

## عوامل مؤثر بر جانشین پروری مدیران و کارکنان در اداره پست استان گیلان

حوریه رستم زاد<sup>۱</sup>، محمدمهدی رشیدی<sup>۲</sup>

### چکیده

بالندگی سازمان نیازمند وجود زیرساخت‌های مناسب است. یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌ها، توجه سازمان به مقوله‌ی بلوغ و جانشین پروری است؛ زیرا هرگونه بالندگی و سرآمدی از کارکنان توسعه‌یافته شروع می‌شود. لذا سازمان‌ها، جهت مقابله با چالش‌های آتی، بایستی در تسریع رشد سرمایه‌های انسانی و حفظ آن‌ها کوشا باشند.

هدف از پژوهش حاضر تأثیر بلوغ سازمانی بر جانشین پروری مدیران و کارکنان اداره پست استان گیلان می‌باشد. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش انجام کار توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان و مدیران ادارات پست استان گیلان که بالغ بر ۶۱۳ نفر بودند، تشکیل دادند که با استفاده از جدول مورگان ۳۵۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند و پرسشنامه‌ها بعد از تأیید روایی محتوا (CVR) توسط ۱۲ خبره در این حوزه، بین آن‌ها توزیع شدند. که تنها ۲۸۱ نفر به پرسشنامه‌های استاندارد بلوغ سازمانی و جانشین پروری پاسخ گفتند. پایایی پرسشنامه توسط آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. داده‌های استخراج شده با استفاده از نرم افزار spss و Amos با ورژن ۲۳ مورد آزمون قرار گرفتند. نتایج حاصل از تحقیق و تحلیل آماری حاکی از آن است که بین بلوغ سازمانی و جانشین پروری کارکنان و مدیران در جامعه موردنظر رابطه معنی‌داری وجود دارد. نتایج این تحقیق برای سیاست‌گذاری‌های آینده اداره پست ایران قابل توجه است.

واژگان کلیدی: الگو، بلوغ سازمانی، جانشین پروری

۱ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی پژوهشگاه شاخص پژوه، Rostamzad\_horiye@yahoo.com

۲ استادیار موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، rashidimm@yahoo.com

## مقدمه

امروزه رقابت، درزمینه جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارت‌های آنان وجود دارد. هم‌چنین خروج افراد از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی از جمله استعفا، بازنشستگی، ارتقاء شغلی یا حتی فوت امری اجتناب‌ناپذیر است و در صورتی که برای پر نمودن خلأ ناشی از نبود این افراد به صورت نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده چاره‌ای اندیشه نشده باشد، سازمان‌ها و مؤسسات، با مسائلی چون خالی ماندن پست‌های کلیدی یا پر شدن این پست‌ها با افرادی که استعداد و شایستگی لازم را ندارند روبرو خواهند بود.

سیستم برنامه‌ریزی جانشین پروری موفق، می‌تواند منابعی از جایگزین‌های درونی برای پست‌های مهم رهبری فراهم کند، استعداد‌های مهم را در سازمان حفظ کند، افراد را برای مقابله با چالش‌های آتی آماده کند مثل رشد یا اجرای راهبردهای جدید (منابع اجرایی را با جهت‌های سازمانی جدید هم‌تراز کند، سرمایه انسانی سازمان را افزایش دهد و رشد افراد کلیدی در سازمان را سرعت بخشد (خنیفر و همکاران، ۱۳۹۳). اگر ما در دنیای مدیریت امروز فقط در یک چیز اتفاق نظر داشته باشیم و به صورت قطعی در مورد آن حرف بزنیم این است که رهبران ساخته می‌شوند و به دنیا نمی‌آیند. لذا باید در سازمان‌ها یک روش نظام‌مند وجود داشته باشد که بتوانیم استعدادها و مهارت‌های موردنیاز آینده را توسعه و پرورش بدهیم (مهرتک و همکاران، ۱۳۹۴).

مفهوم بلوغ به معنی کمال یا کامل شدن اولین بار توسط چرچیل، کمپستر و لورت اسکای در رابطه با سازمان مطرح شد. به دنبال آن سازه بلوغ توسط گرینر در خصوص رشد سازمان به کار گرفته شد (رهنورد و پورتیلی، ۱۳۹۳). تحقیقات راثول و والوم نشان می‌دهد که جانشین پروری با شناسایی دقیق نیازمندی‌ها و شایستگی‌های لازم برای پست‌های کلیدی و پس از آن شناسایی و پرورش افرادی که بتوانند این پست‌ها را در آینده پر کنند همراه است. در فرآیند بالندگی سازمان توجه به مقوله‌ی بلوغ از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بالندگی سازمان نیازمند وجود زیرساخت‌های مربوطه است، از آنجایی که هرگونه بالندگی و سرآمدی از کارکنان توسعه‌یافته شروع می‌شود بنابراین بایستی کارکنان به بلوغ برسند، تحول ذهنی روی فرآیندها، ساختارها و فرهنگ سازمانی اثر گذاشته و کل سازمان

به بلوغ رقابتی دست یابد (سلطانی و بهرامی جونقانی، ۱۳۸۹). از این رو در پژوهش حاضر، تأثیر بلوغ سازمانی بر جانشین پروری مورد سنجش و بررسی قرار گرفته است.

### پیشینه تحقیق

#### جانشین پروری

اگرچه جانشین پروری در ابتدایی ترین تعریف خود به عنوان تعیین رهبران آینده» تعریف می گردد، اما در واقع این برنامه ریزی به مثابه‌ی فراگردی برای اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه‌ی سرمایه‌ی معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد به توسعه، از راهبرد کلان برنامه‌ریزی نیروی انسانی نشئت می‌گیرد (هادی زاده مقدم و سلطانی، ۱۳۹۰).

یکی از برنامه‌های جدید مدیریت سرمایه انسانی برای جذب و نگهداری افراد و شناسایی استعدادهای بالقوه آن‌ها برنامه جانشین پروری است. به طور کلی برنامه جانشین پروری برنامه‌ای است که طی آن افراد مناسب برای تصدی پست‌های کلیدی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد برگزیده می‌شوند. در این فرآیند استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب اصلی در سال‌های آینده شناسایی شده، از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی به تدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند (پورصادق و همکاران، ۱۳۹۲). از مؤلفه‌های جانشین پروری می‌توان به تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها، ارزیابی برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین پروری اشاره کرد.

#### تعیین خط‌مشی

خط‌مشی مشخص کننده محدوده‌ای است که تصمیم‌های آتی، باید در داخل آن گرفته شوند. خط و مشی، یک برنامه عمومی است که به منزله‌ی راهنمای عمل، مدنظر مدیران قرار می‌گیرد و نحوه‌ی اجرای برنامه را برای مسئولان اجرایی سازمان معین می‌کند؛ ضمن آنکه وسیله مؤثری برای کنترل عملیات به شمار می‌آید (رضائیان، ۱۳۸۰).

### ارزیابی کاندیداها

برنامه‌ریزی جانشین پروری، ابزار اثربخشی برای انتخاب و آماده کردن رهبران آینده است. به‌گونه‌ای که بتواند راهبرد سازمان را طراحی و آن را اجرا نماید و این رویکرد اثربخش درباره‌ی فرآیند جانشین پروری باید اول به این سؤال پاسخ دهد که در آینده سازمان به چه نوع رهبری نیاز خواهد داشت؟ برای رسیدن به این منظور، بایستی با شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز پست‌های کلیدی و گزینش و کاندیداهایی مطابق با این شایستگی‌ها صورت گیرد. مدیریت شایستگی‌ها به مدیریت در شناسایی، ارزیابی، توسعه و به‌کارگیری کارکنان سازمان کمک می‌کند (علامه و همکاران، ۱۳۹۳).

### توسعه کاندیداها

پس از اینکه افراد با استعداد شناسایی شدند، وارد خزانه‌ی استعدادها می‌شوند و با توجه به شرایط احراز شغل شناسایی شده و شکاف توسعه‌ای محقق شده، برنامه‌های آموزشی موردنیاز برای آماده‌سازی افراد با استعداد برای تصدی مشاغل کلیدی مشخص می‌شوند. این برنامه‌های آموزشی به دودسته‌ی روش‌های آموزشی ضمن خدمت و روش‌های آموزشی خارج از محیط کار تقسیم می‌شوند (سید جوادین، ۱۳۸۲).

### ارزیابی برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین پروری

ارزیابی ابزاری است که این ارزش را تعیین می‌کند. به طور کلی، شاخص‌های ارزیابی در نظام مدیریت جانشین پروری به دو دسته: «ارزیابی برنامه‌ی مدیریت جانشین پروری در فرایند» و «ارزیابی برنامه‌ی مدیریت جانشین پروری در نتیجه» تقسیم شده‌اند (کیم، ۲۰۰۶). پرکاربردترین مدل‌هایی که در مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین پروری معرفی شده‌اند عبارت‌اند از مدل ستاره‌ای هفت نقطه‌ای راثول که ابعاد آن شامل: ۱- ایجاد تعهد ۲- ارزیابی الزامات جاری افراد و کار ۳- ارزیابی عملکرد فردی ۴- ارزیابی الزامات آینده ۵- ارزیابی استعداد بالقوه فردی آینده ۶- کاهش شکاف توسعه‌ای ۷- ارزیابی برنامه جانشین پروری است و مدل مسیر ارتقای رهبری کاران، مدل تیم تسریع بایهام و مدل کیم، که مدل عملکرد مدیریت جانشین پروری را با ترکیبی از سه مدل بالا ارائه داده است (هادی زاده مقدم و سلطانی، ۱۳۹۰).

زین‌الدین مشکینی و همکاران در سال ۱۳۹۳ تحقیقی تحت عنوان مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی انجام دادند نتایج حاکی از این بود که تفاوت وضعیت موجود با وضعیت مطلوب از دیدگاه گروه نمونه با اطمینان ۹۵ درصد معنادار است؛ بنابراین، وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معنی داری با یکدیگر دارند.

### بلوغ سازمانی

بلوغ دوره‌ای از سیکل حیات سازمان است که در آن سازمان، تولیدی مجدد می‌یابد. تولید اولیه که در دوره طفولیت صورت گرفته است در واقع تولد فیزیکی سازمان به حساب می‌آید. اکنون در دوره بلوغ، مستقل از بنیان‌گذارش، سازمان تولدی دوباره می‌یابد. تولد احساسی و شخصیتی، از پاره‌ای جهات، شبیه حالت جوان تازه بالغی است که در تلاش کسب استقلال از خانواده است. این تولد دوباره دردآورتر و طولانی‌تر از تولد اولیه است و دوره‌ای انتقالی است که با یک سری سختی‌ها مواجه است. چرا؟ علل اساسی صعوبت این دوره عبارت‌اند از: تفویض کردن اختیار، ایجاد دگرگونی در رهبری، انجام جابجایی در اهداف (آدیزس، ۱۹۸۹: ۷)

بلوغ سازمانی بسان خط‌کشی است که اقدامات و فرآیندهای سازمانی را سنجیده و در سطوح مختلف دسته‌بندی می‌کند. بلوغ سازمان، توانایی حفظ یا توسعه عملکرد در بلندمدت و نتیجه تداوم رضایت ذی‌نفعان سازمان در طول زمان است؛ اما با توجه به خصوصیات منحصربه‌فرد هر سازمان بایستی مشخص کرد که چگونه می‌توانیم به بهترین شکل سطح بلوغ سازمان را به دست آوریم (حسین پور و افشار، ۱۳۹۴). این سطوح در واقع منشور راهنمایی را می‌ماند که سازمان را در رتبه‌بندی فرآیندهای مهم کاری یاری می‌رساند. در واقع هر سازمانی با ارزیابی فرآیندهای مختلف در حوزه‌های مرتبط با مأموریت اصلی‌اش در می‌یابد تا چه اندازه‌ای در آن فرآیند توانمند است و آیا به بلوغ سازمانی در آن فرآیند رسیده است یا خیر. پس در واقع بلوغ سازمانی به اندازه‌ای که یک سازمان صراحتاً و بدون تناقض، اقدامات و فرآیندهای مستند شده، مدیریت شده، اندازه‌گیری شده و کنترل شده را در سطوح مختلفی طبقه‌بندی کرده و پیوسته بهبود می‌دهد، اشاره دارد (حسین پور و افشار، ۱۳۹۴).

بلوغ سازمانی مؤلفه‌ای است که از طریق استانداردسازی در به کارگیری دانش، مهارت، تکنیک و روش‌های صحیح مدیریتی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به ثبات و موفقیت و پیشی گرفتن از رقبا دست یابند (بن باست، ۱۹۹۵: ۲۴). طی دهه‌ی گذشته، مدل‌های بلوغ به عنوان یکی از مهم‌ترین راه‌های محسوس و قابل لمس ارزیابی وضعیت بلوغ در سازمان‌ها و شرکت‌ها مطرح و معرفی شده‌اند. این مدل‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا قابلیت‌های آشکار خود را در سطح برنامه‌ریزی سازمان با یک استاندارد معین و علمی مقایسه کنند، ارائه‌دهندگان این مدل‌ها بر این باورند که مدل‌های بلوغ، سازمان‌ها را قادر به تحقق مزیت رقابتی پایدار می‌کند (داودیان و همکاران، ۱۳۹۰). در نظریه بلوغ هرسی و بلانچارد بلوغ و یا سطح آمادگی کارکنان در سازمان، تابعی از سه عامل مهم، ۱. سطح تحصیلات و تخصص، ۲. سطح زندگی ۳. تجربه کاری - صنعتی آنان است. مدل ISO9004 با بهره‌گیری از ابزار خودارزیابی متمرکز بر عناصر مشخص، خطوط راهنمایی، برای بهبود نظام‌مند و مداوم عملکرد کلان سازمان ارائه می‌دهد. در این استاندارد بر تدوین، جاری سازی و معرفی استراتژی و خط‌مشی بر اساس نتایج ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان و شناسایی نیازها و انتظارات ذینفعان تأکید شده است و اساساً اولین هدف مدل‌های بلوغ، ارزیابی سازمان در قیاس با بهترین عملکرد ممکن در دامنه موضوع مورد بحث می‌باشد. بر طبق نظریه آرجریس، نابالغ نگه‌داشتن مردم در ذات تشکلات اداری سرشته شده است و او معتقد است که افراد بسیار کمی هستند که به بلوغ کامل می‌رسند و بنابراین نتیجه قصور سازمانی، حاصل ارجحیت اهداف سازمانی بر اهداف فردی است (قوچانی و قوچانی، ۱۳۹۱).

بلوغ با شاخص‌هایی چون توانایی برای تعیین اهداف واقع‌بینانه، سازگاری با دیگران، رفتار اختیاری و مبنی بر آزادی، ارزیابی و قضاوت عادلانه در مورد که چه چیز برای فرد مناسب و چه چیز نامناسب است، با ابعاد کاری، اجتماعی، روانی و ذهنی شناخته می‌شود بر اساس مقاله‌ای از پانوسکو و همکاران، برای شرکت رومانیایی، مدل بلوغ با ۱۰ بعد زیر پیشنهاد شده است: ۱- محتوای سازمانی ۲- برنامه‌ریزی استراتژیک ۳- مدیریت ریسک ۴- مدیریت فرایند ۵- مدیریت منابع انسانی ۶- تحلیل نتایج ۷- شاخص‌های عملکرد ۸- آموزش ۹- بهبود ۱۰ - نوآوری (عمید و همکاران، ۱۳۹۲).

### بلوغ فردی

تأثیر بلوغ فردی در جانشین پروری سازمان، زیربنای بالندگی‌های دیگر است. بلوغ کارکنان از مفروضات ذهنی شروع می‌شود و با تغییر باورها و نگرش‌ها تکامل می‌یابد. (سلطانی، بهرامی نژاد، ۱۳۸۹). ابعاد بلوغ فردی شامل بلوغ عاطفی، بلوغ عقلی، بلوغ حرفه‌ای و بلوغ اجتماعی است. در پژوهشی با عنوان تبیین تأثیر منتورینگ بر جانشین پروری با تمرکز بر طرح توسعه‌ی فردی که توسط قلی پور و هاشمی (۱۳۹۴) انجام گرفت، تأثیر تعهد سازمانی بر مدیریت جانشین پروری مورد تأیید قرار گرفت. گاهی اوقات ساختارهای نامناسب مانع جاری شدن آثار تحولات ذهنی می‌گردد. لذا برای این که بلوغ کارکنان تبدیل به عمل و محصول شود نیازمند بلوغ فرآیندها و ساختارهای بالغ می‌باشیم.

### بلوغ فرایندی

فرآیند بلوغ در حوزه کسب و کار، فرآیندی است که بهترین و کوتاه‌ترین مسیر را برای ایجاد ارزش افزوده جهت متقاضی فرآیند انتخاب نموده و در این راستا بتواند فعالیت‌ها و افراد مناسب را مورد استفاده قرار دهد. پنج سطح بلوغ فرایندهای سازمان به شرح زیر می‌باشد:

سطح اول \_ ابتدایی (آغازی): فرایندها نامنظم و به صورت تصادفی هستند. سازمان محیط ثابتی برای پشتیبانی از فرایندها را ندارد. در این سازمان‌ها، موفقیت به افراد قوی وابسته است تا به فرایند. سازمان‌ها محصول / خدمت را تولید می‌کنند ولی ممکن است از بودجه و زمان‌بندی آن‌ها بگذرد.

سطح دوم \_ مدیریت شده: سازمان‌ها اطمینان دارند که فرایندها مطابق با سیاست آن‌ها برنامه‌ریزی شده است. برای پروژه‌ها افراد ماهر که منابع کافی برای خروجی‌های کنترل شده تولید دارند بکار گرفته می‌شود. ذی‌نفعان پروژه را کنترل و فرایند را ارزیابی می‌کنند و فرایند مطابق با زمان پیش می‌رود.

سطح سوم \_ استاندارد شده (تعریف شده): فرایندهای سازمان استاندارد شده و تعریف شده هستند. ابزارها و روش‌های انجام کاری مشخص شده است. در این سطح فرایندهای سازمان مطابق با فرایندهای استاندارد شده تعریف می‌شوند.

سطح چهارم \_ مدیریت کمی شده (قابل پیش‌بینی): اهداف کمی برای مدیریت فرایندهای سازمان تعریف می‌شوند. اهداف کمی بر اساس نیاز مشتری، سازمان و مجریان می‌باشد. کیفیت و عملکرد فرایند در کل طول عمر فرایند به خوبی مدیریت می‌شود. سطح پنجم \_ بهینه شده: سازمان بر اساس اهداف کمی، بهبود پیوسته فرایندها را انجام می‌دهد. بهبود پیوسته عملکرد فرایند به صورت افزایشی و نوآوری فرایند و بهبودهای تکنیکی است (عمید و همکاران، ۱۳۹۲).

تأثیر بلوغ فرایندی بر جانشین پروری نیازمند تحول و بلوغ در ساختارها و فرایندهای سازمان است هر گونه کار در زمینه گروه‌های میان وظیفه‌ای، تکنولوژی‌های جدید و فرصت شبکه سازی سبب می‌شود تا فرد جانشین قادر باشد خود را برای مدیریت و رهبری نامعلوم آینده آماده کند (ناصری فر و همکاران، ۱۳۹۰). این بدان معنی است که ساختارها نوآفرینی و ساده گردند. تحقق این هدف از طریق مهندسی مجدد، تغییر پارادایم، حذف حرکات زائد، عقلایی کردن روش‌ها و ساختارها حاصل می‌گردد (سلطانی، ۱۳۸۷). برای بلوغ فرایندها وجود پنج ویژگی برای عملکرد درست هر فرایند ضروری است.

- فرایند باید از یک طراحی سنجیده برخوردار باشد.
- کنندگان کار و انجام دهندگان فرایند از مهارت‌های لازم برخوردار باشند.
- هر فرایند دارای یک صاحب مناسب و دلسوز باشد.
- برای فرایندها از سوی سازمان زیرساخت‌های مناسب از جمله فن آوری اطلاعات و نظام‌های مناسب انسانی ایجاد گردد.
- برای هر فرایند معیار ارزیابی عملکرد وجود داشته باشد.

در مقاله‌ای تحت عنوان تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین پروری که توسط مهرتک و همکاران (۱۳۹۵) صورت گرفت، تأثیر محورهای شش‌گانه برنامه‌ریزی، فرهنگ سازمانی، رویکرد سیستمی، الگوی شایستگی، مسیر ارتقا شغلی و نقش مدیران ارشد، در شکاف بین وضع موجود و مطلوب، معنی‌دار بود.

ضیائی و همکاران (۱۳۹۳) در مقاله‌ای تحت عنوان عوامل موفقیت برنامه‌ی جانشین پروری در بخش خصوصی (مورد مطالعه: هلدینگ آلفا) هفت عامل ساختار سازمانی، حمایت مدیریت ارشد، رویکرد نظام یافته، تعیین خط مشی، فرهنگ سازمانی، تمایل و انگیزه‌ی افراد و اعتماد را می‌توان به عنوان عوامل موفقیت در جانشین پروری معرفی کرد.



پیاده‌سازی برنامه‌ها و مدل‌های مختلف جانشین پروری به فرهنگ ملی، فرهنگ سازمانی و ارزش‌های مدیریت عالی بستگی دارد (پورصادق و همکاران، ۱۳۹۲) که نشأت گرفته از بلوغ سازمانی است.

تأثیر بلوغ سازمانی بر جانشین پروری از عوامل اثرگذار در ایجاد مزیت رقابتی در سازمان است.

در سال‌های اخیر که مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده است و توسعه دانش مهم‌ترین بنیاد تمدن بشری تلقی می‌شود، رویارویی با مسائل پیچیده سازمانی بیش از آنکه نیاز به ابزارآلات پیشرفته داشته باشد، به دانایی و استعداد بشری نیاز دارد. بی‌شک، جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد و شایسته در سازمان‌ها از مسائل ضروری به شمار می‌رود، اما تحقیقات نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها در این زمینه با مشکل مواجه هستند و در حفظ و نگهداری افراد خود به عنوان سرمایه‌های سازمانی توانایی لازم را ندارند. بلوغ سازمانی به معنای شکوفایی و تحول در افراد، فرآیندها و ساختار با عمق مناسب، موجب می‌گردد تا بنیادهای توسعه، ایجاد و نهادی گردد. بلوغ فردی در سطوح مختلف سازمانی، بلوغ فرآیندها و ساختار سازمان را به دنبال دارد و در نتیجه سازمان نیز بالغ می‌شود (سلطانی، ۱۳۸۷). مقوله جانشین پروری علی‌رغم اهمیت در ریشه تاریخی طولانی خود در حوزه مدیریت در کشور ما به شکل یک نیاز جدی مورد بررسی قرار نگرفته است. زنگ خطر کمبود پژوهش‌های مدون در موضوع جانشین پروری هنگامی نواخته می‌شود که مشخص می‌شود متوسط سن شانزده هزار مدیر صنعتی تا سال ۸۴، چهل‌ونه سال و سابقه کار آن‌ها ۲۵ سال است. این موضوع بیانگر نیاز به برنامه‌ریزی و عملیات سریع در جهت پرورش جانشین‌های لایق و متخصص در پست‌های راهبردی، حساس و کلیدی می‌باشد. جهت نظام بخشی به این برنامه‌ریزی دستیابی به بلوغ سازمانی است. برای دستیابی به بلوغ سازمانی، سازمان بایستی به طور مداوم تغییرات عوامل محیطی را مورد پایش قرار دهد.

هدف اصلی این تحقیق تعیین تأثیر بلوغ سازمانی بر جانشین پروری کارکنان اداره پست استان گیلان می‌باشد.

### اهداف فرعی

- تعیین تأثیر بلوغ فردی بر جانشین پروری کارکنان در اداره پست استان گیلان.
- تعیین تأثیر بلوغ فرایندی بر جانشین پروری کارکنان در اداره پست استان گیلان.
- تعیین تأثیر بلوغ سازمانی بر جانشین پروری کارکنان در اداره پست استان گیلان.

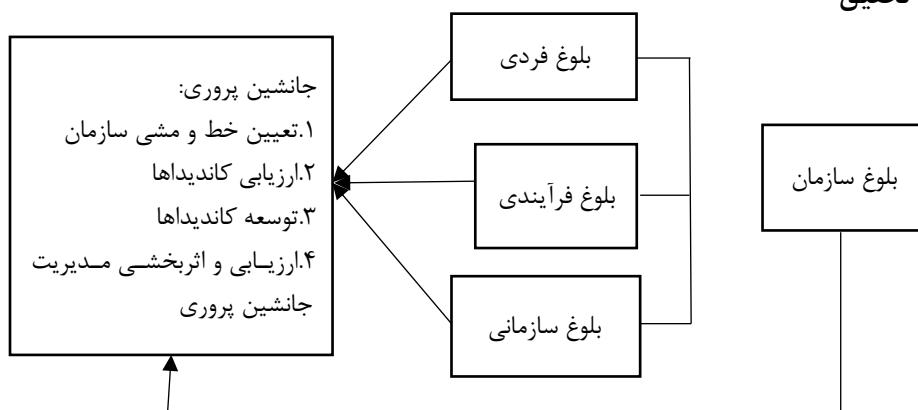
### روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش تحقیق توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان و مدیران ادارات پست استان گیلان که بالغ بر ۶۱۳ نفر بودند، تشکیل دادند که با استفاده از جدول مورگان ۳۵۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. پرسشنامه‌های استاندارد بلوغ سازمانی (سلطانی) و جانشین پروری (کیم) بعد از تأیید روایی محتوا (CVR) توسط ۱۲ خبره در این حوزه، بین ۳۵۱ نفر از پرسنل اداره پست توزیع شد. بعد از جمع‌آوری ۲۸۱ پرسشنامه، پایایی ابزار اندازه‌گیری مورد بررسی قرار گرفت. مطابق جدول (شماره ۱) ضریب آلفای کرونباخ برای همه متغیرها بالای ۰,۷ بود، لذا همبستگی درونی سؤال‌های مربوط به هر متغیر تأیید و پایایی تصدیق شد. در بخش توصیفی با استفاده از نرم‌افزار SPSS متغیرهای دموگرافی مانند جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه کار پاسخ‌دهندگان مورد بررسی قرار گرفت، و متغیرهای کمی پژوهش توصیف شدند با استفاده از آزمون T تک نمونه، میزان نرمال بودن متغیرهای تحقیق با استفاده از چولگی و کشیدگی و میزان میانگین مورد بررسی قرار گرفت. در بخش استنباطی، تأثیر متغیرهای مستقل بر وابسته با استفاده از نرم‌افزار Amos با ورژن ۲۳ مورد آزمون گرفت.

جدول شماره ۱. تعیین آلفای کرونباخ

متغیر	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
بلوغ فرایندی	Q1-q4	0.877
بلوغ فردی	Q5-q8	0.797
بلوغ سازمانی	Q9-q13	0.900
تعیین خط‌مشی سازمان	Q14-q20	0.901
ارزیابی کاندیداها	Q21-q29	0.879
توسعه کاندیداها	Q30-q37	0.874
ارزیابی و اثربخشی	Q38-q45	0.897

مدل تحقیق



توصیف کمی متغیرهای تحقیق

جدول شماره (۲) توصیف کمی متغیرهای تحقیق

	N	Min	Maximu	Mean	Std.	Skewness	Kurtosis		
		imum	m				Statistic	Std. Error	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	
بلوغ فردی	281	1.00	5.00	2.9448	.89347	.170	.145	-.793	.290
بلوغ فرایندی	281	1.25	5.00	2.9822	.91008	.196	.145	-.702	.290
جانشین پروری	281	1.09	4.69	2.5120	.66191	.۰۱۲۷	.۰۱۴۵	-.۰۲۴۰	.۰۲۹۰
بلوغ سازمانی	281	1.00	5.00	2.6747	.92919	.232	.145	-.457	.290
بلوغ سازمان	281	1.23	4.69	2.8525	.82564	.202	.145	-.782	.290
انتخاب کاندیدا	281	1.00	4.57	2.5311	.79793	.237	.145	-.642	.290
ارزیابی کاندیدا	281	1.00	4.89	2.7615	.77854	.105	.145	-.308	.290
توسعه کاندیدا	281	1.13	4.50	2.3746	.74181	.264	.145	-.677	.290
ارزیابی و اثربخشی	281	1.00	4.88	2.3523	0.79021	.239	.145	-.436	.290
Valid N	281								

مطابق جدول شماره ۲ میانگین تمامی متغیرهای بلوغ فردی، بلوغ فرایندی و بلوغ سازمانی و تمامی متغیرهای جانشین پروری در بازه (۳/۶۶-۲/۳۴) قرار می‌گیرد، بنابراین تأثیر آن‌ها در نمونه در سطح متوسط ارزیابی می‌شود. به غیر از متغیر بلوغ فردی میزان چولگی تمامی متغیرها در بازه بین

(۳ و ۳-) و کشیدگی آنها در بازه بین (۵ و ۵-) قرار دارد. لذا این متغیرها دارای توزیع نرمال می باشد.

### فرضیات تحقیق

#### فرضیه اصلی

بلوغ سازمان بر جانشین پروری کارکنان در اداره پست استان گیلان تأثیر دارد.

#### فرضیه فرعی

بلوغ فردی بر جانشین پروری کارکنان در اداره پست استان گیلان تأثیر دارد.  
بلوغ فرایندی بر جانشین پروری کارکنان در اداره پست استان گیلان تأثیر دارد.  
بلوغ سازمانی بر جانشین پروری کارکنان در اداره پست استان گیلان تأثیر دارد.

### بررسی متغیرهای دموگرافی

از تعداد ۲۸۱ نفر افراد شرکت کننده در این پژوهش ۱۴۳ نفر معادل ۵۰٫۹ درصد را آقایان و ۱۳۸ نفر معادل ۴۹٫۱ درصد را خانمها تشکیل دادند.  
در این پژوهش، ۵۶ نفر معادل ۱۹٫۹ درصد افراد شرکت کننده زیر ۳۰ سال و ۱۵۰ نفر معادل ۵۳٫۴ درصد بین سی تا چهل سال، ۵۷ نفر معادل ۲۰٫۳ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱۸ نفر معادل ۶٫۴ درصد را بالای ۵۰ سال تشکیل دادند.  
همچنین تعداد ۴۹ نفر معادل ۱۷٫۴ درصد کمتر از ۳ سال و تعداد ۴۵ نفر معادل ۱۶٫۰ درصد بین ۳ تا ۵ سال و ۷۱ نفر معادل ۲۵٫۳ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال و ۱۱۶ نفر معادل ۴۱٫۳ درصد بالای ۱۰ سال سابقه خدمت دارند.  
در نهایت تعداد ۵ نفر معادل ۱٫۸ درصد پاسخ دهندگان دکتری، تعداد ۱۷۰ نفر معادل ۶۰٫۵ درصد فوق لیسانس، تعداد ۱۰۴ نفر معادل ۳۷ درصد لیسانس، تعداد ۲ نفر معادل ۰٫۷ درصد دارای فوق دیپلم هستند.

### آمار استنباطی

#### مدل اندازه گیری بلوغ سازمانی

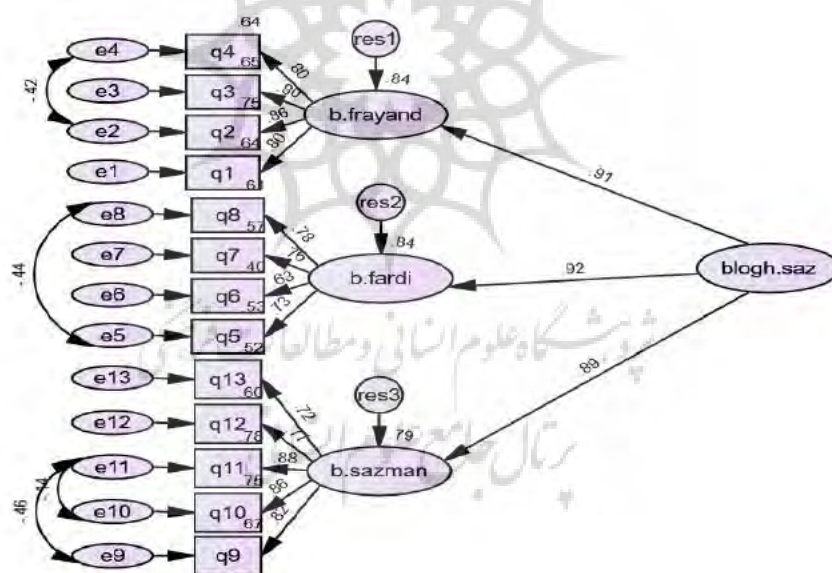
مطابق نمودار شماره ۱ تمامی سؤالهای مربوط به متغیرهای «بلوغ سازمان» علاوه بر داشتن بار عاملی بالای ۰٫۵ دارای  $(CR > 2.58)$  و  $t.value = cr$  و  $P = SIG < 0.01$  می باشد. پس به احتمال ۹۹٪ تمامی سؤالهای مربوط به متغیرهای بلوغ فردی، سازمانی معنی دار هستند.

برازش مدل اندازه‌گیری بلوغ سازمانی در حالت استاندارد بعد از اصلاح

جدول شماره ۳: جدول مقایسه شاخص‌های مدل اندازه‌گیری بلوغ سازمانی قبل و بعد از اصلاح

شاخص	مقدار مجاز	مقدار به دست آمده	مقدار اصلاح شده
Cimin/dF	< 3	۳,۸۵۸	۲,۹۰۰
RMSEA	< 0.08	۰,۱۰۱	۰,۰۷۹
PNFI	>0.5	۰,۷۱۸	۰,۶۹۳
GFI	>0.8	۰,۸۹۰	۰,۹۱۹
AGFI	>0.8	۰,۸۳۹	۰,۸۷۲
NFI	>0.9	۰,۹۰۳	۰,۹۳۲
IFI	>0.9	۰,۹۲۹	۰,۹۵۴
RFI	>0.9	۰,۸۷۸	۰,۹۰۸
TLI	>0.9	۰,۹۰۶	۰,۹۳۸
CFI	>0.9	۰,۹۲۹	۰,۹۵۴

مدل، مطابق جدول شماره ۳ بعد از اصلاح به برازش مناسب دست یافت.



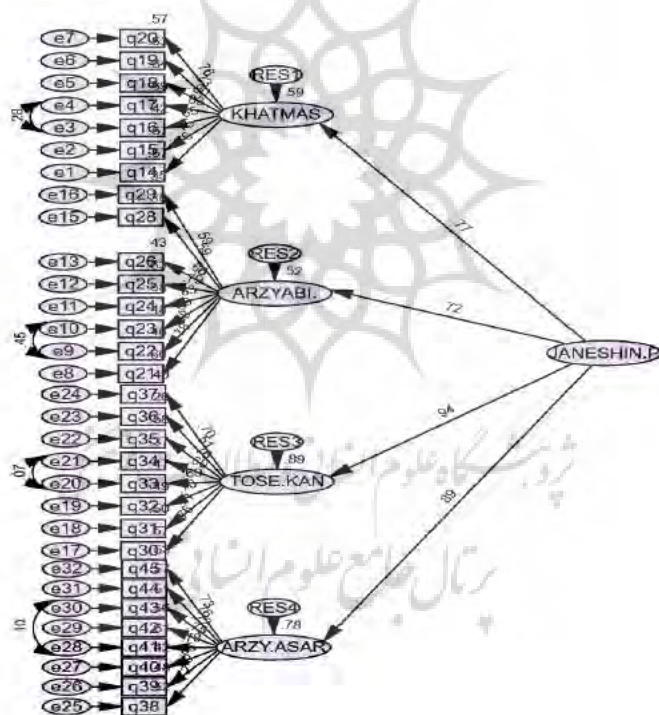
نمودار شماره ۱: مدل اندازه‌گیری بلوغ سازمانی بعد از اصلاح در حالت استاندارد

### شاخص‌های مدل اندازه‌گیری جانشین پروری قبل و بعد از اصلاح

جدول شماره (۴) مقایسه شاخص‌های مدل اندازه‌گیری جانشین پروری قبل و بعد از اصلاح

شاخص	مقدار مجاز	مقدار به دست آمده	مقدار اصلاح شده
Cimin/df	< 3	۳,۸۵۲	۳,۸۵۲
RMSEA	< 0.08	۰,۱۱۷	۰,۰۷۷
PNFI	>0.5	۰,۵۸۴	۰,۵۶۴
GFI	>0.8	۰,۷۹۵	۰,۹۱۹
AGFI	>0.8	۰,۷۳۵	۰,۸۷۲
NFI	>0.9	۰,۶۷۰	۰,۷۷۰
IFI	>0.9	۰,۷۱۹	۰,۹۱۹
RFI	>0.9	۰,۶۲۱	۰,۷۳۲
TLI	>0.9	۰,۶۷۴	۰,۸۵۴
CFI	>0.9	۰,۷۱۶	۰,۹۱۶

مدل مطابق جدول شماره ۴ بعد از اصلاح به برازش مناسب دست یافت.



نمودار شماره ۲: مدل اندازه‌گیری جانشین پروری بعد از اصلاح

### مدل اندازه‌گیری تحقیق

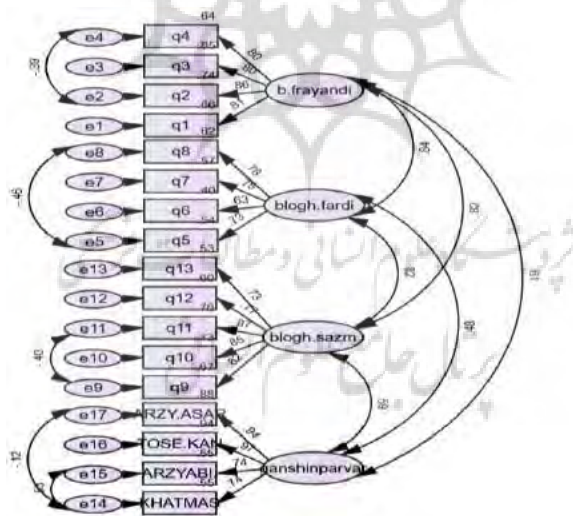
مطابق نمودار شماره ۲ تمامی سؤال‌های مربوط به متغیرهای «جانشین پروری» علاوه بر داشتن بار عاملی بالای ۰,۵ دارای (CR>2.58) و  $t.value=cr$  و  $P=SIG<0.01$  می‌باشد. پس به احتمال ۹۹٪ تمامی سؤال‌های مربوط به متغیرهای جانشین پروری معنی‌دار هستند.

### شاخص‌های مدل اندازه‌گیری پژوهش قبل و بعد از اصلاح

جدول شماره (۵) مقایسه شاخص‌های مدل اندازه‌گیری پژوهش قبل و بعد از اصلاح

شاخص	مقدار مجاز	مقدار به دست آمده	مقدار اصلاح شده
Cimin/dF	< 3	۴,۳۲۹	۲,۹۹۸
RMSEA	< 0.08	۰,۱۰۹	۰,۰۷۹
PNFI	>0.5	۰,۷۲۲	۰,۷۲۵
GFI	>0.8	۰,۸۳۱	۰,۸۸۵
AGFI	>0.8	۰,۷۷۱	۰,۸۳۷
NFI	>0.9	۰,۸۶۹	۰,۹۱۳
IFI	>0.9	۰,۸۹۶	۰,۹۴۰
RFI	>0.9	۰,۸۴۳	۰,۸۹۱
TLI	>0.9	۰,۸۷۴	۰,۹۲۴
CFI	>0.9	۰,۸۹۶	۰,۹۴۰

شاخص‌های پژوهش بعد از اصلاح به برآزش مناسب دست یافتند.



نمودار شماره ۳: مدل اندازه‌گیری تحقیق در حالت استاندارد بعد از اصلاح

## روایی سازه

جدول شماره (۶) جدول نمایش روایی سازه

	CR	AVE	MSV	ASV
بلوغ سازمانی	0.905	0.657	7۴0.6	0.566
بلوغ فرایندی	0.890	0.668	1۶۶0.	0.582
بلوغ فردی	0.817	0.528	01۵0.	4۲0.5
جانشین پروری	0.913	0.728	0.367	0.316

متغیرهای بلوغ سازمانی، بلوغ فرایندی، بلوغ فردی و جانشین پروری مطابق جدول شماره (۶) دارای  $ave > 0.5 CR > 0.7$  و  $cr > ave$  هستند و دارای شرایط همگرایی می‌باشند. و با داشتن  $ave > msv$  و  $ave > asv$  دارای شرایط واگرایی نیز می‌باشند. لذا مدل اندازه‌گیری دارای روایی سازه می‌باشد و در نتیجه مدل اندازه‌گیری که همان تائید روایی سازه است تائید می‌شود.

## مدل ساختاری تحقیق

جدول شماره (۷): معناداری فرضیات تحقیق

	Estimate	S.E.	C.R.	P
جانشین پروری <-- بلوغ فرایندی	.291	.076	3.827	***
جانشین پروری <-- بلوغ فردی	-.152	.078	-1.955	.051
جانشین پروری بلوغ سازمانی	.200	.061	3.280	.001
جانشین پروری بلوغ سازمان	.۰۴۲	.۰۰۳	۱۲,۰۹۹	***

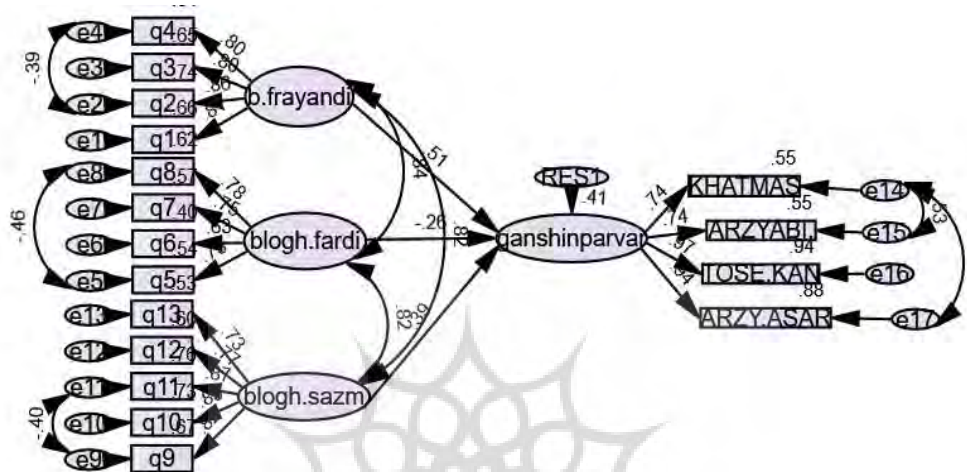
جدول شماره (۸): جدول ضریب مسیر

ضریب مسیر	متغیر وابسته <--- متغیر مستقل
.392	بلوغ سازمانی <--- جانشین پروری
.505	بلوغ فرایندی <--- جانشین پروری
-.264	بلوغ فردی <--- جانشین پروری
.۰۵۸۹	بلوغ سازمان <--- جانشین پروری



جدول شماره (۹): جدول ضریب تعیین

ضریب تعیین $r^2$	
.411	جانشین پروری



نمودار شماره (۴): مدل ساختاری تحقیق

طبق جدول شماره (۷)

فرضیه اصلی تحقیق تأثیر بلوغ سازمان بر جانشین پروری تأیید می‌شود مقدار  $t.value=CR=12.099$  همچنین مقدار  $sig=P=0$  که کوچکتر از  $0.05$  است. فرض  $H1$  که دلیل بر معناداری فرضیه است قبول می‌شود و فرض  $H0$  که دلیل بر عدم معناداری است رد می‌شود. بدین گونه فرضیه تأثیر بلوغ سازمان بر جانشین پروری تأیید می‌شود. ضریب تأثیر این دو متغیر  $-0.589$  است.

فرضیه اول: تأثیر بلوغ فردی بر جانشین پروری: با توجه به مقدار  $t.value=CR= -1.955$  همچنین مقدار  $sig=P=0.051$  که بزرگتر از  $0.05$  است. فرض  $H1$  که دلیل بر معناداری

فرضیه است رد می‌شود و فرض  $H_0$  که دلیل بر عدم معناداری است پذیرفته می‌شود. بدین گونه فرضیه تأثیر بلوغ فردی بر جانشین پروری تأیید نمی‌شود. ضریب تأثیر این دو متغیر  $-0.264$  است. فرضیه دوم: تأثیر بلوغ فرآیندی بر جانشین پروری: با توجه به مقدار  $t.value=CR=3.827$  همچنین مقدار  $sig= P=000$  که کوچک‌تر از  $0.05$  است. فرض  $H_1$  که دلیل بر معناداری فرضیه است پذیرفته می‌شود و فرض  $H_0$  که دلیل بر عدم معناداری است رد می‌شود. بدین گونه فرضیه تأثیر بلوغ فرآیندی بر جانشین پروری تأیید می‌گردد. ضریب اثر این دو متغیر  $0.505$  است. فرضیه سوم: اثر بلوغ سازمانی بر جانشین پروری: با توجه به مقدار  $t.value=CR=3.280$  همچنین مقدار  $sig= P=0.001$  که کوچک‌تر از  $0.05$  است. فرض  $H_1$  که دلیل بر معناداری فرضیه است پذیرفته می‌شود و فرض  $H_0$  که دلیل بر عدم معناداری است رد می‌شود. بدین گونه فرضیه تأثیر بلوغ سازمانی بر جانشین پروری تأیید می‌گردد. ضریب تأثیر این دو متغیر  $0.392$  است.

جدول شماره (۱۰) معناداری فرضیه اصلی تحقیق

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
بلوغ سازمانی <--- جانشین پروری	.420	.035	12.099		***

بر اساس جدول شماره ۱۰ به علت اینکه مقدار  $p < 0.01$  است به احتمال  $99\%$  بلوغ سازمان بر جانشین پروری در ادارات پست استان گیلان تأثیر معنی‌دار دارد. و فرضیه اصلی تحقیق نیز تأیید می‌شود. ضریب تأثیر این دو متغیر  $0.589$  است.

بر اساس جدول شماره (۹) مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل بلوغ سازمانی و بلوغ فرآیندی  $0.411$  درصد از رفتار متغیر وابسته جانشین پروری را پیش‌بینی کرده‌اند در حالی که متغیر بلوغ فردی بر جانشین پروری بی‌تأثیر بوده است از این مقدار، متغیر بلوغ فرآیندی با مقدار  $0.505$  بیشترین تأثیر را بر متغیر وابسته جانشین پروری دارد و متغیر بلوغ سازمانی با مقدار  $0.392$  کمترین تأثیر را بر جانشین پروری داشته است.

### تجزیه و تحلیل نتایج و پیشنهادات

نتایج حاکی از این است که تنها ۴۰٪ از رفتار متغیر جانشین پروری توسط دو متغیر بلوغ فرایندی و بلوغ سازمانی پیش‌بینی می‌شوند. لذا تأثیر بلوغ سازمانی و بلوغ فرایندی بر جانشین پروری توصیه می‌شود.

با توجه به تأثیر بلوغ فرایندی و سازمانی بر جانشین پروری، می‌توان ساختارها، روش‌ها و فرآیندها را چابک، به روز و ساده نمود. فرآیندهای مدیریتی و عملکرد شغلی افراد را ارتقا داد. در بهبود و ارتقاء سطح بلوغ سازمانی کارکنان و مدیران همت گماشت زیرا که افزایش تعاملات میان سازمان‌ها در سطح جهانی، هوش و استعداد ویژه‌ای را می‌طلبد که خود نقش به‌سزایی در ارتقا فرآیندهای مدیریتی و عملکرد شغلی افراد بر عهده دارد. پیشنهاد می‌شود مدیران با ارتقاء مهارت‌های ارتباطی و مشارکت کارکنان، نوعی همدلی و تعهد در محیط سازمان به وجود آورند تا از طریق بارور ساختن کارکنان خود، از نیروی انسانی که بی‌شک مهم‌ترین عامل استراتژیک سازمان‌ها می‌باشد به عنوان مزیت رقابتی استفاده کنند.

با توجه به اینکه ۶۰٪ از رفتار متغیر جانشین پروری توسط متغیرهای دیگری غیر از بلوغ پیش‌بینی می‌شوند لذا به پژوهشگران توصیه می‌گردد که نسبت به شناسایی و تأثیرگذاری سایر عوامل کلیدی اثرگذار بر جانشین پروری و روابط بین آن‌ها اقدام کنند.

## منابع

- پورصادق، ناصر. پیری، شهریار. خاتمی، بهزاد. ۱۳۹۲. بررسی عوامل مؤثر بر اجرای موفق برنامه جانشین پروری مدیران؛ مطالعه موردی. فصلنامه علمی - ترویجی مطالعات منابع انسانی. سال دوم، شماره ۷.
- خنیفر، حسین. ابراهیمی، حسین. حسن زاده، حمیدرضا. ۱۳۹۳. بررسی امکان پیاده‌سازی برنامه جانشین پروری در جامعه المصطفی العالمیه. مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره ۱۲، شماره ۳. صص ۴۸۳-۵۰۴.
- داودیان، جلال. سلحشور، جمشید. مهدوی عادل، مهدی. ۱۳۹۰. ارزیابی میزان بلوغ سازمانی مدیریت پروژه با استفاده از استاندارد (opm3) در اجرای پروژه‌های EPC - مطالعه موردی شرکت پتروشیمی ایلام. ششمین کنگره ملی مهندسی عمران.
- رهنورد، فرج اله. خلیل پور تیلیمی، سمیه. ۱۳۹۴. سنجش بلوغ سازمانی بر اساس مدل ارل. فرآیند مدیریت توسعه. دوره ۲۸، شماره ۱.
- سلطانی، ایرج. ۱۳۸۷. نقش الگوی سه بعدی بلوغ سازمانی در توسعه و تحول سازمانی و اداری. نخستین کنفرانس بهبود و تحول اداری
- سلطانی، ایرج. بهرامی نژاد جونقانی، ریحانه. ۱۳۸۹. تعیین سطح بلوغ سازمانی بر اساس الگوی تلفیقی P-CMM و مدل سه بعدی بلوغ سازمانی در شرکت فولاد مبارکه.
- عمید، امین. شاه محمد، حسن. پرتوی، زینب. ۱۳۹۲. اندازه‌گیری میزان موفقیت پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی بر اساس سطوح بلوغ فرآیندهای سازمان. دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین.
- قلی پور، رحمت‌الله. هاشمی، محمد. ۱۳۹۴. تبیین تأثیر منتورینگ بر جانشین پروری: با تمرکز بر طرح توسعه فردی. فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین. سال هفتم، شماره ۲. صص ۵۲-۲۵.
- قوچانی، فرخ. قوچانی، روزبه. ۱۳۹۱. بررسی رابطه بین بلوغ سازمانی و سبک رهبری در شرکت‌های تولیدی. چشم‌انداز مدیریت دولتی. شماره ۹. صص ۱۸۲-۱۶۳.
- مهرتک، محمد. حبیب زاده، شهرام. وطن‌خواه سودابه. جعفری عوری، مهدی. دلگشایی، بهرام. آذری، آرزو. ۱۳۹۴. تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین پروری: مطالعه موردی در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی. مدیریت سلامت...
- ناصحی فر، وحید. دهقانپور فراشاه، علی. سنجر، احمدرضا. ۱۳۸۹. ساخت و اعتباریابی شاخص اندازه‌گیری گستردگی مدیریت جانشین پروری بر اساس طبقه‌بندی بهترین تجارت

- هادی زاده مقدم، اکرم، سلطانی، فرزانه. ۱۳۹۰. تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین پروری در سازمان. فصلنامه علمی – پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. سال سوم، شماره ۱۰.
- Benbasat, LZAK. 1999. Impact of Organizational maturity. Information system skill needs. Vol 104, no 1.
- Byham, W.C. Nelson, G. Pease, M. 2002. Cultivating leaders with an acceleration pool. Health forum journal.
- Kim, Y. 2006. Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U.S. Affiliates of foreign multinational companies, for PHD degree, The Pennsylvania state university.
- Soltani, Iraj. Bahramnejad jonghani, Reyhaneh. 2010. The Impact of Organizational Maturity Eminent Organization in mobarake steel company. Improvement and change management study. Vol 62,163-193.

