

نیازسنجی و تدوین بسته آموزشی اثربخش دوره همتا پروری مدیران (جانشین پروری) آماد و پشتیبانی فراجا

منصور روضه‌ای^۱، سید عزیزالله رفعتی^۲، مهدی عرفانیان^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۱

چکیده

زمینه و هدف: با توجه به اهمیت و جایگاه منابع انسانی مناسب و شایسته در توسعه و پیشرفت سازمانی عصر حاضر، سازمان‌ها، ضمن سعی در انتخاب و جذب نیروهای شایسته و کارا، درصددند توانمندی‌ها و شایستگی‌های آنان را ارتقا و گسترش دهند؛ لذا تفکر شایسته‌سالاری و همتا پروری، یکی از ضرورت‌ها و دغدغه‌های سازمان‌های امروزی است. لذا پژوهش حاضر باهدف نیازسنجی و تدوین بسته آموزشی اثربخش دوره همتا پروری مدیران (جانشین پروری) آماد و پشتیبانی فراجا انجام شده است.

روش پژوهش: از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی پیمایشی است و برای شناسایی نیازسنجی و تدوین بسته آموزشی اثربخش دوره همتا پروری مدیران با استفاده از روش تحلیل مضمون، جامعه مورد مصاحبه در روش میدانی با طیف خبرگان حوزه آماد و پشتیبانی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری و برای اولویت‌بندی با استفاده از روش تصمیم‌گیری چند معیاره بهترین-بدترین (BWM)، بهره‌برداری شد.

^۱ استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه جامع علوم انتظامی امین، man.phd.acc@gmail.com

^۲ استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه جامع علوم انتظامی امین، rafatim@gmail.com

^۳ کارشناسی ارشد آماد و پشتیبانی، m.erfaniyan3585@gmail.com

یافته‌ها: یافته‌های تحلیل کیفی منتج به شناسایی ۹ تم سازنده و ۴۰ تم اولیه حوزه تخصصی شد. مهارت‌های تخصصی دوره‌های همتا پروری آماد و پشتیبانی فراجا عبارت‌اند از: نگهداری و تعمیرات (نت)، ترابری، آماد، کنترل اموال، استانداردسازی و تأمین و توزیع و مهارت‌های مشترک عبارت‌اند از مهارت‌های انسانی، فنی و ادراکی.

نتیجه‌گیری: در میان مهارت‌ها، مهارت نت در اولویت نخست و مهارت استانداردسازی، در اولویت آخر و همچنین در میان مهارت‌های مشترک نیز مهارت ادراکی در اولویت نخست و مهارت‌های انسانی و فنی در اولویت‌های بعدی قرار دارند. نتیجه اینکه نگاه ویژه خبرگان آماد و پشتیبانی در رده فراجا، به امر نگهداری و تعمیرات است زیرا معاونت‌های آماد رده‌های فراجا به خصوص در رده‌های صفی، در حوزه نت با چالش‌هایی مواجه می‌باشند و نیاز روزافزونی به مدیران خبره، باتجربه و ماهر کارکشته‌ای دارد.

کلیدواژه‌ها: تدوین بسته آموزشی، همتا پروری، آماد و پشتیبانی فراجا

مقدمه

جانشین‌پروری و هم‌تا پروری به عنوان یک نیاز اساسی برای سازمان و یک رویکرد سیستمی و فرآیند ساختاریافته است که بدون اجرای تکنیک‌ها و دانش کافی، کارایی نخواهد داشت. در واقع جانشین‌پروری یک روش بسیار مؤثر برای تأمین منابع انسانی مستعد و کارآمد برای سازمان‌ها به شمار می‌رود. مدیران و رهبران سازمان در فرآیند جانشین‌پروری با چالش‌های جدی روبه‌رو هستند که آآمد و پشتیبانی فراجا از این قاعده مستثنا نیست و تنها مدیران بدان‌ش و خبره می‌توانند این چالش‌ها را با موفقیت پشت سر بگذارند. مهم‌ترین این چالش در این سازمان، نرخ بالای بازنشستگان و استعفای کارکنان، ایجاد تغییرات لازم و توانایی مقابله با مقاومت‌ها و موانع احتمالی ناشی از تغییرات جانشین‌پروری، ریسک از دست دادن مهره‌های کلیدی، هم‌سو کردن استراتژی‌ها و برنامه‌های سازمان با مدیران جدید، ترس از اختلال در بی‌مسئولیت ماندن پست برای مدت طولانی، است (احمدی بالادهی، ۱۳۹۸: ۸۳). چراکه نیروهای باتجربه و کارآمد شاغل سال‌های اول انقلاب اسلامی، به‌طور فزاینده‌ای در حال بازنشسته شدن هستند و توانمندی‌های مدیریتی نیروی انسانی مستعد برای تصدی مشاغل مدیریتی در راستای تحقق اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴ ضرورت دارد. لذا برای تحقق این هدف، مراحل اجرای مدیریت جانشینی را می‌توان این‌گونه بیان کرد، اول، تهیه بانک اطلاعاتی استعدادها، این مرحله شامل فهرست کردن افراد مستعد بالقوه، نیازمند تدوین حداقل ویژگی‌های افراد موردنظر و مخاطبان برنامه‌های جانشینی است. دوم، ارزیابی مقدماتی با این ارزیابی بر اساس معیارهای طراحی‌شده، تمام افراد مورد ارزیابی مقدماتی قرار می‌گیرند. سوم، تدوین مدل شایستگی سازمان، یکی از رویکردهای نوین در امر آموزش و توسعه مدیران، کاربرد شایستگی‌ها برای طراحی برنامه‌های توسعه مدیران است. مرکز ارزیابی، ترکیبی از ابزارهای متنوع است که در آن، ارزیابانی متعدد، فرد را از ابعاد مختلف و بر اساس مدل شایستگی‌های سازمان مورد ارزیابی قرار می‌دهند. (رضایی میرقائد، ۱۳۹۶: ۱۴۰) لذا در پی این پاسخ هستیم که اساساً مرحله آماده‌سازی جامعه و حکومت برای استقرار جانشین‌پروری مدیران و کادر سازی آینده شامل چه عناصر و رهیافت‌هایی است؟ نیازسنجی در مرحله طراحی برنامه دوره‌ای با شناسایی اهداف همراه با اولویت‌بندی منطقی، بستر مناسبی را برای سازمان‌دهی سایر عناصر برنامه، حول محور این نیازها فراهم می‌آورد و به استفاده مؤثر از منابع و امکانات محدود منجر می‌شود. اگرچه برخی نیازسنجی را اولین مرحله از فرایند برنامه‌ریزی برای تعیین اهداف برنامه و برخی نیازسنجی را بعد از تدوین هدف‌ها در نظر می‌گیرند، اما در دیدگاه‌های

مختلف برنامه‌ریزی آموزشی و دوره^۱، نیازسنجی برای پیش‌بینی اقدامات، بیان رسالت‌ها، تعیین اهداف ویژه، تعیین هدف‌های کلی و به ویژه در سه مرحله اصلی برنامه‌ریزی (تدوین برنامه و عناصر آن)، اجرا (انطباق برنامه با شرایط اجرایی و موفقیت برنامه و ارزشیابی (شناسایی هدف‌های تحقق‌یافته و نیافته) بسیار ضروری است. بنابراین نیازسنجی آموزشی از یکسو ابزاری مهم در طراحی و ارزشیابی برنامه‌های آموزشی است و از سوی دیگر برنامه‌های آموزشی به منظور تأمین نیازهای آموزشی فراگیران طراحی می‌شود. نیاز آموزشی به نیازهایی اطلاق می‌شود که از طریق آموزش قابل‌رفع است و معمولاً در حوزه‌های دانشی، مهارتی و نگرشی مطرح می‌شود. اغلب صاحب‌نظران، نیاز آموزشی را به عنوان فاصله یا شکاف بین وضع مطلوب و موجود در زمینه عملکرد تعریف و عده‌ای دیگر، آن را به مفهوم نقصان تعریف کرده‌اند. بر اساس این تعاریف، شناسایی نیازهای آموزشی معادل شناخت فقدان، کاستی یا زمینه‌های گسترش دانش، مهارت و نگرش‌های مرتبط با عملکرد رضایت‌بخش شغلی است (عباس‌زادگان و ترک‌زاده، ۱۳۸۸: ۶). نیاز آموزشی بیانگر تغییرات مطلوبی است که در فرد یا افراد یک سازمان از نظر دانش و مهارت باید به وجود آید تا فرد یا افراد بتوانند وظایف و مسؤولیت‌های مربوط به شغل ذی‌ربط را در حد مطلوب، قابل‌قبول و منطبق با استانداردهای کاری انجام داده و در صورت امکان زمینه‌های رشد و تعالی کارکنان را در ابعاد مختلف به وجود آورد (ابطحی، ۱۳۹۴: ۴).

معاونت‌های آماد و پشتیبانی یکی از مهم‌ترین ارکان فراجا می‌باشند که وظیفه حمایت و پشتیبانی سایر رده‌های این سازمان را در سطح کل فراجا بر عهده دارد. به دلیل گستردگی اندازه سازمان، تنوع مأموریت، تفاوت در مأموریت‌های سازمان در رده‌های مختلف و وظایف محوله و نقش ویژه‌ای در پشتیبانی از سایر رده‌های فراجا در زمینه برقراری نظم و امنیت بر عهده دارند به مدیران قوی و آگاه به مسائل روز نیازمند است. همچنین دستیابی به سطوح بالای موفقیت و تعالی آماد و پشتیبانی فراجا اجرای برنامه‌های بهبود و تحول سازمانی است تلاش برای بهبود وضعیت انتخاب و انتصاب جانشینان یکی از پیش‌نیازهای موفقیت حوزه معاونت آماد و پشتیبانی فراجا است و لازمه آن وجود مدیران لایق بیشتر در قسمت جانشینی سازمان است. بنابراین با توجه به جایگاه و نقش مهم جانشین پروری در سازمان و ریشه تاریخی طولانی در حوزه مدیریت، در فراجا به شکل یک نیاز جدی موردبررسی قرار نگرفته و متأسفانه مسائل و مشکلاتی به شرح زیر در فراجا به‌طور اعم و در یگان‌های آماد و پشتیبانی فراجا به‌طور اخص طی سال‌های اخیر مشهود است:

۱- در سال‌های اخیر فراجا به سبب مسائلی همچون فوت، بازخرید، بازنشستگی و انتقال مدیران کارآمد و لایق به سازمان‌های دیگر، پست‌های مدیریتی خالی از افراد توانمند شده که چنانچه فکری برای همتا پروری این افراد صورت نگیرد و توجه چندانی به این موضوع نمی‌شود، لذا لطمات جبران‌ناپذیری از جمله به تعویق افتادن اهداف و مأموریت‌های کلان سازمان، ارائه نکردن خدمات مطلوب به جامعه، به وجود آمدن بستر اعمال خلاف بر پیکره سازمان وارد می‌شود؛

۲- بی‌تفاوتی، عدم رغبت، غیبت، بی‌توجهی و کم‌ارزش جلوه نمودن و ... کارکنان به دوره‌های همتا پروری؛

۳- نبود مدل و الگوی بومی شده مدیریت جانشین‌پروری و همتا پروری در فراجا متناسب با نیازهای سازمانی برای جذب و حفظ استعدادها برای قرار گرفتن در پست‌های مدیریتی در آینده؛

۴- کیفی نبودن کلاس‌ها و بسته‌های آموزشی دوره همتا پروری و استفاده از اساتید غیرمتخصص و کم‌تجربه؛

۵- انتخاب و انتصاب مدیرانی غیر از افراد شرکت‌کننده در دوره همتا پروری؛

۶- هماهنگ نبودن بازرسی با حفاظت اطلاعات در خصوص شناسایی کارکنان در دوره همتا پروری.

لذا سؤالات تحقیق را می‌توان این‌گونه بیان نمود:

۱- چه نیازهای آموزشی برای همتا پروری مدیران (جانشین پروری) آماد و پشتیبانی فراجا اثربخش خواهد بود؟

۲- اولویت‌بندی نیازهای شناسایی شده دوره همتا پروری مدیران (جانشین پروری) آماد و پشتیبانی فراجا چگونه است؟

مبانی نظری

مأموریت، نوع، تعداد تخصص‌ها و لزوم اهمیت حوزه آماد و پشتیبانی فراجا مأموریت کلی آماد و پشتیبانی در فراجا شامل برآورد، تأمین، ذخیره‌سازی، توزیع، ترابری، نگهداری و تعمیرات، کنترل اموال و تعیین تکلیف ارقام بی‌استفاده خدمتی و همچنین مأموریت معاونت آماد و پشتیبانی فراجا؛ شامل سیاست‌گذاری و خط‌مشی، طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی، هدایت، هماهنگی و پایبند امور آماد و پشتیبانی و پشتیبانی عمل کلی (امور اجرایی متمرکز) به منظور استمرار پشتیبانی عملیات رده‌های فراجا است.

- امور ستادی تأمین، توزیع و ساماندهی مصرف اقلام عبارت است از خط‌مشی، برنامه‌ریزی و واپایش عملیات تأمین، توزیع و ساماندهی مصرف از طریق نیازسنجی، محاسبه و برآورد مطالبات عملیاتی رده‌ها به تناسب اقلیم، شرایط مأموریتی و شرایط پیرامونی.

- امور ستادی عملیات ترابری عبارت است از خط‌مشی، برنامه‌ریزی و واپایش و ساماندهی فعالیت‌های تأمین اقلام ترابری، بیمه، سوخت، تعیین تکلیف ناوگان ترابری از طریق نیازسنجی، محاسبه و برآورد مطالبات عملیاتی رده‌ها.

- امور ستادی ذخیره‌سازی عبارت است از خط‌مشی، برنامه‌ریزی و واپایش مستمر در خصوص استانداردهای فضای ذخیره‌سازی و تجهیزات مرتبط، برآورد و جانمایی فضاها.

- امور ستادی تعیین تکلیف عبارت است از خط‌مشی، برنامه‌ریزی، هدایت در خصوص بهبود فرآیندها و کیفی سازی و رهایی (تعیین تکلیف) اقلام مازاد، خارج از رده و فرسوده.

- امور ستادی نگهداری و تعمیرات اقلام عبارت است از خط‌مشی، برنامه‌ریزی و هدایت در خصوص نگهداری و تعمیرات اقلام و تجهیزات حین به‌کارگیری.

- امور ستادی استانداردسازی و کنترل کیفیت عبارت است از خط‌مشی، برنامه‌ریزی و هدایت عملیات استانداردسازی و واپایش اقلام، تجهیزات و بررسی شاخص‌های ارزیابی تأمین‌کنندگان برای بررسی کیفیت اقلام ورودی به فراجا و فرآیندهای ارزیابی تأمین‌کنندگان.

- اجرای امور ستادی کنترل اموال عبارت است از خط‌مشی، برنامه‌ریزی و هدایت عملیات شناسایی، واپایش و حسابرسی و رسیدگی به خسارات وارده به اموال فراجا (آیین‌نامه امور آمد و پشتیبانی، ۱۳۹۹).

مفهوم نیازسنجی آموزشی

آموزش در هر سازمان یکی از مهم‌ترین شیوه‌های توسعه و بهسازی منابع انسانی محسوب می‌شود. امروزه از آموزش به عنوان ابزاری رقابتی یاد می‌شود که در سطح فردی جهت توانمندسازی کارکنان، در سطح سازمانی برای توسعه‌سازمانی و نهایت در سطح ملی به منظور افزایش بهره‌وری مورد استفاده قرار می‌گیرد. آموزش در سازمان‌ها بیشتر به توسعه، آموزش و بهبود سه مفهوم دانش و مهارت و نگرش کارکنان اشاره دارد. این مفاهیم سه‌گانه ارتباط بسیار نزدیکی با یکدیگر داشته و موجب ایجاد توانایی، شایستگی و صلاحیت در کارکنان می‌شود. آموزش به کارکنان جهت مشارکت بهتر در دستیابی به اهداف سازمانی کمک‌کننده بوده و در بسیاری از موارد می‌تواند به عنوان درمان و کنش یار

کاتالیزوری در حل مشکلات سازمانی محسوب گردد. آموزش یک ابزار مدیریتی است که برای دستیابی به اهداف متفاوتی در سازمان مورد توجه است. از آموزش به عنوان مداخله‌ای سنجیده، آگاهانه و برنامه‌ریزی شده نام برده می‌شود که می‌تواند راه‌حلی مناسب و اثربخش برای برخی از مشکلات فردی، شغل و سازمانی ارائه نماید. برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی باید بر بهبود سطح فردی و آگاهی افراد، افزایش سطح صلاحیت و شایستگی کارکنان تأکید کرده و یا درصدد بهبود انگیزش کارکنان برای انجام بهتر وظایف شغل باشد (سلطانی و نیکوکار، ۱۳۹۳: ۵۸).

یکی از اهداف اولیه در هر دوره آموزشی ایجاد طرز تفکر صحیح نسبت به کار و سازمان است و انتظار می‌رود بعد از پایان دوره، بینش و نگرشی در کارکنان به وجود آمده باشد که رفتار آن‌ها را در جهت مطلوب و همکاری مؤثر با سازمان تغییر دهد و ذهن آنان طوری شکل گیرد که از اهداف سازمان پشتیبانی نمایند. آموزش کارکنان به حل مشکلات عملیات کمک می‌کند. شکایت و نارضایتی در محیط کار غالباً ناشی از مدیریت ضعیف و بی‌اثر است و معمولاً با آموزش دادن مسئولان در زمینه‌هایی مانند روابط انسانی و رهبری می‌توان این‌گونه مشکلات را حل کرد. همچنین، مسائلی از قبیل ضعیف بودن روحیه کارکنان، هدر دادن منابع و ضایعات بیش‌ازاندازه و روش‌های عملیاتی بی‌اثر را نیز می‌توان با آموزش رفع نمود. آموزش کارکنان فعلی روش مؤثری برای تأمین منابع انسانی موردنیاز سازمان است. چنانچه سازمان نتواند نیروی انسانی موردنیاز خود را از بازار کار (خارج از سازمان) تأمین نماید؛ تنها راه چاره، آموزش، تربیت یا حتی بازآموزی کارکنان موجود در درون سازمان است. آموزش برای خود کارکنان نیز مفید است، زیرا هر چه کارکنان سطح دانش فنی و مهارت‌های شغلی خود را بالاتر ببرند به همان اندازه به ارزش آن‌ها در بازار کار و در نتیجه به توانایی آن‌ها در کسب درآمد بیشتر، افزوده خواهد شد.

امروزه با توجه به گسترش روزافزون فناوری، نوع ماهیت مشاغل سازمانی نیز تغییر می‌یابد. بر این اساس کارکنان به مهارت‌ها و دانش تخصصی جدیدی نوینی نیاز پیدا می‌کنند تا بتوانند عملکرد اثربخشی داشته باشند. سرعت و شتاب تغییرات و تحولات فناوری در زمینه عرصه‌های گوناگون باعث می‌شود که مهارت‌ها، دانش و تخصص مدیران و سرپرستان سازمان‌ها از جمله سازمان آآمد و پشتیبانی فراجا سرعت کهنه‌شده و کارآمدی خود را از دست بدهند.

الگو و مدل نیازسنجی

نیازسنجی آموزشی به نوبه خود فرایندی است که انجام آن مستلزم به‌کارگیری و استفاده از مدل‌ها، الگوها و ابزارهای علمی و عملی است تا بتوان به نتایج حاصل از این فرایند تکیه کرد و آن را به عنوان مبنایی برای پی‌ریزی سایر مراحل برنامه‌ریزی آموزشی به کار گرفت. در این راستا در ادبیات برنامه‌ریزی آموزشی و در طراحی و تبیین فرایند نیازسنجی آموزشی، محققین، مدل‌ها و الگوهای گوناگونی را به عنوان ابزارهای طراحی نیازهای آموزشی ارائه کرده‌اند. الگو در معنای وسیع کلمه به هر نوع ارائه در اشکال ذهنی، فیزیکی، تصویری یا ریاضی، از یک سیستم اطلاق می‌شود. الگوها، ابزاری هستند که برای معرفی یا توصیف یک فرایند یا یک سیستم واقعی یا ذهنی از آن‌ها استفاده می‌شود. آن‌ها درک و پیش‌بینی رفتار سیستم را میسر می‌سازند.

طرح‌ریزی و اجرای پروژه‌های نیازسنجی آموزشی در هر سطحی مستلزم پیروی از طرح و الگوی عملی مشخصی است. انتخاب، طراحی و تدوین الگوی نیازسنجی می‌تواند باعث تسهیل و افزایش دقت و اعتبار فرایند نیازسنجی شود. یک الگوی مناسب باید هدف، قلمرو، روش‌ها و رویه‌های اجرایی، همکاران و سایر ابعاد لازم جهت انجام یک پروژه نیازسنجی آموزشی را مشخص و معین کند. آنچه از تحلیل مدل‌های مذکور به نظر می‌رسد، این است که مدل‌های نیازسنجی آموزشی هر کدام بسته به شرایط و ضوابطی که در خود مدل و گاه در حاشیه آن مطرح می‌شود از کارایی و اعتبار لازم برخوردارند. در ادامه مطابق جدول شماره (۱) تعدادی از الگوهای معروف و متداول نیازسنجی آموزشی معرفی می‌شوند.

جدول شماره ۱: الگوهای معروف و متداول نیازسنجی آموزشی

الگو	هدف
الگوی کافمن و هرمن	تشخیص نیازها جهت انتخاب اقدامات دوره در زمینه برنامه‌ریزی آموزشی باهدف افزایش میزان کارایی و اثربخشی. واکنشی عمل کردن در مقابل تغییرات رفع تعارض‌ها و دستیابی به یک زمینه و خواسته‌های مشترک برای تعیین نتایج موردنظر (عباس زادگان، ۱۳۸۱: ۷۹).
الگوی کالین	جلب مشارکت همگانی و رویکردهای اجرایی و کاربردی برای استفاده از نتایج حاصل از نیازسنجی (عباس زادگان، ۱۳۸۱: ۷۹).
الگوی تحلیل نیازهای	آرمان‌های سازمانی، سطح دانش، مهارت و نگرش موجود در سازمان و

آموزشی سازمانی استوت	عملکرد فردی و سازمانی مورد تحلیل قرار می‌گیرد (Stout, ۱۹۹۳).
الگوی تحلیل (SWOT)	شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی از طریق تحلیل تهدیدها، فرصت‌ها، ضعف‌ها و قوت‌های موجود در هریک از حوزه‌های فعالیت کلیدی سازمان در یک زمینه استراتژیک است (Stout, ۱۹۹۳).
الگوی تحلیل وظیفه و الزامات دانشی - مهارتی آن	شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان مبتنی بر وظایفی که بر عهده دارند در یک زمینه عملی و واقعی سازمانی است؛ با این هدف که درون داد مناسب را جهت طرح‌ریزی‌های آموزشی فراهم آورد. با این حال، با توجه به جامعیت و دقتی که به خرج می‌دهد، درون‌دادهای مناسبی نیز برای توسعه برنامه آموزشی سازمان و ارزشیابی آن فراهم می‌کند. الگوی فوق از پنج مرحله تشکیل می‌شود که هر مرحله دربرگیرنده اقدامات خاصی است (Goldstein, ۱۹۹۳: ۳۰).
الگوی سه مرحله‌ای تعیین نیازهای آموزشی	الف) تجزیه و تحلیل سازمان؛ ب) تجزیه و تحلیل عملیات؛ ج) تجزیه و تحلیل فرد.
الگوی نیازسنجی کافمن، گوریکان و جانسون	باید اطلاعات درباره نیازها را از هر یک از سه بعد مذکور جمع‌آوری نمود و سپس اختلافات موجود بین دیدگاه‌های افراد (هر سه بعد) را مشخص ساخت (فتیحی و اجارگاه، ۱۳۸۴: ۱۰۵).
الگوی نیازسنجی اتحادیه سیستم آموزشی	نشان دادن مراحل مهمی است که در هر مطالعه نیازسنجی باید دنبال شود (فتیحی و اجارگاه، ۱۳۸۴: ۱۰۲).
الگوی ماتریس‌های مهارت	شناسایی سطح مهارت‌های موجود در مقایسه با وضعیت مطلوب و تعیین دقیق نیازهای آموزشی است. بدیهی است کاربرد آن محدود به زمینه‌های مهارتی یا مشاغلی است که مبتنی بر مهارت مدیران است (Truelove, ۱۹۹۷: ۱۶).
الگوی نیازسنجی وودال و وینستتلی	این الگو به‌طور مشخص کار، نقش و شایستگی‌های مدیران را در ارتباط با یکدیگر در نظر می‌آورد و مبنای تعیین نیازهای توسعه می‌داند. این الگو را می‌توان با اندکی تعدیل، در سطح سازمانی و برای تعیین نیازهای آموزشی و توسعه‌سازمانی بکار برد (Woodall, ۱۹۹۸: ۱۱۱).

ایجاد تعهد؛ ارزیابی کار فعلی؛ سنجش عملکرد افراد؛ آزمون کارایی افراد؛ بررسی استعداد افراد؛ پر کردن شکاف‌های پرورشی در سازمان؛ ارزیابی برنامه جانشین پروری.	روش ستاره هفت پر
سازگاری با مدل؛ استاندارد عملکرد؛ ارزیابی نامزدهای جانشینی ارزیابی کانال.	روش کانال رهبری
شناسایی افراد مستعد؛ شناسایی فرصت‌های توسعه و پیشرفت؛ راهکارهای توسعه و پیشرفت؛ اطمینان از پیشرفت؛ بررسی وظایف جدید در سازمان؛	روش گروه تسریع
پیش‌بینی دقیق تغییرات سازمان، شناسایی شایستگی‌های هر موقعیت شغلی و توسعه شایستگی کارکنان	روش مشترک‌المنافع

ابعاد جانشین پروری

مجموعه‌ای از ابعاد اصلی یک نظام جانشین پروری موفق که می‌تواند فرایند پرورش رهبران را ارتقاء دهد یک نظام را تشکیل می‌دهند که در آن هریک از اجزاء بر دیگر اجزاء مؤثرند و از آن‌ها حمایت می‌کنند، این ابعاد مطابق جدول شماره (۲) بیان شده‌اند.

جدول شماره ۲: ابعاد جانشین پروری

ابعاد	تشریح
راهبرد سازمان	برنامه‌ریزی جانشینی ابزار مؤثری برای انتخاب و آماده‌سازی، رهبران با ظرفیت بالا برای طراحی و تمرین راهبرد سازمانی است (Vani, ۲۰۱۹: ۴۱۰). به گفته «سیند کالسون»، در برنامه‌ریزی جانشینی، یکی از پنج ایده اصلی برنامه‌ریزی جانشینی یکی از اجزاء اصلی راهبرد سرمایه انسانی برای ساخت راهکارهای آینده است؛ آنچه مهم است، ایجاد طرحی است که توسط حمایت فرهنگ سازمان و ارزش‌های اصلی پشتیبانی شود و با راهبرد کسب‌وکار هم‌تراز باشد (Kalson, ۲۰۲۰: ۱۹۰).
رهبری سازمانی	مطالعه در مورد تصمیم‌گیران خلاق نشان می‌دهد که رهبران در چندین ویژگی مشترک هستند. آن‌ها می‌دانند که چگونه مردم را با یکدیگر همراه کنند، انگیزه

<p>ایجاد کنند، تصمیمات راهبردی بگیرند و اعتمادسازی کنند و ... آن‌ها تناقضات مدیر دوره را می‌فهمند و معنای ضمنی فرمان و کنترل را می‌فهمند (lack and vang: ۲۰۱۸: ۹۸).</p>	
<p>در برخی سازمان‌ها، فهرست این قابلیت‌ها و ارزش‌ها در بخش‌ها و واحدهای مختلف سازمان متفاوت و مجزا و منعکس‌کننده نیازهای خاص هر سطح یا هر بخش است. همچنین لازم به ذکر است که در بهترین تجارت جهانی تعداد قابلیت‌ها و ارزش‌های مدیریتی موردنظر محدود است و نشان می‌دهد سازمان‌های برتر، در این مورد، سادگی و تمرکز را مهم‌تر از جامعیت و پیچیدگی می‌دانند (Conger، ۲۰۱۸: ۷۲).</p>	<p>شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها</p>
<p>آن‌ها باید تشخیص دهند که افراد مستعد در دسترس برای پذیرش مسئولیت‌های مدیریتی موردنظر باید چه دوره‌های آموزشی را بگذرانند و با استفاده از کدام روش‌های جدید و مؤثر پرورشی، قابلیت‌های خود را بهبود داده و تکمیل کنند. در بهترین تجارب جهانی، روش‌های متنوعی برای پرورش ظرفیت‌ها و مهارت‌های مدیریتی افراد استفاده می‌شود که یادگیری عملی از مهم‌ترین و مؤثرترین آن‌هاست.</p>	<p>آموزش نظام‌های جانشین پروری</p>

پیشینه تحقیق

شیخی و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان شناسایی، تبیین و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استعدادیابی و جانشین پروری به منظور استقرار و توسعه نظام شایستگی انجام دادند. نتایج تحلیل عاملی نشان داد که مؤلفه‌های شناسایی‌شده برای هر متغیر، همبستگی بالایی با آن‌ها دارند و به خوبی توانسته‌اند متغیر اصلی را تبیین نمایند و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها مشخص گردید. نتایج نشان‌دهنده ضرورت وجود برنامه‌های استعدادیابی و جانشین پروری است که مقدمات استقرار و توسعه شایستگی فراهم می‌کند. استعدادیابی شامل شناسایی، انتخاب، جذب، حفظ و توسعه؛ جانشین پروری شامل عوامل علی، زمینه‌ای، درون و برون‌سازمانی و شرایط مداخله‌گر بوده و شایستگی مرتبط با عوامل دانش، مهارت، توانایی و نگرش است.

فرخ‌نژاد و جمالی (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان نیازسنجی آموزشی کارکنان بر مبنای الگوی شایستگی با رویکرد تحلیل سلسله مراتبی گروهی انجام دادند. یافته‌ها نشان داد از میان شایستگی‌ها، مهارت فردی مهم‌ترین نیاز آموزشی کارکنان است و پس‌از آن به ترتیب نیاز به مهارت شخصیتی، مهارت هیجانی و تعاملات اجتماعی و مهارت قابلیت تطبیق و مهارت استدلال قرار دارند. نتایج پژوهش حاضر اهمیت مهارت‌های فردی و شخصیتی را در توسعه شایستگی‌های آموزشی و اثربخشی نیازسنجی نشان می‌دهد. لذا توجه به این مهارت‌ها می‌تواند زمینه اثربخشی بیشتر دوره‌های آموزشی را فراهم آورد.

هاشمی و تمزار (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان نیازسنجی و تعیین اولویت‌های آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان و مدیران عالی فراجا انجام دادند. نتایج نشان داد که نیازسنجی آموزشی با چهار مبنای علمی، بیست دسته نیاز آموزشی را برای ستادهای شخصی فرماندهان عالی آشکار کرد که پنج دسته آن‌ها «مهارت‌های پایه» نام گرفت. دو گروه فرماندهان و ستادهای شخصی آن‌ها، ضرورت آموزش را یکسان ارزیابی کردند، اما تفاوت‌هایی در اولویت‌های آموزشی دو گروه وجود داشت؛ درحالی‌که فرماندهان، تشریفات اداری و شبکه‌سازی را اولویت می‌دانستند، ستادهای شخصی، بر سخنوری و مدیریت زمان تأکید داشتند. مهارت‌های پایه، مهارت ارتباطی و نگرش سیستمی، برای هر دو گروه در اولویت بودند. با توجه به معناداری تفاوت اولویت نیازهای آموزشی شناسایی‌شده، می‌توان این اولویت‌ها را برای برنامه‌ریزی آموزشی هدفمند، مبنای قرار داد و از مزایای رفع نیازهای دارای اولویت بهره برد.

طوطیان و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان ارائه مدل موانع جانشین پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی فراجا انجام دادند. نتایج نشان داد که سازمان فراجا برای داشتن مجموعه‌ای از افراد که بتوانند جانشین‌های مناسبی برای مدیران بازنشسته و مستعفی داشته باشند باید موانع مهم را در نظر داشته و مدیران ارشد با حمایت خود از مقوله جانشین پروری نقش مهم‌تری را در رسیدن به اهداف سازمان ایفا نمایند.

ایلانلو و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان ارائه الگوی جانشین پروری برای فرماندهان دانشگاه امین با رویکرد نظری داده بنیاد انجام دادند. ابزار سنجش پژوهش حاضر را یک فرم مصاحبه نیمه ساختاریافته تشکیل داد که در آن، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی جانشین پروری تنظیم شد. برای فرم مصاحبه مذکور ابتدا کلیه الگوها، یافته‌ها، مطالعات و نظریه‌های ملی و جهانی بررسی شده و سپس توسط کدگذاری باز، شاخص‌ها احصا شدند و بعد توسط کدگذاری محوری، در قالب ابعاد،

مؤلفه‌ها و شاخص‌ها مقوله‌بندی شد. برای ۱۵ نفر از خبرگان حوزه مربوطه ارسال و به مدد کدگذاری انتخابی از طریق مصاحبه، فن دلفی و بارش فکری بر روی خبرگان اجرا و این روند تا اشباع نظری استمرار داشت که در نتیجه ۳ بعد، ۱۷ مؤلفه و ۱۲۶ شاخص برای الگوی جانشین پروری برای فرماندهان دانشگاه امین نهایی گردید. پس از تأیید نهایی و اولویت‌بندی خبرگان در خصوص ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازنده الگوی مذکور این مهم در قالب یک الگو ترسیم و مجدداً الگوی مذکور توسط خبرگان اعتبار یابی شد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها کیفی بوده و در نهایت، به ترتیب اولویت ۳ بعد: ۱- بعد سازمانی، ۲- بعد فرایندهای سازمان، ۳- توسعه سازمان. ۱۷ مؤلفه: ساختار و روش‌ها، فرهنگ‌سازمانی، مدیریت، سیاست‌ها، چشم‌انداز، راهبرد، پذیرش کارکنان، شناسایی مناصب، شناسایی و ارزیابی کاندیدها، جذب کاندیدها، نگهداری کاندیدها، آموزش و بهسازی کاندیدها، به‌کارگیری و ارتقای کاندیدها، برنامه‌ریزی، پیش، نظارت، ارزیابی و ۱۲۶ شاخص برای الگوی مذکور نهایی شد.

احمدی بالادهی (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان "تأثیر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران بر راهبردهای جانشین پروری در فراجا" انجام داد. نتایج تحلیل یافته‌ها نشان داد سبک‌های تصمیم‌گیری بر راهبردهای جانشین پروری تأثیرگذار است. همچنین یافته‌ها نشان داد که عوامل سبک تصمیم‌گیری (عقلانی، شهودی، وابستگی، آنی و اجتنابی) بر جانشین پروری اثر معناداری دارند. نتایج آزمون فریدمن نشان داد سبک وابستگی در اولویت اول قرار دارد؛ در نتیجه بیش‌ترین اثر را بر جانشین پروری دارد؛ سبک اجتنابی در اولویت دوم و سبک عقلانی در رتبه پنجم و پایانی قرار دارد در نتیجه کمترین اثر را بر جانشین پروری در فراجا دارد.

حسینیان و همکاران (۱۳۹۸) مقاله‌ای با عنوان عوامل مؤثر بر جانشین پروری مدیران در پلیس پیشگیری فراجا، انجام دادند. یافته‌های تحقیق نشان داد با اطمینان ۹۵ درصد، سه عامل سازمانی، فرایندی و فردی بر جانشین پروری مدیران در پلیس پیشگیری فراجا، اثرگذار است به گونه‌ای که در بررسی گویه‌های تأثیرگذار، "سبک رهبری مطلوب" در عوامل سازمانی، "آمادگی کارکنان برای ارتقا به پست‌های بالاتر" در عوامل فردی، "ارزیابی نیاز آینده سازمان به مهارت‌ها و پست‌های موردنیاز" در عوامل فرایندی در رتبه اول قرار گرفته است. در نتیجه به یک راهبرد سازمانی توانمندسازی نیاز است که بر توزیع شایستگی تمرکز کند. همچنین با توجه به انتقال سراسری کارکنان به مناطق عملیاتی و دشوار به منظور جلوگیری از هرگونه مشکلات در مأموریت‌های نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، جانشین پروری می‌تواند برای جلوگیری از خلل در کارها مؤثر باشد.

نیک‌پور (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان «تأثیر اجرای نظام جانشین پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی» و باهدف بررسی تأثیر اجرای نظام جانشین‌پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی در بخش دولتی انجام داد. نمونه آماری این پژوهش، تعداد ۲۰۰ نفر از کارکنان سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کرمان است. یافته‌های پژوهش نشان داده است که نظام جانشین پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت می‌گذارد. همچنین از بین جنبه‌های اجرایی نظام جانشین پروری، ارزیابی منابع موجود بیش‌ترین تأثیر مثبت را بر بهره‌وری نیروی انسانی داشته است. آموزش‌های مدیریتی، شناسایی و به‌کارگیری افراد بااستعداد در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

محمودی و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی فرایندی جانشین پروری در کمیته امداد» و باهدف ارائه الگوی فرایندی جانشین پروری به روش نظریه داده بنیاد انجام دادند. جامعه آماری این تحقیق، گروهی از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی شامل استادان دانشگاه، مشاوران منابع انسانی و مدیران ارشد کمیته امداد امام خمینی (ره) بودند که مورد مصاحبه عمیق قرار گرفتند و سرانجام پس از طی کدگذاری‌های سه‌گانه «باز، محوری و انتخابی» مدل مفهومی تحقیق در چارچوب مدل پارادایمی طراحی شد. در این مدل، مؤلفه‌های ویژگی‌های شخصیتی و اعتقادات مذهبی حائز رتبه اول شناخته شدند.

عزیزی (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان نیازسنجی آموزشی رؤسا و فرماندهان کوپ (مورد مطالعه، فرماندهی انتظامی استان فارس) انجام داد. بر اساس نتایج این پژوهش ۴۹ نیاز آموزشی در سه بعد فنی، انسانی و ادراکی تعیین و داده‌ها با استفاده از آزمون آماری t تک نمونه‌ای به کمک نرم‌افزار آماری SPSS تجزیه و تحلیل شد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، ۲۰ نیاز آموزشی برای ارتقای مهارت‌های فنی با کسب میانگین تجربی ۴/۲۸، ۱۲ نیاز آموزشی برای ارتقای مهارت‌های ادراکی با میانگین ۴/۲۰ و ۱۷ نیاز آموزشی برای ارتقای مهارت‌های انسانی با کسب میانگین تجربی ۴/۱۹ اولویت‌بندی شدند.

عامری و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان بررسی میزان اثربخشی اجرای دوره‌های آموزشی همتا پروری در رسته‌های عملیاتی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران انجام دادند. نتایج نشان داد اجرای دوره‌های همتا پروری در رسته‌های عملیاتی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران دارای اثربخشی بوده است. میزان اثربخشی دوره‌های همتا پروری در رسته‌های عملیاتی بر رفتار عمومی فراگیران ۷۰ درصد، رفتار تخصصی ۴۷ درصد و بر رفتار عمومی و تخصصی ۷۷ درصد بوده است؛ در ضمن میزان رضایت فراگیران از اجرای دوره‌های آموزشی ۸۶/۴ درصد بوده است.

کولیوند و هزارجریبی (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان جانشین‌پروری مدیران با تأکید بر استعدادیابی و شایستگی انجام دادند. یافته‌های به‌دست‌آمده نشان داد الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران شامل ۵ گام (آماده‌سازی و برنامه‌ریزی اولیه، تعیین خط‌مشی، استعدادیابی و شرایط احراز شغل، توسعه و آموزش جانشینان و ارزیابی برنامه) و ۱۹ مؤلفه بوده است. مهدوی و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان نیازسنجی آموزشی کارکنان مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران انجام دادند. سرعت و شتاب تغییرات و تحولات فناوری در زمینه عرصه‌های گوناگون باعث می‌شود که مهارت‌ها، دانش و تخصص مدیران و سرپرستان سازمان‌ها از جمله در مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران به سرعت کهنه‌شده و کارآمدی خود را از دست بدهند. با عنایت به مراتب فوق مسئله مهمی که در این تحقیق مطرح است این است که وضع موجود و مطلوب آموزش و نیازهای آموزشی مشاغل و کارکنان مرکز مطالعات و شهر تهران کدام است؟ برای پاسخگویی به مسئله مطروحه، با استفاده از مدل دیکوم و ماس و صاحبه با خبرگان سازمان و بررسی اسناد و مدارک سازمانی نسبت به طراحی مدل تعیین نیازهای آموزشی کارکنان اقدام و نهایتاً دوره‌های آموزشی موردنیاز مشاغل و کارکنان مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهرداری تهران مشتمل بر عنوان دوره، طول دوره به ساعت، شکل برگزاری دوره، سطح بازآموزی و سرفصل دوره‌های آموزشی تعیین و گزارش نهایی تدوین شد.

مروتی و رضایی (۱۳۹۴) شایستگی‌های موردنیاز برای رهبری معنوی را از منظر نهج‌البلاغه در سه بعد بینشی (اعتقادی، عقلانی و تخصصی)؛ نگرشی (عاطفی و فرهنگ‌سازی) و کنشی (منشی و هدایت‌گر) معرفی کرده‌اند.

فرناندو و سانوسکومار^۱ (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان اثربخشی ترکیب آموزش و توسعه با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در صنعت خودرو در هند انجام دادند. آن‌ها دریافتند که هر سازمانی به نیروی کار بامهارت بالا نیاز دارد. این تضمین می‌کند که کسب‌وکار پس از حرکت منابع به‌آرامی به کار خود ادامه می‌دهد. شناسایی منابع جایگزین و بالقوه در داخل سازمان و ارائه برنامه‌های آموزشی مختلف توسعه شغلی برای تقویت مجموعه مهارت‌ها و مناسب ساختن منبع پشتیبان برای نقش‌های کلیدی مربوطه اولین گام در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است. منتورینگ و غربالگری مستمر جنبه‌های مهم افزایش اعتمادبه‌نفس هستند. همه چیز در مورد برنامه آموزشی و توسعه کارکنان، راهنمایی، آموزش در حین

کار و ارتباط دقیق با منابع جایگزین به موقع است. نتایج به برنامه‌ریزی جانشین پروری پیشرفته کمک می‌کند. موضوعاتی که باید در نظر گرفته شوند می‌تواند شامل رشد افراد برای نقش‌های رهبری و همچنین افزودن استعداد به جایگاه استعدادهای سازمان و کاهش شکاف دانش در عین تضمین تداوم کسب و کار باشد.

مهرین^۱ و علی (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان تأثیر متقابل بین عوامل توسعه کارکنان و برنامه‌ریزی جانشین پروری در پیش‌بینی عملکرد کارکنان، شواهدی از بانک‌های خرده‌فروشی انجام دادند. نتایج حاصل از ۲۳۹ شرکت‌کننده نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی جانشین پروری عملکرد کارکنان بانک را بهبود می‌بخشد. برنامه‌ریزی جانشین پروری واسطه ارتباط بین عوامل توسعه کارکنان و عملکرد کارکنان است.

هانگ^۲ ۲۰۲۲ در پژوهش خود تحت عنوان سیستم‌های جانشین پروری مدیران و پیامدهای منابع انسانی در زمینه سیستم‌های مدیریت جانشین پروری و ستاده‌های منابع انسانی در قالب پرسش‌نامه‌ای شامل ۱۰ شاخص در مهارت برنامه‌ریزی جانشین پروری را تعیین می‌کرد و ۴ شاخص کلیدی ستاده منابع انسانی که شامل اخلاق کارکنان، جو سازمانی، نرخ ترک خدمت کارکنان، تعهد سازمانی و رضایت شغلی می‌شد صورت داد. این تحقیق نشان داد که بعضی از ویژگی‌ها مانند متعهد کردن مدیران صف، شاخص‌های جانشین پروری غیرسیاسی، قابل‌اعتماد بودن کارکنان برنامه‌ریزی جانشین پروری، بازنگری و بازخورد و سیستم‌های اطلاعاتی مؤثر بر روی عملکرد منابع انسانی تأثیرگذار است.

تیلور و مک‌گراو^۳ (۲۰۲۱) با عنوان مدیریت جانشین پروری در سازمان‌های استرالیایی در بین ۲۱۱ نفر از کارشناسان منابع انسانی در سازمان‌های استرالیایی انجام گرفت و طی آن مشخص شد در کمتر از نیمی از سازمان‌ها این برنامه اجرایی شده و عمر آن نیز کمتر از ۵ سال است. مهم‌ترین مشوق‌های این برنامه بهبود نتایج کسب و کار و نیاز به کسب مهارت‌های جدید در سازمان بوده است. ضمن آن‌که رابطه مثبتی بین اندازه، ساختار و حوزه فعالیت سازمان و تمایل آن به اجرای جانشین‌پروری مشاهده شد. مهم‌ترین عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه نیز عبارت بودند از، سطح بالای تعهد مدیر ارشد سازمان،

1 - Mehreen

2 - Huang

3 - Taylor, T., McGraw, P

حمایت مدیران ارشد، مشارکت مدیران صف در تعیین کاندیدها، برنامه‌های توسعه و اتصال به استراتژی‌های کسب‌وکار.

رابی و والیو^۱ (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان آموزش سمت و برنامه‌ریزی جانشینی برای رهبران آموزش بین‌المللی کالج جامعه انجام دادند. در این پژوهش سه سؤال مطرح شد، الف) چگونه پروفایل رهبران آموزش بین‌المللی کالج‌های جامعه با مدیران ارشد اجرایی کالج‌های محلی و افسران ارشد بین‌المللی دانشگاه مقایسه می‌شود. ب) چه شباهت‌هایی در مسیرهای شغلی برای این سه پست اداری وجود دارد. و ج) رهبران آموزش بین‌المللی کالج جامعه چه مهارت‌های منحصربه‌فردی را برای آموزش موقعیت رهبری و برنامه‌ریزی جانشینی تشخیص می‌دهند.

بزل^۲ و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان خوب، بد و زشت برنامه‌ریزی جانشین پروری، دیدگاه مقایسه‌ای انجام دادند. در این مقاله، نویسندگان خلاصه‌ای از استراتژی‌های برنامه‌ریزی جانشین پروری (یا فقدان آن) را که توسط سازمان‌های غیرانتفاعی در ایالات متحده، اروپا و آمریکای لاتین اجرا می‌شوند، ارائه می‌کنند و در مورد اینکه چگونه سازمان‌های غیرانتفاعی، در سطح ملی و بین‌المللی برنامه‌ریزی جانشین پروری عمدی، می‌توانند شروع به توسعه فرهنگ کنند، بحث می‌کنند.

گابریل^۳ و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان بررسی برنامه‌ریزی جانشینی و جایگزینی در سازمان‌های کاری انجام دادند. این پژوهش مشخص کرد که برنامه‌ریزی جانشین پروری و برنامه‌ریزی جایگزینی دو استراتژی متفاوت هستند. برنامه‌ریزی جانشین پروری حول محور توسعه افراد از طریق آموزش، راهنمایی، مربی‌گری است، درحالی‌که برنامه‌ریزی جایگزین بر روی برآورده ساختن نیازهای اضطراری در سازمان متمرکز است.

الرادحی^۴ و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان تأثیر برنامه‌ریزی جانشین پروری بر نوآوری محصول و خدمات در مشاغل خانوادگی در یمن انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد که بین برنامه‌ریزی جانشین پروری و چهار بعد آن رابطه معناداری وجود دارد. انتخاب جانشین و آموزش، استراتژی کسب‌وکار پس از جانشینی، نقش متصدی پس از جانشینی، انتشار تصمیم جانشینی با نوآوری محصول و خدمات.

1 - Raby, R. L., & Valeau, E. J

2 - Besel

3 - Gabriel

4 - Alradhi

مورنو^۱ و همکاران (۲۰۱۹) با عنوان "استفاده از ساختار حکمرانی مشترک موجود در توسعه برنامه‌ریزی جانشینی رهبری"، انجام دادند به این نتیجه رسیدند که روشن بودن راهبردها و اهداف راهبردی سازمان موجبات اجرای موفق و اثربخش برنامه‌های جانشین پروری و مدیریت استعدادها را فراهم می‌آورد.

ویتو^۲ (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان توسعه رهبری در خدمات انسانی، تغییرات در آموزش آژانس، سرمایه‌گذاری سازمانی، رضایت مشارکت‌کنندگان و برنامه‌ریزی جانشین پروری انجام داد. این پژوهش استفاده از یک مطالعه موردی چندگانه، طراحی روش‌های چندگانه، یافته‌های کیفی را در مورد رویکردهای مختلف توسعه رهبری، زمینه‌سازمانی، نتایج آموزشی و برنامه‌ریزی جانشین پروری در دو آژانس سلامت روان کودکان در انتاریو، کانادا مقایسه می‌کند. یافته‌های کلیدی برجسته شده‌اند، آموزش رسمی و فرصت‌های یادگیری غیررسمی. میزان سرمایه‌گذاری سازمانی، فشارهای داخلی و خارجی آژانس؛ نتایج مختلط در رابطه با رضایت، یادگیری، و کاربرد تمرینی شرکت‌کنندگان؛ و عدم برنامه‌ریزی جانشینی آژانس/بخش. مفاهیم مفهومی و عملی برای رهبران آژانس و محققان آینده برجسته شده است.

جمع‌بندی از پیشینه تحقیق با نگاه تحلیلی و بیان خلاءهای تجربی و نظری و ارائه نوآوری:

با توجه به بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش آشکار می‌شود که دوره همتا پروری مدیران (جانشین پروری) دارای پیشینه طولانی بوده اما در خصوص نیازسنجی و تدوین بسته آموزشی اثربخش پژوهش‌های کمتری صورت گرفته است. لذا این پژوهش، به شیوه کیفی تلاش می‌کند تا خلاءها را که تاکنون در سازمان انجام‌نشده و در سازمان‌های دیگری اگر صورت گرفته بیشتر فراخور آن سازمان است لذا در این مسیر، پژوهش‌گر بر بنیان‌های نظری و تجربی اندیشمندان و پژوهشگران قبلی تکیه می‌کند و از مبانی مرور شده که به‌طور خلاصه در جدول شماره (۳) ارائه شده است برای شناسایی هرچه دقیق‌تر و علمی‌تر استفاده می‌کند. همچنین این تحقیق در راستای بهبود دوره همتا پروری مدیران (جانشین پروری) است و همین امر جنبه نوآوری این کار است که تاکنون در هیچ تحقیق دیگری بررسی نشده است.

جدول ۳: خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه تحقیق

1 - Moreno

2 - Vito

پژوهشگران	عنوان	نتایج پژوهش
شیخی و همکاران (۱۴۰۱)	شناسایی، تبیین و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استعدادیابی و جانشین‌پروری به منظور استقرار و توسعه نظام شایستگی	ضرورت وجود برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری است و استعدادیابی شامل شناسایی، انتخاب، جذب، حفظ و توسعه؛ جانشین‌پروری شامل عوامل علی، زمینه‌ای، درون و برون‌سازمانی و شرایط مداخله‌گر بوده و شایستگی مرتبط با عوامل دانش، مهارت، توانایی و نگرش است.
فرخ‌نژاد و جمالی (۱۴۰۰)	نیازسنجی آموزشی کارکنان بر مبنای الگوی شایستگی با رویکرد تحلیل سلسله مراتبی گروهی	از میان شایستگی‌ها، مهارت فردی مهم‌ترین نیاز آموزشی کارکنان است و پس‌از آن به ترتیب نیاز به مهارت شخصیتی، مهارت هیجانی و تعاملات اجتماعی و مهارت قابلیت تطبیق و مهارت استدلال قرار دارند. لذا توجه به این مهارت‌ها می‌تواند زمینه اثربخشی بیشتر دوره‌های آموزشی را فراهم آورد.
هاشمی و تمزار (۱۴۰۰)	نیازسنجی و تعیین اولویت‌های آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان و مدیران عالی فراجا	دو گروه فرماندهان و ستادهای شخصی آن‌ها، ضرورت آموزش را یکسان ارزیابی کردند، فرماندهان، تشریفات اداری و شبکه‌سازی را اولویت می‌دانستند، ستادهای شخصی، بر سخنوری و مدیریت زمان تأکید داشتند. مهارت‌های پایه، مهارت ارتباطی و نگرش سیستمی، برای هر دو گروه در اولویت بودند. با توجه به معناداری تفاوت اولویت نیازهای آموزشی شناسایی‌شده، می‌توان این اولویت‌ها را برای برنامه‌ریزی آموزشی هدفمند، مبنا قرار داد و از مزایای رفع نیازهای دارای اولویت بهره برد.

<p>سازمان فراجا برای داشتن مجموعه‌ای از افراد که بتوانند جانشین‌های مناسبی برای مدیران بازنشسته و مستعفی داشته باشند باید موانع مهم را در نظر داشته و مدیران ارشد با حمایت خود از مقوله جانشین پروری نقش مهم‌تری را در رسیدن به اهداف سازمان ایفا نمایند.</p>	<p>ارائه مدل موانع جانشین پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی فراجا</p>	<p>طوطیان و همکاران (۱۳۹۹)</p>
---	---	--------------------------------

به ترتیب اولویت ۳ بعد: ۱- بعد سازمانی، ۲- بعد فرایندهای سازمان، ۳- توسعه سازمان. ۱۷ مؤلفه: ساختار و روش‌ها، فرهنگ سازمانی، مدیریت، سیاست‌ها، چشم‌انداز، راهبرد، پذیرش کارکنان، شناسایی مناصب، شناسایی و ارزیابی کاندیدها، جذب کاندیدها، نگهداری کاندیدها، آموزش و به‌سازی کاندیدها، به‌کارگیری و ارتقای کاندیدها، برنامه‌ریزی، پایش، نظارت، ارزیابی و ۱۲۶ شاخص برای الگوی مذکور نهایی شد.

<p>ارائه الگوی جانشین پروری برای فرماندهان دانشگاه امین با رویکرد نظری داده بنیاد</p>	<p>ایلانلو و همکاران (۱۳۹۹)</p>
---	---------------------------------

<p>موضوعاتی که باید در نظر گرفته شوند می‌تواند شامل رشد افراد برای نقش‌های رهبری و همچنین افزودن استعداد به جایگاه استعدادهای سازمان و کاهش شکاف دانش در عین تضمین تداوم کسب‌وکار باشد.</p>	<p>اثربخشی ترکیب آموزش و توسعه با برنامه‌ریزی جانشین پروری در صنعت خودرو در هند</p>	<p>فرناندو و سانسوسکومار (۲۰۲۲)</p>
---	---	-------------------------------------

پژوهش‌های مورد مطالعه چه در داخل و یا خارج کشور اصولاً تمرکز پژوهش‌ها در جانشینی و همتا پروری در مشاغل دولتی و به ویژه نظامی نبوده و اصولاً در سطوح مدیرعاملان و بر راه‌های کسب درآمد بهتر تمرکز داشته است. همچنین پژوهش‌ها در این سطح کاربردی و عملیاتی نبوده که به صورت موردی و علمی داده‌ها را در اختیار فرماندهان نظامی قرار دهد و خطرات خلاء مدیران در آینده را پیش‌بینی کند. نکتهٔ بعد این‌که این پژوهش از خصیصه جامع‌نگری (برنامه‌ریزی جانشین پروری حول محور توسعه افراد از طریق آموزش، راهنمایی، مربیگری) و آماری برخوردار است درحالی‌که پژوهش‌های پیشین اغلب، برنامه‌ریزی جایگزین بر روی برآورده ساختن نیازهای اضطراری در سازمان متمرکز است. با توجه به بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش آشکار می‌شود که جایگاه

آموزش در نظام مدیریت منابع انسانی دارای پیشینه طولانی بوده اما در خصوص آسیب‌های بسته‌های آموزشی دوره‌های هم‌تا پروری پژوهش‌های کارا و اثربخش انجام نشده است. لذا این پژوهش، به شیوه کیفی تلاش می‌کند تا نیازسنجی و تدوین بسته آموزشی اثربخش دوره هم‌تا پروری مدیران (جانشین پروری) آآمد و پشتیبانی فراجا را که تاکنون در سازمان انجام نشده و در سازمان‌های دیگری اگر صورت گرفته بیشتر از منظر دیگری به آن اشاره شده و این یک خلاء محسوب می‌گردد را شناسایی و در نهایت راهکارهای عملی برای آنان پیشنهاد نماید. بدون تردید، در این مسیر، پژوهشگر بر بنیان‌های نظری و تجربی اندیشمندان و پژوهشگران قبلی تکیه می‌کند و از مبانی مرور شده برای شناسایی هرچه دقیق‌تر و علمی‌تر استفاده می‌کند.

همچنین این تحقیق در راستای بهبود دوره‌های هم‌تا پروری است و همین امر جنبه نوآوری این کار است که تاکنون در هیچ تحقیق دیگری بررسی نشده است. همچنین باید اشاره کرد که در مورد بسته‌های آموزشی دوره هم‌تا پروری، ادبیات بسیار محدود بوده و عمده کارهای انجام شده در مورد مدیریت منابع انسانی بوده است.

روش تحقیق

تحقیق حاضر، با توجه به هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی به شمار می‌رود چراکه به دنبال نیازسنجی و تدوین بسته آموزشی اثربخش دوره هم‌تا پروری مدیران (جانشین پروری) آآمد و پشتیبانی فراجا است. همچنین از نظر روش، این پژوهش در زمره پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی است. ابزار گردآوری اطلاعات شامل: الف) روش‌های اسنادی؛ ب) روش‌های میدانی: شامل مطالعه کیفی است، از آراء و نظرات تخصصی خبرگان تجربی، جهت نیازسنجی و تدوین بسته آموزشی اثربخش دوره هم‌تا پروری مدیران (جانشین پروری) آآمد و پشتیبانی فراجا و به کمک ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته بهره‌برداری شد. مصاحبه روش مناسبی برای جمع‌آوری داده‌ها در تحلیلتم است چراکه مصاحبه‌ها مبتنی بر تجارب و گفتگوهای روزانه هستند و افراد مصاحبه‌کننده فرصتی برای مصاحبه با افراد دیگر در یک موقعیت خاص به صورت چهره به چهره پیدا می‌کنند. پس از انجام ۱۲ مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان، پژوهشگر قانع شد دیگر مطالب جدیدی مطرح نخواهد شد و نیازی به انجام مصاحبه جدید وجود نداشت. شایان‌ذکر است با توجه به استقبال مصاحبه شوندگان از موضوع تحقیق و تمایل آنان به غنی‌تر شدن نتایج تحقیق، میانگین مدت زمان مصاحبه‌ها ۱ ساعت و ۱۰ دقیقه بوده است. برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها با معیارهای خاص پژوهش کیفی بررسی‌های لازم شامل

مقبولیت و قابلیت تأیید صورت گرفته است، جهت افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط شرکت‌کنندگان استفاده شد. برای رسیدن به آن، علاوه بر بازگرداندن گفتار و پنداشت‌ها در طول انجام مصاحبه و خلاصه کردن گفته‌های مصاحبه‌شونده، در پایان تمام مصاحبه‌ها توسط مصاحبه‌گران تأیید یا اصلاح شد، متن کامل تایپی و دست‌نویس شش مصاحبه اول همراه با کدهای سطح اول به افرادی که از آن‌ها مصاحبه به‌عمل آمده بود جهت تأیید و یا اصلاح برگردانده شد که همگی مورد تأیید قرار گرفته و نکات پیشنهادی آن‌ها در نظر گرفته شد. برای قابلیت تأیید در مرحله پایانی طبقات به‌دست‌آمده به پنج نفر از مشارکت‌کنندگان اولیه به منظور بازبینی و تأیید برگردانده شد و نکات پیشنهادی اعمال گردید. درگیری مداوم با زمینه و بازنگری ناظرین که بر اساس آن متن کامل سه مصاحبه اولیه پیاده شده همراه با کدگذاری باز به سه تن از اعضای هیئت‌علمی ارائه و نظر تأییدی آن‌ها دریافت شد که در جهت پیاده کردن و کدگذاری صحیح متون به این روند کمک بسیاری کرد.

برای اولویت‌بندی مهارت‌های شناسایی شده با استفاده از روش تصمیم‌گیری چند معیاره بهترین-بدترین (BWM)، بهره‌برداری شد. این مدل به عنوان یکی از روش‌های رتبه‌بندی بوده و جزو مدل‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه محسوب می‌گردد این تکنیک جایگزینی ساده برای تکنیک AHP است تا تعداد مقایسه‌های زوجی کمتر شود و میزان سازگاری نظرات بالاتر رود پرسشنامه روش بهترین-بدترین ساده و کارتر از روش AHP است زیرا تعداد مقایسه‌های کمتری دارد اما حل مسئله BWM از تکنیک AHP سخت‌تر است.

یافته‌ها

الف- یافته‌های کیفی تحقیق

با توجه به مبانی نظری و پیشینه تحقیق، مداخل ورود به بحث با خبرگان تشریح شده است را می‌توان شامل؛ مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی دانست. با استفاده از این کلیدواژه‌ها و باهدف شناسایی این مهارت‌ها، مصاحبه‌ها انجام شده است. کدهای اولیه و مقولات مربوطه که از این مصاحبه‌ها استخراج شده است، لازم به ذکر است در اینجا به بخشی از کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها استخراج شده است تا بتوان نمونه‌ای از روش‌های انجام کار را نشان داد. کدهای تعریف‌شده در این بخش با علامت‌های اختصاری مانند؛ T به معنی استاد دانشگاه و E به معنی خبره حوزه آماد و پشتیبانی نشان داده شده است. ضمناً A کدم‌های استخراج شده است.

جدول ۴: کدگذاری اولیه

کد تم	فراوانی تم	تم اولیه	کد منبع	نمونه نقل قول
A _۱	۹	نت	T _۱	تدوین بسته آموزشی برای جانشین پروری آآمد به عنوان مدیر ادارات کل و مراکز اجرایی، بسیار ضروری و فنی است که مهم ترین مهارت به طور کلی، مدیریت آآمدی است که شامل آآمد، ترابری، استانداردسازی، کنترل اموال و نت است.
			E _v

بنابراین در پاسخ به سؤال اول تحقیق، در جدول ۱، بر اساس مصاحبه‌های صورت گرفته طبق گام نخست تحلیلتم، ۴۲ تم پایه به عنوان مهارت‌های مورد نیاز دوره هم‌تا پروری آآمدی استخراج گردیده است. با توجه به یافته‌های حاصل از اجرای تحلیل بالا، تم‌های اولیه استخراج شده و مضامین سازنده یا مؤلفه‌ها تشکیل شده است. به این ترتیب که تم‌های اولیه بر اساس هم‌خوانی آن‌ها با یکدیگر طبقه‌بندی شده‌اند. هر یک از طبقات، مختص یک مهارت و آموزش است. همچنین نوع مهارت‌های استخراج شده نیز در قالب مهارت‌های تخصصی و مشترک تقسیم شده است. یافته‌ها در جدول شماره (۵) ارائه گردیده است.

جدول ۵: تعیین تم‌های سازنده

نوع مهارت	تم اولیه	تم سازنده
تخصصی	نت	نت
تخصصی	ترابری	ترابری
تخصصی	کنترل اموال	کنترل اموال
تخصصی	عملیات ترابری	ترابری
تخصصی	استانداردسازی	استانداردسازی
تخصصی	فنون خرید	تأمین و توزیع

تأمین و توزیع	تحلیل بازار	تخصصی
کنترل اموال	ذخیره سازی	تخصصی
کنترل اموال	مدیریت سوخت	تخصصی
نت	مهندسی نگهداری و تعمیرات	تخصصی
کنترل اموال	تعیین و تکلیف اقلام آمادی	تخصصی
تأمین و توزیع	تأمین و توزیع	تخصصی
ترابری	مدیریت بیمه	تخصصی
استانداردسازی	استانداردسازی اقلام آمادی	تخصصی
استانداردسازی	کنترل کیفیت	تخصصی
آمادی	اقلام سرمایه ای	تخصصی
آمادی	اقلام عمومی	تخصصی
ترابری	رسیدگی به خسارت	تخصصی
ترابری	امور پلاک	تخصصی
آمادی	تولید و چاپ	تخصصی
آمادی	سازماندهی سلاح، مهمات و تجهیزات	تخصصی
آمادی	انبارداری	تخصصی
طرح و برنامه	برنامه ریزی	مشترک
طرح و برنامه	برآورد و پیش بینی	مشترک
آمادی	کار با سامانه های آماد و پشتیبانی	مشترک
فنی	حسابداری و حسابرسی	مشترک
ادراکی	برآورد طرح های عملیاتی	مشترک

مشترک	تحلیل فرآیندها	ادراکی
مشترک	امور قراردادها	فنی
مشترک	اصول و فنون مذاکره	انسانی
مشترک	شناخت قوانین حقوقی	فنی
مشترک	ترسیم خط‌مشی‌ها و راهبردها	ادراکی
مشترک	امور رایانه‌ای	فنی
مشترک	رفتار سازمانی	انسانی
مشترک	ارزیابی عملکرد	انسانی
مشترک	بودجه‌ریزی	فنی
مشترک	حل مسئله	ادراکی
مشترک	بهبود روش‌ها	فنی
مشترک	مدیریت پروژه	فنی
مشترک	مدیریت استرس	انسانی
مشترک	مدیریت منابع	ادراکی
مشترک	ساختار سازمانی	انسانی
مشترک	تجزیه و تحلیل چالش‌ها	ادراکی
مشترک	زبان تخصصی آآمد	فنی

بنابراین بر اساس مصاحبه‌های صورت گرفته، در مجموع ۹ تم سازنده و ۴۰ تم پایه به عنوان مهارت‌های موردنیاز دوره فرد آماده برای جانشینی آآمد استخراج گردید که در جدول شماره (۶) ارائه شده است.

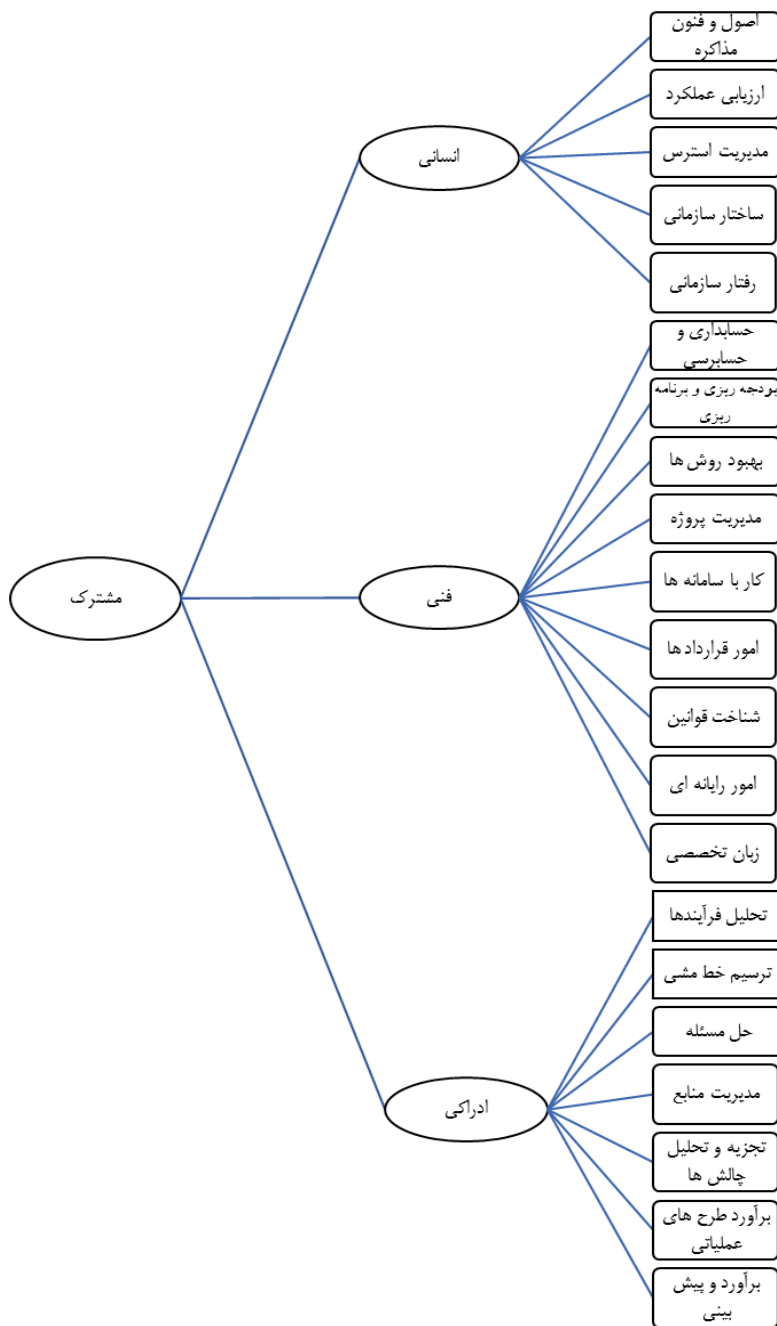
جدول ۶: مهارت‌های تخصصی و مشترک

مهارت	تم سازنده	تم اولیه
تخصصی	نت	تعیین و تکلیف اقلام آمادی

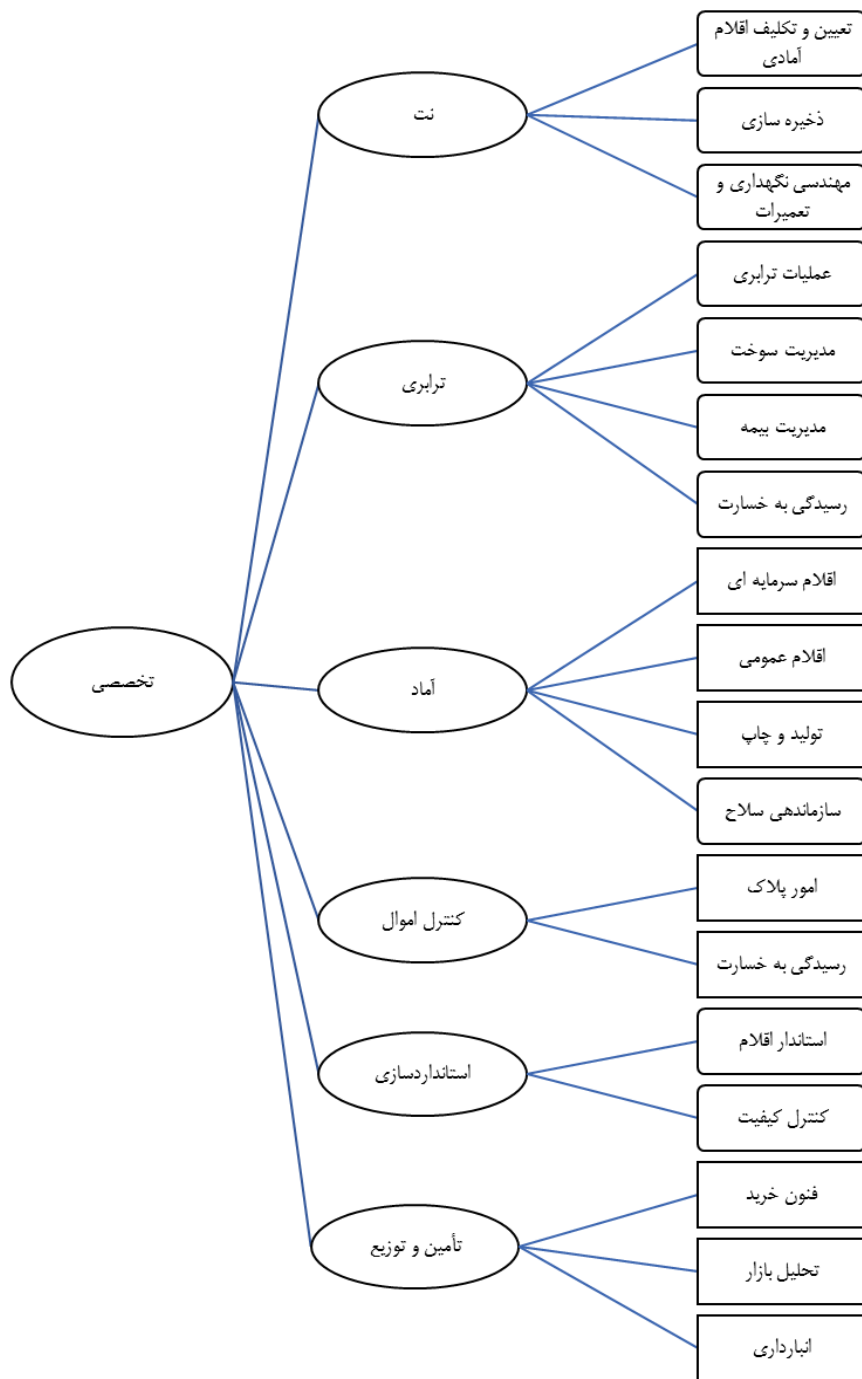
ذخیره سازی		
مهندسی نگهداری و تعمیرات		
عملیات ترابری	ترابری	
مدیریت سوخت		
مدیریت بیمه		
رسیدگی به خسارت		
اقدام سرمایه ای		آمادی
اقدام عمومی		
تولید و چاپ		
سازمان دهی سلاح، مهمات و تجهیزات		
امور پلاک	کنترل اموال	
رسیدگی به خسارت		
استانداردسازی اقلام آمادی	استانداردسازی	
کنترل کیفیت		
فنون خرید	تأمین و توزیع	
تحلیل بازار		
انبارداری		
اصول و فنون مذاکره	انسانی	مشترک
ارزیابی عملکرد		
مدیریت استرس		

ساختار سازمانی		فنی
رفتار سازمانی		
حسابداری و حسابرسی		
بودجه‌ریزی		
برنامه‌ریزی		
بهبود روش‌ها		
مدیریت پروژه		
کار با سامانه‌های آآمد و پشتیبانی		
امور قراردادها		
شناخت قوانین حقوقی		
امور رایانه‌ای		
زبان تخصصی آآمد		
تحلیل فرآیندها	ادراکی	
ترسیم خط‌مشی‌ها و راهبردها		
حل مسئله		
مدیریت منابع		
تجزیه و تحلیل چالش‌ها		
برآورد طرح‌های عملیاتی		
برآورد و پیش‌بینی		

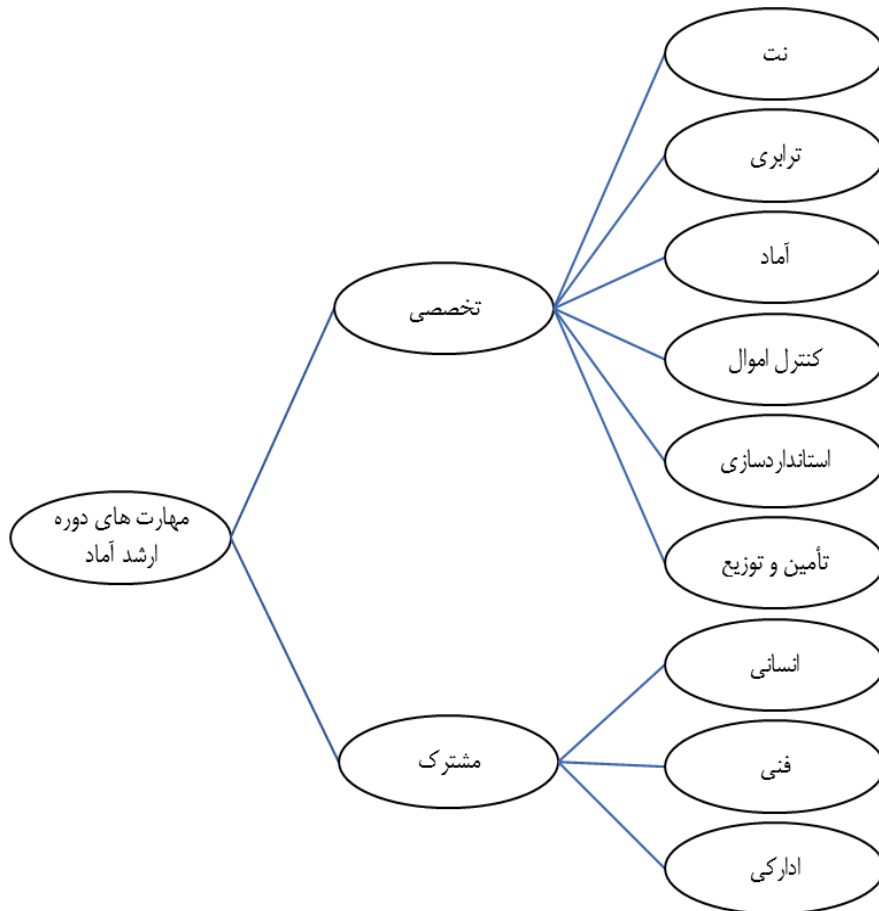
بر اساس جدول شماره (۶)، شبکه تماتیک در شکل ۱ و ۲ ارائه شده است.



شکل ۱: شبکه تماتیک نیازسنجی مهارت‌های مشترک دوره‌های هم‌تا پروری آآمد و پشتیبانی فراجا



شکل ۲: شبکه تماتیک نیازسنجی مهارت‌های تخصصی دوره‌های همتا پروری آماد و پشتیبانی فراجا



ب- یافته‌های کمی تحقیق

در این بخش به اولویت‌بندی مهارت‌های شناسایی شده در بخش قبل پرداخته شده و سؤال دوم تحقیق پاسخ داده شده است. برای این منظور از روش بهترین-بدترین (*BWM*) بهره‌برداری شده است. بدین منظور ابتدا نظر خبرگان در خصوص بهترین و بدترین مهارت درخواست شده است. بر اساس نظر آنان، در میان مهارت‌های تخصصی، مهارت «نت» مهم‌ترین و «استانداردسازی» کم‌اهمیت‌ترین مهارت تخصصی دوره‌های همتا پروری مدیریت آماد مورد نظر قرار گرفت.

جدول ۷: نظر کارشناسان در مورد اهمیت مهارت‌ها

میانگین نظرات	مهارت
۴.۴۸۲	نت
۳.۷۴۶	آآمد
۳.۸۸۲	ترابری
۳.۸۵۷	کنترل اموال
۳.۰۸۵	استانداردسازی
۳.۶۳۱	تأمین و توزیع
مهم‌ترین مهارت: نت	
کم‌اهمیت‌ترین مهارت: استانداردسازی	

با شناسایی مهم‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین مهارت، قضاوت‌های زوجی خبرگان در قالب اعداد ۱ تا ۹ طی جداول شماره ۸ و ۹ گردآوری شده است. در این جداول میانگین هندسی نظرات ارائه شده است.

جدول ۸: نظر کارشناسان در مورد اولویت مهم‌ترین مهارت بر سایر مهارت‌ها

مهارت	اولویت	مهم‌ترین مهارت
آآمد	۴.۷۶	نت
ترابری	۶.۰۸	نت
کنترل اموال	۷.۲۸	نت
استانداردسازی	۸.۴۶	نت
تأمین و توزیع	۷.۷۸	نت
برنامه‌ریزی	۸.۰۲	نت

جدول 9: نظر کارشناسان در مورد اولویت هر یک از مهارت‌ها بر کم‌اهمیت‌ترین مهارت

مهارت	اولویت	کم‌اهمیت‌ترین مهارت
نت	۸.۴۶	استانداردسازی
آماد	۷.۲۸	استانداردسازی
ترابری	۶.۸۵	استانداردسازی
کنترل اموال	۵.۳۷	استانداردسازی
تأمین و توزیع	۶.۲۴	استانداردسازی
برنامه‌ریزی	۲.۱۸	استانداردسازی

پایه‌سازی مدل برنامه‌ریزی آرمانی BWM منجر به تعیین اوزان مهارت‌ها و متغیرهای کمکی در قالب جدول شماره (۱۰) شده است.

جدول ۱۰: اوزان مهارت‌ها حاصل از روش BWM

متغیرهای کمکی				وزن	مؤلفه
z-	z+	y-	y+		
۰	۰	۰	۰	۰.۳۶۰	نت
۰	۰	۰.۱۹۴	۰	۰.۱۱۷	آمادی
۰	۰	۰.۲	۰	۰.۰۹۲	ترابری
۰	۰	۰.۱۵۸	۰	۰.۰۷۱	کنترل اموال
۰	۰	۰	۰	۰.۰۴۳	استانداردسازی
۰	۰	۱.۷۱۰	۰	۰.۲۶۷	تأمین و توزیع

همچنین مقدار نرخ ناسازگاری صفر است و نشان‌دهنده سازگاری وزن‌های محاسبه‌شده است. بنابراین، اولویت‌بندی مهارت‌ها در جدول شماره (۱۱) ارائه شده است.

جدول ۱۱: اولویت‌بندی مهارت‌ها

اولویت	وزن	مؤلفه
۱	۰.۳۶۰	نت
۲	۰.۲۶۷	تأمین و توزیع

۳	۰.۱۱۷	آماد
۴	۰.۰۹۲	ترابری
۵	۰.۰۷۱	کنترل اموال
۶	۰.۰۴۳	استانداردسازی

هم‌چنین در میان مهارت‌های مشترک، مهارت «ادراکی» مهم‌ترین و «فنی» کم‌اهمیت‌ترین مهارت مشترک دوره‌های هم‌تا پروری مدیریت آماد مورد نظر قرار گرفت.

جدول ۱۲: نظر کارشناسان در مورد اهمیت مهارت‌ها

میانگین نظرات	مهارت
۷.۹۸	ادراکی
۶.۸۶	انسانی
۴.۰۶	فنی
مهم‌ترین مهارت: ادراکی	
کم‌اهمیت‌ترین مهارت: فنی	

با شناسایی مهم‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین مهارت، قضاوت‌های زوجی خبرگان در قالب اعداد ۱ تا ۹ طی جداول شماره ۱۳ و ۱۴ گردآوری شده است. در این جداول میانگین هندسی نظرات ارائه شده است.

جدول ۱۳: نظر کارشناسان در مورد اولویت مهم‌ترین مهارت مشترک بر سایر مهارت‌ها

مهارت	اولویت	مهم‌ترین مهارت
انسانی	۴.۸۶	ادراکی
فنی	۷.۳۹	ادراکی

جدول ۱۴: نظر کارشناسان در مورد اولویت هر یک از مهارت‌ها بر کم‌اهمیت‌ترین مهارت مشترک

مهارت	اولویت	کم‌اهمیت‌ترین مهارت
ادراکی	۷.۵۴	فنی
انسانی	۵.۸۷	فنی

پایه‌سازی مدل برنامه‌ریزی آرمانی **BWM** منجر به تعیین اوزان مهارت‌های مشترک و متغیرهای کمکی در قالب جدول شماره ۱۵ شده است.

جدول ۱۵: اوزان مهارت‌های مشترک حاصل از روش **BWM**

متغیرهای کمکی				وزن	مؤلفه
z-	z+	y-	y+		
۰	۰	۰	۰	۰.۴۳۸	ادراکی
۰	۰	۰.۲۰۹	۰	۰.۳۲۴	انسانی
۰	۰	۰.۴۰۶	۰	۰.۲۳۸	فنی

همچنین مقدار نرخ ناسازگاری صفر است و نشان‌دهنده سازگاری وزن‌های محاسبه‌شده است. بنابراین، اولویت‌بندی مهارت‌های مشترک در جدول شماره (۱۶) ارائه شده است.

اولویت	وزن	جدول ۱۶: اولویت‌بندی مهارت‌ها مؤلفه
۱	۰.۴۳۸	ادراکی
۲	۰.۳۲۴	انسانی
۳	۰.۲۳۸	فنی

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌ها فقدان برنامه جانشین است. در بیشتر سازمان‌ها از توانایی و مهارت‌های افراد توانمند بهره‌گیری لازم صورت نمی‌گیرد. بیشتر سازمان‌ها از روش‌های تجربی به جای اصول علمی برای جانشینی مدیران استفاده می‌کنند. این پژوهش باهدف نیازسنجی و تدوین بسته آموزشی اثربخش دوره همتا پروری مدیران (جانشین پروری) آماد و پشتیبانی فراجا انجام گرفت. الگوی حاصل نشان می‌دهد که جانشین پروری در آماد و پشتیبانی فراجا از طریق چهار مرحله شناسایی استعدادها، فرماندهی و مدیریت، شکل‌گیری خزانه استعداد، ارزیابی و انتخاب استعدادها، پرورش و توسعه جانشین منتخب صورت می‌گیرد که مبتنی بر نیازسنجی اولیه و سپس تدوین بسته همتا پروری است. با برآورده شدن هدف فوق، می‌توان به آموزش و تربیت مدیران و کارشناسان

ارشدی لایق و توانمند در رسته آحاد و پشتیبانی مراکز آحادی امیدوار بود. یافته‌های تحلیل کیفی منتج به شناسایی ۹ تم سازنده و ۴۰ تم اولیه حوزه تخصصی شد. بر این اساس نخستین نتیجه این تحقیق حاکی از آن است که مهارت‌های تخصصی دوره‌های همتا پروری آحاد و پشتیبانی فراجا عبارت‌اند از: نگهداری و تعمیرات (نت)، ترابری، آحادی، کنترل اموال، استانداردسازی و تأمین و توزیع. با مقایسه مهارت‌های تخصصی شناسایی‌شده در این تحقیق برای دوره موردنظر، مشاهده می‌شود که برخی از مهارت‌های تخصصی در هیچ‌کدام برخی از دوره‌های آحادی دانشگاه امام حسین (ع)، شهید ستاری، دوره جدید دانشگاه علوم نظامی و رشته مصوب مدیریت صنعتی برای همتا پروری موردتوجه قرار گرفته است. از آن جمله می‌توان اشاره کرد که دوره همتا پروری به عنوان مدیریت سرمایه‌های انسانی سازمانی به خوبی در دانشگاه‌ها و حوزه‌های مدیریتی و اجرایی در نظر گرفته نشده است. همچنین بر اساس همان یافته‌ها، دوره‌های تخصصی هر کدام از مهارت‌های شناسایی‌شده دوره‌های همتا پروری آحاد و پشتیبانی دانشگاه علوم نظامی امین عبارت‌اند از دوره‌های «تعیین و تکلیف اقلام آحادی»، «ذخیره‌سازی» و «مهندسی نگهداری و تعمیرات» برای مهارت نت، دوره‌های «عملیات ترابری»، «مدیریت سوخت»، «مدیریت بیمه» و «رسیدگی به خسارت» برای مهارت ترابری، دوره‌های «اقلام سرمایه‌ای»، «اقلام عمومی»، «تولید و چاپ» و «سازمان‌دهی سلاح، مهمات و تجهیزات» برای مهارت آحاد، دوره‌های «امور پلاک» و «رسیدگی به خسارت» برای مهارت کنترل اموال، دوره‌های «استانداردسازی اقلام آحادی» و «کنترل کیفیت» برای مهارت استانداردسازی و دوره‌های «فنون خرید»، «تحلیل بازار» و «انبارداری» برای مهارت تأمین و توزیع.

همچنین یافته‌های تحلیل کیفی منتج به شناسایی ۳ تم سازنده و ۲۲ تم اولیه حوزه مهارت‌های مشترک شد. بر این اساس، سومین نتیجه این تحقیق حاکی از آن است که مهارت‌های مشترک دوره‌های همتا پروری آحاد و پشتیبانی فراجا عبارت‌اند از مهارت‌های انسانی، فنی و ادراکی. بعلاوه دوره‌های هر کدام از مهارت‌های مشترک شناسایی‌شده دوره‌های همتا پروری آحاد و پشتیبانی فراجا عبارت‌اند از دوره‌های «اصول و فنون مذاکره»، «ارزیابی عملکرد»، «مدیریت استرس»، «ساختار سازمانی» و «رفتار سازمانی» برای مهارت انسانی، دوره‌های «حسابداری و حسابرسی»، «بودجه‌ریزی»، «بهبود روش‌ها»، «مدیریت پروژه»، «کار با سامانه‌های آحاد و پشتیبانی»، «امور قراردادها»، «شناخت قوانین حقوقی»، «امور رایانه‌ای» و «زبان تخصصی آحاد» برای مهارت فنی و دوره‌های «تحلیل فرآیندها»، «ترسیم خط‌مشی‌ها و راهبردها»، «حل مسئله»، «مدیریت منابع»، «تجزیه و تحلیل چالش‌ها»، «برآورد طرح‌های عملیاتی»، «برآورد و پیش‌بینی»، «تجزیه و تحلیل چالش‌ها» برای مهارت ادراکی.

در میان دوره‌های مشترک، دوره‌های «نظریه‌های سازمان و مدیریت» جزو دوره‌های قدیم و جدید رشته آماد دانشگاه و رشته مصوب مدیریت صنعتی مشاهده می‌شود که با یافته بالا مبنی بر اختصاص دوره‌های «ساختار سازمانی» و «رفتار سازمانی» برای مهارت انسانی هم‌خوانی دارد. دوره «برآورد و پیش‌بینی پیشرفته» در تمامی دوره‌های قدیم و جدید فراجا در نظر گرفته شده است. این موضوع نیز با نتیجه بالا مبنی بر لحاظ نمودن دوره «برآورد و پیش‌بینی» در دوره مورد نظر هم‌خوانی دارد.

نتیجه دیگر حاکی از آن است که در میان مهارت‌های تخصصی شناسایی شده، مهارت نت در اولویت نخست و مهارت استانداردسازی در اولویت آخر قرار دارد. همچنین در میان مهارت‌های مشترک نیز مهارت ادراکی در اولویت نخست و مهارت‌های انسانی و فنی در اولویت‌های بعدی قرار دارند. این نتیجه نشان‌دهنده نگاه ویژه خبرگان آماد و پشتیبانی فراجا در رده فراجا، به امر نگهداری و تعمیرات است زیرا معاونت‌های آماد رده‌های فراجا به خصوص در رده‌های صفی، در حوزه نت با چالش‌هایی مواجه می‌باشند و نیاز روز افزونی به مدیران خبره، باتجربه و ماهر کارکشته‌ای دارد.

اگرچه سادات هاشمی و تمزار (۱۴۰۰)، عزیزی (۱۳۹۸)، عامری و همکاران (۱۳۹۷) و مهدوی و همکاران (۱۳۹۶) هر کدام به بررسی نیازسنجی آموزشی و اثربخشی برنامه‌های تفصیلی بازنگری و اجرا شده پرداخته‌اند ولی باید اذعان داشت که تاکنون هیچ پژوهشی در خصوص نیازسنجی آموزشی مهارت‌های دوره‌های هم‌تا پروری آمادی انجام نشده است و این پژوهش برای نخستین بار انجام یافته است. به عبارت دیگر پیش از این، مهارت‌های مورد نیاز دوره مذکور در گروه آموزشی آماد و پشتیبانی دانشکده منابع سازمانی و با دریافت نظرات اعضای گروه شناسایی می‌شد.

پیشنهادات پژوهشی و اجرایی

۱- برنامه جانشین پروری به صورت آزمایشی در ستاد فراجا در مقیاسی کوچک اجرا شود. اجرای آزمایشی این امکان را به سازمان می‌دهد تا ضمن جلوگیری از مقاومت‌های شدید که هزینه انجام طرح را بالا می‌برد نسبت به کسب تجربه و احوال آن در کل حوزه عملیاتی اقدام شود.

۲- در خصوص فرهنگ سازمانی نیاز به تحکیم و تقویت فرهنگ موجود از طریق تشکیل کارگاه‌های هم‌اندیشی برای جلوگیری از انتصاب به صورت تجربی و مستقیم خارجی در منابع کلیدی احساس می‌شود و در این راستا حمایت شخص فرماندهی محترم نیاز خواهد بود. در سازمان باید این باور نهادینه شود که افرادی که دارای شاخص‌ها و

- مؤلفه‌های جانشین پروری هستند، می‌توانند عهده‌دار مشاغل کلیدی و حساس باشند.
- ۳- مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج شده در خصوص جانشین پروری طوری تدوین و به‌کارگیری شود که بتوان آثار آن را در اجرای مأموریت‌های سازمانی احساس کرد.
- ۴- فراهم کردن زمینه دسترس‌پذیری مدیران لایه‌های مختلف برای استفاده از تجربه‌های مدیریتی
- ۵- به‌پژوه‌شگران دانشگاه‌های نیروهای مسلح ج.ا.ا. پیشنهاد می‌شود که نیازسنجی آموزش دوره‌های هم‌متا پروری رشته‌آهاده‌پشتیبانی را در سازمان‌ها به‌اجرا درآورده یا به‌روزرسانی نمایند.

منابع

- آیین‌نامه امور آآمد و پشتیبانی. (۱۳۹۹). تهران: انتشارات معاونت طرح و برنامه و بودجه فراجا.
- ابطحی، سیدحسین. (۱۳۹۴). آموزش و بهسازی سرمایه انسانی. تهران، انتشارات لاینز.
- احمدی بالادهی، سید مهدی. (۱۳۹۸). تأثیر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران بر راهبردهای جانشین پروری در ناجا. فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۳۹۸(۵۰)، ۸۴-۶۵.
- ایلانلو، پریسا. خورشیدی، عباس. برزگر، نادر. فقیه آرام. بتول، سلیمی، اکبر. (۱۳۹۹). ارائه الگوی جانشین پروری برای فرماندهان دانشگاه امین با رویکرد نظری داده بنیاد. پژوهش‌های مدیریت انتظامی. ۱۵(۴)، ۶۶۷-۶۸۹.
- حسینیان، شهاخت. روزه‌ای، منصور. شمسی، علیرضا. (۱۳۹۸). عوامل مؤثر بر جانشین پروری مدیران در پلیس پیشگیری ناجا. فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۳۹۸(۴۹)، ۹۹-۱۱۶.
- رضایی میرقائد، هدا. احمدی کهن، علیرضا. کوشکی، علیرضا. (۱۳۹۶). نیازسنجی و تعیین دوره‌های آموزشی کارکنان واحدهای آموزش و پرورش دانشگاه هرمزگان بر اساس رویکرد شایستگی. دو فصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی، ۱۳(۶)، ۱۳۴-۱۶۶.
- شیخی، الهه. حقیقی، مسعود. رزقی رستمی، علیرضا. (۱۴۰۱). شناسایی، تبیین و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استعدادیابی و جانشین پروری به‌طور استقرار و توسعه نظام شایستگی. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی. ۱۰(۱)، ۶۶-۴۵.
- طوطیان، صدیقه. اصغری، حرمت. رستمی، مهدی. (۱۳۹۹). ارائه مدل موانع جانشین‌پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی ناجا. نشریه علمی پژوهش‌های دانش انتظامی دانشگاه علوم انتظامی امین، ۲۲(۲)، ۱۹۵-۱۵۷.
- عباس‌زادگان، محمد. ترک‌زاده، جعفر. (۱۳۸۱). نیازسنجی آموزش در سازمان‌ها، تهران: شرکت سهامی انتشار.
- فنجی و اجارگاه، کوروش (۱۳۸۴). نیازسنجی آموزشی: الگوها و فنون، تهران: انتشارات آبیژ.

- فرخ‌نژاد، امیر. جمالی، غلامرضا. (۱۴۰۰). نیازسنجی آموزشی کارکنان بر مبنای الگوی شایستگی با رویکرد تحلیل سلسله مراتبی گروهی. آموزش در علوم انتظامی, ۹(۳۵), ۶۵-۹۶.
- عامری، محمدرضا. حیدرنژاد، علیرضا. نورمرادی، خسرو. (۱۳۹۷). بررسی میزان اثربخشی اجرای دوره‌های آموزشی همتا پروری در رسته‌های عملیاتی ناجا. فصلنامه نظارت و بازرسی, ۱۲(۴۵), ۳۷-۵۲.
- عزیزیف سعیدی. (۱۳۹۸). نیازسنجی آموزشی رؤسا و فرماندهان کوپ (مورد مطالعه، فرماندهی انتظامی استان فارس). فصلنامه علمی دانش انتظامی فارس, ۵(۱۷), ۱-۲۰.
- کولیوند، علیرضا. هزارجریبی، جعفر (۱۳۹۷). جانشین‌پروری مدیران با تأکید بر استعدادیابی و شایستگی. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی, ۶(۳), ۳۲-۵۵.
- مروتی، سهراب. رضایی، زهرا. (۱۳۹۴). شایستگی‌های موردنیاز برای رهبری معنوی از منظر نهج‌البلاغه. نشریه پژوهشنامه نهج‌البلاغه. ۱(۱), ۳۷-۲۵.
- محمودی، فرخ. بهلولی، نادر. بیک زاد، جعفر. رحیمی، غلامرضا. (۱۳۹۸). ارائه الگوی فرآیندی جانشین‌پروری به روش نظریه داده بنیاد (مورد مطالعه، کمیته امداد امام خمینی (ره)). تحقیقات مدیریت آموزشی, ۱۱(۴۲), ۱۰۲-۸۱.
- مهدوی، عبدالحمید. خالقی، فریبا. احمدی، اکرم. (۱۳۹۶). نیازسنجی آموزشی کارکنان مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران. اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی.
- نیک‌پور، امین. (۱۳۹۸). تأثیر اجرای نظام جانشین‌پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی مورد مطالعه، سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کرمان، مجله توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی, ۱۴(۵۳), ۴۰-۱۹.
- هاشمی، صدیقه سادات. تمزارف فاطمه. (۱۴۰۰). نیازسنجی و تعیین اولویت‌های آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان و مدیران عالی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران. پژوهش‌های مدیریت انتظامی. ۱۶(۲), ۱۹۹-۲۳۸.
- Alradhi, T., Al-Abed, M., & Alkherbi, A. (2020). The Impact of Succession Planning on Product and Service Innovation at Family Businesses in Yemen. *Journal of Impact*, 1(1), 14-14.
- Besel, K., Flores, A., & Chang, C. Y. (2021). The Good, Bad, and Ugly of Succession Planning. A Comparative Perspective. *Board Leadership*, 2021(173), 1-8.
- Conger, J., Fulmer, R (2018). Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*. 81(12), 76.

- Fernando, C., & SanthoshKumar, N. (2022). Effectiveness of Blending Training and Development with Succession Planning in Automobile Industry in India. *Journal of Positive School Psychology*, 11632-11637.
- Gabriel, P. I., Biriowu, C. S., & Dagogo, E. L. J. (2020). Examining succession and replacement planning in work organizations. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2).
- Goldstien, Irwint. (1993). *Training in Organizations*. Brooks Cole Publishing Company, Pacific Grove, California.
- Huang, T (2022). Succession Management Systems and Human Resource Management Outcomes. *International Journal of Manpower*. 22(8), 736.
- Kalsion, L (2020). organization culture and succession. *International Journal*. (30), 3.
- lack and vang (2018). Decision making and building trust. 33(5).
- Mehreen, A., & Ali, Z. (2022). The interplay between employee development factors and succession planning in predicting employee performance. evidence from retail banks. *Industrial and Commercial Training*, (ahead-of-print).
- 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.
- Raby, R. L., & Valeau, E. J. (2021). Position training and succession planning for community college international education leaders. *Community College Journal of Research and Practice*, 45(2), 86-102.
- Stout, Sunny. (1993). *Managing Training*, London, Logan Page.
- Taylor, T., McGraw, P (2021). Succession Planning Practices in Australian Organizations. *International Journal of Manpower*. 25(8), 741.
- Truelove, Steve. (1997). *Training in Practice*, Blackwell.
- Vani, D (2019). Succession planning is an effective tool for selecting managers. 36(3).
- Vito, R. (2018). Leadership development in human services. Variations in agency training, organizational investment, participant satisfaction, and succession planning. *Human Service Organizations. Management, Leadership & Governance*, 42(3), 251-266.

-Woodall, Jean and Diana Winstatly. (1998). Management Development: Strategy & Practice, Blackwell.