

## جایگاه شایستگی‌های محوری در جانشین‌پروری

سید مهدی الوانی\*، میرعلی سیدنقوی\*\*، رضا زارع بزرگ‌آبادی\*\*\*

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی یک مدل جانشین‌پروری با توجه به شایستگی‌های محوری موردنیاز مدیران کلیدی سازمان است تا شایسته‌سالاری را در بلندمدت تضمین کند. جانشین‌پروری به‌عنوان یک سازوکار راهبردی در تداوم حیات سازمان‌ها در طول زمان اهمیت زیادی دارد و تربیت مدیران کلیدی متناسب با برنامه‌های راهبردی سازمان را به گونه‌ای هدف‌گذاری می‌کند که توانمندی مدیران همراستا با تحولات محیطی و بلوغ سازمانی ارتقا یابد. این پژوهش در جامعه آماری مدیران «سازمان اقتصادی کوثر» و در سطح کل جامعه (مدیران عامل و اعضای هیأت مدیره شرکت‌های سازمان و مدیران عالی ستادی) انجام شد. نوع پژوهش توسعه‌ای - کاربردی و توصیفی - پیمایشی است. پژوهشگر با استفاده از پرسشنامه خودساخته که پایایی و روایی آن به‌وسیله ارزیابی آماری با مدل کالموگروف - اسمیرنوف یک و دو گروهی و کروسکال والیس سنجیده شد، اقدام به جمع‌آوری داده‌ها کرد. نتایج، فرضیه‌های طراحی‌شده را تأیید می‌کند و در این میان شایستگی محوری، شناسایی شرح شغل بالاترین تأثیر را در جانشین‌پروری و توانمندی نیروی انسانی بالاترین تأثیرگذاری را در مدل دارد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پیوند معناداری با قابلیت‌های راهبردی سازمان دارد. بر همین اساس پیشنهاد می‌شود که در سازمان علاوه بر شرح شغل جاری مدیران کلیدی، یک شرح شغل راهبردی متناسب با اسناد بالادستی سازمان تنظیم شود که مهم‌ترین پیشنهاد پژوهشگر است؛ همچنین ایجاد جایگاه ساختاری در سازمان برای پیگیری و اجرای برنامه‌ریزی جانشینی یک ضرورت اساسی برای عملیاتی‌شدن جانشین‌پروری در سازمان‌ها است.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی‌های محوری؛ جانشین‌پروری؛ مناصب کلیدی؛ استعدادها.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۲/۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۶/۱۷.

\* استاد، دانشگاه علامه طباطبایی.

\*\* دانشیار، دانشگاه علامه طباطبایی.

\*\*\* دانشجوی دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول).

## ۱. مقدمه

انتخاب فرد مناسب برای شغل (نقش) مناسب همواره از موضوع‌های مهم و مورد توجه سازمان‌ها و مدیران آن‌ها بوده است. تناسب با شغل از مهم‌ترین دلایل و عوامل موفقیت سازمان‌ها تلقی می‌شود؛ به همین دلیل سازمان‌ها در دهه‌های اخیر تلاش‌های گسترده‌ای به عمل آورده‌اند تا ابزارها، شیوه‌ها و فنون معتبری برای تشخیص و تأمین این تناسب طراحی کنند و به کار گیرند. افلاطون معتقد بود، اداره دولت باید توسط شایسته‌ترین شهروندان جامعه صورت گیرد. به عبارت دیگر انتخاب فرد مناسب برای شغل (نقش) مناسب همواره از موضوع‌های مهم و مورد توجه سازمان‌ها و مدیران آن‌ها بوده است (ابیلی، ۱۳۸۴). استخدام بر مبنای قابلیت‌ها می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا کارکنان خود را بر مبنای قابلیت‌ها، شایستگی‌ها و استعدادهایشان که فراتر از دانش خاص و مهارت ویژه‌ای است، انتخاب کنند. به این ترتیب در شرایط متحول و غیرقابل پیش‌بینی مشکلات کمتری داشته باشند. مسئله اساسی که در اینجا وجود دارد آن است که چگونه می‌توان این اطمینان را به وجود آورد که در دوره‌های زمانی بلندمدت نیروی انسانی که وارد سازمان می‌شود از دانش، توانایی و تعهد لازم برخوردار باشد و چه سازوکاری می‌تواند بقای سازمان را در بلندمدت که هدف اصلی تمامی سازمان‌ها است را با تضمین کارآمدی جایگزینی مدیران به شرط شایستگی تأمین کند (اسکات، ۱۳۷۸). یکی از کارآمدترین مفاهیمی که به تازگی از حوزه سازمان‌های خصوصی وارد مبنای نظری مدیریت دولتی و مدیریت منابع انسانی شده است، مدیریت شایستگی‌ها<sup>۱</sup> است.

در محیطی که با تغییرات پیوسته روبه‌رو است و مدیران با جهانی شدن کسب‌وکار، تغییرات سریع فناوریانه و رقابت مبتنی بر شایستگی مواجه هستند، باید شایستگی‌های لازم و متناسب با وضعیت جدید را به دست آورند (Viitala, 2005). توجه به شایستگی در عرصه مدیریت اهرمی برای سازمان‌های دولتی در نظر گرفته می‌شد تا بوروکراسی سازمانی را به واحدهای کارا و منعطف تبدیل کند (Hondeghe, 2000).

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این مقاله به تعریف شایستگی‌های محوری، رویکردها و الگوهای شایستگی که شامل رویکردهای رفتاری، استاندارد و اقتضایی است اشاره شده و ابعاد و مدل‌های شایستگی‌ها بررسی شده است؛ سپس به موضوع‌های جانشین‌پروری، شامل ضرورت‌ها و الزامات، پرداخته شده است.

**تعریف شایستگی‌های محوری.** شایستگی به حالت و کیفیت شایسته گفته می‌شود. سزاواری، لیاقت و استحقاق داشتن از دیگر معانی این واژه است. اینکه شخصی شایستگی کاری را دارد یا خیر؛ یعنی متناسب با آن هست یا نیست. فرهنگ معین کفایت کردن را معنای شایستگی می‌داند (معین، ۱۳۷۸). شایستگی عبارت است از: خصوصیات و رفتارهایی که به اثربخشی فرد در محیط شغلی منجر می‌شود (غفاریان ۱۳۷۱). شایستگی سازمان‌ها، از طریق تعریف اصطلاحات رفتاری و آنچه رهبران برای تحقق نتایج مطلوب سازمانی و اقدام در چارچوب فرهنگ سازمانی به آن نیاز دارند است (Intagliata et al, 2000).

شایستگی ترکیبی از دانش، رفتار و مهارت‌های صریح و ضمنی است که توان و ظرفیت اجرای اثربخش وظایف را به افراد می‌دهد (دراگانیدیس و منتزاس، ۲۰۰۶). هرینگر (۲۰۰۲)، معتقد است شایستگی یعنی توانایی فرد در انجام کارهایش بر اساس دانش، آموخته‌ها، مهارت‌ها و تجربه‌های خود (هرینگر، ۲۰۰۲). روان‌شناسان، شایستگی را محرک، ویژگی یا مهارتی برجسته تعریف کرده‌اند که به عملکرد شغلی بهتر منجر می‌شود (Emery, 2002). به عقیده مرابیل و ریچارد (۱۹۹۷)، در انتخاب شایسته‌ترین‌ها باید به توانایی‌ها، شاخص‌های رفتاری، باورها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش‌ها و مهارت‌های افراد توجه شود (عریضی، ۱۳۸۴). شایستگی مشخصه‌ی بنیانی فرد است که وی را در انجام مطلوب وظایف خود در یک شغل یا مسئولیت، توانمند می‌سازد. هیز<sup>۱</sup> (۱۹۷۹)، شایستگی‌ها را مجموعه‌ای از دانش عمومی، انگیزه، رفتار، نقش یا مهارت اجتماعی یک فرد می‌داند که با عملکرد بالا در ارتباط است (هیز، ۱۹۷۹). بنا بر تعریف ارائه‌شده در فرهنگ آکسفورد (۲۰۰۳)، شایستگی عبارت است: قابلیت، قدرت، توانایی و ظرفیت انجام یک وظیفه. این تعریف یک رویکرد عمل‌گرا دارد و آثار و نتایج شایستگی را مورد توجه قرار داده است (هورنبای، ۲۰۰۳).

**رویکردها و الگوهای شایستگی.** درخصوص مدیریت شایستگی‌ها رویکردهای سه‌گانه وجود دارد که در ادامه توضیح و برخی الگوهای مربوط ارائه می‌شود:

**رویکرد رفتاری:** شایستگی بر اساس اصطلاحات رفتاری معرفی می‌شود و عمدتاً به معرفی نوعی از رفتارها می‌پردازد که با عملکرد عالی ارتباط دارد (استورات و لیندسی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷).

**رویکرد استاندارد:** بر اساس تجزیه و تحلیل کارکردی شغل یا پُست، حداقل استانداردهای عملکرد در پُست‌های مدیریتی به‌منظور تضمین کیفیتی معین در نتیجه شغل باشد؛ به عبارتی شایستگی‌های تضمین‌کننده حداقل عملکرد موردانتظار از افراد است.

1. Hayes

2. Stuart and Lindsay

**رویکرد اقتضایی:** می‌تواند به شیوه‌های مختلفی زیرمجموعه رویکرد رفتاری قرار گیرد؛ اما تمرکز این رویکرد بیشتر به سمت بررسی این موضوع است که آیا عوامل موقعیتی (اقتضایی) بر شایستگی‌های فردی موردنیاز در عملکرد عالی اثر می‌گذارد یا خیر؟ (ایورسن، ۲۰۰۰).

**ابعاد شایستگی.** شایستگی یک ساختار<sup>۲</sup> است؛ یعنی پیچیدگی دارد و داری ابعاد و مؤلفه‌هایی است که برای شناخت دقیق آن باید به این ابعاد و مؤلفه‌ها توجه کرد؛ بر این اساس ابعاد شایستگی در نظریه‌های مختلف بررسی شده است. دیدگاه‌های مختلف در مورد ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی در جدول ۱، ارائه شده است.

جدول ۱. دیدگاه‌های در مورد ابعاد و مؤلفه‌ها مبتنی بر شایستگی

منبع	ابعاد و مؤلفه
دانش: فرآیند توسعه دانش از راه تحصیل در سطوح دانشگاهی حاصل می‌شود. توسعه دانش و معلومات زیربنای توسعه مهارت‌ها و نگرش به‌شمار می‌آید. مهارت: عبارت است از: توانایی اجرای علم در عمل، مهارت از راه تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به‌دست‌آمده و توسعه می‌یابد. توسعه مهارت به بهبود کیفیت عملکرد منجر می‌شود. توانایی: یک توانایی خصلتی باثبات و وسیع را مصور می‌سازد که شخص را برای دستیابی و نهایت عملکرد در مشاغل فیزیکی و فکری مقید می‌سازد. نگرش: عبارت است از: تصویر ذهنی انسان از دنیا و پیرامون آن و میدان اندیشه که عمل وی را تبیین می‌کند و شکل می‌دهد. درک انسان از پدیده‌های پیرامون خود و تصمیم‌گیری وی برای عمل بر مبنای تصویر ذهنی او است.	فتحنی و شعبانی (۱۳۸۶)
الف) دربردارنده ویژگی‌های زیربنایی فردی است. معنای خصوصیات شخصیتی فرد، جلوه رفتارهای مناسب در موقعیت‌ها را موجب می‌شود و شامل پنج دسته زیر است: ویژگی‌های فیزیکی - مانند بینایی انگیزه - خواسته و فکری، نگرش‌ها و تصویرهای ذهنی فرد مهارت، توانایی انجام وظایف ذهنی و فیزیکی. ب) ویژگی تشخیص رابطه علت و معلولی؛ به این معنا که شایستگی موجب بروز یا پیش‌بینی رفتار یا عملکرد مشخص می‌شود. ج) ویژگی معیار سنجش و ارزیابی شایستگی و رسیدن به عملکرد برتر برای تحقق این امر، باید معیارهای مشخص و قابل‌اندازه‌گیری برای هر شایستگی در دنیای واقعی تعریف شود.	مک کلند (۱۹۸۲)
شایستگی‌های انسانی: این نوع از شایستگی‌ها، فرآیند کلی افراد یک سازمان تعریف شده است که دارای مهارت به اضافه دانش هستند. شایستگی‌های فناورانه: به توانایی ترکیب دانش در مورد عالم فیزیکی در روشی منحصربه‌فرد و تبدیل این دانش به طرح‌ها و دستورالعمل‌هایی برای ایجاد نتایج مطلوب اشاره دارد که نیازمند درک عمیق از اصول علمی و همچنین توانایی تولید دانش جدید، صرف‌نظر از کاربرد آن است شایستگی‌های یکپارچگی: سازمان را قادر به ترکیب طیف گسترده‌ای از قابلیت‌ها، اطلاعات و	فاولر (۲۰۰۰)

2. Iversen  
3. Constract

دیدگاه‌های لازم به‌منظور توسعه خدمات و محصولاتی که در حوزه فعالیت سازمان موفق هستند، می‌سازد یکپارچگی مستلزم ترکیب دو بخش وابسته به هم است، یکی فنی و دیگری تجاری است.	
شایستگی فردی: مجموعه‌ای از مهارت‌ها و دانشی که یک فرد برای انجام اثربخش یک کار مشخص به آن نیاز دارد.	
شایستگی قابلیت: هر سازمان یا هر فردی دارای مجموعه‌ای از شایستگی‌ها و یا چیزهایی است که در آن‌ها خوب عمل می‌کند.	باکر و همکاران (۱۹۹۷)
شایستگی تناسب: انجام کار با حس کفایت که به‌معنای مشخص کردن انطباق توانایی‌ها با الزامات کار است.	
شایستگی‌های بصیرت دانش: سازمان را به کشف یا یادگیری حقایق و الگوهای قادر می‌سازد که مزیت‌های پیشگامی ایجاد می‌کند. چنین بصیرتی ممکن است از دانش علمی یا عملی منتج شده باشد که سرنخ ابداعات و نوآوری‌های آتی است	

**مدل‌های شایستگی.** بیشتر صاحب‌نظران سعی کرده‌اند با قراردادن شایستگی‌ها در مرکز و زیرسیستم منابع انسانی این ارتباط را به تصویر بکشند. تنها تفاوتی که بین صاحب‌نظران وجود دارد در تعداد زیرسیستم‌های منابع انسانی مرتبط با شایستگی‌ها است. مدل‌های مرتبط با شایستگی در جدول ۲، ارائه شده است.

جدول ۲. مقایسه مدل‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی

ابعاد مورد تأکید در مدل	پژوهشگر	مدل
حیطه شغلی، چشم‌انداز، برنامه‌های راهبردی مدیریت عملکرد، شایستگی‌های کلیدی، رفتاری، شایستگی‌های وظیفه‌ای، ارتباط با BSC، برنامه‌ها و شاخص‌های عملکرد، استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، مربی‌گری، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ارزیابی طرح توسعه، بازشناسی و پاداش	Core Measures Pte Ltd	مدل شرکت هندی معیارهای کلیدی
بررسی کسب‌وکار، بازنگری کارکنان موجود، تجزیه و تحلیل شغل، شرح شغل، در نظر گرفتن پاداش، انتخاب و انتصاب کارکنان، فرآیند استقرار، ایجاد اهداف و انتظارات عملکردی، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، برنامه و رهنمود افراد یا آموزش‌های گروهی، مونیتور کردن عملکرد، ارزیابی عملکرد، بازنگری راهبردهای پاداش و جبران خدمات	<a href="http://www.development.tas.gov.au">www.development.tas.gov.au</a>	فلوچارت فرآیند اصلی مدیریت منابع انسانی
چشم‌انداز، راهبرد کسب‌وکار، ساختار سازمانی، شایستگی کارکنان، کارمندیابی و انتخاب، ارزیابی کارکنان تجزیه و تحلیل و طراحی نقش، کارمندیابی جهانی و پویایی، آموزش و توسعه، توسعه مسیر شغلی، مدیریت عملکرد، پاداش و تشویق	A model for competency-based human resources technology (1995)	مدل فناوری منابع انسانی مبتنی بر شایستگی
آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، نگهداری و شناسایی، استخدام دوباره	Holistuc model of human resource management practice	مدل جامع فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی

چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف سازمانی، راهبرد کسب‌وکار و برنامه‌های منابع انسانی، برنامه توسعه	Institute of human resource management	مدل برنامه موسسه مدیریت منابع انسانی IHRM
شایستگی، ویژگی زیربنایی، عملکرد اثربخش ملاک‌مدار و یا عملکرد برتر در یک شغل یا وضعیت، معیارهای عملکرد	اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳)	شایستگی‌های اسپنسر و اسپنسر
بهره‌وری عملکرد کاری به شایستگی‌های فردی، نیازهای شغلی و محیط سازمانی وابسته است، سازگاری نیازهای شغلی، شایستگی‌های فردی و محیط سازمانی با یکدیگر باشد	بویاتزیس (۱۹۸۲)	شایستگی‌های بویاتزیس
ارتباط میان شایستگی‌های فردی و زمینه کاری و محیط سازمان. وی به تفاوت محیط بیرونی و محیط درونی معتقد بوده است	شرودر (۱۹۸۹)	شایستگی‌های شرودر
۴۰ ویژگی اصلی در پنج شاخه، شش دسته اصلی، ۱۲ مورد آن تحت عنوان شایستگی‌های برتر و مستقیماً با عملکرد مدیران عالی در ارتباط است و به سه دسته شایستگی‌های عقلایی، تعاملی و انطباق‌پذیری تقسیم می‌شود	دولویکز و هربرت (۱۹۹۲)	شایستگی‌های دولویکز و هربرت
شایستگی‌های مدیریتی تخصص‌های کارکردی توسط مدیران و در قالب سه دسته شایستگی‌های مبتنی بر دانش، مهارت و ارزش‌ها است	ویکراماسینگ و زویزا (۲۰۰۸)	شایستگی‌های مدیریتی
رهبری اثربخشی در نیروی دریایی سلطنتی بریتانیا با ارائه چهار عنوان شایستگی‌های ادراکی، هم‌جهت‌سازی، تعاملی و موفقیت‌آفرینی	یانگ و دولویکز (۲۰۰۹)	ابر شایستگی‌ها
تمرکز بر اهمیت شایستگی‌های مرتبط با عملکرد فردی و سازمانی، نقش‌های هر یک از شش قلمرو شایستگی شامل، عملگرای معتبر، عامل فرهنگ و تغییر، مدیر استعداد/ طراح سازمان، معمار راهبردی، مجری عملیاتی و هم‌پیمان کسب‌وکار	اولریچ و همکاران (۲۰۰۸)	شایستگی‌های منابع انسانی

**جانشین‌پروری.** جانشین‌پروری به فرآیندی اشاره دارد که طی آن استعداد‌های انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی شده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزش و پرورش برای تصدی این مشاغل آماده می‌شوند (ابوالعالی و غفاری، ۱۳۸۵).

جانشین‌پروری نوعی برنامه‌ریزی نیروی کار است که بر آمادگی کارکنان برای جایگزین پست‌های بالاتر تمرکز دارد و بیشتر در سطوح مدیریت ارشد و مدیران اجرایی قرار دارد (Horan, 2007).

راهبرد جانشین‌پروری، رهبرانی را با توانایی انتقال دانش و تسهیم آن در سازمان فراهم می‌آورد و احتمال کاستی دانش در اثر بازنشستگی، ارتقا و سایش نیروها را جبران می‌کند (Hellton, 2007).

**ضرورت‌ها و الزامات جانشین‌پروری.** انجام برنامه‌های گوناگون در هر سازمانی با تأیید مدیران انجام گیرد. حمایت و مشارکت مدیریت عالی، باید کاملاً آشکار باشد. مشارکت شخصی آنان و هیئت‌مدیره به کارکنان اطمینان می‌دهد که اعضای گروه مدیریت سازمان نیز زمان و تلاش خود را برای توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری صرف می‌کنند (Rothwell, 2005). با در نظر گرفتن اینکه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در واقع یک نظام تصمیم‌سازی است، فقدان باورمندی و حمایت مدیران عالی که استفاده‌کنندگان اصلی آن هستند، این برنامه را ناکارآمد خواهد ساخت.

حمایت مدیران عالی مبنای مهمی در اثربخشی برنامه جانشین‌پروری است (Smilansky, 2007)؛ یعنی اگر مدیر عالی از آن استفاده نکند، تمامی تلاش‌های صورت‌گرفته ابر خواهد ماند و اثربخشی جانشین‌پروری بر اجرای انتصابات سازمان بر اساس نتایج و دستاوردهای آن است. اگر حمایت مدیران در سازمان وجود نداشته باشد نمی‌توان به اثربخشی برنامه امید داشت. مدیران و سرپرستان با فرصت‌هایی که در اختیار افراد همکار خود قرار می‌دهند می‌توانند پیش‌زمینه‌های مناسبی را برای اجرای برنامه جانشین‌پروری فراهم سازند. ارائه فرصت‌های فزاینده به کارکنان، دلیلی برای حمایت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نظام یافته در سازمان است (Rothwell, 2005).

لاوینگا (۲۰۰۵) در مورد اهمیت جانشین‌پروری بیان می‌کند: «جانشین‌پروری یک عامل اساسی و حیاتی است که باید با اهداف راهبردی سازمان مرتبط باشد و از راهبرد سازمان گرفته شود و به‌طور مستقیم مدیران صف را درگیر کند. جانشینی مدیران دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروزی با آن مواجه هستند» (Lambertides, 2009).

به عقیده متز<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، موارد زیر برای طراحی یک فرآیند جانشین‌پروری در مواجهه با نیازهای حال و آینده سازمان دارای اهمیت است:

۱. شناسایی توانایی‌های اصلی سازمان، شایستگی‌های راهبردی و مدل شایستگی رهبری که برای ارزیابی منصب‌ها استفاده می‌شود؛
۲. طراحی فرآیند توسعه برای تأکید بر یادگیری نیازهای شایستگی برای موفقیت سازمان (Hunte- Cax, 2004).

اغلب چالش‌های امروزی سرمایه انسانی، نسبتاً جدید هستند. در نظر گرفتن یک برنامه جانشین‌پروری بسیار جدی و جدید ضروری است؛ زیرا روش‌های کاری غیر سنتی، نظیر تغییرات و تبادلات دوردست، نیروی کار بین چند نسل و همچنین کمبود استعداد انسانی در دهه‌های گذشته موجود نبودند. این برنامه‌ریزی می‌تواند به‌عنوان ابزاری که نیازهای آتی سازمان به

---

1. Metz

کارکنان را برآورده می‌سازد بر کیفیت این نامزدها از جنبه شایستگی‌ها و مهارت‌ها تمرکز کند و این فاصله و کمبود توانمندی را طی یک برنامه‌ریزی مرتفع سازد و افراد را آماده رهبری کند (Helton et al., 2007).

**پیشینه پژوهش.** بررسی سوابق و پیشینه پژوهش حاکی از آن است که موضوع شایستگی‌ها و جانشین‌پروری تاکنون مورد توجه پژوهشگران بسیاری بوده است که برخی از آن‌ها در جدول ۳، مشاهده می‌شود.

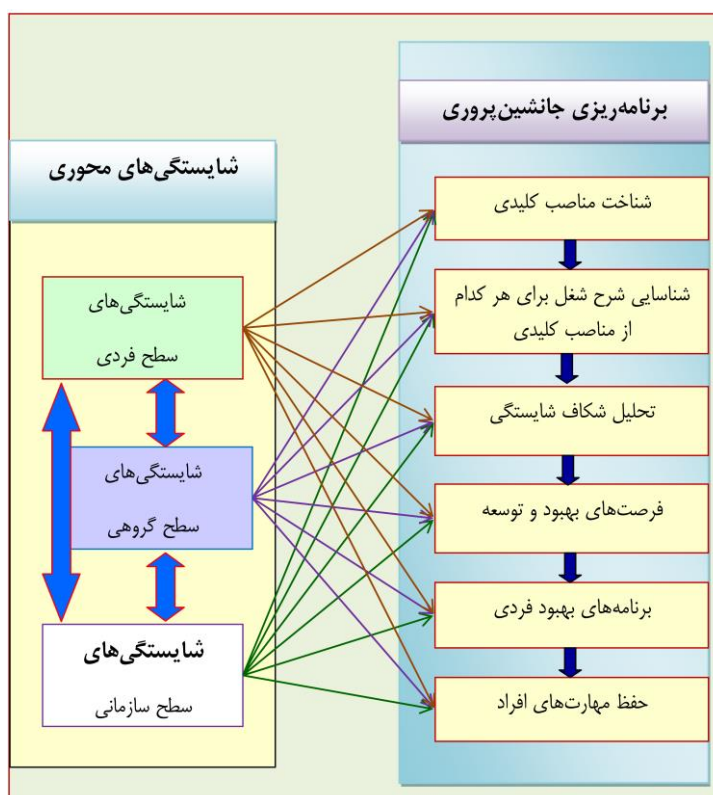
جدول ۳ پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده

پژوهشگر	نتایج
S. Slan (2008)	تأثیر جانشین‌پروری بر نتایج سازمان و رفتار رهبران
Cantor (2005)	- ارتباط بین فرآیندهای راهبردی سازمانی با اسلوب تعیین شایستگی و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری؛ - اطمینان از هدایت مراحل؛ - شناسایی و دستیابی به شایستگی‌های اصل رهبری؛ - شناسایی افراد درون سازمان که دارای شایستگی‌ها هستند؛ - اجرا برنامه جانشین‌پروری.
Naveen (2006)	تأثیرات ملاحظات سرمایه انسانی و شایستگی‌های محوری بر فرآیند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران اجرایی سازمان
Kim (2003)	ارتباط بین ارزیابی‌های کارکنان و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با توجه به نگرش کارکنان نسبت به توسعه مسیر شغلی و ادراکات برنامه‌ریزی جانشین‌پروری
Metez 1998	برای موفقیت بیشتر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری لازم است تا مدیران مهارت‌های مربی‌گری مؤثرتری را توسعه داده، شایستگی‌ها را در مدل وارد کنند و سیستم آموزش و مهارت‌های رهبری را ارتقا دهند.
عبدی، علیجانی (۱۳۸۱)	ضرورت وجود الگوی استعدادیابی، نهاد جذب‌کننده و پرورش‌دهنده استعدادها و تعیین اولویت شاخص‌های مختلف ساختاری
فرح‌پرور (۱۳۸۶)	اجرای طرح استعدادیابی، پژوهش تأمین مدیر و جانشین‌پروری در برق باختر
ابوالعالی (۱۳۸۷)	تجربه‌های چند سازمان موفق جهانی در ارتباط با استعدادیابی و جانشین‌پروری که به تجربه‌هایچندین شرکت بین‌المللی اشاره دارد و همین‌طور به بحث استعدادیابی و جانشین‌پروری می‌پردازد

**مدل مفهومی پژوهش.** اجزای اصلی شایستگی در سازمان باید بر اساس رویکرد چندسطحی تعریف شود. بر این اساس شایستگی‌ها در سه سطح دیده شدند. این شایستگی‌ها باید متناسب با جانشین‌پروری تعیین شوند؛ یعنی شایستگی‌هایی نیاز است که متناسب با آینده سازمان باشد. فرایند جانشین‌پروری باید متناسب با الگوی سه‌سطحی شایستگی‌ها طراحی شود؛ بنابراین



مدل‌های جانشینی مورد توجه قرار گرفت که ظرفیت شناسایی شایستگی‌ها در سطوح مختلف را داشته باشد (شکل ۱).



شکل ۱. مدل مفهوم پژوهش

### سؤال‌های پژوهش

سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که ابعاد و مؤلفه‌های الگوی جامع برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مبتنی بر نظام شایستگی‌های محوری چیست؟

سؤال‌های فرعی پژوهش عبارت‌اند از:

- شایستگی‌های محوری (فردی، گروهی و سازمانی) چه تأثیری بر نظام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری دارند؟

- آسیب‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فعلی در «سازمان اقتصادی کوثر» چیست؟

- فرآیند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در «سازمان اقتصادی کوثر» باید چگونه باشد؟

### ۳. روش پژوهش

قلمرو مکانی پژوهش حاضر، «سازمان اقتصادی کوثر» وابسته به «بنیاد شهید و امور ایثارگران انقلاب اسلامی» است. مدیران ارشد و میانی که دارای تخصص و تجربه در منابع انسانی هستند و خبرگان دانشگاهی جامعه آماری را تشکیل می‌دهند. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی برای تعیین تعداد واحد تحلیل استفاده شد؛ به این صورت که مدیرانی که تخصص کافی در حوزه موضوع دارند، به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. با توجه به کیفی بودن متغیرها و استخراج داده‌های اولیه متناسب با شرایط «سازمان اقتصادی کوثر» وابسته به «بنیاد شهید و امور ایثارگران انقلاب اسلامی» از روش‌های گردآوری داده‌ها مشتمل بر مصاحبه و پرسشنامه طبق فرآیند کامل معادلات ساختاری استفاده شد. در این پژوهش از آمار توصیفی (جدول آماری، جداول ماتریسی، شکل‌ها) و استنباطی بهره گرفته شد.

### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

برای انتخاب روش مناسب تجزیه و تحلیل اطلاعات لازم است به مقیاس به‌کاررفته در تعریف عملیاتی پژوهش توجه ویژه‌ای شود. با توجه به نوع پژوهش حاضر از روش معادلات ساختاری استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل کمی داده‌ها، نرم‌افزار Smart PLS به‌کار رفت

**مدل معادلات ساختاری.** در بخش آمار استنباطی، پژوهشگر با جریان نمونه‌گیری و انتخاب یک گروه کوچک موسوم به نمونه از یک گروه بزرگ‌تر موسوم به جامعه آماری یا جمعیت اصلی سروکار دارد. پژوهشگر به‌وسیله داده‌ها و اطلاعات حاصل از نمونه به برآورد و پیشگویی ویژگی‌های جمعیت مورد مطالعه می‌پردازد. هدف از تحلیل استنباطی تعمیم نتایج مشاهدات پژوهشگر در نمونه انتخابی خود به جمعیت اصلی است.

پارامترهای حاصل از تحلیل رگرسیون دست کم در سه موقعیت اساسی زیر نمی‌تواند اطلاعات لازم را فراهم آورد:

- وقتی متغیرهای مشاهده‌شده حاوی خطاهای اندازه‌گیری و بین متغیرهای واقعی روابط پیچیده وجود داشته باشد؛

- وقتی بین متغیرهای مشاهده‌شده روابط درهم‌تنیده جریان علی وجود داشته باشد؛

- وقتی متغیرهای مهم تبیین‌شده قابل مشاهده نباشد.

نتایج آزمون «کالموگروف – اسمیرنوف»<sup>۱</sup>. برای بررسی نرمال بودن مؤلفه‌های ابعاد الگو از آزمون کالموگروف – اسمیرنوف استفاده شد که در تمامی آزمون‌ها، فرضیه آماری به صورت زیر است.

$H_0$ : داده‌ها نرمال هستند (داده‌ها از جامعه نرمال آمده‌اند).

$H_1$ : داده‌ها نرمال نیستند (داده‌ها از جامعه نرمال نیامده‌اند).

جدول ۴، نتایج آزمون کالموگروف اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۴. نتایج آزمون کالموگروف اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش

ابعاد	مؤلفه‌ها	متغیرهای پژوهش	Z	Sig	نتیجه نرمالیتی	
شایستگی‌های فردی	شایستگی‌های فردی	نگرش و انگیزه	۰/۸۳۲	۰/۴۹۲	نرمال هست	
		دانش	۱/۶۱۱	۰/۰۱۱	نرمال نیست	
		تجربه	۱/۸۴۴	۰/۰۰۲	نرمال نیست	
	شایستگی‌های گروهی	شایستگی‌های گروهی	مهارت	۱/۶۲۵	۰/۰۱	نرمال نیست
			رهبری	۱/۸۰۴	۰/۰۰۳	نرمال نیست
			ارتباطات	۱/۶۸۹	۰/۰۰۷	نرمال نیست
			حل تعارض	۱/۰۷۳	۰/۲	نرمال نیست
			برنامه‌ریزی	۲/۰۰۴	۰/۰۰۱	نرمال نیست
			تصمیم‌گیری	۱/۶۹۳	۰/۰۰۶	نرمال نیست
			سازمان‌دهی	۱/۷۰۸	۰/۰۰۶	نرمال نیست
کنترل	۲/۱۷۷	۰	نرمال نیست			

توزیع نرمال یکی از مهم‌ترین توزیع‌های احتمالی پیوسته در نظریه احتمالات است. دلیل اصلی این پدیده، نقش توزیع نرمال در قضیه حد مرکزی است که با افزایش تعداد نمونه‌ها، دارای توزیعی بسیار نزدیک به توزیع نرمال می‌شود. برای آزمون توزیع متغیرهای مورد مطالعه پژوهش از آزمون کالموگروف – اسمیرنوف استفاده شد؛ در صورتی که مقدار سطح معناداری از مقدار خطای  $0/05$  بیشتر باشد، متغیر نرمال است؛ بنابراین با توجه به نرمال نبودن برخی متغیرهای پژوهش و کوچک بودن اندازه نمونه برای تأیید مدل از روش تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و از روش حداقل مربعات جزئی<sup>۲</sup> (PLS) استفاده شده است. روش تخمین PLS ضرایب را به گونه‌ای تعیین می‌کند که مدل حاصل، بیشترین قدرت تفسیر و توضیح را دارا باشد؛ بدین معنا که مدل بتواند با بالاترین دقت و صحت، متغیر وابسته نهایی را پیش‌بینی کند. روش حداقل مربعات جزئی که در بحث الگوسازی رگرسیونی آن را با PLS نیز معرفی می‌کنند، یکی از روش‌های آماری چندمتغیره

1. Kolmogorov-Smirnov

2. Partial Least Square

محسوب می‌شود که به‌وسیله آن می‌توان علی‌رغم برخی محدودیت‌ها، مانند نامعلوم بودن توزیع متغیر پاسخ، وجود تعداد مشاهدات کم و یا وجود خودهمبستگی جدی بین متغیرهای توضیحی، یک یا چند متغیر پاسخ را به‌طور همزمان در قبال چندین متغیر توضیحی الگوسازی کرد.

**اعتبارسنجی مدل‌های اندازه‌گیری.** قبل از ورود به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش، اطمینان از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای برون‌زا و درون‌زا ضروری است. این کار از طریق تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم و سوم صورت می‌گیرد. حداقل شرط لازم برای تحلیل عاملی تأییدی این است که پژوهشگر در مورد تعداد عامل‌های مدل، قبل از انجام تحلیل، پیش‌فرض معینی داشته باشد؛ ولی درعین‌حال پژوهشگر می‌تواند انتظارات خود مبنی بر روابط بین متغیرها و عامل‌ها را نیز در تحلیل وارد کند. در تحلیل‌های عاملی تأییدی، هدف پژوهشگر تعیین ساختار عاملی ویژه‌ای است. معیارهای اعتبارسنجی مدل اندازه‌گیری در ادامه به‌طور خلاصه آورده می‌شوند.

**اعتبار سازه<sup>۱</sup>.** اعتبار سازه مشخص می‌کند که آیا شیوه یا ابزار جمع‌آوری داده‌ها به‌خوبی معرف سازه نظری یا نظریه‌های متداول زیربنایی متغیر تحت‌بررسی است و با آن همخوانی دارد یا خیر. سازه متشکل از گروهی از متغیرهای مرتبط با هم است. اعتبار سازه بر این مطلب تأکید می‌کند که آزمون تا چه اندازه سازه نظری یا صفت موردنظر را اندازه می‌گیرد. این سنجش مستلزم سه اقدام اساسی است: ۱. ابتدا سازنده آزمون باید صفت موردنظر را به‌دقت تحلیل کند؛ ۲. چگونگی ارتباط صفت با متغیرهای دیگر را موردتوجه قرار دهد؛ ۳. از طریق آزمایش معلوم کند که آیا این روابط فرضی واقعاً وجود دارند یا خیر.

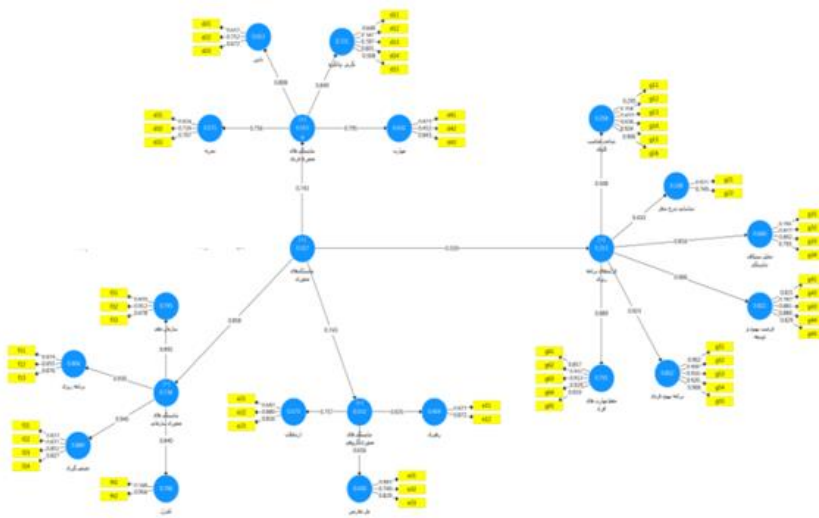
**بررسی دیاگرام‌های پژوهش و نتایج تحلیل مسیر.** نمودار ۱، مدل تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. متغیرهای شایستگی‌های محوری (شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های گروهی و شایستگی‌های سازمانی) و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری (شناخت مناصب کلیدی، شناسایی شرح شغل برای هر کدام از مناصب کلیدی، تحلیل شکاف شایستگی، فرصت‌های بهبود و توسعه، برنامه‌های بهبود فردی و حفظ مهارت‌های افراد) درون‌زا هستند. در این نمودار اعداد و یا ضرایب به دو دسته تقسیم می‌شوند: دسته‌ی اول معادلات اندازه‌گیری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان (بیضی) و متغیرهای آشکار (مستطیل) می‌باشند. این معادلات را در اصطلاح «بارهای عاملی» می‌گویند. بار عاملی مقداری

---

1. Construct Validity

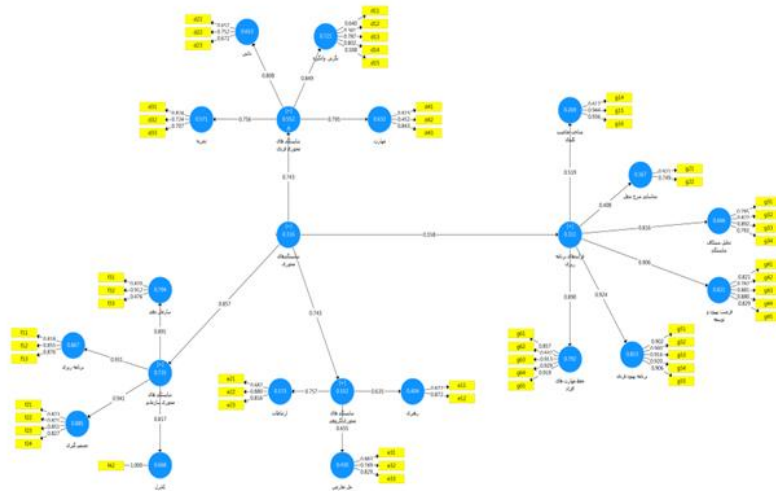
بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از  $0/3$  باشد، رابطه ضعیف است و از آن صرف‌نظر می‌شود. بار عاملی بین  $0/3$  تا  $0/6$  قابل قبول است و اگر بزرگ‌تر از  $0/6$  باشد، خیلی مطلوب است.

دسته‌ی دوم معادلات ساختاری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان و پنهان می‌باشند و برای آزمون فرضیه‌ها استفاده می‌شوند. به این ضرایب در اصطلاح «ضرایب مسیر» گفته می‌شود. حد مجاز برای بار عاملی  $0/5$  است؛ در صورتی که مقدار بار عاملی از  $0/5$  کمتر باشد باید از مدل حذف شود. در نمودار ۲، مدل اصلاح‌شده (بدون گویه‌های دارای بار عاملی کمتر از  $0/5$ ) تخمین زده شده است.



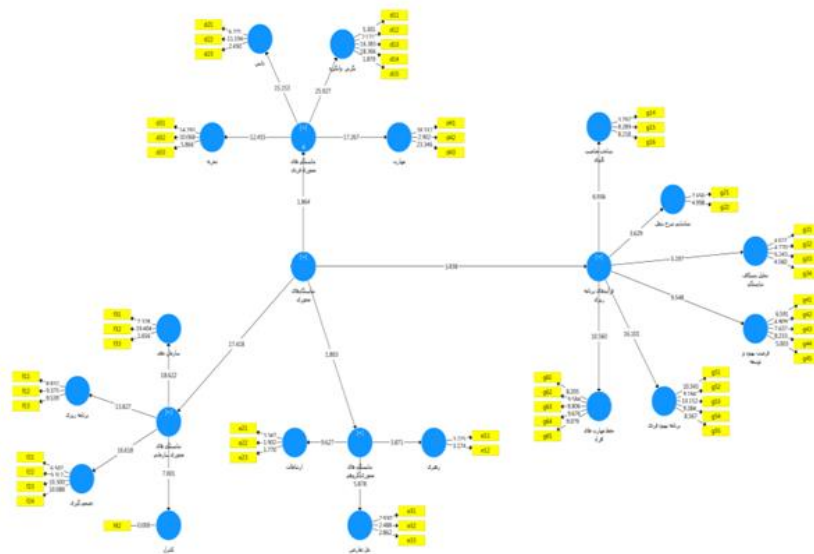
نمودار ۱. مدل اصلی در حالت تخمین ضرایب استاندارد

## 1. Path Coefficient



نمودار ۲. مدل اصلی بعد از اصلاحات در حالت تخمین ضرایب استاندارد

نمودار ۳، مدل تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری را در حالت قدر مطلق معناداری ضرایب (T-Value) نشان می‌دهد. این مدل تمامی معادلات اندازه‌گیری و معادلات ساختاری را با استفاده از آماره  $t$ ، آزمون می‌کند. بر طبق این مدل، اگر مقدار آماره  $t$  از  $1/96$  بیشتر باشد، ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است.



نمودار ۳. مدل اصلی در حالت قدر مطلق معناداری (T-Value)

اعتبار همگرا<sup>۱</sup>، پایایی ترکیبی<sup>۲</sup> و شاخص نیکویی برازش<sup>۳</sup>. برای اندازه‌گیری اعتبار همگرا، سه واحد را در نظر گرفته می‌شود که عبارت‌اند از: بارهای عاملی، متوسط واریانس استخراج‌شده<sup>۳</sup> و پایایی مرکب یا پایایی سازه. متوسط واریانس استخراج‌شده، استفاده یک مقیاسی از همگرایی در میان مجموعه‌ای از گویه‌های مشاهده‌شده یک ساختار است. در واقع یک درصدی از واریانس شرح داده شده در میان گویه‌ها است. این متوسط واریانس استخراجی باید بالاتر از ۰/۵ باشد تا یکی از معیارهای اعتبار همگرا تأیید شود (فورنل و لارکر ۱۹۸۱). پایایی مرکب نیز بنا به گفته فورنر و لارکر (۱۹۸۱)، باید ۰/۷ یا بیشتر باشد که نشان‌دهنده کافی بودن سازگاری درونی است. جدول ۵، شاخص‌های روایی، پایایی و برازش مدل را نشان می‌دهد. روایی همگرا در پژوهش حاضر استفاده شده است؛ به این معنا که نشانگرهای هر سازه در نهایت تفکیک مناسبی را به لحاظ اندازه‌گیری نسبت به سازه‌های دیگر مدل فراهم آورند؛ به عبارت ساده‌تر هر نشانگر فقط سازه خود را اندازه‌گیری کند و ترکیب آن‌ها به‌گونه‌ای باشد که تمام سازه‌های به‌خوبی از یکدیگر تفکیک شوند. با کمک شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده مشخص شد که تمام سازه‌های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج‌شده بالاتر از ۰/۵ هستند. شاخص‌های پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی پرسشنامه به‌کار رفتند. تمامی این ضرایب بیشتر از ۰/۷ و نشان‌دهنده پایابودن ابزار اندازه‌گیری هستند.

جدول ۵. شاخص‌های روایی، پایایی و برازش مدل

ابعاد	مؤلفه‌ها	متغیرهای پنهان	AVE	CR	R <sup>۲</sup>	آلفای کرونباخ
شایستگی‌های فردی	شایستگی‌های فردی	نگرش و انگیزه	۰/۵۰۹	۰/۷۶۳	۰/۷۱۵	۰/۷۱۴
		دانش	۰/۵۸۳	۰/۷۳۶	۰/۶۴۵	۰/۷۶۳
		تجربه	۰/۵۶۸	۰/۷۹۷	۰/۵۸۳	۰/۷۱۹
		مهارت	۰/۵۳۱	۰/۷۶۲	۰/۶۳۵	۰/۷۳۸
شایستگی‌های گروهی	شایستگی‌های گروهی	رهبری	۰/۷۶۵	۰/۸۶۷	۰/۳۹۴	۰/۷۹۳
		ارتباطات	۰/۶۳۵	۰/۸۲۸	۰/۵۹۴	۰/۷۰۵
		حل تعارض	۰/۶۷۶	۰/۸۶۲	۰/۴۱۵	۰/۷۶۷
شایستگی‌های سازمانی	شایستگی‌های سازمانی	برنامه‌ریزی	۰/۷۲۳	۰/۸۸۷	۰/۸۶۲	۰/۸۰۸
		تصمیم‌گیری	۰/۷۱۱	۰/۹۰۸	۰/۸۸۷	۰/۸۶۴
		سازمان‌دهی	۰/۶۰۶	۰/۸۱۲	۰/۷۹۴	۰/۷۷۲
		کنترل	۰/۵۱۸	۰/۶۳۸	۰/۷۰۸	۰/۷۱۱

1. Convergent Validity
2. Composite Reliability (CR)
3. Average Variance Extracted (AVE)

اعتبارسنجی مدل ساختاری (پاسخ به فرضیه‌ها). پس از اعتبارسنجی مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری یا درونی پژوهش بررسی می‌شود. در این قسمت معیارهای اعتبارسنجی مدل ساختاری در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶. معیارهای اعتبارسنجی مدل ساختاری

منبع	تفسیر شاخص	شاخص	نوع اعتبار
چین (۱۹۸۸) و رینگل <sup>۲</sup> (۲۰۰۴)	واریانس توضیحی یک متغیر درون‌زا را نسبت به واریانس کل آن توسط متغیرهای برون‌زا اندازه‌گیری می‌کند. برای این شاخص مقادیر بزرگ‌تر از ۰/۶۷۰ قوی، بزرگ‌تر از ۰/۳۳۳ متوسط و کمتر از ۰/۱۹۰ ضعیف تلقی می‌شود.	ضریب تعیین <sup>۱</sup> (R <sup>۲</sup> )	اعتبار مدل
چین (۱۹۹۸)	ضرایب مسیر بین متغیرهای پنهان باید بر اساس علامت جبری، مقدار و معناداری، نوع رابطه بین دو متغیر را نشان می‌دهد. منفی بودن ضریب، رابطه عکس و مثبت بودن ضریب رابطه مستقیم بین دو متغیر را نشان می‌دهد.	ضرایب مسیر <sup>۳</sup>	اعتبار مدل

نتایج معادلات ساختاری برای بررسی فرضیه‌های پژوهش در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷. نتایج معادلات ساختاری برای بررسی فرضیه‌های پژوهش

جهت رابطه	وضعیت فرضیه	R <sup>2</sup>	t	بتا	فرضیه‌های پژوهش	فرضیه
+	تأیید	۰/۳۱۱	۳/۸۳۸	۰/۵۵۸	شایستگی‌های محوری ← فرآیندهای برنامه‌ریزی	H <sub>۱</sub>
+	تأیید		۴/۷۶۴	۰/۳۳۶	شایستگی‌های محوری فردی ← شناخت مناصب کلیدی	H <sub>۲</sub>
+	تأیید	۰/۴۲۰	۴/۲۱۵	۰/۳۰۲	شایستگی‌های محوری گروهی ← شناخت مناصب کلیدی	H <sub>۳</sub>
+	تأیید		۲/۳۷۲	۰/۱۴۵	شایستگی‌های محوری سازمانی ← شناخت مناصب کلیدی	H <sub>۴</sub>
+	تأیید		۶/۰۶۱	۰/۳۹۷	شایستگی‌های محوری فردی ← شناسایی شرح شغل	H <sub>۵</sub>
+	تأیید	۰/۴۲۸	۴/۱۷۵	۰/۳۴۴	شایستگی‌های محوری گروهی ← شناسایی شرح شغل	H <sub>۶</sub>
+	تأیید		۲/۴۴۴	۰/۱۲۴	شایستگی‌های محوری سازمانی ←	H <sub>۷</sub>

1. Coefficient of Determination
2. Ringle
3. Path Coefficients



شناسایی شرح شغل			
+	تأیید	۲/۶۳۳ - ۰/۱۴۳	شایستگی‌های محوری فردی ← تحلیل شکاف شایستگی
+	تأیید	۰/۳۱۸ ۲/۲۰۶ - ۰/۱۱۲	شایستگی‌های محوری گروهی ← تحلیل شکاف شایستگی
+	تأیید	۵/۰۵۶ - ۰/۵۷۱	شایستگی‌های محوری سازمانی ← تحلیل شکاف شایستگی
+	تأیید	۳/۴۴۷ - ۰/۲۳۷	شایستگی‌های محوری فردی ← فرصت بهبود و توسعه
+	تأیید	۰/۴۰۸ ۲/۳۱۳ - ۰/۱۴۲	شایستگی‌های محوری گروهی ← فرصت بهبود و توسعه
+	تأیید	۴/۷۸۸ - ۰/۵۹۷	شایستگی‌های محوری سازمانی ← فرصت بهبود و توسعه
+	تأیید	۲/۸۱۷ - ۰/۱۹۴	شایستگی‌های محوری فردی ← برنامه بهبود فردی
+	تأیید	۰/۲۴۸ ۲/۸۲۷ - ۰/۱۶۹	شایستگی‌های محوری گروهی ← برنامه بهبود فردی
+	تأیید	۳/۷۹۷ - ۰/۴۸۴	شایستگی‌های محوری سازمانی ← برنامه بهبود فردی
+	تأیید	۲/۶۱۱ - ۰/۱۷۸	شایستگی‌های محوری فردی ← حفظ مهارت‌های افراد
+	تأیید	۰/۲۰۲ ۲/۰۱۴ - ۰/۱۶۷	شایستگی‌های محوری گروهی ← حفظ مهارت‌های افراد
+	تأیید	۳/۷۲۰ - ۰/۴۸۷	شایستگی‌های محوری سازمانی ← حفظ مهارت‌های افراد

$|t| > 1.96$  Significant at  $P < 0.05$ ,  $|t| > 2.58$  Significant at  $P < 0.01$

بر اساس جدول ۷، اگر مقدار آماره تی خارج از بازه معناداری باشد (بیشتر از ۱/۹۶) با احتمال ۰/۹۵ ادعای پژوهشگر مبنی بر وجود رابطه میان متغیرها تأیید می‌شود؛ از طرف دیگر اگر ضریب بتا مثبت باشد بین دو متغیر تأثیر مستقیم و مثبت وجود دارد؛ از این رو کلیه فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شوند. در پژوهش حاضر کلیه فرضیه‌ها تأیید می‌شود و جهت رابطه مثبت است. ضریب تعیین ( $R^2$ ) نشان می‌دهد که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل تبیین می‌شود. ضریب تعیین ( $R^2$ ) برای شایستگی‌های محوری فردی برابر ۰/۴۶۴ است؛ بنابراین متغیرهای قابلیت‌های راهبردی منابع انسانی، قابلیت‌های راهبردی دانشی و قابلیت‌های

راهبردی فرآیندی روی هم‌رفته توانسته‌اند که ۴۶/۴ درصد از تغییرات شایستگی‌های محوری فردی را توضیح دهند.

ضریب بتا نشان‌دهنده شدت و نوع رابطه بین دو متغیر و عددی بین ۱- تا ۱+ است که اگر برابر با صفر شود، نمایان‌گر نبود رابطه خطی بین دو متغیر پنهان است. این ضریب نشان از همبستگی بین دو متغیر پنهان دارد. با توجه به مقدار ضریب بتا سهم بُعد قابلیت‌های راهبردی منابع انسانی بیشتر از سایر متغیرها (بالاترین بتا را دارد) و سهم قابلیت‌های راهبردی فرآیندی کمتر از دیگر متغیرها است (پایین‌ترین بتا را دارد).

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بنا بر اطلاعات جمع‌آوری شده و آزمون‌های صورت‌گرفته تمامی فرضیه‌های پژوهش تأیید شدند؛ این به آن معنا است که فرآیند طی شده در مطالعات نظری و شایستگی‌های محوری انتخاب‌شده مورد تأیید خبرگان قرار گرفته است و اثرات آن‌ها بر جانشین‌پروری قابل ملاحظه است.

در میان متغیرهای پژوهش، شناسایی شرح شغل بیشترین تأثیر را در شایستگی‌های محوری سازمان دارد (۰/۴۲۸) و کمترین تأثیر متعلق به متغیر حفظ مهارت‌های افراد (۰/۲۰۲) است. با توجه به مبانی نظری شایستگی‌های محوری و جانشین‌پروری می‌توان چنین تحلیل کرد که این یافته‌ها مطابق با نتایج نظری است؛ به گونه‌ای که بنا بر پژوهش‌های صورت‌گرفته در اغلب تعریف‌های ارائه‌شده از شایستگی‌های محوری بر رفتار شغلی افراد و توجه به شرح وظایف مدیران کلیدی تأکید شده است. با توجه به نسبت جانشین‌پروری با برنامه‌های راهبردی سازمان تأکید بر ارتقا و هم‌راستاسازی مهارت‌های افراد با ابعاد راهبردی سازمان است؛ بنابراین از همین منظر تأثیر پایین حفظ مهارت‌های موجود در شایستگی‌های محوری قابل تأیید است.

با توجه به نتایج پژوهش مهمترین پیشنهادهای قابل ارائه عبارت‌اند از:

۱. با توجه به تأثیر  $R_2 = 0/428$  شرح شغل بر شایستگی محوری پیشنهاد می‌شود، سازمان‌ها علاوه بر شرح شغل جاری مدیران کلیدی، یک شرح شغل راهبردی متناسب با اسناد بالادستی سازمان تنظیم کنند؛

۲. با توجه به تأثیر  $R_2 = 0/420$  شناسایی مناصب کلیدی بر شایستگی‌های محوری پیشنهاد می‌شود، سازمان با استفاده از مدل‌های شناسایی مناصب کلیدی ضمن شناخت این مناصب فرآیندهای ویژه‌ای برای توانمندسازی مدیران و انتخاب جانشین برای آن‌ها طراحی می‌کند؛

۳. با توجه به تأثیر  $R_2 = 0/641$  سرمایه فکری بر بهبود نظام جانشینی، پیشنهاد می‌شود:

- در نظام برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی رویکرد به منابع انسانی به‌عنوان سرمایه فکری حاکم شود؛
- این دارایی سازمان بر اساس سازوکارهای ایجاد، حفظ و ارتقای سرمایه فکری موردتوجه قرار گیرد
- فرآیندهای پایش و نگهداری از سرمایه فکری در سازمان ایجاد شود؛
- با توجه به اهمیت حیاتی موضوع پیشنهاد می‌شود یک جایگاه ساختاری در سازمان برای پیگیری و اجرای برنامه جانشینی طراحی شود.
- به پژوهشگرانی که در ادامه مسیر این پژوهش تلاش خواهند کرد پیشنهاد می‌شود بر ابعاد و جنبه‌های انگیزشی در شایستگی‌های محوری تأکید کنند و همچنین تکمیل این پژوهش با محور قراردادن ابعاد هدایت و رهبری و مدیریت تغییر به ادامه‌دهندگان مسیر این پژوهش، پیشنهاد دیگری است. برای اجرای مدل یک نظام مدیریت دانش، به‌منظور تولید دانش لازم برای اجرایی‌کردن مدل، طراحی شود.

## منابع

۱. ابوالعلائی، بهزا؛ غفاری، عباس، (۱۳۸۵). مدیران آینده، مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری. مدیران سازمان مدیریت صنعتی.
۲. ابیلی، خدایار (۱۳۸۴). کتاب کنفرانس شایسته سالاری. انتشارات جهاد: تهران.
۳. اسکات، ریچارد (۱۳۷۸). سازمان‌ها سیستم عقلایی، طبیعی و باز (ترجمه حسن میرزایی). انتشارات سمت: تهران.
۴. غفاریان، وفا؛ عمادزاده، مرتضی (۱۳۸۳). مفهوم استراتژی. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۵. فتحی ناصر؛ شعبانی راوری علیرضا (۱۳۸۶). الگوی علمی و تجربی پرورش مدیران آینده سایپا.
۶. معین، محمد (۱۳۷۸). فرهنگ معین. انتشارات امیرکبیر، جلد ۲ و چاپ ۱.
7. Baker, J.C., Maps, J., New, C.C., Szwejzewski, M. (1997). A hierarchical model of business competence. *Integrated Manufacturing Systems*, 8(5), 265-272.
8. Barney, J. A. (1986). Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *Academy of Management Review*, 11(4), 761-800.
9. Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley, New York, NY
10. Chin, W.W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In *Modern Methods for Business Research*, Marcoulides, G.A. (ed.), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp:1295-1336.
11. Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006). Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64.
12. Dulewicz, V. & Herbert, P. (1992). The Relationship between Personality, competences, leadership style and managerial effectiveness. Henley Working Paper, HWP 14/92.
13. Emery, Y. (2002). *Analysis of the Competency Management Process*.
14. Fornell, C., & Lacker, D.F. (1981). Evaluation structural equation models with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
15. Fowler, S.W., King, A.W., Marsh, S.J., & Victor, B. (2000). Beyond products: New strategic imperatives for developing competencies in dynamic environments. *Journal of Engineering Technology Management*, 17(3-4), 357-377.
16. Hayes, J. L. (1979). A New Look at Managerial Competence: The AMA Model of Worthy Performance. *Management Review*, November, 2 – 3.
17. Helton, K. A. & Jackson, R. D. (2007). Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment. *Public Personnel Management*, 36(4), 335-47.
18. Helton, K.; & Jackson, R. (2007). Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment. *Public Personnel management*, 335-347.

19. Hondeghem, A., Vandermeulen, F. (2000). Competency Management in The Flemish and Dutch Civil Service. *International Journal of Public Sector Management*. 13(4), 342.
20. Horan, James P. (2007). workforce and succession playing Report, Department of Human Resources, City and Country of San Francisco, May, WWW.sfgov.org/dhr.
21. Hornbay, A S. (2003). *Oxford Advanced Learners Dictionary*. Londen: Oxford University press
22. Hunte-cox, D.E. (2004). Dissertation: Organization succession planning and the organizational learning capacity. Doctor of Education in Human Resource Development, *George Washington University*. United stae: prokquest information and learning company
23. Intagliata, J., Ulrich, D. & Smallwood, N. (2000). Leveraging Leadership Competencies to produce leadership brand: Creating distinctiveness by focusing on strategy and results. *Human Resource planning*, 23(3), 12-23.
24. Iversen,O.I. (2000). *Managing people towards a Multicultural workforce: An Investigation into the Importance of Managerial Competencies across National Boards in Europe – Differences and Similarities*. Presented at the 8th World Congress on Human Resource Management Paris May
25. Lambertides, N. (2009). sudden CEO vacancy and the Long- run economic Consequences. *Managerial Finance*, 35(7).
26. McCcelland, Rich & Boyatzis (1982). *The Competent Manager measurement*. new York:Sage Pub.
27. Ringle, C.M., Wende, S., & Will, A. (2005). Smart PLS Version 2.0 M3, University of Hamburg.
28. Rothwell, W. J. (2005). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: AMACOM.
29. Schroder, H.M. (1989). *Managerial Competence: The Key to Excellence*. Kendal/Hunt, Dubuque, Iowa.
30. Smilansky, J. (2007). *Developing executive talent*, John Wiley & Sons Ltd, the Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex PO19 8SQ, England.
31. Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, New York.
32. Stuart, R. & Lindsay, P. (1997). Beyond the frame of management competenc(i)es: towards a contextually embedded framework of managerial competence in organizations. *Journal of European Industrial Training*, 21(1), 26-34
33. Ulrich. D., Brockbank. W., Johnson, D., Sandholtz, K.,Younger (2008). HR competencies: mastery at the intersection of people and business, *The RBL Institute, The Society For Human Resource Management*
34. Viitala, R. (2005). Perceived Development Needs Of Managers Compared To an Integrated Management Competency Model. *Journal Of Workplace Learning*, 17(7).
35. Wickramasinghe, V. & De Zoyza, N. (2008). Gender, Age and Marital Status as Predictors of Managerial Competency Needs: Empirical Evidence from a Sri Lankan Telecommunication Service Provider. *Emerald-Gender in Management: An International Journal*, 23(5), 337-354.

36. Young, M. & Dulewicz, . (2009). A study in to Leadership and Management Competencies predicting Superior Performance in the British Royal Navy. *Emerald-Journal of Management Development*, 28(9), 794-820.

37. Herringer, J. M. (2002). Once isn't Enough when Measuring Staff Competence. *Nursing Management*, 33(2), 22.