

## جانشین‌پروری مدیران با تأکید بر استعدادیابی و شایستگی<sup>۱</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۳/۲۰

علیرضا کولیوند<sup>۲</sup>، جعفر هزار جریبی<sup>۳</sup>

از صفحه ۳۱ تا ۵۵

### چکیده

**زمینه و هدف:** جانشین‌پروری به‌عنوان یک ساز و کار ارزشمند در پیشرفت و بهبود سازمان‌ها از اهمیت فراوانی برخوردار است. پرورش مدیران را به‌صورتی برنامه‌ریزی می‌کند که توانایی و شایستگی مدیران هم‌راستا با تحولات و تغییرات محیطی و همچنین پیشرفت سازمان باشد. هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران است.

**روش‌شناسی:** بخش کیفی این پژوهش را خبرگان علمی و اجرایی ستاد ناجا که در حوزه مدیریت منابع انسانی صاحب‌نظر و دارای تحصیلات دانشگاهی بوده تشکیل می‌دهند. در بخش کمی جامعه آماری این پژوهش کلیه فرماندهان و مدیران عالی ستاد ناجا به تعداد ۱۴۰ نفر انتخاب و به‌صورت تمام‌شماری پرسش‌نامه بین آنان توزیع شد. از نظر پایایی نیز با استفاده از آلفای کرونباخ پایایی پرسش‌نامه مزبور ۰/۹۶ بوده که از پایایی بالای برخوردار است.

**یافته‌ها:** یافته‌های به‌دست‌آمده پس از مصاحبه با خبرگان و اساتید دانشگاهی نشان‌دهنده این بود که الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران ناجا شامل ۵ گام (آماده‌سازی و برنامه‌ریزی اولیه، تعیین خط مشی، استعدادیابی و شرایط احراز شغل، توسعه و آموزش جانشینان احتمالی و ارزیابی برنامه) و ۱۹ مؤلفه بوده است.

**نتایج:** بنابراین با توجه به نتایج به‌دست آمده از پژوهش تعداد ۱۹ مؤلفه با توجه به نظرات خبرگان از مدل‌های جانشین‌پروری که دارای بیشترین امتیاز بوده‌اند استخراج شده است که در این خصوص ۱۵ مؤلفه ابتدا بر اساس مبانی نظری پژوهش و برگرفته از مدل‌های مختلف جانشین‌پروری است و چهار مؤلفه روحیه نظامی‌گری، تعهد به نظام، منزلت اجتماعی و صلاحیت‌های دینی و اعتقادی که نظرات خبرگان ناجا بوده را شناسایی و در ارائه الگوی مورد نظر مورد توجه قرار گرفته است.

**واژه‌های کلیدی:** جانشین‌پروری، مدیریت استعداد، توسعه کاندیداها، ارزیابی عملکرد، شایستگی.

<sup>۱</sup> این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته رفاه اجتماعی دانشگاه علامه طباطبائی می‌باشد.

۱- عضو هیئت علمی پژوهشگاه علوم انتظامی و مطالعات اجتماعی (نویسنده مسئول). colivanda@yahoo.com

۲- استاد دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه علامه طباطبائی jatar\_hezar@yahoo.com

## مقدمه

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. به‌عبارتی 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 ذی‌شعور بوده که به‌عنوان هماهنگ‌کننده 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 جهت تصدی پست‌های خالی در زمان مورد نیاز خواهد داشت.

نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ناجا) یکی از مهم‌ترین سازمان‌های کشور در برقراری نظم و امنیت در سطح جامعه است که به‌دلیل 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؛ بنابراین تلاش برای بهبود وضعیت انتخاب و انتصاب جانشینان شایسته یکی از پیش‌نیازهای موفقیت ناجا است و لازمه بهبود این امر وجود مدیران لایق در نیروی انتظامی می‌باشد؛ از این‌رو جانشین‌پروری برنامه‌ای مدون برای شناسایی، انتصاب و جایگزین کردن افراد شایسته و توانمند در سطوح بالای مدیریتی برای پیشبرد اهداف مورد نظر هر سازمان به‌شمار می‌آید. جانشین‌پروری این امکان را فراهم می‌کند تا ناجا بتواند به‌صورت شفاف، نقاط قوت و زمینه‌های بهبود خود را شناسایی، سپس برنامه‌هایی برای بهبود عملکرد خود در این زمینه ارائه کند. هم‌چنین اجرای این برنامه یکی از دغدغه‌های اصلی فرماندهان و مدیران ناجا بوده تا به‌وسیله آن بتوانند اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه خویش به‌دست آورده و با نگاه به آینده به سمت بهبود مستمر آن گام بردارند.

در راستای طراحی الگوی جانشین‌پروری لازم است وضعیت موجود آن در ناجا مورد مطالعه قرار گرفته و نیز وضعیت مطلوب بررسی تا از طریق شکاف بین این دو وضعیت بتوان

به طراحی الگوی مناسب پرداخت؛ بنابراین سؤال اصلی این پژوهش این است که طراحی الگوی جانشین پروری مدیران با تأکید بر استعدادیابی و شایستگی آنان چگونه است؟

**بیان مسئله:** تمام سازمان‌ها به دنبال جذب و از آن مهم‌تر حفظ و توسعه توانایی بهترین افراد برای انجام فرایندهای جاری و فعالیت‌های آتی خود هستند تا از این طریق بتوانند اهداف و راهبردهای از پیش تعیین‌شده را محقق سازند. به همین سبب، سازمان‌ها در هنگام استخدام یا انتصاب افراد در شغل‌ها و مناصب بالاتر سعی می‌کنند با استفاده از رویه‌ها و فرایندهایی خاص، از استخدام افراد مناسب و برنامه‌ریزی برای توسعه کارآمد کارکنان اطمینان یابند. بسیاری از سازمان‌هایی که مستعد زوال و نابودی هستند برای تأمین نیازهای آینده خود به مدیران برنامه‌ای ندارند و امور را به دست تقدیر می‌سپارند و در رویارویی با مسائل به صورت منفعلانه برخورد می‌کنند؛ لیکن سازمان‌هایی که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند، برنامه‌ریزی‌های خود را بر شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریت درون سازمانی قرار داده‌اند. ضرورت اجرای برنامه جانشین پروری در ناجا از اهمیت بالایی برخوردار است که از دلایل آن می‌توان به صرفه‌جویی اقتصادی و کاهش هزینه‌های سازمان، جلوگیری از هدر رفتن منابع برای جایگزین کردن فرد جدید در سازمان اشاره کرد؛ بنابراین برنامه‌ریزی جانشین پروری از این هزینه‌های گزاف که در جذب و حفظ، آموزش و مهارت نیروی انسانی صرف می‌شود جلوگیری می‌کند. نکته بعدی که باید به آن اشاره شود این است که با توجه به خروج نیروهای متعهد و با سابقه از ناجا به علت نبود برنامه‌ریزی نیروی انسانی اکثر انتصاب‌ها خارج از سازمان صورت می‌گرفت که این امر موجب کاهش انگیزه و کارایی کارکنان در سازمان می‌شد (مستندات بازرسی کل) و در این راستا در برهه‌ای از زمان سازمان ناجا دچار بحران و افت شدید کارایی شده بود (مشاهدات پژوهشگر) به همین دلیل برنامه‌ریزی جانشین پروری یکی از راه‌کارهای مورد نظر برای سازمان نیروی انتظامی جهت جلوگیری از بحران به وجود آمده به‌شمار می‌رود.

**مبانی نظری:** جانشین پروری مترادف با هم‌تاسازی بیانگر فرایند ساختاریافته‌ای شامل شناسایی و آماده‌سازی جانشینان احتمالی برای پذیرفتن نقش‌های جدیدی می‌باشد. منظور از ساختار یافته این است که فرایند به صورت نظام‌مند بر اساس سند و

ساختار پایداری انجام می‌گیرد و به صورت موردی و به دنبال جانشینی برای فرد گشتن پس از ترک نفر قبلی انجام نمی‌گیرد (راث ول<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۵۰).

تاریخچه انتخاب جانشین مناسب به هزاران سال پیش، زمانی که پادشاهان قبل از مرگ خود به فکر انتخاب جانشینی برای اداره مملکت بعد از خود می‌افتادند باز می‌گردد. (شاو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰، به نقل از تاپر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). خانواده کشاورزان مالک هم به نوبه خود همواره درگیر مسئله جانشینی بوده‌اند و زمین معمولاً به جانشینی ارث می‌رسیده که از نظر نوبت تولد، جنسیت و مهارت‌های خاص، امتیازاتی داشته باشد (کندی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵ به نقل از تاپر، ۲۰۰۶). دراکر<sup>۵</sup> (۲۰۰۴، به نقل از تاپر، ۲۰۰۶)، ذکر می‌کند که هنری فورد در اوایل ۱۹۰۰ مزایا و لزوم پرورش رهبری که بتواند کارهایی را انجام دهد که یا او نمی‌خواسته یا نمی‌توانسته است انجام دهد را به خوبی درک کرد و خود، از فعالیت‌های روزمره مدیریت، مالی و منابع انسانی کناره‌گیری کرد و به این وسیله رشد و شکوفایی شرکت خود را با پرورش رهبرانی برای آینده تضمین کرد (برغمدی، ۱۳۹۲). در ادبیات مدیریت، فایول<sup>۶</sup> (۱۹۱۶) از جمله اولین نویسندگانی است که نیاز به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را در سازمان‌ها شناسایی کرد. یکی از ۱۴ نکته مدیریت کلاسیک فایول که برای اولین بار در اوایل قرن بیستم بیان شد آن است که مدیریت برای تداوم ثبات شغلی کارکنان مسئولیت دارد. فایول اعتقاد داشت که اگر این نیاز فراموش شود، سرانجام سمت‌های کلیدی توسط کارکنانی اشغال خواهد شد که به روش غلط آماده شده‌اند. بنابراین بر اساس نظرات اندیشمندان فوق مسئله جانشین‌پروری قدمت بسیار طولانی داشته و همگی اعتقاد داشته‌اند که سازمان‌ها جهت پیشرفت خود در جهت رسیدن به اهداف بلندمدت ناگزیر به پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری هستند.

**اصول جانشین‌پروری:** ماهر و دروتر<sup>۷</sup> (۱۹۸۶) بر پایه تجربیات خود در زمینه طرح‌های جانشین‌پروری در تعداد زیادی از سازمان‌ها بیان کردند که یک نیازمندی اصلی جانشین‌پروری اقدامات مدیریت رده بالاتر، مدیریت رده بالا باید به فرایند

۱- Rothwell

۲- shaw

۳- Tupper

۴- kennedy

۵- Druker

۸- Fayol

۹- Mahler&Drotter

جانشین پروری متعهد بوده و مشارکت فعال در آن داشته باشد. همچنین اعتقاد دارند که جلسات بازنگری مهم‌ترین جنبه یک نظام برنامه‌ریزی جانشین پروری است؛ زیرا سبب ایجاد انرژی برای کامل کردن فرایند برنامه‌ریزی جانشین پروری می‌شود و به مدیریت رده بالا این فرصت را می‌دهد که حمایت خود را از فرایند انجام دهد و جابه‌جایی‌های شغلی و اقدامات توسعه‌ای در هنگامی که مدیران به بحث آزاد درباره کاندیداها می‌پردازند احتمال بیشتری برای به وقوع پیوستن دارند. راث ول (۲۰۱۰) نیز بیان می‌کند که جلسات بازنگری دوره‌ای برای موفقیت یک برنامه جانشین پروری سازمانی بسیار حائز اهمیت هستند؛ زیرا در به هدف رسیدن برنامه کمک می‌کند و اهمیت برنامه‌ریزی را برای مدیران کلیدی تأکید می‌کنند.

برنامه جانشین پروری باید انعطاف‌پذیر بوده و به یک برنامه راهبردی مرتبط باشد (ایستمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). برنامه جانشین پروری باید یک فرایند در حال تکامل و مستمر باشد که منعکس‌کننده هر گونه تغییرات چشم‌گیر در برنامه راهبردی باشد. گفته می‌شود که برنامه‌ریزی جانشین پروری باید یک فرایند مستمر همانند خود برنامه‌ریزی تجاری باشد (غیائی، ۱۳۹۵: ۳۶).

مؤثرترین برنامه‌های جانشین پروری در ارتباط نزدیک و بر مبنای اطلاعات به‌دست آمده از نظام‌های منابع انسانی موجود از قبیل ارزشیابی عملکرد، پیشرفت مدیریتی، آموزش و تربیت، پاداش‌دهی و تبعیض مثبت، برنامه‌ریزی شغلی و استخدام نیرو هستند. ترکیب نظام‌های برنامه‌ریزی جانشین پروری و برنامه‌ریزی شغلی نیز از اهمیت زیادی برخوردار است (باتریل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱).

**عوامل تأثیرگذار بر جانشین پروری:** کانگر و فولمر<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) بر این باورند که برنامه‌ریزی جانشین پروری می‌بایست با بحث پرورش و آماده‌سازی قابلیت‌های رهبری و مدیریت سازمان در کنار یکدیگر و تحت عنوان مدیریت جانشین پروری بررسی شوند. این دو پژوهشگر شش سازمان را که در اجرای مدیریت جانشین پروری موفق بوده‌اند را با روش‌های کمی و کیفی مورد بررسی قرار داده‌اند. بر اساس این تحقیقات پنج قاعده

---

۱- Estman

۲- Butterill

۳- Conger, j., Fulmer

کلی به شرح ذیل برای موفقیت مدیریت جانشین‌پروری ارائه شده است. قاعده اول که قواعد بعدی همه بر روی آن بنا نهاده می‌شوند، تمرکز بر توسعه است. مدیریت جانشین‌پروری می‌بایست یک سیستم منعطف و مبتنی بر فعالیت‌های توسعه‌ای باشد. هدف این برنامه‌ها، آماده‌سازی نامزدهای جانشینی از طریق شیوه‌های آموزش حین کار و فعالیت‌هایی از قبیل تفویض اختیار، برای تصاحب مشاغل هدف است. قاعده دوم تمرکز بر مشاغل کلیدی است؛ مشاغلی که برای سلامت بلندمدت سازمان لازم هستند. قاعده سوم آشکارا بودن سیستم و دوری از ابهام است. به نظر این پژوهشگران، برنامه جانشین‌پروری می‌بایست به شکل کاملاً شفاف پیاده و ارائه شود و افراد در هر لحظه، از وضعیت خود با خبر باشند. در این سیستم‌ها، رویه‌ها و قوانین به همه افراد سازمان انتقال داده می‌شود. قاعده چهارم اندازه‌گیری مستمر پیشرفت و دوری کردن از ذهنیت سنتی برنامه‌ریزی جایگزینی است. مدیران می‌بایست به شکل مستمر وضعیت سیستم و هر کدام از نامزدها را تحت نظر داشته باشند تا مطمئن شوند که مسیر پیشرفت به‌درستی طی می‌شود و قاعده پنجم منعطف نگاه داشتن سیستم می‌باشد. طراحان سیستم می‌بایست بر اساس بازخوردهایی که از مجریان دریافت می‌کنند، نقایص سیستم را برطرف کرده و به بهبود مستمر آن مبادرت ورزند (گای، دوریس<sup>۱</sup>، ۱۳۸۸ به نقل از جزئی).

در یک تحقیق پیمایشی، فریدمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) ویژگی‌های نظام‌های جانشین‌پروری را با توجه به هفت بعد متمایز توصیف می‌کند. این ابعاد رسمیت، سامانه‌های کنترلی، اختصاص منابع، سامانه‌های اطلاعاتی، شاخص‌های سیاسی، شاخص‌های فنی و نقش کارکنان می‌باشند. به عقیده او نظام‌های جانشین‌پروری وقتی موفق‌تر هستند که رسمیت بالاتری داشته باشند، سامانه کنترلی موجود باشد، منابع کافی در اختیار باشد، اطلاعات کافی موجود باشد و از شایستگی به‌جای شاخص‌های سیاسی در انتخاب استفاده شود و کارکنان با قابلیت در اجرای آن نقش داشته باشند (فریدمن، ۲۰۰۸).

به عقیده هوانگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) برنامه‌ریزی جانشین‌پروری انتخاب از یک مجموعه نامزدهای بااستعداد که بیش از سایرین برای تصدی مشاغل مدیریتی در بنگاه‌های

۱- Dorice  
۲- Frideman  
۳- Huang

تجاری مناسب هستند می‌باشد. در قدم اول می‌بایست تخمینی از نیازهای آینده بنگاه به مدیران به‌دست آید. سپس، برنامه‌ریزان یک فهرست از افرادی که به نظر می‌رسد در جایگاه مدیریتی در مشاغل مورد نیاز موفق‌تر خواهند بود تنظیم می‌کنند. در نهایت یک برنامه دقیق تدوین می‌شود تا طی آن جانشین بالقوه به مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز برای رسیدن به راهبردهای سازمان دست یابد (هوانگ، ۲۰۰۷: ۷۳۶). برنامه جانشین‌پروری هم‌چنین در توسعه و تربیت مدیران که در اداره سازمان نقش مهمی دارند اهمیت بالایی دارد. این سیستم‌ها در بنگاه‌های مختلف به شکل متنوعی اجرا می‌شوند. یک برنامه می‌تواند بسیار ساده باشد و فقط توسعه افراد ذخیره و جانشینان بالقوه مدیران ارشد را در بر بگیرد. در سوی دیگر طیف یک برنامه مدون و بسیار رسمی است که قوانین و رویه‌های مکتوبی برای جانشینی مدیران در تمامی سطوح را در برگیرد (مک کانل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶).

با بررسی دیدگاه‌ها و مدل‌های جانشین‌پروری و مطالعه مؤلفه‌های مورد نظر در هر مدل به‌نظر می‌رسد مدل کیم با ساختار و سیاست‌های نیروی انتظامی سنخیت بیشتری داشته و پژوهشگر سعی کرده مدل مفهومی طرح‌ریزی کند که هم برگرفته از مدل کیم بوده و هم قابل فهم برای ساختار ناجا باشد و در این راستا برای بسط و گسترش این مدل سعی کرده با توجه به مأموریت‌های ناجا آن را در پنج گام شامل آماده‌سازی، تعیین خط مشی، استعدادیابی و شرایط احراز شغل، توسعه، آموزش و ارزیابی برنامه دسته‌بندی کرد. در گام اول آماده‌سازی بیشتر به بحث بودجه و متولی اجرای برنامه در سازمان پرداخته می‌شود، در گام دوم خط مشی تعهد مدیران و حمایت آنان از برنامه و اثربخشی برنامه اشاره دارد، در گام سوم به استعدادیابی و احراز شغل، ویژگی‌های حرفه‌ای و شایستگی پرداخته خواهد شد، در گام چهارم توسعه و آموزش، آموزش‌های داخل و خارج از محیط کار بررسی می‌شود و در گام پنجم ارزیابی برنامه، میزان پیشرفت و ارزیابی عملکرد فردی مد نظر است.

**پیشینه پژوهش:** دهقان‌پور (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «الگوی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بررسی موضوع در شرکت‌های زیر مجموعه وزارت دفاع» به بررسی ارتباط مدیریت جانشین‌پروری بر گرایش‌های کارراه کارکنان پرداخته است. نظام

۱- Mackannel

مدیریت جانشین‌پروری از دو دیدگاه راهبردی و عملیاتی مورد بررسی قرار گرفته است. در این پژوهش از روش ترکیبی کیفی و کمی استفاده به عمل آمده است. داده‌های پژوهش در ۲۳ سازمان دولتی گردآوری شده‌اند. همچنین یک نظام جانشین‌پروری جامع با ۲۲ مؤلفه شناسایی شده و ابزار اندازه‌گیری بلوغ جانشین‌پروری در سازمان ساخته و اعتباریابی شد. در این پژوهش راهبردی تناسب فرایند جانشین‌پروری با راهبرد سازمان، ساختار سازمانی و علائق کارراه کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است و دیدگاه عملیاتی گستردگی و جامع بودن فعالیت‌های مدیریت جانشین‌پروری در سازمان را مد نظر قرار می‌دهد.

دارابی (۱۳۹۱) در پژوهشی به بررسی طراحی مدل جانشین‌پروری در مرکز آموزش مدیریت دولتی پرداخته است. پرسش اصلی این است که چگونه می‌توان مدل مفهومی چنین سازمانی را طراحی کرد؟ در پاسخ به این پرسش، پژوهش اکتشافی - ترکیبی حاضر شکل گرفت و پژوهشگر پس از تمرکز بر مبانی نظری، مطالعه ادبیات موضوع و انجام مصاحبه‌های اکتشافی طی مدت نه ماه به جمع‌بندی رسید و با امتیازگذاری و وزن‌دهی به ۲۲ عامل مستخرج از مبانی نظری و گویه‌سازی برای آنها توسط پانل صاحب‌نظران دلفی، طی دو مرحله و انجام تحلیل عامل اکتشافی به ۷ مؤلفه نوظهور دست یافت. این مؤلفه‌ها حدود ۸۱ درصد از موضوع پژوهش را تبیین کرده و صورت‌بندی مدل مفهومی سازمان جانشین‌پرور را رقم زدند.

اکرادی (۱۳۹۵) در نتایج پژوهشی به طراحی الگوی یکپارچه‌سازی جانشین‌پروری مدیران در دانشگاه‌های دولتی ایران پرداخته است. پژوهش حاضر به منظور طراحی و اعتباریابی الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی ایران، با رویکرد آمیخته اکتشافی و بهره‌گیری از روش کیفی نظریه داده بنیاد و نیز روش کمی توصیفی از نوع هم‌بستگی انجام شد. شرکت‌کنندگان پژوهش حاضر در بخش کیفی تمامی مدیران میانی و اجرایی دانشگاه‌های دولتی بودند که تعداد ۱۵ نفر از میان آنان به صورت هدفمند برای انجام مصاحبه عمیق انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. نتایج گویای آن است که ۹۶۰ گزاره مفهومی اولیه با ۴۵ مقوله فرعی و ۲۵ مقوله اصلی در قالب ابعاد ۶ گانه مدل رویکردی شامل موجبات علی (۵ مقوله) پدیده اصلی



شایسته‌سالاری (۷ مقوله) راهبردها (۷ مقوله) ویژگی زمینه‌ای (۴ مقوله) شرایط محیطی (۵ مقوله) شناسایی و روابط بین آنها در قالب مدل رویکردی ترسیم شد.

ریکا<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) به بررسی تأثیر نظام‌های مدیریت جانشین‌پروری بر نگرش مدیریت پرداخته است. در مرحله اول ارتباط بین شناسایی استعدادها بالقوه و موجود در سازمان با انواع فرصت‌های شغلی مورد سنجش قرار گرفته است. سپس ارتباط بین جانشین‌پروری و تعهد سازمانی از طریق دو متغیر (عدالت و حمایت سازمانی) مورد بررسی قرار گرفته است.

کولمن<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «مطالعه تجارب انتقال دانش و جانشین‌پروری مدیران ارشد بازنشسته از دانشکده کالیفرنیا» به این موضوع پرداخته که در اثر افزایش سن و بازنشستگی کارکنان دانشکده، انتقال مؤثر دانش افراد با تجربه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و هدف از پژوهش را کسب تجربه‌های رهبران ارشد در حین بازنشستگی به‌منظور جلوگیری از دانش کلیدی آنها می‌داند.

کریکاری<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «جانشین‌پروری به‌عنوان ابزاری برای توسعه نیروی انسانی» به بررسی جانشین‌پروری در دانشگاهی در غنا پرداخته است. نتایج پژوهش که بر اساس مصاحبه و پرسش‌نامه به تعداد ۸۰ نفر صورت گرفته است، نشان می‌دهد که دانشگاه برای پر کردن پست‌های کلیدی خویش دارای برنامه جانشین‌پروری است. دانشگاه از طریق برنامه‌های آموزشی و توسعه و همچنین گردش شغلی می‌تواند به نتایج دلخواه خود دست پیدا کند. همچنین نتایج نشان داد که جهت اجرای برنامه جانشین‌پروری در دانشگاه محدودیت‌هایی از قبیل کمبود منابع مالی برای آموزش و نبود انگیزه برای شرکت در برنامه جانشین‌پروری وجود دارد.

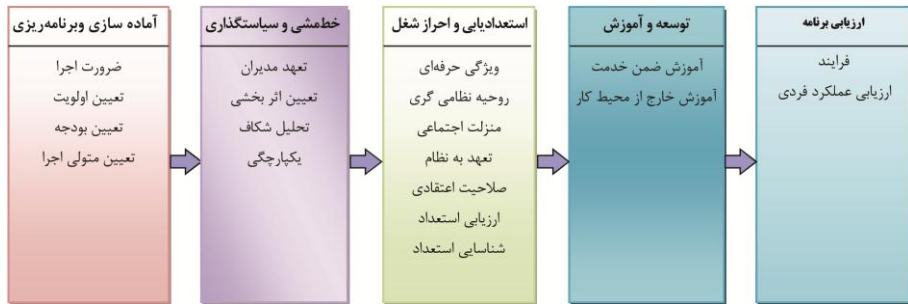
۱- Rica

۲- Colman

۳- Cricary

### مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی طراحی شده مورد نظر برای بومی سازی در نیروی انتظامی در نظر گرفته شده تا در صورت تأیید اساتید و خبرگان در خصوص گامها و مؤلفه های مورد نظر به عنوان مدل نهایی برای اجرایی شدن در سطح نیروی انتظامی به کار گرفته شود.



نمودار شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس رویکرد آمیخته (ترکیبی) انجام شده است. مطالعه به روش ترکیبی مستلزم گردآوری داده های کمی و کیفی است که در آن داده ها به صورت همزمان یا متوالی گردآوری می شود. در بحث از روش ترکیبی مورد استفاده در این مطالعه ابتدا بعد از تهیه و مطالعه انواع مدل های مفهومی جانشین پروری به روش تحلیل محتوای کیفی مباحث مفهومی برای شرکت کنندگان ارسال و با تکنیک مصاحبه نظرات آنها استخراج شد و مدل نهایی جانشین پروری در ناجا به دست آمد.

۱- در این روش جامعه آماری پژوهش شامل اساتید و مدیرانی است که در حوزه مدیریت منابع انسانی سابقه اجرایی داشته اند؛ تعداد آنان ۲۰ نفر بوده که نظرات آنان در خصوص مدل مورد نظر متناسب با ساختار ناجا و مؤلفه های بر گرفته از مدل جمع آوری شد و سپس با استفاده از تحلیل تم مقوله های اصلی استخراج شده و در نهایت کدبندی لازم صورت گرفت.

۲- روش پیمایش با عنایت به هدف پژوهش مبتنی بر طراحی الگوی جانشین پروری در ناجا لازم بود ابتدا با توجه به مدل مفهومی پالایش شده،

وضع موجود بررسی شود و برای بهبود و طراحی مدل وضع مطلوب سنجش شود تا بتوان در نهایت به طراحی مدل جانشین پروری در ناجا پرداخت.

جامعه آماری در بخش کمی کلیه فرماندهان و مدیران ارشد ناجا می‌باشند که تعداد ۱۴۰ نفر بوده و به روش تمام‌شماری انتخاب شده‌اند. برای بررسی اعتبار در پژوهش مورد نظر اعتبار محتوایی مد نظر بوده که در این خصوص ضمن مطالعه همه نظریه‌ها ابعاد مفهومی مؤلفه جانشین پروری را مشخص کرده و در مرحله سنجش اعتبار صوری بر اساس نظرات اساتید و مصاحبه‌کنندگان جهت تأیید آنان اقدام کردیم. در این پژوهش برای تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. آلفای کرونباخ معمولاً شاخص کاملاً مناسبی برای سنجش قابلیت اعتماد (پایایی) ابزار اندازه‌گیری و هماهنگی درونی میان عناصر آن است و برای ابعاد مورد نظر به ترتیب ۰/۹۱، ۰/۷۹، ۰/۹۴، ۰/۷۹ و ۰/۸۸ به دست آمد که نشان‌دهنده این است پرسش‌نامه از پایایی لازم برخوردار است. در بخش کیفی برای تحلیل داده‌ها و کدگذاری از تکنیک تحلیل تماتیک استفاده خواهد شد و در بخش کمی به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق پرسش‌نامه و استفاده از نرم‌افزار spss تحلیل صورت می‌گیرد.

### تحلیل داده‌های کیفی

همان‌طور که بیان شد برای برشماری مدل مورد نظر که با ساختار و سیاست ناجا هم‌خوانی داشته باشد، پژوهشگر مدل‌های مختلف جانشین پروری و ویژگی‌های مدل را که مورد تأیید اساتید راهنما و مشاور بوده تهیه و آنها را در اختیار مصاحبه‌کنندگان (خبرگان و صاحب‌نظران ناجا) قرار داده تا با توجه به ماهیت و مأموریت نیروی انتظامی، به مدل‌های ارائه‌شده که سنخیت بیشتری با ناجا دارند امتیاز بدهند که نتایج نظرات آنان در خصوص مدل‌های مربوطه بر اساس جدول شماره یک بیان شده است و نتایج نشان‌دهنده این است که اکثر مصاحبه‌کنندگان، مدل کیم را که شامل چهار مرحله (تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی برنامه) است به‌عنوان مدل پایه‌ای پژوهش مورد نظر انتخاب کرده‌اند.

جدول شماره ۱: اولویت بندی مدل های جانشین پروری بر اساس نظرات خبرگان و مدیران

مدل	نظرات خبرگان	اعضاء هیئت علمی	مدیران ارشد	نتایج
مدل کیم (۲۰۰۳)	۱۰	۱۰	۱۰	۲۰
مدل راث ول (۲۰۱۰)	۸	۸	۸	۱۶
مدل کانال رهبری (۲۰۰۳)	۸	۸	۷	۱۵
مدل ماتسو (۲۰۱۰)	۷	۷	۸	۱۵
مدل کانگر و فالمر (۲۰۰۹)	۷	۷	۷	۱۴
مدل گروز (۲۰۰۷)	۷	۷	۷	۱۴

در این مرحله تعداد ۲۰ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه و مدیران عالی ستاد ناجا به عنوان مصاحبه شونده انتخاب شدند که همگی در حوزه مدیریت منابع انسانی دارای تخصص و تجربه بوده اند. سپس فرمت مربوطه را در اختیار آنان گذاشته و ضمن توضیحات لازم در خصوص نحوه تکمیل جدول مزبور از آنان خواسته شد با توجه به مؤلفه های مورد نظر و همچنین ویژگی های مدل نسبت به درج امتیاز از عدد ۱ تا ۱۰ به هر مؤلفه میزان تأثیرگذاری هر مؤلفه را در اجرای برنامه جانشین پروری تعیین کنند که نتایج حاصله در جدول شماره دو بیان شده است.

جدول شماره ۲: اولویت بندی مؤلفه های مستخرج شده از نظر خبرگان و مدیران ارشد

مؤلفه ها	نظرات خبرگان	اعضاء هیئت علمی	مدیران ارشد سازمان	نتیجه
ارزیابی عملکرد (کیم، ۲۰۰۶)	۹	۹	۱۰	۱۹
ضرورت اجرا برنامه (کانال رهبری، ۲۰۰۷)	۱۰	۱۰	۹	۱۹
بودجه (فالمر، ۲۰۰۹)	۱۰	۱۰	۹	۱۹
آموزش ضمن خدمت (کیم، ۲۰۰۶)	۱۰	۱۰	۹	۱۹
آموزش خارج از محیط کار (کیم، ۲۰۰۶)	۱۰	۱۰	۹	۱۹
شایستگی (ماتسو، ۲۰۱۰)	۹	۹	۹	۱۸
ارزیابی استعداد (راث ول، ۲۰۱۰)	۸	۸	۱۰	۱۸
اثر بخشی برنامه (گروز، ۲۰۰۷)	۹	۹	۹	۱۸
هم سو با راهبرد کلان سازمان (کانگر، ۲۰۰۹)	۹	۹	۹	۱۸
اولویت برنامه (ماتسو، ۲۰۱۰)	۹	۹	۹	۱۸
تعیین مسئول (راث ول، ۲۰۰۵)	۹	۹	۹	۱۸
شناسایی استعداد (گروز، ۲۰۰۷)	۸	۸	۹	۱۷
تعهد مدیران (راث ول، ۲۰۱۰)	۸	۸	۹	۱۷

## جانشین پروری مدیران با تأکید بر استعدادیابی و شایستگی

نتیجه	مدیران ارشد سازمان	اعضا هیئت علمی	نظرات خبرگان مؤلفه ها
۱۷	۸	۹	فرایند اجرا (گروز، ۲۰۰۷)
۱۷	۸	۹	ارزیابی نیازها و شرایط کار در آینده (ماتسو، ۲۰۱۰)
۱۵	۷	۸	روحیه نظامی‌گری (نظرات مصاحبه‌شوندگان)
۱۵	۷	۸	تعهد به نظام (نظرات مصاحبه‌شوندگان)
۱۵	۷	۸	منزلت اجتماعی (نظرات مصاحبه‌شوندگان)
۱۵	۷	۸	صلاحیت اعتقادی و دینی (نظرات مصاحبه‌شوندگان)

با توجه به نتایج جدول بالا از تعداد ۲۰ مصاحبه صورت گرفته از اعضای هیئت علمی و مدیران ارشد سازمان‌ها مؤلفه‌هایی که توسط افراد مصاحبه‌شونده امتیاز آنان از ۵ بالاتر بوده در رتبه‌بندی مورد نظر قرار گرفته و مابقی مؤلفه‌ها حذف شده‌اند؛ بنابراین با توجه به این مسئله تعداد ۱۹ مؤلفه با توجه به نظرات خبرگان از مدل‌های جانشین‌پروری که دارای بیشترین امتیاز بوده‌اند استخراج شده است که در این خصوص ۱۵ مؤلفه ابتدا بر اساس مبانی نظری پژوهش و برگرفته از مدل‌های مختلف جانشین‌پروری است و چهار مؤلفه دیگر نظرات خبرگان و مدیران ارشد ناجا بوده که در انتهای فرمت مربوطه از آنان خواسته شده چنانچه مؤلفه دیگری مدنظر است بیان کنید که در این خصوص چهار مؤلفه شامل روحیه نظامی‌گری (نظم و انضباط، دقت و سرعت، اطاعت‌پذیری، انسجام رفتاری) مؤلفه تعهد به نظام (قابلیت رهبری، واگذاری اختیار به مدیر مربوطه، استقلال و آزادی عمل برای روش مدیریت) مؤلفه منزلت اجتماعی (توانایی تعامل و ارتباط با دیگران، مشارکت در شبکه‌های اجتماعی) و مؤلفه صلاحیت‌های دینی و اعتقادی (شناخت نسبت به معارف، انجام تکالیف شرعی) را شناسایی و در ارائه الگوی مورد نظر توجه قرار داده‌ایم و از نظر مصاحبه‌شوندگان چهار مؤلفه مورد نظر از اهمیت بالایی جهت جانشینی فرد در پست‌های مدیریتی و فرماندهی به‌شمار می‌رود.

پس از بررسی تک تک مصاحبه‌های صورت گرفته، کدگذاری جملات کلیدی و تحلیل آنها مجموعاً ۱۰ مقوله اصلی در قالب ۴ مؤلفه جمع‌بندی شد که نتایج آن در جدول شماره سه قابل مشاهده است که مجموع این مؤلفه‌ها با مؤلفه‌های استخراج شده

از مبانی نظری و مطالعات کتابخانه‌ای اساس طرح سؤالات پرسش‌نامه قرار گرفته که در ادامه به تحلیل کمی حاصل از آنها می‌پردازیم.

جدول شماره ۳: مقوله‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها

ردیف	مقوله اصلی
۱	تعامل با مردم
۲	مشارکت در شبکه اجتماعی
۳	قابلیت رهبری
۴	واگذاری اختیارات
۵	نظم و انضباط
۶	دقت و سرعت
۷	شجاعت
۸	اطاعت‌پذیری
۹	اعتقادات
۱۰	انجام تکالیف شرعی

مدل مورد نظر شامل ۵ بعد و ۱۹ مؤلفه است که در بعد آماده‌سازی و برنامه‌ریزی اولیه مؤلفه‌های ضرورت اجرا، تعیین اولویت‌ها، تعیین بودجه و تعیین مسئول در بعد خط مشی و سیاست‌گذاری مؤلفه‌های تعهد مدیران، تعیین اثر بخشی، تحلیل شکاف و یکپارچگی در بعد استعدادیابی و شرایط احراز شغل مؤلفه‌های تعیین شایستگی، روحیه نظامی‌گری، تعهد به نظام، صلاحیت‌های دینی، منزلت اجتماعی، شناسایی استعداد و ارزیابی استعداد در بعد توسعه و آموزش جانشینان احتمالی مؤلفه‌های آموزش حین خدمت و آموزش خارج از محیط کار و در بعد ارزیابی برنامه مؤلفه‌های فرایند و ارزیابی عملکرد فردی پیش‌بینی شده است.

جانشین پروری مدیران با تأکید بر استعدادیابی و شایستگی



نمودار شماره ۲: مدل اولیه جانشین پروری فرماندهان و مدیران ناجا

### ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌گویان

جدول شماره ۴: ویژگی جمعیت‌شناختی

سن پاسخ‌گویان	تحصیلات	سنوات	درجه
۳۰-۴۰ سال	۱۸/۸ دیپلم	۱۰-۲۰ سال	۶/۴ سرگرد
۴۱-۵۰ سال	۷۴/۵ کارشناس	۲۱-۳۰ سال	۳۱/۶ سرهنگ دوم
۵۱-۶۰ سال	۶/۷ کارشناس ارشد	۳۱ سال به بالا	۶۰/۶ سرهنگ
	۷/۸ دکتری		۱/۴ سرتیپ دوم

### آزمون تفاوت ویلکاکسون در دو وضعیت موجود و مطلوب

براساس نظریه‌ها و مصاحبه‌های کیفی صورت‌گرفته مدل نظری تهیه و طراحی شد که شامل ابعاد (آماده‌سازی و برنامه‌ریزی، تعیین خط مشی، توسعه کاندیداها، ارزیابی کاندیداها و ارزیابی برنامه) است و پس از طراحی مدل اولیه مؤلفه‌های مورد نظر در قالب سؤالات پرسش‌نامه تنظیم و در بخش کمی پرسش‌نامه مربوطه در بین پاسخ‌گویان توزیع که شامل مقایسه وضعیت موجود و مطلوب جانشین‌پروری بوده است. چنان‌چه قصد مقایسه میانگین‌های یک نمونه را در دو وضعیت متفاوت با یکدیگر داشته باشیم از این آزمون استفاده می‌کنیم. در حقیقت اگر میانگین این دو نمونه با یکدیگر متفاوت باشند نشان‌دهنده مؤثر بودن تغییر شرایط و در غیر این صورت نشان‌دهنده بی‌اثر بودن تغییر شرایط در دو نمونه است.

جدول شماره ۵: نتایج آزمون ویلکاکسون در خصوصاً ابعاد جانشین‌پروری

گام	میانگین رتبه	مقدار آماره Z	سطح معناداری
آماده‌سازی و برنامه‌ریزی	وضعیت موجود	۷/۷۱۶	۰/۰۰۰
	وضعیت مطلوب		
تعیین خط مشی	وضعیت موجود	-۱۰/۱۲۴	۰/۰۰۰
	وضعیت مطلوب		



## جانشین پروری مدیران با تأکید بر استعدادیابی و شایستگی

سطح معناداری	مقدار آماره Z	میانگین رتبه	گام
۰/۰۰۰	۱۰/۲۶۴	وضعیت موجود	استعدادیابی و شرایط احراز شغل
		۵۸/۳۲	
۰/۰۰۰	-۹/۹۱۵	وضعیت مطلوب	توسعه و آموزش جانشینان احتمالی
		۶۳/۷۵	
۰/۰۰۰	-۷/۶۸۲	وضعیت مطلوب	ارزیابی برنامه
		۲۴/۲۵	
۰/۰۰۰	-۷/۶۸۲	وضعیت مطلوب	ارزیابی برنامه
		۴۵/۶۹	
۰/۰۰۰	-۷/۶۸۲	وضعیت مطلوب	ارزیابی برنامه
		۷۸/۶۲	

با توجه به جدول شماره پنج به لحاظ آماری با اطمینان ۹۹ درصد تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین پروری معنادار است. به عبارت دیگر وضعیت موجود جانشین پروری با وضعیت مطلوب متفاوت است. طبق نتایج جدول میانگین رتبه در وضعیت مطلوب در همه ابعاد بیشتر از میزان آن در وضعیت موجود است؛ بنابراین اجرای برنامه جانشین پروری از مطلوبیت لازم برخوردار است.

بر اساس نتایج جدول مربوطه شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب نمایان است؛ بدین ترتیب که همه ابعاد در وضعیت موجود به دلیل عدم وجود الگوی مناسب برای تعیین مدیران و فرماندهان شایسته و فقط بر اساس یکسری اقدامات سنتی از قبیل (نظر مستقیم رئیس، اخذ امریه از فرماندهی، تجارب و سابقه خدمتی بالا) به عنوان جانشینان احتمالی انتخاب می شوند که اغلب کارکنان با این شیوه مخالف هستند، ولی در وضعیت مطلوب که با ارائه الگوی جهت شناسایی مدیران شروع به کار می کند می توان اذعان داشت که همگی در شرایط یکسان و از مزایای برابر استفاده می کنند و کسانی که دارای توانایی و تخصص لازم بر اساس مؤلفه های الگو بوده به عنوان جانشین مدیران و فرماندهان در آینده انتخاب می شوند.

بر اساس مدل نهایی طراحی شده در ناجا که توسط نخبگان و صاحب نظران مورد تأیید قرار گرفته است، این مدل دارای پنج گام است:

## ۱- گام اول: آماده‌سازی و برنامه‌ریزی

در مرحله اول برای اجرای برنامه جانشین‌پروری سازمان بایستی آمادگی لازم را جهت پیاده‌سازی این برنامه داشته باشد و در این راستا ابتدا باید مشخص کند چه ضرورتی وجود دارد که این برنامه اجرایی شود و در واقع چه مشکلی در ناچا هست که با تدوین این برنامه قابل حل خواهد بود. در مرحله بعد اولویت‌های تعیین برنامه باید مد نظر قرار گیرد و در ادامه که مهم‌تر از سایر مراحل بوده تخصیص بودجه لازم در برنامه سالیانه نیروی انتظامی است که برای اجرای فرایند کلی برنامه لحاظ شود و در آخر تعیین متولی اجرای این برنامه است که سازمان برای تعیین راهبردها و سازوکارهای موجود برنامه نسبت به تعیین متولی اجرای برنامه همت گمارد.

## ۲- گام دوم: تعیین خط مشی و سیاست‌گذاری

در راستای اجرای برنامه اولین قدم تعهد و حمایت مدیران ارشد از اجرای برنامه است و تا وقتی حمایت از سوی رده بالا صورت نگیرد امکان اجرا وجود ندارد. سپس تأثیرات اجرای این برنامه و اثربخشی آن را بر فرد و سازمان باید مورد بررسی قرار داد که تا چه حد می‌تواند بر افزایش و انگیزه مدیران و فرماندهان در انجام مأموریت‌ها اثرگذار باشد. از سویی اجرای این برنامه بایستی با سایر برنامه‌های کلان ناچا هم‌سو و در راستای آنها صورت گیرد.

## ۳- گام سوم: استعدادیابی

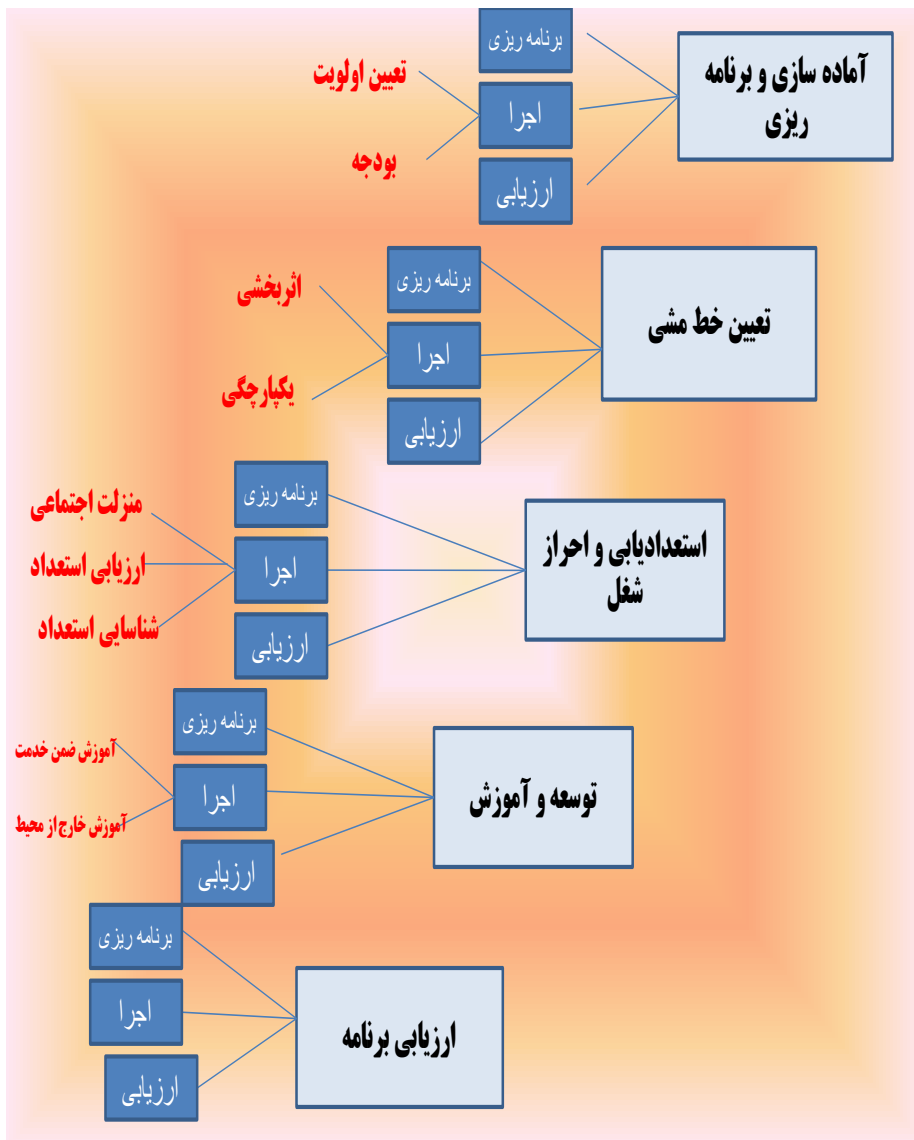
در این مرحله بر اساس مدل طراحی‌شده سازمان بایستی افرادی را که از نظر توانایی و مهارت و شایستگی‌های مورد نظر و همچنین صلاحیت‌های مکتبی و اعتقادی حائز شرایط لازم بوده شناسایی کرده و در مخزن استعداد (بانک اطلاعات) فرماندهان و مدیران ذخیره کند تا در صورت بروز بحران از قبیل بازنشستگی، خرید خدمت، فوت و یا از کار افتادگی سازمان با خلاء مواجه نبوده و در کوتاه‌ترین زمان نسبت به جایگزینی فرد مربوطه اقدام کند.

## ۴- گام چهارم: توسعه و آموزش

سازمان نیروی انتظامی برای اجرای برنامه جانشین پروری به مدیران و فرماندهان توانمند و متخصص و دارای تحصیلات عالیه نیاز دارد و در این راستا سازمان وظیفه دارد نسبت به آموزش این افراد دقت و توجه لازم را به کار بندد و در این خصوص با برگزاری کارگاه‌ها و سمینارهای مختلف، استفاده از تجربیات مدیران سابق و هم‌چنین آموزش‌های خارج از محیط کار برای آشنایی با دانش و فناوری‌های روز دنیا سازوکار لازم را فراهم آورد.

## ۵- گام پنجم: ارزیابی برنامه

پس از اجرایی شدن هر برنامه معمولاً به علت این که می‌خواهند ببینند تا چه حد این برنامه در روند رو به رشد سازمان تأثیر داشته و آیا توانسته مشکلاتی را که قبلاً سازمان با آن درگیر بود برطرف کند و در واقع سازمان به اهداف مورد نظر خود از اجرای برنامه جانشین پروری رسیده است و حتی ارزیابی عملکرد فردی را نیز مورد سنجش قرار دهیم بدین ترتیب که عملکرد فرد مورد نظر در زمان تصدی پست مربوطه به چه صورت بوده است و بر اساس عملکرد وی تصمیم بگیریم که در پست خویش ادامه کار دهد یا فرد دیگر را جایگزین کنیم. در مجموع ارزیابی برنامه به کارایی فرد و سازمان بر می‌گردد که در صورت افزایش کارایی می‌توان گفت که اجرای برنامه موفقیت‌آمیز بوده است.



نمودار شماره ۳: الگوی نهایی جانشین پروری فرماندهان و مدیران ناجا

### نتیجه گیری

هدف این پژوهش طراحی الگوی جانشین پروری برای مدیران و فرماندهان ناجا بوده، برای رسیدن به این هدف در ابتدا مفاهیم مرتبط با جانشین پروری و الگوهای موجود در

این زمینه به صورت عمیق مورد مطالعه قرار گرفت. سپس مدل‌های مختلف جانشین‌پروری به همراه ویژگی‌های آن که با نظر خبرگان و اساتید بررسی شده بود برشمرده و در اختیار مصاحبه‌کنندگان قرار گرفت که پس از جمع‌آوری نظرات آنان مدل کیم شامل چهار مرحله (تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها، ارزیابی برنامه) به عنوان الگوی پایه‌ای پژوهش انتخاب شد.

در ادامه برای تعیین ابعاد الگوی جانشین‌پروری ضمن مطالعه کتب، مقالات و پژوهش‌های انجام گرفته در این زمینه مؤلفه‌های مورد نظر مدل‌های جانشین‌پروری استخراج شد که بر اساس نظرات اساتید و خبرگان مهم‌ترین مؤلفه‌ها جهت اجرای برنامه جانشین‌پروری در ناجا به شرح ذیل بوده که در قالب ۵ گام (آماده‌سازی و برنامه‌ریزی اولیه، خط مشی و سیاست‌گذاری، استعدادیابی و شرایط احراز شغل، توسعه، آموزش و ارزیابی برنامه) طراحی و تدوین شده است. به منظور بررسی میدانی نتایج حاصل از مطالعات نظری با استفاده از مصاحبه در بخش کیفی و ابزار پرسش‌نامه در بخش کمی مؤلفه‌های مورد نظر مورد بررسی قرار گرفتند که در مجموع مؤلفه‌های احصاء شده در مطالعات نظری مورد تأیید قرار گرفتند و نتایج نشان‌دهنده آن است که بین یافته‌های پژوهش حاصل از مطالعات نظری با یافته‌های منتج از تحقیقات میدانی هم‌راستایی وجود دارد. بر اساس یافته‌های به دست آمده در وضعیت مطلوب مؤلفه‌های اولویت برنامه، بودجه، تحلیل شکاف، شناسایی استعداد، ارزیابی استعداد و ارزیابی عملکرد دارای بالاترین میانگین و مؤلفه‌های صلاحیت اعتقادی، تعهد به نظام دارای پایین‌ترین میانگین بوده‌اند. بر اساس نتایج به دست آمده از وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌های تأثیرگذار بر جانشین‌پروری تنها دو مؤلفه ضرورت اجرا برنامه و تعیین متولی اجرا میانگین رتبه آنان در وضعیت موجود بالاتر از وضعیت مطلوب بوده و در دیگر مؤلفه‌ها میانگین رتبه در وضعیت مطلوب افزایش یافته است.

متأسفانه در حوزه نیروهای مسلح به مسئله جانشین‌پروری توجه چندانی نشده است. به گونه‌ای که به غیر از یک پژوهش که توسط دهقان‌پور (۱۳۹۰) به انجام رسیده دیگر در این زمینه تحقیقی صورت نگرفته و به این موضوع پرداخته نشده است. از سویی تحقیقات و مطالعات انجام شده در خصوص طراحی الگوی جانشین‌پروری در سطح ملی و سازمان‌های دولتی نیز به صورت کاربردی وجود ندارد؛ بنابراین نیازهای

مدیریتی ساختار جدید سازمان ناجا از یک سو و بالا رفتن هرم سنی مدیران، مسطح شدن هرم سازمانی و نیاز به مدیران آگاه و دارای بینش بالا، بازنشسته شدن تعداد زیادی از فرماندهان و مدیران و وجود نگرش سنتی به مدیریت و ضرورت گذار از نگرش سنتی به دیدگاه نوین از سوی دیگر، نیاز به ترمیم و احیای بدنه مدیریتی ناجا را پیش از گذشته آشکار می‌کند؛ بنابراین وجود چنین خلأیی پژوهشگر را بر آن داشت درصدد ترمیم بدنه مدیریتی در ساختار ناجا بر آید و به منظور خروج از این بحران به دنبال اجرای برنامه جانشین‌پروری در سطح ناجا بوده که این مهم با استفاده از پتانسیل و استعداد های بالقوه مدیران و فرماندهان درون سازمان قابل اجرا است.

### پیشنهادها

- در خصوص بُعد آماده‌سازی و برنامه‌ریزی پیشنهاد می‌شود سازمان نسبت به طراحی و ابلاغ آیین‌نامه اجرایی شفاف و طبقه‌بندی شده این طرح متناسب با سطح اجرای برنامه اقدام کند، شفافیت هر چه بیشتر طرح نه تنها از بروز مقاومت‌های احتمالی جلوگیری می‌کند، بلکه باعث افزایش انگیزه و پیشرفت مدیران و روحیه رقابت سالم در میان سازمان می‌شود.
- از آن‌جا که در جانشین‌پروری تأکید زیادی بر شایستگی به‌عنوان مبنای ارتقای ارزیابی و آموزش و توسعه شده است به نظر می‌رسد که سرمایه‌گذاری سازمان برای طراحی این الگوها برای مشاغل کلیدی خود به موفقیت برنامه جانشین‌پروری کمک شایانی خواهد کرد.
- در خصوص بعد استعدادیابی با توجه به این‌که انتخاب کاندیداها جانشینی برای ورود به خزانه استعداد یکی از حساس‌ترین قسمت‌های یک برنامه جانشین‌پروری به‌شمار می‌رود به نظر می‌رسد که یک روش ترکیبی جهت انجام این فرایند ضروری می‌باشد و یکی از روش‌هایی که می‌تواند مثر مثر باشد. استفاده از نظرات چندین مدیر در قالب یک کمیته تخصصی متشکل از مدیران و فرماندهان عالی برای بحث و تبادل نظر درباره افراد مستعد است. هم‌چنین می‌توان از ارزشیابی چندگانه از جمله شایستگی افراد بر اساس توان و تخصص، نمرات ارزیابی سالیانه برای این منظور استفاده کرد.

- در خصوص بعد آموزش جانشینان احتمالی پیشنهاد می‌شود سازمان نسبت به طراحی برنامه آموزشی مختص جانشین‌پروری جهت خزانه استعداد اقدام کند و در این برنامه علاوه بر آموزش‌های مدیریتی و عمومی نسبت به تمهید الزامات مورد نیاز شغل مربوطه و کاستی‌های فرد مربوطه بر حسب ارزیابی ۳۶۰ درجه مواد آموزشی لحاظ شود.
- پیشنهاد می‌شود نسبت به تدارک برنامه مالی و بودجه بندی برنامه جانشین‌پروری از سوی دست اندرکاران مربوطه در خصوص آماده‌سازی و آموزش مدیران و فرماندهان آتی سازمان برای تصدی پست‌های مدیریتی اقدام لازم صورت گیرد.
- در خصوص بعد ارزیابی برنامه برای اثربخشی برنامه جانشین‌پروری پیشنهاد می‌شود ضمن تعیین معیارهای سنجش برنامه، دست‌اندرکاران دخیل در این برنامه نسبت به ارتقای مدیران فعلی به جایگاه بالاتر اقدام کرده تا این امر سبب ثبات امنیت شغلی آنان شده و در ادامه باعث انتقال تجارب آنان به مدیران آتی جهت تصدی پست‌های مدیریتی شود.
- در برنامه جانشین‌پروری علاوه بر برنامه آموزشی توجه به اقدامات توسعه‌ای از اهمیت بالایی برخوردار است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود جهت مفید بودن برنامه، سازمان نسبت به استفاده از دو روش تفویض اختیار و واگذاری مسئولیت بخشی از کار به مدیران آتی به توسعه برنامه کمک کند.
- نظام فعلی حقوق و مزایای سازمان برای هماهنگ شدن با برنامه جانشین‌پروری نیاز به تغییرات اساسی دارد و راهکار پیشنهادی در این خصوص ایجاد مسیر پیشرفت شغلی غیر مدیریتی با دستمزد و مزایای کافی برای جلوگیری از تمایل افراد به مشاغل مدیریتی صرفاً به دلیل مسائل مالی است. در این صورت کارکنان با توجه به علائق خود و صرف‌نظر از مسائل مالی مسیر شغلی و مدیریتی را برای جانشین شدن انتخاب می‌کنند.
- با عنایت به این‌که در حال حاضر اغلب انتصاب‌ها برای جانشینی مدیران خصوصاً در سطوح عالی ناجا از بیرون سازمان صورت می‌گیرد، پیشنهاد می‌شود

متولیان امر نسبت به بازنگری در این خصوص اقدام کرده و از نیروهای داخل سازمان که با ساختار نیروی انظمایی آشنایی بیشتری دارند استفاده شود که این امر باعث افزایش کارایی و انگیزه مدیران برای تحقق اهداف از پیش تعیین شده می شود.

## منابع

- ابوالعلائی، بهزاد؛ غفاری، عباس (۱۳۹۳). مدیران آینده، مبانی نظری و تجارت علمی برنامه های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران. تهران: انتشارات مدیریت صنعتی، چاپ دهم.
- اکرادی، احسان (۱۳۹۵). طراحی و اعتبار یابی یکپارچه سازی برنامه ریزی جانشین پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه های دولتی. رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- بهشتی فر، ملیکا (۱۳۹۱). جانشین پروری: خلق خزانه استعدادها. دانشگاه علوم پزشکی کرمان: نشر راه تندرستی.
- جاجرمی زاده، محمد (۱۳۸۲). موانع برنامه ریزی جانشین پروری در بخش دولتی ایران. دانشگاه تهران، رساله دکتری.
- دارابی، محمدرضا (۱۳۹۱). طراحی و تبیین مدل سازمان جانشین پرور (مطالعه موردی مرکز آموزش مدیریت دولتی)، رساله دکتری، تهران: دانشگاه پیام نور.
- دهقان پور، علی (۱۳۹۰). الگوی برنامه ریزی جانشین پروری در شرکت های زیرمجموعه وزارت دفاع. رساله دکتری، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- غیائی، سعید (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات سمت.
- گای، ماتئو؛ سیمز، دوریس (۱۳۸۸). توسعه استعدادهای آتی راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه ریزی جانشین پروری. ترجمه نسرین جزنی، انتشارات سرآمد، چاپ اول.
- Busine, M., Watt, B. (۲۰۰۵). Succession management: Trends and current practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, ۴۳, ۲۲۵
- Butterill W. C. (۲۰۰۲). A new look at succession managemen Ivey Business Journal, May/June ۲۰۰۲, ۶۶,۵
- Byham W. C. (۲۰۰۲). 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
- Colman, J. I. (۲۰۱۳). A phenomenological study of the knowledge transfer and succession planning experiences of senior leaders retired from the California
- Conger, J., Fulmer, R. (۲۰۰۹). Developing your leadership pipeline. Harvard Business Review, vol. ۸۱, ۱۲, ۷۶
- Dingman, W. W. (۲۰۰۶). Servant role in the succession planning process. International Journal of Leadership Studies, pp. ۱۳۳-۱۴۷
- Eastman, L. J. (۲۰۰۸). Succession planning: An annotated bibliography and summary of commonly reported organizational practices.
- Friedman, S. D. (۲۰۰۸). Succession Planning in Large Corporations: Characteristics and Correlates of Performance. Human Resource
- Groves, K. S. (۲۰۰۷). Integrating leadership development and succession planning best practices. Journal of Management Development, ۲۶, ۳, ۲۳۹
- Hills, A. (۲۰۰۹). Succession Planning or smart Talent management, Industrial Commercial Training ۴۱(۱).
- Huang, T. (۲۰۰۷). Succession Management Systems and Human Resource Management Outcomes. International Journal of Manpower, ۲۲, ۸, ۷۳۶
- Kenedy, V. (۲۰۱۵). Succession planning a development tool for developing middle managers in the department of science and technology.
- Kim, S. (۲۰۰۶). Linking employee assessments to succession planning. Public Personnel Management, ۳۲, ۴
- Kraai, V. (۲۰۱۵). Succession planning a development tool for developing middle managers in the department of science and technology.
- Mahler, W. R., Dortter, S. (۱۹۸۶). The succession planning handbook for the chief executive. Miland Park.
- Rothwell, W. J. (۲۰۱۶). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within, ۳rd Edition. AMACOM, New York, NY
- Topper, Karl (۲۰۰۷). [۱۹۵۹]. The Logic of Scientific Discovery (۲nd English ed.). New York, NY: Routledge Classics. p. ۳. ISBN ۰-۴۱۵-۲۷۸۴۴-۹. OCLC ۵۹۳۷۷۱۴۹.