

طراحی الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران ناجا^۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۱/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۵/۱۵

علیرضا کولیوند،^۲ جعفر هزار جریبی،^۳ میرعلی سید نقوی^۴

از صفحه ۵۱ تا ۷۸

چکیده

زمینه و هدف: هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف و ماهیت، در زمره پژوهش‌های کاربردی - توسعه‌ای است.

روش‌شناسی: در این پژوهش با توجه به هدف پژوهش از روش ترکیبی استفاده شده است. در روش کیفی از تکنیک تحلیل تماتیک و از نظر کمی، روش توصیفی از نوع پیمایشی استفاده شده است. جامعه آماری بخش کیفی این پژوهش را خبرگان علمی و اجرایی ستاد ناجا که در حوزه مدیریت منابع انسانی صاحب نظر و دارای تحصیلات دانشگاهی بوده تشکیل می‌دهند که تعداد ۱۵ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و از آنان مصاحبه حضوری صورت گرفت که مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری و پاسخ‌های تکراری ادامه یافت. جامعه آماری این پژوهش کلیه فرماندهان و مدیران عالی ستاد ناجا بوده که تعداد ۱۴۰ پرسشنامه بین آنان توزیع شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته است. از نظر پایایی نیز با استفاده از آلفای کرونباخ پایایی پرسشنامه مزبور ۰/۹۸ بوده که از پایایی بالایی برخوردار است.

یافته‌ها: نتایج این پژوهش نشان داد که مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر جانشین‌پروری که از طریق تحلیل رگرسیون چند متغیره و همچنین تحلیل عامل اکتشافی به‌دست آمده عبارت‌اند از؛ قابلیت رهبری، مهارت و توانایی فردی، ساختار سازمانی، مدیریت استعدادیابی، باور دینی و مشارکت جامعه با پلیس می‌باشد که همگی این عوامل جزء متغیرهای تأثیرگذار بر جانشین‌پروری بوده است.

نتیجه‌گیری: نتایج این پژوهش پس از مصاحبه با خبرگان و اساتید دانشگاهی نشان‌دهنده این بود که الگوی فرماندهان و مدیران ناجا شامل شش بعد (قابلیت رهبری، مهارت و توانایی فردی، ساختار سازمانی، مدیریت استعدادیابی، باور دینی و مشارکت جامعه با پلیس) و ۱۹ مؤلفه بوده است که برای اعتباریابی الگو، نظر تعداد ۱۴۰ جامعه آماری پژوهش در قالب پرسشنامه گردآوری شده که پس از تجزیه و تحلیل یافته‌ها بیانگر تأیید الگوی پیشنهادی پژوهش بوده است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت استعداد، فرهنگ سازمانی، استراتژی (راهبرد) سازمان، شایستگی.

^۱ این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته رفاه اجتماعی دانشگاه علامه طباطبائی است.

^۲ دانشجوی دکتری رفاه اجتماعی دانشگاه علامه طباطبائی.

^۳ استاد دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول): jafar_hezar@yahoo.com

^۴ دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.

مقدمه

پیشرفت در حوزه‌های مختلف فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و به‌ویژه فناوری، محیطی رقابتی، پویا، باعث شده که بسیاری از سازمان‌ها برای برنامه‌ریزی در راه رسیدن به اهداف مورد نظر خویش با مشکلاتی مواجه شوند. به‌گونه‌ای که اگر اقدام شایسته‌ای در راستای پیشرفت و توان سازمان خود به‌کار نیندند، در آینده دچار انحطاط شده و یا از بین می‌روند. در چنین شرایطی به نظر می‌رسد یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های هر سازمان نیاز به مدیران توانمند و شایسته است. نتایج تحقیقات حاکی از کمبود چنین مدیران در سطح سازمان‌ها و نیاز سازمان‌ها در راستای افزایش استفاده از نیروهای مستعد و توانمند در آینده است. حقیقت این است که شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فرداست. نتیجه تغییر پست‌مدرن در علوم اجتماعی در طول دهه ۱۹۸۰، توجه از دنیای عینی کار به دنیای ذهنی تغییر و در اثر تغییرات چشمگیر محیط اجتماعی - اقتصادی، مفهوم مسیر شغلی^۱ با توسعه الگوهای جدید مدیریت شغلی همراه شد. مسیر شغلی فرایند برنامه‌ریزی شخصی زندگی کاری است که شامل ارزیابی، توانایی‌های شخصی و علایق، بررسی فرصت‌های شغلی و برنامه‌ریزی کردن فعالیت‌های توسعه‌ای مطلوب می‌باشد (سیدجوادین، ۱۳۸۹: ۳۱۱). از الگوهای کاربردی که در فرایند موضوع مطرح می‌شود، الگوی هفت ستاره‌ای راث ول^۲، الگوی مرید - مرشدی و الگوی کانال رهبری^۳ است. کانال رهبری اصطلاحی است که مسیرهای رهبری را در فرایند برنامه مورد بررسی قرار داده است. مدل کانال رهبری نشان می‌دهد که هدایت از میان هر مسیر در کانال رهبری نیازمند این است که رهبران شیوه جدید اداره کردن و رهبری را آموخته باشند (کریمی، ۱۳۹۱). می‌توان این فرایند را در چند مرحله توضیح داد؛ به عنوان قدم اول، بر اساس برنامه‌ریزی‌های انجام گرفته، دید کلی از نیاز سازمان به مدیران ارشد به‌دست می‌آید. سپس، بررسی می‌شود که کدام یک از نیروها ممکن است بهتر از سایرین، در صورت خالی شدن یکی از مشاغل کلیدی، در آن موفقیت بیشتری داشته باشند.

۱- Career path

۲- Rothwell

۳- Leading channel

بیان مسئله: وجود امنیت و ثبات آن در جامعه از مطالبات مردم آن جامعه است و وظیفه دولت و حکومت نیز این است که به خواست مردم توجه ویژه داشته باشد. ابزار هر حکومت برای تحقق و مطالبات مردم قوای مسلح بالاخص نیروهای امنیتی و انتظامی هستند. نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ناجا) یکی از مهم‌ترین سازمان‌های کشور در برقراری نظم و امنیت در سطح جامعه می‌باشد و به دلیل گستردگی اندازه سازمان، تنوع مأموریت، تفاوت در مأموریت‌های سازمان در رده‌های مختلف و وظایف محوله و نقش ویژه‌ای که در زمینه نظم و امنیت برعهده دارد، به مدیران قوی و آگاه به مسائل روز نیازمند است.

همچنین دستیابی به سطوح بالای موفقیت و تعالی ناجا نیازمند اجرای برنامه‌های بهبود و تحول سازمانی است. تلاش برای بهبود وضعیت انتخاب و انتصاب جانشینان شایسته یکی از پیش‌نیازهای موفقیت ناجا می‌باشد و لازمه بهبود این امر وجود مدیران لایق در نیروی انتظامی می‌باشد.

بنابراین، هر سازمانی برای پیشرفت و توسعه خود نیازمند راهبرد و برنامه‌ریزی است. جایگاه و نقش نیروی انسانی در این راهبرد از اهمیت و اعتبار فوق‌العاده‌ای برخوردار است. به عبارتی، منابع انسانی ثروت واقعی یک سازمان به‌شمار می‌روند. امروزه، فاصله میان جوامع و سازمان‌ها از حیث دانایی و توانایی و نادانی و ناتوانی است و چالش اصلی میان سازمان‌ها، نیروی انسانی توانا و دانا است؛ زیرا آنها عنصر باشعور بوده که به‌عنوان هماهنگ کننده سایر عوامل سازمانی نقش اصلی را در میان کلیه عوامل دارد. در برنامه‌ریزی مورد نظر سازمان‌ها این اطمینان به‌وجود می‌آید که سازمان افراد شایسته را برای تصدی پست‌های خالی در زمان مورد نیاز خواهد داشت.

جانشین‌پروری^۱ فرایندی است که طی آن کارکنان مناسب برای تصدی پست‌های مدیریتی و کلیدی یک سازمان، از میان افراد واجد شرایط، علاقه‌مند و با استعداد انتخاب شده و طی یک برنامه آموزش و توسعه، آماده تصدی این مشاغل در صورت نیاز می‌شوند (صالحی‌فرد، ۱۳۹۱).

در سال‌های اخیر، در نیروی انتظامی به علت وجود آسیب‌هایی مانند رعایت نکردن تناسب شغلی، استفاده از روش‌های تجربی در انتصابات، به تعویق افتادن بازنشستگی،

۱- succession

مقاومت افراد در مقابل تغییرات و استفاده از ابزار قدرت به جای عملکرد با چالش‌های مواجهه بوده است؛ از طرفی، به سبب مسائلی همچون فوت، بازخرید و مهاجرت مدیران کارآمد و لایق سازمان، پست‌های مدیریتی خالی از افراد توانمند شده که چنانچه فکری برای جایگزینی این افراد صورت نگیرد، لطمات جبران‌ناپذیری از جمله به تعویق افتادن اهداف و مأموریت‌های کلان سازمان، ارائه نکردن خدمات مطلوب به جامعه، به‌وجود آمدن بستر اعمال خلاف بر پیکره سازمان وارد می‌شود.

بنابراین، برنامه‌ای مدون برای شناسایی، انتصاب و جایگزین کردن افراد شایسته و توانمند در سطوح بالای مدیریتی در راستای پیشبرد اهداف مورد نظر هر سازمان به‌شمار می‌آید. این امکان را فراهم می‌سازد تا ناجا بتواند به صورت شفاف، نقاط قوت و زمینه‌های بهبود خود را شناسایی، سپس برنامه‌هایی برای بهبود عملکرد خود در این زمینه ارائه کند. از این‌رو، دستیابی به چنین الگویی جامع، قابل اعتماد و انعطاف‌پذیر یکی از دغدغه‌های اصلی فرماندهان و مدیران ناجا می‌باشد تا به‌وسیله آن اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه خویش به‌دست آورده و با نگاه به آینده به سمت بهبود مستمر آن گام بردارند. این پژوهش به‌دنبال پاسخ به سؤالات ذیل می‌باشد:

۱- الگوی فرماندهان و مدیران ناجا چیست؟

۲- ابعاد و عوامل الگوی فرماندهان و مدیران ناجا چیست؟

مبانی نظری پژوهش: جانشین‌پروری فرایندی است که طی آن کارکنان مناسب برای تصدی پست‌های مدیریتی و کلیدی یک سازمان، از میان افراد واجد شرایط، علاقه‌مند و با استعداد انتخاب شده و طی یک برنامه آموزش و توسعه، آماده تصدی این مشاغل در صورت نیاز می‌شوند. این تعریف، علاوه بر بحث انتخاب جانشینان، بر فعالیت‌های توسعه‌ای نیز تأکید دارد و تمامی فرایند جانشین‌پروری را توصیف می‌کند (صالحی‌فرد، ۱۳۹۱). مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی، کوششی سنجیده و سازمان‌مند است که یک سازمان برای اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت‌های کلیدی، نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و عملی برای پیشرفت و تشویق افراد به ارتقاء انجام می‌دهد. برنامه‌ریزی وقتی مطرح می‌شود که یک سازمان، روش‌های ویژه‌ای را برای شناسایی، پرورش و حفظ و نگهداری افراد متعهد در دراز مدت تهیه کند (راث ول، ۲۰۱۰: ۶). به

بیانی ساده‌تر، مدیریت و برنامه‌ریزی به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان مناسب را برای تصدی مشاغل شایسته آنان و در زمان مناسب در اختیار خواهد داشت (هیلز^۱، ۲۰۰۹). برنامه‌ریزی را می‌توان تلاشی به منظور طرح‌ریزی برنامه‌ای برای تعداد متناسب و شایسته‌ای از مدیران و کارمندان با مهارت‌های کلیدی دانست؛ به نحوی که آنان در زمان بازنشستگی، فوت، بیماری یا ارتقای دیگر کارمندان و حتی موقعیت‌های جدیدی که در برنامه‌های آینده سازمان به‌وجود می‌آیند، جانشینان مناسبی باشند (سام بروک^۲، ۲۰۰۵: ۵۸۱). سازمان‌های دهه‌های پیشین، برنامه را تنها برای مشاغل به خصوصی به کار می‌گرفتند؛ اما با گذشت زمان، سازمان‌های پیشرو سعی در به‌کارگیری مفهومی وسیع‌تر با عنوان «مدیریت» کردند. در واقع، در مدیریت، همین در نظر گرفتن تغییرات سریع محیطی، به جای یک برنامه جایگزینی ساده بر تشکیل و به‌روزرسانی خزانه استعداد پویا و مستمر تأکید می‌شود (بیهام^۳، ۲۰۱۱).

به‌طور کلی، مزایای اصلی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در این است که برنامه‌ریزی اثربخش منابع انسانی را تسهیل می‌کنند و با استفاده از آنها، افراد مناسب از داخل سازمان در مشاغل مناسب در زمان مناسب برای رسیدن به اهداف کسب و کار قرار می‌گیرند. جوهره یک برنامه جانشین‌پروری، شناسایی و آموزش و توسعه افرادی است که بتوانند با داشتن دانش و مهارت‌های لازم، مشاغل کلیدی را تصاحب نمایند (تیلور^۴ و مک‌گرو، ۲۰۰۴؛ به نقل از صالحی‌فرد). بنابراین، برنامه به دنبال جایگزینی افراد مناسب برای تصدی پست‌های مدیریتی است که داری مهارت و دانش لازم در این زمینه باشند. راث ول (۲۰۱۰) معتقد است که یک برنامه مدیریت جانشین‌پروری، صرفاً به مشاغل مدیریتی محدود نمی‌شود و می‌تواند همه مشاغل کلیدی در رده‌های مختلف را در بر بگیرد. او یکی از اهداف جانشین‌پروری را تطبیق دادن نیازهای فعلی سازمان در زمینه نیروی کار مناسب با نیازهای آتی آن در این زمینه می‌داند. یک هدف دیگر، دستیابی به اهداف راهبردی و عملیاتی با اتکاء به نیروی کار مناسب در پست‌های مناسب و در زمان صحیح برای انجام کارهای مرتبط است. برنامه جانشین‌پروری از آن علت با برنامه‌های جایگزینی^۵

۱- Hills

۲- Sambrook

۳- Byham

۴-Taylor

۵- Replacement planning

متفاوت است که در این برنامه‌ها توجه ویژه‌ای به مشاغل کلیدی و برنامه‌های توسعه و آموزش نیروی انسانی می‌شود (راث ول، ۲۰۱۰).

ویژگی‌های جانشین‌پروری: در این پژوهش ما به مؤلفه‌های اساسی خواهیم پرداخت و همچنین خواهیم گفت که سیستم‌های موفق چگونه رهبران مورد نیاز این سازمان‌ها را به تعداد کافی و با کیفیت مورد نظر پرورش داده و تأمین کرده‌اند. در این بخش از پژوهش، برخی از مهم‌ترین ویژگی‌های برتر سیستم در بهترین و موفق‌ترین سازمان‌ها را به اختصار مرور می‌کنیم:

اولین ویژگی، سادگی و سهولت استفاده از آنهاست. همه افراد ذیربط، هم مجریان سیستم و هم نامزدها، دسترسی آسان به این سیستم‌ها دارند. اطلاعات در این سیستم‌ها محرمانه است؛ اما در عین حال به راحتی در اختیار کسانی قرار می‌گیرد که به آن نیاز دارند. سیستم‌های برتر پیچیده و دیوانسالاری نیستند. به‌عنوان نمونه یکی از مصادیق این سادگی و سهولت، در شرکت‌های بزرگ رویکرد و روش‌های واحدی بین بخش‌ها و واحدهای مختلف و حتی حوزه‌های جغرافیایی متنوع جریان دارد (ابوالعالی، ۱۳۹۰: ۲۲؛ به نقل از احمدی، ۱۳۹۱: ۲۸).

دومین ویژگی سیستم‌های جانشینی برتر آن است که بیش از آنکه فقط به دنبال یافتن جانشینان آماده باشند، به پرورش و توسعه قابلیت‌های افراد تأکید دارند. این سیستم‌ها نگاه و نظم جدیدی را به سازمان‌ها معرفی می‌کنند که به همه یادآوری می‌کند که پرورش رهبران و حفظ و نگهداری کارکنان مستعد یک اولویت اصلی، یک فرایند مستمر و از وظایف غیرقابل تفویض همه مدیران است. سومین ویژگی این سیستم در بهترین تجارب جهانی این است که همیشه بالاترین سطوح مدیریتی سازمان‌ها درگیر آن هستند و در آن مشارکت دارند. مدیرعامل و تیم مدیران ارشد از حامیان و پیشگامان متعهد این سیستم هستند که به صورتی فعال هم در تعریف و تعیین استعدادها و هم در پرورش این استعدادهای مدیریتی حضور مؤثر دارند. سیستم‌های مؤثر ابزارهای راهبردی کلیدی تلقی می‌شوند که با استفاده از آنها، مدیران ارشد فرایند جذب و حفظ بهترین استعدادهای مدیریتی زیر نظر خود را اجرا می‌کنند. ویژگی چهارم، آن است که بهترین نظام‌های مدیریت جانشینی در تشخیص کمبودهای

سازمان در زمینه استعداد‌های مدیریتی از یک سو و در تعیین مسئولیت‌ها و مناصب مهم مدیریت از سوی دیگر، عملکرد موفقی دارند. آنها می‌توانند کمبودهای سازمان را از طریق شناسایی وضعیت فعلی و تحلیل روندهای آینده تعیین کنند و به خوبی نشان دهند که سازمان در سال‌های آینده به چه تعداد مدیر با چه قابلیت‌هایی و در چه مقاطع زمانی نیازمند است. این نظام‌ها همچنین تمرکز خاصی بر مشاغل مدیریتی کلیدی^۱ دارند که همه سازمان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند. پنجمین ویژگی، این است که سیستم‌ها بر فرایند جایگزین شدن مدیران جدید در مناصب مدیریتی خالی سازمان نظارت مستمر دارند و به سازمان‌شان اطمینان می‌دهند که این مشاغل و مناصب در زمان مناسب توسط مناسب‌ترین افراد تصدی خواهد شد. همچنین اطمینان می‌دهند که همه نیازهای آتی سازمان در زمینه تأمین مدیران و رهبران در زمان مناسب شناسایی شده و تشخیص داده می‌شوند. بالاخره، آخرین ویژگی ممتاز همه سیستم‌های برتر و موفق آن است که آنها یک فرایند همراه با نوآوری و بهبود مستمر هستند (ابوالعالی، ۱۳۹۰: ۲۲؛ به نقل از احمدی، ۱۳۹۱: ۲۹). آنها برای احتراز از گرفتار شدن سیستم خود در دیوانسالاری به صورتی مستمر به گفتگوها و مباحثات رودررو در مورد استعداد‌های مدیریتی، نیازهای سازمان و آینده هر فرد مستعد می‌پردازند. بنابراین، با توجه به مباحث ذکر شده در بالا، یک نظام ایده‌آل به سازمان‌ها کمک می‌کند تا برای نیازهای در حال وقوع برنامه‌ریزی کنند و برای انجام این امر بایستی از یک سو، قابلیت‌ها و عملکرد افراد را مد نظر قرار داده و از سوی دیگر، حمایت و نظارت مستمر سازمان را به همراه داشته باشد تا بتواند به موفقیت برسد (بهشتی‌فر، ۱۳۹۱: ۱۴۲).

مدل‌های جانشین‌پروری: به منظور اجرای مدیریت و برنامه‌ریزی در عرصه‌های سازمانی مدل‌های مختلفی وجود دارند. در این بخش به بررسی مدل‌های موجود و نقاط ضعف و قوت آنها برای ساخت مدل مفهومی پژوهش می‌پردازیم. ابتدا، به بررسی مدل‌هایی می‌پردازیم که عملیات مدیریت را در قالب برنامه‌ای فراگیر و گسترده در سطح سازمان ولی به صورت مستقل و جدا از سایر سیستم‌های سازمانی مورد بحث قرار

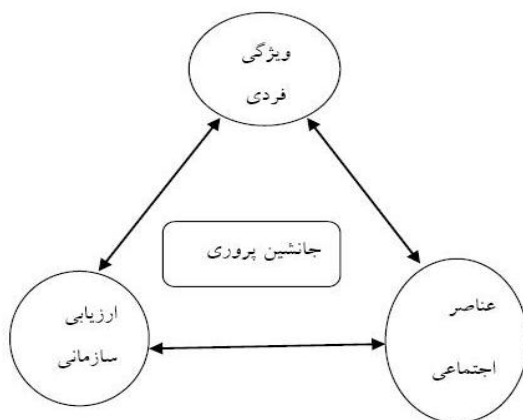
۱- Linchpin Position

می‌دهد. جوهره رویکردهای جدید به جانشین‌پروری، استفاده از خزانه استعداد^۱ می‌باشد (بایهم، ۲۰۱۱). اندازه یک خزانه استعداد متناسب با اندازه، ساختار و اهداف یک سازمان متغیر است. افراد داخل این خزانه معمولاً مسؤولیت‌هایی را می‌گیرند که فرصتی برای یادگیری بیشتر فراهم می‌کنند، در برنامه‌های توسعه‌ای سازمان شرکت می‌کنند، به شکل مداوم زیر نظر هستند، مربی شخصی خود را دارند و با وجود همه اینها، تضمینی برای ارتقاء دریافت نمی‌کنند (بوسین و وات، ۲۰۰۵)^۲. ایجاد خزانه استعداد به مقصود پرورش رهبران آینده سازمان از طریق اقدامات توسعه‌ای و تعریف شایستگی‌های مورد نیاز برای مشاغل کلیدی انجام می‌گیرد (کانتور، ۲۰۰۵)^۳.

برای شناسایی نامزدهای بالقوه و تشکیل خزانه استعداد، لازم است که یک دید جامع از افراد داشته باشیم. مشخصاً می‌توان گفت که عملکرد فعلی یکی از شاخص‌های اصلی است؛ ولی عوامل دیگری مانند قابلیت‌های ارتباطی، آمادگی برای مدیریت، حمایت از ارزش‌های سازمان، قابلیت یادگیری و تمایلات شغلی نیز می‌بایست در نظر گرفته شوند (راجرز و اسمیت، ۲۰۰۳)^۴. فرایند شناسایی می‌بایست نسبتاً ساده باشد؛ ولی پیشنهاد شده است که شاخص‌های انتخاب باید در تمام سازمان به شکل یکسان اعمال شوند (بوسین و وات، ۲۰۰۵: ۲۳۷-۲۲۵).

به عقیده کیم^۵ (۲۰۰۳) بسیاری از کارمندان بر این باورند که مدیریت جانشین‌پروری می‌تواند فرصتی برای توسعه مسیر شغلی و قابلیت‌های رهبری آنان باشد و این کارکنان در همین راستا نیازی را برای ارزیابی قابلیت‌های رهبری به منظور ارتقاء حس می‌کردند. همچنین مقبولیت برنامه منوط به این بوده که رابطه بین مدیریت جانشین‌پروری و ارزیابی عملکرد از طریق رویه‌ها و الگوهای مدون و شفاف برای ارزیابی و همچنین آموزش قابلیت‌های مورد نیاز رهبری باشد. یکی از اجزای اصلی یک برنامه جانشین‌پروری ارزیابی (افراد، سازمان و اجتماع) می‌باشد (کیم، ۲۰۰۳: ۵۳۳).

۱- Talent pool
 ۲- bosine
 ۳- cantor
 ۴- Smith
 ۵- Kim



نمودار ۱: مدل کیم

به عقیده راث ول نیز، یک عنصر اصلی در هر سیستم جانشین پروری سنجش و ارزیابی سازمان و کارمندانش می باشد. به عقیده او، کارمندان بازیگران اصلی در تعیین نیازهای آموزشی، توسعه شخصی و نیازهای توسعه کارراه در ارتباط با یک برنامه جانشین پروری هستند. نتایج ارزیابی عملکرد می تواند اطلاعات مفیدی به این کارکنان برای تصمیم در مورد آینده ارائه کند. اجرای اصلی یک برنامه جانشین پروری، شناسایی و تجزیه و تحلیل مشاغل کلیدی، شناسایی و ارزیابی نامزدهای مناسب و انتخاب افراد می باشد. کیم (۲۰۰۳) چهار دلیل را برای مرتبط ساختن ارزیابی کارکنان و برنامه جانشین پروری مطرح می کند:

الف. شناسایی میزان کمبود نیروی مدیریتی لازم در سازمان؛

ب. شناسایی شایستگی های رهبری بر اساس خدمات و محصول سازمان و راهبردها؛

ج. ارزیابی نقاط قوت و ضعف کارکنان و نیازهای توسعه ای آنان؛

د. نظارت بر اجرای مناسب برنامه جانشین پروری با حمایت مدیران ارشد (صالحی فرد، ۱۳۹۱).

هانگ^۱ (۲۰۰۷: ۷۳۶)، مفهومی با عنوان پیچیدگی مطرح کرد. پیچیدگی با ۱۰ عامل نظیر درجه رسمیت رویه های جانشینی، میزان مشخص بودن نقش افراد و واحدهای

۱- Hung

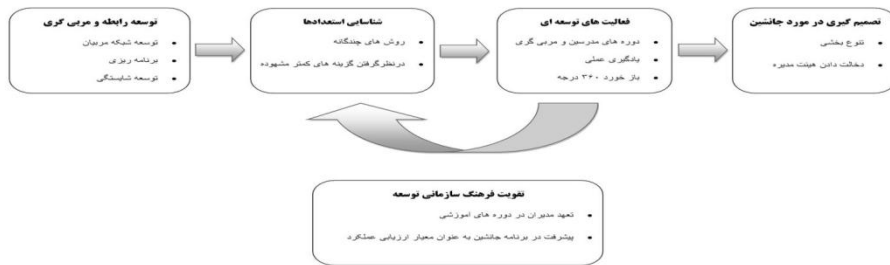
سازمانی، میزان درگیری مدیران ارشد در راهبری برنامه و میزانی که انتخاب جانشین بر اساس عملکرد گذشته فرد صورت می‌گیرد، در مقیاس ۱ تا ۵ اندازه‌گیری کرد.

هیلز^۱ (۲۰۰۹: ۳)، مدل ۳C را شامل سه مؤلفه ارتباط، شایستگی و فرهنگ ارائه کرد. با توجه به پیمایش خود، هیلز دریافت که برای انتخاب و توسعه جانشین، بعد ارتباطی (اعتمادپذیری، وجدان کاری و تجربه) در برابر شایستگی (مسئولیت‌پذیری، مهارت و شفافیت کاری) کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد؛ زیرا کمتر مشهود است و اندازه‌گیری آن مشکل‌تر است. وی تأکید بر این بعد و نیز همخوانی بین ارزش‌های فرد و فرهنگ کسب و کار را در راستای انتخاب جانشین مورد تأکید قرار داد و حتی اولویت وزنی آنها را بیش از شایستگی کاری برشمرد (هیلز به نقل از دهقان‌پور، ۱۳۹۰: ۹).

گرووز^۲ (۲۰۰۷)، مراحل یک برنامه جانشین‌پروری را که در ارتباط نزدیک با برنامه توسعه و پرورش مدیران است، ارائه کرده است. اولین گام، برقراری یک ارتباط مربیگری بین مدیر با اعضای گروه کاری خود یا در کل سازمان است. رابطه مربیگری شامل بحث در مورد برنامه‌های شغلی کارکنان، بررسی نقاط قوت و نیازمند بهبود، و ایجاد شایستگی‌های مدیریتی می‌باشد. مدیران همچنین با همکاری واحد منابع انسانی کارمندان با پتانسیل بالا را شناسایی می‌کنند و توانایی این جانشینان بالقوه را ارزیابی می‌نمایند. با شناسایی شدن کارمندان با پتانسیل بالا، مدیران به‌وسیله دوره‌های آموزشی داخل سازمان و کلانتری‌های آموزشی، پروژه‌های آموزش حین انجام کار، و طراحی مأموریت‌هایی خارج از واحد کاری فعلی فرد برای پرورش این کارکنان تلاش می‌کنند. در مرحله بعد، این جانشینان بالقوه قابلیت‌های خود را از طریق ارائه نتایج کارهای خود در پروژه‌های تعیین شده به مدیران ارشد و هیئت مدیره نشان می‌دهند. در نهایت، بر تنوع در انتخاب نامزدها تأکید شده است. یک عامل کلی که در کل برنامه باید حضور داشته باشد، تعهد مدیران سازمان به برنامه توسعه و پرورش مدیران و مشارکت در برنامه‌های آموزش کارکنان است. این کار کمک خواهد کرد تا فرهنگ سازمان به شکل مطلوب و حمایت از پرورش مدیران شکل بگیرد (نظری، ۱۳۹۴: ۲۳۳).

۲- Hills

۳- Groves



نمودار ۲: فرایند یکپارچه مدیریت جانشین

مدل کانال رهبری: کانال رهبری اصطلاحی است که مسیرهای رهبری را در فرایند مورد بررسی قرار داده است. مدل کانال رهبری نشان می‌دهد که هدایت از میان هر مسیر در کانال رهبری نیازمند این است که رهبران شیوه جدید اداره کردن و رهبری را آموخته باشند. منظور از کانال رهبری نوعی مسیر شغلی است که منجر به پرورش رهبران و مدیران ارشد سازمانی می‌شود. مسیر شغلی اغلب به ارتقاء در سلسله مراتب سازمانی، افزایش پرداخت و یا افزایش قدرت اشاره دارد. بنابراین، تمام کارکنان موفقیت شخصی خود را در ارتباط با وضعیت مالی، قدرت و شهرت جستجو می‌کند. کانال رهبری نیز مسیری مشابه مسیر شغلی دارد. در مورد انواع مسیرهای شغلی می‌توان گفت که مسیرهای شغلی سنتی به‌عنوان سیستم پیشرفت افقی دیوانسالاری در سلسله مراتب سازمان و ارتباط با استخدام مادام‌العمر و امنیت شغلی تعریف می‌شود. در حالی که مسیر شغلی بدون مرز تلاش می‌کند که ساختارها و سلسله مراتب سازمانی را نادیده بگیرد و با توجه به تغییرات محیطی از انعطاف‌پذیری بالایی برخوردار شود و با تأکید بر ارزش‌ها بتواند پاسخگوی تغییرات ایجاد شده باشد. دیدگاه پست مدرن علاوه بر مسیر شغلی بدون مرز مسیر شغلی متنوع را نیز معرفی می‌کند. از آنجایی که مسیرهای شغلی بدون مرز از طریق سطوح متفاوت حرکات فیزیکی و روانی مشخص می‌شوند، مسیرهای شغلی متنوع بر رویکرد خود هدایتی در مسیر شغلی تأکید دارند که در آن افراد از طریق ارزش‌های شخصی هدایت می‌شوند (نظری، ۱۳۹۴: ۲۰۱).

با بررسی انواع مسیرهای شغلی (سنتی، بدون مرز، متنوع) در سازمان‌ها، شناسایی مسیر کانال رهبری در ضرورت می‌یابد؛ چرا که کانال رهبری در برنامه از مسیرهای شغلی سنتی (تمرکز بر مهارت‌ها و قابلیت‌ها) پافراتر می‌گذارد و به مسیرهای شغلی

بدون مرز و مسیره‌های شغلی متنوع (تمرکز بر ارزش‌ها) نزدیک‌تر می‌شوند (بهشتی‌فر، ۱۳۸۹: ۲۴).

سه نکته عمده باید برای تدوین کانال رهبری در سازمان‌ها مورد توجه قرار بگیرد:

الف) اطمینان حاصل شود افرادی که تجارب کافی دارند، رهبرانی بالقوه هستند که باید در آینده در سطوح مدیریت قرار گیرند.

ب) مدیران بالقوه در کنار مدیران شایسته کنونی قرار بگیرند؛ زیرا می‌توانند از آنها تجاربی یاد بگیرند.

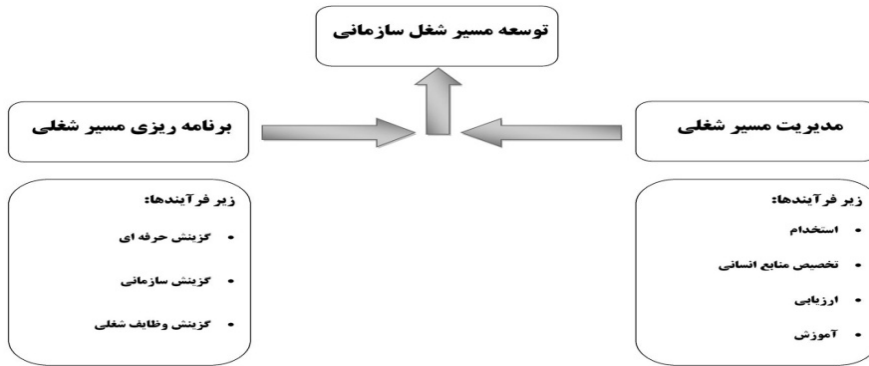
ج) اطمینان حاصل شود که این افراد مستعد در کنار اندیشمندانی نخبه و نوآور قرار می‌گیرند؛ زیرا این اندیشمندان آنها را تشویق می‌کنند تا فراتر از دانش موجود خود حرکت کنند (ایزدپناه، ۱۳۹۱).

مدل کانال رهبری پیشنهاد می‌کند عبور از هر مسیر نیازمند این است که افراد شیوه جدید اداره کردن و رهبری را آموخته و شیوه‌های قدیمی را کنار گذاشته باشند. در هر مسیر از کانال رهبری این سه حوزه دنبال می‌شوند:

۱ - الزامات مهارت؛ یعنی قابلیت‌های مورد نیاز جدید برای انجام مسئولیت‌های جدید و عبور از یک مسیر به مسیر بالاتر.

۲- استفاده از زمان؛ فرد باید بیاموزد که در چارچوب‌های زمانی جدید مختص به هر فعالیت، فعالیت کند.

۳- ارزش‌های کاری؛ فرد در هر مسیر باید بیاموزد که ارزش‌های کاری هر مسیر کدامند و به آنها احترام بگذارند.



نمودار ۳: مدل کانال رهبری

پیشینه پژوهش: جاجرمی زاده (۱۳۸۲)، در رساله دکتری خود به منظور برنامه ریزی جانشینی مدیریت در بخش دولتی ایران (مطالعه در وزارت جهاد کشاورزی) پژوهشی را با روش توصیفی - پیمایشی انجام داده که بر آن پایه پژوهشگر به دو پرسش اساسی چگونگی و چرایی در وضعیت موجود برنامه ریزی جانشینی مدیریت در وزارت جهاد کشاورزی پاسخ می گوید. جامعه آماری در این مطالعه وزارت جهاد کشاورزی است و در این جامعه بر پایه روش نمونه گیری طبقه بندی شده در سه سطح مدیران عالی، میانی و عملیاتی نمونه ای متناسب انتخاب شده است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برای حدود ۴۰۰۰ مدیر در سه سطح مذکور ۳۵۱ نفر تخمین زده شده است. در تجزیه و تحلیل فرضیات پژوهش از آزمون های تی استیودنت، آنالیز واریانس، روش دانکن و رگرسیون چندگانه استفاده شده که در نهایت، به این نتیجه رسید: نخست، برنامه ریزی از رتبه پایین تری در مباحث نیروی انسانی سازمان ها برخوردار است. دوم، آثار و شواهد دال بر عدم توجه به چنین برنامه ریزی می باشد. موانع و عوامل گوناگون ساختاری، زمینه ای و رفتاری که حاکی از وضعیت نامناسب برنامه است از جمله آسیب های مطرح شده در این پژوهش است.

علی دهقان پور (۱۳۹۰)، در رساله دکتری خویش با عنوان «بررسی الگوی برنامه ریزی در شرکت های زیرمجموعه وزارت دفاع» به بررسی ارتباط مدیریت بر گرایش های کارراهه کارکنان پرداخته است. نظام مدیریت از دو دیدگاه راهبردی و عملیاتی مورد بررسی قرار گرفته است. در این پژوهش از روش ترکیبی کیفی و کمی

استفاده شده است. راهبردهای تناسب فرایند را با راهبرد سازمان، ساختار سازمانی و علائق کارراهه کارکنان مورد بررسی قرار می‌دهد و دیدگاه عملیاتی گسترده‌تری و جامع بودن فعالیت‌های مدیریت در سازمان را مد نظر دارد. به‌عنوان خروجی کار چهار برنامه تناسب در سازمان را شناسایی و اثرات این تناسب‌ها را بر گرایش‌های کارکنان اندازه‌گیری نموده است. از بررسی فرضیات و بحث نتایج و خروجی‌های پژوهش موارد زیر پیشنهاد می‌شود. علائق کارراهه فرد تحت تأثیر محیط سازمان شامل فرصت‌های ارتقاء و نوع مدیریت عملکرد قرار دارد و قابل تغییر است. بنابراین، در طراحی کارراهه و مدیریت علاقه فرد می‌تواند در اولویت پایین‌تری قرار گیرد. برای ایجاد ادراک عدالت توزیعی بین کارکنان و رضایت آنان از فرایند ارتقاء لازم است رویه و فرایند ارتقاء و به صورت رسمی تدوین و بین کارکنان اطلاع‌رسانی شود (دهقان‌پور، ۱۳۹۰: ۱).

باربرو^۱ (۲۰۰۶)، در رساله دکتری خود به مطالعه رابطه میان جهت‌گیری مدیران ارشد و برنامه‌ریزی در بخش مراقبت‌های اعصاب در بیمارستان‌های ایالات متحده پرداخت. وی داده‌های مورد نیاز خود را از بین مدیران ارشد و اعضای بلند پایه ۷۲۲ بیمارستان به‌دست آورد. نتایج این مطالعه حاکی از رابطه قوی و محکم میان راهبردها و جهت‌گیری‌های مدیران ارشد این بخش از بیمارستان‌ها با برنامه‌ریزی بود. نتایج همچنین نشان داد که رابطه میان منشأ درونی یا بیرونی بودن مدیران ارشد و جهت‌گیری راهبردهای آنها در رابطه با برنامه‌ریزی در صنعت پزشکی با دیگر انواع صنایع غیرخدماتی به شکل معناداری متفاوت است.

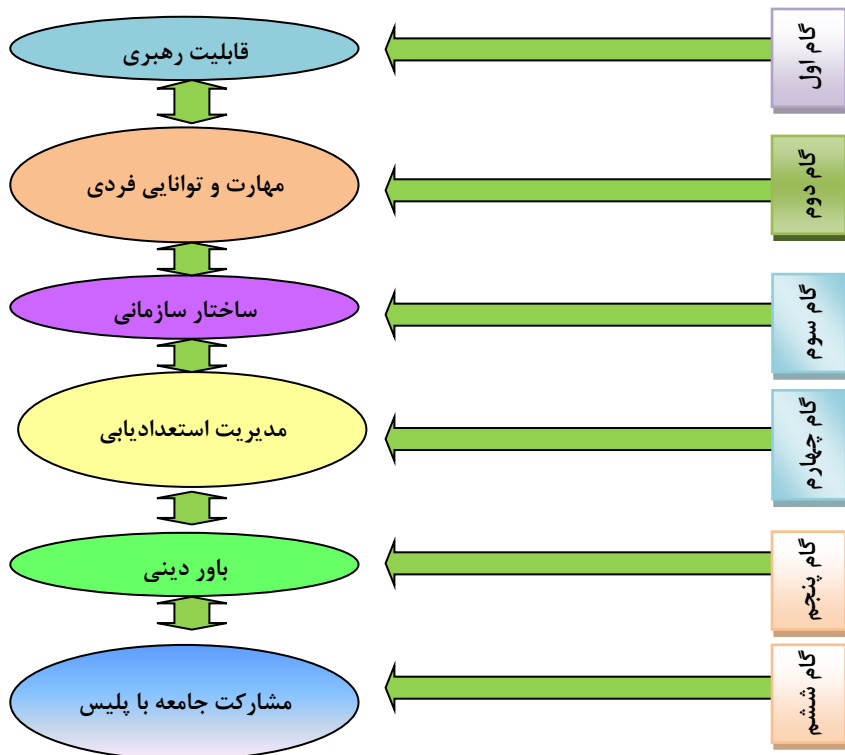
توپر^۲ (۲۰۰۶)، در پژوهش خود، از طریق روش دلفی به مطالعه بهترین اقدامات و فعالیت‌ها در رابطه با برنامه‌ریزی پرداخت. وی در این پژوهش از ۳۷ مدیر اجرایی سازمان‌های خصوصی کمک گرفت و آنها را در سه مرحله متوالی مورد بررسی قرار داد. این مطالعه به شکلی موفقیت‌آمیز، مهم‌ترین فعالیت‌های مؤثر در رابطه با برنامه‌ریزی را نمایان ساخت. با کشف و تصویب این اقدامات چارچوبی برای تصمیم‌گیری به منظور کمک به رهبران تجاری فراهم می‌شود تا به صورت مداوم و مؤثر با پیچیدگی‌های رهبری مواجه شوند و در نهایت، به این نتیجه رسید که مدیرانی که در خصوص اهداف

۱- Barboro

۲- Topper

سازمان خویش برنامه‌ریزی داشته‌اند، توانسته‌اند عملکرد بهتری نسبت به انجام فعالیت‌های خویش داشته باشند.

دینگمن^۱ (۲۰۰۶)، در رساله دکتری خود با عنوان «نقش رهبران خدمتگزار در فرایند برنامه‌ریزی» به ارزیابی نقش و تأثیر رهبری خدمتگزار روی فرایند در یک شرکت اتومبیل‌سازی پرداخت. داده‌های مورد نیاز از مالک شرکت و شش عضو کمیته اجرایی شرکت به سه صورت به دست آمد: (۱) مشاهده سازمان به صورت دقیق و به مدت چهار ماه؛ (۲) استفاده از اسناد شرکت؛ (۳) انجام مصاحبه جامع، که نتایج حاصل از این مطالعات عمیق نشان داد که رابطه مثبت و محکمی میان اصول رهبری خدمتگزار و فرایند وجود دارد. همچنین این نوع رهبری صداقت را در سازمان افزایش داده و ترک خدمت اختیاری مدیران ارشد را کاهش می‌دهد.



نمودار ۴: مدل مفهومی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران ناجا

۱- Dingman

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به موضوع پژوهش که طراحی الگوی فرماندهان و مدیران ناجا می‌باشد، این پژوهش در نظر دارد ابتدا، با مصاحبه با خبرگان نیروی انتظامی مدل مطلوب احصاء شود (کیفی) و به دنبال آن، بعد از به دست آوردن مدل مطلوب عناصر، ابعاد مدل مطلوب نسبت به تنظیم پرسشنامه مربوطه در راستای آسیب‌شناسی جامعه آماری استفاده لازم صورت گیرد (کمی).

جامعه آماری به کل گروه افراد، وقایع یا چیزهایی اشاره دارد که محقق می‌خواهد به پژوهش درباره آنها بپردازد (صائبی و شیرازی، ۱۳۸۴: ۲۹۴). به بیانی دیگر، جامعه آماری جامعه‌ای است که مدل مفهومی پژوهش در آن در معرض آزمون قرار داده می‌شود و عبارت است از: «تعداد عناصر مطلوب مورد نظر که حداقل دارای یک صفت مشخصه باشند» (آذر و مؤمنی، ۱۳۸۷: ۵).

در مرحله کیفی جامعه آماری شامل مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران نیروی انتظامی که شامل: ۱- دکتری مدیریت؛ ۲- حداقل ۱۵ سال سابقه در حوزه مدیریت منابع انسانی؛ ۳- حداقل پنج سال سابقه مدیریت اجرایی مدیریت منابع دارند، بوده و از روش هدفمند استفاده می‌شود. در شرح روش هدفمند می‌توان چنین گفت: «انتخاب تصادفی و قانونمند و بررسی افراد مشابه برای درک عمیق پدیده» (حق دوست، ۱۳۹۱).

جامعه آماری پژوهش، مدیران ارشد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران می‌باشد و در مجموع ۲۵۰ نفر را تشکیل می‌دهند. از آنجایی که موضوع پژوهش، فرماندهان و مدیران ناجاست، با توجه به اهمیت موضوع پژوهش، روش نمونه‌گیری به صورت تمام شمار بوده و از کلیه افراد مورد نظر اطلاعات لازم جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

یافته‌های پژوهش

الف - یافته‌های توصیفی

افراد نمونه در پژوهش شامل فرماندهان و مدیران عالی ستاد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران می‌باشد که شامل ۱۴۰ نفر بوده است.

- گروه سنی

با توجه به جدول شماره یک و نمودار شماره پنج، تعداد ۱۰۵ نفر از پاسخگویان، یعنی ۷۴.۵ درصد سن آنان بین ۴۱-۵۰ سال بوده است. همچنین ۱۸.۸ درصد بین ۳۰-۴۰ سال و ۶.۷ درصد بین ۵۱-۶۰ سال سن داشتند.

جدول ۱: توزیع پاسخگویان بر حسب گروه سنی

گروه سنی	فراوانی	درصد
۳۰-۴۰ سال	۲۶	۱۸.۸
۴۱-۵۰ سال	۱۰۵	۷۴.۵
۵۱-۶۰ سال	۹	۶.۷
جمع	۱۴۰	۱۰۰

- تحصیلات

با توجه به جدول شماره دو و نمودار شماره شش، ۳۴.۸ درصد پاسخگویان دارای مدرک لیسانس، ۵۵.۷ درصد فوق لیسانس و ۷.۸ درصد دارای مدرک دکتری بوده‌اند.

جدول ۲: توزیع پاسخگویان بر حسب سواد

تحصیلات	فراوانی	درصد
دیپلم	۲	۱.۷
لیسانس	۴۹	۳۴.۸
فوق لیسانس	۷۸	۵۵.۷
دکتری	۱۱	۷.۸
جمع	۱۴۰	۱۰۰

- سنوات

بر اساس جدول و نمودار مربوطه، ۲۹.۹ درصد پاسخگویان بین ۱۰-۲۰ سال سن خدمتی داشته‌اند. ۶۳.۷ درصد پاسخگویان بین ۲۱-۳۰ سال و ۶.۴ درصد بالاتر از ۳۱ سال سن خدمتی داشته‌اند.

جدول ۳: توزیع پاسخگویان بر حسب سنوات

درصد	فراوانی	سنوات خدمتی
۲۹.۵	۴۱	۱۰-۲۰ سال
۶۳.۸	۹۰	۲۱-۳۰ سال
۶.۷	۹	۳۱ سال به بالا
۱۰۰	۱۴۰	جمع

- درجه

بر اساس جدول و نمودار مربوطه، حدود شش درصد پاسخگویان درجه سرگردی، ۳۱.۶ درصد سرهنگ دومی، ۶۰.۶ درصد سرهنگی و ۱.۴ درصد دارای درجه سرتیپ دومی بوده‌اند.

جدول ۴: توزیع پاسخگویان بر حسب درجه

درصد	فراوانی	درجه
۶.۴	۹	سردرد
۳۱.۶	۴۴	سرهنگ دوم
۶۰.۶	۸۵	سرهنگ
۱.۴	۲	سرتیپ دوم
۱۰۰	۱۴۰	جمع

ب - یافته‌های استنباطی

تحلیل دو متغیره داده‌ها

فرضیه اول: به نظر می‌رسد بین جانشین پروری و قابلیت‌های رهبری رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۵: نتایج آزمون دی سامرز و تائوسی کندال بین جانشین پروری و قابلیت رهبری

جمع کل	خیلی مطلوب	مطلوب	نسبتاً مطلوب	نامطلوب	خیلی نامطلوب	قابلیت رهبری
۱۰۰	۱۷.۶	۵.۹	۳۵.۳	۱۱.۸	۲۹.۴	خیلی کم
۱۰۰	-	۱۰	۲۰	۴۶.۷	۲۳.۳	کم
۱۰۰	۲۱.۴	۱۶.۴	۳۱.۱	۲۱.۳	۹.۸	متوسط
۱۰۰	۲۳.۵	۳۸.۳	۱۷.۶	۵.۹	۱۴.۷	زیاد
۱۰۰	۸۰	۲۰	-	-	-	خیلی زیاد

Sig=۰.۰۰۰ d=٪۴۰

Sig=۰.۰۰۰ K=٪۳۷

با توجه به نتایج آزمون دی سامرز (۰.۴۰٪) و آزمون تائوسی کندال (۰.۳۷٪) و سطح معناداری $sig=0.000$ پیرامون رابطه آماری میان دو متغیر با ۹۹ درصد اطمینان بین جانشین‌پروری و قابلیت رهبری رابطه معناداری وجود دارد. پس فرضیه مورد نظر تأیید می‌شود.

فرضیه دوم: به نظر می‌رسد بین جانشین‌پروری و توانایی و مهارت‌های فردی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۶: نتایج آزمون دی سامرز و تائوسی کندال بین جانشین‌پروری و مهارت و توانایی فردی

جمع کل	خیلی مطلوب	مطلوب	نسبتاً مطلوب	نامطلوب	خیلی نامطلوب	مهارت و توانایی
۱۰۰	۱۱.۸	۴۱.۲	۱۱.۸	۱۱.۸	۲۳.۴	خیلی کم
۱۰۰	۱۳.۳	۱۳.۳	۴۳.۳	۲۳.۴	۶.۷	کم
۱۰۰	۲۴.۶	۲۶.۲	۴۴.۳	۴.۹	-	متوسط
۱۰۰	۳۲.۴	۲۶.۵	۴۱.۱	-	-	زیاد
۱۰۰	۷۳.۴	۱۳.۳	۱۳.۳	-	-	خیلی زیاد

Sig=۰.۰۰۰ d=٪۳۲
 Sig=۰.۰۰۰ K=٪۳۰

با توجه به نتایج آزمون دی سامرز (۰.۳۲٪) و آزمون تائوسی کندال (۰.۳۰٪) و سطح معناداری $sig=0.000$ پیرامون رابطه آماری میان دو متغیر با ۹۹ درصد اطمینان بین جانشین‌پروری و مهارت و توانایی فردی رابطه معناداری وجود دارد. پس فرضیه مورد نظر تأیید می‌شود.

فرضیه سوم: به نظر می‌رسد بین جانشین‌پروری و باورهای دینی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۷: نتایج آزمون دی سامرز و تائوسی کندال بین جانشین‌پروری و باورهای دینی

جمع کل	خیلی مطلوب	مطلوب	نسبتاً مطلوب	نامطلوب	خیلی نامطلوب	باورهای دینی
۱۰۰	۳۵.۳	-	۵۲.۹	۵.۹	۵.۹	خیلی کم
۱۰۰	۴۶.۷	۴۳.۳	۳.۳	۶.۷	-	کم
۱۰۰	۴۷.۵	۳۲.۸	۱۶.۴	۳.۳	-	متوسط
۱۰۰	۶۷.۶	۳۲.۴	-	-	-	زیاد
۱۰۰	۵۱.۶	۳۱.۸	۱۲.۷	۳.۲	۰.۷	خیلی زیاد

Sig=۰.۰۰۱ d=٪۲۱
 Sig=۰.۰۰۱ k=٪۲۰

با توجه به نتایج آزمون دی سامرز (۲۱٪) و آزمون تائوسی کندال (۲۰٪) و سطح معناداری $\text{sig}=0.001$ پیرامون رابطه آماری میان دو متغیر با ۹۹ درصد اطمینان بین جانشین‌پروری و باورهای دینی رابطه معناداری وجود دارد. پس فرضیه مورد نظر تأیید می‌شود.

فرضیه چهارم: به نظر می‌رسد بین و تعامل با جامعه رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۸: نتایج آزمون دی سامرز و تائوسی کندال بین جانشین‌پروری و مشارکت جامعه با پلیس

مشارکت جامعه	خیلی نامطلوب	نامطلوب	نسبتاً مطلوب	مطلوب	خیلی مطلوب	جمع کل
خیلی کم	۱۷.۷	۲۹.۴	۲۳.۵	۱۷.۶	۱۱.۸	۱۰۰
کم	۶.۷	۱۶.۷	۲۳.۳	۳۳.۳	۲۰	۱۰۰
متوسط	-	۱۱.۵	۳۴.۴	۳۱.۱	۲۳	۱۰۰
زیاد	-	۸.۸	۱۷.۶	۳۵.۳	۳۸.۳	۱۰۰
خیلی زیاد	۳.۲	۱۲.۷	۲۴.۲	۳۱.۲	۲۸.۷	۱۰۰

$\text{Sig}=0.000$ $d=33\%$

$\text{Sig}=0.000$ $k=31\%$

با توجه به نتایج آزمون دی سامرز (۳۳٪) و آزمون تائوسی کندال (۳۱٪) و سطح معناداری $\text{sig}=0.000$ پیرامون رابطه آماری میان دو متغیر با ۹۹ درصد اطمینان بین جانشین‌پروری و مشارکت جامعه با پلیس رابطه معناداری وجود دارد. پس فرضیه مورد نظر تأیید می‌شود.

فرضیه پنجم: به نظر می‌رسد بین جانشین‌پروری و مدیریت استعدادیابی رابطه

معناداری وجود دارد.

جدول ۹: نتایج آزمون دی سامرز و تائوسی کندال بین جانشین‌پروری و مدیریت استعدادیابی

استعدادیابی	خیلی نامطلوب	نامطلوب	نسبتاً مطلوب	مطلوب	خیلی مطلوب	جمع کل
خیلی کم	۱۱.۸	۲۳.۵	۲۳.۵	۲۹.۴	۱۱.۸	۱۰۰
کم	-	۱۶.۶	۴۶.۷	۳۰	۶.۷	۱۰۰
متوسط	۴.۹	۸.۲	۱۸	۵۴.۱	۱۴.۸	۱۰۰
زیاد	-	-	۲۶.۵	۴۴.۱	۲۹.۴	۱۰۰
خیلی زیاد	-	-	-	۲۶.۷	۷۳.۳	۱۰۰

$\text{Sig}=0.000$ $d=37\%$

$\text{Sig}=0.000$ $k=30\%$

با توجه به نتایج آزمون دی سامرز (۳۷٪) و آزمون تائوسی کندال (۳۵٪) و سطح معناداری $\text{sig}=0.000$ پیرامون رابطه آماری میان دو متغیر با ۹۹ درصد اطمینان بین و مدیریت استعدادیابی رابطه معناداری وجود دارد. پس فرضیه مورد نظر تأیید می‌شود.

فرضیه ششم: به نظر می‌رسد بین جانشین‌پروری و ساختار سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۱۰: نتایج آزمون دی سامرز و تائوسی کندال بین جانشین‌پروری و ساختار سازمانی

ساختار سازمانی	خیلی نامطلوب	نامطلوب	نسبتاً مطلوب	مطلوب	خیلی مطلوب	جمع کل
خیلی کم	۵.۹	۱۱.۸	۵۲.۹	۲۹.۴	-	۱۰۰
کم	۳.۳	۱۰	۶۶.۷	۲۰	-	۱۰۰
متوسط	-	۱.۶	۴۴.۳	۵۲.۵	۱.۶	۱۰۰
زیاد	-	۲.۹	۲۳.۵	۷۰.۷	۲.۹	۱۰۰
خیلی زیاد	-	۱۳.۳	۳۳.۴	۴۰	۱۳.۳	۱۰۰

Sig=۰.۰۰۰۰ d=%۲۶

Sig=۰.۰۰۰۰ k=%۲۴

با توجه به نتایج آزمون دی سامرز (۲۶٪) و آزمون تائوسی کندال (۲۴٪) و سطح معناداری $\text{sig}=0.000$ پیرامون رابطه آماری میان دو متغیر با ۹۹ درصد اطمینان بین جانشین‌پروری و ساختار سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. پس فرضیه مورد نظر تأیید می‌شود.

رگرسیون چند متغیره

جدول ۱۱: نتایج آزمون تحلیل رگرسیون درباره عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری

روش ورود گام به گام متغیرها	Method=Stepwise
ضریب همبستگی چندگانه	R=۰/۵۴
ضریب تعیین	R ² =۰/۳۰
ضریب تعیین تعدیل یافته	R ² adj=۰/۲۸
تحلیل واریانس یک طرفه	ANOVA=۱۶
سطح معناداری	Sig=۰.۰۰۰۰

جدول ۱۲: ضرایب آزمون تحلیل رگرسیون درباره عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری

Sig	T	Beta	b	متغیرهای مستقل
.۸۱۲	.۲۳۸	-	.۱۰۶	مقدار ثابت
.۰۸۲	۱.۴۷۸	.۱۶۸	.۱۳۶	قابلیت رهبری
.۰۲۲	۲.۳۱۱	.۲۰۰	.۲۲۰	مدیریت استعداد
.۰۲۵	۲.۲۶۷	.۱۶۸	.۲۶۶	ساختار سازمانی
.۰۲۶	۲.۲۴۱	.۱۹۷	.۲۰۲	مهارت و توانایی فردی

بحث و نتیجه‌گیری

در سال‌های اخیر در نیروی انتظامی به علت وجود آسیب‌هایی مانند عدم رعایت تناسب شغلی، استفاده از روش‌های تجربی در انتصابات، به تعویق افتادن بازنشستگی، مقاومت افراد در مقابل تغییرات و استفاده از ابزار قدرت به جای عملکرد با چالش‌های مواجهه بوده است. از طرفی، به سبب مسائلی همچون فوت، بازر خرید و مهاجرت مدیران کارآمد و لایق سازمان پست‌های مدیریتی خالی از افراد توانمند شده که چنانچه فکری برای جایگزینی این افراد صورت نگیرد، 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.

بنابراین، برنامه‌ای مدون برای شناسایی، انتصاب و جایگزین کردن افراد شایسته و توانمند در سطوح بالای مدیریتی در راستای پیشبرد اهداف مورد نظر هر سازمان به‌شمار می‌آید، این امکان را فراهم می‌سازد تا ناجا بتواند به صورت شفاف، نقاط قوت و زمینه‌های بهبود خود را شناسایی، سپس برنامه‌هایی برای بهبود عملکرد خود در این زمینه ارائه کند. از این‌رو، دستیابی به چنین الگویی جامع، قابل اعتماد و انعطاف‌پذیر یکی از دغدغه‌های اصلی فرماندهان و مدیران ناجا می‌باشد تا به‌وسیله آن اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه خویش به‌دست آورده و با نگاه به آینده به سمت بهبود مستمر آن گام بردارند. با توجه به موارد یاد شده، در این پژوهش ابعاد و حدود به شرح ذیل خواهد بود:

الف. محدوده علمی این مطالعه در حیطه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی قرار دارد.

ب. حیطة موضوع مورد بررسی، مدیریت است که زیرمجموعه‌ای از مباحث برنامه‌ریزی مسیر شغلی می‌باشد.

ج. این مطالعه از بین سطوح تجزیه و تحلیل پژوهش‌های مدیریتی (سازمان، گروه و فرد)، سطح سازمان و فرد را هدف قرار داده است.

از مزایای این برنامه می‌توان اذعان داشت که امکان انگیزه لازم به کارکنان برای سرمایه‌گذاری در توانمندی‌های خاص سازمان مربوطه را بدهد. بنابراین، سازمان می‌تواند از نیروی کارکنانی استفاده کند که به دلیل انگیزه برای ارتقاء به پست‌های کلیدی بالاتر، توانمندی‌های مورد نیاز برای فعالیت‌های اصلی سازمان را در خود پرورانیده‌اند. به‌علاوه، آشکار است که سازمان‌ها به‌طور طبیعی با روند بازنشستگی، انتقال و جابجایی، استعفا، اخراج و فوت روبرو هستند که معمولاً در فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی بدان توجه و برای جانشینی افراد چاره‌اندیشی می‌شود. همچنین از آن‌جائی که شایسته‌سالاری در سطوح مدیریت از مسائل مهم و اساسی سازمان محسوب می‌شود، دستیابی به چنین امر مهمی نیازمند برنامه‌ریزی در این خصوص است؛ بنابراین، می‌توان گفت که برنامه‌ریزی، فرایندی مناسب برای انجام این امر مهم محسوب می‌شود.

این پژوهش را می‌توان به آن دلیل نوآوری به حساب آورد که تاکنون در زمینه موضوع مورد نظر در ناجا پژوهشی صورت نگرفته است. بنابراین، طرح مورد نظر درصدد تدوین الگویی برای فرماندهان و مدیران ارشد در ناجا بوده و با توجه به اینکه مطالعاتی که تاکنون در این زمینه صورت گرفته، مبتنی بر تجربه بوده است؛ بنابراین، این پژوهش به‌دنبال آن است که از نظر علمی این الگو را پیاده‌سازی کرده و سایر سازمان‌ها نیز از آن استفاده کنند. با توجه به وضعیت انتصاب و ارتقاء در ناجا و سیستم فعلی در آن می‌توان اذعان داشت متغیرهای شایستگی، فرهنگ سازمانی، مدیریت استعداد، ساختار سازمان، عوامل مدیریتی، روانشناختی و اسلامی بر برنامه‌ریزی تأثیر به‌سزایی دارد و بر این اساس این مؤلفه‌ها در برنامه‌ریزی با توجه به ماهیت سازمانی ناجا مهم تلقی می‌شوند. بدین ترتیب، این پژوهش جامع، با توجه به الگوهای گذشته و حال پلیس، الگوهای سازمانی و الگوهای شایستگی مدیران، یک الگوی چند بعدی ارائه می‌دهد و نوآوری آن را می‌توان در بومی‌سازی الگوهای موجود در ادبیات برای فرماندهان و

مدیران در پلیس ایران دانست و با توجه به ویژگی‌های خاص بازرسی ناجا و ورود مفاهیم و رویکردهای جدید به آن لازم است در طراحی سیستم‌های موجود بازنگری شود؛ اما ورود رویکردهای دیگر مانند شایستگی از یک سو و همچنین فقدان یک نظام یکپارچه که جانشینی مدیران را از منظرهای گوناگون مورد بررسی قرار دهد، ما را به این پژوهش رهنمون می‌سازد. در این پژوهش مسائلی که از دیرباز مورد توجه محققان امور پلیسی بوده است، مانند شایستگی، فرهنگ سازمانی و وظایف مدیریتی، و مسائلی که اخیراً مورد توجه محققان امور پلیسی قرار گرفته است، مانند جامعه‌محوری، استعدادیابی و مسائلی که در خارج از حیطه پلیس از سوی محققان در زمینه مدیران مورد توجه قرار دارد، مانند حرکت از سوی معیارهای مالی به معیارهای غیرمالی، توجه به سرمایه‌های فکری سازمان و کارایی درونی در کنار اثربخشی بیرونی در یک الگو و منابع انسانی مورد پژوهش قرار گرفته است.

پیشنهادهای

- پیشنهاد می‌شود نسبت به طراحی برنامه آموزشی و مختص برنامه برای خزانه استعداد اقدام لازم صورت گیرد که در این خزانه استعداد علاوه بر آموزش‌های مدیریتی و عمومی نسبت به تمهید الزامات مورد نیاز شغل مربوطه و کاستی‌های فرد مربوطه مواد آموزشی لحاظ شود.
- پیشنهاد می‌شود برنامه به صورت آزمایشی در ستاد ناجا در مقیاسی کوچک اجرا شود و 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 اعمال آن در کل حوزه عملیاتی اقدام کند.
- در خصوص ساختار سازمانی فرهنگی سازمانی نیاز به تحکیم و تقویت فرهنگ موجود از طریق تشکیل کارگاه‌های هم‌اندیشی در خصوص جلوگیری از انتصاب به صورت تجربی و مستقیم خارجی در مناصب کلیدی و حساس می‌باشد که در این راستا حمایت شخص فرماندهی محترم نیرو نیاز خواهد بود و در سازمان این باور نهادینه شود که افرادی که شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی را دارا هستند، می‌توانند عهده‌دار مشاغل کلیدی و حساس باشند.

- در خصوص بعد استعدادیابی مشارکت فعال کارکنان در مدیریت و برنامه‌ریزی و سیاستگذاری‌های ناجا با هدف ارتقاء به عنوان جایگزین مدیران آینده بایستی مد نظر قرار گیرد.
- در خصوص بعد باور دینی، ارتقاء سطح باورهای دینی و آموزه‌های اعتقادی کارکنان به عنوان یکی از ملاک‌های اصلی در راستای تصدی پست‌های مدیریتی در سازمان بایستی لحاظ شود.
- در خصوص بعد مشارکت جامعه با پلیس ایجاد بستری لازم برای مشارکت کارکنان با هدف شکوفاسازی استعدادها و توانایی‌های خویش در راستای جایگزینی مدیران توانمند صورت گیرد.

منابع

- ابوالعلایی، بهزاد؛ غفاری، عباس (۱۳۹۳). «مدیران آینده، مبانی نظری و تجارت علمی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران». (چاپ دهم)، تهران: انتشارات مدیریت صنعتی.
- بهشتی‌فر، ملیکا (۱۳۹۱). «خلق خزانه استعدادها». دانشگاه علوم پزشکی کرمان، نشر راه تندرستی.
- دهقان‌پور، علی (۱۳۹۰). «الگوی برنامه‌ریزی در شرکت‌های زیرمجموعه وزارت دفاع». (رساله دکتری)، دانشگاه علامه طباطبائی
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ اذر، عادل (۱۳۸۳). «روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع». انتشارات صبوری.
- راث، ول؛ ویلیام، جی (۲۰۱۰). «برنامه‌ریزی جانشین موثر: حصول اطمینان از تداوم رهبری و پرورش از درون سازمان». ترجمه ابوالعلایی. نشر کوشا.
- سام‌کن، ساره (۱۳۸۸). «سنجش میزان آمادگی شرکت پالایش و سنجش فرآورده‌های نفتی ایران برای اجرای برنامه‌ریزی». (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه علامه طباطبائی.
- Busine, M., Watt, B. (۲۰۰۵). Succession management: Trends and current practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, ۴۳, ۲۲۵
- Byham, W. C. (۲۰۰). A new look at succession managemen *Ivey Business Journal*, May/June ۲۰۰۲, ۶۶,۵
- Cantor, P. (۲۰۰۵). Succession Planning, Rarely Delivered. *Ivey Business Journal*, January/February ۲۰۰۵
- Conger, J., Fulmer, R. (۲۰۰۹). Developing your leadership pipeline.
- Harvard Business Review, vol. ۸۱, ۱۲, ۷۶
- Clarck, D. (۲۰۰۹). DiscussionCompetencies. <http://www.nwlink.com>
- Groves, K. S. (۲۰۰۷). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, ۲۶, ۳, ۲۳۹.
- Garman Andrew. N., Glawe JEREMY. (۲۰۰۴). Succession planning , consulting psychology journal:practice and research , vol .۵۶No.۲
- Hills, A. (۲۰۰۹). Succession Planning or smart Talent management, *idustrial commercial Traning* ۴۱(۱)

- Guise, Janneka. (۲۰۱۶). Succession planning in Canadian Academic libraries. Elsevier, press
- Kim, S. (۲۰۰۳). Linking employee assessments to succession planning. Public Personnel Management, ۳۲, ۴
- Montani, f., Odoard, c., Battistelli, A. (۲۰۱۴). individual and contextual determinants of innovative work behavior. journal of occupational and Organizational psychology. ۸۷, ۶۴۵. Elsevier, press
- Pattan, j. e. (۲۰۰۶). Succession Management, vol ۲۲, No. ۸
- Sambrook, s. (۲۰۰۵). Exploring succession planning in small and Growing Firms. journal of small Business and Enterprise Development. ۱۲(۴)
- Rothwell, W. J. (۲۰۱۶). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within, ۳rd Edition. AMACOM, New York, NY
- Taylor, T., McGraw, P. (۲۰۰۴). Succession Planning Practices in Australian Organizations. International Journal of Manpower, ۲۵, ۸, ۷۴۱
- Williams, Kurt. (۲۰۰۵). Succession planning not just for Big Business. The Idaho Business Review, Boise, p. ۱.