

الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی

جمهوری اسلامی ایران

جعفر هزارجریبی^۱، میرعلی سیدنقوی^۲ و علیرضا کولیوند^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۳/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۴/۱۴

چکیده

زمینه و هدف: جانشین‌پروری برنامه‌های مدون برای شناسایی، انتصاب و جایگزین کردن افراد شایسته و توانمند در سطوح بالای مدیریتی برای پیشبرد اهداف سازمان به‌شمار می‌آید. هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی است.

روش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی- توسعه‌ای و با روش ترکیبی انجام شد. در مرحله کیفی از فن تحلیل مضمون و در مرحله کمی از روش توصیفی از نوع پیمایشی استفاده شد. جامعه آماری بخش کیفی را خبرگان علمی و اجرایی ستاد نیروی انتظامی که در حوزه مدیریت منابع انسانی صاحب‌نظر و دارای تحصیلات دانشگاهی بودند، تشکیل می‌دهند. تعداد ۱۵ نفر به‌روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و با آنان مصاحبه حضوری صورت گرفت و تا رسیدن به اشباع نظری و پاسخ‌های تکراری ادامه یافت. جامعه آماری مرحله کمی، کلیه فرماندهان و مدیران عالی ستاد نیروی انتظامی بودند که تعداد ۱۵۷ پرسش‌نامه بین آنان توزیع شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه محقق‌ساخته و مصاحبه با خبرگان نیروی انتظامی است. **یافته‌ها:** مدل پارادایمی حاکی از آن است که پدیده اصلی جانشین‌پروری و الگوی مورد نظر آن تحت تأثیر شش متغیر قابلیت رهبری، مدیریت استعدادیابی، باورهای دینی، ساختار سازمانی، مشارکت جامعه با پلیس و توانایی و مهارت‌های فردی قرار دارد که در طراحی پرسش‌نامه و سنجش الگو، این عوامل مورد توجه قرار گرفت. این عوامل می‌توانند به‌عنوان متغیرهای مستقل تعیین‌کننده برنامه جانشین‌پروری (متغیر وابسته) قلمداد شوند.

نتایج: نتایج پژوهش درخصوص الگوی جانشین‌پروری مدیران، ابعاد و عوامل تأثیرگذار بر جانشین‌پروری را تأیید و اهمیت هر یک را مشخص کرد که عبارت‌اند از: الف. قابلیت رهبری ۰/۸۶؛ ب. مشارکت جامعه با پلیس ۰/۸۲؛ پ. مهارت و توانایی فردی ۰/۷۶؛ ت. مدیریت استعدادیابی ۰/۷۰؛ ث. باورهای دینی ۰/۰۷؛ ج. ساختار سازمانی ۰/۴۷.

کلیدواژه‌ها: جانشین‌پروری، مدیریت استعداد، فرهنگ سازمانی، راهبرد سازمان، شایستگی.

□ **استناد:** هزارجریبی، جعفر؛ سیدنقوی، میرعلی؛ کولیوند، علیرضا (تابستان، ۱۳۹۶). الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی

جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت/انتظامی*، ۱۲(۲)، ۲۴۳-۲۶۸.

۱. استاد گروه علوم اجتماعی دانشگاه علامه طباطبایی. (نویسنده مسئول). رایانامه: jafar_hezar@yahoo.com

۲. استادیار گروه مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی. رایانامه: asnagavi@yahoo.com

۳. دانشجوی دکتری رفاہ اجتماعی دانشگاه علامه طباطبایی. رایانامه: colivanda@yahoo.com

مقدمه

وجود امنیت و ثبات آن در جامعه از مطالبات مردم است و وظیفه دولت و حکومت نیز این است که به خواست مردم توجه ویژه داشته باشند. یکی از ابزارهای حکومت‌ها برای تحقق مطالبات مردم، قوای مسلح به‌ویژه نیروهای امنیتی و انتظامی هستند. نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران یکی از مهم‌ترین سازمان‌های کشور در برقراری نظم و امنیت در سطح جامعه است و به‌دلیل گستردگی سازمان، تنوع و تفاوت مأموریت‌های رده‌های مختلف و وظایف محوله، نقش ویژه‌ای در نظم و امنیت برعهده دارد و به‌دنبال آن به مدیران قوی و آگاه به مسائل روز نیازمند است. همچنین دستیابی به سطوح بالای موفقیت و تعالی در نیروی انتظامی، نیازمند اجرای برنامه‌های بهبود و تحول سازمانی است. تلاش برای بهبود وضعیت انتخاب و انتصاب جانشینان شایسته، یکی از پیش‌نیازهای موفقیت نیروی انتظامی است و لازمه بهبود این امر وجود مدیران لایق در این سازمان است.

بنابراین هر سازمانی برای پیشرفت و توسعه خود نیازمند راهبرد و برنامه‌ریزی است و جایگاه و نقش نیروی انسانی در این راهبرد از اهمیت و اعتبار ویژه‌ای 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 دارای شعور هستند که به‌عنوان هماهنگ‌کننده سایر عوامل سازمانی نقش اصلی را در میان کلیه عوامل دارند. در برنامه‌ریزی مورد نظر سازمان‌ها این اطمینان به‌وجود می‌آید که سازمان افراد شایسته را برای تصدی مشاغل خالی در زمان مورد نیاز خواهد داشت. جانشین‌پروری^۱ فرایندی است که طی آن کارکنان مناسب برای تصدی مشاغل 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 (بهشتی فر، ۱۳۹۱: ۱۲). بنابراین جانشین‌پروری برنامه‌ای مدون برای شناسایی، انتصاب و جایگزینی افراد شایسته و

توانمند در سطوح بالای مدیریتی برای پیشبرد اهداف مورد نظر هر سازمان است. جانشین‌پروری این امکان را فراهم می‌سازد تا نیروی انتظامی بتواند به صورت شفاف، نقاط قوت و زمینه‌های بهبود خود را شناسایی، سپس برنامه‌هایی برای بهبود عملکرد خود در این زمینه ارائه کند. از این رو، دستیابی به الگویی جامع، قابل اعتماد و انعطاف‌پذیر یکی از دغدغه‌های اصلی فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی است؛ تا به وسیله آن اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه خویش به دست آورده و با نگاه به آینده به سمت بهبود مستمر آن گام بردارند. در این راستا پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به پرسش‌های زیر است:

۱. الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی چیست؟

۲. ابعاد و شاخص‌های الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی چیست؟

از آنجایی که نیروی انتظامی با مسائلی همچون نظم و امنیت جامعه سروکار دارد، هر اقدامی که بتواند عملکرد این سازمان را ارتقاء دهد، تأثیرات قابل مشاهده‌ای در سطح ملی خواهد داشت. بررسی اولیه شواهد و مدارک نشان می‌دهد وضعیت فعلی انتصاب در این سازمان بیشتر مبتنی بر توجه به یک بعد از شخصیت یا دانش فرد (در برابر داشتن نگاهی کلی به جایگاه شغل در سازمان و توسعه مدل شایستگی‌ها) و نظر مدیر مستقیم (در برابر اجماع گروهی و سنجش دقیق شایستگی‌های فرد) است؛ بنابراین تعریف چنین پژوهشی می‌تواند در بهبود وضعیت جانشین‌پروری مؤثر باشد. بهبود وضعیت نظام اداری نیروی انتظامی در حوزه انتصاب و ارتقا در قالب برنامه جانشین‌پروری و تناسب با اهداف عملکردی این سازمان نیز ضرورت دیگر این پژوهش است.

هدف کلی پژوهش حاضر عبارت است از: تدوین الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران پلیس و در این راستا اهداف جزئی عبارتند از: الف. بررسی و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی جانشین‌پروری، ب. بررسی و شناسایی شاخص‌های عمده تأثیرگذار بر الگوی جانشین‌پروری و پ. اولویت‌بندی هر کدام از مؤلفه‌ها و شاخص‌ها. همچنین پرسش اصلی پژوهش عبارت است از این‌که: الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران پلیس چیست؟ و پرسش‌های فرعی آن عبارت‌اند از: الف. ابعاد و مؤلفه‌های الگوی جانشین‌پروری چیست؟؛ ب. شاخص‌های عمده

تأثیرگذار بر الگوی جانشین‌پروری چیست؟ و پ. اولویت‌بندی هر کدام از مؤلفه‌ها و شاخص‌ها چیست؟

این پژوهش را می‌توان از آن جهت نوآوری به حساب آورد که تاکنون در زمینه موضوع مورد نظر در نیروی انتظامی پژوهشی صورت نگرفته است. بنابراین، طرح مورد نظر درصدد تدوین الگویی برای فرماندهان و مدیران ارشد در نیروی انتظامی بوده و با توجه به اینکه پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه تاکنون مبتنی بر تجربه بوده است، این پژوهش به دنبال 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 ارتقا در نیروی انتظامی و نظام فعلی جانشین‌پروری در آن می‌توان اذعان داشت متغیرهای شایستگی، فرهنگ سازمانی، مدیریت استعداد، ساختار سازمان، عوامل مدیریتی، روان‌شناختی و اسلامی بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تأثیر بسزایی دارد و بر این اساس این مؤلفه‌ها در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با توجه به ماهیت سازمانی نیروی انتظامی مهم تلقی می‌شوند. بدین ترتیب این پژوهش جامع، با توجه به الگوهای گذشته و حال جانشین‌پروری پلیس، الگوهای سازمانی و الگوهای شایستگی مدیران، یک الگوی چند بعدی ارائه می‌دهد.

مبانی نظری

پیشینه پژوهش: جاجرمی‌زاده (۱۳۸۲) در رساله دکتری خود با عنوان «برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت در بخش دولتی ایران (مطالعه در وزارت جهاد کشاورزی)» پژوهشی را با روش توصیفی-پیمایشی انجام داده و به دو پرسش اساسی چگونگی و چرایی وضعیت موجود برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت در وزارت جهاد کشاورزی پاسخ می‌گوید. جامعه آماری پژوهش یادشده وزارت جهاد کشاورزی است و بر پایه روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده در سه سطح مدیران عالی، میانی و عملیاتی نمونه‌ای متناسب انتخاب شده است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برای حدود ۴۰۰۰ مدیر در سه سطح یادشده، ۳۵۱ نفر تخمین زده شده است. از جمله نتایج پژوهش یادشده این که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری از رتبه پایین‌تری در مباحث نیروی انسانی سازمان‌ها برخوردار است و آثار و شواهد نشان‌دهنده بی‌توجهی به چنین برنامه‌ریزی است. موانع و عوامل گوناگون ساختاری، زمینه‌ای و

رفتاری که حاکی از وضعیت نامناسب برنامه جانشین‌پروری است از جمله آسیب‌های مطرح شده در این پژوهش است.

دهقانپور (۱۳۹۰) در رساله دکتری خود با عنوان «الگوی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بررسی موضوع در شرکت‌های زیرمجموعه وزارت دفاع» به بررسی ارتباط مدیریت جانشین‌پروری بر گرایش‌های کارراهه کارکنان پرداخته است. نظام مدیریت جانشین‌پروری از دو دیدگاه راهبردی و عملیاتی مورد بررسی قرار گرفته است. دیدگاه راهبردی تناسب فرایند جانشین‌پروری را با راهبرد سازمان، ساختار سازمانی و علائق کارراهه کارکنان مورد بررسی قرار می‌دهد و دیدگاه عملیاتی گستردگی و جامع بودن فعالیت‌های مدیریت جانشین‌پروری در سازمان را مد نظر دارد. به‌عنوان خروجی کار چهار برنامه تناسب جانشین‌پروری در سازمان را شناسایی و پیامدهای این تناسب‌ها را بر گرایش‌های کارراهه کارکنان اندازه‌گیری کرده است. از بررسی فرضیه‌ها و بحث نتایج و خروجی‌های پژوهش، موارد زیر پیشنهاد شده است: علائق کارراهه فرد تحت تأثیر محیط سازمان شامل فرصت‌های ارتقا و نوع مدیریت عملکرد قرار دارد و قابل تغییر است. بنابراین، در طراحی کارراهه و مدیریت جانشین‌پروری علاقه فرد می‌تواند در اولویت پایین‌تری قرار گیرد. برای ایجاد ادراک عدالت توزیعی بین کارکنان و رضایت آنان از فرایند ارتقا لازم است رویه و فرایند ارتقا و جانشین‌پروری به‌صورت رسمی تدوین و به کارکنان اطلاع‌رسانی شود.

باربورو^۱ (۲۰۰۶) در رساله دکتری خود به مطالعه «رابطه میان جهت‌گیری مدیران ارشد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در بخش مراقبت‌های اعصاب در بیمارستان‌های ایالات متحده» پرداخت. وی داده‌های مورد نیاز خود را از بین مدیران ارشد و اعضای بلندپایه 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 جانشین‌پروری بود. نتایج همچنین نشان داد که رابطه میان منشأ درونی یا بیرونی بودن مدیران ارشد و جهت‌گیری راهبردی آن‌ها در رابطه با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در صنعت پزشکی با دیگر انواع صنایع غیرخدماتی به شکل معناداری متفاوت است.

توپر^۱ (۲۰۰۶) در پژوهش خود، از طریق روش دلفی به مطالعه بهترین اقدامات و فعالیت‌ها در رابطه با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پرداخته است. 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 به‌شکلی موفقیت‌آمیز مهم‌ترین فعالیت‌های مؤثر در رابطه با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را نمایان ساخت. با کشف و تصویب این اقدامات چارچوبی برای تصمیم‌گیری به‌منظور کمک به رهبران تجاری فراهم می‌شود تا به‌صورت مداوم و مؤثر با پیچیدگی‌های رهبری جانشین‌پروری مواجه شوند و درنهایت به این نتیجه رسید که مدیرانی که درخصوص جانشین‌پروری سازمان خویش برنامه‌ریزی داشته‌اند، توانسته‌اند عملکرد بهتری نسبت به انجام فعالیت‌های خویش داشته باشند.

دینگمن^۲ (۲۰۰۶) در رساله دکتری خود باعنوان «نقش رهبران خدمتگزار در فرایند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری» به ارزیابی نقش و تأثیر رهبری خدمتگزار بر فرایند جانشین‌پروری در یک شرکت خودروسازی پرداخت. داده‌های مورد نیاز از مالک شرکت و شش عضو کمیته اجرایی شرکت به سه صورت به‌دست آمد: مشاهده سازمان به‌صورت دقیق و به‌مدت ۴ ماه؛ استفاده از اسناد شرکت و انجام مصاحبه جامع. نتایج حاصل از این پژوهش عمیق نشان داد که رابطه مثبت و محکمی میان اصول رهبری خدمتگزار و فرایند جانشین‌پروری وجود دارد. همچنین این نوع رهبری صداقت را در سازمان افزایش داده و ترک خدمت اختیاری مدیران ارشد را کاهش می‌دهد. استیفنز^۳ (۲۰۰۶) در رساله دکتری خود باعنوان «برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران ارشد بیمارستان‌ها در ایالات متحده» به بررسی تفاوت‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در بیمارستان‌های مختلف پرداخت. وی با توجه به ساختار سازمانی، نوع وضعیت، انتخابات درون‌سازمانی یا برون‌سازمانی و سطح آموزش مدیران ارشد منتخب به ارزیابی این بیمارستان در رابطه با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پرداخت. او با استفاده از پرسش‌نامه ۷۶ سوالی و ۷۲۲ نمونه به این

1. Topper

2. Dingman

3. Estevenz

نتیجه رسید که بیشتر سازمان‌ها بر مبنای ساختار و نوع وضعیت، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران ارشد را در دستور کار خود ندارند. به این ترتیب در ۶۸ درصد موارد بیمارستان یک شخص را بدون انجام فرایند جانشین‌پروری انتخاب می‌کند. همچنین نتایج این پژوهش دلالت بر این داشت که بیمارستان‌هایی که برنامه‌های جانشین‌پروری را اجرا می‌کنند سطح بالاتری از اثربخشی را در شناسایی و آماده‌کردن جانشین‌ها در نقش مدیران ارشد خواهند داشت.

جانشین‌پروری: «جانشین‌پروری» فرایندی است که طی آن کارکنان مناسب برای مشاغل 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 (ابوالعلائی، ۱۳۹۳: ۲۵). 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 ارتقا انجام می‌دهد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری وقتی مطرح می‌شود که یک سازمان، روش‌های ویژه‌ای را برای شناسایی، پرورش و حفظ و نگهداری افراد متعهد در درازمدت تهیه کند (راث ول، ۲۰۱۰: ۶). به بیانی ساده‌تر، مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان مناسب را برای تصدی مشاغل شایسته آنان و در زمان مناسب در اختیار خواهد داشت (هیلز، ۲۰۰۹: ۱۱۲). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را می‌توان تلاشی به‌منظور طرح‌ریزی برنامه‌ای برای تعداد متناسب و شایسته‌ای از مدیران و کارمندان با مهارت‌های کلیدی دانست؛ به‌نحوی 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، ۲۰۰۵: ۵۸۱). سازمان‌های پیشین، برنامه جانشین‌پروری را تنها برای مشاغل ویژه‌ای به کار می‌گرفتند؛ اما با گذشت زمان، سازمان‌های پیشرو

-
1. Rothwell
 2. Hills
 3. Sambrook

سعی در به‌کارگیری مفهومی وسیع‌تر باعنوان مدیریت جانشین‌پروری نمودند. درواقع، در مدیریت جانشین‌پروری، با در نظر گرفتن تغییرهای سریع محیطی، به‌جای یک برنامه جایگزینی ساده بر تشکیل و به‌روزرسانی خزانه استعداد پویا و مستمر تأکید شد (بیهام^۱، ۲۰۱۱: ۳۶). به‌طورکلی مزایای اصلی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در این است که برنامه‌ریزی اثربخش منابع انسانی را تسهیل می‌کند و با استفاده از آن، افراد مناسب از داخل سازمان در مشاغل مناسب در زمان مناسب و برای رسیدن به اهداف کسب و کار قرار می‌گیرند. جوهره یک برنامه جانشین‌پروری، شناسایی، آموزش و توسعه افرادی است که بتوانند با داشتن دانش و مهارت‌های لازم، مشاغل کلیدی را تصاحب کنند (تیلور^۲ و مک‌گرو^۳، ۲۰۰۴: ۳۸). راث ول (۲۰۱۰: ۱۴۲)، معتقد است که یک برنامه مدیریت جانشین‌پروری، فقط به مشاغل مدیریتی محدود نمی‌شود و می‌تواند همه مشاغل کلیدی در رده‌های مختلف را در بر بگیرد. او یکی از هدف‌های جانشین‌پروری را تطبیق‌دادن 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 اتکا به نیروی کار مناسب در مشاغل مناسب و در زمان صحیح برای انجام کارهای مرتبط است. برنامه جانشین‌پروری از آن جهت با برنامه‌های جایگزینی^۴ متفاوت است که در این برنامه‌ها توجه ویژه‌ای به مشاغل کلیدی و برنامه‌های توسعه و آموزش نیروی انسانی می‌شود (راث ول، ۲۰۱۰: ۲۵).

ویژگی‌های جانشین‌پروری: برخی از ویژگی‌های برتر نظام جانشین‌پروری در بهترین و موفق‌ترین سازمان‌ها به‌اختصار عبارت‌اند از: اولین ویژگی، سادگی و سهولت استفاده از آن‌هاست. همه افراد مرتبط، هم مجریان سیستم و هم نامزدها، دسترسی آسان به این سیستم‌ها دارند. اطلاعات در این سیستم‌ها محرمانه است اما در عین حال به‌راحتی در اختیار کسانی قرار می‌گیرد که به آن نیاز دارند. سیستم‌های برتر پیچیده و بوروکراتیک نیستند. به‌عنوان یکی از مصادیق این سادگی و سهولت، در شرکت‌های بزرگ رویکرد و روش‌های واحدی بین بخش‌ها و واحدهای مختلف و حتی

-
1. Byham
 2. Taylor
 3. Macgrove
 4. Replacement planning

حوزه‌های جغرافیایی متنوع جریان دارد. دومین ویژگی سیستم‌های جانشینی برتر آن است که بیش از آنکه فقط بدنبال یافتن جانشینان آماده باشند به پرورش و توسعه قابلیت‌های افراد تاکید 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 غیر قابل تفویض همه مدیران است. سومین ویژگی این سیستم در بهترین تجارب جهانی این است که همیشه بالاترین سطوح مدیریتی سازمان‌ها در گیر آن هستند و در آن مشارکت دارند. مدیر عامل 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 جانشین‌پروری 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 موفق‌تری 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 دارند که همه سازمان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند. پنجمین ویژگی این است که سیستم‌های جانشین‌پروری 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. و بالاخره آخرین ویژگی ممتاز همه سیستم‌های برتر و موفق جانشین‌پروری آن است که آن‌ها یک فرایند همراه با نوآوری و بهبود مستمر هستند (ابوالعلائی، ۱۳۹۳: ۲۲).

آن‌ها برای احتراز از گرفتارشدن سیستم خود در بوروکراسی به‌صورتی مستمر به گفت‌وگوهای

رودرو در مورد استعداد‌های مدیریتی، نیازهای سازمان و آینده هر فرد مستعد می‌پردازند، بنابراین با توجه به مباحث یادشده یک نظام مطلوب جانشین‌پروری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا برای نیازهای در حال وقوع برنامه‌ریزی کنند، و برای انجام این امر باید 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 (بهشتی فر، ۱۳۹۱: ۱۴۲).

ابعاد جانشین‌پروری: مجموعه‌ای از ابعاد اصلی یک نظام جانشین‌پروری موفق که می‌تواند فرایند پرورش رهبران را ارتقاء دهد یک نظام را تشکیل می‌دهند که در آن هریک از اجزاء بر دیگر اجزاء مؤثرند و از آن‌ها حمایت می‌کنند، این ابعاد عبارت‌اند از:

الف- راهبرد سازمان: مدیران و رهبران پرتوان آینده برای ایفای مسئولیت‌های مجموعه و پیاده‌سازی راهبرد سازمان و ارائه نتایج، بسیار مهم هستند. رهبران جدید باید برای کسب موفقیت، نیازها را بسنجند، و باید برای پیشرفت سازمان تفکر و برنامه‌ریزی کنند و فرایند برنامه‌ریزی جانشینی را اجرا کنند. برای رونق برنامه‌ریزی جانشینی، تنها طرح جایگزینی برای رهبران ارشد و مدیران ارشد کافی نیست، بلکه باید استعدادها و مهارت‌های رهبری آینده با چشم‌انداز راهبردی سازمانی و فرهنگ تغییر مدیریت ترکیب شوند. این فرایندی است برای رهبری، توسعه توانایی‌ها و ظرفیت‌های سازمانی و راهبرد کسب و کار در آینده (ویلیامز، ۲۰۰۵: ۳۲). در نتیجه، رهبران ارشد سازمان و مدیرعامل شرکت به‌منظور افتراق شرکت خود از دیگران، مسئولیت توسعه و عمل به راهبردهای روشن، ساده و اجرایی سازمان را به عهده دارند. فرآیندهای برنامه‌ریزی جانشینی برای توانمند کردن رهبری آینده، راهبرد سازمانی و با ظرفیت‌های بالا را ادغام می‌کند (پورتر لورچ و نوهریا، ۲۰۰۷: ۵۱). اگرچه برنامه‌ریزی جانشینی فرایندی است که جایی برای شانس باقی نمی‌گذارد، و یک فرایند عمدی برای دستیابی به نتایج است (فالمر و کانگر، ۲۰۰۸: ۲۶). «مایکل دیگیو وانی»، مدیر آموزش شرکت آمریکایی سیستم‌های آبی کمیاب در سوئد می‌گوید: «جانشینی نمی‌تواند

1. Williams
2. Lorch and Nohira
3. Conger, J., Fulmer, R

یک فرایند اتفاقی باشد. سازمان نه تنها نیاز به فکر کردن در مورد آنچه امروز لازم است دارد، بلکه باید به آنچه در پنج سال آینده در جهان می‌گذرد نیز توجه کند، تا متوجه شود که چه مهارت‌هایی برای موفقیت حیاتی خواهد بود؟ برنامه‌ریزی جانشینی ابزار مؤثری برای انتخاب و آماده‌سازی رهبران با ظرفیت بالا برای طراحی و تمرین راهبرد سازمانی است (وانی، ۲۰۰۵: ۴۲۱). به عقیده گروه مشاوران مدیریت، بزرگ‌ترین منبع یک سازمان در آینده، کارکنان آن است. بنابراین، شرکت‌ها باید یک سیستم مدیریت اجرایی خوب و با کیفیت داشته باشند، که مهارت‌ها و توانایی‌های بیشتر مدیران آن‌ها موجب موفقیت سازمان شود. علاوه بر این، در نظرسنجی اخیر که توسط انجمن بین‌المللی تحقیقات بنیادی در خصوص کسب و کار انجام شد، مشخص شد، هماهنگی کارمندان با راهبرد کسب و کار و هماهنگی مدیران و رهبران ارشد با کارکنان، دو چالش مهم ارتباطاتی میان کارمندان است (ویلیامز، ۲۰۰۵: ۶۷). به گفته «سیند کالسون»، برنامه‌ریزی جانشینی یکی از اجزاء اصلی راهبرد سرمایه انسانی برای ساخت راهکارهای آینده است؛ آنچه مهم است، ایجاد طرحی است که توسط حمایت فرهنگ سازمان و ارزش‌های اصلی پشتیبانی شود و با راهبرد کسب و کار هم‌تراز باشد (کالسون، ۲۰۰۳: ۹۸). در برنامه‌ریزی جانشینی، یکی از پنج ایده اصلی برای ایجاد رهبری شایسته که نتایج مثبتی برای سازمان دارد، نیاز به توسعه مهارت‌ها برای اجرای راهبرد سازمان است. اهرم رهبری بر پایه مهارت فنی و فراست فردی، برای رسیدن به اهداف کسب و کار، مهم است. سازمان باید برای پیشبرد برنامه‌ریزی جانشینی در انتخاب رهبری و تربیت رهبران و مدیران ارشد، وظایف و مسئولیت‌هایی را که به‌طور مستقیم به راهبرد سازمان مربوط می‌شود را انجام داده و در جستجوی رهبر آینده باشد. لری لئونارد، مشاور طرح‌های راهبردی منابع انسانی شرکت «کلیولند» در بخش محصولات آلومینیوم و در گروه حمل و نقل (آلکوا، ۲۰۰۹: ۲۱۴)، می‌گوید: «بخشی از فرایند توسعه کسب و کار رهبر، برنامه‌ریزی است. رهبران پرهیجان می‌توانند دانش و مهارت‌های جدید خود را برای کمک به شرکت و دستیابی به مأموریت خود

1. Miacal Digu vani
2. Calson
3. Klivland
4. Alcoua

استفاده کنند» (جانسون، ۲۰۰۵: ۴۶). بنابراین، پایه و اساس هر نظام جانشین‌پروری را راهبرد سازمان تشکیل می‌دهد. نظام‌های جانشین‌پروری هم با حوزه مدیریت منابع انسانی و هم به صورت همزمان با جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان مرتبط است و این دو حوزه را به هم پیوند می‌دهد. در چنین نقشی، این نظام‌ها یک منبع حیاتی هستند که نیازهای آینده سازمان به مدیران و رهبران را برای تحقق اهداف و جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان را تعیین می‌کنند.

ب- رهبری سازمانی: شناسایی، انتخاب، و توسعه رهبران آینده از طریق یک فرایند برنامه‌ریزی جانشینی، وظیفه اساسی برای بسیاری از سازمان‌ها است. مراکز در پی برنامه‌ریزی برای تشخیص رهبران با استعداد و با ظرفیت بالا به ارزیابی می‌پردازند. صلاحیت رهبری یک عامل اساسی در فرایند است. با توجه به تغییر مداوم و پیچیدگی در محیط سازمانی امروز، پاسخ رهبری به تغییرات، خرید و فروش پیش‌بینی نشده، اعتمادسازی، و فرهنگ مدیریت از ویژگی‌های اساسی رهبران آینده هستند. رهبران ارشد سازمانی و مدیرعامل شرکت، مسئولیت موفقیت سازمان و ایجاد کسب و کار درست را به عهده دارند. این مسئولیت به‌طور کلی اقتصاد را دربرمی‌گیرد، که به نوبه خود به بهبود و پیشرفت سطح زندگی مردم کمک می‌کند (ویلیامز، ۲۰۰۵: ۱۰۵). موفقیت بالقوه سازمان‌ها در گرو عملکرد رهبران و مدیران ارشد است. رهبران پرتوان می‌دانند که چه کاری را انجام دهند و نسبت به اتفاقاتی که رخ می‌دهد ذهنیت درستی دارند. آن‌ها دیدگاهی دارند، که با نفوذ در دیگران و توانایی کنار آمدن با تغییر ایجاد شده که به سازمان ارزش می‌دهند، همچنین با وفاداری و صمیمیت در مقابل تعهدات خود ایستادگی می‌کنند (ساراگوسا، ۲۰۰۹: ۲۴). در فرایند برنامه‌ریزی جانشینی وابستگی و اعتماد برای موفقیت رهبری آینده و ارائه نتایج قابل سنجش یک سنگ بنا است. موفقیت رهبر در برنامه‌های سازمان برای سازمان‌هایی که دائماً در پی تحقق اهداف راهبردی خود هستند نشانه خوبی است. ضروری‌ترین وظیفه‌ای که سازمان به عهده دارد اطمینان به ظرفیت‌های بالا برای رهبران آینده است. شرکت‌ها و سازمان‌ها باید افرادی را شکار کنند که شور و شوق، برخورد مثبت با مردم را دارند، و به انجام وظایف و کسب نتایج

-
1. Johenson
 2. Zaragoza

علاقمند هستند. «دیل باس»، بیان می‌کند که ظرفیت سازمان برای شناسایی و پرورش رهبران واقعی می‌تواند عامل موفقیت یا شکست سازمان باشد. مطالعه در مورد تصمیم‌گیران خلاق نشان می‌دهد که رهبران در چندین ویژگی مشترک هستند. آن‌ها می‌دانند که چگونه مردم را با یکدیگر همراه کنند، انگیزه ایجاد کنند، تصمیمات راهبردی بگیرند و اعتمادسازی کنند... آن‌ها تناقضات مدیر دوره را می‌فهمند و معنای ضمنی فرمان و کنترل را می‌فهمند (لک و وانگ، ۲۰۰۴: ۲۳۱).

پ- شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها^۲: از دیگر ابعاد نظام‌های جانشینی، انتخاب یا شناسایی افراد مستعد است. این نظام‌ها اساس ارزیابی خود را به‌طورمستقیم بر نتایج عملکرد افراد، ظرفیت آن‌ها و نیز مجموعه‌ای از قابلیت‌های ارزشمند مدیریتی و سازمانی قرار می‌دهند. در برخی سازمان‌ها، فهرست این قابلیت‌ها و ارزش‌ها در بخش‌ها و واحدهای مختلف سازمان متفاوت و مجزا و منعکس‌کننده نیازهای خاص هر سطح یا هر بخش است. همچنین لازم به ذکر است که در بهترین تجارت جهانی تعداد قابلیت‌ها و ارزش‌های مدیریتی مورد نظر محدود است و نشان می‌دهد سازمان‌های برتر، در این مورد، سادگی و تمرکز را مهم‌تر از جامعیت و پیچیدگی می‌دانند (فالمر و کانگر، ۲۰۰۸: ۲۶).

ت- آموزش نظام‌های جانشین‌پروری: نظام‌های برتر مدیریت جانشینی ارتباط نزدیکی با روش‌ها و شیوه‌های آموزش و یادگیری دارند. آن‌ها باید تشخیص دهند که افراد مستعد در دسترس برای پذیرش مسئولیت‌های مدیریتی مورد نظر باید چه دوره‌های آموزشی را بگذرانند و با استفاده از کدام روش‌های جدید و مؤثر پرورشی، قابلیت‌های خود را بهبود داده و تکمیل کنند. در بهترین تجارب جهانی، روش‌های متنوعی برای پرورش ظرفیت‌ها و مهارت‌های مدیریتی افراد استفاده می‌شود که یادگیری عملی از مهم‌ترین و مؤثرترین آن‌هاست (فالمر و کانگر، ۲۰۰۸: ۲۵).

مدل‌های جانشین‌پروری: به‌منظور اجرای مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در عرصه‌های سازمانی مدل‌های مختلفی وجود دارند، در این بخش به بررسی مدل‌های موجود و نقاط ضعف و قوت آن‌ها برای ساختن مدل مفهومی پژوهش می‌پردازیم. ابتدا مدل‌هایی بررسی می‌شوند که

1. Vang
2. Talent pools

عملیات مدیریت جانشین‌پروری را در قالب برنامه‌ای فراگیر و گسترده در سطح سازمان ولی به صورت مستقل و جدا از سایر نظام‌های سازمانی مورد بحث قرار می‌دهند. جوهره رویکردهای جدید به جانشین‌پروری، استفاده از خزانه استعداد است (بایهم^۱، ۲۰۰۲: ۳۲۲). اندازه یک خزانه استعداد متناسب با اندازه، ساختار و اهداف یک سازمان متغیر است. افراد داخل این خزانه معمولاً مسئولیت‌هایی 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 ارتقا دریافت نمی‌کنند (بوسین و وات^۲، ۲۰۰۵: ۲۰). ایجاد خزانه استعداد به مقصود پرورش رهبران آینده سازمان از طریق اقدامات توسعه‌ای و تعریف شایستگی‌های مورد نیاز برای مشاغل کلیدی انجام می‌گیرد (کانتور^۳، ۲۰۰۵: ۲۲۴). برای شناسایی نامزدهای بالقوه و تشکیل خزانه استعداد، لازم است که یک دید جامع از افراد داشته باشیم. 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 باید در نظر گرفته شوند (راجرز و اسمیت^۴، ۲۰۰۳: ۱۴۷). فرایند شناسایی باید نسبتاً ساده باشد ولی پیشنهاد شده است که شاخص‌های انتخاب باید در تمام سازمان به شکل یکسان اعمال شوند (بوسین و وات^۵، ۲۰۰۵: ۲۲۵). به عقیده «کیم»^۶ (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 برای ارتقا حس می‌کنند. 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) است (کیم^۶، ۲۰۰۳: ۵۳۳). به

-
1. Byaham
 2. Bosine and watt
 3. Cantor
 4. Smith
 5. Kim

عقیده «راث‌ول» نیز، یک عنصر اصلی در هر نظام جانشین‌پروری سنجش و ارزیابی سازمان و کارمندان است. به عقیده او، کارمندان بازیگران اصلی در تعیین نیازهای آموزشی، توسعه شخصی و نیازهای توسعه کارراه در ارتباط با یک برنامه جانشین‌پروری هستند. نتایج ارزیابی عملکرد می‌تواند اطلاعات مفیدی به این کارکنان برای تصمیم در مورد آینده ارائه کند. اجزای اصلی یک برنامه جانشین‌پروری، شناسایی و تجزیه و تحلیل مشاغل کلیدی، شناسایی و ارزیابی نامزدهای مناسب و انتخاب افراد است. کیم (۲۰۰۳) چهار دلیل را برای مرتبط ساختن ارزیابی کارکنان و برنامه جانشین‌پروری مطرح می‌کند: الف. شناسایی میزان کمبود نیروی مدیریتی لازم در سازمان؛ ب. شناسایی شایستگی‌های رهبری براساس خدمات و محصول سازمان و راهبردها؛ ج. ارزیابی نقاط قوت و ضعف کارکنان و نیازهای توسعه‌ای آنان و د. نظارت بر اجرای مناسب برنامه جانشین‌پروری با حمایت مدیران ارشد (هانگ، ۲۰۰۷: ۷۳۶) مفهومی با عنوان «پیچیدگی جانشین‌پروری» مطرح کرد. پیچیدگی جانشین‌پروری با ۱۰ عامل نظیر درجه رسمیت رویه‌های جانشینی، میزان مشخص بودن نقش افراد و واحدهای سازمانی، میزان درگیری مدیران ارشد در راهبری برنامه و میزانی که انتخاب جانشین براساس عملکرد گذشته فرد صورت می‌گیرد، در مقیاس ۱ تا ۵ اندازه‌گیری کرد. (هیلز، ۲۰۰۹: ۳) مدل ۳C را شامل سه مؤلفه ارتباط، شایستگی و فرهنگ ارائه کرد. باتوجه به پیمایش خود، «هیلز» دریافت که جهت 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 کسب‌وکار را برای 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: ۲۶)، 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

1. Hung

2. Groves

مربی‌گری شامل بحث در مورد برنامه‌های شغلی کارکنان، بررسی نقاط قوت و نیازمند بهبود، و ایجاد شایستگی‌های مدیریتی است. مدیران همچنین با همکاری واحد منابع انسانی کارمندان با ظرفیت بالا را شناسایی و توانایی این جانشینان بالقوه را ارزیابی می‌کنند. با شناسایی کارمندان ظرفیت بالا، مدیران به‌وسیله دوره‌های آموزشی داخل سازمان، طرح‌های آموزش حین خدمت، و طراحی مأموریت‌های 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 طرح‌های تعیین شده به مدیران ارشد و هیئت مدیره نشان می‌دهند. درنهایت 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 به‌شکل مطلوب و حمایت از پرورش مدیران شکل بگیرد (ابوالعلایی، ۱۳۹۳: ۳۷).

مدل کانال رهبری: کانال رهبری اصطلاحی است که مسیرهای رهبری را در فرآیند جانشین‌پروری 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 ارتقا در سلسله‌مراتب 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 نظام پیشرفت افقی بوروکراتیک در سلسله‌مراتب سازمان و ارتباط با استخدام دائمی و امنیت شغلی تعریف می‌شود. درحالی‌که مسیر شغلی بدون مرز تلاش می‌کند که ساختارها و سلسله‌مراتب سازمانی را نادیده بگیرد و با توجه به تغییرهای محیطی از انعطاف‌پذیری بالایی برخوردار شود و با تأکید بر ارزش‌ها بتواند پاسخ‌گوی تغییرهای 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 خودهدایتی در مسیر شغلی تأکید دارند که در آن افراد از طریق ارزش‌های شخصی هدایت می‌شوند. با بررسی انواع مسیرهای شغلی (سنتی، بدون مرز، متنوع) در سازمان‌ها، شناسایی مسیر کانال رهبری در جانشین‌پروری ضرورت می‌یابد. زیرا کانال رهبری در برنامه جانشین‌پروری از مسیرهای شغلی سنتی (تمرکز بر مهارت‌ها و قابلیت‌ها) پا را فراتر می‌گذارد و به مسیرهای شغلی بدون مرز و مسیرهای شغلی متنوع (تمرکز بر ارزش‌ها) نزدیک‌تر می‌شوند (بهشتی فر، ۱۳۹۱: ۲۴).

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به موضوع رساله که طراحی الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی است این پژوهش در نظر دارد ابتدا با مصاحبه با خبرگان نیروی انتظامی مدل مطلوب جانشین‌پروری احصا شود (مرحله کیفی) و پس از آن نسبت به تنظیم پرسش‌نامه مربوطه برای آسیب‌شناسی در جامعه آماری استفاده کند. با توجه به هدف پژوهش از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. مصاحبه با حجم نمونه پژوهش پس از رسیدن به موارد تکراری (موردی که پس از آن اطلاعات جدیدی به دست نمی‌آید) ادامه یافت. با توجه به اینکه پژوهش به دنبال دریافت اطلاعات از افراد بود، گفتگوها به صورت دو طرفه و پرسش‌های باز بود و از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. با توجه به هدف اصلی پژوهش برای انجام مصاحبه دو پرسش اصلی مدنظر بود: الف: ابعاد الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران چیست؟ و ب: مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگو چیست؟ پس از پایان مصاحبه، ابتدا به پیاده‌سازی متن‌های برگرفته از مصاحبه اقدام نموده و پس از چندین بار مرور متن‌ها به استخراج مضامین مورد نظر پرداخته شد. سپس براساس کدگذاری مربوطه در سه مرحله کدگذاری توصیفی، تفسیری و یکپارچه‌سازی مضامین، ابعاد و عوامل الگوی مورد نظر از دیدگاه خبرگان و اساتید دانشگاهی شناسایی و برای طراحی الگو مورد استفاده قرار گرفت. در بخش کمی، جامعه آماری پژوهش، مدیران ارشد نیروی انتظامی است که در مجموع ۱۵۷ نفر شدند. روش نمونه‌گیری در این مرحله به صورت تمام‌شمار بوده و از کلیه افراد مورد نظر اطلاعات لازم جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای بررسی روایی پژوهش از روایی محتوایی و

برای بررسی روایی محتوا از نظر اساتید دانشگاهی، مدیران و خبرگان نیروی انتظامی و همچنین اساتید راهنما و مشاور نسبت به معتبر بودن پرسش‌نامه استفاده شد. برای اندازه‌گیری پایایی از شاخصی بنام ضریب پایایی استفاده می‌شود. پایایی به دقت و صراحت ابزار سنجش و همبستگی درونی پرسش‌ها اشاره دارد. ضریب قابلیت اعتماد از صفر (عدم ارتباط) تا ۱+ (ارتباط کامل) است برای محاسبه ضریب قابلیت اطمینان از روش‌های مختلفی استفاده می‌شود که می‌توان به آلفای کرونباخ اشاره کرد. آلفای کرونباخ پژوهش حاضر ۰/۹۸ بوده است.

یافته‌ها

اطلاعات جمعیت‌شناختی: تعداد ۷ نفر از مصاحبه‌شوندگان دارای مدرک دکتری، ۳ نفر دانشجوی دکتری و ۵ نفر کارشناس ارشد بودند. از نظر سابقه خدمتی، یک نفر کمتر از ۲۰ سال سابقه خدمت و بقیه مصاحبه‌شوندگان بالاتر از ۲۰ سال سابقه خدمت داشتند. تعداد ۱۳ نفر از آن‌ها دارای مشاغل مدیریتی سطح عالی بوده و دو نفر مدیران سطح میانی بودند.

یافته‌های بخش کیفی: محقق با توجه به شناخت خود از سازمان نیروی انتظامی مبادرت به انجام مصاحبه با مدیران عالی ستادی نیروی انتظامی که در حوزه مدیریت منابع انسانی دارای تحصیلات عالی و همچنین سابقه اجرایی کار در این حوزه بوده اقدام و انجام مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. پاسخ‌های ارائه شده از نفر دوازدهم به بعد تکراری شد و برای اطمینان بیشتر سه مصاحبه دیگر صورت گرفت و پس از انجام مصاحبه با ۱۵ نفر اشباع نظری حاصل شد. با بررسی و تحلیل متن مصاحبه‌ها ۹۳ نکته کلیدی و همچنین تعداد ۲۲ مضمون اصلی شناسایی و استخراج شد. پس از تحلیل، مضامین در قالب شش مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. این مقوله‌ها شامل: مشارکت جامعه با پلیس (شفافیت، جامعه‌محوری)، ساختار سازمانی (پاداش، ارزیابی عملکرد)، قابلیت رهبری (رهبری، حمایت مدیران، تدارک منابع)، استعدادیابی (مأموریت، رسمیت، مدیریت استعداد، راهبرد) باور دینی (بصیرت، انگیزه، مسئولیت‌پذیری، امانت‌داری، ایمان، خلاقیت) مهارت و توانایی فردی (توانایی، مهارت، دانش و تجربه، روحیه نظامی‌گری و آموزش) بوده است. در پایان از مضامین بدست آمده برای طراحی پرسش‌نامه و تحلیل بخش کمی استفاده شد.

تحلیل عامل اکتشافی: براساس اطلاعات جدول ۱، نتایج آماره تحلیل عامل با عنوان «کیزر مایر» برابر با ۰/۸۴۱ است. پس دلالت بر تأیید عملی دارد. آماره بارتلت، مناسب بودن داده‌ها را برای تحلیل عامل نشان می‌دهد. نتایج آن برابر با ۹۵۴۸/۷۶۵ است و سطح معناداری حاصل مطلوب است (Sig=۰/۰۰۰)، پس میان متغیرها همبستگی لازم وجود دارد.

جدول ۱. نتایج آزمون «کیزر مایر» و «بارتلت» در تحلیل عامل اکتشافی

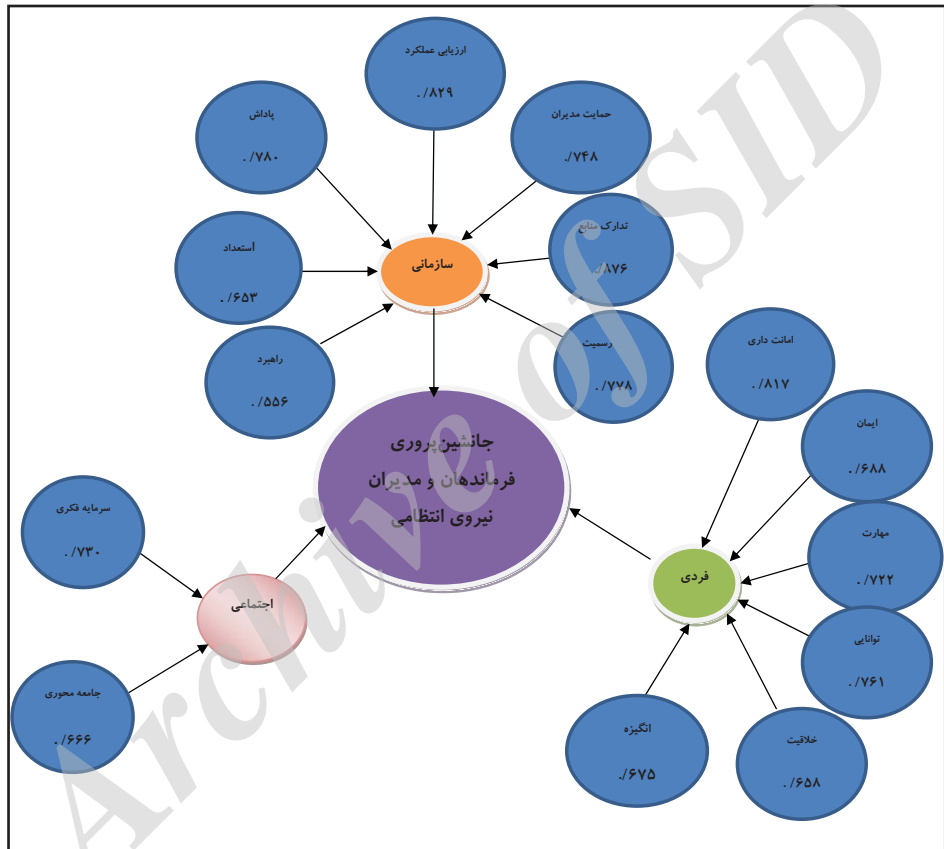
کیزر مایر	۰/۸۴۱
ضریب بتا	۹۵۴۸/۷۶۵
درجه آزادی	۱۶۵۳
سطح معناداری	۰/۰۰۰

جدول ۲. نتایج آزمون تحلیل عامل اکتشافی درباره عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری

گویه‌ها	قابلیت رهبری	توانایی فردی	باور دینی	مشارکت جامعه با پلیس	مدیریت استعدادیابی	ساختار سازمانی
تأمین نیروی انسانی کارآمد	۰/۸۳۸					
پاداش بیرونی نظیر ارتقای سطح مسئولیت، ترفیع درجه	۰/۸۲۵					
ارائه پاداش متناسب با عملکرد	۰/۷۸۳					
تأمین امکانات و تجهیزات کافی	۰/۷۸۰					
تأمین اعتبارات متناسب با فعالیت‌ها	۰/۷۷۰					
ارائه به‌موقع نتایج ارزیابی عملکرد از سوی رده بالاتر	۰/۷۴۹					
ایجاد فرصت برای اصلاح عملکرد فرد از سوی رده بالاتر	۰/۷۴۸					
اطلاع فرد از نتایج ارزیابی رده بالاتر درباره عملکرد خود	۰/۷۰۰					
پاداش‌های درونی نظیر: موفقیت، تحسین مقامات بالاتر	۰/۶۹۷					
حمایت مسئولان رده بالاتر از فرماندهان و مدیران	۰/۶۲۳					
افزایش اعتماد و تقویت احساس مسئولیت	۰/۶۱۲					
حمایت کارکنان و مسئولان زبردست از فرمانده یا مدیر	۰/۶۱۰					
حمایت افراد بانفوذ و تأثیرگذار بر حوزه مأموریتی	۰/۵۸۰					
وجود استقلال و آزادی عمل برای انجام کار مدیران	۰/۵۷۷					
توانایی بهره‌گیری از فناوری نو برای تبادل اطلاعات	۰/۵۷۲					
مهارت‌های ادراکی (تجزیه و تحلیل مسائل)	۰/۷۴۶					

			۰/۷۱۱	توانایی بکار بستن راه حل عبور از موقعیت دشوار
			۰/۷۰۱	توانایی کشف مسائل، کمبودها و نواقص در مأموریت‌ها
			۰/۷۰۰	پشتکار در انجام فعالیت‌ها
			۰/۶۹۴	مهارت ارتباطی (فن بیان، ارتباط با دیگران)
			۰/۶۴۶	ارائه راه حل نو برای کشف مسائل و رفع نواقص
			۰/۶۳۹	مهارت‌های فنی مدیریتی
			۰/۶۳۵	توانایی روحی و روانی (توانایی تحمل ایده مخالف)
			۰/۵۵۶	توانایی علمی (دانش روز، تحصیلات دانشگاهی)
			۰/۸۰۵	باور قلبی نسبت به معارف اسلامی
			۰/۷۷۱	شناخت و آگاهی نسبت به عقاید و ارزش‌های اسلامی
			۰/۷۶۷	انجام وظایف شغلی به‌عنوان یک تکلیف شرعی
			۰/۷۵۸	پابندی به اصول
			۰/۶۸۸	رازداری و امانت‌داری
			۰/۶۸۲	کوشا بودن در حفظ اموال عمومی
			۰/۵۹۵	توانایی درک رهنمودها و مواضع مقام معظم رهبری
			۰/۵۸۵	آراستگی وضعیت ظاهری
			۰/۷۳۶	توجه به انتظارات و احترام به دیدگاه‌های مردم
			۰/۷۰۰	افزایش احساس امنیت و مسئولیت‌پذیری پلیس
			۰/۶۵۷	گسترش خدمات پلیسی براساس خواست و اراده مردم
			۰/۵۷۱	هنجارهای اجتماعی (قواعد و ضوابط رفتارهای اجتماعی)
			۰/۵۶۸	گسترش دامنه مشارکت عمومی در حوزه نظم و امنیت
			۰/۵۶۵	توانایی تعامل با دیگران
			۰/۵۶۴	مشارکت فعال بین مردم و سایر سازمان‌ها
			۰/۷۳۸	مسیر شغلی برای ارتقا و انتخاب کاندیداهای مورد نظر
			۰/۶۸۸	یکپارچه‌سازی جان‌نشین‌پروری با راهبرد سازمان
			۰/۶۳۵	نیات تیم مدیریتی برای اجرای برنامه جان‌نشین‌پروری
			۰/۵۷۵	تمایل سازمان به جذب نیروهای مستعد
			۰/۵۶۸	تهیه مخزن استعداد افراد توانمند برای جایگزینی
			۰/۵۵۶	شرح شغل و شرایط احراز فعلی مناسب کلیدی
			۰/۵۳۰	اولویت‌بندی جایگزینی و تعیین مشاغل هدف
			۰/۷۷۸	تعدد قوانین و مقررات، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها
			۰/۷۱۵	تعدد تقسیم وظایف و واحدهای سازمانی نیروی انتظامی
			۰/۶۶۹	تعدد سطوح سلسله‌مراتب سازمانی

با توجه به جدول ۲ و براساس تحلیل عامل اکتشافی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری شامل: قابلیت رهبری، مهارت و توانایی فردی، باور دینی، مشارکت جامعه با پلیس، مدیریت استعدادیابی و ساختار سازمانی احصا شد. در پایان الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران ناجا به شکل نمودار ۱ طراحی شد.



نمودار ۱. مدل نهایی پژوهش براساس بار عاملی

بحث و نتیجه‌گیری

یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌ها فقدان برنامه جانشین‌پروری است. در بیشتر سازمان‌ها از توانایی و مهارت‌های افراد توانمند بهره‌گیری لازم صورت نمی‌گیرد. بیشتر سازمان‌ها از روش‌های تجربی به‌جای اصول علمی برای جانشینی مدیران استفاده می‌کنند. تحلیل کیفی داده‌ها نشان

می‌دهد که همه عوامل سازمانی، فردی و اجتماعی به‌عنوان عوامل مؤثر در برنامه‌های پروری تأثیر داشته‌اند. همچنین براساس نتایج کمی با استفاده از تحلیل عامل اکتشافی و بارهای عاملی اثرگذاری این عوامل تأیید شد. نتایج آزمون پیرسون نشان می‌دهد که عوامل مؤثر بر دانشجویان پروری در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شده است. در تحلیل عاملی، چهار عامل قابلیت رهبری، مدیریت استعدادیابی، مهارت و توانایی فردی و ساختار سازمانی وارد معادله شد و بر دانشجویان پروری تأثیر داشته‌اند و دو متغیر باور دینی و مشارکت جامعه با پلیس از معادله خارج و اثر چندانی نداشته‌اند. دانشجویان پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی به سه بعد فردی، سازمانی و اجتماعی و عواملی از قبیل: شایستگی، صلاحیت اعتقادی، راهبرد سازمان، اقدامات مدیریتی، اهداف و فرهنگ سازمانی که حاصل ادبیات نظری پژوهش و مصاحبه به‌عمل آمده بوده و با توجه به الگوی مفهومی پژوهش تحت آزمون تحلیل عامل اکتشافی قرار گرفت که در تحلیل عامل اکتشافی و براساس شاخص‌های بدست آمده که در واقع نوآوری پژوهش قلمداد می‌شود بارهای عاملی تعیین شده در تحلیل عامل براساس مؤلفه‌های مرتبط با هم موضوعات جدید احصاء و نام‌گذاری شد که بر این اساس شش عامل قابلیت رهبری، مدیریت استعدادیابی، ساختار سازمانی، مشارکت جامعه با پلیس، باور دینی و مهارت و توانایی فردی در تحلیل اکتشافی برای تحلیل بار عاملی شناسایی و تأیید شدند. درخصوص ابعاد تأثیرگذار بر دانشجویان پروری، در بعد فردی ۳۶ شاخص که از بررسی نظریات و ادبیات موضوع احصاء شد در جامعه آماری خبرگان نیروی انتظامی به آزمون گذاشته شد؛ بررسی‌ها نشان می‌دهد که از ۳۶ شاخص به ۱۷ شاخص توجه شده و به بقیه اشاره‌ای نشده است. با توجه به بارهای عاملی، مؤلفه امانت‌داری با سه شاخص و بار عاملی ۰/۸۲، مهم‌ترین مؤلفه، مؤلفه توانایی با چهار شاخص و بار عاملی ۰/۷۶، دومین شاخص، مؤلفه خلاقیت با سه شاخص و بار عاملی ۰/۶۶ رتبه آخر را به خود اختصاص داده است. درخصوص بعد سازمانی دانشجویان پروری، ۳۱ شاخص در بررسی نظریات و ادبیات موضوع احصاء شد و در جامعه آماری خبرگان نیروی انتظامی به آزمون گذاشته شد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که از ۳۱ شاخص به ۲۳ شاخص توجه شده و با توجه به بارهای عاملی، مؤلفه تدارک منابع با سه شاخص و بار عاملی ۰/۸۸ رتبه نخست مؤلفه راهبرد با چهار شاخص و بار عاملی ۰/۵۶ در رتبه بعدی قرار دارد.

در خصوص بعد اجتماعی جانشین‌پروری ۱۵ شاخص در بررسی نظریات و ادبیات موضوع احصا شد و در جامعه آماری نیروی انتظامی به آزمون گذاشته شد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که از ۱۵ شاخص مربوطه به ۹ شاخص توجه شده است و با توجه به بارهای عاملی مؤلفه سرمایه فکری با ۷ شاخص و بار عاملی ۰/۷۳ رتبه نخست و مؤلفه جامعه‌محوری با ۵ شاخص و بار عاملی ۰/۶۷ رتبه بعدی را کسب کرده است.

پیشنهادها:

- نسبت به طراحی برنامه آموزشی مختص جانشین‌پروری برای خزانه استعدادها اقدام لازم صورت گیرد. 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.
- برنامه جانشین‌پروری به صورت آزمایشی در ستاد نیروی انتظامی در مقیاسی کوچک اجرا شود. 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 شود.
- در خصوص فرهنگ سازمانی نیاز به تحکیم و تقویت فرهنگ موجود از طریق تشکیل کارگاه‌های هم‌اندیشی برای جلوگیری از انتصاب به صورت تجربی و مستقیم خارجی در مناصب کلیدی احساس می‌شود و در این راستا حمایت شخص فرماندهی محترم نیرو نیاز خواهد بود. در سازمان باید این باور نهادینه شود که افرادی که دارای شاخص‌ها و مؤلفه‌های جانشین‌پروری هستند، می‌توانند عهده‌دار مشاغل کلیدی و حساس باشند.
- تبیین دقیق، روشن و واضح اهداف، وظایف و راهبردهای کلان نیروی انتظامی برای فرماندهان و مدیران با برگزاری کارگاه‌ها و نشست‌های علمی.
- مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج شده در خصوص جانشین‌پروری طوری تدوین و بکارگیری شود که بتوان آثار آن را در اجرای مأموریت‌های سازمانی احساس کرد.
- یکی از برنامه‌های اصلی در خصوص جایگزینی افراد برای مشاغل مدیریتی آگاهی از نتایج عملکرد آنان است، بنابراین ضمن بازنگری در فرایند عملکردی مدیران، زمینه پویایی سازمان فراهم شود.

- اختیار کافی به مدیرانی که در چرخه مدیریت قرار گرفته‌اند داده شود تا ظرفیت خود را برای تصدی مشاغل مدیریتی نشان دهند.
- فراهم کردن زمینه دسترسی همه مدیران لایه‌های مختلف برای استفاده از تجربه‌های مدیریتی.
- تعامل و مشارکت لازم مدیران با سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و عموم جامعه برای تحقق هدف‌های کلان نیروی انتظامی.

فهرست منابع

- ابوالعلائی، بهزاد و غفاری، عباس (۱۳۹۳). مدیران آینده، مبانی نظری و تجارت علمی برنامه‌های استعداد یابی و جانشین پروری مدیران. تهران: انتشارات مدیریت صنعتی، چاپ دهم.
- بهشتی‌فر، ملیکا (۱۳۹۱). جانشین پروری: خلق خزانه استعدادها. دانشگاه علوم پزشکی کرمان. نشر راه تندرستی.
- جاجرمی زاده، م. (۱۳۸۲). موانع برنامه ریزی جانشین پروری در بخش دولتی ایران: راه‌نما. ابطحی، پایان نامه دکتری. دانشگاه علامه طباطبائی
- دهقانپور، علی (۱۳۹۰). الگوی برنامه‌ریزی جانشین پروری در شرکت‌های زیرمجموعه وزارت دفاع، رساله دکتری. دانشگاه علامه طباطبائی
- راث ول، ویلیام جی (۲۰۱۰). برنامه‌ریزی جانشین مؤثر: حصول اطمینان از تداوم رهبری و پرورش از درون سازمان،
- Alcuab (2009). Planning successor process. 56(3).
- barboro.w (2006). Relationship between Senior Managers and Planning for Successor. Ivey Business Journal. (4), 136.
- Busine, M., Watt, B (2005). Succession management: Trends and current practice. Asia Pacific Journal of Human Resources. 43(3), 225.
- Byham W. C (2002). A new look at succession managemen. Ivey Business Journal. 5(4), 66.
- Cantor, P (2005). Succession Planning, Rarely Delivered. Ivey Business Journal. 4(3), 141.
- Conger, J., Fulmer, R (2009). Developing your leadership pipeline. Harvard Business Review. 81(12), 76.
- Clarck, D (2009). Discussion Competencies. <http://www.nwlink.Com>.
- Dingman,w. w (2006). servant role in the succession planning process. international journal of leadership studies. (4), 133-147.
- Estefenz, K (2006). Planning for the replacement of senior executives. Journal of Management Development. 41(3), 124.
- Groves, K. S (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. Journal of Management Development. 26(3), 239.
- Hills, A (2009). Succession Planning or smart Talent management, industrial commercial Traning. 41(1), 11.
- Huang, T (2007). Succession Management Systems and Human Resource Management Outcomes.

- International Journal of Manpower. 22(8), 736.
- Johnson, J. E, Costa I. I, Marshall (2007). Succession management: a model for developing nursing leaders. 25(6).
- Kim, S (2003). Linking employee assessments to succession planning. Public Personnel Management. 32(4), 415.
- Kalson, L (2003). organization culture and succession. International Journal. (30), 3.
- lack and vang (2004). Decision making and building trust. 33(5).
- Montani, f., odoard, c., Battistelli, A (2014). individual and contextual determinants of innovative work behavior. journal of occupational and Organizational psychology. 87(5), 645.
- Porter, R (2007). Success Planning Process and Executive Steps. International Journal of Manpower. (3), 521.
- Sambrook, s (2005). Exploring succession planning in small and Growing Firms journal of small Business and Enterprise Development. 12(4), 165.
- Topper, W. W (2006). Leadership change in privately controlled business: A Delphi study of succession planning best practice. 13(5).
- Taylor, T., McGraw, P (2004). Succession Planning Practices in Australian Organizations. International Journal of Manpower. 25(8), 741.
- Vani, D (2005). Succession planning is an effective tool for selecting managers. 36(3).
- Williams, Kurt (2005). Succession planning not just for Big Business The Idaho Business Review. 32(4).
- zaragoza, H (2009). Commitment and successor journal of occupational and Organizational psychology. (5).

Archive of SID

Archive of SID