشین‌ها و کاندیداها و تطبیق استعدادها با مشاغل محوری و کلیدی است که هر کدام از مؤلفه‌ها دارای سه یا چهار شاخص هستند. مؤلفه کشف و شناسایی استعدادها و قابلیت‌ها با بالاترین امتیاز، مؤلفه برتر و شاخص شناسایی استعدادها و توانمندی‌های فکری و علمی جانشین‌ها با بالاترین

امتیاز، شاخص برتر معرفی شده است.

مندى (۲۰۰۸)، مک نامارا (۲۰۰۹)، کسپر (۲۰۱۱) و دارایی (۱۳۹۲) شناسایی افراد با توانایی بالا توسط رهبران، مدیریت استعداد، استعدادیابی حفظ کارکنان با استعداد را از الزامات جانشین‌پروری معرفی کرده‌اند.

ت) بعد رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها دارای چهار مؤلفه تعیین نیازهای آموزشی، توسعه و توانمندسازی جانشین‌ها، غنی‌سازی و گردش شغلی جانشین‌ها و واگذاری مسئولیت و تفویض اختیار است. مؤلفه تعیین نیازهای آموزشی با بالاترین امتیاز، مؤلفه برتر و شاخص اولویت‌بندی نیازهای دانشی نگرشی و مهارتی جانشین‌ها با بالاترین امتیاز، شاخص برتر معرفی شده است.

اسکرودر (۲۰۰۹)، اسپنسر (۲۰۱۰) و کوانگرانگ (۲۰۱۱) رشد و تعالی جانشین‌ها شامل آموزش مهارت‌های کلیدی، شایستگی‌ها در سطوح شغلی و توانمندسازی و گردش شغلی را از عوامل مهم در پیاده‌سازی جانشین‌پروری معرفی کرده‌اند.

ج) در بعد پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها که دارای چهار مؤلفه تجزیه و تحلیل برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری، سنجش و ارزیابی عملکرد جانشین‌ها، مستندسازی تجارب مدیران و احصای الگوهای نوین و بازخوردگیری و بهبود روش‌ها و فرایندهای جانشین‌پروری است که هر کدام از مؤلفه‌ها دارای سه یا چهار شاخص می‌باشند. مؤلفه سنجش و ارزیابی عملکرد جانشین‌ها با بالاترین امتیاز، مؤلفه برتر و شاخص طراحی نظام‌های ارزیابی عملکرد جانشین‌ها با استفاده از روش‌های ترکیبی و اثربخش ارزیابی با بالاترین امتیاز، شاخص برتر معرفی شده است.

بایهام (۲۰۰۲)، راسول (۲۰۰۵)، کیم (۲۰۰۳)، ابوالعلائی (۱۳۸۷) در پژوهش‌های خود، دریافت بازخورد و بهبود فرایندهای جانشین‌پروری سنجش و ارزیابی قابلیت‌ها و عملکرد را از عوامل مهم پیاده‌سازی جانشین‌پروری معرفی نموده‌اند.

**جدول ۶. پیشنهاد‌های کاربرد تحقیق**

ابعد الگو	پیشنهادها	نهاد متولی
رشد و تعالی جانشینان و کاندیدها	تغییر بنیادی در شیوه نیازسنجی دانشی سپاه و نیازسنجی آموزشی فعلی فرماندهان و مدیران بازرگاری در نحوه اجرای دوره‌های آموزشی کنونی به منظور پرهیز از برگزاری آموزش‌های کلیشه‌ای و کم‌بهره.	معاونت آموزش سپاه، دانشگاه جامع امام حسین (ع)
ارتباطات و شبکه‌سازی راهبردی	تقویت و توسعه روحیه مسئولیت‌پذیری و تفویض اختیار به جانشینان توسعه آموزش مربی‌گری و مرشدیت (منتورینگ) اصلاح الزامات ساختاری و اصلاحات ساختاری (اصلاح سیر خدمتی و سیر شغلی در سپاه) بر مبنای تفکیک افقی و کاهش سطوح سلسله‌مراتب تقویت و ایجاد شبکه‌های دانشی در حوزه سرمایه انسانی و ایجاد ارتباطات دوسویه بین مراکز عملیاتی و علمی (learn and share) توسعه و تقویت هماهنگی بین واحدهای سازمانی (معاونت‌ها) در اتصال به شبکه‌های دانشی	معاونت نیروی انسانی سپاه، دانشگاه امام حسین (ع)، معاونت طرح و برنامه‌ریزی راهبردی
پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها	تقویت و بهسازی سنجش و ارزیابی عملکرد جانشینان بر اساس استانداردهای کانون توسعه و ارزیابی مدیران مستندسازی تجارب مدیران و احصاء الگوهای نوین و به کارگیری آن‌ها در ارزیابی‌ها	معاونت نیروی انسانی سپاه، دانشگاه امام حسین (ع)، نماینده‌گی ولی فقیه در سپاه
استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌های راهبردی	آموزش استانداردهای کانون توسعه و ارزیابی مدیران توسط دانشگاه امام حسین و تربیت مدیران خیره ایجاد مراکز کشف و شناسایی استعداد (استعدادیابی) در گزینش سپاه و سازمان‌های سپاه نهادینه‌سازی مطلق سرمایه‌گذاری بر سرمایه انسانی برابر کارکنان جوان و استفاده از ظرفیت بسیج از طریق ارزیابان آموزش دیده	دانشگاه امام حسین (ع)، معاونت بازرسی، نماینده‌گی ولی فقیه در سپاه
همسویی راهبردی و تحلیل نیازها	فرهنگ‌سازی جانشین‌پروری و ایجاد بستر مناسب برای ایجاد، راه‌اندازی تقویت کانون‌های توسعه و ارزیابی مدیران توسط فرماندهان و مدیران ارشد شناسایی درصد مشاغل کلیدی و حساس در سپاه توسط فرماندهان با مشاوره با مراکز علمی و دانشگاهی تهیه برنامه راهبردی و راهکارهای عملیاتی منسجم، پویا و هماهنگ با قوانین و سیاست‌ها و نیازهای سپاه در حوزه سرمایه انسانی	مرکز راهبردی سپاه، معاونت نیروی انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، مرکز طرح و برنامه‌ریزی راهبردی



## منابع

- ابوالعلائی، بهزاد؛ غفاری، عباس و رحیمی، شهرام (۱۳۸۷)، پرورش مدیر آینده با رویکرد توسعه‌مداری، ماهنامه تدبیر.
- امام خامنه‌ای، سید علی (۱۳۸۹)، سخنرانی در جمع فرماندهان و مدیران عالی سپاه.
- خنیفر، حسین؛ ابراهیمی، حسین و حسن‌زاده، حمیدرضا (۲۰۱۴)، بررسی امکان پیاده‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در جامعه المصطفی العالمیه.
- دارایی، محمدرضا (۱۳۹۲)، طراحی و تبیین الگوی سازمان جانشین‌پرور، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه پیام نور.
- شجاعی، سید عمادالدین، بهروز دری نوگورانی (۱۳۸۷)، طراحی و تبیین مدل تفصیلی نظام جانشینی و جایگزینی (تجربه پالایش و پخش)، چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران.
- Byham, W. (1999), Grooming Next Millennium Leaders, **HR Magazine**, Vol.44, No.2.
- Colins Beames (2011), the missing link in work force / talent management, **workplace relationship development indicator**, pp 1-20.
- Cascio, W.F. and Aguinis, H. (2005), **Applied Psychology in Human Resources Management**, 6th ed., Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Fenner, D. (2005), **Linking Succession Planning to Employee Training: A Study of Federal Employees**, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree of Doctor of Education University of San Diego.
- Groves, K. S. (2007), Integrating leadership development and succession planning best practices, **Journal of Management Development**, Vol. 26, No. 3, pp. 239-260.
- Guangrong, D., King, Y. T, & De Meuse, K. P. (2011), Leadership competencies across organizational levels: a test of the pipeline model. **Journal of Management Development**, 30(4), 366-380.
- Guinn, S. (2000), Succession planning without job titles, **Career Development International**, 5/7, pp. 390-393.
- Hatum, A. (2010), **Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil**, Palgrave Macmillan, New York, NY.
- Huang, T. (2001), Succession management systems and human resource outcomes, **International Journal of Manpower**, Vol. 22, No. 8, pp. 736-747.
- Johnson, E. & Costa, L. & Marshall, B. (1994), Succession Management: A Model for Developing Nursing Leaders, **Nursing Management**, Vol. 25, No. 6.
- Karaevli, A. (2003), Growing leaders for turbulent times: Is succession planning up to the challenge?, **Journal of Organizational Dynamics**, Vol. 23, No.1, pp. 239-260.
- Karaevli, A. (2003), Growing leaders for turbulent times: Is succession planning up to the challenge?, **Journal of Organizational Dynamics**, Vol. 23, No.1, pp. 239-260.
- Kasper, Scott Michael, (2011), **Preparing for leadership transition: an examination of the impact of organizational communication in the administration of succession planning**, dissertation

submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctoral psychology of The Marshall Goldsmith School of Management.

Kim, S. (2003), Linking employee assessments to succession planning. **Public Personnel Management**, 32(4), 533-548.

Krause, D.R., R.B. Hand field, B.B, Tyler, (2007), The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement, **Journal of Operations Management**, Vol. 25, pp. 528-545.

McNamara, K. (2009), The Utilization of a Succession Plan to Effective Change Leadership and Ownership in a Small Business enterprise, **the Journal of merican Academy of Business**, Vol. 15, No. 1, pp. 31-42.

Ndubisi, N. (2010), **Impact of Personal Culture on Sophisticated Succession Planning by SMEs on MALAYSIA**, Proceeding of the Allied Academies.

Romejko, M. A. (2008), **Key characteristics of succession planning program at a government research center**. Pepperdine University, Doctoral dissertation.

Rothwell, W. J. (2005), **Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within**, American Management Association (AMACOM), New York, 3rd Edition.

Sambrook, S. (2005), Exploring succession planning in small, growing firms, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol. 12, No. 4, pp. 579-594.

Scholes, L., Westhead, P., Burrows, A. (2008), Family firm succession: the management buy-out and buy-in routes, **Journal on Small business and Enterprise Development**, Vol. 15, No. 1, pp. 8-30.

Shipman, F. (2012), Succession management practice in Australian organization. **Succession Management Practices**, Vol. 25, No. 8.

Whelan, E., Collings, D.G. and Donnellan, B. (2010), Talent management in knowledge intensive settings. **Journal of Knowledge Management**. 14, 486-504

Williams, C. P. (2010), **Succession planning**, available at: [www.topmba.com/emba/choosing-emba/succession-planning](http://www.topmba.com/emba/choosing-emba/succession-planning) (accessed 27 March 2011).