

## طراحی و ارزیابی مدل مدیریت آماده‌سازی جانشین در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان

فاطمه رنجبر، دانشجوی دوره دکتری تخصصی مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

\* **مسلم صالحی**، استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

**عباداله احمدی**، استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

**نادر شهبامت**، استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.



10.52547/MEO.11.1.41

### چکیده

هدف این پژوهش، طراحی و سنجش مدل آماده‌سازی جانشین مدیران در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان بود. این پژوهش از نوع آمیخته و اکتشافی متوالی بود. در بخش کیفی، با استفاده از روش مطالعه موردی و اکتشافی، ابعاد و مولفه‌های آماده‌سازی جانشین شناسایی و در بخش کمی نیز با روش توصیفی - پیمایشی ارزیابی شد. در مرحله کیفی؛ جامعه آماری خبرگان دانشگاهی و مدیران این سازمان بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند تارسیدن به اشباع نظری، با تعداد ۱۶ نفر از آنان مصاحبه انجام شد؛ تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون برمبنای روش براون و کلارک و نرم‌افزار Maxqda انجام شد. به منظور اعتباریابی مضامین از روش همسوسازی؛ پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۹۰/۱۰ احراز گردید. جامعه آماری مرحله کمی تعداد ۸۳۹ نفر شامل تمامی مدیران ارشد، مدیران استان‌ها و مسئولان مراکز فرهنگی در سراسر کشور بود که بر اساس جدول مورگان، تعداد ۲۵۹ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها در این مرحله با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته انجام گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارزیابی مدل طراحی شده؛ با روش مدلی معادلات با رویکرد حداقل مربعات جزئی با نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS انجام شد. بر اساس یافته‌ها، سه مضمون فراگیر، ۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۵۳ مضمون پایه برای مدل پژوهش شناسایی شد که در ابعاد تحلیل فرصت‌ها و نیازها (شامل آینده‌پژوهی، همسویی استراتژیک، الزامات مدیریتی و سبک‌رهبیری)، بسترسازی ارزشی (شامل فرهنگ سازمانی، سلامت سازمانی و فضیلت اخلاقی مدیر) و پیاده‌سازی راهبردها (شامل شناسایی استعدادها، آموزش و توسعه، پایش و ارزیابی) دسته‌بندی شدند. همچنین نتایج نشان داد؛ این مدل از کیفیتی مطلوب برخوردار بوده و می‌تواند چارچوب مناسبی برای اجرای آماده‌سازی جانشین در سطوح مختلف مدیریتی کانون-پرورش فکری کودکان و نوجوانان معرفی نماید.

**واژگان کلیدی:** مدیریت آماده‌سازی جانشین، کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، مدل، رویکرد آمیخته

\* نویسنده مسئول: [msalehi@yahoo.com](mailto:msalehi@yahoo.com)

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۴/۹ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۱۸


## Designing and Assessment Suuccession Management Model In The Institute For The Intellectual Development Of Children And Young Adults

**Fatemeh Ranjbar**, Ph. D. Student of Educational Administration, Marvdasht Branch, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran.

\***Moslem Salehi**, Assistant Professor Department of Educational Administration, Marvdasht Branch, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran.

**Ebadollah Ahmadi**, Assistant Professor Department of Educational Administration, Marvdasht Branch, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran.

**Nader Shahamat**, Assistant Professor Department of Educational Administration, Marvdasht Branch, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran.

 10. 52547/MEO.11.1.41

### Abstract

The purpose of this study was to Designing and Assessment Suuccession Management Model of managers in The Intellectual Development Of Children And Young Adults. This research was of Mixed Method and exploratory type. In the qualitative part, by using the case and exploratory study method, the dimensions and components of the succession were identified and in the quantitative part, they were evaluated by the descriptive-survey method. In the qualitative stage; The statistical population was the university experts and managers of this organization, and 16 of them were interviewed by purposive sampling of theoretical saturation; Data analysis was performed using content analysis method based on Brownow-Clark method and Maxqda software. In order to validate the themes of the alignment method; Its reliability was achieved with Cronbach's alpha coefficient of 0.990. Quantitative statistical population consisted of 839 people including all senior managers, provincial managers and officials of cultural centers across the country. According to Morgan's table, 259 people were selected by random sampling method. Data were collected at this stage using a researcher-made questionnaire. Data analysis and evaluation of the designed model; Equation modeling was performed with partial least squares approach with SPSS and Smart PLS software. Three themes pervasive , 9 organizing themes and 53 basic themes were identified for the research model, In terms of analyzing opportunities and needs(Includes future research, strategic alignment, managerial requirements and leadership style), value context (includes organization culture, organization health and the moral virtue of the manager) and the implementation of strategies(includes talent identification, education and development, monitoring and evaluation) were categorized. Also the analysis showed the results , This model has a desirable quality and can introduce a suitable framework for the implementation of staff succession at different levels of management of The Intellectual Development Of Children And Young Adults.

**Keywords:** Succession Management, The Center Institute for the Intellectual Development of Children and Young Adults .Model, Mixed Method

---

\* Corresponding author: [msalehi@yahoo.com](mailto:msalehi@yahoo.com)

Receiving Date: 30/6/2021 Acceptance Date: 7/2/2022

## مقدمه

توسعه سازمان‌های دولتی و گسترده شدن دامنه مسئولیت‌ها و تعاملات آنها با ذینفعان خود، بر پیچیدگی فرآیندها، فعالیت‌ها و وظایف سازمان‌ها افزوده و این پیچیدگی نیاز به منابع انسانی باکیفیت، متخصص و باتجربه را بیش‌ازپیش نموده است. (Zibakerdar, & et al, 2021) سازمان‌ها برای حفظ و ارتقاء نیاز دارند که مدیریت سنتی را کنار گذاشته و با رویکردی نوین نسبت به فرایند جذب، نگهداشت و ارتقای کارکنان اقدام نمایند. برهمن اساس یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها، افزایش نیاز به مدیران توانمند در سال‌های آینده می‌باشد (Daraei, 2012). معلم مدیریت - پیتراکر - در این باره می‌نویسد؛ نگرانی جامعه ما بیش از همه چیز مسئله مدیریت فردا است. بنابراین سازمان‌ها باید برنامه‌های معین و سازمان یافته برای توسعه و پرورش استعدادها و مهارت‌های مورد نیاز آینده داشته باشند. (Abbasi Harfteh, 2010) از سوی دیگر، شناسایی، جذب و نگهداری نخبگان در سازمان بسیار مشکل‌تر از قبل شده است.

برای مقابله با چنین چالش‌هایی، بسیاری از سازمان‌ها در حال تدوین و پیاده‌سازی «برنامه‌های آماده-ساز جانشین»<sup>۱</sup> هستند (Abaspour & et al, 2012). امروزه به جای برنامه‌ریزی آماده‌سازی جانشین از واژه مدیریت آماده‌سازی جانشین استفاده می‌شود که بر مدیران تمرکز دارد (Amin & et al, 2017) هدف آن کمک مدیریت به سازمان به عنوان یک سازوکار راهبردی در تداوم سازمان در طول زمان است (Zare Bozorgabadi, 2017). برهمن اساس آماده‌سازی جانشین؛ کوششی نظام‌مند یکپارچه و منطبق با اهداف و استراتژی‌های سازمان تعریف می‌شود که به منظور حصول اطمینان از آماده‌سازی و تأمین کارکنان کلیدی در مواجهه با تغییرات آینده طرح‌ریزی می‌گردد (Zabihi & Hosseini, 2014)؛ به طوری که کارکنان بتوانند مراحل مختلفی را که می‌توانند به اهداف شغلی خود دست یابند، تعریف و پیاده‌سازی کنند (Chebikova & et al, 2015).

مطابق منابع مطالعاتی در حوزه آماده‌سازی جانشین در اسلام؛ بهترین روش مدیریتی، روشی است که با مدیریت رحمانی پروردگار و جهان هستی هماهنگ‌تر باشد. از جمله نمونه‌های بارز تعیین جانشین و لزوم توجه به امر آماده‌سازی جانشین؛ ولایت حضرت علی (ع) پس از پیامبر اسلام (ص) به عنوان شایسته‌ترین فرد عادی برای اداره امور جامعه اسلامی است که هیچ‌کس از نظر فضیلت و تقوا بینش فقهی، قوه قضاییه، جهاد و کوشش در راه خدا و سایر صفات عالی انسانی به پای ایشان نمی‌رسید (Pishvaei, 2005). نتیجه مرور تعاریف صاحب‌نظران در مطالعات بیانگر این است که مدیریت آماده-ساز جانشین به عنوان ابزاری برای کمک به مدیریت دانش، اطمینان از بهترین رهبری، ایجاد نیروی

کار هوشمند و تولیدی و استقرار استعداد از طریق فرایند ارزیابی و آموزش منظم کارمند شایسته؛ (Oduwusi, 2018) در خدمت است تا اهداف سازمان به راحتی حاصل شود (Almessabi, 2017). بنابراین می‌توان گفت که آماده‌سازی جانشین؛ فرایند برنامه‌ریزی شده‌ی تعیین مشاغل کلیدی و شناسایی افراد مستعد سازمان است تا براساس دیدگاهی آینده‌نگرانه، برای جانشینی آینده در پست‌های مدنظر؛ برنامه‌های توسعه و توانمندی آنها مدون و اجرا شود. جدیدترین نتایج منتشر شده در این حوزه به شرح مندرج در جدول ۱ می‌باشد.

بررسی مطالعات نشان می‌دهد، مدیریت آماده‌سازی جانشین در دیگر کشورها از سال‌ها پیش مورد توجه بوده است و چند سالی است که در ایران نیز مطالعاتی با این موضوع در سازمان‌های دولتی و بویژه سازمان‌های نظامی و انتظامی و کمی بعدتر؛ در سازمان‌های آموزشی آغاز شده است که نشانگر شروع توجه به این مهم در کشور می‌باشد. هرچند تلاش‌هایی در زمینه طراحی مدل مدیریت آماده‌سازی جانشین صورت گرفته است؛ اما از آنجا که یکی از موجبات عدم پویایی فرهنگی هر کشور، ناکارآمدی سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی آن کشور بوده و بر اساس نتایج تحقیقات اندکی که در خصوص فعالیت‌های فرهنگی کشورمان صورت گرفته است؛ یکی از علل عدم تحقق کامل برنامه‌ها و اهداف حوزه فرهنگ، مربوط به ضعف عملکردی و مدیریتی سازمان‌های فرهنگی است (Salehi Amiri & Azimi, 2012)؛ توجه به این موضوع از ضرورت بسیار بالایی برخوردار است. کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان نیز از این منظر مستثنی نیست. زیرا در فرآیند تعلیم و تربیت؛ فراگیران کودک و نوجوان حاصل از فعالیت سازمان فرهنگی به عنوان برون‌داد به جامعه وارد می‌شوند و اهمیت ویژه‌ای در بکارگیری مدیریت‌های مؤثر و نوین در حوزه منابع انسانی سازمان‌هایی با چنین مخاطبانی را خاطر نشان می‌سازد. چند سالی است که کانون با چالش‌هایی روبروست؛ از جمله اینکه خروج از این سازمان به سبب بازنستگی‌ها و همچنین پیگیری انتقالی و انجام مأموریت از این سازمان به سایر ارگان‌های دولتی از سوی خود کارکنان، رشد چشمگیری داشته است. از طرفی نیز با بازنستگی و خروج نیروهای متعهد و با سابقه از این سازمان، به علت محدودیت‌هایی در بکارگیری و استخدام نیروهای جدید موجب شده است که اکثر انتصاب‌ها از خارج سازمان صورت گیرد. با وجود عوامل مؤثر در چنین رخدادی، این امر موجبات کاهش انگیزه و کارایی کارکنان در سازمان را پدید خواهد آورد. بر همین اساس جهت جلوگیری از کاهش کارایی که در نهایت عوارض آن متوجه مخاطبان کودک و نوجوان می‌گردد؛ برنامه‌ریزی و مدیریت آماده‌سازی جانشین به عنوان راهکاری در جهت ترمیم بدنه مدیریتی در ساختار کانون، بویژه مدیریت منابع انسانی پیشنهاد می‌شود. لذا محقق با آگاهی از اینکه در مجموعه کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان برنامه‌ریزی خاصی در حوزه آماده‌سازی جانشین در تمامی سطوح (از سطح مدیریت عالی تا سطح مربیان) صورت نگرفته است؛ و با توجه به اهمیت موضوع در این پژوهش سعی می‌شود تا بر اساس مبانی نظری و مطالعات انجام گرفته و همچنین با توجه به نظر متخصصان این حوزه، مدل مدیریت آماده‌سازی

جانشین در این سازمان طراحی و پیشنهاد گردد. لذا در این پژوهش به این سوال پاسخ داده می‌شود که: مدل مدیریت آماده‌سازی جانشین کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان چگونه است؟ ابعاد و مولفه‌های مدل مدیریت آماده‌سازی جانشین در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان کدامند؟ و بر اساس معیارهای ارزیابی، اعتبار مدل مدیریت آماده‌سازی جانشین چگونه خواهد بود؟

جدول ۱. خلاصه ای از جدیدترین مطالعات پژوهشی در حوزه‌ی مدیریت آماده‌سازی جانشین

نویسنده و سال انتشار	خلاصه پژوهش
Zibaker dar & et al (2021)	<b>عنوان: طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی در دیوان محاسبات کشور</b> ساختاربندی، سیاست‌گذاری و تعیین خط‌مشی، سنجش و ارزیابی کاندیدها، بررسی اثربخشی برنامه، توانمندسازی و توسعه کارمندان از جمله مولفه‌های شناسایی شده آماده‌سازی جانشین در این مطالعه بود.
Hashemi & et al (2021)	<b>عنوان: طراحی مدل جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی</b> شایستگی، استقلال، توانمندسازی، زمینه‌سازی و مدیریت استعداد از جمله مولفه‌های جانشین‌پروری در این سازمان معرفی شدند.
Toutian & et al (2020)	<b>عنوان: ارائه مدل مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی ناجا</b> هدف این پژوهش شناسایی موانع آماده‌سازی جانشین بود. نتایج نشان داد که ساختار سازمانی، ارزیابی عملکرد، بهبود گزینش و استخدام، آموزش و انتصاب از عوامل اثرگذار در مدیریت آماده‌سازی جانشین تلقی می‌شوند.
saadat talab & et al (2020)	<b>عنوان: شناسایی راهبردها و سازوکارهای اجرای نظام مدیریت جانشین‌پروری در آموزش عالی</b> راهبردها و سازوکارهای فرهنگی، قانونی، مدیریتی، ساختاری، دانش‌افزایی و توسعه به عنوان راهکارهای استقرار نظام آماده‌سازی جانشین مدیریت معرفی شد.
Karimi & et al (2020)	<b>عنوان: تدوین الگوی مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان بر اساس نظریه داده بنیاد</b> نشان داد که برای پیاده‌سازی آماده‌سازی جانشین دانشی، در ابتدا برای بسترسازی اولیه به مجموعه‌ای از الزامات شامل فرهنگ‌سازی، حمایت و تعهد مدیران ارشد و شفاف‌سازی در امور مدیریت منابع انسانی، الزامات قانونی، پشتیبانی‌های اقتصادی و توسعه فناوری و استقرار نظام شایسته‌سالاری نیاز است. همچنین اقدامات اجرایی لازم به ترتیب در ۷ مرحله شامل استقرار نظام مدیریت دانش، تعیین کمیته آماده‌سازی جانشین در شناسایی پست‌های کلیدی، تعیین شاخص‌های ورود افراد به طرح جانشینی، خودارزیابی و انتخاب کاندیدها و توانمندسازی کاندیدها دسته‌بندی شده‌اند).

## مدیریت بر آموزش سازمانها

Hosseini & et al (2020)	<p><b>عنوان: طراحی مدل بومی و پارادایمی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان بر اساس تئوری داده بنیاد</b></p> <p>در مجموع پنج بعد اصلی از جمله علل و زمینه‌ها (سازمانی، رفتاری، اجتماعی، اقتصادی سیاسی و فرهنگی)، ۴ بعد به عنوان عوامل میانجی (عدالت سازمانی، نوع فرهنگ، حجم و اندازه سازمان و مأموریت سازمان) و عوامل پیامدی (پویایی و نشاط، فضای مشارکت حداکثری، استفاده از خلاقیت بهتر، حمایت بیشتر از مدیران، افزایش میل و رغبت، افزایش علاقه به کار، عملکرد بالا، داشتن مهارت فنی بالا و داشتن تعامل بیشتر با دیگران) که ارتباط‌دهنده کدها بودند، مشخص شده و به مدل بومی و پارادایمی آماده‌سازی جانشین در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان تبدیل گردید.</p>
Profirn & et al o (2020)	<p><b>عنوان: جانشینی در مشاغل خانوادگی: تحلیل محرک‌های موفقیت بر اساس نظریه کارآفرینی</b></p> <p>نتایج نشان داد انگیزه‌ی جانشینان هنگام ورود به فرایند جانشینی باید مورد بررسی قرار گیرد تا شرایط مختلف برای موفقیت و پایداری مشاغل خانوادگی مشخص شود و همچنین تأثیر زمینه نیز باید در نظر گرفته شود.</p>
Khashe i & et al (2020)	<p><b>عنوان: شناسایی معیارهای طرد و شمول در تحلیل گفتمان مدیران یک دستگاه دولتی</b></p> <p>توسعه‌گرایی، شایسته‌گرایی، تعالی سازمانی، عدالت‌گرایی، تعاملات باز و شفاف، نگرش راهبردی و نظام‌مند، حمایت مدیران، فرهنگ سازنده و ضابطه‌گرایی به عنوان معیارهای شمول و توسعه‌گرایی، شایسته‌گرایی، افول سازمانی، عدالت‌گرایی، تعاملات محدود و مبهم، نگرش مقطعی و غیرنظام‌مند، مقاومت یا بی-تفاوتی مدیران، فرهنگ بازدارنده و رابطه‌گرایی به عنوان معیارهای طرد آماده‌سازی جانشین می‌باشند.</p>

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش براساس هدف، کاربردی و در دسته‌بندی پژوهش‌های آمیخته قرار دارد. از منظر ماهیت نیز از نوع اکتشافی متوالی می‌باشد. در مرحله کیفی، مشارکت‌کنندگان در این پژوهش خبرگان حوزه مدیریت که از مدیران ارشد (شاغل و بازنشسته) این سازمان بودند؛ بارویکردی هدفمند؛ با روش ارجاع زنجیره-ای (روش گلوله برفی) تارسیدن به اشباع نظری، با تعداد ۱۶ نفر از آنان مصاحبه انجام شد. با توجه به پیچیدگی موضوع و محدودیت‌های مطالعه؛ خبرگان صرفاً از این سازمان انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون بر مبنای روش براون و کلارک (2006) و بکارگیری نرم‌افزار Maxqda، صورت گرفت. مرحله کمی؛ توصیفی، از نوع پیمایشی و جامعه آماری پژوهش شامل تمامی مدیران ارشد و ستادی، مدیران استان‌ها و مربیان مسئول مراکز فرهنگی در سراسر کشور به تعداد ۸۳۹ نفر بوده است. بر اساس جدول مورگان و ضمن تطبیق با کفایت حجم نمونه در معادلات ساختاری؛ تعداد ۲۵۹ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها در این مرحله با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته شامل ۵۳ گویه بر مبنای طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای) انجام گرفت.

در این پژوهش برای اعتبارسنجی داده‌های کیفی از دو روش روایی صوری و روایی محتوایی<sup>۱</sup> (CVR) استفاده شده است. جهت بررسی روایی صوری نتایج بدست آمده، مولفه‌ها و شاخص‌ها در اختیار تعدادی از متخصصان حوزه مدیریت و مدیران کانون قرار گرفت. پس از بررسی و اظهارنظر ایشان، ویرایش لازم انجام و لیستی از ابعاد و مولفه‌های نهایی تدوین شد. مقادیر بدست آمده برای شاخص‌ها به روش CVR بیشتر از مقدار جدول تصمیم‌گیری CVR (براساس تعداد افراد مشارکت‌کننده در نظرسنجی و معادل ۰/۶۲) بود، بنابراین اعتبار محتوای هریک از موارد پذیرفته و روایی محتوایی نتایج تأیید شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه طراحی شده از روش دوبار آزمایی آلفای کرونباخ استفاده شد. در مرتبه اول؛ پرسشنامه محقق ساخته در شروع نمونه‌گیری توسط ۳۰ نفر از افراد نمونه آماری تکمیل و سپس آلفای کرونباخ محاسبه شد. در مرتبه دوم نیز که در پایان نمونه‌گیری بود؛ آلفای کرونباخ برای هر یک از مولفه‌ها به صورت مجزا و سپس به صورت کلی محاسبه شد. مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای مولفه‌های پرسشنامه محقق ساخته بیشتر از ۰/۷ بود. بنابراین پایایی پرسشنامه مدیریت آماده‌سازی جانشین مورد قبول و برای محقق احراز گردید. برای تجزیه و تحلیل و ارزیابی مدل طراحی شده؛ از روش مدل‌یابی معادلات با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم افزار spss و نسخه سوم smart PLS استفاده شده است.

## مدیریت بر آموزش سازمانها

### یافته‌ها

پس از مصاحبه‌ی نیمه ساختمند و همسوسازی نظرات صاحب‌نظران و مدیران شاغل و بازنشسته کانون- پرورش‌فکری کودکان و نوجوانان در مورد مولفه‌های مدیریت آماده‌سازی جانشین با مبانی نظری مرتبط با موضوع؛ داده‌ها در نرم‌افزار مکس کیودا دسته‌بندی و ۶۱۴ کد استخراج شده از متون حاصل شد. در نهایت با تحلیل مضمون به روش براون و کلارک (2006)؛ تعداد ۵۳ مضمون پایه، ۹ مضمون سازمان- دهنده و سه مضمون فراگیر در قالب شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد مدیریت آماده‌سازی جانشین به‌دست آمد که توزیع فراوانی شاخص‌ها به شرح مندرج در جدول ۲ بود.

جدول ۲. توزیع فراوانی شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد شناسایی شده آماده‌سازی جانشین جانشین کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان

ردیف	مضمین سازمان-دهنده (مولفه‌ها)	مضمین فراگیر (شاخص‌ها)	فراوانی	درصد فراوانی
تحلیل فرصت‌ها و نیازها	✓ طراحی سناریوی توسعه	✓ تخصیص واحد مدیریت آماده-سازی جانشین	۴۳	۰/۷
	✓ تعیین نیازهای مورد انتظار آینده	✓ تعیین مسیر شغلی		
	✓ مرور برنامه‌های گذشته	✓ مدیریت زمان		
همسویی استراتژیک	✓ همسویی با مدیریت منابع انسانی	✓ اجرای آماده‌سازی جانشین در همه سطوح	۶۸	۰/۱۱
	✓ تعیین الزامات استراتژیک	✓ اجتناب از سیاست‌زدگی		
	✓ یکپارچه‌سازی با راهبرد سازمان	✓ چشم‌انداز مشترک		
الزامات مدیریتی و سبک رهبری	✓ ثبات نسبی مدیر ارشد	✓ مهارت ارتباط انسانی	۵۵	۰/۹
	✓ حمایت از آماده‌سازی جانشین	✓ تعلق سازمانی مدیر		
	✓ سبک رهبری تحول‌گرا	✓ داشتن مدل ذهنی		



طراحی و ارزیابی مدل مدیریت آماده‌سازی جانشین در.... (نهبی، صالحی، احمدی، شهامت

۰/۱۴	۸۷	✓ مثبت‌اندیشی	✓ فضای مشارکتی	فرهنگ سازمانی	جانشین
		✓ روحیه اعتماد	✓ تمایل فعال به آماده سازی		
		✓ انعطاف‌پذیری	✓ حمایت و هدایت		
۰/۱۷	۱۰ ۳	✓ جاذبه سازمانی	✓ ارتباطات سالم	سلامت سازمانی	ضابطه‌مداری
		✓ اخلاقیات	✓ تعهد سازمانی		
		✓ کار تیمی	✓ ثبات و امنیت شغلی		
۰/۱۲	۷۴	✓ نداشتن حب جاه و مقام	✓ ایمان و اعتقاد مذهبی	فضیلت اخلاقی مدیر	کاری
		✓ صداقت	✓ اجتناب از حسادت و تنگ‌نظری-		
		✓ شجاعت	✓ سعه صدر		
۰/۱۳	۷۹	✓ تدوین مدل شایستگی	✓ تهیه لیست کارکنان کارآمد	شناسایی استعدادها	تجربه‌مداری در انتخاب
		✓ عینی‌سازی معیارهای انتخاب	✓ توجه بر حافظه سازمانی		
		✓ مشاوره از مدیران قبلی			
۰/۱۱	۶۸	✓ منتورینگ	✓ یادگیری سازمانی	آموزش و توسعه	غنی‌سازی شغلی
		✓ تفویض اختیار	✓ چرخه مدیریت دانش		
۰/۶	۳۷	✓ مستندسازی تجربیات جانشینان	✓ ارزیابی مستمر	پایش و ارزیابی	کنترل وضعیت سازمان بعد از انتخاب
		✓ تجزیه و تحلیل برنامه توسعه	✓ عدالت‌محوری		
		✓ کاندیداها			
۰/۱۰۰	۶۱۴			مجموع	

بستر سازی ارزشی

پایه‌سازی راهبردها

## مدیریت بر آموزش سازمانها

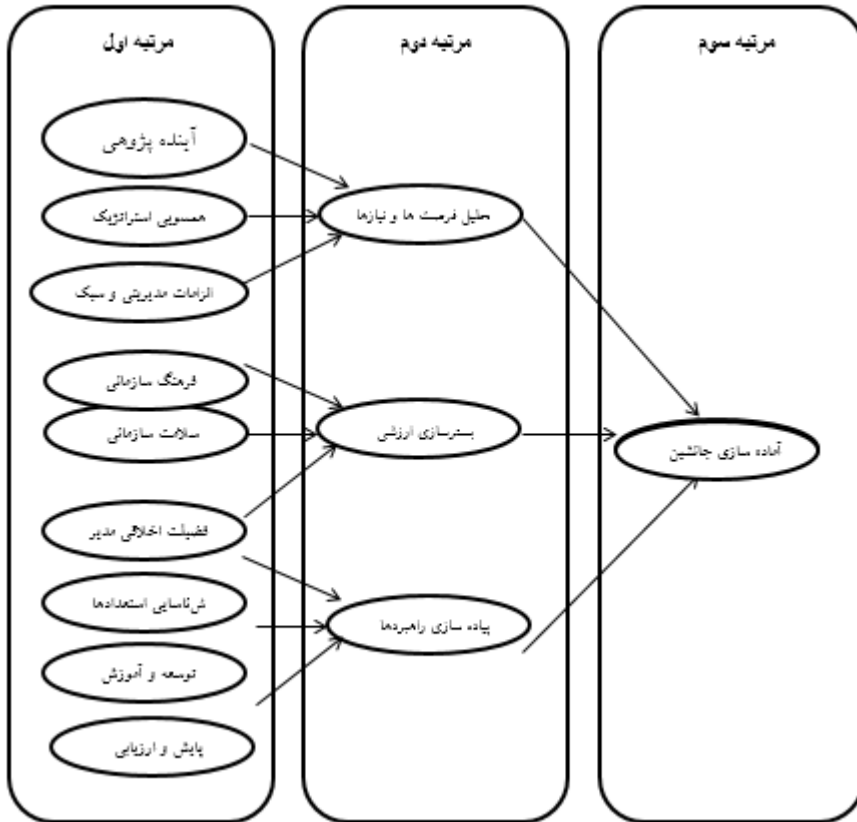
---

با توجه به نتایج جدول ۲، سه مولفه سلامت سازمانی، فرهنگ سازمانی و فضیلت اخلاقی مدیر با اختصاص درصد بیشتری از فراوانی، در جایگاه اول تا سوم اهمیت عوامل موثر بر مدیریت آماده‌سازی جانشین مورد تأیید صاحب‌نظران قرار دارد.

بر اساس نتایج بدست آمده از تحلیل بخش کیفی، مدل اولیه مدیریت آماده‌سازی جانشین کشف و در این بخش با استفاده از نسخه سوم نرم‌افزار smart PLS مورد تحلیل قرار گرفت. با توجه به اینکه مدل پیشنهادی، سلسله مراتبی و از نوع مدل اندازه‌گیری انعکاسی<sup>۱</sup> بود؛ جهت مفهوم‌سازی از متغیرهای آشکار به صورت تکرار استفاده شد. به طوری که متغیر پنهان مرتبه بالاتر، به وسیله تمام متغیرهای آشکار (گویه)‌های مرتبه پایین‌تر ساخته شود. شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش همراه با جایگاه متغیرها در سلسله مراتب اول تا سوم نشان می‌دهد.

---

۱. Reflective Measurement Model



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش بر اساس سلسله‌مراتب متغیرها

بر اساس شکل ۱، هر یک از متغیرهای پنهان مرتبه دوم یعنی تحلیل فرصت‌ها و نیازها، بسترسازی ارزشی و پیاده‌سازی راهبردها از سه متغیر پنهان تشکیل شده‌اند. که هر متغیر پنهان مرتبه اول نیز از چند متغیر آشکار (گویه) تشکیل شده است. در واقع در این مدل سلسله‌مراتبی از نوع انعکاسی؛ متغیرهای آشکار تا مرتبه دوم، دو بار و تا مرتبه سوم، سه بار مورد استفاده قرار می‌گیرند. بنابراین مدل تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری (ضرایب مسیر) با استفاده از آماره  $t$  مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جداول ۳ و ۴ آورده شده است.

جدول ۳. بار عاملی متغیرهای مرتبه دوم مدل پژوهش

متغیرهای مرتبه دوم	مقادیر	سطح معناداری
--------------------	--------	--------------

### مدیریت بر آموزش سازمانها

P-) (value)	مقدار آماره (t)	بار عاملی	برون زا	درون زا
./000	۲۱/۸۱۹	۰/۳۷۶	آینده پژوهی	تحلیل فرصت‌ها و نیازها
./000	۲۶/۷۹۹	۰/۳۲۶	همسویی استراتژیک	
./000	۲۳/۸۶۲	۰/۳۷۸	الزامات مدیریتی و سبک- رهبری	
./000	۶/۷۷۷	۰/۳۱۰	فرهنگ سازمانی	بسترسازی ارزشی
./000	۵/۷۹۰	۰/۴۳۰	سلامت سازمانی	
./000	۸/۵۷۵	۰/۲۹۰	فضیلت اخلاقی مدیر	
./000	۲۱/۶۷۱	۰/۳۹۵	شناسایی استعدادها	پیاده‌سازی راهندها
./000	۱۱/۰۱۸	۰/۳۵۴	توسعه و آموزش	
./000	۷/۵۹۹	۰/۲۹۵	پایش و ارزیابی	

جدول ۴. بار عاملی متغیرهای مرتبه سوم مدل پژوهش

سطح معناداری P-) (value)	مقادیر		متغیرهای مرتبه دوم	
	مقدار آماره (t)	بار عاملی	برون زا	درون زا
./000	۳۲/۰۲۹	۰/۳۳۲	تحلیل فرصت‌ها و نیازها	مدیریت آماده سازی جانشین
./000	۵۳/۳۷۶	۰/۳۹۶	بسترسازی ارزشی	
./000	۳۰/۷۰۶	۰/۳۰۰	پیاده‌سازی راهندها	

مطابق اطلاعات مندرج در جداول فوق که حاصل بررسی عناصر و اجزای مدل ساختاری در مرتبه‌های دوم و سوم است، تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار بوده و همگی از سطح مطلوبی از اندازه‌گیری سازه‌های خود قرار دارند و سهم معناداری را ایفا می‌کنند. این بدان معنی است که ساختار عاملی مولفه‌های مدیریت آماده سازی جانشین قابل قبول است.

تحلیل مدل‌ها در روش معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی از دو مرحله اصلی شامل برازش مدل و سپس آزمون فرضیه‌های پژوهش تشکیل می‌شود. مرحله بررسی برازش مدل شامل سه بخش مدل‌های اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی می‌باشد. برای برازش مدل‌های

اندازه‌گیری سه معیار روایی همگرا، روایی واگرا و پایایی استفاده می‌شود (Davari, & Rezazadeh, 2016) از طرفی نیز رایج‌ترین سنجه مورد استفاده برای ارزیابی مدل ساختاری در روش حداقل مربعات جزئی؛ ضریب تعیین ( $R^2$ ) است. این شاخص بیانگر میزان تغییرات هر یک از متغیرهای وابسته مدل است که بوسیله متغیرهای مستقل تبیین شده و نشان می‌دهد که چند درصد از واریانس یک متغیر وابسته توسط متغیر(های) مستقل تبیین و توضیح داده می‌شود. مقدار  $R^2$  برابر  $0/75$ ،  $0/5$  و  $0/25$  برای متغیرهای مکنون درون‌زا(وابسته) به عنوان یک قاعده کلی، به ترتیب به عنوان قابل توجه، متوسط و ضعیف می‌تواند توصیف شود (Hair & et al, 2013). هرچه مقدار  $R^2$  مربوط به متغیرهای وابسته بیشتر باشد؛ ضریب تأثیر متغیرهای مستقل بر وابسته بیشتر بوده که نشان از برازش بهتر مدل است. علاوه بر آن برای دقت پیش-بینی، در روش حداقل مربعات جزئی، می‌بایست مقدار  $Q^2$  استون - گیسر<sup>۱</sup> را بررسی کرد. این سنجه یک معرف تناسب پیش‌بین مدل است. در صورتی که مقدار  $Q^2$  در مورد یک سازه درون‌زا سه میزان  $0/15$  و  $0/35$  را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه با سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد (Rasouli & et al, 2018).

همچنین معیار فورنل - لارکر از بهترین رویکردهای محافظه‌کارانه برای سنجش روایی افتراقی است و این معیار ریشه دوم(جذر) مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) را با همبستگی میان متغیرهای مکنون مقایسه می‌کند؛ مطابق نتایج مندرج در جدول ۵ این مقدار نیز از بالاترین میزان همبستگی آن سازه با سایر سازه‌های مدل برخوردار بوده که نشان دهنده مناسب بودن روایی مدل پژوهش می‌باشد. در ادامه نتایج حاصل از برازش مدل با بررسی معیارهای مربوطه در جدول ۶ آورده شده است.

## مدیریت بر آموزش سازمانها

جدول ۵. ماتریس همبستگی متغیرها، معیار فورنل - لارکر

مدیریت آماده سازی جانشین	پایه سازی راهبردها	بستر سازی ارزشی	تحلیل فرصت ها و نیازها	پایش و ارزیابی	توسعه و آموزش	شناسایی استعدادها	فضیلت اخلاقی مدیر	سلامت سازمانی	فرهنگ سازمانی	الزامات میرتی دو سبک رهبری	همسویی استراتژیک	آینده پژوهی	
											۷ ۰/۵۹	آینده پژوهی	
										۸ ۰/۰۶	۲ ۰/۱۲	همسویی استراتژیک	
									۷ ۰/۴۳	۲ ۰/۱۲	۱ ۰/۳۱	الزامات مدیریتی و سبک رهبری	
								۷ ۰/۳۹	۱ ۰/۱۷	۳ ۰/۲۱	۲ ۰/۱۱	فرهنگ سازمانی	
							۷ ۰/۹۱	۲ ۰/۱۶	۲ ۰/۱۱	۱ ۰/۲۶	۳ ۰/۱۲	سلامت سازمانی	
						۸ ۰/۱۲	۱ ۰/۲۳	۲ ۰/۷۱	۲ ۰/۱۴	۳ ۰/۱۴	۱ ۰/۲۶	فضیلت اخلاقی مدیر	
						۷ ۰/۷۲	۱ ۰/۲۹	۱ ۰/۳۵	۳ ۰/۴۹	۳ ۰/۱۲	۱ ۰/۳۵	شناسایی استعدادها	
					۷	۱	۲	۲	۱	۲	۲	توسعه و آموزش	

طراحی و ارزیابی مدل مدیریت آماده‌سازی جانشین در.... (نجبر، صالحی، احمدی، شتهامت

					۰/۶۲	۰/۱۴	۰/۲۸	۰/۳۱	۰/۳۵	۰/۲۹	۰/۱۶	۰/۱۴	
			۷	۲	۱	۲	۱	۳	۱	۱	۱	۱	پایش و ارزیابی
			۰/۴۲	۰/۰۱	۰/۲۳	۰/۴۵	۰/۱۸	۰/۴۹	۰/۲۴	۰/۴۵	۰/۷۱		
		۸	۱	۱	۱	۱	۱	۲	۱	۲	۱	تحلیل فرصت‌ها و نیازها	
		۰/۱۶	۰/۱۴	۰/۴۹	۰/۶۷	۰/۷۱	۰/۷۵	۰/۱۳	۰/۱۶	۰/۵۹	۰/۱۲		
	۸	۱	۲	۱	۱	۱	۱	۳	۳	۱	۲	بسترسازی ارزشی	
	۰/۴۹	۰/۱۱	۰/۵۹	۰/۱۶	۰/۲۸	۰/۹۶	۰/۰۲	۰/۵۷	۰/۴۹	۰/۱۶	۰/۴۵		
	۸	۲	۳	۳	۲	۱	۲	۱	۳	۲	۱	۳	پیاپیاده‌سازی راهبردها
	۰/۶۷	۰/۱۴	۰/۱۳	۰/۴۵	۰/۱۶	۰/۳۵	۰/۵۹	۰/۲۸	۰/۷۶	۰/۱۰	۰/۱۴	۰/۰۹	
۰/۸۵۳	۶	۱	۱	۲	۲	۱	۲	۱	۱	۱	۲	۱	مدیریت آماده‌سازی جانشین
	۰/۱	۰/۵۹	۰/۱۲	۰/۵۷	۰/۶۹	۰/۲۸	۰/۱۳	۰/۹۶	۰/۱۸	۰/۳۵	۰/۴۵	۰/۱۱	

مدیریت بر آموزش سازمانها

جدول ۶. معیارهای برازش مدل پژوهش

برازش مدل ساختاری		برازش مدل های اندازه گیری								شاخص ارزیابی	متغیرهای پژوهش
تناسب پیش بین	ضریب تعیین	پایایی مرکب	پایایی سازگاری درونی	روایی واگرا	روایی همگرا	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	معیار فورنل - لارکر $\sqrt{AVE}$	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب		
Q <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	پایایی مرکب		آلفای کرونباخ		معیار فورنل - لارکر $\sqrt{AVE}$		میانگین واریانس استخراج شده (AVE)		آینده پژوهی	تحلیل فرصت‌ها و نیازها
۰/۴۱۶	۰/۸۲۴	۰/۹۶۲	۰/۹۰۱	۰/۹۰۱	۰/۸۱۶	۰/۷۵۹	۰/۶۶۶	۰/۵۷۶	۰/۵۷۶	آینده پژوهی	
			۰/۹۲۳	۰/۹۲۲		۰/۸۰۶		۰/۶۵			
			۰/۹۱۹	۰/۹۱۸		۰/۷۴۳		۰/۵۵۲			
۰/۵۱۸	۰/۷۴۱	۰/۹۸۳	۰/۹۵۴	۰/۹۵۴	۰/۸۴۹	۰/۷۳۹	۰/۷۲۱	۰/۵۴۶	۰/۵۴۶	فرهنگ سازمانی	بسترسازی ارزشی
			۰/۹۶۲	۰/۹۶۲		۰/۷۹۱		۰/۶۲۵	سلامت سازمانی		



طراحی و ارزیابی مدل مدیریت آماده‌سازی جانشین در.... (نجبر، صالحی، امدی، شتهامت

			۰/۹۴۵		۰/۹۴۲		۰/۸۱۲		۰/۶۵۹	فضیلت اخلاقی مدیر	
۰/۵۱۱	۰/۷۱۳	۰/۹۷۸	۰/۹۵۵	۰/۹۷۸	۰/۹۵۵	۰/۸۶۷	۰/۷۷۲	۰/۷۵۲	۰/۵۹۶	شناسایی استعدادها	پیاده‌سازی راهبردها
			۰/۹۳۴		۰/۹۳۳		۰/۷۶۲		۰/۵۸۰	توسعه و آموزش	
			۰/۹۵۱		۰/۹۵۱		۰/۷۴۲		۰/۵۵۰	پایش و ارزیابی	

## مدیریت بر آموزش سازمانها

بر اساس نتایج مندرج در جدول فوق برای هر یک از متغیرهای این پژوهش هر دو نوع روایی همگرا و واگرا، بیشتر از حداقل مقدار استاندارد ۰/۴ گزارش شده است. همچنین نتایج نشان می‌دهد؛ مقادیر آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب برای همه متغیرها بالای ۰/۷ می‌باشد. از ضرایب بدست آمده می‌توان استنباط کرد که مدل از پایایی سازگاری درونی و مرکب بسیار خوبی برخوردار است. در خصوص ضریب تعیین متغیرها نیز نتیجه اینکه؛ آینده پژوهی، همسویی استراتژیک و الزامات مدیریتی و سبک رهبری روی هم رفته توانسته‌اند ۰/۸۲۴ از واریانس متغیر تحلیل فرصت‌ها و نیازها را توضیح دهند. همچنین فرهنگ سازمانی، سلامت سازمانی و فضیلت اخلاقی مدیر نیز روی هم رفته توانسته‌اند ۰/۷۴۱ از واریانس متغیر بسترسازی ارزشی؛ و سه متغیر شناسایی استعدادها، توسعه و آموزش و پایش و ارزیابی نیز توانسته‌اند ۰/۷۱۳ از واریانس متغیر پیاده‌سازی راهبردها را توضیح دهند. در مجموع نیز هر سه متغیر تحلیل-فرصت‌ها، بسترسازی ارزشی و پیاده‌سازی راهبردها توانسته‌اند ۰/۸۷۱ از واریانس متغیر مدیریت آماده‌سازی جانشین را توضیح دهند. بر همین اساس با توجه به اینکه همه ضرایب تعیین متغیرهای درون‌زا در حد قابل توجه ۰/۷۵ هستند؛ می‌توان گفت که مدل از قابلیت پیش‌بینی بالایی برخوردار می‌باشد و مقدار باقیمانده مربوط به خطای پیش‌بینی می‌باشد و می‌تواند شامل دیگر عوامل تأثیرگذار بر متغیرهای پژوهش باشند. بنابراین نتایج؛ نشانگر برازش خوب مدل ساختاری پژوهش از حیث آماره ضریب تعیین است. از طرفی نیز مقادیر حاصل از محاسبه برای تمامی متغیرهای درون‌زای مدل مثبت است که نشان از قدرت پیش‌بینی مناسب مدل در خصوص متغیرهای درون‌زای پژوهش دارد. بنابراین متغیرهای مستقل توانایی پیش‌بینی متغیرهای وابسته را داشته و بررسی مقادیر بدست آمده برای این معیار نیز برازش مدل ساختاری را تأیید نمود.

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری، برازش مدل کلی پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. به طور کلی در روش حداقل مربعات جزئی و استفاده از نسخه سوم نرم‌افزار smart PLS شاخص برازش مدل کلی از جمله شاخص SRMR و GOF وجود دارد. نتایج حاصل از محاسبه این دو شاخص در جدول ۷ آمده است.

جدول ۷. مقدار برازش مدل کلی پژوهش

مطلوب	۰/۰۵۷	شاخص SRMR کمتر از ۰/۰۸
مطلوب	۰/۶۱۴	شاخص GOF بیشتر از ۰/۳۵

طراحی و ارزیابی مدل مدیریت آماده‌سازی جانشین در.... (نجدی، صالحی، احمدی، شهامت

در گام بعدی؛ پس از تحلیل برآزش مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و مدل کلی؛ مدل ترسیم شده نهایی بر اساس تحلیل داده‌های کیفی در معرض آزمون و اعتباریابی قرار گرفته و به اثبات یا رد فرضیه‌های پژوهش پرداخته شد.

جدول ۸. نتایج اجزای مدل‌سازی معادلات ساختاری فرضیه‌های پژوهش

نتیجه آزمون	سطح معناداری	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه پژوهش
تأیید	۰/۰۰۰	۱۶۲۶ ۳۴	۳۴ ۰/۴	آینده‌پژوهی ← تحلیل فرصت‌ها و نیازها
تأیید	۰/۰۰۰	۱۸۶۷ ۳۳	۳۵ ۰/۶	همسویی استراتژیک ← تحلیل فرصت‌ها و نیازها
تأیید	۰/۰۰۰	۱۸۴۰ ۲۳	۳۷ ۰/۲	الزامات مدیریتی و سبک رهبری ← تحلیل فرصت‌ها و نیازها
تأیید	۰/۰۰۰	۱۱۳۳ ۵۷	۳۳ ۰/۳	فرهنگ سازمانی ← بسترسازی ارزشی
تأیید	۰/۰۰۰	۱۴۸۷ ۶۳	۳۸ ۰/۱	سلامت سازمانی ← بسترسازی ارزشی
تأیید	۰/۰۰۰	۱۷۷۱ ۵۷	۳۱ ۰/۴	فضیلت اخلاقی مدیر ← بسترسازی ارزشی
تأیید	۰/۰۰۰	۱۴۹۲ ۶۴	۳۹ ۰/۶	شناسایی استعدادها ← پیاده‌سازی راهبردها
تأیید	۰/۰۰۰	۱۷۳۰ ۵۱	۳۱ ۰/۲	توسعه و آموزش ← پیاده‌سازی راهبردها
تأیید	۰/۰۰۰	۱۵۳۳ ۵۴	۳۳ ۰/۳	پایش و ارزیابی ← پیاده‌سازی راهبردها
تأیید	۰/۰۰۰	۱۴۶۶ ۲۸	۲۹ ۰/۶	تحلیل فرصت‌ها و نیازها ← مدیریت آماده‌سازی جانشین
تأیید	۰/۰۰۰	۱۴۷۳ ۴۶	۳۹ ۰/۸	بسترسازی ارزشی ← مدیریت آماده‌سازی جانشین
تأیید	۰/۰۰۰	۱۱۳۳ ۶۰	۳۳ ۰/۵	پیاده‌سازی راهبردها ← مدیریت آماده‌سازی جانشین

نتایج جدول ۸ نشان داد که با توجه به ضرایب مسیر و سطح معناداری آماره  $t$  مربوط به هر یک از متغیرهای مورد بررسی در مدل پژوهشی، فرضیه ها با ۰/۹۵ فاصله اطمینان مورد تأیید قرار گرفت. مدل نهایی پژوهش حاضر در شکل ۳ آورده شده است.

### بحث و نتیجه گیری

پرداختن به موضوع آماده سازی جانشین در سازمانها از جمله مواردی است که به عنوان راهکاری اساسی جهت پیاده سازی مدیریت اثربخش و کارآمد در هر شرایطی معرفی می شود. به طوری که مطالعات بسیاری بر لزوم توجه به آن در انواع سازمانها با هر موقعیتی؛ تأکید می شود. در شرایطی که جامعه با آن روبه روست و آینده ای محتمل و در عین حال ابهام گونه را در انتظار نشسته است؛ باید دست یاری به سمت سازمانهایی برد که بتواند جامعه را برای آینده پیشرو و اجتنابناپذیر آماده تر از همیشه نماید. سازمانهای فرهنگی با رسالت وجودی که دارند، از جمله این سازمانها هستند. استوارسازی جامعه بر فرهنگ غنی و حفظ آن از فرهنگهای مهاجمی که به زعم بسیاری از اندیشمندان موجب کند شدن حرکت چرخ توسعه ای هر کشور می شود را می بایست از بازدهی های سازمانهای فرهنگی انتظار داشت. مناسب ترین و کارآمدترین برنامه، توجه به نیروی انسانی به عنوان سرمایه ای کلیدی در سازمانهای فرهنگی و اقدامات فعالانه در این زمینه است. در موقعیت کنونی توجه و تمرکز بر مقوله آماده سازی جانشین مفیدترین کار است (Azar, Kh. & Soliemani, 2017)، زیرا به ایجاد مجموعه ای از برنامه های احتمالی کمک می کند که توسط سازمان می تواند برای پاسخ به موقعیت های غیرمنتظره به کار رود. علاوه بر این، وقتی سازمان از برنامه ریزی های جانشینی استفاده می کند، می تواند به صورت قاطع به مشکلات بیرونی و داخلی پاسخ دهد (Rothwell, 2010). از طرفی نیز جایگاه تأثیرگذاری سازمانهایی با جامعه ای هدف گسترده و لازم توجهی؛ همچون کودک و نوجوان، بیشتر مشهود خواهد شد. کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان یکی از ۹ دستگاه دولتی است که تصدی بخش فرهنگی کشور را بر عهده دارد. اینکه در سیاستگذاری و اجرای برنامه ها جهت برنامه ریزی تربیتی همه جانبه کودکان و نوجوانان چه افرادی تصدی امور را در پست های کلیدی به عهده داشته باشند؛ موضوع قابل تأملی بوده و سعی بر اثربخشی هرچه بیشتر در انتخاب و انتصاب مدیران در تمامی سطوح کانون (از جمله مدیرعامل، مدیران استانی و مربیان مسئول در مراکز در سطح عملیاتی) لزوم اجرای مدیریت آماده سازی جانشین را حائز اهمیت می نماید.

هدف از پژوهش حاضر، مدل سازی مدیریت آماده سازی جانشین در کانون بود. نتایج بخش کیفی حاکی از آن بوده که مدل مدیریت آماده سازی جانشین در این سازمان دارای ۳ بعد به شرح ۱. تحلیل فرصت ها و نیازها، ۲. بسترسازی ارزشی و ۳. پیاده سازی راهبردها و شامل ۹ مولفه از جمله ۱. آینده پژوهی،

۲. الزامات مدیریتی و سبک رهبری، ۳. همسویی استراتژیک، ۴. فرهنگ سازمانی، ۵. سلامت سازمانی، ۶. رضایت اخلاقی مدیر، ۷. شناسایی استعدادها، ۸. توسعه و آموزش و ۹. پایش و ارزیابی بوده است. نتایج بخش کمی نشان داد که تمامی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدیریت آماده‌سازی جانشین در سازمان مورد مطالعه، مورد تأیید هستند.



شکل ۲. مدل نهایی مدیریت آماده‌سازی جانشین در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان

تفکر آینده‌نگرانه و تحلیل‌های مبتنی بر آن سلاخی است که رمز موفقیت سازمان را به همراه خواهد داشت. ضرایب مسیر بدست آمده از رابطه بین آینده‌پژوهی، همسویی استراتژیک، الزامات مدیریتی و سبک-

رهبری نشان از اثرگذاری این سه مولفه بر اولین بعد شناسایی شده مدیریت آماده‌سازی جانشین یعنی تحلیل فرصت‌ها و نیازها است. همان‌گونه که اعتقاد گالبریت (Galbraith, 2012) بر این است که به منظور اجرای اثربخش استراتژی آماده‌سازی جانشین؛ راه نجاتی وجود نخواهد داشت، جز اینکه یک اولویت سازمان، برنامه‌ای استراتژیک و راهبردی در این زمینه باشد. در مدل مدیریت آماده‌سازی جانشین در کانون نیز همسوسازی برنامه‌های مدیریت آماده‌سازی جانشین مورد تأیید قرار گرفته و محقق بر این باور است نوشیدن جامه‌ی آینده‌پژوهی سازمان فرهنگی با دیدی فراسازمانی، ضمن شناسایی چالش‌ها و موقعیت‌های احتمالی پیش‌رو؛ با مرور برنامه‌های گذشته و نیازهای مورد انتظار آینده، عملی خواهد شد. تعیین مسیرهای شغلی در سازمان، شفاف‌سازی مسیر پیشرفت و ارتقا بر اساس هر پست کلیدی شفاف را ممکن می‌سازد. اهمیت مدیریت زمان در این مسیر مشهودتر بوده و زمینه‌ساز فعالیت‌هایی آینده‌نگرانه در سازمان می‌گردد. شایان ذکر است تأکید ویژه بر آینده‌پژوهی که در مدل طراحی شده پژوهش حاضر صورت گرفته و به عنوان یک مولفه معرفی شده است؛ به طور خاص در مطالعات انجام گرفته تاکنون مورد توجه نبوده است و تنها دارایی (Daraei, 2012) در مدل خود، به رویکرد آینده‌پژوهی آن اشاره داشته است. همچنین مطالعات انجام شده در خصوص فرآیند آماده‌سازی جانشین؛ بکارگیری رویکرد استراتژی متعهدانه منابع انسانی و یکپارچه‌سازی راهبردی این امر را با سایر برنامه‌های کلان، به ویژه در حوزه منابع انسانی تأیید می‌نماید. با توجه به نتایج ضرایب مسیر؛ همسویی استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری در مدیریت آماده‌سازی جانشین دارد. از جمله شاخص‌های این وجه از مدل، همسویی آماده‌سازی جانشین با مدیریت منابع انسانی و راهبرد سازمان و تعیین الزامات استراتژیک است. از طرفی نیز ایجاد چشم‌انداز مشترک به رخدادهای این نوع از مدیریت کمک می‌نماید. به همین خاطر راهبردها و اهداف راهبردی سازمان از دیدگاه کارکنان و مدیران سازمان باید از وضوح و شفافیت کافی و قابل قبول برخوردار باشد (Moreno & Grivard, 2019). همچنین از دیگر مواردی که محقق در این پژوهش بدان دست یافت؛ تأکید قابل توجه و ویژه صاحب‌نظران حوزه کاری کانون بر اجتناب از سیاست‌زدگی در این سازمان است. آنها معتقدند که تحت هیچ شرایطی نباید رسالت کار کانون دستخوش حوادث سیاسی شود. چرا که در یک نظام سیاست‌زده، عملاً بحث آماده‌سازی جانشین رنگ می‌بازد. از طرفی علی‌رغم اینکه کانون نیز همچون سایر سازمان‌های ایرانی دارای ساختاری طولی است؛ اما به واسطه نوع خاص فعالیت، ارتباط شبکه‌ای بین کارکنان آن پدیدار است. هر سطح از مدیریت؛ بسیار متأثر از سایر سطوح مدیریتی است. اثر سبک مدیریتی در سطوح عالی و به تبع آن سطوح میانی (مدیریت استان‌ها) و بر مدیریت مراکز فرهنگی هنری مشهود است. همین امر موجب شده است که اجرای مدیریت آماده‌سازی جانشین در همه سطوح از جمله شاخص‌های معرفی شده در مدل باشد.

فرآیند آماده‌سازی جانشین وظیفه‌ای است که مدیران سازمان‌ها باید آن را عملی نمایند. چنانچه رهبر معظم انقلاب در دیدار با اعضای هیئت دولت در سال ۲۰۰۱ به آن اشاره داشته اند «وظیفه اول شما این است که هرکدام برای خودتان یک جانشین یا تربیت کنید و یا فکر کنید و پیدا کنید». بنابراین در مدل پیشنهادی پژوهش حاضر، این امر با معرفی الزامات مدیریت و سبک رهبری به عنوان یکی از مولفه‌های مدیریت آماده‌سازی جانشین مورد توجه قرار گرفته است. مدیران در صورتی که علاقه‌مند به برنامه آماده سازی جانشین و دارای مدل ذهنی‌ای برای نیل به اهداف داشته‌باشند، با حمایت از آماده‌سازی جانشین در اجرای آن تأثیرگذار خواهند بود. نتایج حاصل از محاسبه ضرایب مسیر نشان می‌دهد علاوه بر حمایت مدیر از آماده‌سازی جانشین و داشتن مدل ذهنی، ثبات نسبی مدیر ارشد، سبک رهبری تحول‌گرا و مهارت‌انسانی و تعلق سازمانی از شاخص‌های الزامات مدیریتی و سبک رهبری هستند. از طرفی نیز مهارت انسانی سازمان می‌تواند مدیر را به سمت تشخیص صحیح مسیر کارراهی کارکنان هدایت نماید. سبک رهبری تحول‌گرا نیز از الزامات مورد نظر مدیریت برای آماده‌سازی جانشین است که در مدل این پژوهش بدان توجه شده و مد نظر قرار گرفته است. همچنین فرهنگی با فضای تعامل و مشارکت بین کارکنان و روحیه اعتماد از جمله شاخص‌های بسترسازی ارزشی در سازمان به ویژه کانون می‌باشد. عطف چنین رویکردی نظریه مبادله اجتماعی (Meyer & et al, 1993) بوده است. این پژوهشگران اعتماد سازمانی را عاملی اثرگذار بر مبادلات اجتماعی بین کارکنان و سازمان قلمداد می‌کنند که در صورت ارتقا می‌تواند در رفتارهای شغلی کارکنان در جهت دستیابی به اهداف سازمانی به صورت بارزی اثرگذار باشد. مثبت‌اندیشی نسبت به فرآیندهای جاری سازمانی و منعطف بودن نسبت به تغییرات حوزه منابع انسانی به-ویژه انتصاب‌های مدیریتی از دیگر شاخص‌های شناسایی شده می‌باشد. از طرفی نیز حمایت از سیستم‌های آماده سازی جانشین باید در بالاترین سطح سازمان و واحدهای سازمانی متمرکز باشد تا بتوان را در سازمان اجرا نمود.

علاقه به سازمان و تلاش برای ماندگاری در آن و تعهد سازمانی به موجب مسیر شغلی مشخص، ضابطه‌مداری، انجام امور در قالب کارهای تیمی و اخلاقیات از جمله مشخصه‌هایی بودند که در نتایج پژوهش حاضر و بر اساس بارهای عاملی به‌دست‌آمده به عنوان مولفه سلامت سازمانی؛ بار عاملی معناداری بر بسترسازی ارزشی داشته است. همچنین از دیگر مولفه‌های بسیار موثر در زمینه مدیریت آماده‌سازی جانشین می‌توان به معرفی فضیلت اخلاقی مدیر اشاره کرد؛ در مدل طراحی شده، به واسطه تأکید فراوان صاحب‌نظران، فضیلت اخلاقی مدیر به صورت خاص از سایر اقدامات مدیریتی تفکیک شده و در زمره مولفه‌های بسترسازی ارزشی قرار گرفته است. صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی و واقف به فعالیت‌های کانون معتقدند؛ در صورت تأکید بر وجود برخی منش‌های ارزشی در مدیران در هر سطح از سازمان که عهده‌دار اداره امور و مدیریت باشند؛ بستر اجرای مدیریت آماده‌سازی جانشین مهیا خواهد

شد. بر اساس ضرایب در ماتریس همبستگی متغیرها و تحلیل اطلاعات حاصل تأکید بر اثرگذاری بلاشک شاخص‌هایی از جمله ایمان و اعتقاد مذهبی، اجتناب از حسادت و تنگ نظری کاری، سعه صدر و نداشتن حب جاه و مقام، صداقت و شجاعت؛ مفهوم فضیلت اخلاقی مدیر را قابل تأمل نمود.

در این میان با تأکید رویکرد جدید آماده‌سازی جانشین، در مدل طراحی شده؛ پس از شناسایی استعدادها، آموزش و توسعه به عنوان دومین مولفه از بعد پیاده‌سازی راهبردها مطرح می‌شود؛ تا با نیازهای آتی سازمان متناسب گردد (Hosseini & et al, 2020) آماده‌سازی جانشین، راهبرد مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پست‌های خاص نیست، بلکه یک فرایند منظم است که به موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه منتقل شده می‌باشد (Khorshidi & et al, 2018). از نتایج حاصل از تحلیل ضرایب مسیر در ماتریس همبستگی و بارهای عاملی، می‌توان دریافت که رابطه معنادار و مثبتی بین یادگیری سازمانی، غنی‌سازی شغلی، چرخه مدیریت دانش، منتورینگ و تفویض اختیار وجود دارد. به اعتقاد سنگه (senge, 1999) همه سازمان‌ها یاد می‌گیرند؛ اما برخی از سازمان‌ها سریعتر و اثربخش‌تر از همتایان خود می‌آموزند. مهمترین نکته آن است که یادگیری از فعالیت‌های روزمره سازمان جدا فرض نشود. بنابراین بر اساس مدل طراحی شده مدیریت آماده‌سازی جانشین در کانون می‌توان تفاوت سازمانی که به دنبال فرآیند آماده‌سازی جانشین است را با توجه ویژه بر یادگیری سازمانی دریافت کرد. توسعه و پرورش افراد مستعد به منظور آماده‌سازی آنها برای برآوردن نیازهای کلیدی آینده سازمان در قالب برنامه‌ریزی- های آموزشی (Raji & Khajepour, 2013) با تأکید بر غنی‌سازی شغلی کارکنان انجام می‌گیرد. از طرفی نیز نتایج مطالعات در سازمان‌ها نشان می‌دهد که مدیران امروزی در سازمان‌ها، از مدیریت دانش به عنوان یکی از جدیدترین و کلیدی‌ترین ابزارها و تکنیک‌های مدیریت یاد کرده و آن را با تلاش‌های آماده‌سازی جانشین تلفیق کرده‌اند (Karimi & et al, 2020) منتورینگ (مربی‌گری) و تفویض اختیار از جمله شاخص‌های مورد تأیید و تأکید این مطالعه در زمینه توسعه فردی و سازمانی می‌باشد. نشست‌های فصلی و سالانه که در این سازمان با حضور تمامی کارکنان در سطوح و حوزه‌های کاری مختلف انجام می‌گیرد، فرصت را برای اجرای روش منتورینگ ایجاد می‌کند. این روش پارادایمی جدید در یادگیری و حلقه اتصال دو واژه مهم توسعه سرمایه‌انسانی و یادگیری سازمانی است (Sweeney, 2008) و رهبران با توانایی انتقال دانش و تصمیم و آن در سازمان احتمال کاستی دانش در اثر بازنشستگی، ارتقاء و سایش نیروها را جبران می‌کند (Helton & Jackson, 2007) همچنین با تفویض اختیار و واگذاری برخی امور مدیریتی به افراد، زمینه آموزش و رشد آنها فراهم می‌شود.

از طرفی نظام مدیریت عملکرد از جمله مولفه‌هایی است که در اکثر مدل‌های آماده‌سازی جانشین دیده می‌شود، پایش و ارزیابی برنامه‌ها به عنوان آخرین مولفه از ابعاد سه‌گانه مدیریت آماده‌سازی جانشین در کانون نیز معرفی می‌گردد. بر اساس بارهای عاملی و ضرایب مسیر در ماتریس همبستگی متغیرهای





- برگزاری کارگاه‌های کاربردی با حضور مدرسان آشنا به فعالیت‌های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان جهت بروزرسانی اطلاعات و دانش افزایشی کارکنان.
- سیاستگذاری بر برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و ایجاد زمینه‌ی چرخه مدیریت دانش در سازمان
- مستندسازی تجربیات حاصل از فعالیت‌های فرهنگی و تهیه بانک اطلاعات کارکنان، تا در موقعیت‌هایی که لازم است افرادی برای پست‌های خاصی شناسایی شوند، پیشینه حرفه‌ای آنان در دسترس باشد.

### تعارض منافع / حمایت مالی

این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول مقاله با عنوان: "طراحی و ارزیابی مدل جانشین پروری کارکنان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان" در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت می‌باشد و نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

### منابع

- Abbaspour, A., Rahimian, H., Ghiasi Nodoooshan, S. & Ekradi, E. (2017). Designing a Model for Integrating Succession and Career Planning of the Managers of Iranian Public Universities. *Quarterly Journal of Research in Educational Systems*. 39(11), 75-95.[In Persian]
- Abbasi Harfteh, B. (2010). *Designing a Model of Succession System for Mapna Group*. M.S Thesis. Faculty of Management. University of Tehran.[In Persian]
- Amin, F., Naderi Khorshidi, A. & Vahed, A. (2017). An Investigation of the Status of Successors Training in Iranian Water Resources Management Company. *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(3), 49-70.[in Persian]
- Azar, Kh. & Soliemani, T. (2017). Studying Status of The Successor Program of University Administrators (A Case Study at Ardebil Islamic Azad University) . *Educ Strategy Med Sci*, 10 (6) ,516-525.[in Persian]
- Almessabi, B. N. A. A. (2017). *Critical factors in leadership succession planning: securing the human resource future for government organizations in the Abu Dhabi Emirate, UAE*. PhD Thesis, School of Business and Tourism.
- Chlebikova, D., Misankova, M. & Kramavova, K. (2015), Planning of Personal Development and Succession. *Procedia Economics and Finance*, 26, 249-253.
- Daraei, M. R. (2012). *Designing and Explaining the Model of Successor Organization, Case Study: Public Management Training Center*. PhD Thesis, Faculty of Social and Economic Sciences. Payame Noor University .[In Persian]
- Davari, A. & Rezazadeh, A. (2016). *Structural equation modeling with PLS software*. Tehran: University ACECR Publications, second edition. 248.[In Persian]

- Galbraith, Q., Smith, S. D. & Walker, B. (2012). A case for succession planning: how academic libraries are responding to the need to prepare future leaders. *Library management*, 33(4.5), 221-240.
- Hair, J. J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. & Sartetd, M. (2013). *Aprimer on Partial Least Squares Structural Eqcation Modeling (PLS-SEM)*.SAGE publication, Incorporated .
- Hashemi, s. A., GHAHRAMAN TABRIZI, K., SHARIFIAN, E. (2021). A Succession Model at the Ministry of Sport and Youth from a Competency-Based Approach. *STRATEGIC STUDIES ON YOUTH AND SPORTS*, 20(53 ), 309-323.[In Persian]
- Hosseinian, S. M., Mohebbs, S. & Bagheri, M. (2020). Development of a native model in government organizations of Hormozgan province based on data theory. *Economics and Urban Management*, 8(4),32, 65-78.[In Persian]
- Helton, K. A. & Jackson, R. D.(2007). Navigating Pennsylvania , Dynamic Workforce: succession planning in a complex environment. *Public personel management*, 36(4), 335-347.
- Khashei, V., Mohammadi dayani, M., Dehghanan, H.& Seyed Naghavi, M. A. (2020). Identifying Exclusion and Inclusion Criteria in the Analysis of Discourse on Substitution by the Managers of a Governmental Organization. *Journal of Research in Human Resources Management*, 11(4), 153-185.[In Persian]
- Karimi, M., Heydari Nejjhad, S. & Mehrali Zadeh, Y.(2020). Developing the Succession Management Pattern Based on Knowledge Management in the Ministry of Sport and Youth Based on Grounded Theory. *Sports Management Studies*. 12(61), 59-84. [In Persian]
- Khorshidi, A., Moshabaki Esfahani, A., Hajiha, A., Shahbazi, B. & Barani, M. (2018). *Talent of the bed of excellence*. Tehran: Pajoushshiar Publications. 213.[In Persian]
- Moreno, J. V. & Girard, A. S. (2019). Capitalizing on an Existing Shared Governance Structure in Developing Leadership Succession Planning. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 49(4), 193-200.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupation: Exetention and tese a three – component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Oduwusi, O. (2018). Succession Planning Kas a Key to Effective Managerial Transition Process in Corporate Organization. *American Journal of Management Science and Engineering*, 3(1),1-6.
- Pishvaei, Mehdi. (2005). *Lifestyle of the Leaders*. Qom: Imam Sadegh (as) Institute Publications. Seventeenth Edition .792.[In Persian]
- Porfirio, J. A., Felicio, J. A. & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theort. *Journal if Business Research*, 115, 250-257.
- Raji, M. & Khajepour, M. (2013). *Combined Approach of TOPSIS, AHP, BSC in Evaluating The Performance of The Organization-A Case Study of the Partners Of*

- The System*. 10th International Conference on Strategic Management. Tehran, Iran. [In Persian]
- Rasouli, N., Torabi, M. A. & Rasouli, M. (2018). *Step By Step with Smart PLS*. Tehran: Golden Authors, first edition. 178. [In Persian]
- Rothwell, W. J. (2010). *The manager,s guide to maximize employee potential: Quick and Easy strategies to Develop talent Every Day* American Management Association. 272p.
- saadat talab, A., Gheyasi Nadushan, M.& Shirali, E. (2020). Strategies for Implementing Managerial Succession Planning in Higher Education System of Islamic Republic of Iran. *Socio-Cultural Strategy*, 9(1),37-66. [In Persian]
- Salehi Amiri, S. R. and Azimi Dolatabadi, A. (2012). *Fundamentals of Cultural Policy and Planning*, Strategic Research Institute, Tehran. [In Persian]
- Sweeney, T. (2008). Coaching Your Way to the Top. *Development and learning in organization*, 39(3), 170-173.
- Toutian, S., Asghari, H.& Rostami, M. (2020). Presenting a Model of Succession Barriers with a Mixed Method Approach at I. R. I. Police Headquarters. *Police - Knowledge Journal*, 22(2), 157-195. [In Persian]
- Zare Bozorgabadi, R. (2017). *Succession planning model based on core competencies and strategic capabilities in the Martyr and Veterans Affairs Foundation of the Islamic Revolution*. PhD Thesis, Faculty of Management and Accounting. Allameh Tabatabaei University. [In Persian]
- Zabihi, M. Reza, & Hosseini, S. M. (2014). Explain Succession Planning and its Implementation Process in Modern Organizations. The first national conference on research and development in the third millennium. Tehran, Iran. [In Persian]
- Zibakerdar, K., Azar, A., Amirkabiri, A., Haghshenas Kashani, F. (2021) Designing and Explanation of Human Capitals Succession Planning Model (Case Study: Supreme Audit Court), *Journal of Audit Science*, 21(82), :370-409. [In Persian]