

طراحی مدل جانشین پروری مدیران منابع انسانی در چارچوب نظام ارزشی اسلامی

عطار فیضی*^۱

علی الحسینی^۲

زهرا خسروی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۱۰ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۰۱/۲۰

چکیده

جانشین پروری یک راهبردی برای سازمان‌های آینده‌نگر در رویارویی با وقایعی نظیر بازنشستگی، استعفا، جابه‌جایی است تا از ورود افراد ناشایست به پست‌های کلیدی هنگام خروج مدیران اسبق از سازمان، جلوگیری شود. در دو دهه اخیر یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها شناسایی، پرورش و بهره‌گیری از مدیران شایسته می‌باشد. هدف از مقاله حاضر طراحی مدل ساختاری تفسیری جانشین پروری مدیران منابع انسانی با توجه به رویکرد نظام ارزشی اسلامی است. بدین منظور ابتدا با مرور دقیق مبانی نظری و پیشینه پژوهش ابعاد و مؤلفه‌های جانشین پروری شناسایی سپس با توجه به نظر ۱۰ نفر از اساتید حوزه و دانشگاه مدل بومی جانشین پروری مدیران منابع انسانی طراحی گردید. آنگاه با استفاده از نظرات خبرگان و ماتریس‌های مقایسات زوجی و روش ISM به سطح بندی ابعاد مدل بومی جانشین پروری پرداخته شده است. در پایان نیز با روش تحلیل میک مک وضعیت هر متغیر پژوهش مشخص گردید. نتایج تحقیق حاضر می‌تواند دید جامعی را به مدیران منابع انسانی سازمانی در شناخت بیشتر مؤلفه‌های اسلامی و ایرانی در نظام جانشین پروری ارائه نماید.

واژگان کلیدی

جانشین پروری، مدیران، قرآن کریم، نهج البلاغه، تکنیک ساختاری تفسیری (ISM).

۱. استادیار، دکتری مدیریت صنعتی، گرایش تولید و عملیات، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، ساوه، ایران. (نویسنده مسئول:

ammarfeyzi@live.com)

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه قم، ایران. (alieagle110@yahoo.com)

۳. عضو هیئت علمی، گروه حسابداری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرقدس، تهران، ایران.

(zkhosravi100@gmail.com)

۱. مقدمه

مدیریت جانشین‌پروری یک تلاش منظم و پیش‌بینی شده به وسیله سازمان است که تداوم رهبری را در منصب‌های کلیدی حفظ نموده و توسعه سرمایه‌های دانش را برای آینده اطمینان می‌بخشد (نادریان، ۱۳۹۶). بررسی‌ها نشان داده است که حتی در کشورهای توسعه یافته جانشین‌پروری عملاً عملیاتی نشده و در سطح دانشگاهی و تحقیقاتی باقی مانده است. در جهان پویای امروز آن‌چه که می‌تواند حیات بالنده و رو به رشد سازمان‌ها را تضمین نماید وجود نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد است. برای داشتن نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد نیز می‌بایستی مدیرانی ذی صلاح و شایسته تربیت نمود. تربیت و پرورش مدیران نیز نیازمند چهارچوبی جامع و کامل است تا با انتخاب و پرورش صحیح و اثربخش مدیران به اهداف و استراتژی‌های سازمان جامعه عمل پیوشاند (Groves, 2019).

جانشین‌پروری مدیران و اطمینان سازمان‌ها از در اختیار داشتن مدیران مجرب و شایسته در هر زمانی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌هاست. 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، یکی از ضرورت‌ها و دغدغه‌های سازمان‌های امروزی است (ابراهیمی و دیگران، ۱۳۹۶).

از جمله مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر هر جامعه، نقش رهبران و مدیران آن‌هاست. به دلیل اهمیت موضوع، در منابع دینی نیز درباره رهبر و مدیر بسیار صحبت به میان آمده و در این راستا از دو نوع مدیریت یاد شده است: رهبر خیر که به نیکی و سعادت هدایت می‌کند و رهبر شر که پیروان خود را به گمراهی و نابودی می‌کشاند (بقره، ۲۵۷) (ذاکری و دیگران، ۱۳۹۵).

با توجه به تأکید دین مبین اسلام بر حکومت صالحان و شایستگان، در کتاب شریف نهج‌البلاغه، نامه‌ها، حکمت‌ها و خطبه‌های نهج‌البلاغه، معارف، مفاهیم و اشارات مستقیم و غیر مستقیم بسیاری وجود دارد که از آن‌ها می‌توان ضمن دستیابی به مفاهیم مرتبط با شایستگی، رویکرد و جهت‌گیری نسبت به منابع انسانی را استخراج نمود. بدین ترتیب در باب اهمیت انجام تحقیق باید گفت با توجه به ظرفیت‌های کتاب شریف نهج‌البلاغه در بازنمایی سبک زندگی و الگوی حکومتی امام علی (ع) که نمونه‌های حکومت اسلامی و تحت ولایت امام معصوم است، استخراج الگوها و چارچوب‌های فکری برای اداره جامعه اسلامی معاصر حائز اهمیت است. خاصه آن که بسیاری از تئوری‌های اداره امور عمومی و مدیریت منابع انسانی برگرفته از منابع غربی است و به لحاظ مبانی معرفت‌شناختی و انسان‌شناختی با رویکرد اسلامی مطابقت چندانی ندارد. ضمن آن‌که با توجه به گرایش‌های علمی نوین، به تدوین الگوهای بومی توسعه و تأکیدات مقام معظم رهبری بر تدوین و کاربست الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، طراحی الگوهای برگرفته از متون اصیل اسلامی و سیره ائمه معصومین (ع) در اداره امور عمومی و مدیریت بخش دولتی به عنوان عنصر محوری و مجری برنامه‌های پیشرفت ضرورت می‌یابد (سرمست، ۱۳۹۸).

مدیریت جانشین‌پروری به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد با تجربه و توانا برای پر کردن مناصب مدیریتی و رهبری ارشد موجود است. این برنامه، رهبران را قادر می‌سازد استانداردهای عملیاتی و عملکردی مدیران را تعریف کرده، از پیوستگی عملیات مدیریت اطمینان حاصل کنند، کاندیداهای بارز برای پست‌های مدیریت ارشد را شناسایی و توسعه دهند و رضایت کارکنان را از شغلشان افزایش دهند (قدوسی و موسی‌خانی، ۱۳۹۵).

طبق مطالعات انجام شده بعد از مسائل راهبردی و مالی، مدیریت جانشین‌پروری به عنوان سومین مبحث بسیار مهم در سازمان تلقی می‌شود. نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که ۵۱ درصد از متخصصان منابع انسانی استعدادیابی و جانشین‌پروری را نمی‌شناسند و فقط ۲۱ درصد آن‌ها این برنامه را به طور رسمی اجرا می‌کنند. تاکنون مدل‌ها و رویکردهای مختلفی درباره این موضوع شناسایی شده است که مهم‌ترین آن‌ها شامل: مدل ستاره هفت نقطه‌ای، خزانه تسریع، مسیر ارتقاء رهبری و مدل جانشین‌پروری بدون عناوین شغلی می‌باشد.

هدف از مقاله حاضر طراحی مدل ساختاری تفسیری جانشین‌پروری مدیران منابع انسانی با توجه به رویکرد نظام ارزشی اسلامی است. سؤال اصلی تحقیق حاضر با توجه به اهمیت جانشین‌پروری مدیران منابع انسانی این است که؛ چه ابعاد و مؤلفه‌هایی جهت ارزیابی مدیران سازمان‌ها با رویکرد اسلامی باید مورد توجه قرار گیرد؟

پژوهش حاضر با استفاده از نظر اساتید دانشگاهی و مرور مبانی نظری مرتبط با جانشین‌پروری مدیران و با تکیه بر آیات و روایات قرآن کریم و نهج‌البلاغه به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق پرداخته است. در ادامه نیز پس از مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش و شناسایی این ابعاد و معیارها، به بیان روش‌شناسی پژوهش و مدل مفهومی تحقیق، بیان یافته‌های حاصل از طراحی مدل جانشین‌پروری منابع انسانی اسلامی - ایرانی با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری و بیان نتایج و پیشنهادها پرداخته است.

۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم و اهمیت جانشین‌پروری

سازمان‌ها برای حفظ و جذب استعدادها، مدیریت کردن دانش و توسعه افراد به سختی تلاش می‌کنند؛ در حالی که با چالش‌های فزاینده بازار روبرو هستند. جریان فعلی نیروی کار، تکنولوژی در حال تغییر و احتیاج فزاینده برای کیفیت بیشتر با سرعت بالاتر و هزینه کمتر سبب مواجهه با کمبود زمان برای یادگیری می‌شود. در محیط رقابتی و پویای امروزی، جانشین‌پروری به علت رقابت شدید بین‌المللی و تکنولوژی در حال تغییر، بیش از پیش مطرح می‌شود. اساساً جانشین‌پروری فرآیندی دانش محور بوده و محصول و نتیجه کاربست دانش است. تحولات فناوری، جهانی شدن، نیاز به واکنش سریع به تغییرات محیطی و کاهش هزینه‌ها در صحنه رقابت‌های فشرده، کاهش وفاداری در کارکنان، جابجایی، جهانی‌سازی، تمایل به اقتصاد دانش محور، توسعه و پیشرفت تکنولوژی، مسیر شغلی بدون مرز، تغییرات فزاینده، تنوع نیروی کار، تغییر در سلايق و انتظارات کارکنان و ...، ضرورت جانشین‌پروری را تشدید می‌کند (احمدی و چیت‌ساز، ۱۳۹۵).

موفقیت در برنامه جانشین‌پروری

هدف اولیه از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، فراهم کردن تسلسلی از استعداد در درون سازمان برای نگاه داشتن قدرت حیات، حفظ و بهبود عملکرد در هنگام تغییر رهبری است. مبنای برنامه جانشین‌پروری تمرکز بر نیاز سازمان به داشتن ذخایر قوی از کاندیداهای ممکن است که برای تقبل پست‌های رهبری آمادگی دارند (Fadaye et al., 2019). برای موفقیت در برنامه جانشین‌پروری، مدیران بایستی الزامات کاری خود را شناخته بر نقاط قوت و ضعف سازمان خویش وقوف داشته باشند؛ ضمن این که یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت، افراد انتخابی برای تصدی مسئولیت‌های آینده‌اند. فرهنگ سازمانی باید توسعه یابد و در آن نوعی نگرش مثبت نسبت به افراد توانمند توسعه یابد و فقط بر ارشدیت و سابقه آن‌ها تمرکز ننمایند. برای تعیین افراد مناسب در برنامه جانشین‌پروری می‌توان به نظرخواهی از افراد صاحب‌نظر

اقدام کرد. این روش موجب مشارکت مدیران در طراحی برنامه جانشین‌پروری می‌شود. واحد منابع انسانی می‌تواند بر اساس اطلاعات مربوط به سابقه، مدرک تحصیلی، آموزش‌های دریافت شده، ارزیابی عملکرد و سایر ویژگی‌های فرد، افراد مناسب را پیشنهاد دهد؛ ضمن این که برای افزایش دقت و کاهش اعمال نظر شخصی، می‌توان توأمان از چند روش متفاوت برای انتخاب افراد بهره گرفت (Puspitasari & Riyanto, 2020).

آماده سازی سازمان

در این مرحله سازمان‌ها مدل‌های موجود و رویه‌های پیشین در نظام مدیریت جانشین‌پروری را مورد بازنگری قرار داده و خط مشی‌هایی برای پیاده‌سازی سیستم تعیین می‌کنند. در مرحله تعیین خط مشی، تعهد مدیران ارشد و درگیر شدن آن‌ها در برنامه مدیریت جانشین‌پروری، یکی از عوامل کلیدی برای پیاده‌سازی جانشین‌پروری است. راثلول کمبود حمایت مدیران ارشد را به عنوان اولین عامل در فهرست ۷ مشکل عمومی که بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اثر می‌گذارد بیان کرده است (خاشعی و دیگران، ۱۳۹۸).

ایجاد تغییرات فرهنگی، ساختاری و رفتاری و ایجاد ظرفیت‌های مؤثر قانونی در مرحله آماده‌سازی ضروری است. همچنین در این مرحله سازمان می‌باید مناصب کلیدی خود را تعیین نماید. ولف (۲۰۱۲)، مناصب کلیدی را در سازمان، مناصبی دانسته که اهمیت زیادی در تصمیمات عملیاتی و راهبردی سازمان داشته و در موفقیت سازمان تأثیر گذارند زمانی که مناصب کلیدی شناسایی شدند. فرایند شناسایی کاندیداهایی برای پر کردن این مناصب شروع خواهد شد (دانیالی‌ده‌حوض و دیگران، ۱۳۹۷).

تعریف شایستگی‌ها

شناسایی شایستگی‌های مشاغل کلیدی، یک مؤلفه مهم در یک برنامه مدیریت جانشین‌پروری موفق است. بنا بر نظر راثلول (۲۰۰۵)، شایستگی‌ها ویژگی‌هایی هستند که افراد به منظور رسیدن به عملکرد مورد انتظار استفاده می‌کنند. این ویژگی‌ها شامل مهارت، دانش و جنبه‌هایی از تصویر خود، انگیزه‌های اجتماعی، خصوصیات، الگوهای فکری و روش‌های احساس و عمل هستند. شناسایی شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز در هر سطح رهبری، شناسایی و ارزیابی رهبران حال و آینده با قابلیت را امکان‌پذیر می‌سازد.

شایسته‌شناسی

به زعم کاراولی و هال (۲۰۰۳)، مشکل حیاتی در هر برنامه آماده‌سازی رهبران آینده را چگونگی تعریف اصطلاح افراد با قابلیت بیان کرده‌اند، پیش از شناسایی افراد با استعداد، ابتدا، باید استعداد و ویژگی‌های آن در سازمان مورد نظر تعریف شود. هنگام شناسایی افراد با قابلیت پیشرفت بایستی به ارزش‌های سازمان، شایستگی‌های رهبری، عملکرد و هوش و یادگیری توجه شود.

شایسته‌پروری

پس از این که افراد با استعداد شناسایی شدند وارد خزانه استعدادها می‌شوند و با توجه به شرایط احراز شغل شناسایی شده و پس از مشخص شدن شکاف توسعه‌ای، برنامه‌های آموزشی مورد نیاز برای آماده‌سازی افراد با استعداد برای تصدی مشاغل کلیدی مشخص می‌شوند. این برنامه‌ها به دودسته روش‌های ضمن خدمت (گردش شغلی، مربیگری، جانشینی موقت و مطالعه موردی) و روش‌های خارج از محیط کار (بازی‌های مدیریتی، سخنرانی‌ها، روش‌های سمعی-بصری، روش‌های آموزش ایفای نقش) تقسیم می‌شوند.

شایسته‌گماری

این مرحله از فرآیند، گماردن شایستگان در جایگاه مناسب خود است به این معنا که شایسته‌گماری با حفظ تناسب شغل و شاغل، افراد در جایگاهی به کار گمارده می‌شوند که حداکثر کارایی را دارند.

پیشینه پژوهش

کلهری و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان: مدل‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه‌های علوم پزشکی کرمانشاه با رویکرد نظریه داده‌بنیاد پرداختند. مطالعه مذکور با هدف ارائه مدلی معتبر برای مدیریت جانشینی در دانشگاه‌های علوم پزشکی انجام شد. یکی از الزامات استراتژیک هر سازمان، داشتن برنامه برای جایگزینی مدیران، روند کار است. این مطالعه کیفی با طرح اکتشافی متوالی مختلط در سه مرحله انجام شد. در مرحله اول، ۲۹ مقاله بررسی شدند و در مرحله دوم، ۱۲ مصاحبه نیمه ساختاری با کدگذاری باز، محوری و انتخابی کدگذاری شد. بخش کمی با استفاده از ۲۰۵ پرسشنامه محقق ساخته تحلیل انجام شد. مهمترین ابعاد مورد تأکید اعضای هیئت علمی در این مطالعه شامل مهارت‌های مدیریتی، مدیریت ارشد بود. باورها، پیچیدگی محیط، فعل و انفعالات درون بخشی، فشارهای فوق برنامه، سو رفتار سازمانی، بحران مدیران توانمند، مدیریت بومی استان، مدیران درون دانشگاه، جوایز غیر رقابتی، آمادگی جسمی و روحی، استقلال تحصیلی، استفاده از مدل‌های علمی و ترویج فرهنگ مشاوره عوامل تأثیرگذار سازمانی در مدیریت جانشینی شناخته شدند.

سیرفانس و ساتایو (۲۰۲۰)، در پژوهشی به تأثیرات رهبری تحول و آموزش در مدیریت جانشینی به عنوان متغیرهای میانجیگری در تلاش برای افزایش توانایی سازمانی در مزارع، پرداختند. این تحقیق با هدف تجزیه و تحلیل تأثیرات رهبری تحول و آموزش در مدیریت جانشینی به عنوان یک متغیر واسطه در تلاش برای بهبود توانایی سازمانی در مزارع صورت پذیرفته است. این داده‌های تحقیق براساس پرسشنامه‌ای تهیه شده است که در ۱۴۵ پاسخ دهنده توزیع شده است. روش نمونه‌گیری با نمونه‌گیری غیر محتمل. روش تحلیلی مورد استفاده مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با برنامه AMOS 23.0 است. نتایج نشان داد که رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت جانشینی دارد، به همین ترتیب با آموزش، رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت و قابل توجهی بر توانایی سازمانی، آموزش تأثیرات مثبت معنی داری نیز بر توانایی سازمانی و مدیریت جانشینی مثبت معنی دار دارد. تأثیر بر توانایی سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. بر اساس نتیجه تحقیق یافته شده در جایی که انتظار می‌رود بتوان بهتر چهره یک رهبر خوب را ارائه داد و اهداف آموزشی را ارائه داد تا جانشینی مدیریت بتواند در کنار یکدیگر برای بهبود توانایی‌های سازمانی در مزارع به خوبی عمل کند.

پژوهش مستقل و کاملی پیرامون فرایند جانشین‌پروری در نهج البلاغه انجام نشده است. ذاکری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود در پی آن بودند که با بررسی آراء و تفاسیر اندیشمندان و متکلمین مسلمان و خصوصاً آراء و تفاسیر علامه جوادی آملی پیرامون موضوع خلافت الهی در قرآن کریم و مبتنی بر ماجرای خلافت الهی آدم (ع)، به تبیین مدلی برای جانشین‌پروری (خلیفه‌پروری) الهی در زمین بپردازد. نتایج این پژوهش نشان داد شایسته‌شناسی، تعریف شایستگی‌ها، شایسته‌پروری، آماده‌سازی فردی و اجتماعی و ارزیابی مبتنی بر اهداف و کارکردها؛ مهم‌ترین ابعاد و عناصر شاکیه فرایند جانشین‌پروری الهی است. پژوهش‌های دیگر انجام شده مبتنی بر تحلیل محتوای نهج البلاغه عمدتاً

به ارائه مدل های شایستگی و تعریف شایستگی های مدیران و رهبران سازمان های مختلف در جامعه اسلامی اختصاص یافته است.

ازجمله موسی زاده و عدلی (۱۳۸۸)، در پژوهش خود ضمن تبیین مفهوم شایستگی و شایسته سالاری با استفاده از روش تحلیل محتوا به بررسی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران شایسته پرداخته و این معیارها را در سه دسته معیارهای ایدئولوژیک، زمینه ساز و تخصصی دسته بندی کرده اند. مروتی و همکاران (۱۳۹۴)، شایستگی های موردنیاز برای رهبری معنوی را از منظر نهج البلاغه در سه بعد بینشی (اعتقادی، عقلانی و تخصصی)؛ نگرشی (عاطفی و فرهنگ سازی) و کنشی (منشی و هدایتگرگ) معرفی کرده اند. همچنین سادات خوشویی و همکاران (۲۰۱۳) هدف از پژوهش خود را شناسایی شایستگیهای مدیریتی در یک بافت فرهنگی از پایگاه های داده ایرانی و غیر ایرانی برشمرده اند. در این تحقیق از دو کتاب نهج البلاغه و نهج الفصاحه بهره برده و ۲۲ شایستگی فرعی و هشت شایستگی اصلی (رهبری، ارتباطات، تجزیه و تحلیل، تصمیم گیری، دانش، سازگاری، عملکرد و رهبری) را در طراحی الگوی خود به کار برده اند. برخی از پژوهشگران استخراج الگوی شایستگی را بر گروهی خاص از مدیران یا بخش هایی خاص از نهج البلاغه متمرکز کرده اند.

۳. روش شناسی تحقیق

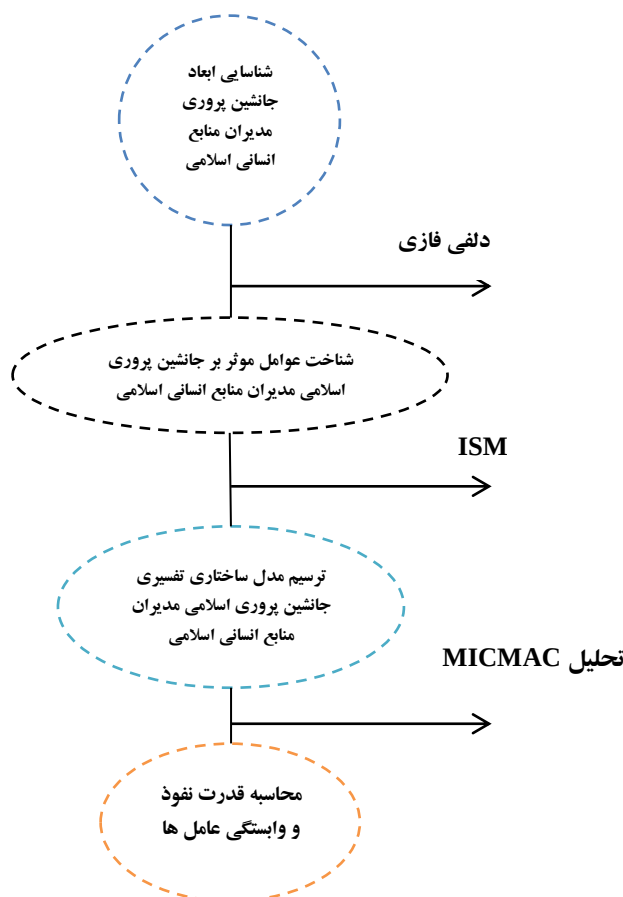
پژوهش حاضر از سه مرحله پیروی می کند. در مرحله اول به شناسایی عوامل موثر بر جانشین پروری مدیران منابع انسانی و توسعه آن در سازمان های اسلامی و ایرانی با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش می پردازد. مرحله دوم با استفاده از تکنیک دلفی فازی و مصاحبه با خبرگان به غربال سازی عوامل موثر پرداخته؛ سپس در مرحله سوم به تعیین روابط بین متغیرها و نوع متغیرها با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) و تعیین نوع معیارها با استفاده از تحلیل MICMAC، می پردازیم. جامعه آماری پژوهش حاضر را ۲۵ نفر از اساتید دانشگاهی که حداقل دارای ده سال سابقه پژوهش و تدریس در حوزه مدیریت منابع انسانی و برنامه ریزی جانشین پروری را دارند، تشکیل می دهند. به دلیل محدود بودن حجم جامعه از روش نمونه گیری تمام شماری بهره برده شد و از تمام اعضای جامعه در غربال سازی عوامل موثر بر جانشین پروری مدیران منابع انسانی و پاسخگویی به پرسش نامه ها و مصاحبه استفاده گردیده است.

مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM)

مدل سازی ساختاری تفسیری توسط اندروسیج در سال ۱۹۷۷ ارائه شد. روش ISM یک روش ساختار تفسیری است که در سال ۲۰۰۶ توسط آگاروال مطرح گردید و در سال ۲۰۰۷ توسط کانان در مقاله ای ارائه شد. در این روش ابتدا به شناسایی عوامل موثر و اساسی پرداخته و سپس با استفاده از روشی که ارائه شده است، روابط بین این عوامل و راه دستیابی به پیشرفت توسط این عوامل ارائه شده است. روش ISM با تجزیه معیارها در چند سطح مختلف به تحلیل ارتباط بین شاخص ها می پردازد. مدل ساختار تفسیری قادر است ارتباط بین شاخص که به صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته اند را تعیین نماید. روش ISM با تجزیه معیارها در چند سطح مختلف به تحلیل ارتباط بین شاخص ها می پردازد. روش ISM می تواند برای تجزیه و تحلیل ارتباط بین ویژگی های چند متغیر که برای یک مسأله تعریف شده اند، استفاده شود روش ISM می تواند برای تجزیه و تحلیل ارتباط بین ویژگی های چند متغیر که برای یک مسأله تعریف شده اند، استفاده شود. طراحی مدل ساختاری تفسیری (ISM) روشی است برای بررسی اثر هر یک از متغیرها بر روی متغیرهای دیگر؛ این طراحی رویکردی فراگیر برای سنجش ارتباط است و این طراحی برای توسعه چارچوب مدل

به کار می رود تا اهداف کلی تحقیق امکان پذیر شود به طور خلاصه گام های اجرای مدل سازی ساختاری تفسیری به صورت ذیل می باشد:

- ۱- شناسایی متغیرهای مرتبط با مسأله؛ ۲- تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری؛ ۳- ایجاد ماتریس دسترسی اولیه؛ ۴- ایجاد ماتریس دسترسی نهایی؛ ۵- بخش بندی سطوح و ۶- ترسیم مدل ساختاری تفسیری پژوهش (آذر و همکاران، ۱۳۹۶). نمودار (۱)، مدل اجرایی پژوهش را نشان می دهد.



نمودار ۱: مدل اجرایی پژوهش

۴. یافته های پژوهش

۴-۱- شناسایی ابعاد جانشین پروری مدیران منابع انسانی اسلامی با دلفی فازی

در این مطالعه الگوریتم اجرای تکنیک دلفی فازی جهت غربال سازی ابعاد جانشین پروری مدیران منابع انسانی اسلامی، بهره خواهیم برد. مراحل دلفی فازی به طور خلاصه عبارتند از: شناسایی طیف مناسب برای فازی سازی عبارات کلامی؛ تجمع فازی مقادیر فازی شده؛ فازی زدایی مقادیر؛ انتخاب شدت آستانه و غربال معیارها. جدول (۱)، اعداد فازی مثلی با طیف لیکرت پنج گزینه ای را نشان می دهد. اعداد فازی قطعی شده در جدول (۱)، با استفاده از رابطه (۱) محاسبه شده اند. اگر $\tilde{N} = (l, m, u)$ باشد. $\tilde{N}$ یک عدد فازی است).

$$\text{Crisp}(\tilde{N}) = \frac{2m + l + u}{4} \quad (\text{رابطه ۱})$$

جدول ۱: اعداد فازی مثلثی و معادل قطعی طیف‌های بیانی (فیضی و همکاران، ۱۳۹۸)

طیف‌های بیانی	اعداد فازی مثلثی			اعداد قطعی
خیلی کم اهمیت	۰/۲۵	۰	۰	۰/۰۶۳
کم اهمیت	۰/۵	۰/۲۵	۰	۰/۲۵
اهمیت متوسط	۰/۷۵	۰/۵	۰/۲۵	۰/۵
مهم	۱	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵
بسیار مهم	۱	۱	۰/۷۵	۰/۹۴

با توجه به نتایج حاصل از جدول (۲)، ابعادی که اختلاف میانگین آن‌ها بیشتر از (۰/۱)، باشد حذف و بقیه ابعاد انتخاب گردید. نتایج حاصل از تحلیل غربال‌سازی ابعاد جانشین‌پروری از میان شانزده بعد ده بعد با تکنیک دلفی فازی انتخاب و آن ابعادی که با رنگ خاکستری مشخص گردیدند از طبق نتایج دلفی حذف گردید.

جدول ۲: اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم دلفی فازی

بعد (عامل)	میانگین قطعی مرحله اول	میانگین قطعی مرحله دوم	تفاوت میانگین قطعی مرحله اول و دوم
آینده نگری	۰/۷۴۱	۰/۹۱۴	۰/۱۷۳
✓عوامل اخلاقی و ارزشی (۱)	۰/۶۳۹	۰/۶۷۵	۰/۰۳۶
تعهد، درگیری و مشغولیت مدیران	۰/۶۳۱	۰/۸۹۸	۰/۲۶۷
✓عدالت (۲)	۰/۵۴۵	۰/۵۷۹	۰/۰۳۴
انعطاف پذیری	۰/۶۲۹	۰/۸۵۲	۰/۲۲۳
✓ساختار فرهنگ سازمانی (۳)	۰/۶۳۷	۰/۶۹۹	۰/۰۶۲
✓آماده‌سازی (۴)	۰/۷۴۱	۰/۷۸۳	۰/۰۴۲
توسعه مشارکت سازمانی	۰/۵۲۴	۰/۷۹۶	۰/۲۷۲
✓تعریف شایستگی‌ها (۵)	۰/۵۷۹	۰/۵۸۹	۰/۰۱
✓شایسته‌شناسی (۶)	۰/۷۴۸	۰/۷۹۵	۰/۰۴۷
✓شایسته‌پروری (۷)	۰/۶۳۱	۰/۶۴۳	۰/۰۱۲
✓شایسته‌گماری (۸)	۰/۷۱۸	۰/۷۳۹	۰/۰۲۱
فرآیند محوری	۰/۵۸۷	۰/۷۱۴	۰/۱۲۷
نتیجه‌گرایی	۰/۶۳۹	۰/۸۷۴	۰/۲۳۵
✓شناسایی معیارهای احراز پست‌های کلیدی (۹)	۰/۵۱۹	۰/۵۲۷	۰/۰۰۸
✓توسعه مدیریت دانش سازمانی (۱۰)	۰/۶۲۸	۰/۶۵۱	۰/۰۲۳

۴-۲- تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری^۱ (SSIM)

این ماتریس یک ماتریس به ابعاد متغیرهاست که در سطر و ستون اول آن متغیرهای مسأله به ترتیب ذکر می‌شوند. آنگاه روابط دو به دوی متغیرها توسط نمادهایی مشخص می‌شود. ماتریس خود تعاملی ساختاری بر اساس بحث و نظرات گروه متخصصان تشکیل می‌شود. برای تعیین نوع روابط پیشنهاد شده است که از نظر خبرگان و کارشناسان بر اساس تکنیک‌های مختلف مدیریتی، از جمله طوفان مغزی و تکنیک گروه اسمی و ... استفاده شود (آذر و همکاران، ۱۳۹۲). جدول (۳)، نمادهای مورد استفاده در تعیین روابط را نشان می‌دهد.

جدول ۳: روابط مفهومی در تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری (الفث و شهریاری‌نیا، ۱۳۹۳)

نماد	مفهوم نماد
V	i منجر به j می‌شود. (سطر منجر به ستون)
A	j منجر به i می‌شود. (ستون منجر به سطر)
X	رابطه دو طرفه i و j وجود دارد
O	رابطه معتبری وجود ندارد

جهت تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری، نخست پرسش‌نامه‌ای طراحی شد که کلیت آن همانند جدول (۳) می‌باشد. به این صورت که عامل جانشین‌پروری مدیران منابع انسانی انتخاب شده در سطر و ستون جدول آورده شد و از خبره خواسته شد که با استفاده از نمادهای جدول (۳)، نوع ارتباطات دو به دوی عامل‌ها را مشخص کند. سپس برای خانه‌هایی که در پرسش‌نامه اختلاف نظر وجود داشت با آن‌ها مصاحبه شد. در نهایت روابطی به دست آمد که در جدول (۴) می‌توان مشاهده کرد.

جدول ۴: ماتریس خود تعاملی ساختاری

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱		A	A	A	O	O	O	O	A	O
۲			V	O	A	A	A	O	O	O
۳				O	O	O	V	O	V	X
۴					O	V	V	O	O	V
۵						V	V	O	V	V
۶							V	V	O	O
۷								O	A	X
۸									O	A
۹										V
۱۰										

¹ Structural Self - Interaction Matrix (SSIM)

۴-۳- ایجاد ماتریس دسترسی اولیه^۲

از طریق تبدیل نمادهای: A, V, X, O به اعداد صفر و یک برای هر متغیر، ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی تبدیل شده که به اصطلاح ماتریس دسترسی اولیه خوانده می‌شود. قوانین تبدیل این نمادها به اعداد صفر و یک در جدول (۵)، نشان داده شده است.

جدول ۵: نحوه تبدیل روابط مفهومی به اعداد (الفث و شهریارینا، ۱۳۹۳)

نماد	i به j	j به i
V	۱	۰
A	۰	۱
X	۱	۱
O	۰	۰

۴-۴- ایجاد ماتریس دسترسی نهایی

پس از آن که ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد، با وارد نمودن انتقال پذیری در روابط متغیرها، ماتریس دسترسی نهایی به دست می‌آید. روش به دست آوردن ماتریس دسترسی با استفاده از نظریه اویلر است که در آن ماتریس مجاروت را به ماتریس واحد (I)، اضافه می‌کنیم و سپس در صورت تغییر نکردن درایه‌های ماتریس به توان n می‌رسانیم (آذرو همکاران، ۱۳۹۶).

۴-۵- بخش بندی سطوح

در این گام، ماتریس دسترسی به سطوح مختلف دسته‌بندی می‌شود. با استفاده از ماتریس‌های دسترسی نهایی، مجموعه خروجی و ورودی برای هر متغیر به دست می‌آید. جدول (۶)، تعیین سطوح عامل‌ها را نشان می‌دهد.

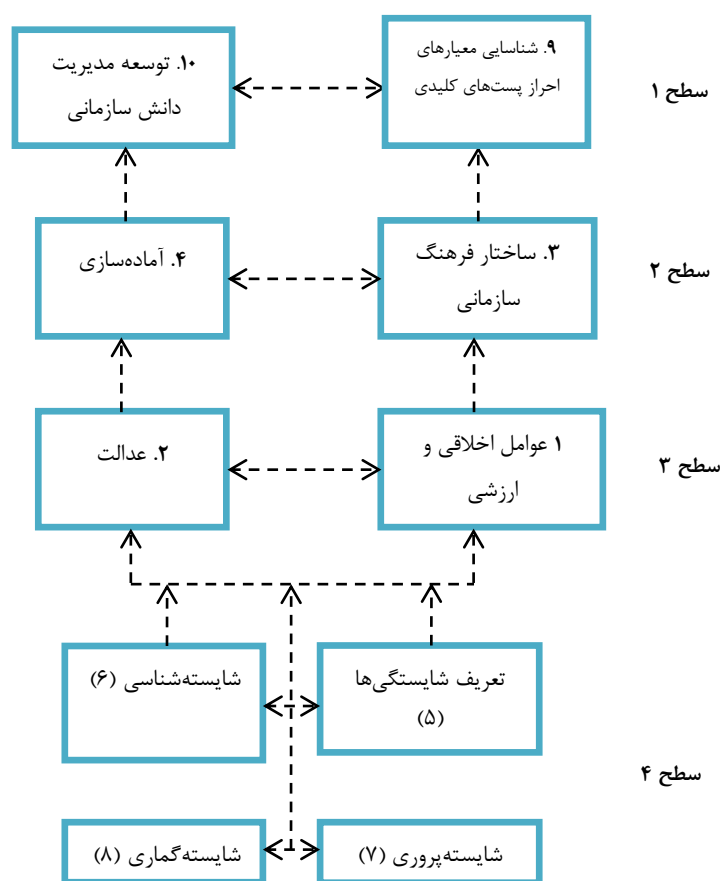
جدول ۶: تعیین سطح متغیرها

عوامل	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
عوامل اخلاقی و ارزشی (۱)	۱ و ۲ و ۳ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	۱ و ۲ و ۶ و ۹	۱ و ۲ و ۶ و ۹	۲
عدالت (۲)	۲ و ۳ و ۶ و ۷	۱ و ۲ و ۳ و ۶ و ۷ و ۱۰	۲ و ۳ و ۶ و ۷	۲
ساختار فرهنگ سازمانی (۳)	۷ و ۸ و ۹	۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	۷ و ۸ و ۹	۳
آماده‌سازی (۴)	۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷	۱ و ۳ و ۶ و ۷ و ۱۰	۳ و ۶ و ۷	۳
تعریف شایستگی‌ها (۵)	۱ و ۲ و ۳ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	۱ و ۵ و ۶	۱ و ۶	۴
شایسته‌شناسی (۶)	۲ و ۵ و ۶ و ۷	۱ و ۲ و ۳ و ۶ و ۱۰	۲ و ۶	۴
شایسته‌پروری (۷)	۲ و ۴ و ۵ و ۷	۱ و ۴ و ۵ و ۱۰	۴ و ۵	۴
شایسته‌گماری (۸)	۱ و ۵ و ۶ و ۸	۲ و ۶ و ۸	۶ و ۸	۴
شناسایی معیارهای احراز پست‌های کلیدی (۹)	۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۹	۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰	۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۹	۱
توسعه مدیریت دانش سازمانی (۱۰)	۱ و ۲ و ۴ و ۶ و ۸ و ۹	۱ و ۲ و ۶ و ۸ و ۹	۱ و ۲ و ۶ و ۸ و ۹	۱

² Reaching Matrix

۶-۴- ترسیم مدل

با توجه به سطوح متغیرها و ماتریس دسترسی نهایی (جدول ۶)، ترسیم می‌گردد. به همین ترتیب متغیرها را بر حسب سطح آن‌ها از بالا به پایین تنظیم می‌شوند. در تحقیق حاضر متغیرها در ۴ سطح قرار گرفته‌اند. شکل (۱)، مدل ISM جانشین‌پروری مدیران منابع انسانی در چارچوب نظام ارزشی اسلامی را نشان می‌دهد. در پایین‌ترین سطح مدل تعریف شایستگی‌ها؛ شایسته‌شناسی؛ شایسته‌پروری و شایسته‌گماری، قرار گرفته است که همانند سنگ زیربنای مدل عمل می‌کنند و برای رسیدن به توسعه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اسلامی مدیران منابع انسانی سازمان می‌بایست از این عوامل شروع شود. در سطح سوم ابعاد عوامل اخلاقی و ارزشی و عدالت قرار دارد که دارای ارتباط متقابل و از چهار عامل سطح چهارم تاثیر می‌پذیرند. ساختار فرهنگ سازمانی و آماده‌سازی در سطح دوم جای می‌گیرند که دارای ارتباط متقابل نیز می‌باشند و در نهایت در سطح اول ابعاد شناسایی معیارهای احراز پست‌های کلیدی و توسعه مدیریت دانش سازمانی قرار گرفته که ابعاد در سطح دو بر سطح یک تاثیرگذار هستند.



شکل ۱: مدل ISM جانشین‌پروری مدیران منابع انسانی

نتیجه‌گیری

در تجزیه و تحلیل میک ماک عامل‌ها (ابعاد)، بر حسب قدرت نفوذ و وابستگی به چهار دسته تقسیم می‌شوند. عامل‌های پیوندی، مستقل، وابسته و خودمختار تقسیم می‌شوند (آذرو همکاران، ۱۳۹۲). با توجه به جدول

(۶) و تعیین سطوح متغیرها میزان قدرت نفوذ و وابستگی آن‌ها در جدول (۷)، عوامل مدل پژوهش و شکل (۲)، خوشه بندی عوامل به روش تحلیل میک‌ماک را نشان می‌دهد.

جدول ۷: درجه قدرت نفوذ و وابستگی عوامل

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
قدرت نفوذ	۷	۷	۵	۵	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱	۱
قدرت وابستگی	۶	۶	۸	۸	۱	۱	۱	۱	۱۰	۱۰

قدرت نفوذ	۱۰	۵ و ۶ و ۸ و ۷										
	۹											
	۸		مستقل				پیوندی					
	۷						۱ و ۲					
	۶											
	۵							۳ و ۴				
	۴											
	۳		خودمختار				وابسته					
	۲											
	۱											۹ و ۱۰
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	

قدرت وابستگی

شکل ۲: خوشه‌بندی عوامل به روش تحلیل میک‌ماک

نتایج حاصل از تحلیل میک‌ماک نشان داد عوامل مورد بررسی در جانشین‌پروری مدیران منابع انسانی اسلامی نقش مهمی را در حرکت به سمت رویکرد انسانی و دینی با توجه به قرار نگرفتن هیچ شاخص در ناحیه خودمختار ایفا می‌نمایند. در بعد نتایج حاصل از تحلیل میک‌ماک نشان داد تعریف شایستگی‌ها؛ شایسته‌شناسی؛ شایسته‌پروری و شایسته‌گماری گام بردارد. در بخش سوم نمودار عوامل وابسته جانشین‌پروری مدیران منابع انسانی که عبارتند از: ساختار فرهنگ سازمانی و آماده‌سازی، شناسایی معیارهای احراز پست‌های کلیدی و توسعه مدیریت دانش سازمانی دسته بندی شدند.

منابع

۱. ابراهیمی، مرتضی؛ الیکی، فهیمه و عباسی، محرم. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین‌پروری سازمانی (مورد مطالعه: مدیران دانشگاه محقق اردبیلی). *توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی*، ۴۳ (۱۲)، ۹۵-۱۲۸.
۲. احمدی، سیدمحمدامین و چیت‌ساز، علی. (۱۳۹۵). تحلیل تأثیر سبک‌های رهبری بر مدیریت جانشین‌پروری (مورد مطالعه: شرکت پالایش گاز فجر جم). *خط مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، ۲۳ (۷)، ۱۳۹-۱۵۵.

۳. تورانی، حیدر؛ صادقی، زینب و نامدارحاجی آقا، سیدمهدی. (۱۳۹۷). تأثیر یادگیری سازمانی بر مدیریت جانشین‌پروری با نقش میانجی تعهد سازمانی. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۲۳ (۶)، ۵۷-۸۰.
۴. حسینی، سیدحسن؛ شائمی‌برزکی، علی و نصرافهانی، علی. (۱۳۹۷). طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی - سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۳۱ (۱۰)، ۲۶-۵۰.
۵. خاشعی، وحید؛ محمدی‌دیانی، مریم؛ دهقانان، حامد و سیدنقوی، میرعلی. (۱۳۹۸). شناسایی معیارهای طرد و شمول در تحلیل گفتمان مدیران یک دستگاه دولتی پیرامون موضوع جانشین‌پروری. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۳۸ (۱۱)، ۱۴۵-۱۷۷.
۶. خنیفر، حسین؛ ابراهیمی، حسین و حسن‌زاده، حمیدرضا. (۱۳۹۳). بررسی امکان پیاده‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در جامعه المصطفی‌العالمیه. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۳۳ (۱۲)، ۴۸۳-۵۰۴.
۷. دانیالی‌ده‌حوض، محمد؛ علامه، سیدمحسن و صفری، علی. (۱۳۹۷). طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد داده‌بنیاد. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۱۹ (۱۰)، ۱۰۵-۱۴۰.
۸. ذاکری، محمد؛ اسدی، اسماعیل و لطفی، هادی. (۱۳۹۵). تبیین الگوی جانشین‌پروری مدیران در حکومت علوی بر اساس نهج‌البلاغه. *پژوهشنامه نهج‌البلاغه*، ۱۵ (۴)، ۷۸-۵۹.
۹. رئیس‌پور، علی؛ تدبیری، سیروس؛ ساده، احسان و افشارنژاد، علیرضا. (۱۳۹۶). تدوین و ارائه الگوی نظام جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی پژوهش مبتنی بر رویکرد کیفی داده‌بنیاد. *مدیریت فردا*، ۵۳ (۱۶)، ۳۳-۵۴.
۱۰. سرمست، مریم. (۱۳۹۸). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، رویکرد راهبردی در توسعه منابع انسانی. *نخبگان علوم و مهندسی*، ۱۸ (۴)، ۱۹-۲۸.
11. Baker, Vicki L.; Lunsford, Laura Gail; & Pifer, Meghan J. (2019). Patching Up the "Leaking Leadership Pipeline": Fostering Mid-career Faculty Succession Management. *Research in Higher Education*, 60 (6), 823-843.
12. Fadeyi, Olatunji; Anchor University, Ayobo Ipaja Lagos, Nigeria; Oladele, Kehinde; Covenant University, Ota Ogun State, Nigeria; Imhonopi, David; Covenant University, Ota Ogun State, Nigeria; Nwachukwu, Chijioke; & Mendel University, Zemedelska 1, 61300 Brno, Czech Republic. (2019). ANALYZING SUCCESSION MANAGEMENT PRACTISE IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL SURVIVAL: A QUALITATIVE APPROACH. *International Journal for Quality Research*, 13 (2), 413-432.
13. Groves, Kevin S. (2019). Examining the impact of succession management practices on organizational performance: A national study of U.S. hospitals. *Health Care Management Review*, 44 (4), 356-365.
14. Hosseini, Seyed Hasan; Barzoki, Ali Shaemi; & Isfahani, Ali Nasr. (2018). Designing a model of succession management system and explaining its impact on organisational performance (case study: Esfahan Steel Company). *International Journal of Business Excellence*, 15 (3), 335.
15. Pourmirza Kalhori, Reza; Laei, Susan; Kavyani, Elham; & Malekian, Faramarz. (2020). A Conceptual Model of Succession Management at Medical Universities: Experience of

- Iranian Higher Education Based on Grounded Theory. Journal of Clinical Research in Paramedical Sciences, 9 (1).
16. Pourmirza Kalhori, Reza; Laei, Susan; Kavyani, Elham; & Malekian, Faramarz. (2020). The Modeling of Succession Management in the Faculty Members of Kermanshah University of Medical Sciences: A Grounded Theory. Educational Research in Medical Sciences, 9 (1).
17. Puspitasari, Serafinus Octavia; & Riyanto, Setyo. (2020). The Influences of Transformational Leadership and Training on Succession Management as Mediation Variables in Effort to Increase an Organizational Capability at PT Gama Plantation. Training, 1(8), 91.

Designing a Surrogate Model for Human Resource Managers in the Framework of Islamic Value System

Ammar Feyzi^{* 1}

Ali Alhoseyni²

Zahra Khosravi³

Date of Receipt: 2021/03/30 Date of Issue: 2021/04/09

Abstract

Succession parvary is a strategy for prospective organizations in the face of events such as retirement, resignation, displacement to prevent inappropriate people from entering key positions when former managers leave the organization. In the last two decades, one of the most fundamental challenges in the advancement of organizations is identifying, nurturing and using qualified managers. The purpose of this paper is to design an interpretive structural model of succession parvary of human resource managers according to the Islamic value system approach. For this purpose, first, by carefully reviewing the theoretical foundations and research background, the dimensions and components of succession planning were identified and then according to 10 professors in the field and university, the native model of succession management of human resource managers was designed. Then, using experts' opinions and couple comparison matrices and ISM method, the dimensions of the native model of succession parvary have been categorized. Finally, the status of each variable was determined by Mick Mac analysis method. The results of this study can provide a comprehensive view to organizational human resources managers in further understanding islamic and Iranian components in the succession management system.

Keywords

Successors, Managers, Holy Quran, Nahj al-Balagha, Interpretive Structural Technique (ISM)

1. Assistant Professor, Ph.D in Industrial Management, Production and Operations, Islamic Azad University, Saveh Branch, Iran (Corresponding Author: ammarfeyzi@live.com)

2. M.A. Student, Business Administration, Faculty of Humanities, Qom University, Iran. (alieagle110@yahoo.com)

3. Faculty Member, Department of Accounting, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Shahr-e-Qods Branch, Tehran, Iran. (zkhosravi100@gmail.com)