

آسیب شناسی استقرار جانشین پروری مدیران در سازمان‌های دولتی ایران

ابوالحسن فقیهی^۱ - محمد ذاکری^۲

چکیده

هدف پژوهش حاضر آسیب شناسی سازمان‌های دولتی ایران برای استقرار و پیاده سازی برنامه جانشین پروری مدیران می‌باشد. تحقیق حاضر به لحاظ استراتژی متکثرگرا (کیفی-کمی). و به لحاظ مخاطب شناسی با رویکرد کاربردی و به لحاظ روش پیمایشی است. بدین منظور پس از مطالعات اکتشافی، ۱۲ عامل برای سنجش شرایط سازمان شناسایی شد و پس از تایید به روش دلفی توسط ۲۴ نفر از خبرگان که دارای یکی از دو شرط تحصیلات تخصصی در حوزه مدیریت منابع انسانی دولتی و تدریس این دروس در دانشگاه و نیز مدیران و کارشناسان ارشد حوزه منابع انسانی در دستگاه‌های دولتی بودند، در قالب پرسشنامه‌ای محقق ساخته حاوی ۱۲ پرسش میان نمونه‌ای ۳۸۴ نفری از مدیران چهار سازمان دولتی ایران که به روش نمونه گیری خوشه‌ای انتخاب شده بودند، قرار گرفت. روایی پرسشنامه به شیوه روایی محتوا و نیز روایی عاملی و پایایی آن با بهره گیری از ضریب آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت. بررسی و تحلیل داده‌های به دست آمده از پیمایش به روش تحلیل عاملی تاییدی نشان داد عوامل ۱۲ گانه شناسایی شده از تناسب خوبی برای سنجش شرایط زمینه‌ای سازمان‌ها برای اجرای فرایند جانشین پروری برخوردار هستند. ضمن آنکه تحلیل نتایج برای وضعیت موجود با آزمون t نشان داد، در سازمان‌های دولتی ایران شرایط مناسبی برای استقرار فرایند جانشین پروری وجود ندارد.

واژگان کلیدی: فرایند جانشین پروری، شرایط استقرار، سازمان‌های دولتی ایران، آسیب شناسی

^۱استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

^۲استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، ایران mohamad4276@yahoo.com

(مسئول مکاتبات)

مقدمه

سازمان‌هایی با بهترین برنامه‌ها. (کارائولی و هال، ۲۰۰۳).

از سوی دیگر در مورد جانشین‌پروری نیز مانند هر برنامه گسترده‌ای در سازمان، جلب حمایت مدیران کلیدی بسیار ضروری است. بدون این حمایت، حتی اگر فرآیند جانشین‌پروری طراحی شود، قابلیت اجرا ندارد. عدم توانایی در جذب منابع، علاقه نداشتن مدیران به این برنامه و عدم مشاهده عملکرد افراد در طی زمان و عدم اجرای دقیق انتخاب و آموزش و مربی‌گری جانشینان آینده از عوامل نداشتن قابلیت اجرایی می‌باشند. (دیاموند، ۲۰۰۶).

اجرای برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری، مانند همه طرح‌ها و برنامه‌های مشابه آن، مستلزم وجود برخی آمادگی‌ها و زمینه‌ها در سازمان ذی‌ربط است. بسیاری از این نوع برنامه‌ها به دلیل فقدان این زمینه‌ها و آمادگی‌ها شکست می‌خورند یا به نتایج و دستاوردهای مورد انتظار نائل نمی‌شوند. پژوهش‌های قابل اتکا نشان می‌دهد که حدود ۷۰ درصد از برنامه‌ها و تلاش‌هایی که باهدف ایجاد تحول در سازمان‌ها آغاز می‌شود (از قبیل برنامه‌های کیفیت‌گرایی، مشتری‌گرایی، بهبود بهره‌وری و مدیریت مشارکتی) گرفتار همین پایان ناکام و ناکام شده‌اند. مهم‌ترین دلایل ناکامی این برنامه‌ها عبارت است از عدم توانایی برنامه‌موردنظر در اثبات ارتباط اثربخش خود با اهداف استراتژیک سازمان، ناتوانی برنامه‌موردنظر در جلب و حفظ حمایت‌های لازم از سوی فرهنگ سازمان، نگاه موردی و غیر سامانمند به برنامه و غفلت از ضرورت جامع‌نگری، به‌نحوی که سایر ابعاد و اجزای سازمان، برنامه‌موردنظر را تکمیل نمی‌کنند. (ابوالعلایی و غفاری، ۱۳۹۳)

توجه به تجربیات عملیاتی در این حوزه و مبانی نظری مطرح‌شده در این زمینه بسترهای پیشنهادی و مطرح‌شده‌ای شامل این موارد را ارائه می‌دهد: حمایت مستمر مدیریت ارشد سازمان، نگاه مثبت و خوش‌بینانه

در هزاره سوم میلادی و در دنیای پرتلاطم کسب‌وکار امروزی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت‌اند تا شایسته‌ترین مدیران را به‌عنوان یک مزیت رقابتی شناسایی، جذب و حفظ کنند. در چنین شرایطی، برنامه‌های آموزش و توسعه قابلیت‌های مدیران در سطوح مختلف مدیریت که به‌منظور افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌های آنان انجام می‌پذیرد، مهم‌ترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمان‌ها محسوب می‌شود (موسی زاده و عدلی، ۱۳۸۸).

از این رو، برای جذب و به‌کارگیری کارکنان مستعد و شایسته به‌عنوان منبع مزیت رقابتی در سازمان‌های امروز، طرح جانشین‌پروری معرفی می‌شود که از دهه گذشته مورد توجه قرار گرفته است.

اگرچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به شکل ساده «تعیین رهبران آینده» تعریف می‌شود؛ اما در واقع، این برنامه‌ریزی نشأت‌گرفته از راهبرد سرمایه‌های انسانی به‌عنوان فرایندی ارادی به‌منظور اطمینان از تداوم رهبری در مناصب کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و سرمایه دانش برای آینده و تشویق افراد به توسعه است. (هلتون و جکسون، ۲۰۰۷). آنچه در فرایند جانشین‌پروری مورد توجه قرار می‌گیرد این است که سازمان قبل از اجرای این نظام، بایستی از آمادگی لازم برخوردار باشد. وجود مجموعه‌ای از آمادگی‌ها و زمینه‌ها می‌تواند الزامات سازمان را برای اجرای نظام جانشین‌پروری نشان دهد. بسیاری از پژوهش‌ها به اهمیت گره زدن جانشین‌پروری به برنامه‌های استراتژیک اشاره کرده‌اند. این گره زدن این نتیجه را در بر خواهد داشت که مدیران ارشد و رهبران سازمان از برنامه از طریق مشارکت فعال و آشکار حمایت کنند. (کریستی، ۲۰۰۵). به‌رحال در مطالعات موردی، این ارتباط بیشتر موردی مطلوب و ایده آل برشمرده شده است تا آنچه که در عمل برقرار شده است، حتی در

پروری مشاهده شد. مهم ترین عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه نیز عبارت بودند از: سطح بالای تعهد مدیر ارشد سازمان، حمایت مدیران ارشد، مشارکت مدیران صف در تعیین کاندیدها، برنامه های توسعه و اتصال به استراتژی های کسب و کار

نتایج حاصله از پژوهش سید صابر امامی (۱۳۸۷). که در قالب پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب به راهنمایی ناصرپورصادق و با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر آمادگی سازمان های دولتی کشور برای استقرار نظام جانشین پرور مدیران (بررسی موردی حوزه مشاوران جوان ریاست جمهوری). انجام شد بیانگر آن است که تأثیر میزان حمایت مستمر مدیر ارشد از برنامه های جانشین پروری و گرایش سازمان به شایسته گزینی به عنوان دو عامل مؤثر بر آمادگی سازمان های دولتی برای استقرار نظام جانشین پرور در سازمان از طرف کارکنان رد و از طرف مدیران پذیرفته شده است. همچنین بررسی اسناد و اطلاعات موجود راجع به فرضیه های دیگر بیانگر تأثیر عامل نسبت بالای مدیران باتجربه و پا به سن گذاشته به کارشناسان جوان و تحصیل کرده و همچنین ثبات تیم مدیریت ارشد بر آمادگی سازمان برای استقرار نظام مورد بحث است.

نتایج پژوهشی با موضوع بررسی و تبیین الزامات اجرائی نظام جانشین پروری در بدنه دولت جمهوری اسلامی ایران و ارائه مدلی مطلوب بر اساس اهداف چشم انداز ۱۴۰۴ که در قالب رساله دکتری ملیکه بهشتی فر (۱۳۹۰). در دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان به راهنمایی مسعودپورکیانی انجام شده است نشان داد الزامات نظام جانشین پروری شامل تعهد مدیران، فرهنگ سازمانی، آمادگی سازمان و قابلیت های مدیران با اجرای نظام جانشین پروری رابطه مثبت و معنی دار دارد. با در نظر گرفتن این الزامات در فعالیتهای مدیریتی، احتمال بیشتری برای

مدیران به منابع انسانی، تعداد و نسبت (درصد) بالای مدیران باتجربه و پا به سن گذاشته همراه با تعداد و نسبت (درصد) بالای کارشناسان جوان و تحصیل کرده و طالب رشد، ثبات تیم مدیریت ارشد، گرایش جدی سازمان به شایسته گزینی، روشن بودن استراتژی و اهداف استراتژیک سازمان، محفوظ بودن سازمان از فشارهای سیاسی در مورد استخدام و انتصاب، وجود یک واحد مدیریت منابع انسانی فعال و مجهز در سازمان و روند رو به رشد فعالیت های سازمان (قلی پور و دیگران، ۱۳۹۰)

هانگ. (۲۰۱۱) در پژوهش خود را تحت عنوان سیستم های جانشین پروری مدیران و پیامدهای منابع انسانی در زمینه سیستم های مدیریت جانشین پروری و ستادهای منابع انسانی در قالب پرسشنامه ای شامل ۱۰ شاخص که درجه مهارت برنامه ریزی جانشین پروری را تعیین می کرد و ۴ شاخص کلیدی ستاده منابع انسانی که شامل اخلاق کارکنان، جو سازمانی، نرخ ترک خدمت کارکنان، تعهد سازمانی و رضایت شغلی می شد صورت داد. این تحقیق نشان داد که بعضی از ویژگی ها مانند متعهد کردن مدیران صف، شاخص های جانشین پروری غیرسیاسی، قابل اعتماد بودن کارکنان برنامه ریزی جانشین پروری، بازنگری و بازخورد و سیستم های اطلاعاتی مؤثر بر روی عملکرد منابع انسانی تأثیرگذار است.

پژوهش تریسی تیلور و پیتز مک گراو (۲۰۰۴) با عنوان مدیریت جانشین پروری در سازمان های استرالیایی در بین ۷۱۱ نفر از کارشناسان منابع انسانی در سازمان های استرالیایی انجام گرفت و طی آن مشخص شد در کمتر از نیمی از سازمان ها این برنامه اجرایی شده و عمر آن نیز کمتر از ۵ سال است. مهم ترین مشوق های این برنامه بهبود نتایج کسب و کار و نیاز به کسب مهارت های جدید در سازمان بوده است. ضمن آنکه رابطه مثبتی بین اندازه، ساختار و حوزه فعالیت سازمان و تمایل آن به اجرای جانشین

جدول متغیر فرایند جانشین پروری

مؤلفه	شاخص‌های عملیاتی	منابع
آماده‌سازی سازمان	تعهد مدیران ارشد و صف، هماهنگی با استراتژی‌های سازمان، فرهنگ‌سازمانی حمایت‌گر، محاسبه هزینه و منفعت، شناسایی انتظارات سازمان، مشارکت دیارتمان‌ها و افراد مشمول در فرایند، پیاده‌سازی پایلوت، ثبات تیم مدیریت ارشد، گرایش سازمان به شایسته‌گزینی، محفوظ بودن از فشارهای سیاسی، وجود واحد منابع انسانی فعال، تعیین پست‌های کلیدی	هانگ (۲۰۱۱)؛ تیلور و مگراو (۲۰۰۴)؛ امامی (۱۳۸۷)، بهشتی فر (۱۳۹۰)، تروپیانو (۲۰۰۴)؛ گروز (۲۰۰۷)؛ سبک رو (۱۳۸۸)؛ دهقانپور فراشاه (۱۳۹۰)؛ باگلی (۲۰۰۸)؛ ابوالعالی و غفاری (۱۳۹۳)؛ خطمشی امریکا (۲۰۰۵)؛

به‌منظور کشف و شناسایی مؤلفه‌ها در قالب طراحی چارچوب استقرار جانشین پروری و آسیب‌های مرتبط با آن بوده است. به لحاظ مخاطب و بهره‌گیران آن کاربردی محسوب می‌شود چراکه در این پژوهش داده‌ها جهت رسیدن به مدل مناسب جانشین پروری در وزارتخانه‌ها از طریق خبرگان به‌دست‌آمده و در جستجوی اطلاعات دقیق در مورد ویژگی‌ها، گروه‌ها، نهادها یا موقعیت‌های خاص بوده است. به لحاظ زمانی نیز پژوهش مقطعی محسوب می‌گردد.

گردآوری داده‌ها در این پژوهش در سه مرحله انجام شده است. در مرحله اول به‌منظور مرور ادبیات پژوهش و تدوین چارچوب نظری و مدل مفهومی داده‌های کتابخانه‌ای و اسناد خطمشی جانشین پروری برخی از کشورها مورداستفاده قرار گرفت. در مرحله بعد با تشکیل گروهی از خبرگان حوزه منابع انسانی بخش دولتی، با استراتژی کیفی و در قالب روش دلفی دیدگاه‌های ایشان برای تکمیل مدل مفهومی در قالب پرسشنامه‌هایی با طیف لیکرت هفت گزینه‌ای گردآوری شد. در مرحله سوم نیز برای شکل‌گیری مدل نهایی و آسیب‌شناسی استقرار فرایند جانشین پروری داده‌ها در قالب پرسشنامه با طیف لیکرت هفت گزینه‌ای از مدیران چهار سازمان دولتی گردآوری و تحلیل شد.

جامعه آماری اول پژوهش را خبرگان آشنا با ابعاد، مؤلفه‌ها و معیارهای جانشین پروری مدیران در بخش دولتی تشکیل داده‌اند. با توجه به این‌که خبرگان این پژوهش کسانی باید باشند که دارای دانش و تجربه

موفقیت مدیران در استخدام، ارزیابی، آموزش و پرورش استعدادها به‌عنوان ابعاد پیاده‌سازی جانشین پروری وجود دارد.

این پژوهش با رویکرد آسیب‌شناسی انجام شده است. آسیب‌شناسی فرایندی است نظام‌مند از جمع‌آوری داده‌ها به‌منظور تعامل اثربخش و سودمند در راستای حل مشکلات، چالش‌ها، فشارها و محدودیت‌های محیطی در سازمان. هدف از آسیب‌شناسی در این پژوهش، شناسایی نقاط ضعف موجود در نظام جانشین پروری مدیران و رهبران با تأکید بر اثربخشی آن در توسعه کشور است و از طریق شناسایی عوامل مؤثر در استقرار فرایند و بررسی وضع موجود آن‌ها صورت می‌گیرد (شریفی کلویی، ۱۳۷۹). بر اساس، پس از مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیق، مدلی شامل ۱۲ شاخص جهت سنجش میزان آمادگی سازمان‌های دولتی ایران برای اجرای فرایند جانشین پروری مدیران طراحی گردید که عوامل و مراجع آن در جدول زیر درج گردیده است:

روش پژوهش

با توجه به این‌که تحقیق حاضر اقدام به آسیب‌شناسی استقرار فرایند جانشین پروری در وزارتخانه‌های دولت ایران نموده و چارچوبی را پیشنهاد می‌کند، لذا برحسب هدف اکتشافی و توصیفی محسوب می‌شود زیرا در پی توصیف ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها و تبیین ارتباط بین متغیرهای موردبررسی

(وزارتخانه های حاکمیتی، وزارتخانه های خدمات اجتماعی و رفاهی، وزارتخانه های فرهنگی و آموزشی، وزارتخانه های تولیدی، اقتصادی و زیربنایی). ، در گروه اول ستاد وزارت دادگستری، در گروه دوم سازمان تأمین اجتماعی، در گروه سوم ستاد وزارت ورزش و جوانان و در گروه چهارم سازمان امور مالیاتی انتخاب شدند و در هر یک از سازمان ها ۱۲۰ پرسشنامه بین مدیران سطوح مختلف به روش نمونه گیری تصادفی ساده توزیع شد که در مجموع ۴۰۵ پرسشنامه دریافت شد (نسبت بازگشت ۸۴ درصد). از این بین ۳۸۴ پرسشنامه کامل و صحیح انتخاب شده و مورد تحلیل قرار گرفت.

برای آزمون اثربخشی مدل به دست آمده از طریق نظر خبرگان یا همان روش دلفی، تعدادی از مدیران جامعه آماری بر اساس روش های نمونه گیری انتخاب و پرسشنامه محقق ساخته مربوطه حاوی ۱۲ پرسش پیرامون شاخص های آمادگی سازمان جهت استقرار فرایند جانشین پروری بین آنها توزیع شد. روایی این پرسشنامه به روش روایی محتوا و روایی عاملی و پایایی آن به روش ضریب آلفای کرونباخ (با مقدار ۰/۸۰۸). مورد تایید قرار گرفت. داده های این پرسشنامه با استفاده از روش معادلات ساختاری (روش تحلیل عاملی تاییدی). از طریق نرم افزار لیزرل. مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در نهایت نیز جهت انجام آسیب شناسی با استفاده از نمونه های جمع آوری شده از جامعه آماری دوم وضعیت موجود سنجیده شده و نقاط آسیب زا در استقرار فرایند جانشین پروری معین گردید.

یافته ها

در این مرحله پرسشنامه حاوی مولفه ها در اختیار ۲۴ نفر از خبرگان قرار گرفت تا نظرات ایشان را در خصوص عوامل مستخرج از ادبیات تحقیق در قالب ۱۲ عامل مورد سنجش قرار دهد که نتایج بررسی

کافی در خصوص مسائل منابع انسانی دولتی می باشند اساتید دانشگاه و کارشناسان و مدیران ارشد و با سابقه حوزه های منابع انسانی دولت به عنوان خبرگان در نظر گرفته شده است که نظرات آنها برای پالایش مدل مفهومی استفاده است. افراد مورد نظر در این بخش با برخورداری از دوشروط زیر انتخاب و پالایش شده اند:

- دارای مدرک دکتری مدیریت دولتی و دارای سابقه تدریس و پژوهش در حوزه منابع انسانی دولت باشند.

- دارای سابقه فعالیت در حوزه های مرتبط با مدیریت منابع انسانی سازمان های دولتی در سطوح کارشناسی و مدیریت ارشد باشند.

برای انتخاب نمونه خبرگان در این بخش از روش نمونه گیری قضاوتی و در دسترس در مرحله اول (۲۰ نفر). و در ادامه از روش گلوله برفی (۴ نفر). استفاده شده است. در ادامه مدل اولیه پژوهش با استفاده از فن دلفی از دیدگاه خبرگان در زمینه عوامل مؤثر بر استقرار فرایند جانشین پروری، طی یک مرحله نظرسنجی و مورد پالایش قرار گرفت و در همان مرحله اول اجماع مورد نظر روی مولفه های شناسایی شده حاصل شد.

جامعه آماری دوم این پژوهش شامل افرادی که به عنوان مدیر در سطوح مختلف مدیریت دستگاه های دولتی مشغول به کار بودند که جهت پیمایش مدل تحقیق و انجام آسیب شناسی از نظرات آنها استفاده شده است. تعداد اعضای این جامعه به علت دشواری شمارش نامحدود در نظر گرفته شده و بر اساس فرمول کوکران تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان حجم نمونه معین گردید و برای آنکه نمونه مورد نظر معرف خوبی از جامعه تحقیق باشد به دلیل گستردگی اعضای جامعه روش نمونه گیری خوشه ای مورد استفاده قرار گرفت.

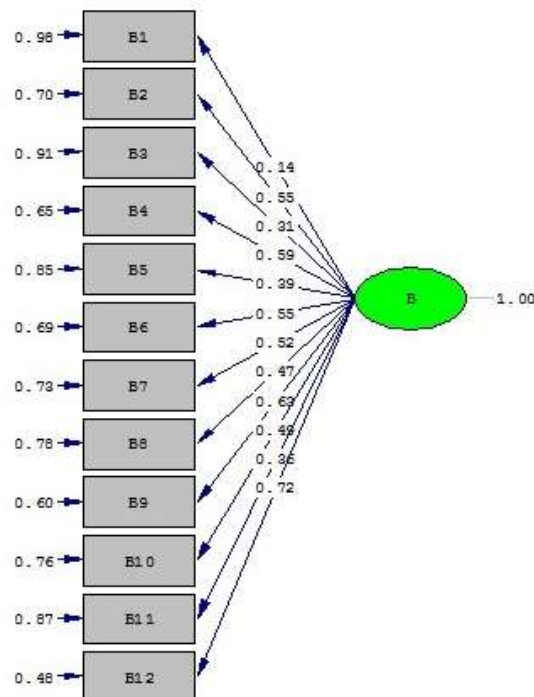
بر اساس نمونه گیری خوشه ای از بین گروه های چهارگانه وزارتخانه های دولت جمهوری اسلامی ایران

نظرات خبرگان به روش دلفی در جدول زیر درج شده است:

شماره	مؤلفه	شاخص	میانگین	نتیجه	حد بالای آسیب
۱		تعهد مدیران ارشد و صف	۵،۵۲	پذیرش نهایی و درج در مدل	3.3
۲		هماهنگی با استراتژی‌های سازمان	۵،۱۵	پذیرش نهایی و درج در مدل	3.25
۳		فرهنگ سازمانی حمایت‌گر	۵،۴۵	پذیرش نهایی و درج در مدل	3
۴		محاسبه هزینه و منفعت	۴،۸۵	پذیرش نهایی و درج در مدل	2.8
۵	آماده‌سازی سازمان	شناسایی انتظارات سازمان	۵،۲۳	پذیرش نهایی و درج در مدل	3.2
۶		مشارکت دپارتمان‌ها و افراد مشمول در فرایند	۵،۶۴	پذیرش نهایی و درج در مدل	3.1
۷		پیاده‌سازی پایلوت	۵،۶۵	پذیرش نهایی و درج در مدل	3.15
۸		ثبات تیم مدیریت ارشد	۵،۲۵	پذیرش نهایی و درج در مدل	2.75
۹		گرایش سازمان به شایسته‌گزینی	۵،۲۴	پذیرش نهایی و درج در مدل	2.9
۱۰		محفوظ بودن از فشارهای سیاسی	۶،۱۵	پذیرش نهایی و درج در مدل	2.1
۱۱		وجود واحد منابع انسانی فعال	۵،۷۵	پذیرش نهایی و درج در مدل	3.45
۱۲		تعیین پست‌های کلیدی	۴،۸۶	پذیرش نهایی و درج در مدل	3.82

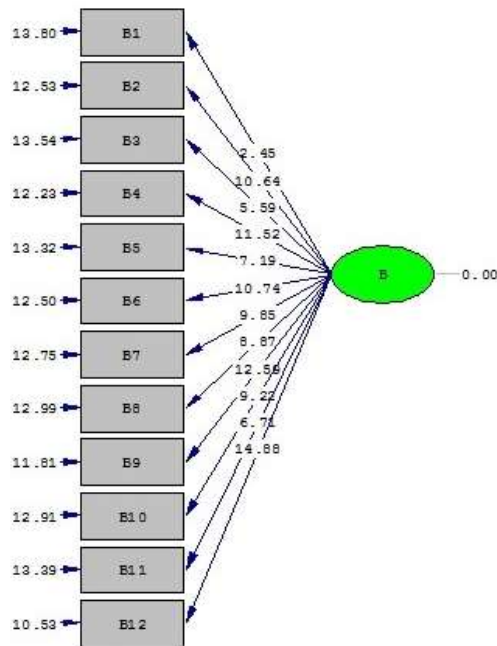
نمودارهای زیر مدل مؤلفه‌های مرحله آماده‌سازی سازمان در حالت استاندارد و معناداری را نشان می‌دهد. همان‌طور که این نمودارها نشان می‌دهد، عضویت کلیه عوامل بررسی‌شده در این متغیر نیز تأیید شده است.

پس از تایید اعتبار شاخص‌های گردآوری شده از ادبیات توسط خبرگان، پرسشنامه‌های تدوین شده برای سنجش شاخص‌های فوق در اختیار جامعه آماری دوم قرار گرفت و برای سنجش روایی عاملی مدل، تحلیل عاملی تاییدی توسط نرم افزار لیزرل انجام گرفت.



Chi-Square=142.91, df=54, P-value=0.00000, RMSEA=0.648

شکل ۱: مدل اندازه‌گیری ابعاد عوامل محیطی با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم در حالت استاندارد



Chi-Square=142.91, df=54, P-value=0.00000, RMSEA=0.648

شکل ۲: مدل اندازه‌گیری ابعاد عوامل محیطی با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم در حالت معنی داری

خواهد بود و جهت پذیرش مدل باید کمتر از ۳ باشد که در این مدل مقدار آن کمتر از ۲ می‌باشد که نشان دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد همچنین شاخص‌های GFI, AGFI, NFI, CFI, IFI بین صفر و یک هستند و هرچه به یک نزدیکتر باشد، نیکویی برازش مدل با داده‌های مشاهده شده بیشتر است. در مرحله بعد بر اساس سنجش وضع موجود آمادگی سازمان‌های دولتی ایران برای اجرای جانشین پروری نتایج حاصل از پرسشنامه‌ها مورد بررسی قرار گرفته و با استفاده از آزمون t تک متغیره تحلیل شد. نتایج بررسی وضع موجود در جدول ۲ درج شده است:

شکل ۲ مقدار معنی داری تمامی متغیرها را نشان می‌دهد و از آنجایی که مقدار معنی داری تمامی متغیرها خارج از بازه -1.96 و $+1.96$ قرار دارند، عضویت تمامی متغیرها در گروه مورد تایید قرار می‌گیرد و سوال حذف شده‌ای در این بعد دیده نمی‌شود. همچنین همانطور که در شکل (۴-۸) مشاهده می‌گردد شاخص‌های برازش، برازش مدل مورد نظر را از آنجایی که مقدار RMSEA کمتر از 0.08 می‌باشد مورد تایید قرار می‌دهد، همچنین دیگر شاخص‌های برازش برای این مدل نیز در حد استاندارد می‌باشد که نشان دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد. همچنین در مدل فوق نسبت $\frac{\chi^2}{df}$ معیار ثابت برای یک مدل قابل قبول است، اما برای یک ارزش ایده آل برابر با ۱

متغیر		مقدار آزمون: ۲				
تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد	آماره t	درجه آزادی	سطح معنی داری
384	2.9763	.47290	.02413	123.332	383	.000
						اختلاف در سطح اطمینان ۹۵ درصد
						حد پایین حد بالا
آماده سازی						2.9289 2.97633

در شرایطی که سازمان قابلیت اجرای زیرساخت‌های ساختاری را داشته و جانشین پروری را به عنوان یکی از برنامه‌های توسعه منابع انسانی در استراتژی‌های منابع انسانی خود گنجانده و ارتباط آن را با برنامه استراتژیک کلی خود برقرار نماید و برای اجرایی کردن آن نسبت به هدف گذاری‌های مقطعی و میان مدت و کوتاه مدت اقدام نموده و مبتنی بر این اهداف برنامه‌ها و دستورالعمل‌های مناسب و عینی تدوین نموده و منابع مالی و انسانی کافی را به این امر تخصیص دهد و از یک واحد منابع انسانی فعال سود برد می‌تواند شرایط استقرار جانشین پروری در خود ایجاد نماید. در شرایط کنونی که بر اساس نتایج حاصل از این تحقیق وضعیت عوامل ساختاری مطلوب نیست، طبیعی است که به لحاظ منطقی و نظری نیز امکان آماده سازی سازمان برای پیاده سازی جانشین پروری وجود ندارد. عوامل رفتاری از طریق ایجاد ادراک و تمایل و انگیزه در کارکنان و مدیران ارشد و صفی و تغییر در رفتارهای فردی و گروهی و جلب مشارکت افراد و گروه‌ها زمینه آماده سازی سازمان برای پیاده سازی فرایند را فراهم می‌آورد. عوامل محیطی از جمله قوانین و مقررات اداری و استخدامی از یک سو قابلیت الزام سازمان به جانشین پروری را دارند و از سوی دیگر می‌توانند از طریق کاهش نقاط تصمیم گیری و ایجاد گرایش به جانشین پروری در فرهنگ عمومی، با ایجاد ثبات در تیم مدیریت ارشد و محفوظ نگاه داشتن سازمان از فشارهای سیاسی در سازمان آمادگی لازم برای جانشین پروری را فراهم کند.

تیلور و مک گراو (۲۰۰۴). در پژوهش خود بر رابطه عواملی همچون اندازه، ساختار و حوزه فعالیت سازمان با تمایل آن به اجرای جانشین پروری تاکید نمودند. نتایج پژوهش امامی (۱۳۸۷). نیز در بعد تاثیر نسبت‌های پرسنلی و ثبات تیم مدیریت ارشد و حمایت و تعهد مدیران ارشد بر آمادگی سازمان برای

نتایج فوق نشان می‌دهد میانگین عوامل شکل دهنده آمادگی سازمان برای اجرای جانشین پروری به شکل معنی داری پایین تر از میانگین متوسط تعیین شده بوده و لذا می‌توان گفت سازمان‌های دولتی ایران از آمادگی کافی برای اجرا و پیاده سازی برنامه جانشین پروری مدیران برخوردار نیستند.

بحث و نتیجه گیری

توسعه سازمان یک برنامه عملی مبتنی بر اطلاعات دقیق پیرامون مشکلات جاری، فرصت‌ها و اثرات فعالیت‌ها در جهت حصول به اهداف است. بنابراین، احتیاج مبرمی به یک سیستم جمع‌آوری مداوم اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن‌ها دارد. این سیستم جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات را آسیب‌شناسی یا علت‌یابی گویند. (شریفی کلویی، ۱۳۷۹). پژوهشگر متخصص آسیب‌شناسی سازمانی، باید با ترسیم محیط‌های ویژه و عمومی، مرزهای داخل و خارج سیستم مورد بررسی و پژوهش خود را مشخص و در ابتدا محیط داخلی - یعنی محیط فعالیت - و به دنبال مشخص کردن کانون‌های آسیب‌زا با اهتمام خاصی به تشخیص علائم و نشانه‌های آسیب باشد. (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۱).

جهت تحقق رویکرد فوق، در این پژوهش پس از بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق، ۱۲ عامل برای آسیب شناسی استقرار جانشین پروری در سازمان‌های دولتی ایران شناسایی شد و در یک مرحله به روش دلفی مورد تایید ۲۴ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی دولتی قرار گرفت. سپس عوامل شناسایی شده، جهت تایید نهایی و بررسی وضع موجود و انجام آسیب شناسی در اختیار ۳۸۴ نفر از مدیران چهار وزارتخانه دولتی ایران قرار گرفت که نتایج بررسی ضمن تایید تناسب همه عوامل شناسایی شده از فراهم نبودن شرایط مناسب در این سازمان‌ها این سازمان‌ها برای استقرار و اجرای جانشین پروری حکایت داشت.

برای جانشین پروری. دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. دانشگاه جامع امام حسین (ع). ۳ (۱): ص ۱۱۹-۱۳۹

موسی زاده، زهره. عدلی، مریم. (۱۳۸۸). معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته گزینی در نهج البلاغه. اندیشه مدیریت. ۳ (۱): ص ۱۰۳-۱۳۲

Beaver. G, Hutchings.K. (2004). The big business of strategic HRM in SMEs in Stewart, HRD in Small Organisations. Routledge Research Studies in HRD Series. Routledge. London. 81

Beheshtifar.Malikeh,.Nekoie.Moghadam. Mahmoud, (2011) , Studying the Competency-Related Models in Succession Planning, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Issue 34, pp113-121

Christie, Sue. (2005). Succession planning: there are no magic bullets in Whitmore Melissa A. (Eds). Success Through Succession: Implementing Succession Planning at the Texas Department of Insurance. (2006). Dissertation, Department of Political Science, Texas State University. Retrieved from: <http://ecommons.txstate.edu/arp/185>.

Derr B. (2006). Succession planning: Encyclopedia of Career Development, SAGE Publications, California

Diamond, ArLyne. (2006). Finding success through succession planning in Whitmore Melissa A. (Eds). Success Through Succession: Implementing Succession Planning at the Texas Department of Insurance. (2006). Dissertation, Department of Political Science, Texas State University. Retrieved from: <http://ecommons.txstate.edu/arp/185>.

Groves, K.S. (2007) , "Integrating leadership development and succession planning best practices", Journal of Management Development, 239-260.

Helton, K.; Jackson, R. (2007) , "Navigating Pennsylvania 's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment", Public Personnel management, 335-347.

Huang TC. (2011). Succession management systems and human resource outcomes. International journal of manpower, 22 (8) : 736.

Karaevli A., Hall D. T. (2003). Growing leaders for turbulent times: Is Succession Planning Up to the Challenge?, Organizational Dynamic, Vol. 32, No. 1, pp. 62-79.

استقرار جانشین پروری با این پژوهش هم جهت است. نتایج پژوهش ناوبین (۲۰۰۶). نشان داد اندازه سازمان، تنوع و ساختار سازمان با تمایل طبیعی سازمان برای آماده سازی کارکنان برای مناصب مدیریت ارشد مرتبط است. جرجیتا (۲۰۰۶). تغییرات سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و تکنولوژیک را بر گرایش سازمان‌ها به جانشین پروری و زمینه سازی برای آن موثر دانسته است و موفقیت دولت‌ها را برای اصلاح خود در گرو آمادگی برای اجرای جانشین پروری تلقی کرده است.

منابع و مأخذ

ابوالعلائی، بهزاد. غفاری، عباس. (۱۳۹۳). مدیران آینده مبانی نظری و تجارب علمی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی. چاپ اول

امامی، سیدصابر. (۱۳۸۷). بررسی عوامل موثر بر آمادگی سازمانهای دولتی کشور برای استقرار نظام جانشین پرور مدیران (بررسی موردی حوزه مشاوران جوان ریاست جمهوری). پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب. بناب. ایران

بهشتی فر، ملیکه. (۱۳۹۰). بررسی و تبیین الزامات اجرایی نظام جانشین پروری در بدنه دولت جمهوری اسلامی ایران و ارائه مدلی مطلوب بر اساس اهداف چشم انداز ۱۴۰۴. رساله دکتری مدیریت دولتی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان. کرمان. ایران

دهقانپور فراشاه، علی. (۱۳۹۰). ساخت و اعتباریابی شاخص اندازه‌گیری گستردگی مدیریت جانشین پروری بر اساس طبقه بندی بهترین تجارب. رساله دکتری مدیریت دولتی. دانشگاه علامه طباطبائی. تهران. ایران

قلی پور، آرین. پورعزت، علی اصغر. سبک رو، مهدی. (۱۳۹۰). کاربست مدل میدان نیرو در برنامه ریزی

- Rothwell William J. (2005). Effective Succession Planning, Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within, American Management Association, New York.
- Taylor.T, McGraw.P (2004) , Succession management practices in Australian organizations, International Journal of Manpower Vol. 25 No. 8, pp. 741-758
- Tropiano M. (2004). Effective succession planning. Defense AT&L: May-June: 50.
- US Department of Human Services. (2005). Building Successful Organizations Workforce Planning in HHS, Guideline for Operating Organizations

یادداشت‌ها

¹Succession.Planning

²Helton & Jackson

³Christie

⁴Hall & Caraveli

⁵Diammonde