

جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی (از ارائه مدل تا اجرا)

نویسندگان:

دکتر عبدالله وثوقی

دکتر محمد شاه‌محمدی

سعید خزایی

دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی

مرکز انتشارات راهبردی

تهران - ۱۴۰۰



سرشناسه	: و توفیق نبوی، عبدالله، ۱۳۵۶ -
عنوان و نام پدیدآور	: جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی: از ارائه مدل تا اجرا/ نویسندگان عبدالله و توفیق، سعید خزایی.
مشخصات نشر	: تهران: دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی، مرکز انتشارات راهبردی، ۱۴۰۰
مشخصات ظاهری	: ۲۴۷ص.
شابک	: 978-622-248-363-0
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: نیروی انسانی -- مدیریت Manpower planning کارآمدی سازمانی -- مدیریت Organizational effectiveness -- Management تحول سازمانی Organizational change
شناسه افزوده	: خزایی، سعید، ۱۳۶۴ -
شناسه افزوده	: دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی. مرکز انتشارات راهبردی
رده بندی کنگره	: HF۵۵۴۹/۵
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۳۰۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۸۴۳۶۸۵۱
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیبا



جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی (از ارائه مدل تا اجرا)

نویسندگان: عبدالله و توفیق، دکتر محمد شاه‌محمدی، سعید خزایی
ویراستار ادبی: هادی باغبانی
ناظر ویراستار: مرتضی چشمه نور
صفحه‌آرا: علی مهدی‌زاده
نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۰
ناشر: انتشارات دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی
شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۴۸-۳۶۳-۰
قیمت: ۸۰۰۰۰۰ ریال

همه حقوق چاپ و نشر این کتاب محفوظ است.

دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی

مرکز انتشارات راهبردی

نشانی انتشارات: تهران. ضلع شمالی بزرگراه شهید بابایی، بعد از اتوبان هنگام،

دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی، انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی

نشانی اینترنتی: www.sndu.ac.ir

تلفن ۲۲۹۷۰۳۴۴

سخن ناشر

دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی به‌عنوان سازوکاری علمی و سازمانی در توسعه ادبیات راهبردی و آموزش مدیران عالی کشور در حوزه مسائل راهبردی، دفاعی و امنیتی با بهره‌گیری از بنیان‌ها و نظریه‌های بومی، در صدد تدوین راهبردهای تعالی‌بخش به‌منظور تحقق اهداف منبعث از رسالت و مأموریت علمی خویش است.

این دانشگاه و پژوهشگاه از مراکز علمی کلیدی و حساس در عرصه مسائل راهبردی است که از بدو تشکیل و راه‌اندازی آن پس از پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی در صحنه آموزش مسائل دفاعی-امنیتی به‌منظور کادرسازی متناسب با اهداف مقدس جمهوری اسلامی در سطح مدیران عالی کشوری و لشکری پیش‌قدم بوده و وظیفه خطیر خود در جهت آموزش فرماندهان و مدیران عالی‌رتبه کشور را سرلوحه تمامی برنامه‌ها قرار داده است.

این امر هنگامی مهم‌تر می‌نماید که نگاهی پژوهشی و عمیق به پیرامون کشور، منطقه و جهان داشته باشیم؛ چراکه با ظهور تهدیدات نوین در عرصه بین‌الملل، لزوم داشتن چنین کانونی برای به‌هنگام نگاه داشتن مدیران عالی و فرماندهان نظامی کاملاً ملموس خواهد بود. از سوی دیگر ایده ایجاد تمدنی بزرگ موجب می‌شود تا این تلاش و تعهد موجب توسعه همکاری‌ها و ترغیب سازمان‌هایی گردد که برای پیروی از این هدف تعالی و ایجاد تحول در برنامه‌ها و فعالیت‌ها تولید و توزیع ادبیات راهبردی را یاری نمایند.

با نگرش به این رویکرد و اهمیت موضوع، لزوم تولید و توزیع ادبیات راهبردی در دانشگاه و پژوهشگاه که ماحصل تلاش اساتید و فرهیختگان متخصص در علوم راهبردی و دانش‌آموختگانی است که با نهایت تلاش و کوشش مدت‌زمان مفیدی از

دوران زندگی خود را جهت فراگیری مفاهیم و اصول علوم راهبردی و تدوین رساله دکتری در دانشگاه و پژوهشگاه طی نموده‌اند، نمایان می‌گردد.

در این راستا مرکز انتشارات راهبردی دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی در سه حوزه مدیریت راهبردی، دفاع ملی و امنیت ملی با اهتمام به برنامه‌ها و در چارچوب اهداف و مفاهیم عالی نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران و تدابیر رهبر معظم انقلاب اسلامی و فرماندهی کل قوا حضرت امام خامنه‌ای مد ظله العالی، سعی در انتقال مفاهیم و آموزه‌های خود به سطوح مختلف مدیران و ارکان جامعه داشته و در این بستر دست‌های پرتوانی که نیل به این اهداف را تسهیل می‌نمایند به گرمی می‌فشارد.

و ما توفیقی انا بالله علیه توکلت و الیه اُنیب
دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی

www.ketab.ir

فهرست مطالب

۱۱	مقدمه
۱۵	فصل اول: سرمایه انسانی
۱۷	مفهوم سرمایه انسانی
۲۱	اندازه‌گیری سرمایه انسانی
۲۷	اهمیت سنجش سرمایه انسانی
۲۹	فصل دوم: مدیریت استعداد سرمایه‌های انسانی
۳۱	مفهوم مدیریت استعداد
۴۳	مدیریت استعداد از دیدگاه اسلام
۴۷	دلایل اهمیت مدیریت استعداد
۴۸	فرایند شکل‌گیری مدیریت استعداد
۴۹	ابعاد فرایند مدیریت استعداد
۶۶	نتایج مدیریت استعداد
۷۱	فصل سوم: برنامه‌ریزی جانشین‌پروری
۷۳	مفهوم جانشین‌پروری
۷۶	مفهوم جانشین‌پروری در مدیریت
۷۷	عوامل تأثیرگذار بر موفقیت جانشین‌پروری
۷۸	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری
۸۰	مزایای برنامه جانشین‌پروری
۸۱	مدیریت جانشین‌پروری
۸۵	نقش برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در مدیریت راهبردی منابع انسانی
۸۷	الگوهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری
۹۸	مؤلفه‌های جانشین‌پروری
۱۱۸	جانشین‌پروری مدیران در حکومت علوی بر اساس نهج‌البلاغه
۱۲۱	فصل چهارم: بهره‌وری سرمایه انسانی
۱۲۳	مفهوم بهره‌وری
۱۲۶	تاریخچه بهره‌وری
۱۲۸	چرخه بهره‌وری
۱۲۹	ابعاد (مؤلفه‌ها) بهره‌وری
۱۳۱	شاخص اصلی بهره‌وری و انواع آن

۱۳۳.....	عوامل مؤثر بر بهره‌وری.....
۱۳۶.....	بهره‌وری و منابع انسانی.....
۱۳۸.....	الگوها و رویکردهای بهره‌وری سرمایه انسانی.....
۱۵۱.....	منشور بهره‌وری قرآن کریم.....
۱۵۶.....	برنامه جامع بهره‌وری کشور.....
۱۶۳.....	فصل پنجم: پیاده‌سازی الگو.....
۱۶۵.....	مفهوم پیاده‌سازی الگو.....
۱۶۵.....	نقشه راه پیاده‌سازی الگو چیست؟.....
۱۶۶.....	فرایند پیاده‌سازی الگو چگونه است؟.....
۱۶۷.....	عوامل مؤثر در پیاده‌سازی الگو.....
۱۶۹.....	روش درست پیاده‌سازی الگو رمز بقای سازمان.....
۱۷۰.....	آمارهای مربوط به پیاده‌سازی الگو.....
۱۷۰.....	چالش‌های مربوط به پیاده‌سازی الگو.....
۱۷۳.....	عوامل بازدارنده در پیاده‌سازی صحیح الگو.....
۱۷۴.....	نکات کلیدی در پیاده‌سازی الگو.....
۱۷۷.....	فصل ششم: مطالعه موردی.....
۱۷۹.....	مقدمه.....
۱۸۰.....	بخش اول) الگوی شناسایی شده برای جانشین‌پروری.....
۱۹۴.....	بخش دوم) الگوی شناسایی شده برای بهره‌وری سرمایه انسانی.....
۱۹۷.....	الگوی نهایی جانشین‌پروری بر اساس مصاحبه با خبرگان ناجا.....
۲۰۳.....	الگوی نهایی بهره‌وری سرمایه انسانی بر اساس مصاحبه با خبرگان ناجا.....
۲۰۷.....	الگوی مفهومی شناسایی شده (دست‌آورد نظری نوین).....
۲۱۶.....	اجرای الگو، نتایج و پیشنهادها.....
۲۲۹.....	منابع و مآخذ.....

پیشرفت حوزه‌های مختلف فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و به‌ویژه فناوری، محیطی رقابتی، پویا، مبهم، بی‌ثبات و به‌شدت متغیری را ایجاد کرده که توان برنامه‌ریزی در شرایط مطمئن و پایدار را از بسیاری از سازمان‌های دولتی سلب و آن‌ها را در راه تحقق هدف‌هایشان با چالش‌های فراوانی مواجه کرده است. به‌گونه‌ای که عدم اقدام به‌هنگام و فراکنشی نسبت به این تحولات، موجب انحطاط، ادغام و یا کاهش طول عمر بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های اخیر شده است (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۶ ه.ش). در سازمان‌های نوین تأکید فراوان بر دارایی‌های ناملموس همانند نوآوری، سرمایه‌های دانشی، نام تجاری، کارآفرینی و خلاقیت می‌شود. این‌ها منابع کلیدی هستند که قادرند سازمان را به‌عنوان یک سازمان ایده‌آل مطرح کنند. سازمان‌ها، متمرکز بر افراد هستند و پس از آنکه افراد مناسب را در جایگاه‌های مناسب قرار دادند، برای پیشی گرفتن از حریفان خود گام برمی‌دارند. تحقیقات نشان می‌دهد که برای دستیابی به موفقیت‌های مناسب افراد باید در جایگاه‌های مناسب قرار گرفته و کارکردهای برتر برای هر پست را انجام می‌دهند. این پژوهش‌ها چنین بیان می‌کنند که افرادی این‌چنین سازمان را به سمت آینده هدایت می‌کنند که با توجه به چشم‌انداز و راهبرد سازمان اهمیت بالایی دارند (کالینز^۱، ۲۰۱۰ م). در دنیای جهانی‌شده امروز، در مباحث توسعه و پیشرفت، آنچه از مقبولیتی عام برخوردار است، مقوله توسعه انسانی است. انسان هدف توسعه، ابزار توسعه و ضامن پایداری توسعه است. سرمایه انسانی به‌عنوان عامل اساسی تولید در سازمان‌ها مطرح می‌شود و تعامل و هماهنگی این عوامل در راستای اهداف سازمان می‌تواند منجر به بهره‌وری و کیفیت عملکرد سازمان‌ها گردد (گودرز و نندجگینی و یوسفی، ۱۳۹۱ ه.ش). بهره‌وری به معنای قدرت تولید، بارور و مولد بودن است و به‌عنوان شاخصی برای تعیین سطح ثروت یک کشور مورد استناد قرار می‌گیرد. همچنین میزان بهره‌وری کشورها شاخصی برای توسعه‌یافتگی و عقب‌ماندگی

آن‌ها است. در دوره جهانی شدن، بهره‌وری ملی بالا، شرط لازم برای ایفای نقش فعال است. بهره‌وری بالا از طریق تولید خروجی بیشتر با ورودی‌های ثابت یا کمتر حاصل می‌گردد (اسلامی و فیضی، ۱۳۸۷ ه.ش).

گسترش سریع جهانی شدن، فشارهای زیادی بر سازمان‌ها وارد می‌آورد و بسیاری از مدیران می‌آموزند که یکی از ویژگی‌های سازمان‌های موفق، توانایی آن‌ها در شناسایی، پرورش و استفاده بهینه از افراد مستعد رهبری است (بارنر^۱، ۲۰۰۶ م). چنین رهبرانی می‌توانند اهداف راهبردی و بلندمدت سازمان را تشخیص داده و محقق سازند (رومچکو^۲، ۲۰۰۸ م). از این رو، در برخی از سازمان‌ها طرح‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری^۳ برای اطمینان از تداوم رهبری موفق، اجرا می‌شود؛ زیرا مدیران ارشد این سازمان‌ها اعتقاد دارند که جانشین‌پروری، موفقیت آینده سازمان را تضمین می‌کند (هاورث^۴، ۲۰۰۵ م).

از سوی دیگر، در تأمین نیروی انسانی از طریق کارکنان کلیدی موجود در سازمان و ارتقا و جابه‌جایی آن‌ها در مشاغل بلاصلی، موضوع برنامه‌ریزی جانشینی مطرح می‌شود. به این معنی که چگونه کارکنان واجد شرایط را در سازمان بشناسیم، آموزش دهیم و آماده سازیم تا بتوانند نیازهای سازمان را تأمین و پست‌های خالی را پر کنند. برای این منظور، برنامه‌های آموزشی و توسعه با توجه به نیازهای سازمان طراحی می‌شود و افرادی را که احتمال دارد طی یک یا دو سال آینده، متصدی مشاغل بالاتر شوند، آماده می‌سازند (الواتی، ۱۳۸۶ ه.ش).

اگرچه جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به‌عنوان «تعیین راهبران آینده» تعریف می‌گردد؛ اما در واقع، این برنامه‌ریزی به‌مثابه فراگرد ارادی برای اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق

۱. Barner

۲. Romejko

۳. Succession Planning

۴. Haworth

افراد به توسعه، از راهبرد کلان برنامه‌ریزی نیروی انسانی نشأت می‌گیرد (هلتون و جاکسون^۱، ۲۰۰۷ م).

در این فراگرد نظام‌یافته، پرورش شخصی و حرفه‌ای با راهبرد ترکیب می‌شود و این اطمینان به دست می‌آید که سازمان آماده است تا هر پست مهمی را که خالی می‌شود، در زمان مناسب با افراد مناسب پر کند (کریستی^۲، ۲۰۰۵ م). در این فراگرد، شایستگی‌های ضروری معین می‌شود و سپس بر آن مبنای خزانة استعدادهای انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی فراهم می‌شود (هلتون و جاکسون، ۲۰۰۷ م) و سازمان اطمینان می‌یابد که به‌منظور پر کردن نقش‌های مهم درون سازمان، به‌تدریج کارکنانی استخدام‌شده و پرورش می‌یابند. بر این اساس، توجه همه‌جانبه عرصه آموزش و بهسازی منابع انسانی از دغدغه‌های اصلی در مدیریت عصر کنونی است. بنابراین، گرایش بهره‌وری در عرصه توسعه و بهسازی، مورد اهتمام همه مدیران در سازمان‌ها است. از سویی، توانمندسازی، تربیت و آموزش نیروی انسانی در نیروهای مسلح وابسته به بحث مدیریتی بوده و تلفیق این عناصر باهم، قابلیت افراد و نیز سازمان‌ها را افزایش می‌دهد و از سوی دیگر، در کشور ما، مدیریت منابع انسانی با روش‌های تربیت اسلامی و آموزش، ایجاد توانمندی خاصی را می‌نماید که با دیدگاه کشورهای غربی قابل مقایسه نیست. به این دلیل که آنان نگاه تنها سوددهی به منابع انسانی دارند؛ بنابراین با توجه به اهمیت موضوع، این پژوهش در جهت توانمندسازی و نقش تربیتی و آموزش کارکنان نیروهای مسلح به‌منظور تربیت و تأمین نیروهای جایگزین و شایسته در جهت بهبود بهره‌وری کارکنان نیروهای مسلح تلاش می‌کند (حسن‌بیگی و حمید، ۱۳۹۲ ه.ش).

رهبر عظیم‌الشان انقلاب اسلامی و فرمانده معظم کل قوا (امام خامنه‌ای مدظله العالی) در مناسبت‌های گوناگون و با تعبیر مختلف دو دغدغه به‌ظاهر متفاوت را نسبت به نیروهای مسلح مطرح فرموده و آنان را به رفع آن فراخواندند:

۱. Hellton & Jackson

۲. Christie

۱. ثبات و تقویت (حفظ، تقویت و تعمیق ارزش‌های دینی و انقلابی به‌عنوان جوهره

اصلی و شاکله نیروهای نظامی)؛

۲. تحول، نوآندگی و انطباق‌پذیری با شرایط و نیازها و مأموریت‌های ناظر به هویت

نیروهای مسلح.

معظم له فرمودند: «وظیفه اول شما این است که هرکدام برای خودتان یک جانشین را تربیت کنید و یا فکر کنید و پیدا کنید، افراد ذخیره داشته باشید و آن‌ها را روی نیمکت بنشانید و تربیت کار جوری باشد که فضای کار برای نیروهای جوان و تازه‌نفس تنگ نشود و عناصر خوبتان را که می‌توانند برجستگی پیدا کنند، شناسایی کنید و رشد بدهید و مراقب باشید که در این کم و کسر کردن‌ها عناصر خوبتان را از دست ندهید» (سید علی خامنه‌ای، ۱۳۸۹ ه.ش).

از این رو در شرایط ناپایدار امروز و ابهام آینده برای بنا نهادن مسیر و مقصد درست در راستای فرمایشات مقام معظم رهبری، رفع دغدغه‌های ایشان و نظام مقدس جمهوری اسلامی در تأمین مدیران و فرماندهان نیروهای مسلح، الگوی نقش جانشین‌پروری در استمرار مدیریت و رهبری از طریق پرورش استعدادها و درون نیروهای مسلح در راستای سند چشم‌انداز و طرح‌های راهبردی منابع انسانی چگونه می‌بایست باشد؟ از این رو دغدغه محقق برای انجام این کتاب این گونه است که با نگاهی به روند منازعات فیزیکی کشورها، نقش مدیریت منابع انسانی در جهت انجام فعالیت‌های آموزشی و جانشین‌پروری و پرورش نیروهای انسانی شایسته جهت خدمت در نیروهای مسلح مورد بررسی قرار گرفته و تأثیر این جانشین‌پروری بر بهره‌وری این نیروهای شایسته مورد تحلیل قرار گیرد. با توجه به اهمیت برنامه جانشین‌پروری و نقش آن در توانمندسازی مدیران و فرماندهان و در نهایت افزایش بهره‌وری سازمان، مهم‌ترین خروجی برای یک نظام جانشین‌پروری مناسب است.