

جانشین پروری در مدیریت و فرماندهی: اهمیت و الزامات آن در نیروهای مسلح مصیب بشیری^۱*

چکیده

مهم ترین عامل در بقاء و دوام سازمان ها، داشتن نگرش راهبردی بلندمدت است. سازمان هایی که فاقد دیدگاه راهبردی هستند، دچار فرایند روزمرگی شده و به موفقیت های پیشین، دل خوش می کنند، درحالی که زمانه در حال تغییرات پرشتاب است و دیری نمی پاید که رقبا با تدبیر و تلاش خود در رقابت پیشی می گیرند. سرانجام نادیده انگاشتن تحولات آتی و تربیت نکردن منابع انسانی برای زمان آینده این است که در زمانی که به افراد توانمند، متعهد و متخصص نیازمندیم، به آنها دسترسی نداریم و سازمان با به کارگیری افرادی که برای آن مشاغل تربیت نشده اند، دچار بحران می شود. استفاده بهینه از منابع انسانی یکی از مهمترین نیازهای امروز نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران می باشد. پر واضح است افراد مدیر متولد نمی شوند بلکه بایستی برای مدیریت پرورش یابند. مدیریت جانشین پروری یکی از مهمترین ابزارهایی است که نیروهای مسلح در کشف و ارتقاء استعداد های انسانیز آن بهره می جویند. هدف اصلی از اجرای طرح جانشین پروری در نیروهای مسلح کشور یافتن افراد شایسته و مناسب برای سمت های مدیریتی می باشد. دست اندر کاران نیروهای مسلح کشور در دهه های پیشین برنامه جانشین پروری را تنها برای مشاغل بخصوصی بکار می گرفتند، اما با گذشت زمان سازمان های پیشرو نظامی سعی در بکارگیری مفهومی وسیع تر تحت عنوان مدیریت جانشین پرورینمودند. بی شک نیروهای مسلح کشور برای حفظ اقتدار و ارتقای سطح امنیت ملی باید دارای برنامه ریزی مناسب برای شناسایی و پرورش استعداد های مدیریتی درون و برون سازمانی باشند. مدیریت و برنامه ریزی جانشین پروری کوششی سنجیده است که یک سازمان نظامی برای اطمینان از تداوم فرماندهی در موقعیت های حساس، نگهداری و پرورش سرمایه های علمی و فکری برای ارتقای سطوح گوناگون مؤلفه های اقتدار ملی انجام می دهد.

واژه های کلیدی: جانشین پروری، نیروهای مسلح، فرماندهی.

^۱ نویسنده مسئول: کارشناس مدیریت دفاعی دانشگاه افسری امام علی (ع)، دانشکده علوم انسانی، رشته مدیریت

دفاعی / Mosayebbashiri@gmail.com

مقدمه

انتخاب فرد مناسب برای شغل مناسب همواره از موضوع های مهم و مورد توجه سازمان ها و مدیران آنها بوده است. تناسب با شغل از مهم ترین دلایل و عوامل موفقیت سازمان ها تلقی می شود؛ به همین دلیل سازمان ها در دهه های اخیر تلاش های گسترده ای به عمل آورده اند تا ابزارها، شیوه ها و فنون معتبری برای تشخیص و تأمین این تناسب طراحی کنند و به کار گیرند. افلاطون معتقد بود، اداره دولت باید توسط شایسته ترین شهروندان جامعه صورت گیرد. به عبارت دیگر انتخاب فرد مناسب برای شغل (نقش) مناسب همواره از موضوع های مهم و مورد توجه سازمان ها و مدیران آنها بوده است (ایبلی، ۱۳۸۴). استخدام بر مبنای قابلیت ها می تواند به سازمان ها کمک کند تا کارکنان خود را بر مبنای قابلیت ها، شایستگی ها و استعداد هایشان که فراتر از دانش خاص و مهارت ویژه ای است، انتخاب کنند. به این ترتیب در شرایط متحول و غیر قابل پیش بینی مشکلات کمتری داشته باشند. مسئله اساسی که در اینجا وجود دارد آن است که چگونه می توان این اطمینان را به وجود آورد که در دوره های زمانی بلندمدت نیروی انسانی که وارد سازمان می شود از دانش، توانایی و تعهد لازم برخوردار باشد و چه سازوکاری می تواند بقای سازمان را در بلندمدت که هدف اصلی تمامی سازمان ها است را با تضمین کارآمدی جایگزینی مدیران به شرط شایستگی تأمین کند (اسکات، ۱۳۷۸). یکی از کارآمدترین مفاهیمی که به تازگی از حوزه سازمان های خصوصی وارد مبانی نظری مدیریت دولتی و مدیریت منابع انسانی شده است، مدیریت شایستگی ها است. در محیطی که با تغییرات پیوسته روبه رو است و مدیران با جهانی شدن کسب و کار، تغییرات سریع فناوریانه و رقابت مبتنی بر شایستگی مواجه هستند، باید شایستگی های لازم و متناسب با وضعیت جدید را به دست آورند (Viitala ۲۰۰۵). توجه به شایستگی در عرصه مدیریت اهرمی برای سازمان های دولتی در نظر گرفته می شد تا بوروکراسی سازمانی را به واحدهای کارا و ضرورت ها و الزامات جانشین پروری. انجام برنامه های گوناگون در هر سازمانی با تأیید مدیران انجام گیرد. حمایت و مشارکت مدیریت عالی، باید کاملاً آشکار باشد. مشارکت شخصی آنان و هیئت مدیره به کارکنان اطمینان می دهد که اعضای گروه مدیریت سازمان نیز زمان و تلاش خود را برای توسعه برنامه های جانشین پروری صرف می کنند (Rothwell, ۲۰۰۵). با در نظر گرفتن اینکه برنامه ریزی جانشین پروری در واقع یک نظام تصمیم سازی است، فقدان باورمندی و حمایت مدیران عالی که استفاده کنندگان اصلی آن هستند، این برنامه را ناکارآمد خواهد ساخت. حمایت مدیران عالی مبنای مهمی در اثربخشی برنامه جانشین پروری است (Smilansky 2007) یعنی اگر مدیر عالی از آن استفاده نکند، تمامی تلاش های صورت گرفته ابر خواهد ماند.

هر سازمانی فقط در صورتی می تواند مؤثر عمل کند که منابع ضروری را در اختیار داشته باشد این منابع در قالب منابع مادی و در شکل سرمایه، تسهیلات، امکانات و منابع انسانی گروه بندی می شوند. منابع انسانی شامل کارکنان و مدیران آنهاست و تمام برنامه ها و رویه های سازمانی تنها در صورتی که افراد شایسته ای داشته باشند که آنها را به اجرا بگذارند مؤثر خواهند بود (چلادورای و پاکیناتان، ۱۳۹۹). در سازمان های نوین، تأکید فراوان بر دارایی های ناملموس همانند نوآوری، سرمایه های دانشی، نام تجاری، کارآفرینی و خلاقیتی می شود. این ها منابع کلیدی هستند که قادرند سازمان را به عنوانی 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 پژوهش‌ها چنین بیان می‌کنند که افرادی این چنین سازمان را به سمت آینده هدایت می‌کنند که با توجه به چشم انداز و راهبرد سازمان اهمیت بالایی دارند (کولینز، ۲۰۱۰). اغلب مدیران موفق سازمان‌ها، نقش جانشین و موضوع جانشین پروری را بسیار حیاتی برشمردند گویا برای مدیران موفق دنیا، انتخاب و تعیین جانشین، یکی از وظایف عمده مدیریتی محسوب می‌شود، وظیفه‌ای که شاید برای هر یک از مدیران در سمت‌های کلیدی سازمان به طور صریح مطرح نشده باشد ولی تفکر و برنامه ریزی برای اجرای، موفقیت آمیز آن، دغدغه اصلی مدیران است. جانشین پروری فرآیندی برای مواجهه با انتظارات و تقاضاهای حال و آینده شامل تبیین شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی، انتخاب کاندیداها، توسعه بر مبنای شایستگی، ارتباطات باز و بازنگری مداوم است (هلتون و همکاران، ۲۰۱۷). مزیت رقابتی برای سازمان به وسیله پر کردن مسیر ارتقاء شغلی سازمانی از طریق افراد با استعداد برای اطمینان از وجود این افراد، برای زمان حال و آینده است (علیرضا طهوری ۱۳۹۹). شامل انتخاب و آموزش کارکنان داخلی به منظور اشتغال در پست‌های رهبری سازمانی است (فرخی، باقرزاده، طبری و همکاران، ۱۴۰۰). در واقع این فرآیندی به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد باتجربه و توانا برای پر کردن منصب‌های مدیریتی و ارشد دارای خزانه‌ای پر تعداد است (گوانگرانگ و همکاران، ۲۰۱۶). جانشین پروری، نگرشی قابل انعطاف، بلندمدت و رو به رشد در کارمند یابی آینده است (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۱). همچنین می‌توان گفت که جانشین پروری را عامل اساسی و حیاتی است که باید به اهداف استراتژیک سازمان مرتبط باشد و از استراتژی سازمان، گرفته شود و به طور مستقیم، مدیران صف را درگیر کند به نحوی که جانشینی مدیران، دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروزی با آن‌ها مواجهه هستند (متقی و بهشتی فر، ۱۳۸۸). در واقع مدیریت جانشین پروری فرآیندی است که در چارچوب یک سیاست کلی عمل می‌کند که هدف از آن سازگار نگه داشتن دائمی سازمان با مقتضیات کسب و کار است (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۱). با این اوصاف جانشین پروری با هدف فراهم کردن فرصت‌های شغلی برای کارکنان با استعداد در رده‌های مدیریتی، شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزاری برای توسعه و آموزش افراد، آمادگی برای از دست دادن ناگهانی افراد در سطوح کلیدی به هر دلیل و افزایش دادن خزانه استعدادها از کارکنان سازمان‌ها ایجاد می‌شوند (قربانی و ملکی، ۱۳۹۶). بنابراین توجه به حوزه جانشین پروری، برای مدیران بسیار مهم و حیاتی است. از طرفی اهمیت روزافزون جانشین پروری سازمان‌های نظامی که به عنوان اصلی‌ترین سازمان‌ها در برقراری امنیت و نوک پیکان مقابله با هرگونه تهدیدات و حملات منطقه‌ای و فرا منطقه‌ای در سطح جامعه است که به دلیل گستردگی سازمان، تنوع مأموریت‌ها، و نقش ویژه‌ای که در پوشش و حمایت از سازمان‌ها و نهادهای دیگر که بنا به دستور و شرایط نیازمند یاری رسانی باشد برخوردار بوده است و همیشه حضور فعالی در عرصه‌های مختلف سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و... داشته و در تمامی شرایط بحرانی کشور به عنوان تکیه گاهی محکم برای اتحاد جامعه بوده است، می‌تواند شامل: ۱- پیری نیروی کار و وارد شدن افراد غیرمتخصص ۲- کمبود افراد واجد شرایط در خزانه استعدادی سازمان‌های دولتی ۳- شرایط منحصربه فرد و مهارت‌های لازم برای کارشناسان و مدیران بخش دولتی ۴- تحقق نظام مدیریت عملکرد در سازمان برای رسیدن به سطوح بالاتر ۵- ثبات سازمان‌های دولتی و تعالی آن‌ها، باشد (عبدالحسین زاده و لطیفی، ۱۳۹۶). حال با توجه به این شرایط سازمان‌های نظامی نیازمند سازوکار مناسب جهت جانشین پروری فرماندهان مدیران و به ویژه کارکنان سطوح عملیاتی و واکنش سریع که دارای تجارب ارزنده‌ایم

ی باشند دارند و در همین راستای توجه ویژه‌ای به جانشین پروری فرماندهان و مدیران سطوح مختلف شده است ولی در خصوص کارکنان سطح عملیاتی به ویژه نیروهای مخصوص که به عنوان نیروهای زبده و تکاوران اطلاق می‌شود تاکنون برنامه جامع و گسترده‌ای صورت نگرفته و نیز پژوهش خاصی پیرامون الگوسازی جانشین پروری تکاوران صورت نگرفته است. بنابراین تلاش در جهت بهبود انتخاب و انتصاب تکاوران یکی از پیش نیازهای موفقیت سازمان‌های نظامی و واکنش سریع است و لازمه بهبود این امر وجود الگوی مناسب در این خصوص است. از ابعاد اساسی در تعالی سازمان‌ها، استفاده صحیح و بهینه از انسان به عنوان عامل حیاتی و پرتوان در راستای اجرای برنامه‌های سازمان است. بازرسی و تعالی سازمانی، یکی از مؤلفه‌های اساسی در برنامه ریزی رشد و توسعه مدیران می‌باشد. به همین دلیل، سازمان‌ها باید در راستای اهداف رشد و توسعه خود، سرمایه گذاری کنند و با برنامه ریزی کوتاه مدت و بلندمدت بر نیروی متخصص در سطوح عالی سازمان، نیروهای کارآمد خود را حفظ کنند و همزمان به مدیران جوان و با استعداد امکان پیشرفت دهند. جانشین پروری درصدد تحقق این هدف است که در زمان مناسب برای مشاغل اساسی سازمان، فرد شایسته آماده خدمت باشد.

کار در نیروهای مسلح به دلیل کاربرد درجه در ساختار پیشرفت شغل و الزامات آن یعنی کسب تجربه در عمل و طی سنوات لازم برای ارتقاء به درجات بالاتر، سخت و پیچیده است. سازمان‌های نظامی این تفاوت را با سازمان‌های غیرنظامی دارند که نمی‌توان از بیرون سازمان یک افسر ارشد را پیدا کرد و جذب کرد، بلکه تمام نظامیان از درجات پایین و اولیه استخدام می‌شوند و سپس رشد می‌کنند.

حساسیت و دشواری ماهیت کار در نیروهای مسلح باعث شده است که شناسایی، جذب، استخدام و به کارگیری افراد مستعد کارآمد برای مشاغل کلیدی مدیریتی سازمان، دشوار شود، درحالی که تأکید جانشین پروری در نیروهای مسلح بر مشاغل کلیدی و حساس مدیریتی است تا استمرار فعالیت‌های سازمان نظامی دچار خدشه نشود. بنابراین باید تلاش شود تربیت جایگزین‌های مستعد برای پست‌های مدیریتی در قالب برنامه جانشین پروری تضمین و تمهید شود.

مسئله دیگری که با آن مواجه هستیم، بی توجهی و در برخی اوقات مقاومت مدیران در برابر پرورش افرادی است که شایستگی جایگزینی با آنها را در زمان مناسب دارا باشند درحالی که روش و منش صحیح برخلاف این است. در سیره انبیاء عظام مشاهده می‌کنیم که هر کدام جانشینی شایسته برای خود پرور داده‌اند. حضرت موسی کلیم (علی نبینا و آله و علیه السلام) (جناب یوشع بن نون و حضرت عیسی) علی نبینا و آله و علیه السلام (جناب شمعون الصفا و پیامبر خاتم محمد مصطفی) صلی الله علیه و آله و سلم (حضرت امیرالمؤمنین علی) علیه السلام (را به عنوان جانشین برحق خود معرفی کرده‌اند. انتصاب حضرت امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) براساس انتخاب الهی است و از جانب خداوند امر به ابلاغ شده است. چنانکه خداوند در قرآن کریم می‌فرماید:

«يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنْزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَّغْتَ رِسَالَتَهُ وَاللَّهُ يَعْصِمُكَ مِنَ النَّاسِ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْكَافِرِينَ» (۶۷)

ای پیامبر! آنچه از طرف پروردگارت بر تو نازل شده است، کاملاً (به مردم) برسان! و اگر نکنی، رسالت او را انجام نداده‌ای! خداوند تو را از (خطرات احتمالی) مردم، نگاه می‌دارد؛ و خداوند، جمعیت کافران (لجوج) را هدایت نمی‌کند.

اهمیت جانشین پروری در تجارب بشری نیز مشاهده می‌شود که سازمان‌های بزرگ بین‌المللی که قدمتی تا سه قرن را دارند، براساس اصل تربیت جانشین شایسته برای مدیریت عاملی و سایر مدیریت‌ها عمل کرده‌اند و سرنوشت سازمان را به دست بخت و اقبال برای همتیابی نگذاشته‌اند. این واقعیت بیانگر نگرش راهبردی در جانشین پروری است که بیانگر اهمیت و ضرورت آن است و در نیروهای مسلح به دلیل راهبردی بودن سازمان، اهمیتی دوچندان می‌یابد. هر سازمانی فقط در صورتی می‌تواند مؤثر عمل کند که منابع ضروری را در اختیار داشته باشد این منابع در قالب منابع مادی و در شکل سرمایه، تسهیلات، امکانات و منابع انسانی گروه بندی می‌شوند. منابع انسانی شامل کارکنان و مدیران آن‌هاست و تمام برنامه‌ها و رویه‌های سازمانی تنها در صورتی که افراد شایسته‌ای داشته باشند که آن‌ها را به اجرا بگذارند مؤثر خواهند بود (چلادورای و پاکیناتان، ۱۳۹۹). در سازمان‌های نوین، تأکید فراوان بر دارایی‌های ناملموس همانند نوآوری، سرمایه‌های دانشی، نام تجاری، کارآفرینی و خلاقیتی شود. این‌ها منابع کلیدی هستند که قادرند سازمان را به عنوانی یک سازمان ایده آل مطرح کنند. سازمان‌ها، متمرکز بر افراد هستند و پس از آنکه افراد مناسب را در جایگاه‌های مناسب قراردادند، 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 چشم انداز و راهبرد سازمان اهمیت بالایی دارند (کولینز، ۲۰۱۰). اغلب مدیران موفق سازمان‌ها، نقش جانشین و موضوع جانشین پروری را بسیار حیاتی برشمرده‌اند گویا برای مدیران موفق دنیا، انتخاب و تعیین جانشین، یکی از وظایف عمده مدیریتی محسوب می‌شود، وظیفه‌ای که شاید برای هر یک از مدیران در سمت‌های کلیدی سازمان به طور صریح مطرح نشده باشد ولی تفکر و برنامه ریزی برای اجرای، موفقیت آمیز آن، دغدغه اصلی مدیران است. جانشین پروری فرآیندی برای مواجهه با انتظارات و تقاضاهای حال و آینده شامل تبیین شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی، انتخاب کاندیدها، توسعه بر مبنای شایستگی، ارتباطات باز و بازنگری مداوم است (هلتون و همکاران، ۲۰۱۷). مزیت رقابتی برای سازمان به وسیله پر کردن مسیر ارتقاء شغلی سازمانی از طریق افراد با استعداد برای اطمینان از وجود این افراد، برای زمان حال و آینده است (علیرضا طهوری، ۱۳۹۹). شامل انتخاب و آموزش کارکنان داخلی به منظور اشتغال در پست‌های رهبری سازمانی است (فرخی، باقرزاده، طبری و همکاران، ۱۴۰۰). در واقع این فرآیندی به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد باتجربه و توانا برای پر کردن منصب‌های مدیریتی و ارشد دارای خزانه‌ای پرتعداد است (گوانگرانگ و همکاران، ۲۰۱۶). جانشین پروری، نگرشی قابل انعطاف، بلندمدت و رو به رشد در کارمندیابی آینده است (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۱). همچنین می‌توان گفت که جانشین پروری را عامل اساسی و حیاتی است که باید به اهداف استراتژیک سازمان مرتبط باشد و از استراتژی سازمان، گرفته شود و به طور مستقیم، مدیران صف را درگیر کند به نحوی که جانشینی مدیران، دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروزی با آن‌ها مواجهه هستند (متقی و بهشتی فر، ۱۳۸۸). در واقع مدیریت جانشین پروری فرآیندی است که در چارچوب یک سیاست کلی عمل می‌کند که هدف از آن سازگار نگه داشتن دائمی سازمان با مقتضیات کسب و کار است (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۱). با این اوصاف جانشین پروری با هدف فراهم کردن فرصت‌های شغلی برای کارکنان با استعداد در رده‌های مدیریتی، شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزاری برای توسعه و

آموزش افراد، آمادگی برای از دست دادن ناگهانی افراد در سطوح کلیدی به هر دلیل و افزایش دادن خزانه استعدادها از کارکنان سازمان‌ها ایجاد می‌شوند (قربانی و ملکی، ۱۳۹۶). بنابراین توجه به حوزه جانشین پروری، برای مدیران بسیار مهم و حیاتی است. از طرفی اهمیت روزافزون جانشین پروری سازمان‌های نظامی که به عنوان اصلی ترین سازمان‌ها در برقراری امنیت و نوک پیکان مقابله با هرگونه تهدیدات و حملات منطقه‌ای و فرا منطقه‌ای در سطح جامعه است که به دلیل گستردگی سازمان، تنوع مأموریت‌ها، و نقش ویژه‌ای که در پوشش و حمایت از سازمان‌ها و نهادهای دیگر که بنا به دستور و شرایط نیازمند یاری رسانی باشد برخوردار بوده است و همیشه حضور فعالی در عرصه‌های مختلف سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و.. داشته و در تمامی شرایط بحرانی کشور به عنوان تکیه گاهی محکم برای آحاد جامعه بوده است، می‌تواند شامل: ۱- پیری نیروی کار و وارد شدن افراد غیرمتخصص ۲- کمبود افراد واجد شرایط در خزانه استعدادی سازمان‌های دولتی ۳- شرایط منحصر به فرد و مهارت‌های لازم برای کارشناسان و مدیران بخش دولتی ۴- تحقق نظام مدیریت عملکرد در سازمان برای رسیدن به سطوح بالاتر ۵- ثبات سازمان‌های دولتی و تعالی آن‌ها، باشد (عبدالحسین زاده و لطیفی، ۱۳۹۶). حال با توجه به این شرایط سازمان‌های نظامی نیازمند سازوکار مناسب جهت جانشین پروری فرماندهان مدیران و به ویژه کارکنان سطوح عملیاتی و واکنش سریع که دارای تجارب ارزنده‌ایمی باشند دارند و در همین راستای توجه ویژه‌ای به جانشین پروری فرماندهان و مدیران سطوح مختلف شده است.

مبانی نظری

شایستگی:

شناخت و پرورش شایستگی‌ها و قابلیت‌های منابع انسانی نقش بسیار تعیین کننده‌ای در بقا و ادامه حیات سازمان در محل‌های رقابتی دارد. مدیران سازمان‌ها با جهانی شدن تجارت و تغییر سریع فناوری، با نیاز مستمر به سازمان دهی مجدد و رقابت بر مبنای شایستگی روبه رو هستند این تغییرات، مهارت‌ها، شایستگی‌ها و توانایی‌های کارکنان سازمان‌ها را به چالش می‌کشد و در سایه این تغییرات پویا، شایستگی‌های کارکنان نیز باید به صورت مستمر تجدید شود. در چنین شرایطی توسعه شایستگی به منزله محرک و تسهیل کننده تغییر و سازگاری سازمانی و عامل کلیدی تجدید حیات سازمانی مطرح می‌شود؛ زیرا پویاتر شدن محیط سازمان‌ها سبب کوتاه‌تر شدن چرخه حیات مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران و کارکنان شده است (کرن و هارتول، ۲۰۱۹). در واقع شایستگی، شناسایی و توصیف مهارت‌ها و رفتارهای لازم برای مؤثر بودن در یک شغل است که به منزله یک ابزار توصیفی و تصمیم گیری معتبر استفاده می‌شود (اسکات و گلدمن، ۲۰۱۶). در واقع می‌توان گفت که؛ شایستگی، نه خود رفتار است و نه خود عملکرد؛ بلکه مجموعه الگوهای رفتاری، مجموعه توانایی‌ها، فعالیت‌ها، فرایندها و واکنش‌های موجود است که طیف وسیعی از تقاضاهای کاری را در اختیار برخی از افراد قرار می‌دهد تا از دیگران مؤثرتر عمل کنند (کارز و بارترام، ۲۰۰۲).

مفهوم شایستگی

به اعتقاد بهلولی و همکاران (۲۰۱۷) مفهوم شایستگی ارتباط بسیار نزدیک و تنگاتنگی با مفهوم استعداد دارد؛ یعنی اگر افراد به مرتبه بالایی از شایستگی‌ها مورد نیاز شغل خود دست یابند، قطعاً می‌توان آن‌ها را به منزله بهترین‌ها و به

عبارتی استعداد در نظر گرفت. شایستگی‌ها با موفقیت در شغل ارتباط دارند و به منزله پیش‌بینی‌کننده عملکرد مدنظر قرار می‌گیرند. ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی:

در پژوهش‌های مختلف انجام شده تاکنون، ابعاد و مؤلفه‌های مختلفی برای شایستگی در نظر گرفته شده است که برای نمونه می‌توان به پژوهش لارا و همکاران (۲۰۲۰) اشاره کرد که سه بعد فردی (اعتماد به نفس، خودمدیریتی؛ بین فردی) ارتباط مؤثر، همکاری و مشارکت، شنود مؤثر (و محیطی) هوش تجاری، هوش راهبردی (را به منزله ابعاد شایستگی مدنظر قرار داده‌اند. سیمیلر (۲۰۱۸) چهار بعد بین فردی) ارتباطات بهره‌ور، تعامل مناسب، همکاری، مشارکت، ارتباطات زبانی، نوشتن (، درون فردی) درک خود، همکاری شخصی، اخلاقیات، اطمینان (، اجتماعی) تنوع، درک شرایط دیگران (و راهبردی) تحقق، چشم انداز، تأمل و کاربرد، تجزیه و تحلیل، ارزیابی، حل مسئله، تصمیم‌گیری (را به منزله ابعاد شایستگی مدنظر قرار داده است.

جانشین پروری:

اولین افکار و ابتکار در زمینه برنامه ریزی جانشین پروری را هنری فایول در سال ۱۹۱۶ میلادی ارائه کرد. وی که یک نظریه پرداز مدیریتی بود با ارائه ۱۴ اصل مدیریت عام، تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد کرد. فایول در چهارده اصل مدیریت کلاسیک خود که آن را در اوایل قرن بیستم مطرح کرد و تا به امروز نیز مورد توجه بوده است، خاطرنشان نمود که مدیران، در برابر اطمینان از تداوم اشتغال کارکنان خود، مسئول هستند. وی معتقد است که اگر این نیاز نادیده انگاشته شود، در نهایت افراد نامناسبی پست‌های کلیدی سازمان را پر خواهند کرد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰). جانشین پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود، تعیین رهبران آینده تعریف می‌گردد اما درواقع این برنامه ریزی به مثابه فراگرد ارادی برای اطمینان از تداوم در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد برای توسعه، از راهبرد کلان برنامه ریزی نیروی انسانی منشأ گرفته است. در این فراگرد نظام یافته، پرورش شخصی و حرفه‌ای با راهبرد، ترکیب می‌شود و این اطمینان به دست می‌آید که سازمان آماده است تا هر پست مهمی را که خالی می‌شود در زمان مناسب، با افراد مناسب پر کند (عربشاهی، ۱۳۹۶). در این فراگرد، شایستگی‌های ضروری تعیین و بر آن مبنای خزانه استعدادهای انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی فراهم می‌شود و سپس خزانه استعدادهای انسانی جهت تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی فراهم می‌شود و سازمان اطمینان می‌یابد که به منظور پر کردن نقش‌های مهم درون سازمان، به تدریج کارکنانی استخدامی می‌شوند و پرورش می‌یابند. به اعتقاد راٹول (۲۰۰۶) جانشین پروری، کوشش سنجیده و نظام‌مندی است که مدیران سازمان برای حصول اطمینان از تداوم رهبری و مدیریت در پست‌های اصلی و نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و علمی به منظور تشویق افراد به ارتقا انجام می‌دهند (زین الدینی بیدمشکی و همکاران، ۱۳۹۳). جانشین پروری، مرکز برنامه ریزی نیروی کار سازمانی و حرفه‌ای است و نیازمند نگرشی راهبردی برای آینده‌ای بلندمدت است که این اطمینان را می‌دهد که افراد شایسته و واجد شرایط و آماده برای پست‌های آینده در دسترس خواهند بود (علمداری، ۱۳۹۷). در واقعی می‌توان گفت که جانشین پروری شامل جستجو برای یافتن کارکنان با توانایی بالا، متناسب با فرهنگ سازمان و ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز است (مک نامارا، ۲۰۰۹). از طرفی جانشین پروری یک برنامه تعمیدی برای آماده کردن سازمان و کارکنان در جهت پر کردن پست‌های بلا تصدی آینده است. از نظر

میدوز، شامل عناصر تعیین برنامه جانشین پروری در سطح کلان سازمان، مشارکت دادن مدیران ارشد، انتخاب افراد شایسته، ایجاد موقعیت ها و آزمون های مناسب برای منتخب، فراهم آوردن آموزش مداوم و بلندمدت، است. از جمله عواملی که در سازمان ها باعث افزایش انگیزه افراد شده و نتیجه مستقیمی در افزایش بهره وری سازمانی و رسیدن به اهداف سازمان دارد، توجه به عدالت سازمانی و انتخاب افراد بر پایه توانائی و شایستگی آن ها برای تصدی پست های سازمان است (کمالی و مصطفوی راد، ۱۳۹۶). همچنین باید افزود که عدم نگرش راهبردی و بلندمدت به مدیریت منابع انسانی در سازمان ها، تأثیرات منفی بسیاری در برنامه ریزی صحیح فرآیندهای ورودی، نگهداشت و خروجی کارکنان در سازمان برجا خواهد گذاشت (سید نقوی و همکاران، ۱۳۹۶).

جانشین پروری برنامه ای است که طی آن افراد مناسب برای تصدی سمت های مدیریتی رده بالا و اصلی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد برگزیده می شوند. در این فرایند، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب اصلی در سال های آینده و همچنین انتقال مهارت های شغلی، شناسایی و از طریق برنامه های متنوع آموزشی و پرورشی به تدریج برای برعهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت ها آماده می شوند (راثول ۲۰۰۵). جانشین پروری، اطمینان یافتن از در دسترس بودن استعداد مدیریتی سطح بالا برای سازمان است. همچنین جانشین پروری شامل جست و جو برای یافتن کارکنان با توانایی بالا، متناسب با فرهنگ سازمان و ویژگی های شخصیتی مورد نیاز می باشد.

درواقع برنامه جانشین پروری، یکی از این برنامه ها برای تأمین نیروهای زبده برای مشاغل کلیدی سازمان در مواقع لزوم می باشد. جانشین پروری فرایندی است که طی آن کارمندان مناسب برای تصدی پست های مدیریتی رده بالا و کلیدی یک سازمان، از میان افراد واجد شرایط و با استعداد، انتخاب می شوند. مشاغل کلیدی درواقع آن دسته از مشاغل هستند که پیدا کردن نیرو برای آنها به دشواری انجام می شود، به ندرت وابسته به افراد می باشند و برای تضمین آینده سازمان از اهمیت بالایی برخوردارند.

جانشین پروری، تکنیک شناسایی و آماده سازی اشخاص با استعداد برای توسعه و عرضه آنها با مهارت های صحیح برای ارتقا و پیشرفت آینده می باشد.

جانشین پروری و تأثیرات آن در سازمان ها

۱- جانشین پروری در دین مبین اسلام

در مکتب جانشین اسلام و ولایت و جانشین انبیاء و اولیای الهی از سوی خداوند متعال تبیین ابلاغ می گردد که این محله در غدیر خم بنا بر ابلاغ دستور خداوند بوسیله حضرت جبرئیل به پیامبر اسلام اتفاق افتاد و حضرت رسول در حجه الوداع یعنی آخرین سفر مبارک حج خود در حضور جمع کثیری از مسلمانان طی خطبه ای با دست مبارک خود دست علی (ع) بالا برده و فرمود (من کنت مولاه فهذا علی مولاه) هر کس من مولا و آقای او هستم از این پس علی مولای اوست بنا براین پیامبر اسلام حضرت محمد (ص) دستور خداوند را عملی ساخت و دین مبین اسلام با معرفی جانشینی علی (ع) کامل گردید.

عبدالله ابن عباس می گوید پیامبر اکرم (ص) فرمود کسی که امامت علی (ع) بعد از من را انکار کند نبوت مرا انکار کرده است و کسی که نبوت مرا انکار کند ربوبیت پروردگار را انکار کرده است (صدوق مجلسی ۹۴ ص ۶۵۶)..

ابن حجر دانشمند اهل سنت در کتاب خود الصداق المحرقه می نویسد پیامبر (ص) در بیماری در آستانه مرگ خود فرمود: ای مردم! به زودی به دیدار خدا می شتابم و برای آنکه عذری برای شما در کار نباشد، آخرین سخن را قبلاً به شما بازگو کردم (در غدیر خم) آگاه باشید که من کتاب خدای عزوجل و عطر خود را در میان شما به جای خود باقی می گزارم و سپس دست علی (ع) را گرفت و بلند کرد و فرمود: این علی (ع)، با قرآن است و قرآن با اوست و از یک دیگر جدا نمی شوند تا آن که در آخرت به من ملحق گردند سپس آنچه را که من از سوی خدا آورده ام از این دو پرسید.

می توان اینگونه این مطلب را بیان داشت که ولایت و جانشین حاکم الهی بویژه در مذهب تشیع منصوب شده از سوی خداوند متعال است.

۲- جانشین پروری در نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران

در نظام مقدس جمهوری اسلامی که به رهبری مرجع عالی قدر شیعه حضرت امام خمینی (ره) در کشور ایران پس از برچیدن حکومت ظلم و جور و طاغوت برقرار گردیده است بی شک در مسیر انبیاء و اولیای الهی قرار دارند و نمونه بارز آن نقش تعیین کننده ولی فقیه که همان جانشین امام معصوم (ع) می توان اشاره کرد بی تردید با نیابت ویژه جانشین صالح خداوند در زمین تعیین و منصوب می گردد بنابراین ولایت امام خمینی (ره) و حضرت آیت الله العظمی خامنه ای رهبر معظم انقلاب اسلامی بر مردم ولایتمدار با تاییدات حضرت بقیه الله العظم انجام می پذیرد.

جانشین پروری و استعدادیابی

اهمیت مدیران و سبک ها و شایستگی های آنها از روندی روزافزون برخوردار شده است و در حال حاضر کار تیمی، تشریک مساعی و پرورش کارکنان مهمترین ابعاد مدیریت و سبک های مدیریتی است و توجه به نیازهای روانشناختی مردم به مرکز ثقل مدیریت تبدیل شده است، مدیران حال و آینده باید در الهام بخشیدن به کارکنان و رهبری تیم های کاری توانا باشند، لذا برنامه های تربیت مدیران جدید نیز باید معطوف به این شایستگی ها و مهارت ها باشد.

برنامه تربیت جایگزین مدیران یک سازمان موفق علاوه بر جنبه های عمومی از قبیل تفکر منسجم، هوش بالا، تجربیات متنوع و جهانی، سه خصوصیت اصلی شامل: انرژی زیاد، توانایی لقاء انرژی به دیگران و جسارت یا شجاعت جابجایی در مواجهه با این بن بست را در برنامه های تربیتی خود دارند گاهی اوقات ضعف های تربیتی موجب می گردد تا نسبت معکوسی بین قابلیت های فنی افراد و میزان تربیت و آموزش و پرورش آنها بوجود بیاید بنابراین هرچه مهارت ها و قابلیت های تکنیکی بالاتر باشد نیاز بیشتری به یادگیری مبانی روابط انسانی نیز احساس می شود اینگونه افراد در مواجهه با یک موضوع خاص ممکن است پاسخ های فنی را به سرعت خلق و ارائه دهند اما از باریک بینی و موشکافی در باب جنبه های روابط انسانی به کلی عاجز باشند به همین دلیل پرورش مدیران باید متکی بر برنامه متوازن و همزمان در هر دو عرصه فنی و مدیریتی باشد.

مدیر موفق و آینده نگر باید استعدادهای انسانی سازمان خود را برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده شناسائی کرده و از طریق برنامه ریزی های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده نمایند از آنجا که سازمانها در آینده با چالش های رقابتی فزاینده ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش ها، نیاز به مدیرانی

شایسته تر و اثر بخش تر از مدیران فعلی خواهد داشت لذا مدیریت استعدادها یا مدیریت جایگزین پروری هر روز از اهمیت بیشتری در سازمانهای آینده نگر و آینده ساز برخوردار می باشد.

می گویند استعدادهای انسان را می توان به کوه یخ تشبیه کرد یعنی یک پنجم از این استعدادها آشکار است و به کار گرفته می شود و چهار پنجم بقیه پنهان است و ممکن است هیچ گاه به کار نیاید، وظیفه مدیران موفق و آگاه کشف و به کارگیری این استعدادها است به نحوی که تحقق اهداف استراتژیک سازمان را میسر سازد. البته طبیعی است که به دلیل وجود برخی محدودیت ها سازمانها فقط می توانند روی آن گروه از کارکنان خود که دارای استعدادهای برتر و هم جهت با استراتژیهای سازمان هستند، سرمایه گذاری های اصلی و بلند مدت خود را متمرکز کنند بنابر این مدیران ارشد اجرایی برای تأمین نیازهای آینده سازمان در مشاغل و مناصب کلیدی اعم از مسئولیت های مدیریتی یا کارشناسی باید سه رویکرد را به کار گیرند:

- ۱- برنامه ریزی خود را به دست حادثه یا مرور زمان نسپارند
 - ۲- در صورت عدم وجود نیروی مستعد و شایسته داخلی، نیازهای خود را خارج از سازمان تأمین و استخدام نمایند.
 - ۳- استعدادهای داخلی سازمان را شناسائی کرده و پرورش دهند.
- سومین رویکرد، روحیه ها را بهبود می بخشد، استعدادها را در سازمان حفظ می کند، به توانا سازی کارکنان می انجامد و فرهنگ سازمان را تقویت و تثبیت می کند. در این صورت سازمانها در استعدادیابی داخلی و رتبه بندی افراد بر اساس قابلیت های آنها با چهار گروه از کارکنان مواجه خواهند شد:
- ۱- کسانی که پتانسیل ارتقاء و رشد دارند و به صورت بالقوه می توانند مسئولیت های بالاتر را بپذیرند. برای این افراد باید فرصت های کاری جدید و مهمتر ایجاد کرد.
 - ۲- کسانی که پتانسیل ارتقاء ندارند اما می توانند در سطح فعلی مسئولیت های بیشتری بپذیرند. برای این افراد باید مشاغلی غنی تر (اما در سطح فعلی) فراهم نمود.
 - ۳- کسانی که شغل فعلی را به خوبی انجام می دهند اما به حداکثر بهره وری خود رسیده اند این افراد را باید به عنوان معلم و مربی به کار گرفت تا تجارب خود را به شاغلین جدید این شغل منتقل کنند.
 - ۴- کسانی که شغل فعلی را به خوبی انجام نمی دهند این افراد را باید حمایت کرد تا در شغل فعلی کارآمد شوند.

پیشینه های پژوهش

جوادیار و همکاران (۱۴۰۱) در مقاله ای با عنوان "بررسی تطبیقی نظام جانشین پروری رهبران آموزشی در ژاپن، سنگاپور، فنلاند و ایالات متحده امریکا به منظور ارائه رهنمودهایی برای نظام آموزشی ایران" پرداخته اند. یافته های تحقیق نشانگر وجود هفت شباهت بین کشورهای منتخب در مؤلفه هایی همچون دشواری یافتن کاندیدای مناسب، فقدان نظام رسمی جانشین پروری، اهمیت تجربه تدریس، نقش دوره های ضمن خدمت، بررسی عملکرد رفتاری و حرفه ای قبلی و نقش هیئت های محلی آموزش و پرورش است. هم چنین یافته ها مبین تفاوت بین چهار کشور در پنج مؤلفه مرتبط با نظام جانشین پروری است. برای مثال، در حالی که در ژاپن و سنگاپور ارشدیت سنی در روند جانشین پروری مدیران مهم ترین مؤلفه است، فنلاند و ایالات متحده امریکا لزوماً از آن پیروی نمی کنند. هم چنین، ارائه فرصت به کاندیداهای برون سازمانی احتمالی برای جانشینی مدیران فعلی از طریق انجام مصاحبه و بررسی رزومه علمی و حرفه ای در فنلاند و ایالات متحده امریکا رواج بیشتری دارد. یافته مهم دیگر نقش متمایز عوامل فرهنگی

درروند جانشین پروری ژاپن و سنگاپور است، درحالی که در فنلاند و ایالات متحده امریکا، کارایی فردی جانشینان احتمالی مدیر مدنظر قرار می گیرد.

رجایی و همکاران (۱۴۰۱) در مقاله‌ای با عنوان "بررسی تأثیر باورهای سقف شیشه‌ای بر جانشین پروری و سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی) مورد مطالعه: معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی مشهد)" پرداخته‌اند. بر اساس یافته‌های پژوهش، باورهای سقف شیشه‌ای بر سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی تأثیر مثبت و معناداری دارد. علاوه بر آن مشخص شد باورهای سقف شیشه‌ای بر جانشین پروری تأثیر مثبت و معناداری دارد.

قباخلو و همکاران (۱۴۰۱) در مقاله‌ای با عنوان "شناسایی مؤلفه‌های جانشین پروری با تأکید بر آموزش و بررسی وضعیت آن‌ها در بانک تجارت" پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش حاکی از وجود پنج عامل شرایط شغلی) با مؤلفه‌های عوامل تفویض اختیار و سطوح تصمیم گیری، تعهد.

پژوهش نشان داد که ۵ عامل اصلی شامل استقلال سازمان، توانمندسازی، زمینه، مدیریت استعدادها و شایستگی در قالب ۲۷ شاخص بر روی جانشین پروری تأثیر دارند.

نجفی و همکاران (۱۴۰۰) در مقاله‌ای با عنوان طراحی و تبیین مدل جانشین پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی‌ای ران" پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش متشکل از شرایط علی) ساختار سازمانی، مدیریت درون سازمانی، خط مشی و اسناد بالادستی، شرایط زمینه‌ای) تربیت و آموزش، قابلیت‌های نیروی انسانی، قوانین و دستورالعمل‌ها) (مقوله محوری) ارزیابی منتخبین، پیشرفت منتخبین، انتخاب و جذب و به کارگیری استعداد) (شرايط تعديل گر) افراد، محدودیت‌های سازمانی، جو حمایتی سازمان) (راهدرها) بهینه سازی برنامه جانشین پروری، نگهداری استعداد، ارتقا و توسعه استعداد، شناسایی مناصب کلیدی) (پیامدها تقویت فرهنگ جانشین پروری، ارزیابی اثربخشی نظام جانشین پروری، توسعه مدیریت استعداد است.

جاویدی و همکاران (۱۴۰۰) در مقاله‌ای با عنوان طراحی و اعتبارسنجی الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش با رویکرد جانشین پروری" پرداخته‌اند. بر اساس یافته‌های پژوهش، پتانسیل تخصصی عنصر زیربنایی الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش تعیین شد که بر پتانسیل سازمانی و ویژگی‌های شناختی اثر می گذارد. این عوامل نیز پتانسیل‌های استخدامی را تحت تأثیر قرار داده و بر ویژگی‌های انگیزشی و روانی تأثیر می گذارند. به این ترتیب با ارتقای عملکردی مدیران، قابلیت‌های بهره وری آن‌ها افزایش پیدا می کند.

هنرمند و هراتیان (۱۴۰۰)، مقاله‌ای با عنوان الگوی جانشین پروری در سیره پیامبر اکرم ص) با تأکید بر خطبه غدیر" پرداخته‌اند. بر اساس یافته‌های پژوهش، این الگو می تواند به عنوان معیاری در مباحث مدیریتی و دینی برای تحلیل و تفسیر رویدادهای تاریخی صدر اسلام همچون شکل گیری فرقه‌های مذهبی، بحران‌های سیاسی، نارضایتی‌های اجتماعی و غیره به کار گرفته شود.

فرخی و همکاران (۱۴۰۰)، مقاله‌ای با عنوان چالش‌های اجرای سازوکار جانشین پروری در سازمان عمومی؛ مورد مطالعه: شهرداری تهران" ارائه داده‌اند. یافته‌های پژوهش حاکی از مدل حاصل شامل ۵۳ مفاهیم اولیه، ۱۳ مفاهیم ثانویه و در نهایت ۶ مقوله اصلی بود.

الباد و همکاران (۱۳۹۹)، مقاله‌ای با عنوان "ارائه الگویی برای جانشین پروری در آموزش عالی"، ارائه داده‌اند. یافته‌ها نشان داد که عوامل علی جانشین پروری بر پدیده محیرگذار است.

حکیمی نیاسری و همکاران (۱۳۹۹)، مقاله‌ای با عنوان "تحلیل مؤلفه‌های جانشین پروری مبتنی بر شواهد در بخش خصوصی ایران"، ارائه داده‌اند. نتایج نشان داد که بُعد منطق در فعالیت‌های جانشین پروری بیشترین و تحلیل "کمترین اهمیت و تأثیرگذاری را دارد.

محمودی و همکاران (۱۳۹۸) مقاله‌ای با عنوان "ارائه الگوی فرآیندی جانشین پروری با روش تئوری داده بنیاد در کمیته امداد امام خمینی (ره)" ارائه کردند، یافته‌های پژوهش حاکی از هسته مدل مفهومی، تمرکز بر انتقال متعهدانه تجربیات سازمانی از مدیران به کارکنان در جهت جانشین پروری بوده و مقوله‌های شرایط علی شامل سطح تحصیلات، تعهد سازمانی، انگیزش شغلی، رضایت شغلی، بلوغ سازمانی کارکنان، سابقه کاری، غنی سازی شغلی و سابقه مدیریتی برون سازمانی در نظر گرفته شد

رویکردهای جانشین پروری

سه رویکرد عمده برای مدیریت جانشین پروری در سازمان‌ها وجود دارد:

۱. رویکرد کوتاه مدت یا جایگزینی اضطراری؛

۲. رویکرد بلندمدت یا مدیریت استعداد؛

۳. درویکرد ترکیبی (استادلر ۱، ۲۰۱۱).

برنامه ریزی جایگزینی کوتاه مدت، بر نیازی اضطراری تمرکز دارد که به دلیل توسعه ناگهانی در داخل سازمان اتفاق افتاده است؛ مانند وقتی که یک نیرو به صورت غیرمنتظره سازمان را ترک کرده است. برنامه ریزی جانشین پروری اضطراری می‌تواند در زمانی که سازمان در مسیری جدید توسعه پیدا می‌کند یا شکاف‌های استعدادی برای پرکردن نقش مدیریتی موردنیاز کشف می‌شود، به کار رود. در چنین حالتی، کارگزار منابع انسانی تلاش می‌کند که در ابتدا این نقش را از داخل خود سازمان پر کند، اما اگر نتواند یک فرد آموزش دیده و توانا را از داخل سازمان بیابد، معمولاً به استخدام خارجی روی خواهد آورد.

رویکرد بلندمدت ۴ یا مدیریت استعداد مدیریت استعداد، آینده‌نگر است و بر نیازهای آتی سازمان تمرکز می‌کند. کارکنان با کار کردن در چارچوب راهبردی اهداف آتی سازمان، به روشی علمی تر برای تعیین جانشینان آینده سازمان در فرایند ارزیابی دعوت می‌شوند. مزایای این رویکرد عبارت‌اند از: سرمایه‌گذاری بر استعدادها با جانشینان احتمالی هر نقش حیاتی و مهم، تعریف مهارت‌های آتی الزامی برای موفقیت سازمان، ایجاد انگیزه در کارکنان برای درگیر شدن در رشد و توسعه شغلی. برخی از معایب این رویکرد نیز به پرهزینه بودن و زمان بری طولانی آن برمی‌گردد. کارمند پایه فعلی، ممکن است مهارت‌ها و تجربیات لازم برای پذیرفتن نقش‌های شغلی حیاتی را نداشته باشد و استخدام از بیرون هم ممکن است به خشم و تنفر او بینجامد.

رویکرد ترکیبی

رویکرد ترکیبی به مدیر ارشد سازمان اجازه می‌دهد که به‌طور همزمان برای رشد بلندمدت سازمان و کارکنان برنامه ریزی کند و آنها را برای جایگزینی‌های اضطراری آماده نماید تا از این رهگذار اطمینان حاصل شود که ضمن آمادگی همیشگی برای پرکردن پست‌های کلیدی سازمان توسط نیروهای مستعد، بامهارت و شایسته، به مستندسازی

دانش و تجربیات سازمانی نیز پرداخته می‌شود. بنابراین سازمان باید بر ترفیع مستمر افراد با استعداد از درون و ترسیم نقشه استعدادها، تمرکز کند. این امر از تعادل بین ارتقای متصدیان باتجربه فعلی بر مبنای دیدگاه‌های سازمان، سیاست‌ها و برنامه‌ها، با بهره‌گیری از دانش جدید، آموزش و توانمندسازی کارکنان جدیدالاستخدام برای ایجاد تغییر و تحول سازمانی برقرار می‌شود (هاتم، ۲۰۱۰).

رویکرد پرورش مدیران و فرماندهان در نظام‌های توحیدی براساس پیش توحیدی، هیچ پدیده‌ای عبث و بیهوده خلق نشده و خلقت انسان نیز به عنوان پیچیده‌ترین و پُررمزورازترین موجود جهان آفرینش و اشرف مخلوقات، برخاسته از اهداف متعالی و نشانه حکمت خداوندی است. قرآن، هدف از خلقت انسان را به کمال رساندن و ظهور توانایی‌های بالقوه و شکوفا کردن استعدادهای فراوان او ذکر کرده است و برای نیل به این هدف اساسی خلقت، پیامبرانی مبعوث شده‌اند تا انسان را تحت تعلیم و تربیت قرار دهند و زمینه را برای تجلی انوار ملکوتی در این موجود شگفت آفرینش فراهم کرده و او را شایسته جانشینی خدا در زمین و وارث حکومت و رهبری کنند. انسان با بهره‌گیری از تعالیم آسمانی و تمسک به هدایت انبیاء و استفاده بهینه از استعدادهای درونی و عقلانی، توانایی‌های ذاتی خود را آشکار می‌کند. از دیدگاه اسلام انسان امانت خداست و مدیران جامعه اسلامی امانتدارانی هستند که هدفی جزء پرورش و مراقبت از این امانت الهی ندارند و همه تلاش و توان خود را مصروف رشد و تعالی افراد جامعه خود می‌کنند (ساجدی نیا، ۱۳۸۲) در فهرست منابع یافت نشد با توجه به نبود برخی از منابع در فهرست پایانی، لطفاً نسبت به کنترل تمام منابع و انطباق منابع درون متنی و منابع پایانی، اقدام نمایید. درباره جانشین پروری تعاریف متعددی ارائه شده است. در یک جدول مقایسه‌ای می‌توان شناسایی و توسعه افراد مستعد با توجه به عوامل ساختاری و فرهنگی، عناصر اصلی تعاریف جانشین پروری است. با اجرای صحیح فرایند جانشین پروری از دردسترس بودن افراد مناسب برای مشاغل مناسب در زمان مناسب، اطمینان حاصل می‌شود.

برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری

دانستن این نکته مهم است که «مدیران ارشد اجرایی در یک شب خلق نمی‌شوند». آن‌ها در تمام سال‌ها از طریق برنامه‌ریزی دقیق و دوراندیشی توسعه می‌یابند.

جانشین پروری یک راهبرد مخفی برای جایگزینی اضطراری افراد در پست‌های معین نمی‌باشد. بلکه فرایندی سیستمی است که به موجب آن توسعه حرفه‌ای و شخصی با یک طرح راهبردی ترکیب شده است، که اطمینان می‌دهد سازمان برای پُر کردن هرگونه پست که بلا تصدی می‌شود، با شخص مناسبی که مهارت‌ها و نگرش‌های مناسب را در زمان مناسب دارا می‌باشد، مهیاست (ابریشم، ۱۴۰۰).

به جرئت می‌توان گفت برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری از مهمترین راه کارهای توسعه و بقای سازمان‌ها بوده و به دنبال ایجاد انگیزه برای ماندگاری نیروهای توانا در سازمان‌ها و افزایش فرهنگ شایسته‌گزینی و ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان می‌باشد (ابوالعلائی و غفاری،).

پرورش فرماندهان و مدیران برای شرایط آینده اگر بخواهیم از تاریخ جنگ‌ها و تهدید حضور آمریکا در کنار مرزهای خود پند بگیریم و از طریق تحلیل گلوگاه‌ها و تبدیل عوامل حیاتی موفقیت به قابلیت‌های کلیدی دست پیدا کنیم، راهی جز درک شرایط محیطی و الگوواره (پارادایم) جنگ‌های زمان خود و آینده نداریم. باید ضمن تحلیل

جنگ ها و شرایط جنگ های آینده، نسبت به جذب و توسعه کارکنان نیروهای مسلح طوری اقدام کرد که دارای ویژگی های لازم برای این نوع از جنگ ها باشند. تنها زمانی می توان اطمینان یافت که در صورت ضرورت در نسلی خواهیم جنگید که به آن تعلق داریم. امروزه نسل جدیدی از جنگ ها براساس ایده و در حوزه شناختی ظهور کرده است که نیاز اصلی نیروهای مسلح را برای ارتقاء فناوری ها و جذب و توسعه کارکنان خود به همراه دارد. فرایند جهانی سازی و کاهش قدرت مرکزی دولت ها و پُررنگ شدن نقش بازیگران غیردولتی به طور روزافزونی نقش کشورها به عنوان منبع اصلی هویت برای سربازان را کمرنگ کرده است. الگوواره (پارادایم) (حاکم در دوره سوم جنگ ها به سمت جنگی کوتاه و فناورانه بود. اما پس از ناکامی هایی که آمریکا در جنگ عراق داشت و نتوانست پیروزی های خود را به اهداف سیاسی تبدیل نماید و با شکل گیری افکار عمومی علیه تجاوز آنان به انسان های بی گناه، سیر تحول جنگ ها از پیروزی در جنگ ها به سمت پیروزی در صلح، بدل شده است) (احراری ۲۰۱۰، ۱).

شایستگی در جانشین پروری شایستگی به حالت و کیفیت شایسته گفته می شود. اینکه شخصی شایستگی کاری را دارد یا خیر، یعنی متناسب با آن هست یا نیست. سزاواری به اینکه شخصی شایستگی کاری را دارد یا لیاقت و استحقاق داشتن، از دیگر معانی این واژه است.

زنگر و فولکمن (۲۰۰۲) (در مطالعات خود درباره مهارت های رهبری به این نتیجه دست پیدا کردند که مدیر آینده باید حداقل قابل قبولی از مهارت های زیر را داشته باشد:

توانایی یادگیری از اشتباهات و توسعه مهارت های جدید، شایستگی های بین فردی، بازبودن به ایده های جدید، پذیرش مسئولیت شخصی نسبت به نتایج، توانایی برعهده گرفتن و پیشبرد یک برنامه جدید یا تغییر برنامه پیشین. نداشتن حداقل هر یک از این موارد، یک عیب اساسی به شمار می رود. در سطح کارشناسان نیز آینده نگری، توانایی کار بین بخشی، اثربخشی گروهی، داشتن انعطاف و پذیرش تغییر، الگوهای فراگیر و شایستگی های فنی، از معیارهای مهم هستند.

اصول و قواعد جانشین پروری

کانگر و فولمر (۲۰۰۹) بر این باورند که برنامه ریزی جانشین پروری باید با بحث پرورش و آماده سازی قابلیت های رهبری و مدیریت سازمان در کنار یکدیگر و با عنوان مدیریت جانشین پروری بررسی شوند. این دو پژوهشگر، ۶ سازمان را که در اجرای مدیریت جانشین پروری موفق بوده اند، با روش های کمی و کیفی مورد بررسی قرار دادند. براساس این تحقیقات، پنج قاعده کلی به شرح ذیل برای موفقیت مدیریت جانشین پروری ارائه شده است.

قاعده اول، که قواعد بعدی همه بر آن بنا نهاده می شوند، تمرکز بر توسعه است. مدیریت جانشین پروری می بایست یک سیستم منعطف و مبتنی بر فعالیت های توسعه باشد. هد این برنامه، آماده سازی داوطلبان جانشینی از طریق شیوه های آموزش حین کار و عالیت هایی از قبیل تفویض اختیار برای تصاحب مشاغل هدف است. قاعده دوم، تمرکز بر مشاغل کلیدی است. مشاغلی که برای سلامت بلندمدت سازمان لازم هستند.

قاعده سوم، آشکار بودن سیستم و دوری از ابهام است. به نظر این پژوهشگران، برنامه جانشین پروری می باید به شکل کاملاً شفاف پیاده و ارائه شود و افراد در هر لحظه از وضعیت خود باخبر باشند. در این سیستم ها، رویه ها و قوانین به همه افراد سازمان انتقال داده می شود.

قاعده چهارم، اندازه گیری مستمر پیشرفت و دوری کردن از ذهنیت سنتی برنامه ریزی جایگزینی است. مدیران باید به شکل مستمر، وضعیت سیستم و هر کدام از داوطلبان را تحت نظر داشته باشند تا مطمئن شوند که مسیر پیشرفت به درستی طی می شود.

قاعده پنجم، منعطف نگاه داشتن سیستم است. طراحان سیستم می باید براساس بازخوردهایی که از مجریان دریافت می کنند، نقایص سیستم را برطرف کرده و برای بهبود مستمر آن مبادرت ورزند (گای و دوریس، ۱۳۸۸).

بحث و نتیجه گیری

به منظور دستیابی به الگوی مناسب جانشین پروری در نیروهای مسلح، در ابتدا ادبیات موضوع جانشین پروری بررسی شد و مفهوم و ابعاد آن مشخص شد. سپس با مرور تحقیقات پیشین در نیروهای مسلح، الگوهای تدوین شده توسط پژوهشگران گرامی مطالعه شد. با توجه به اینکه در تحقیقات پیشین، نگرش سازمانی بر تحقیقات برای طراحی الگوی جانشین پروری در سازمان متبوعشان حاکم است، هدف تحقیقات پیشین، ترسیم الگویی جامع از منظر فرمانده کل قوا آیت الله خامنه ای (مدظله العالی) نبوده است و مسائل سازمان متبوعشان بررسی شده است. اما در پژوهش کنونی با تمرکز بر بیانات و رهنمودهای فرمانده کل قوا آیت الله خامنه ای (مدظله العالی)، بیانات خطاب به نیروهای مسلح با رویکرد جامع مطالعه، فیش برداری و شناسه گذاری شده است و با روش تحلیل مضمون، الگوی چهاروجهی که از مبانی و اصول آغاز می شود و به ویژگی ها و فرایند جانشین پروری ختم می شود، تدوین شده است. با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می شود که سازمان های نیروهای مسلح توجه داشته باشند که رشد و تعالی، فرایندی طولانی و مستمر است و برای رسیدن به اهداف برنامه نیازمند سرمایه گذاری به لحاظ زمان و منابع مادی است. این موارد نباید به عنوان هزینه تلقی شود و مایه دلسردی مسئولان شود، بلکه به عنوان سرمایه گذاری برای تحقق اهداف سازمان در آینده تلقی می شود و باید مورد حمایت قرار گیرد. از سوی دیگر در حال حاضر سازمان ها بر مبنای ویژگی های سازمان خود به برخی از رهنمودهای فرمانده کل قوا حضرت آیت الله خامنه ای (مدظله العالی) (بیشتر توجه کرده اند، درحالی که آموزه های معظم له در سطح مبانی، اصول و ویژگی های افراد و توجه به نقاط حساس در رایند جانشین پروری قابل اغماض نیست و سازمان ها باید تلاش کنند که در همه زمینه ها، تمامی تدابیر و رهنمودهای فرمانده کل قوا مقام معظم رهبری آیت الله خامنه ای (مدظله العالی) محقق شود.

منابع

- (۱) اطفه طغیانی*. ۲۰۲۱. حامیان توافق هسته‌ای ایران و سیاست خارجی ایران (۲۰۱۱-۲۰۱۵). Iranian Review of Foreign Affairs 1. 33-60.
- (۲) بهشتی رسانه و طیفی از افکار انتشارات راه رشد، چاپ سوم ۱۳۸۸
- (۳) جنگ عراق ائتلاف برای اقصاء افکار عمومی، سهیلا خلجی
- (۴) جواد حق‌گو*. ۲۰۲۳. تجویزهای نرم افزانه نظم نوین جهانی برای سیاست خارجی ج.ا.ایران در منطقه ایران فرهنگی. Journal of Contemporary Research on Islamic Revolution 18. 59-75.
- (۵) جین دی آرسی اطلاعات در برابر ارتباطات در مجله سروش شماره ۱۱ ۲۱۳۰ تیر ماه ۱۳۹۵
- (۶) حسین کریمی فرد*. ۲۰۲۱. تبیین سیاست خارجی ایران، ایده‌ها، انتظارات و ساختارها (۲۰۱۳ تا ۲۰۲۱). Iranian Review of Foreign Affairs 1. 257-277.
- (۷) روابط عمومی رسانه‌ها و افکار عمومی در کنش متقابل، محمدعلی السی، وزارت فرهنگ و
- (۸) سعیدی رحمان نقش جهانی شدن و رسانه‌ها در هویت فرهنگی انتشارات سروش چاپ اول
- (۹) سلیمی حسین فرهنگ‌گرایی - جهانی شدن و حقوق بشر چاپ اول، تهران وزارت امور خارجه
- (۱۰) شهروز شریعتی*، علی نعمت پور. ۲۰۲۳. منطق بازدارندگی در سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران. Journal of Contemporary Research on Islamic Revolution 16. 91-117.
- (۱۱) فیروز فنون روابط عمومی و رسانه، چاپ سوم
- (۱۲) کتاب ارتباطات سیاسی، توسعه و مشارکت سیاسی (۱۳۷۵) پرویزعلوی، تهران - نشرعلوم نوین
- (۱۳) کتاب فلسفه «سیاست اسوالد اسپینگولر
- (۱۴) کتاب قدرت تلویزیون - ژان کازینو ترجمه علی اسدی - تهران - انتشارات سپهر
- (۱۵) محبیان امیر، جهانی شدن و رسانه‌ها سمینار رسانه‌های ایران و آلمان
- (۱۶) محمد داوند*، محسن اسلامی، مصطفی رنجبر محمدی. ۲۰۲۲. روش شناسی سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران (سیاست دشمنی با ظالم و حمایت از مظلوم). Journal of Contemporary Research on Islamic Revolution 12. 21-42.
- (۱۷) وحید پرست تاش*، مهناز گودرزی، مسعود جعفری نژاد. ۲۰۲۴. واکاوی سیاست خارجی ایران در منطقه بالکان؛ مطالعه موردی بوسنی و هرزگوین. Journal of Contemporary Research on Islamic Revolution 21. 18-38.
- (۱۸) صنایع فرهنگی (یونسکو) - ترجمه مهرداد وحدتی - انتشارات مؤسسه پژوهشی - نگاه معاصر
- (۱۹) ارشاد اسلامی، چ اول ۱۳۷۶
- (۲۰) اهنر، ناصر، رسانه ودین، انتشارات مرکز تحقیقات صداوسیما، ۱۳۹۲
- (۲۱) -جان فیسک " فرامد نیسم و تلویزیون ترجمه رضا سرسختی عراقی کتاب سروش رسانه‌ها و فرهنگ.
- (۲۲) رسانه و ثبات سیاسی- تألیف جمعی از نویسندگان - انتشارات پژوهشکده مطالعات راهبردی
- (۲۳) ژودیت لازار، افکار عمومی، ترجمه مرتضی کتبی، ص ۲۳۴
- (۲۴) کتاب جامعه و سیاست (۱۳۷۷) - مایک راش - ترجمه منوچهرجوری - انتشارات سمت (تهران)
- (۲۵) محمد دادگران، افکار عمومی و معیارهای سنجش آن، ص ۲۸-۲۹
- (۲۶) محمد شیرازی، جنگ روانی و تبلیغات (مفاهیم و کارکردها)، ص ۱۲۰

Substitution in Management and Command: Its importance and requirements in Armed Forces

Mosayeb Bashiri*²

Abstract

The most important factor in the survival and durability of organizations is having a long -term strategic attitude. Organizations that lack strategic perspective are in the process of day -to -day success and enjoy the previous success, while the time is in a fashionable change and it is not long before competitors are overwhelmed by their efforts. Finally, ignoring future developments and not educating human resources for the future is that we do not have access to capable, committed and specialized people, and the organization is in crisis by employing people who are not trained. Optimal use of human resources is one of the most important needs of the Islamic Republic of Iran's armed forces today. It is clear that the managers are not born but they must be breeding for management. Managing managing is one of the most important tools that the armed forces use to discover and promote human talents. The main purpose of implementing a substitution plan in the armed forces of the country is to find the right and suitable for managerial positions. In the past decades, the country's armed forces used the successor program for specific jobs only, but over time the leading military organizations tried to use a broader concept called successor management. Undoubtedly, the armed forces of the country must have proper planning to identify and nurture internal and external managerial talents in order to maintain authority and promote national security. Management and Planning of Substitution is a measure of an attempt to make a military organization to ensure the continuation of sensitive situations, to maintain and nurture scientific and intellectual capital to enhance the levels of national authority components.

Keywords: Successor, Armed Forces, Command.

² Defense Management Expert of Imam Ali University, Faculty of Humanities, Defense Management, Defense Management. / Mosayebbashiri@gmail.com