

جانشین‌پروری مدیران و فرماندهان ناجا، ابعاد و اعتبار سنجی بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی^۱

امیر منصوری جلیلیان^۲

علیرضا صوفی^۳

چکیده

هدف این مقاله بررسی جانشین‌پروری مدیران بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی است؛ بدین منظور پرسشنامه جانشین‌پروری بر اساس الگوی برنامه ریزی جانشینی ویلیام رایث ول (۲۰۱۰) بومی و سپس توسط ۶۱۶ نفر از مدیران و فرماندهان ناجا تکمیل شد. با استفاده از روشهای آماری تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی به شناسایی دوباره و تأیید نظری عوامل سازه جانشین‌پروری در محیط انتظامی پرداخته شد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی حاکی از پنج عامل انعطاف راهبردی کلان، نگیزش مشارکتی، چگونگی اجرا، ضمانت اجرایی، آمادگی سازمانی و سرمایه سازمانی بود. واریانس استخراج شده توسط عوامل یاد شده بیش از ۳۰ درصد بوده، و نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان‌دهنده ارزش بسیار مناسب مرتبه اول و دوم سازه با مبانی نظری است.

واژگان کلیدی

جانشین‌پروری، برنامه جانشین‌پروری و مدیریت، راهبرد سازمانی، رهبری سازمانی، عوامل موفقیت در مدیریت

۱. تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۱/۲۸، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۳/۲۹

۲. کارشناس ارشد مدیریت

۳. نویسنده مسئول و مربی پژوهشی سازمان تحقیقات و مطالعات ناجا، آدرس الکترونیکی: Bazresi_dtk@Police.ir

نتایج پژوهشها از کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمانها به مدیران بمراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی در سالهای آینده حکایت می‌کند. واقعیت این است که شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالشهای پیش‌روی سازمانها برای عبور از وضعیت دشوار فردا است (عیدی و دیانتی، ۱۳۸۷: ۲۶). نتیجه تغییر پست مدرن در علوم اجتماعی در طول دهه ۱۹۸۰، توجه از دنیای عینی کار به دنیای ذهنی تغییر و در اثر تغییرات چشمگیر محیط اجتماعی - اقتصادی، مفهوم مسیرشغلی با توسعه الگوهای جدید مدیریت شغلی همراه شد. یکی از الگوهای کاربردی، که در فرایند جانشین پروری مطرح می‌شود، الگوی کانال رهبری است؛ به طور ساده می‌توان این فرایند را در چند مرحله توضیح داد. به عنوان قدم اول بر اساس برنامه‌ریزیها، دید کلی از نیاز سازمان به مدیران ارشد به‌دست می‌آید؛ سپس بررسی می‌شود که کدام یک از نیروها ممکن است بهتر از دیگران، در صورت خالی شدن یکی از مشاغل کلیدی در آن موفقیت بیشتری داشته باشد. سرانجام، برنامه‌ریزی برای اینکه این جانشینان بالقوه توان و ویژگیهای مورد نیاز برای دستیابی به اهداف سازمان را به دست آورند، انجام می‌گیرد. بررسی و شناسایی عوامل مؤثر بر جانشینی مشاغل مدیریتی، اعم از عوامل سازمانی یا فردی از یک سو، سبب خواهد شد تا نیروهای مستعد و علاقه‌مند با درک این عوامل، استعدادهای نهفته خود را بروز دهند و خود را در مسیر نیازهای سازمان قرار دهند و از سوی دیگر سبب خواهد شد، مدیران ارشد سازمان با مطالعه و شناخت این عوامل، برنامه‌ریزیهای لازم را برای ایجاد تأثیر مثبت به منظور رشد و توسعه سازمان فراهم سازند. بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای رسیدن به اهدافی طراحی شده و با توجه به ساختارش، نیازمند نوعی مدیریت است. دستیابی به مدیران تحول آفرین، دغدغه بزرگ سازمانها به شمار می‌رود. برای درک این وضعیت کافی است توجه شود که شرکتهایی همچون اینتل^۱ و کمپاک^۲ ناگزیرند سالانه بیش از ۲۰ تا ۵۰ میلیون دلار به مدیرانی بپردازند که شایستگی اداره سازمانهای آنها را دارند، البته این موقعیت صرفاً به سازمانهای

2. Intel

3. Compaq

صنعتی محدود نمی‌شود، بلکه تصدی مشاغل ارشد نظامی و سیاسی نیز مستلزم کسب مهارت‌های مدیریتی است (جهانبازی، مومنی، ۱۳۸۶).

۲. بیان مسئله

یکی از عواملی که نقشی راهبردی در رسیدن سازمانها به اهداف از پیش تعیین شده آنها دارد، منابع انسانی کارآمد، متخصص و با انگیزه در مشاغل و جایگاه‌های مختلف است. از طرفی به نظر می‌رسد که خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت، اجتناب ناپذیر است. به وجود آمدن خلأ و ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمان بویژه در مشاغل کلیدی می‌تواند در روند حرکت هر سازمان اخلاص جدی ایجاد کند؛ از این رو، بسیاری از سازمانها برای جلوگیری از ایجاد اخلاص در روند پیشرفت خود، برنامه‌هایی را به منظور تأمین نیروهای شایسته در مشاغل مختلف از داخل سازمان به کار می‌گیرند. برنامه جانشین‌پروری، یکی از این برنامه‌های تأمین نیروهای زبده در مشاغل کلیدی سازمان در مواقع لزوم است،

مشاغل کلیدی در واقع آن دسته از مشاغل است که پیدا کردن نیرو برای آنها به دشواری انجام می‌شود؛ کمتر به افراد وابسته است و برای تضمین آینده سازمان از اهمیت بسیاری برخوردار است (کونگر و فولمر، ۲۰۰۲). از چنین دیدگاهی مدیران موفق و آینده‌نگر، باید استعداد‌های انسانی سازمان خود را برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی در آینده شناسایی، و آنان را از طریق برنامه‌ریزیهای گوناگون آموزشی و پرورشی، آماده ایفای نقش، و به این ترتیب، استعداد‌های سازمانی را مدیریت کنند.

برنامه جانشین‌پروری می‌تواند برای برخی سازمانهای ایرانی، که به دلیل تخصصی بودن کار خود و محدودیت نیروهای متخصص در بازار کار، که به جذب نیرو از داخل تمایل دارند، اهمیت زیادی داشته باشد. به نظر می‌رسد اگر اجرای این برنامه، که در واقع برنامه توسعه سازمانی است یکباره انجام گیرد، مشکلاتی را برای سازمان و موفقیت برنامه به همراه خواهد داشت؛ در همین راستا، یکی از اهداف این پژوهش، عرضه راهکارهای اجرایی

تدوین شیوه استفاده از دانش، انگیزش و بصیرت نیروها در راستای سیاستهای کلان ابلاغ شده در قالب برنامه جانشین پروری در ناجا است.

با توجه به اهمیت برنامه جانشین پروری و نقش آن در توانمندسازی مدیران و فرماندهان و در نهایت افزایش بهره‌وری سازمان، مسئله اصلی این پژوهش اعتباریابی مقیاس جانشین پروری مدیران و فرماندهان می‌باشد و هدف آن نیز اعتباریابی ابزار جانشین پروری و سنجش ابعاد آن بین فرماندهان و مدیران ناجا می‌باشد.

پیشینه تحقیق

- علی محمد احمدوند و امیرحسین یآوری بافقی (۱۳۸۶) در طرحی با عنوان «الگوی توسعه منابع انسانی در پلیس جمهوری اسلامی ایران» که از نظر، هدف کاربردی؛ از حیث سطح تحلیل: توصیفی، تبیینی؛ و از حیث طبقه‌بندی روش، متکی به روش تحقیق غیرآزمایشی از نوع پیمایشی است، نشان می‌دهد برای توسعه منابع انسانی در ناجا موارد زیر به ترتیب دارای اهمیت هستند:

ارزشیابی و تراز منابع انسانی (۲،۵۵)، سفارش دهنده آموزش (۳،۷۸)، استمرار آموزش و پرورش (۲،۱۸)، چرخش شغلی (۲،۹۴) و نظر فرد (۱،۸۲) شایان ذکر آنکه هر مورد خود دارای زیر عواملی است که آنها نیز مورد سنجش قرار گرفته‌اند. (احمدوند، یآوری، ۱۳۸۷).
 زهرا آگه حمیدآبادی (۱۳۸۹) در پایان نامه کارشناسی ارشد با عنوان «ارائه مدل ریاضی جانشینی مدیران میانی فرماندهی انتظامی استان خوزستان» که به منظور ارائه مدل ریاضی جانشینی مدیران، انجام گرفته است تلاش نموده تا ضمن پاسخ دادن به اینکه روند جانشینی در ف.ا.ا. استان خوزستان علمی است یا خیر، با ترکیب فنون ریاضی و تصمیم‌گیری چندمعیاره MCDM، مدلی برای جانشینی مدیران انتخاب شود، با توجه به تعدد هدف‌ها در برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت ناجا، از جنس مدل‌های تصمیم‌گیری چندهدفه MODM استفاده شده و مدلی که با رویکرد برنامه‌ریزی آرمانی GP حل خواهد شد؛ انتخاب گردیده، روش تحقیق بر اساس محتوا روش توصیفی تحلیلی و بر اساس هدف، کاربردی می‌باشد.

در این پژوهش ابتدا معیارهای شایستگی بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای و مراجعه به بازرسی کل بر مبنای فرم‌های ارزشیابی فرماندهان و مدیران سطح ۲ ناجا استخراج و از

تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه، بالاخص تکنیک انتروپی و تاپسیس جهت بدست آوردن وزنهای به کار رفته، در مدل استفاده شده است و در ارائه نسبت به اولویت‌بندی کاندیداهای جانشینی مدیریت اقدام و به این ترتیب کاندیداهای مشاغل مدیریتی برای مواقع ضروری (خلاء پست‌های مدیریتی و کلیدی) رتبه‌بندی گردیده است.

- افشین جهانبازی سال ۱۳۸۲، طی ارائه پایان نامه کارشناسی ارشد خود در طراحی مدل تصمیم‌گیری مناسب جهت انتخاب مدیران سازمان حمل و نقل کشور سعی کرده با امتزاج فنون آماری، ریاضی و تصمیم‌گیری چندشاخصه فازی، مدلی برای انتخاب مدیران طراحی کند. در این پژوهش یک مدل تصمیم‌گیری چندشاخصه فازی برای فرایند جانشینی مدیران سازمان طراحی شده است. در این تحقیق ابتدا معیارهای شایستگی مدیریتی بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای، نظر خواهی از کارشناسان و استفاده از آزمون‌های آماری شناسایی شدند. سپس از روش میانگین موزون برای تعیین وزن معیارهای فرعی و از تکنیک AHP برای تعیین وزن معیارهای اصلی استفاده شد. در پایان، مدل چند معیاره فازی طراحی گردید و با استفاده از روشهای مجموعه‌های فازی و تکنیک تاپسیس اقدام به اولویت‌بندی کاندیداهای جانشینی مدیریت گردید.

- ابوالقاسم عربیون (۱۳۸۶) با مطالعه وضعیت مراکز پژوهشی در ایران به این نکته رسیده است که نحوه مدیریت مراکز مذکور موجب کارایی پائین و عملکرد نامناسب فعلی مؤسسات تحقیقاتی در کشور شده است و این موضوع را در میان شاغلین ۵۰ واحد تحقیقاتی جهاد سازندگی، شامل: رئیس و پژوهشگران با تعداد ۱۱۳۹ نفر و سایر کارکنان با مدرک حداقل دیپلم به تعداد ۵۰۰۱ نفر مطالعه قرار داده است. با استفاده از روش انتصاب مناسب به ترتیب ۲۸۸ و ۳۵۹ نفر از دو گروه انتخاب گردیده. این مطالعه نشان داد که درباره انتخاب و انتصاب مدیران واحدهای تحقیقاتی نظرخواهی نشده است ولی مؤثرترین فرد در انتخاب مدیر تحقیقاتی مدیر بالاتر است.

به صلاحیت علمی و مدیریتی، مؤمن بودن و پایبند بودن به ارزش‌ها و رابطه خوب و نزدیک با مدیران بالا به عنوان معیارهای انتخاب مدیران اشاره شده و بیش از نیمی از آنها شیوه یا روشی را که مدیر تاکنون انتخاب شده است را درست نمی‌دانند ولی اکثریت مدرک دکتری با حداقل دو سال سابقه در پست مدیریت واحدهای تحقیقاتی و آموزش

مدیریت تحقیقات یا مدیریت را قبل از انتصاب از الزامات برای انتخاب مدیر می‌دانند. (عربیون، شریعتی، ۱۳۸۶).

۳. جانشین‌پروری

طبق تعریف، جانشین‌پروری، فرایندی است که طی آن نیروهای مناسب برای تصدی پستهای مدیریتی رده‌بالا و کلیدی سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد انتخاب می‌شوند (هوانگ^۱، ۲۰۰۱، راث ول، ۲۰۰۵).

امروزه، مدیریت جانشین‌پروری از راه فرایندی انجام می‌پذیرد که مدیریت استعدادها نام دارد. از راه این فرایند، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و منصبهای کلیدی در سالهای آینده شناسایی می‌شود و آنان از راه برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی بتدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیتها آماده می‌شوند (ابوالعلائی، ۱۳۸۴: ۱۱ و ۱۰). یکی از اولین افرادی که به اهمیت جانشین‌پروری اشاره کرده است، هنری فایول (۱۸۴۱-۱۹۲۵) است. او در همان چهارده اصل مشهور مدیریتی خود، یکی از وظائف اصلی مدیر را اطمینان یافتن از پایداری مسیر شغلی کارکنان می‌داند. به عقیده فایول^۲، اگر این نیاز نادیده گرفته شود، مشاغل کلیدی سازمان توسط افراد بی کفایت تصاحب خواهد شد (راث ول، ۲۰۰۵). در ادامه به تعاریف جدیدتر از این مفهوم اشاره خواهد شد.

کارتا (۱۹۹۲) جانشین‌پروری را فرایندی می‌داند که طی آن کارمندان مناسب برای تصدی پستهای مدیریتی رده بالا و کلیدی هر سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد انتخاب می‌شوند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در واقع انتخاب کارمندان با استعداد برای جایگزینی مدیران ارشد است که به دلایل مختلفی ممکن است شغل فعلی خود را ترک کنند. فوت، بازنشستگی، ارتقا و جابه‌جایی به سمتهای دیگر سازمان، مثالهایی از دلایل ممکن برای ترک شغل مدیران است.

علاوه بر این مطالب، برنامه جانشین‌پروری می‌تواند مزایای دیگری نیز به همراه داشته باشد. به عقیده پاتان (۱۹۸۶)، برنامه‌های جانشین‌پروری به سازمان این اجازه را می‌دهد که

1. Huang

2. Henry Fayol

کار کردها و استانداردهای عملکرد مدیریتی را مشخص کنند؛ از استمرار فعالیتهای مدیریتی مطمئن شوند؛ نامزدهای برجسته برای تصدی‌گری مشاغل مدیریتی را شناسایی کنند و به نیاز کارمندان به پیشرفت در مسیر شغلی پاسخ دهند.

به طور کلی مزایای اصلی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در این است که برنامه‌ریزی اثربخش منابع انسانی را آسان کند و با استفاده از آنها، افراد مناسب از داخل سازمان در مشاغل مناسب در زمان مناسب برای رسیدن به اهداف کسب و کار قرار می‌گیرند. جوهره هر برنامه جانشین‌پروری، شناسایی و آموزش و توسعه افرادی است که بتوانند با داشتن دانش و مهارتهای لازم، مشاغل کلیدی را تصاحب کنند (تیلور و مک‌گرو، ۲۰۰۴).

راث‌ول (۲۰۰۵)، معتقد است که برنامه مدیریت جانشین‌پروری، صرفاً به مشاغل مدیریتی محدود نمی‌شود و می‌تواند همه مشاغل کلیدی را در رده‌های مختلف در بر بگیرد. او یکی از اهداف جانشین‌پروری را تطبیق دادن نیازهای فعلی سازمان در زمینه نیروی کار مناسب با نیازهای آینده آن در این زمینه می‌داند. یک هدف دیگر، دستیابی به اهداف راهبردی و عملیاتی با اتکا به نیروی کار مناسب در پستهای مناسب و در زمان صحیح برای کارهای مرتبط است. برنامه جانشین‌پروری به این دلیل با برنامه‌های جایگزینی^۲ متفاوت است که در این برنامه‌ها به مشاغل کلیدی و برنامه‌های توسعه و آموزش نیروی انسانی توجه ویژه‌ای می‌شود. مدیریت مؤثر نیروی مستعد جانشینی در قدم اول با به کارگیری افراد مستعد آغاز می‌شود. طی سالها سامانه‌های حقوقی، خدمات مالی، مشاوره و برخی مؤسسات صنعتی، نیروی مستعد را با موفقیت از دانشگاه‌های سرآمد به خدمت گرفته‌اند. البته اغلب این عمل نه به منظور پر کردن موقعیتهای شغلی موجود، بلکه بیشتر به عنوان بخشی از روند مداوم برای شناسایی و مدیریت نیروی مستعد انجام گرفته است (حسینیان، حمید آبادی، ۱۳۸۹: ۱۲۲).

۴. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

سازمانهای مدرن دریافته‌اند که در تمام سطوح سازمانی برای پر کردن تمام نیازها و در هر زمانی، سرمایه‌گذاری روی داوطلبان توانمند برای آینده ضرورت دارد. مامپرینگ^۳

-
1. Taylor & McGrow
 2. Replacement planning
 3. Mampring

بیان می کند که فرایند برنامه‌ریزی جانشینی باید به تمام بخشهای ستاد تعلق گیرد (مامپرینگ ۲۰۰۲). در نگرش جدید برنامه‌ریزی جانشینی، رهبران توانمند انتخابی برای تصدی پستهای آینده، و برای ایفای نقش رهبری و هدایت و مسئولیت‌پذیری آموزش دیده و آماده می شوند (بیهام، ۱۹۹۹). "بزرگترین چیزی که در حال وقوع است، دور شدن از برنامه ریزی جانشینی سنتی است که مدیران ارشد سازمان بر آن متمرکز شده‌اند. در گذشته سازمانها برای جایگزینی مدیران ارشد و مدیرعامل، پژوهشهای گسترده‌ای انجام می دادند و این کار در زمانی انجام می‌شد که رهبران ارشد فعلی ناگزیر به خروج از سیستم بودند. در حال حاضر، سازمانها آگاهی بیشتری از اهمیت فرایند برنامه‌ریزی جانشینی و نقش پررنگ آن در فرایند انتخاب دارند. در تمام سطوح سازمانی، آمادگی توسعه و بازنشستگی رهبران پر توان آینده پلی است برای برتری سازمانها برای رقابت در محیط پرشور امروز. استخدام و بازنشستگی رهبران بعدی برای جلب اطمینان سرمایه‌داران سازمان مهم است و نادیده گرفتن هر یک از آزمایشهای بیرونی سبب می‌شود که آنان سازمان را ترک کنند. سازمانهای بزرگ امروز به طور معمول نیاز دارند به نوعی از فرایند برنامه‌ریزی مدون برای مدیریت و توسعه استعداد رهبری در واحدهای کسب و کار و در سطح واحدهای کسب و کار. فرایند نباید بر روش سنتی متمرکز باشد؛ پله به پله جایگاه و موقعیت نامزدهای جانشینی تعیین می‌شود و تغییر در کسب و کار برای اطمینان از به کارگیری استعدادها در راه‌های مؤثر کاملاً ضروری است. مدیران اغلب هنوز در خصوص اطلاعات نامزدهای کلیدی به بحث در مورد نقاط قوت و ضعف آنان برای در نظر گرفتن تکالیف آینده خود می‌پردازند. این فرایند، مطابق سازی استعداد و مهارتها با نیازهای آینده سازمان ما است. فرایند برنامه‌ریزی جانشینی موفق باید موجب افزایش بازده کاربری شرکتها و سازمانها باشد، نشانه‌های برنامه‌ریزی جانشینی موفق در سازمانها، کاهش میزان گردش مالی، بهبود روحیه کارکنان، پر شدن مواضع کلیدی توسط افراد واجد شرایط و بازگشت بیشتر سرمایه‌گذاری است.

استمرار در برنامه‌ریزی جانشینی بسیار مهم است. البته اقدام برای جایگزینی از جای خالی به عنوان کارکنان فعلی، مهم است و موجب توسعه یافتن استعدادها و مهارت رهبران

آینده و ادغام آن با اهداف راهبردی و اهداف سازمانی می‌شود. علاوه بر این، برنامه‌ریزی جانشینی، مسبب تغییر در مدیریت است و این فرهنگ سازمانی را ترویج می‌کند که سازمانها باید افراد شایسته‌ای را برای کارها در زمان مناسب آماده کنند.

از دیدگاه بوئر (۱۳۸۶) اهداف برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت عبارت است از:

- هماهنگ کردن استعدادهاى سازمان با استعدادهای مورد نیاز آینده.
- کمک به تربیت یا تأمین رهبران در سمتهای مختلف در زمان مناسب برای اجرای صحیح کارها به منظور بر طرف کردن چالشهای عملیاتی و راهبردی پیش روی سازمان.
- اهداف برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت از نظر آرمسترانگ عبارت است از:
- مدیران به منظور پر کردن پستهای بالاتر در دسترس باشند.
- تأمین ذخیره‌ای از مدیران در دسترس برای مشاغلی که در آینده در سازمان به‌وجود می‌آید (حسینیان، ۱۳۸۲: ۳۹).

اهداف برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت از نظر گروه مشاوران هاگبرگ^۱ (۱۹۹۹) عبارت است از:

- ارزیابی فرهنگ جاری و آرمانی سازمان برای به‌دست آوردن اهداف راهبردی بلند مدت سازمان
- به دست آوردن الگوی جامع شایستگی مدیریتی
- پی بردن به نقاط قوت و ضعف و شرایط به دست آوردن آمادگی به منظور جانشینی مدیران
- برنامه‌ریزی برای بهبود و گسترش توانایی همه مدیران و رهبران
- برای اجرای نظام جانشینی و جایگزینی، درگیری، حمایت مؤثر و مسئولیت مستقیم مدیریت ارشد سازمان ضروری است. در این خصوص می‌توان عناصری مانند پشتیبانی و تعهد مدیران ارشد و متخصصان سازمان را به عنوان عناصر اصلی برنامه‌ریزی جانشینی نام برد. کلارک و لاینس^۲ (۱۹۹۱)، فریدمن^۳ (۱۹۸۶)، هال^۴ (۱۹۸۴)، فولکس^۵ (۱۹۹۰) و

1. Hagberg Consulting Group
 2. Clark & Lyness
 3. Friedman
 4. Hall
 5. Foulkes

لی^۱ (۱۹۸۱) اشاره کرده‌اند که حتی بهترین برنامه‌های جانشینی بدون حمایت و دخالت مدیران ارشد سازمان به شکست محکوم است (آگه حمید آبادی، ۱۳۸۹).

۵. عوامل تأثیرگذار بر موفقیت جانشین پروری

کانگر و فولمر (۲۰۰۳) بر این باورند که برنامه‌ریزی جانشین پروری باید با بحث پرورش و آماده‌سازی توان رهبری و مدیریت سازمان در کنار یکدیگر و تحت عنوان مدیریت جانشین پروری بررسی شود. بر اساس این پژوهشها پنج قاعده کلی به این شرح برای موفقیت مدیریت جانشین پروری عرضه شده است: قاعده اول، که قواعد بعدی همه بر آن بنا نهاده می‌شود، تمرکز بر توسعه است. مدیریت جانشین پروری باید سامانه‌ای منعطف و مبتنی بر فعالیتهای توسعه‌ای باشد. هدف این برنامه‌ها، آماده‌سازی نامزدهای جانشینی از طریق شیوه‌های آموزش هنگام کار و فعالیتهایی از قبیل واگذاری اختیار برای تصاحب مشاغل هدف است. قاعده دوم تمرکز بر مشاغل کلیدی است؛ مشاغلی که برای سلامت بلند مدت سازمان لازم است. قاعده سوم آشکارا بودن سامانه و دوری از ابهام است. قاعده چهارم اندازه‌گیری مستمر پیشرفت و دوری کردن از ذهنیت سنتی برنامه‌ریزی جایگزینی است و قاعده پنجم منعطف نگاه داشتن سامانه است.

در یک پژوهش پیمایشی، فریدمن (۱۹۸۶) ویژگیهای سامانه‌های جانشین پروری را با توجه به هفت بعد متمایز توصیف می‌کند؛ این ابعاد رسمیت، سیستم‌های کنترلی، اختصاص منابع، سیستم‌های اطلاعاتی، شاخصهای سیاسی، شاخصهای فنی و نقش کارکنان است. یکی از عوامل اصلی اجرای موفقیت آمیز برنامه‌ریزی جانشینی، اسناد است. حفظ ملزومات، قوانین و مقررات برنامه یکی از اولویتهای برنامه است که باید درمورد آن اندیشید. تدوین و آماده کردن بیانیه وظایف، و برنامه نویسی سیاستهای طرح، ضروری است. اسناد باید قابل درک و روشن باشد و همه احزاب درون سازمان را دخیل کند. مستندسازی در برنامه جانشینی موجب دستیابی به اهداف می‌شود؛ هم‌چنین این برنامه موجب پیگیری طرحها و نتایج و خروجیهای برنامه می‌شود و اصلاحات را در طول برنامه امکانپذیر می‌کند (ولف^۲، ۲۰۰۴؛ راث ول، ۲۰۰۱).

1. Lee

2. Wolf

گرووز^۱ (۲۰۰۷) در یک پژوهش از سی سازمان بزرگ سعی کرده است به ارتباط بین پرورش مدیران و رهبران با جانشین پروری بپردازد. او در جمع‌بندی ادبیات، روشهای ذیل را برای پرورش مدیران پیشنهاد می‌کند: باز خور^۲ ۳۶۰ درجه، مربیگری مدیران ارشد، رابطه منتورینگ، شبکه، مأموریت‌های شغلی و یادگیری از راه انجام دادن. هوانگ (۲۰۰۱) به نقل از پژوهشهای دیگر اجزای اصلی هر برنامه جانشین پروری را به این شرح بیان می‌کند: چشم انداز راهبردی (پاتان، ۱۹۸۶)، راه‌های ارتباطی باز و مؤثر (شولمن^۲، ۱۹۹۱)، حمایت مدیران (ناهورنی^۳، ۱۹۹۲)، روشی سامانمند برای شناسایی نامزدها و تشویق مدیران به ترفیع بهترین کارمندانشان (مک الوین^۴، ۱۹۹۱) و مشارکت، بازخور و اقدام (گتی^۵، ۱۹۹۳) است.

۶. رهبری سازمانی

شناسایی، انتخاب و توسعه رهبران آینده از طریق فرایند برنامه‌ریزی جانشینی، وظیفه اساسی بسیاری از سازمانها است. مراکز در پی برنامه‌ریزی برای تشخیص رهبران با استعداد و با ظرفیت زیاد به ارزیابی می‌پردازند. صلاحیت رهبری، عاملی اساسی در فرایند است. با توجه به تغییر مداوم و پیچیدگی محیط سازمانی امروز، پاسخ رهبری به تغییرات، خرید و فروش پیش بینی نشده، اعتمادسازی و فرهنگ مدیریت از صفات اساسی رهبران آینده است (برونل^۶، ۲۰۰۵). رهبران ارشد سازمانی و مدیر عامل شرکت، مسئولیت موفقیت سازمان و ایجاد کسب و کار درست را به عهده دارند. این مسئولیت به طور کلی اقتصاد را در بر می‌گیرد که به نوبه خود به بهبود و پیشرفت سطح زندگی مردم کمک می‌کند (ویلیامز، ۲۰۰۴؛ چارن^۷، ۲۰۰۵). هنری فورد گفت: "من به دنبال مردان بسیاری هستم که ظرفیت نامحدودی دارند؛ بنابراین چه کاری می‌توان انجام داد". این واقعیتی شناخته

1. Groves
2. Sholman
3. Nahorani
4. McAllen
5. Getti
6. Bronell
7. Charen

شده است که با ظرفیت زیاد برای رهبران، عامل موفقیت از سازمان در آینده است. موفقیت بالقوه سازمانهای ما در گرو عملکرد رهبران و مدیران ارشد است. رهبران پرتوان "می‌دانند که چه کاری را باید انجام داد" و نسبت به اتفاقاتی که می‌افتد، ذهنیت درستی دارند. آنها دیدگاهی دارند که با نفوذ در دیگران و توانایی کنار آمدن با تغییر است به سازمان ارزش می‌دهند؛ هم‌چنین، آنها با وفاداری و صمیمیت در مقابل تعهدات خود ایستادگی می‌کنند (ساراگوسا، ۲۰۰۰).

در فرایند برنامه‌ریزی جانشینی، وابستگی و اعتماد برای موفقیت رهبری آینده و عرضه نتایج قابل سنجش، سنگ بنا است. موفقیت رهبر در برنامه‌های سازمان برای سازمانهایی که دائماً در پی تحقق اهداف راهبردی خود هستند، نشانه خوبی است (لک و وانگ، ۲۰۰۴). ضروریترین وظیفه‌ای که سازمان به عهده دارد اطمینان به با داشتن ظرفیت بسیار رهبران آینده است. شرکتها و سازمانها باید افرادی را شکار کنند که شور و شوق برخورد مثبت با مردم را دارند، و به وظایف و کسب نتایج علاقه‌مندند. دلیل باس، نویسنده آزاد لانس در روچستر هیلز، میشیگان اعلام کرد که ظرفیت سازمان برای شناسایی و پرورش رهبران واقعی می‌تواند عامل موفقیت یا شکست سازمان باشد. رهبری، در بیشتر سازمانها، بخشی مرکزی است که عملکرد را تحریک می‌کند. گرچه بیشتر ما در حال حاضر استعدادها و نبوغ افراد سازمان را باور داریم، رهبران هنوز نقش کلیدی در هدایت و نظارت بر نیروهای جدید، دارند (ناندا و گرویسبرگ و نوهریا، ۲۰۰۴). مدیریت هوشمند آسان نیست و می‌تواند زمانبر باشد با این حال در شناسایی رهبر آینده و آماده سازی او بسیار پرارزش است. آماده سازی و حفظ رهبران آینده سازمان، یکی از عناصر کلیدی تداوم و پایداری کسب و کار در طولانی مدت است (هینن و اونیل، ۲۰۰۴).

۷. راهبرد سازمانی

برنامه‌ریزی جانشینی ابزار مؤثر انتخاب و آماده سازی رهبران با ظرفیت زیاد برای طراحی و تمرین راهبرد سازمانی است. اندرو گارمان، استادیار بهداشت در مدیریت

1. Saragosa

2. Nanda & Groisberg & Nohria

سیستم، مرکز پزشکی دانشگاه راش و همکارانش اظهار کردند: «فرایند جانشینی، روش مؤثری است که ابتدا این پرسش را مطرح می‌کند: سازمان ما چه نوع رهبری را در آینده لازم دارد و پاسخ به این سؤال با این راهبرد شروع می‌شود: مراقبتهای بهداشتی چگونه عرضه می‌شود و عرضه خدمات چه تأثیری می‌تواند داشته باشد» (گارمن و تایلر^۱، ۲۰۰۴). به عقیده گروه مشاوران مدیریت، بزرگترین منبع هر سازمان در آینده، کارکنان آن است. بنابراین، شرکتها باید سامانه مدیریت اجرایی خوب و با کیفیتی داشته باشند که مهارتها و تواناییهای بیشتر مدیران آنها موجب موفقیت سازمان شود. علاوه بر این در نظر سنجی اخیر، که توسط انجمن بین المللی 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، ۲۰۰۶).

برنامه‌ریزی جانشینی یکی از اجزای 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^۲، ۲۰۰۳).

۸. روش شناسی

این پژوهش به منظور دستیابی به اهداف در دو بخش (کیفی و کمی) دنبال شد. در بخش اول با مصاحبه با خبرگان ناجا (بویژه در بخش انتصابات و ترفیعات) و مرور مطالعات و پژوهشها در مورد انواع برنامه‌های جانشین‌پروری در سامانه‌های متوسط و بزرگ تلاش شد شاخصهای کلان، شناسایی و استخراج شود؛ نتیجه مصاحبه‌ها، تحلیل محتوا و بر این اساس تم‌های مورد نظر قاطبه مصاحبه شونده‌گان استخراج شد. در بخش دوم ابعاد و عوامل استخراج شده از مرحله کیفی در قالب پرسشنامه اولیه طراحی شد و به تأیید نخبگان سازمان رسید. این پرسشنامه در مورد یک پیوستار ۶ درجه‌ای (مشابه طیف لیکرت) تعیین کننده نظر نمونه آماری مورد استفاده قرار گرفت. پس از ورود داده‌های

-
1. Garman & Taylor
 2. Kalson
 3. Theme

پرسشنامه‌ها در نرم افزار لیزرل، داده‌ها با استفاده از روشهای تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

نمونه آماری شامل ۶۱۶ نفر از کارشناسان و خبرنگاران ناجا بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از مصاحبه و ابزار پرسشنامه استفاده شد که شامل ۸۹ سؤال شش گزینه‌ای بود.

۸-۱. پایایی و روایی پرسشنامه

در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است؛ بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۸۹ پرسشنامه پیش آزمون، و سپس با استفاده از داده‌ها این پرسشنامه‌ها میزان ضریب پایایی با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای کل سؤالات (روی هم) عدد ۰/۸۱ به دست آمد.

با توجه به اینکه پرسشنامه این تحقیق، محقق ساخت است برای بررسی روایی پرسشنامه به استفاده از نظر نخبگان این حوزه به استانداردسازی پرسشنامه پرداخته شد.

۸-۲. اعتبار عاملی پرسشنامه

با استفاده از تحلیل عاملی می‌توان مشخص کرد که آیا پرسشنامه شاخصهای مورد نظر را اندازه‌گیری می‌کند یا خیر. در تحلیل عاملی باید سؤالاتی که برای ارزیابی هر شاخص یا صفت خاص طرح شده است بار عاملی مشترک داشته باشد. این پرسشنامه شامل ۸۹ سؤال است که شش عامل کلی زیر را مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهد:

انعطاف استراتژی کلان، حمایت از کم و کیف و چگونگی اجرای برنامه، انگیزش مشارکتی، ضمانت التزام اجرای برنامه، سرمایه سازمانی (تفاوت روشهای موجود با روشهای مطلوب)، آمادگی ناجا برای استقرار برنامه.

۹. ویژگیهای پاسخدهندگان

۹-۱. سن و سابقه خدمتی

در جدول زیر ویژگیهای توصیفی سن و سابقه خدمتی شرکت‌کنندگان عرضه شده است. با توجه به نتایج جدول زیر، حداقل و حداکثر سن به ترتیب برابر با ۲۵ و ۵۸ سال

گزارش شده است. میانگین سن شرکت کنندگان در حدود ۴۵,۵ سال و بیشترین فراوانی (۷۸ مورد) ۵۰ سال بوده است. نتایج جدول حاکی است که میانگین سابقه خدمتی ایشان نزدیک به ۲۵ سال بوده که خود نشانه‌ای گویا از این است که نمونه مورد مطالعه حاضر با تجربه بوده است به طوری که بیشترین فراوانی (۹۱ مورد) سابقه ۲۹ سال را گزارش کرده‌اند.

جدول (۱): آمار فراوانی سن و سابقه خدمتی پاسخ دهندگان

متغیر	تعداد	میانگین	حداقل	حداکثر
سن	۵۷۶	۴۵-۴۸	۲۵,۰۰	۵۸,۰۰
سابقه خدمتی	۵۶۹	۲۴,۹۳	۲,۰۰	۳۹,۰۰

۲-۹. سطح تحصیلات

در جدول زیر میزان تحصیلات شرکت کنندگان در مقاطع گوناگون تحصیلی از کاردانی تا دکتری عرضه شده است. با توجه به نتایج در جدول بیش از ۴۰ درصد دارای مدرک کارشناسی هستند. میزان شرکت کنندگان با مدرک کاردانی و کارشناسی ارشد کمی بیش از ۲۰ درصد بوده است. لازم به توضیح است ۱۷ نفر از ایشان دارای مدرک دکتری بوده‌اند.

جدول (۲): آمار فراوانی و درصد سطح تحصیلات شرکت کنندگان در پژوهش

میزان تحصیلات	فراوانی	درصد
کاردانی	۱۴۷	۲۴
کارشناسی	۲۷۰	۴۴,۰۵
کارشناسی ارشد	۱۵۵	۲۵,۲۸
دکتری	۱۷	۲,۷۷
نامشخص	۲۴	۳,۹۲

۳-۹. تحلیل عاملی اکتشافی

مفروضات تحلیل عاملی اکتشافی بررسی شد که نتایج آن در جدول ذیل عرضه شده

است:

جدول (۳): آزمون کرویت بارتلت و آماره KMO در خصوص پرسشنامه جانشین پروری

آماره KMO	آماره کرویت بارتلت	عامل
۰/۸۵۲۳	۱۰۸۲۹/۴ (df=۲۵۳ P=۰/۰۱)	انعطاف استراتژی کلان
۰/۸۷۲۱	۱۲۸۹۰/۲۴ (df=۲۳۲ P=۰/۰۱)	انگیزش مشارکتی
۰/۸۵۱۲	۱۳۲۳۰/۵۱ (df=۲۳۸ P=۰/۰۱)	انگیزش مشارکتی
۰/۸۸۵۱	۱۳۶۳/۴ (df=۳۱۵ P=۰/۰۱)	چگونگی اجرا
۰/۸۸۵۱	۱۳۶۳۷/۴ (df=۳۱۵ P=۰/۰۱)	ضمانت اجرایی
۰/۸۳۷۵	۱۳۱۰۱/۲۹ (df=۲۹۱ P=۰/۰۱)	آمادگی سازمانی
۰/۷۸۹۳	۱۳۹۶۱/۷۸ (df=۲۷۰ P=۰/۰۱)	سرمایه سازمانی

با توجه به اعداد و ارقام جدول (۳) آزمون کرویت بارتلت در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار، و نیز آماره KMO در سطح مطلوب گزارش شده است. تحلیلهای مربوط به ماتریس همبستگی رتبه‌ای (پلی کریک) انجام شد و هم‌چنین از شیوه کمترین مربعات غیر وزنی در استخراج عوامل و چرخش وریماکس سطری به منظور ساده سازی ساختار عاملی بهره برده شده است. با توجه به نتایج تحلیل عامل اکتشافی نامهای پویایی سازمان، تصمیم‌گیری مشارکتی، تفکیک اقتضایی صف و ستاد و ارتقا بدون مزایای مالی به عنوان گویه‌های **انعطاف راهبردی کلان**، عوامل سرمایه فردی (مهارتی)، مسیرهای متعدد ارتقا و علاقه‌مندی به رشد و شفافیت طرح به عنوان گویه‌های **انگیزش مشارکتی**، عوامل مبتنی بر شایسته‌سالاری، تغییر نرم و غیر ضربتی و مخفی بودن کلیت طرح به عنوان گویه‌های **چگونگی اجرا**، عوامل حمایت فرماندهی عالی، روند انتصابات خارجی و توانمندی کارکنان به عنوان گویه‌های **ضمانت اجرایی**، عوامل نیاز محسوس به جانشین‌پروری، مناصب رسمی جانشینی و فرهنگ واگذاری اختیار و دسترسی به منابع به عنوان گویه‌های **آمادگی سازمانی**، عوامل تعیین مناصب کلیدی، (خزانه استعداد) آموزش و توسعه توانمندی و ارزشیابی و انتصاب به عنوان گویه‌های **سرمایه سازمانی** در نظر گرفته شد. واریانس عوامل ذکر شده بیش از ۳۰ درصد بوده است.

۹-۴. تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول و مرتبه دوم

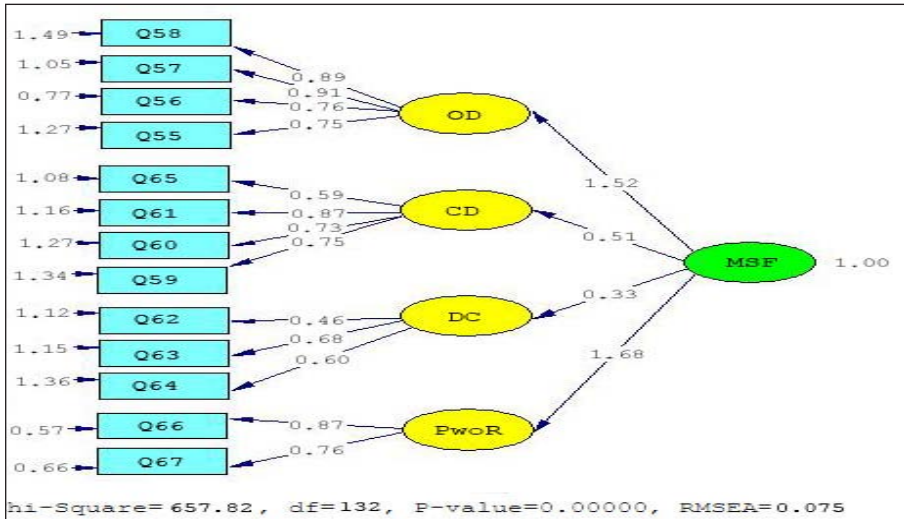
۹-۴-۱. انعطاف راهبردی کلان

بارهای عاملی، ضریب تعیین و آماره t هر گویه در این تحلیل در جدول زیر عرضه شده است:

جدول (۴): بارهای عاملی، ضریب تعیین و آماره t تحلیل عامل تأییدی انعطاف راهبردی کلان

عاملها	گویههای انعطاف استراتژی کلان	بار عاملی	ضریب تعیین	آماره t
پویایی سازمان	تصمیم‌گیریهای گروهی مبتنی بر اقتضای زمانی گرفته می‌شود.	۰/۹۳	۰/۴۸	۲۱/۳۰
	تصمیم‌گیری در سازمان بیشتر قائم به جمع است تا فرد	۰/۷۷	۰/۴۵	۶۶/۵۹
	اگر رئیس نباشد بعضی از تصمیمات مهم رو نمی‌شه گرفت.	۰/۷۶	۰/۴۴	۱۹/۴۴
تصمیم‌گیری مشارکتی	روشهای جاری رو متناسب با نیاز اصلاح می‌کنیم.	۰/۸۲	۰/۳۴	۱۷/۳۳
	کسی به تنهایی مسئولیت تصمیمات را به عهده نمی‌گیرد.	۰/۷۸	۰/۳۶	۴۵/۶۶
	تصمیم در جمع به نتیجه بهتری منجر می‌شود.	۰/۹۶	۰/۳۷	۳۴/۲۵
	افراد شرکت‌کننده در تصمیم‌گیری با هم مشارکت می‌کنند.	۰/۵۳	۰/۳۵	۳۵/۵۶
تفکیک اقتضای صف و ستاد	تصمیم‌گیری فردی زودتر و راحت انجام میشه.	۰/۴۹	۰/۳۱	۳۸/۶۷
	عملیات و صف ما مشکلات بیشتری داره، تقاضای کمتر.	۰/۵۸	۰/۴۴	۳۸/۶۴
	جانشین در بعضی مواقع در عملیات حضور پررنگتری هم داره.	۰/۶۷	۰/۲۹	۱۹/۵۶
ارتقا بدون مزیت مالی	فضای عملیات پیچیده‌گیش بیشتره، مناصب حساستری هم داره.	۰/۶۶	۰/۴۲	۴۵/۸۹
	باید تغییر رو به صورت مرحله‌بندی و مرحله ای انجامش داد، اول صف	۰/۷۵	۰/۳۷	۴۳/۸۷
	اگر هم پول بدیم هم ارتقا، می‌روند دنبال رئیس شدن.	۰/۷۴	۰/۳۹	۴۷/۶۵

شاخصهای تحلیل عاملی مرتبه دوم نشان‌دهنده برازش کاملاً مطلوب داده‌ها با الگو است؛ بدین معنی که خرده مقیاسهای پویایی سازمان، تصمیم‌گیری مشارکتی، تفکیک اقتضایی عملیات و ستاد، ارتقا بدون مزیت مالی خود تشکیل دهنده سازه مکنون دیگری به نام انعطاف راهبردی کلان است. در شکل زیر نیز بارهای عاملی هر خرده مقیاس و گویههای سازنده آن عرضه شده است:



شکل (۱): بارهای عاملی خرده مقیاسهای تحلیل عاملی مرتبه دوم سازه انعطاف راهبردی کلان

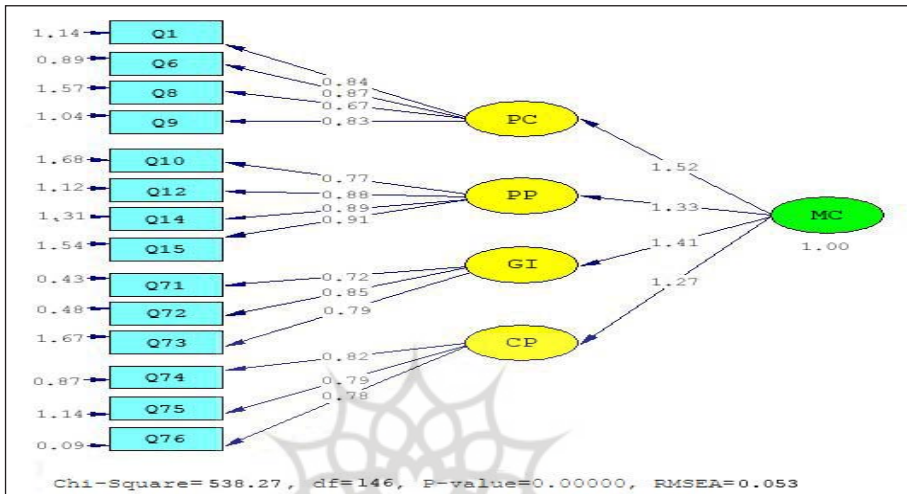
۹-۴-۲. انگیزش مشارکتی

بارهای عاملی، ضریب تعیین و آماره t هر گویه در این تحلیل در جدول (۵) عرضه شده است:

جدول (۵): بارهای عاملی، ضریب تعیین و آماره t تحلیل عاملی تأییدی انگیزش مشارکتی

عاملها	گویه‌های انگیزش مشارکتی	بار عاملی	ضریب تعیین	آماره t
سرمایه فردی (مهارتی)	فرد باید خودش را با آموزش تجهیز کنه؛ این برنامه هر روزش بشه.	۰/۵۹	۰/۸۵	۱۹/۵۰
	آموزشهای دوره‌ای سازمان (+ طولی و عرضی) کافی نیست.	۰/۶۹	۰/۲۸	۱۹/۰۷
	آموزشهای مدیریتی + آموزش تخصصی به منظور غنی سازی شغلی لازمه.	۰/۸۰	۰/۴۳	۱۸/۱۴
	دوره دافوس باید کاربردی تر بشه، مسائل مربوط به عملیات را اضافه بگه.	۰/۶۸	۰/۹۷	۱۵/۲۰
مسیرهای متعدد ارتقاء	سازمان امکان بررسی مشاغل بالاتر از جایگاه فرد را به وی نمی دهد.	۰/۷۷	۰/۱۵	۲۰/۳۴
	وقتی می بینه زیرمجموعش دارن رشد می کنن، باید خودش هم بتونه.	۰/۵۷	۰/۴۷	۱۲/۸۰
	احساس دورافتادگی و اینکه دیگه مورد توجه سازمان نیست نداشته باشه.	۰/۹۳	۰/۶۴	۲۰/۷۵
علاقه - مندی به رشد	پرستل از فعالیت خود احساس خوبی دارنند و روحیه افراد نسبتاً خوب است.	۰/۹۰	۰/۴۸	۱۲/۴۱
	افراد انگیزه رشد تا عالی ترین مقام سازمانی را داشته و رشد نهادینه شده.	۰/۸۰	۰/۴۶	۲۱/۹۶
	رشد صرفاً منوط به ارتقای درجه نیست؛ ارتقاءی کیفیت هم نقش مهمی دارد.	۰/۴۸	۰/۲۴	۷۱/۱۳
شفافیت طرح	سرمایه گذاری در مسیر رشد بهترین گزینه خدمت در ناجاست.	۰/۶۳	۰/۲۸	۵۱/۱۵
	نبودن شفافیت طرح، مانع اجرای برنامه جانشین پروری در سازمان است.	۰/۶۶	۰/۲۲	۴۲/۱۴
	طرح شفاف باعث ایجاد روحیه همکاری می شه.	۰/۶۳	۰/۷۸	۱۶/۴۰
	طرح شفاف نتایج رو برای همه ملموس می کنه.	۰/۴۵	۰/۱۶	۷۱/۹۹

شاخصهای تحلیل عاملی مرتبه دوم نشاندهنده برازش کاملاً مطلوب داده‌ها با الگو است؛ بدین معنی که خرده مقیاسهای سرمایه فردی (مهارتی)، مسیرهای متعدد ارتقا، علاقه-مندی به رشد و شفافیت طرح خود تشکیل دهنده سازه مکنون انگیزش مشارکتی است. در شکل (۲) نیز بارهای عاملی هر خرده مقیاس و گویه‌های سازنده آن عرضه شده است:



شکل (۲): بارهای عاملی خرده مقیاسهای تحلیل عاملی مرتبه دوم سازه انگیزش مشارکتی

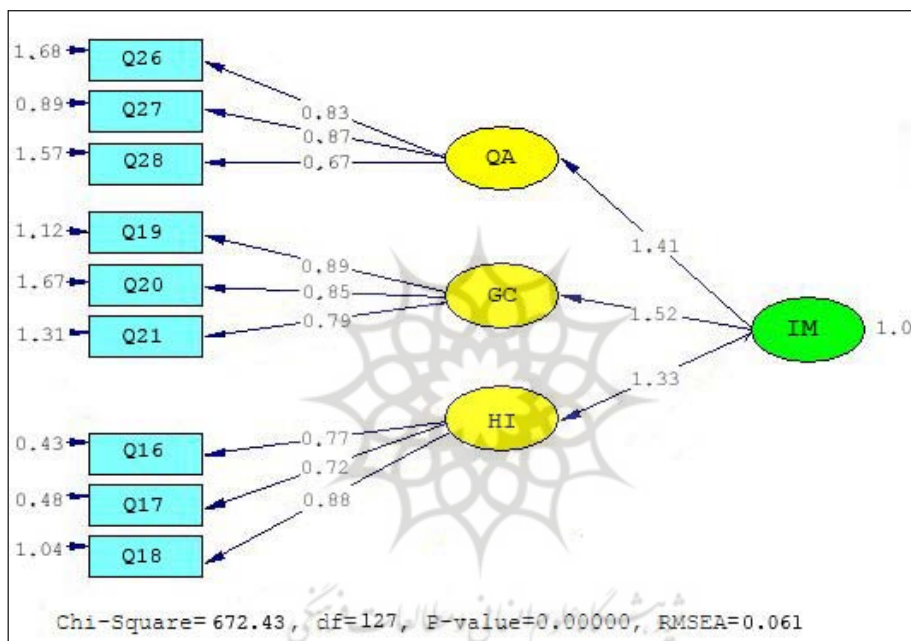
۹-۴-۳. چگونگی اجرا

بارهای عاملی، ضریب تعیین و آماره t هر گویه در این تحلیل در جدول زیر عرضه شده است:

جدول (۶): بارهای عاملی، ضریب تعیین و آماره t تحلیل عاملی تأییدی چگونگی اجرا

عاملها	گویه‌های چگونگی اجرا	بار عاملی	ضریب تعیین	آماره t
مبتنی بر شایسته‌سالاری	اگر مبتنی بر شایسته‌سالاری باشه، خودش یه فرصته برای افزایش روحیه.	۰/۳۹	۰/۹۳	۱۸/۷۵
	شایسته‌سالاری یعنی اینکه بعد از تلاش، شفاف ببینی کی چی کار کرده.	۰/۷۸	۰/۴۸	۱۲/۹۰
	انتخابها در سازمان بر مبنای شایسته‌سالاری است.	۰/۸۷	۰/۴۳	۱۵/۶۶
تغییر نرم و غیرضربتی	باید تدریجی کار رو پیش برد که برای همه جا بیفته.	۰/۹۹	۰/۲۴	۲۰/۸۰
	اگر دفعی باشه هم مقاومت بیشتره، هم معایب بیشتری کار لوٹ می‌کنه.	۰/۹۰	۰/۵۵	۸۱/۵۳
	تدریجی نباشه فشارها باعث می‌شه از اجرا صرف نظر کنیم.	۰/۸۰	۰/۸۳	۵۱/۶۶
مخفی کردن کلیات طرح	طرح باید مخفی باشه، آبروی آدم‌ها در میانه، شاید طرف رو نخوان.	۰/۰۵	۰/۱۵	۳۳/۸۸
	آشکار بودن کلیت برنامه نماد حرکت در سازمان مشوق انگیزه و روحیه.	۰/۹۶	۰/۲۵	۲۲/۴۵
	برنامه باید در کلیات آشکار و در جزئیات و فرایندها مخفی باشه.	۰/۷۸	۰/۱۶	۱۸/۶۰

نتایج جدول حاکی است که تمامی شاخصها در حد بسیار مطلوب گزارش شده است و الگو با داده‌ها برازش بسیار خوبی دارد و این بیانگر همسو بودن گویه‌ها با سازه نظری است. شاخصهای تحلیل عاملی مرتبه دوم نشان‌دهنده برازش کاملاً مطلوب داده‌ها با الگو است؛ بدین معنی که خرده مقیاسهای مبتنی بر شایسته‌سالاری، تغییر نرم و غیرضررتی و مخفی بودن کلیت طرح خود تشکیل دهنده سازه مکنون چگونگی اجرا است. در شکل زیر نیز بارهای عاملی هر خرده مقیاس و گویه‌های سازنده آن عرضه شده است:



شکل (۳): بارهای عاملی خرده مقیاس‌های تحلیل عاملی مرتبه دوم سازه چگونگی اجرا

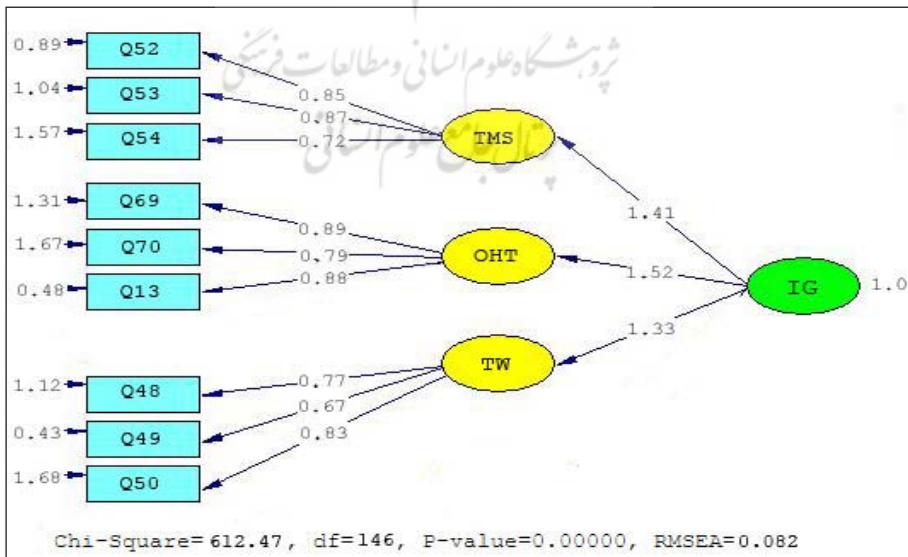
۹-۴-۴. ضمانت اجرایی

بارهای عاملی، ضریب تعیین و آماره t هر گویه در این تحلیل در جدول زیر عرضه شده است:

جدول (۷) ک بارهای عاملی، ضریب تعیین و آماره t تحلیل عاملی تأییدی ضمانت اجرایی

عاملها	گویه‌ها	بار عاملی	ضریب تعیین	آماره t
حمایت فرماندهی	اگر حمایت مستقیم فرماندهی پشت هر طرح باشه، حتماً نتیجه می‌ده.	۰/۶۵	۰/۷۳	۹۰/۰۵
	حمایت مستقیم یعنی اینکه دائم از معاونتها باز خورد بگیره و کنترل کنه.	۰/۸۹	۰/۶۰	۴۰/۱۲
	فرماندهان و مدیران ارشد از اجرای کامل برنامه حمایت می‌کنند.	۰/۹۱	۰/۸۳	۲۷/۱۵
انتصابات خارجی	به رغم مناسبات سازمانی، برنامه بلندمدت با موفقیت به اجرا درمی‌آید.	۲/۰۷	۰/۶۶	۲۰/۲۸
	بعد از یه مدت مقاومت خودشون هم دیگه فشار نمی‌آرن برای انتصاب.	۰/۶۶	۰/۶۳	۲۰/۶۶
	فرماندهان و مدیران ارشد پرورش نیروی داخلی را ترجیح می‌دهند.	۰/۵۸	۰/۶۴	۳۹/۴۵
توانمندی	تمام عوامل دست‌اندرکار توانمندی لازم استقرار برنامه را دارند.	۰/۴۶	۰/۵۷	۱۹/۴۸
	مدیران و فرماندهان توانایی مربیگری و انتقال تجربیات را دارند.	۰/۸۵	۰/۶۷	۴۱/۱۵
	مجریان برنامه باید آموزش ببینند؛ برنامه اصولی تدوین و اجرا بشه.	۰/۳۹	۰/۵۵	۲۸/۳۵

نتایج جدول حاکی است که تمامی شاخصها در حد بسیار مطلوب گزارش شده است و الگو با داده‌ها برازش بسیار خوبی دارد و این بیانگر همسو بودن گویه‌ها با سازه نظری است. شاخصهای تحلیل عاملی مرتبه دوم نشان‌دهنده برازش کاملاً مطلوب داده‌ها با الگو است؛ بدین معنی که خرده مقیاسهای حمایت فرماندهی عالی، روند انتصابات خارجی، توانمندی کارکنان خود تشکیل دهنده سازه مکنون ضمانت اجرایی است. در شکل (۴) نیز بارهای عاملی هر خرده مقیاس و گویه‌های سازنده آن عرضه شده است:



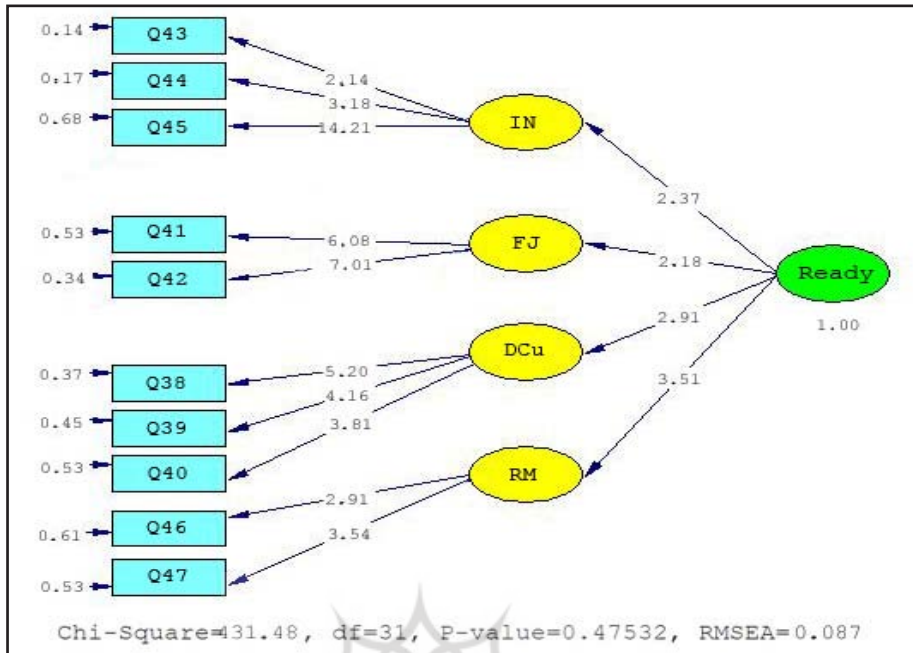
شکل (۴): بارهای عاملی خرده مقیاسهای تحلیل عاملی مرتبه دوم سازه ضمانت اجرایی

بارهای عاملی، ضریب تعیین و آماره t هر گویه در این تحلیل در جدول زیر عرضه شده است:

جدول (۸) ک بارهای عاملی، ضریب تعیین و آماره t تحلیل عاملی تأییدی آمادگی سازمان

آماره t	ضریب تعیین	بار عاملی	گویه‌ها	عاملها
۲/۷۵	۰/۴۶	۰/۶۹	اولویت اجرای برنامه در سازمان در صف و عملیات کاملاً محرز است.	نیاز به جانشین‌پروری
۲/۷۰	۰/۵۴	۰/۸۸	مدیران میانی و عالی قائل به نیاز به برنامه جانشینی هستند.	
۲/۷۶	۰/۱۵	۰/۴۹	با توجه به شکاف مدیریتی موجود نیاز به برنامه خیلی محسوسه.	
۲/۸۱	۰/۷۰	۰/۹۹	بیشتر مناصب حساس و کلیدی، ردیف رسمی تعریف شده جانشینی دارد.	مناصب رسمی
۲/۷۸	۰/۷۸	۰/۴۵	اعتقال لازم در تعیین بودجه و ردیف رسمی برای مناصب جدید هست.	
۲/۶۷	۰/۵۶	۰/۶۸	فرهنگ واگذاری اختیار در تمام رده‌ها هست.	فرهنگ واگذاری اختیار
۲/۷۰	۰/۶۷	۰/۶۵	اثر بخشی واگذاری اختیار به نسبت آموزش و توسعه شغلی بیشتر است.	
۲/۶۱	۰/۱۵	۰/۳۷	روشهای غنی‌سازی و گردش شغلی در سازمان نهادینه شده است.	
۲/۴۱	۰/۲۷	۰/۴۶	سازمان در حال حاضر عزم تخصیص منابع برای جانشین‌پروری روداره.	دسترسی به منابع
۲/۲۸	۰/۶۶	۰/۵۱	تمام منابع لازم اجرا و استقرار برنامه هست.	

نتایج جدول حاکی است که تمامی شاخصها در حد بسیار مطلوب گزارش شده است و الگو با داده‌ها برازش بسیار خوبی دارد و این بیانگر همسو بودن گویه‌ها با سازه نظری است. شاخصهای تحلیل عاملی مرتبه دوم نشان‌دهنده برازش کاملاً مطلوب داده‌ها با الگو است؛ بدین معنی که خرده مقیاسهای نیاز محسوس به جانشین‌پروری، مناصب رسمی جانشینی، فرهنگ واگذاری اختیار، دسترسی به منابع خود تشکیل دهنده سازه مکنون آمادگی سازمان است. در شکل زیر نیز بارهای عاملی هر خرده مقیاس و گویه‌های سازنده آن عرضه شده است:



شکل (۵): بارهای عاملی خرده مقیاسهای تحلیل عاملی مرتبه دوم سازه آمادگی سازمان

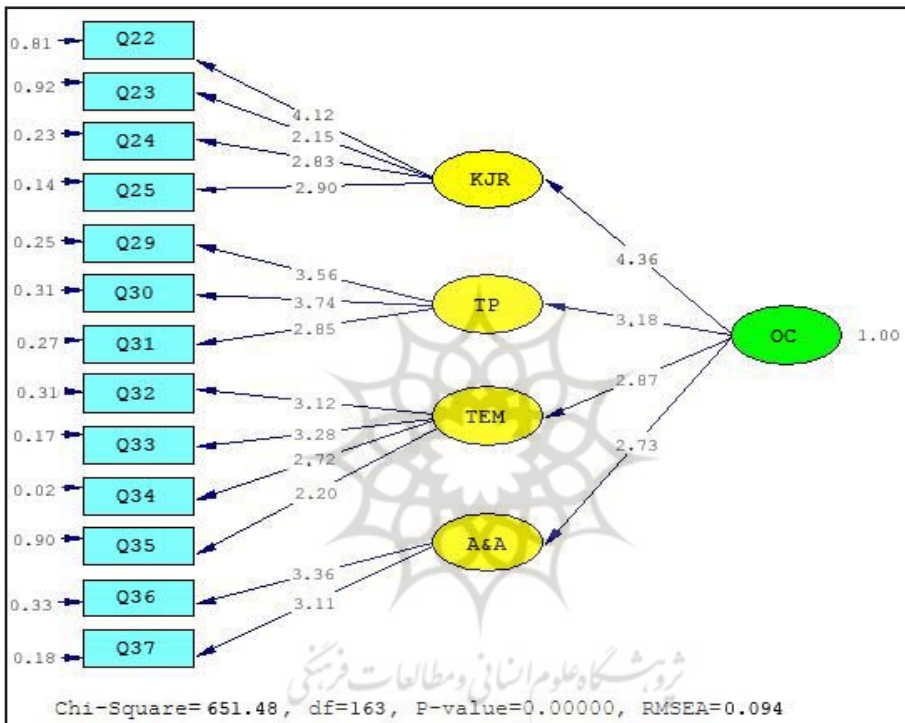
۹-۴-۶. سرمایه سازمانی

بارهای عاملی، ضریب تعیین و آماره t هر گویه در این تحلیل در جدول زیر ارائه شده است:

جدول (۹) ک بارهای عاملی، ضریب تعیین و آماره t تحلیل عاملی تأییدی سرمایه سازمانی

عاملها	گویه‌ها	بار عاملی	ضریب تعیین	آماره t
تعیین مناصب کلیدی	تشخیص مشاغل مبتنی بر تاریخچه و دسترسی به اطلاعات آسان است.	۰/۲۵	۰/۶۵	۳۰/۵۴
	شناسایی مشاغل با استناد به میزان تأثیر در دستیابی به اهداف شدنی.	۰/۳۱	۰/۶۰	۲۵/۹۹
	شناسایی مشاغل کلیدی با استناد به اهمیت و تبعات تصمیمات شدنی.	۰/۷۶	۰/۶۱	۴۲/۳۴
خرزانه استعداد	شناسایی مشاغل کلیدی از نظر فرمانده محترم نیرو و یا سایر فرماندهان.	۰/۴۵	۰/۲۵	۲۵/۹۰
	ارتقای افراد به خزانه استعداد باید با بهره از ارزیابی ۳۶۰ انجام شود. در استفاده از نظر مافوق، همترازان و زیردستان برای ارزیابی موافقیم.	۰/۳۴	۰/۶۶	۲۶/۶۰
آموزش و توانمند سازی	مهمترین عامل انتخاب خزانه ارزیابی و ریز نمره عملکرد فرد است.	۰/۳۷	۰/۶۳	۲۵/۵۵
	همراستایی آموزش و اهداف برنامه با لحاظ پاداش مالی بهتر محقق می‌شود.	۰/۴۸	۰/۵۵	۲۷/۱۸۳
	همراستایی آموزش و اهداف برنامه با پاداش غیرمالی بهتر محقق می‌شود.	۰/۳۹	۰/۴۵	۲۹/۳۰
ارزشیابی و انتصاب	سازمان با استفاده از سامان، نیازهای آموزشی را پیگیری می‌کند.	۰/۵۶	۰/۵۶	۲۰/۴۰
	برنامه آموزشی در راستای علاقه‌مندی و مسیر شغلی فرد طراحی می‌شود.	۰/۶۵	۰/۶۰	۲۰/۲۵
	ارزشیابی ابزاری برای بررسی همراستایی آموزش و مسیر شغلی.	۰/۶۹	۰/۴۳	۲۷/۵۵
	نتایج ارزیابی با روشهای مؤثر به صورت شفاف در اختیار افراد است.	۰/۴۸	۰/۶۴	۳۱/۴۷

شاخصهای تحلیل عاملی مرتبه دوم نشاندهنده برازش کاملاً مطلوب داده‌ها با الگو است؛ بدین معنی که خرده مقیاسهای تعیین مناصب کلیدی، خزانه استعداد، آموزش و توسعه توانمندی، ارزشیابی و انتصاب خود تشکیل دهنده سازه مکنون سرمایه سازمانی (جانشین‌پروری) است. در شکل (۶) نیز بارهای عاملی هر خرده مقیاس و گویه‌های سازنده آن عرضه شده است:



شکل (۶): بارهای عاملی خرده مقیاسهای تحلیل عاملی مرتبه دوم سازه سرمایه سازمانی

در جدول (۱۰) ماتریس همبستگی و واریانس-کوواریانس متغیرهای مکنون (درونزا و برونزا) پژوهش نمایش داده شده است. در این جدول ضرایب کوواریانس بین متغیرهای مکنون هم‌چنین ضرایب همبستگی و معناداری آنها به تفکیک متغیرهای درونزا و برونزا نیز عرضه شده است.

جدول (۱۰) ماتریس همبستگی و واریانس - کوواریانس متغیرهای مکنون

عوامل	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)	(۶)	(۷)
انعطاف استراتژی کلان	۰/۹۳	۰/۶۶	۰/۵۱	۰/۵۶	۰/۵۷	۰/۲۳	۰/۸۱
انگیزش مشارکتی	۰/۷۸	۰/۹۶	۰/۷۳	۰/۶۶	۰/۶۸	۰/۳۷	۰/۷۶
چگونگی اجرا	۰/۷۹	۰/۷۶	۱	۰/۳۴	۰/۷۹	۰/۳۴	۰/۶۰
ضمانت اجرا	۰/۸۸	۰/۶۵	۰/۳۳	۱	۰/۸۰	۰/۸۸	۰/۴۳
آمدگی سازمان	۰/۶۸	۰/۲۳	۰/۹۲	۰/۴۳	۰/۹۹	۰/۷۷	۰/۲۲
سرمایه سازمانی	۰/۷۰	۰/۶۹	۰/۷۴	۰/۴۸	۰/۷۶	۱	۰/۷۴

با توجه به اعداد و ارقام، تمامی همبستگی‌ها از نظر آماری معنادار گزارش شده و این معناداری همبستگی نشانگری از وود رابطه خطی بین متغیرهای مکنون است.

۱۰. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

عوامل مؤثر در استقرار برنامه جانشین‌پروری را در عواملی نظیر شفافیت و انعطاف در استراتژی کلان ناجا، سرمایه سازمان در خصوص استقرار برنامه نظیر روشهای موجود جانشینی، شیوه‌های شناسایی مشاغل کلیدی، روشهای ارزیابی و انتخاب، تشکیل خزانه استعداد و ارزشیابی و انتصاب، چگونگی اجرا، ضمانتهای اجرایی، انگیزش مشارکت کارکنان در اجرای برنامه باید شناسایی کرد که در طراحی سؤالات مصاحبه و نهایتاً پرسشنامه و سنجش الگو این عوامل مورد توجه قرار گرفت. بدیهی است این عوامل می‌تواند در نقش متغیرهای مکنون و مستقل تا حدودی تعیین کننده میزان آمدگی سازمان برای استقرار برنامه جانشین‌پروری (متغیر وابسته) قلمداد شود.

با توجه به نتایج تحلیل عامل اکتشافی برای سازه جانشین‌پروری عوامل انعطاف راهبردی کلان، انگیزش مشارکتی، چگونگی اجرا، ضمانت اجرایی، آمدگی سازمانی و سرمایه سازمانی نامگذاری شد. واریانس استخراج شده این عوامل از ۶۰ درصد بیشتر گزارش شده است. با توجه به مبانی نظری، جانشین‌پروری به صورت مستقیم و غیرمستقیم با عوامل یاد شده در محیط کاری می‌پردازد. نتایج تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول و دوم جانشین‌پروری با عاملهای شناسایی شده حاکی است که تمامی عاملها در حد مطلوب، و بیانگر همسو بودن گویه‌ها با سازه نظری است و خرده مقیاسها تشکیل دهنده سازه مکنون جانشین‌پروری در ناجا است.

منابع فارسی

۱. ابوالعالایی بهزاد، غفاری عباس (۱۳۸۴). مدیران آینده، مبانی نظری و تجارت علمی برنامه‌های استعداد یابی و جانشین‌پروری مدیران، تهران: انتشارات مدیریت صنعتی.
۲. احمدوند علی محمد، یاوری بافقی امیرحسین (۱۳۸۷). الگوی توسعه منابع انسانی در پلیس جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه دانش انتظامی، بهار، شماره ۳۷ ص ۹-۳۲. تهران: دانشگاه علوم انتظامی.
۳. آگه حمید آبادی، زهرا (۱۳۸۹). ارائه مدل ریاضی جانشینی مدیران میانی فرماندهی انتظامی استان خوزستان، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه علوم انتظامی.
۴. بوئر جوزف (۱۳۸۶). نشریه میثاق مدیران شماره ۲۹ دی ماه.
۵. جهانبازی، افشین (۱۳۸۲). طراحی مدل تصمیم‌گیری مناسب جهت انتخاب مدیران در سازمان حمل و نقل کشور (رویکرد فازی). پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تهران - مدیریت صنعتی.
۶. حسینیان، شهامت، آگه حمید آبادی، زهرا (۱۳۸۹). ارائه مدل ریاضی جانشینی مدیران، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال چهارم، ش ۱۴، زمستان.
۷. حسینیان، شهامت (۱۳۸۲). کاربرد الگوی ریاضی در تصمیم‌سازی نظام جانشینی مدیریت ناجا، پایان نامه دکتری، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
۸. عیدی، اکبر، دیانتی، محمد (۱۳۸۷). مراکز ارزیابی روش نوین جانشین‌پروری، <http://www.aftab.ir>
۹. عربیون، ابوالقاسم، شریعتی، محمدتقی (۱۳۸۶). شیوه انتخاب و انتصاب مدیران واحدهای تحقیقاتی با تاکید بر جهاد سازندگی، فصلنامه علمی پژوهشی (پژوهش و سازندگی در زارعت و باغبانی) شماره ۳ (پی آیند ۷۶)، تهران: وزارت جهاد کشاورزی.

1. Byham W. C. (2002). A new look at succession management. Ivey Business Journal, May/June 2002, 66,5.
2. Conger, J., Fulmer, R. (2003). Developing your leadership pipeline. Harvard Business Review, vol. 81, 12, 76.
3. Friedman, S. D. (1986). Succession Planning in Large Corporations: Characteristics and Correlates of Performance. Human Resource Management, 25, No.2. 191.
4. Getty, C. (1993). Planning Successfully for Succession Planning. Training and Development, Vol. 47, 11, 31.
5. Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. Journal of Management Development, 26, 3, 239.
6. Huang, T. (2001). Succession Management Systems and Human Resource Management Outcomes. International Journal of Manpower, 22, 8, 736.
7. Rothwell, W. J. (2005). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and
8. pany's Future. Personnel Administrator, 32, 9, 101.
9. Taylor, T., McGraw, P. (2004). Succession Planning Practices in Australian Organizations. International Journal of Manpower, 25, 8, 741.



شروېشگاه علوم انساني و مطالعات فرهنگي
پرتال جامع علوم انساني