

طراحی و آزمون مدل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی در مؤسسات عالی حسابداری ناظر بر مالیه عمومی با رویکرد آمیخته (مورد مطالعه: دیوان محاسبات کشور)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۳/۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۵/۲۲

■ خسرو زیباکردار^۱

■ علیرضا امیرکبیری^۲

■ عادل آذر^۳

■ فریده حق‌شناس^۴

چکیده:

دیوان محاسبات کشور به منظور ایفای وظائف خطیر نظارتی خود در آینده و در انطباق با تغییرات و تحولات موصوف و پیشبرد اهداف خود، نیازمند برنامه‌ای جامع و کامل در زمینه تأمین نیروی انسانی کارآمد با توانمندی‌های مورد نیاز در حوزه‌های مختلف فنی، تخصصی و رسیدگی است. به دلیل حوزه‌های متفاوت کاری، اولویت‌های متغیر، حجم قابل توجه امور حسابداری، تفاوت زیاد در پیچیدگی و فراوانی موضوعات قابل بررسی در دستگاه‌های تحت رسیدگی، پیاده نمودن مدل جانشین‌پروری که تأمین‌کننده اهداف یاد شده در دیوان محاسبات کشور باشد، ضرورت دارد. مطالعه حاضر به دنبال طراحی و آزمون مدلی در زمینه جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی در این سازمان به عنوان مؤسسه عالی حسابداری ناظر بر مالیه عمومی می‌باشد. این پژوهش در راستای گردآوری و تحلیل داده‌های خود از روش‌شناسی آمیخته (کیفی و کمی) استفاده نموده است. در بخش کیفی به منظور گردآوری داده‌های تحقیق از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و نظرات ۱۱ تن از مدیران، معاونین و مشاورین خبره در دیوان محاسبات کشور و دفاتر زیرمجموعه آن استفاده گردید و این نظرات مبتنی بر روش تحلیل مضمون در نرم افزار مکس کیودا (MAXQDA) تحلیل گردید. به علاوه، داده‌های مربوط به بخش کمی نیز مبتنی بر نظرات نمونه‌ای ۳۰۶ تایی از کارکنان دیوان محاسبات کشور گردآوری و مبتنی بر روش مدلسازی معادلات ساختاری در نرم افزار ایموس تحلیل گردید. مبتنی بر نتایج نهایی حاصل شده از دو بخش کیفی و کمی پژوهش، مدل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی در دیوان محاسبات کشور در بردارنده ۱۲ مؤلفه کلی می‌باشد که در قالب ۵ بعد، قابل دسته‌بندی هستند. ابعاد نهایی این مدل یا نظام، شامل

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول). ایمیل:

ali.amirkabiri@iauctb.ac.ir

۳. دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۴. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

ساختار بندی، سیاست‌گذاری، تعیین خط مشی و برنامه‌ریزی، سنجش و ارزیابی کاندیداها، توانمندسازی و توسعه کاندیداها و بررسی اثربخشی برنامه‌ها بوده و سه مؤلفه کلیدی مدل نیز شامل ویژگی‌های فردی منابع انسانی، توانمندی‌های اخلاقی منابع انسانی و کیفیت و کمیت آموزش منابع انسانی می‌باشد. مبتنی بر مدل ارائه شده در این مطالعه مدیران و تصمیم‌گیران در دیوان محاسبات کشور قادر خواهند بود تا به شیوه‌ای مؤثرتر و نظام‌مندتر الگوی جانشین‌پروری را در سازمان ایجاد نموده و توسعه بخشند.

کلمات کلیدی: جانشین‌پروری، مؤسسات عالی حسابرسی، دیوان محاسبات کشور، سرمایه‌های انسانی، رویکرد آمیخته.

مقدمه

امروز و برخلاف جریان سیستم‌های سازمانی سنتی، به دلیل پیچیدگی‌های عملیاتی سازمان‌ها و به تبع آن پیچیدگی روزافزون مشاغل سازمانی، استراتژی‌های حفظ و توسعه منابع انسانی و استعداد‌های سازمانی نیز بدل به بخشی حیاتی و جدائی‌ناپذیر از سازمان‌ها گردیده‌اند (احمدی و صالحی، ۲۰۱۶). انتظار و احتمال وقوع بازنشستگی‌های نامتعارف در کنار پیری و کاهش قابل توجه نیروی کار، دربردارنده پیامدهای زیادی خواهد بود. به‌منظور مقابله با چنین چالش‌هایی، بسیاری از سازمان‌ها توجه به مسئله مدیریت استعداد و در چارچوبی جامع‌تر توجه به برنامه‌ریزی‌های جانشین‌پروری را در اولویت اقدامات مربوط به مدیریت منابع انسانی خود قرار داده‌اند؛ برنامه‌ریزی‌هایی که هدف آن تضمین تداوم استعداد موردنیاز برای حفظ رشد اقتصادی و تداوم سازمانی است. از سویی دیگر بسیاری از سازمان‌ها در کنار چنین برنامه‌ریزی‌هایی، برنامه‌های مسیر (کارراهه) پیشرفت شغلی که دربرگیرنده توسعه کارکنان است را نیز به‌طور مجزا پیاده‌سازی می‌نمایند (رائول، ۲۰۱۵). زیرا سازمان‌های امروزی با کمبود قابل توجه در منابع انسانی بااستعداد مواجه بوده و همین امر به رقابتی شدید در جذب، استخدام و حفظ این استعدادها منتهی می‌گردد سازمان‌ها برای حفظ و جذب استعدادها، مدیریت دانش و توسعه افراد به‌سختی تلاش می‌کنند؛ درحالی‌که با چالش‌های فزاینده بازار روبه‌رو هستند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). یکی از سازمان‌هایی که به دلیل پیچیدگی فنی و حقوقی وظایف خود همواره وابسته به منابع انسانی باکیفیت بوده و از سویی همواره با چالش وجود چنین منابعی به خصوص در مناسب حساس و کلیدی مدیریتی خود رو به رو می‌باشد، دیوان محاسبات کشور به عنوان عالی‌ترین سازمان یا مؤسسه حسابرسی کشور می‌باشد؛ این سازمان اگرچه در طی یک دهه گذشته فعالیت‌هایی جدی را در زمینه حفظ و جذب منابع انسانی باکیفیت به خصوص در بخش‌های فنی و حسابرسی و البته مدیریتی در کنار برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی منابع انسانی به انجام رسانده تا بتواند مبتنی بر مدیریت جانشینی صورت گرفته، مناصب خالی شده سازمان را مبتنی بر رویکردی سیستماتیک و فارغ از اقدامات هیجانی، سیاسی

و غیرعلمی با منابع انسانی باکیفیت پوشش دهد، با این حال همچنان و با گذشت سال‌ها، مسئله برقراری اثربخش یک نظام جانشین‌پروری در این سازمان به عنوان یک دغدغه، قابل طرح بوده و تلاش‌های گسترده‌ای در میان تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران ارشد دیوان محاسبات کشور به خصوص در زمینه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در حیطه حساب‌رسان، مدیران ارشد و میانی این سازمان در حال صورت پذیرفتن است. وجود چنین چالشی هنگامی از اهمیتی دوچندان برخوردار می‌گردد که مسئله توسعه صلاحیت‌های حساب‌رسان، بدل به یکی از اولویت‌های مؤسسات عالی حساب‌رسی در سطح جهان گردیده و اقدامات لازم در این حیطه از سال ۲۰۱۴ و به کوشش سازمان بین‌المللی مؤسسات عالی حساب‌رسی^۱ (این‌توسای) و در قالب صدور گواهینامه حساب‌رسی این سازمان^۲ به انجام رسید. مبتنی بر رهنمودهای این سازمان و در چارچوب گواهینامه فوق، مؤسسات عالی حساب‌رسی در کشورها می‌بایست در کنار شایستگی‌ها و توانمندی‌های جهانی به نیازهای محلی نیز به عنوان بایسته‌های کلیدی در مسیر توسعه حرفه‌ای حساب‌رسان توجه نموده و بدین ترتیب راهکارهایی بومی را به منظور طراحی کارراهه شغلی حساب‌رسان طراحی نمایند (زیباکردار و همکاران، ۱۴۰۰). در این زمینه دیوان محاسبات کشور به عنوان عالی‌ترین نهاد نظارتی و حساب‌رسی کشور نیز همسو و همپای تحولات جهانی صورت گرفته، در تلاش است تا روندهای توسعه شغلی منابع انسانی خود به خصوص در بخش فنی و حساب‌رسی را در قالب استانداردهای جهانی بومی شده دگرگون ساخته و زمینه‌های لازم در جهت دستیابی به منابع انسانی متخصص، متعهد و دارای سطوح مطلوبی از توانمندی‌های عملیاتی را در جهت حفظ قدرت تحلیلی و البته متناسب با نیازهای آتی خود فراهم آورد.

از این رو آنچه دغدغه اصلی پژوهش حاضر را شکل می‌بخشد، از یک سو کوشش‌های جهانی رو به توسعه در زمینه استانداردسازی رویه‌های توسعه شغلی منابع انسانی در حیطه حساب‌رسی و از سوی دیگر کوشش‌های در حال انجام و البته ناکافی در مسیر توسعه کارراهه شغلی حساب‌رسان در دیوان محاسبات کشور همپای با استانداردهای جهانی و متناسب با شرایط و وضعیت سیاسی، اقتصادی و اجتماعی کشور ایران در کنار تقویت رویکردها و برنامه‌ریزی‌های مؤثر بر جانشین‌پروری می‌باشد. از این رو دیوان محاسبات کشور به وجود چارچوب‌هایی علمی در حیطه چپستی عناصر شکل دهنده به یک نظام اثربخش جانشین‌پروری نیازی اساسی دارد تا بتواند نه تنها نیازهای فنی و تخصصی فعلی خود را پوشش دهد بلکه قادر باشد با اتخاذ نگاهی بلندمدت، نیازهای تخصصی و مدیریتی خود را در آینده نیز برطرف نماید. بدین منظور پژوهش حاضر از طریق پیاده‌سازی رویکردی ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی، نخست عناصر (شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد) شکل دهنده به یک ساختار منسجم از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را شناسایی نموده و سپس به دنبال بررسی معناداری هر کدام از مؤلفه‌های شناسایی شده (در قالب متغیرهای پژوهش) و رتبه‌بندی آن‌ها خواهد بود. از این رو این پژوهش دو سؤال کلیدی را

1. International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI)

2. Task Group INTOSAI Certification of Auditors (TGIAC)

مطرح می‌نماید: مدل مطلوب جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی دیوان محاسبات کشور چیست؟ و ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی دیوان محاسبات کشور کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مؤسسات عالی حسابرسی: بنابر تعریف ارائه شده از سوی انجمن حسابداری آمریکا^۱، حسابرسی عبارت است از فرآیندی نظام‌مند به منظور گردآوری و تحلیل بی‌طرفانه مدارک و شواهد در زمینه ادعاهای مربوط به رخدادهای اقتصادی و در راستای تعیین سطح همراستایی و انطباق میان این ادعاها (موضوع) با معیارها و سنجه‌های از پیش تعیین شده و نهایتاً ارائه گزارش نتایج بررسی به ذی‌نفعان حاکمیتی و غیرحاکمیتی؛ محدوده و چارچوب عبارت حسابرسی دولتی در هر کشوری مبتنی بر ویژگی‌ها و مقتضیات اقتصادی، سیاسی و حاکمیتی و میزان قدرت و نفوذ در زمینه نظارت بر عملکردهای سازمان‌های دولتی و مبتنی بر استانداردها و قوانین داخلی آن کشور تعیین می‌گردد. در این میان، مؤسسات عالی حسابرسی مجریان اصلی حسابرسی دولتی محسوب گردیده و از قدرت و استقلال لازم در این زمینه برخوردار می‌باشند. مؤسسات عالی حسابرسی یا همان دیوان محاسبات‌ها، به عنوان نمایندگانی قانونی مردم با استفاده از یک نظام حسابرسی و ارزیابی در بخش عمومی و در چارچوب قوانین و مقررات موضوعه و استانداردها و اصول حسابرسی دولتی، نسبت به گزارش‌های مالی و عملیاتی مستخرج از سیستم‌های حسابداری دولتی رسیدگی و ابراز نظر نموده و در قالب گزارش‌هایی همچون گزارش تفریح بودجه، بستریهای لازم را به منظور قضاوت و اقدام در مورد عملکرد دولت و سازمان‌ها و ارگان‌های بخش عمومی توسط مردم و نمایندگان قانونی ایشان، فراهم می‌نمایند (حبشی، ۱۳۹۵؛ باباجانی، ۱۳۹۰). مؤسسات عالی حسابرسی در سراسر جهان بازوی نظارتی بر بودجه هستند. اگر چه عمده این مؤسسات زیر نظر قوه مقننه فعالیت می‌کنند، رسالت خطیر آنها ایجاب می‌کند، به لحاظ عملکردی مستقل بوده و به هیچ نهاد یا قوه‌ای وابسته نباشند. هدف و آرمان مشترک این مؤسسات به تشکیل سازمان‌های بین‌المللی مؤسسات عالی حسابرسی در دو سطح منطقه‌ای و جهانی منجر شده تا بتوانند با استفاده از تجربیات و دستاوردهای یکدیگر معیارها و استانداردهای مشترک را تدوین نمایند (فاضلی‌نژاد و شفیع، ۱۴۰۰). وجود مؤسسات عالی حسابرسی یک ضرورت برای تقویت فرآیندهای پاسخگوئی سازمان‌های برخوردار از بودجه عمومی کشورها و اعتباردهی و ارائه گزارش به پارلمان در زمینه وضعیت حساب‌های دولت می‌باشد. این نقش بنیادین و حیاتی، اساساً برای تمامی مؤسسات عالی حسابرسی دولتی یکسان است اما شیوه هر یک از آنها به‌منظور تحقق هدف فوق مبتنی بر سابقه تاریخی و جایگاه آنها در تشکیلات و ساختار نظام دولتی کشورها می‌تواند متفاوت باشد. نوع نظارت مؤسسات عالی حسابداری، نظارت پس از هزینه‌کرد بودجه بوده و بعد از رسیدگی به حساب‌های دولت و نهادهای بخش عمومی صورت پذیرفته و ممکن است منجر به نظارت‌های قضایی و پارلمانی گردد (باباجانی، ۱۳۹۰). انواع گزارش حسابرسی

1. The American Accounting Association (AAA)

مؤسسات عالی حسابرسی، متأثر از انواع حسابرسی آن بوده و می‌تواند در حیطه‌هایی چون گزارش سالانه عملکرد دیوان محاسبات، گزارش حسابرسی مالی، گزارش حسابرسی رعایت، گزارش‌های حسابرسی عملکرد، گزارش تفریغ بودجه سالانه و ... باشد.

یکی از مولفه‌های کلیدی در موفقیت سازمان‌ها، طراحی ساختار تشکیلاتی آن‌ها می‌باشد، ولیکن نه مبتنی بر دیدگاه سنتی، بلکه براساس ساختاری استراتژی محور با رویکردی فرآیندی و آینده نگرانه. برای مؤسسات عالی حسابرسی پنج نوع ساختار سازمانی در جهان به شرح زیر وجود دارد (آذر و حبشی، ۱۳۹۶):

الف) دادگاهی مستقل که دارای صلاحیت قضایی بوده و اعضای آن قضاتی هستند که درباره حساب‌های دولتی قضاوت می‌کنند و در صورت لزوم از اختیار تعقیب قانونی برخوردارند. این دادگاه‌ها شامل دو نوع می‌باشد:

الف-۱) مرجعی مستقل که کاملاً در اختیار قوه مقننه قرار دارد و رئیس آن کارمند پارلمان محسوب می‌شود. در بعضی از کشورها برای رئیس دیوان (حسابرس کل) کارکرد کنترلی نیز در نظر گرفته شده است که وی را ملزم به امضای تمام مبالغ بودجه وزارتخانه‌های هزینه‌ساز می‌نماید.

الف-۲) مرجعی مستقل که در اختیار قوه مقننه بوده و به قوه مجریه نیز خدمات ارائه می‌دهد.

ب) ساختار دانشگاهی (مدیریت بالا به پایین) بدون صلاحیت قضایی، که یکی از ویژگی‌های آن می‌تواند مدیریت شورایی باشد. این نوع مؤسسات عالی حسابرسی نیز به دو شکل زیر می‌باشند:

ب-۱) ممیزان پارلمانی یا هیئت مشاوران که از خدمات یک دفتر حسابرسی مستقل استفاده می‌نمایند.

ب-۲) اداره حسابرسی وابسته به دولت با یک رئیس (حسابرس کل).

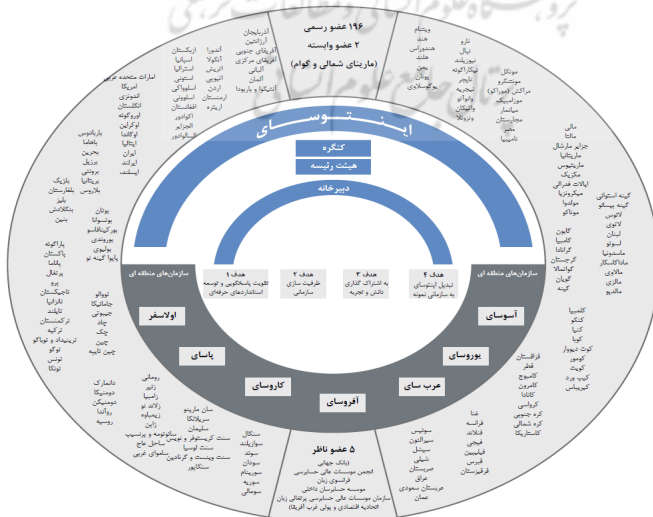
ج) سازمانی مستقل و مجزأ از هیئت وزیران، اما تحت نظارت قوه نظارت قوه مجریه که دارای صلاحیت حسابرسی در سطح فدرال (مرکز)، ایالتی (استانی) و محلی می‌باشد.

اما متولی اصلی حسابرسی دولتی در کشور ایران دیوان محاسبات کشور می‌باشد. بنا بر تعریف ارائه شده از سوی مرکز تحقیقات دیوان محاسبات کشور (۱۳۸۹)، حسابرسی دولتی در ایران عبارتست از ارزیابی و رسیدگی نظام‌مند صورتحساب مربوط به عملکرد بودجه سالانه کل کشور (تفریغ بودجه) و نیز عملیات مالی ارگان‌ها و دستگاه‌های اجرایی و اساساً هر سازمانی که به نحوی از انحاء از بودجه کل کشور استفاده می‌نماید، به‌منظور اظهار نظر نسبت به ارقام و اقلام موجود در صورت‌های مالی و تطابق آن با اصول حسابداری، قوانین حسابرسی دولتی و قوانین و مقررات مالی و محاسباتی و ارائه گزارش نتایج ارزیابی‌ها به مجلس شورای اسلامی. در نظام حکمرانی مالی ایران، نظارت بر قانون بودجه چه در زمینه مصرف اعتبارات و چه در زمینه دستیابی به اهداف مندرج در قوانین، توسط دیوان محاسبات کشور صورت می‌پذیرد. به واقع، وظیفه نظارت بر عملکرد مالی دولت براساس اصول ۵۴ و ۵۵ قانون اساسی و قانون دیوان محاسبات کشور تعریف

گردیده است. براساس ماده ۲ آیین‌نامه اجرایی نحوه حسابرسی و رسیدگی دیوان محاسبات کشور، دیوان می‌تواند در اجرای وظائف و اختیارات خود حسب مورد انواع رسیدگی، بررسی و حسابرسی از جمله حسابرسی مالی، رعایت و عملکرد را در دستگاه‌های دولتی انجام دهد (گرد و همکاران، ۱۳۹۸). از این رو در مجموع، دیوان محاسبات اقداماتش را بر اساس چارچوبی که قانون دیوان محاسبات کشور، آئین‌نامه داخلی مجلس شورای اسلامی و سایر قوانین موضوعه مقرر کرده است، انجام می‌دهد.

سازمان اینتوسای: سازمان بین‌المللی مؤسسات عالی حسابرسی سازمانی جهانی (اینتوسای) به‌منظور استانداردسازی قوانین و اقدامات در حوزه حسابرسی دولتی است. این سازمان بزرگترین سازمان بین‌المللی بعد از سازمان ملل متحد بوده و با سابقه ۶۹ ساله خود (۱۹۵۳ میلادی) چارچوب سازمانی را برای دیوان محاسبات کشورهای جهان فراهم آورده است که از طریق آن کشورهای عضو مسائلی نظیر توسعه، انتقال دانش، بهبود حسابرسی دولتی را تقویت و ظرفیت‌های حرفه‌ای و نیز مساله قدرت و نفوذ خود را افزایش دهند. شعار سازمان اینتوسای (تجربه متقابل به نفع همگان است) تاکید می‌کند که اعضا با تبادل دانش و تجربیات خود بتوانند به امر حسابرسی دولتی در کشورهای متبوعشان کمک نموده و وظایف قانونی خود را براساس تحولات و پیشرفت‌های جدید اجرا نمایند. سازمان اینتوسای سازمانی غیرسیاسی، مستقل، آزاد و غیرانتفاعی است و در امور و فعالیت‌های خود با شورای اقتصادی، اجتماعی سازمان ملل متحد مشورت نموده و هماهنگی دارد. سازمان اینتوسای در سال ۱۹۵۳ به پیشنهاد رئیس وقت دیوان محاسبات کوبا تأسیس گردید و اولین کنگره اینتوسای در سال مذکور با شرکت ۳۴ عضو در کوبا برگزار شد. اکنون اینتوسای دارای بیش از ۲۰۰ عضو می‌باشد (اداره کل روابط عمومی و امور بین‌الملل دیوان محاسبات کشور، ۱۳۹۴).

شکل ۱- سازمان بین‌المللی مؤسسات عالی حسابرسی سازمانی جهانی (اینتوسای)



سازمان اینتوسای از طریق تشکیلات زیر، برنامه‌ها و فعالیت‌های خود را به اجرا گذارده و به اهداف مندرج در اساسنامه دست می‌یابد: ۱- کنگره ۲- هیات رئیسه ۳- دبیرخانه ۴- گروه‌های کار منطقه‌ای ۵- کمیته مالی و اداری.

طرح‌های راهبردی سازمان اینتوسای برای دوره‌های ۵ ساله تدوین می‌شود و هدف از تصویب طرح‌های مذکور تهیه نقشه راه سازمان در سال‌های آتی است. اینتوسای تلاش می‌کند تا با تکیه بر موفقیت‌های گذشته با چالش‌های پیش روی سازمان مقابله کند. چهار هدف اصلی این طرح عبارتند از:

- ۱) تقویت پاسخگویی و توسعه استانداردهای حرفه‌ای؛
- ۲) ظرفیت‌سازی سازمانی از طریق آموزش، کمک‌های فنی و سایر فعالیت‌ها؛
- ۳) تبادل دانش و تجربه در انجام حسابرسی‌ها و مسائل فنی؛
- ۴) تبدیل اینتوسای به سازمانی نمونه.

جانشین پروری: برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین پروری، نشان‌دهنده کوششی برنامه‌ریزی شده و هدفمند به منظور اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت‌های کلیدی و حفظ و توسعه سرمایه فکری و دانش در کلیه منابع انسانی سازمان است (اسکونر، ۲۰۱۱). جانشین پروری به منظور تصمیم‌گیری روزانه در سازمان‌ها از جمله موارد کلیدی بوده و به‌عنوان یک ابزار مهم برای توسعه فنی و روانشناختی کارکنان شناخته می‌شود. همچنین، نظام جانشین پروری یکی از مهم‌ترین سازوکارهای در دسترس به منظور تضمین تأمین نیروی کار آینده در سازمان‌ها نیز محسوب می‌گردد. با توجه به چنین اهمیتی، جانشین پروری یک رویداد غیرقابل اجتناب بالقوه است که هر سازمانی با آن به‌طور پیوسته روبرو خواهد بود (فرح و همکاران، ۲۰۱۹). مبتنی بر مطالعه شوناور^۱ (۲۰۱۱) اساس و بنیان یک برنامه جانشین پروری، شناسایی، آموزش و توسعه افرادی است که قادر باشند با استفاده مؤثر از دانش و مهارت‌های مدنظر، مشاغل حساس سازمانی را تصاحب نمایند. اگرچه جانشین پروری در بنیادین‌ترین تعریف خود به‌عنوان «تعیین راهبران آینده» تعریف شده است، اما در واقع این رویکردهای نظام‌مند به عنوان فرآیندهای ارادی برای تضمین تداوم اثربخش حضور منابع انسانی سازمان در پست‌های کلیدی، حفظ و گسترش سرمایه فکری و علمی برای آینده و تشویق کارکنان در راستای تقویت توانمندی‌های خود، از استراتژی‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی نشأت می‌گیرد. در این فرآیند نظام‌یافته، پرورش شخصی و حرفه‌ای با استراتژی آمیخته شده و این اطمینان حاصل می‌گردد که سازمان آماده است تا هر سمت شغلی مهمی را که خالی می‌شود در زمان مناسب با افراد شایسته پر کند. اغلب مدیران موفق سازمان‌ها، نقش جانشین و موضوع جانشین پروری را بسیار حیاتی برشمرده‌اند.

اولین قدم‌ها و اقدامات نظری در حیطه جانشین پروری در سال ۱۹۱۶ میلادی توسط هنری فایول صورت پذیرفت؛ وی که یک نظریه‌پرداز مدیریتی بود با ارائه ۱۴ اصل مدیریت عام دگرگونی عمیقی در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی ایجاد نمود. فایول در ۱۴ اصل مدیریت کلاسیک خود

1. Schoonover

که آن را در اوایل قرن بیستم مطرح ساخت و تا به امروز نیز مورد توجه بوده است، بر این نکته تأکید نمود که مدیریت در برابر تضمین تداوم اشتغال کارکنان خود دارای مسئولیت سنگینی می‌باشد. وی معتقد بود که اگر این مسئله نادیده انگاشته شود، نهایتاً پست‌های کلیدی سازمان توسط افراد غیرشایسته پر خواهد شد (بوربور جعفری و احمدوند، ۱۳۹۶). از این رو مسئله جانشین‌پروری از آن زمان تا به امروز ارزش و اهمیت خود را حفظ نموده است. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به کوشش‌های سازمان در راستای برنامه‌ریزی برای کارکنان و مدیران دارای مهارت‌ها و شایستگی‌های مطلوب در جهت پوشش نیازهای سازمان مرتبط با بازنشستگی، ارتقاء و یا مرگ افراد و نیازهایی که ممکن است در آینده سازمان ایجاد شود، اشاره دارد. اقداماتی همچون گزینش، توسعه، آموزش و مستندسازی، از جمله مهمترین شاخصه‌های اثرگذار بر فرآیند جانشین‌پروری می‌باشند. باید توجه داشت که فرآیند جانشین‌پروری فرآیندی بلندمدت بوده و نیازمند به اقدامات و توجه خاص و البته پیوسته از سوی واحد مدیریت منابع انسانی سازمان می‌باشد (فرح و همکاران، ۲۰۱۹). زیرا عملاً بدون روش‌های مدیریت منابع انسانی هدف‌گذاری شده برای تربیت منابع انسانی، نمی‌توان به اهداف جانشین‌پروری دست یافت.

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به‌منظور توسعه و تقویت توانمندی‌های فنی و روانشناختی کارکنان به‌منظور حرکت به‌سوی موقعیت‌های کلیدی درون سازمانی بر یک فرآیند منظم تمرکز می‌کند. این فرآیند نظام یافته یا به بالاترین و عالی‌رتبه‌ترین مناصب اجرایی محدود گردیده و یا متمرکز بر برنامه‌های وسیع‌تری برای بسیاری از سطوح مدیریتی و فنی می‌باشد. بنا بر پژوهش‌های گریفیت (۲۰۱۲) برنامه‌ریزی جانشینی برای پر کردن نقش‌های مهم و کلیدی سازمان، مبتنی بر یک فرآیند نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده می‌باشد. زمانی که سازمان دارای برنامه‌ریزی اثربخش و مطلوب جانشینی است، قادر خواهد بود تا منابع انسانی مورد نیاز خود را به شیوه‌ای مطلوب‌تر شناسایی، تربیت و آماده نماید (علی بابو، ۲۰۱۶). در این زمینه جانسون^۲ و همکاران (۲۰۱۸) معتقدند که جانشین‌پروری فرآیندی منظم است که به واسطه آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه استراتژیک سازمان منطبق گردیده و در نتیجه این اطمینان حاصل می‌گردد که برای هر پست بلا تصدی، افرادی با مهارت و نگرش‌های درست و در زمان مناسب وجود دارند. روندهای نظام‌مند گوناگونی در حیطه جانشین‌پروری ارائه گردیده است اما جوهره تمامی آن‌ها گام‌هایی یکسان است که دزارنو^۳ و همکاران (۲۰۲۱)، این گام‌ها را بدین صورت خلاصه نموده است:

- ۱- ایجاد ارتباط میان تصمیمات برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیمات استراتژیک نیروی کار؛
- ۲- تحلیل و ارزیابی شکاف‌های مهارتی؛
- ۳- شناسایی استعداد‌های سازمانی؛
- ۴- شناسایی استراتژی‌های مطلوب یادگیری و توسعه؛
- ۵- پیاده‌سازی استراتژی‌های جانشین‌پروری؛

1. Griffith

2. Johnson

3. Desarno

۶- پایش و ارزیابی برنامه.

جانشین‌پروری را نیز می‌توان هم ابزار راهبردی برای مواجهه با موارد و چالش‌های ایجاد شده ناشی از ترک افراد از سازمان دانست و هم به‌منزله ابزاری در جهت پوشش چالش‌های احتمالی ناشی از کمبود مدیران و متخصصین در پست‌های کلیدی سازمان (کلین سالک، ۲۰۱۴). فرآیند جانشین‌پروری در سازمان‌ها معمولاً بر مبنای برنامه جانشین‌پروری به مرحله اجرا درمی‌آید و هدف از اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری، صرفاً بر مبنای تجربیات گذشته آن‌ها نیست، بلکه هدف توانمندسازی همه‌جانبه نیروهایی است که بتوانند با تسلط کامل، وظایف افراد کلیدی سازمان را برعهده بگیرند (فرح و همکاران، ۲۰۱۹).

جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور: براساس مقررات و رویه‌های موجود، سازوکار انتصابات و انتخاب جانشین برای مقامات دیوان محاسبات کشور به شرح زیر می‌باشد:

رئیس کل و دادستان دیوان محاسبات کشور پس از افتتاح هر دوره قانون‌گذاری به پیشنهاد کمیسیون برنامه، بودجه و محاسبات مجلس شورای اسلامی و تصویب نمایندگان مردم انتخاب می‌شوند. شرایط و سازوکار انتخاب رئیس کل و دادستان دیوان محاسبات کشور طی اصلاحیه ماده ۵۱ آیین‌نامه داخلی مجلس اصلاح و به تصویب مجلس شورای اسلامی رسیده است. براساس این اصلاحیه، کمیسیون برنامه و بودجه مجلس موظف است تا دو نامزد به عنوان رئیس دیوان محاسبات و دو نامزد به عنوان دادستان دیوان جهت انتخاب یکی از آن‌ها توسط مجلس شورای اسلامی معرفی نماید. در تبصره ۲ این ماده مقرر گردیده که برخورداری از مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر، سابقه سمت در مقام‌های مدیریتی موضوع ماده ۷۱ قانون خدمات کشوری و هم‌ترازان آنان و حداقل ۲۰ سال سابقه کار، از شرایط احراز سمت رییس و دادستان دیوان محاسبات است. همچنین، سازوکار انتخاب مستشاران دیوان محاسبات کشور در ماده ۱۶ قانون دیوان محاسبات کشور تعیین گردیده است. رییس دیوان محاسبات کشور حداقل ۱۵ نفر از افراد امین، متدین و کاردان را حتی‌الامکان از میان افراد واجد شرایط دیوان محاسبات کشور به کمیسیون دیوان محاسبات، بودجه و امور مالی مجلس پیشنهاد می‌نماید. کمیسیون از بین افراد مذکور حداقل ۹ نفر را به عنوان اعضای اصلی هیئت مستشاری و سه نفر را به عنوان اعضای جانشین انتخاب و به رئیس دیوان محاسبات معرفی می‌کند. در صورت نیاز به افزایش هیأت‌های مستشاری رئیس دیوان محاسبات کشور به ازای هر هیأت پنج نفر را که واجد شرایط مذکور در این ماده‌باشند، به کمیسیون دیوان محاسبات، بودجه و امور مالی مجلس معرفی خواهد نمود. کمیسیون از میان افراد پیشنهادی سه نفر را به عنوان عضو اصلی هیأت مستشاری و یک نفر را به عنوان عضو جانشین انتخاب و به رئیس دیوان محاسبات کشور معرفی خواهد کرد. در زمینه ارتقاء و انتصاب معاونین رییس کل، مدیران استانی و ستادی، حساب‌رسان کل و سایر مدیران و کارکنان، کمیته‌هایی به نام کمیته ارتقاء و انتصاب و کمیته انتصابات در این نهاد نظارتی شکل گرفته است.

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ جهت‌گیری پژوهشی مطالعه‌ای کاربردی- توسعه‌ای محسوب می‌گردد. تحقیق کاربردی پژوهشی است که با استفاده از نتایج تحقیقات بنیادی به منظور بهبود و به کمال رساندن رفتارها، روش‌ها، ابزارها، وسایل، تولیدات، ساختارها و الگوهای مورد استفاده جوامع انسانی انجام می‌شود. به علاوه در این تحقیق پژوهشگر به دنبال طراحی الگویی بومی در زمینه جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور و شناسایی مهمترین ابعاد این مدل است که این امر بر سهم علمی تحقیق حاضر و توسعه‌ای بودن آن اشاره دارد. همچنین در مطالعه حاضر رویکرد پژوهش استقرایی می‌باشد. مبتنی بر رویکرد استقرایی پژوهشگر از یک نمونه خاص، به بیانی عمومی در حیطه مورد مطالعه خود می‌رسد. مبتنی بر این رویکرد، پژوهشگر مبتنی بر داده‌های استخراجی استنباط خود را بنا می‌نهد. به علاوه پژوهش حاضر به لحاظ روش تحلیل داده‌ها مطالعه‌ای ترکیبی می‌باشد. به واقع این پژوهش در راستای دستیابی به آگاهی و شناخت در زمینه عوامل متنوع دخیل در مدل پژوهش از رویکرد کیفی (مصاحبه نیمه ساختار یافته و تحلیل مضمون) و در راستای دستیابی به دانش در زمینه میزان اهمیت اجزاء مدل از رویکرد کمی (تحلیل عاملی اکتشافی) استفاده می‌نماید.

تحقیق حاضر به لحاظ راهبرد گردآوری داده‌ها، مطالعه‌ای میدانی می‌باشد. پژوهش‌های میدانی مبتنی بر گردآوری داده‌های مورد نیاز از محیط تحت مطالعه و مبتنی بر واقعیت‌های موجود در آن محیط بوده و اتکالی آن به نظریات مرتبط با موضوع مورد بررسی می‌باشد. همچنین مطالعه حاضر به لحاظ راهبرد کلی پژوهش، مطالعه‌ای پیمایشی و نیز پژوهشی موردی محسوب می‌گردد؛ هدف پیمایش فراهم آوردن داده‌ها و اطلاعاتی درباره برخی جنبه‌ها از طریق پرسیدن سؤالات است. پژوهش موردی عبارت است از مطالعه عمیق روی نمونه‌هایی از یک پدیده در محیط طبیعی آن و از دیدگاه افرادی که در آن پدیده مشارکت دارند. نهایتاً ابزار و شیوه‌های گردآوری داده‌ها در این مطالعه مبتنی بر ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه می‌باشد؛ از ابزار مصاحبه در بخش کیفی مطالعه استفاده خواهد شد. در بخش کمی پژوهش اما از ابزار پرسشنامه بسته مبتنی بر طیف هفت گزینه‌ای لیکرت استفاده خواهد شد. نهایتاً این که، در مطالعه حاضر و در راستای گردآوری داده‌ها، در بخش کیفی از نظرات ۱۱ تن از مدیران، معاونین و مشاورین خبره در دیوان محاسبات کشور و دفاتر زیرمجموعه آن استفاده گردید. این افراد مبتنی بر رویکرد نمونه‌گیری گلوله برفی گزینش گردیده و انتخاب و مصاحبه با خبرگان تا مرحله رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در این زمینه پژوهشگر با ۱۴ خبره مصاحبه انجام داد که از خبره یازدهم به بعد موارد جدیدی از صحبت‌های ایشان برداشت نگردید. به علاوه در بخش کمی نیز جامعه آماری مشتمل بر کارکنان دیوان محاسبات کشور به تعداد ۱۵۰۰ نفر بوده و از این جامعه مبتنی بر فرمول کوکران برای جامعه محدود و روش نمونه‌گیری تصادفی سیستماتیک، ۳۰۶ نفر به عنوان نمونه برگزیده شدند. در ادامه و در جدول ۳ گام‌های کلی پژوهش ارائه می‌گردد:

جدول ۳- مراحل دستیابی به نتایج پژوهش

فازهای تحقیق	مراحل	هدف	روش کار	جامعه پژوهش
۱) شناخت و ارائه مدل پیشنهادی (فاز کیفی)	مرحله اول	شناسایی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد مربوط به ساختار نظام جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور	مصاحبه نیمه ساختاریافته و تحلیل مصاحبه‌ها مبتنی بر تحلیل مضمون	مدیران، معاونین و مشاورین خبره در دیوان محاسبات کشور و دفاتر زیرمجموعه آن
۲) اعتبار سنجی مدل (فاز کمی)	مرحله دوم	سنجش اعتبار مؤلفه‌های شناسایی شده در گام پیشین و رتیه‌بندی آن‌ها	پرسشنامه محقق ساخته براساس طیف هفت‌گزینه‌ای لیکرت	کارکنان دیوان محاسبات کشور

تحلیل داده‌ها در این پژوهش در دو بخش انجام گرفت؛ در بخش کیفی، داده‌ها (مصاحبه‌های گردآوری شده با استفاده از تحلیل مضمون) استخراج سه مرحله‌ای تم‌ها یا مضامین و نرم افزار مکس کیودا^۱ مورد تحلیل قرار گرفت. این تحلیل به منظور شناسایی الگوی تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. در بخش کمی نیز داده‌ها مبتنی بر رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی اکتشافی در نرم افزار ایموس مورد تحلیل قرار گرفت. پروتکل مصاحبه دربردارنده ۱۶ سؤال بود که به موضوع جانشین‌پروری و فرآیندهای مرتبط با آن از منظر پنج بعد ساختاربندی، سیاست‌گذاری، تعیین خط‌مشی و برنامه‌ریزی، سنجش و ارزیابی کاندیداها، توانمندسازی و توسعه کاندیداها و بررسی اثربخشی برنامه پرداخته است. نمونه‌هایی از سؤالات مطرح شده در پروتکل مصاحبه در ادامه آورده شده است:

۱- با توجه به آگاهی شما، مدیریت برنامه جانشین‌پروری (تعیین واحد سازمانی متولی، اولویت‌ها، برنامه‌ریزی و ساز و کار اجراء) در دیوان محاسبات کشور بر چه اساسی و سازو کاری صورت می‌پذیرد؟

۲- با توجه به تجربیات شما، شباهت‌ها و تفاوت‌های میان الگوهای جانشین‌پروری دیوان محاسبات سایر کشورها با الگوی فعلی جانشین‌پروری دیوان محاسبات کشور چه می‌باشد؟
به علاوه در این پژوهش در راستای گردآوری داده‌های کمی از پرسشنامه‌ای ۱۵۰ سؤالی (متشکل از شاخص‌های شناسایی شده در فاز کیفی پژوهش) و طیف هفت‌گزینه‌ای لیکرت استفاده گردید. در این پرسشنامه‌ها از افراد خواسته شد تا نظرات خود را در زمینه میزان مناسبت یا مطلوبیت هر شاخص بیان داشتند.

همچنین به منظور کسب اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها در بخش کیفی، با معیارهای خاص پژوهش کیفی، بررسی‌های لازم شامل بررسی مقبولیت و قابلیت تأیید صورت گرفته است (جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). جهت بهبود مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط مصاحبه شوندگان استفاده شد. در این زمینه، پژوهشگران علاوه بر بازگرداندن مطالب نوشتاری حاصل از

گفتار در طول انجام مصاحبه به مصاحبه‌گران و تأیید یا اصلاح آن توسط آنان، متن کامل تایی و دست‌نویس شامل یازده مصاحبه یکبار جهت تأیید همراه با کدهای باز مستخرج برای پنج تن از پاسخ‌دهندگان ارسال گردید که مورد تأیید ایشان قرار گرفتند. به علاوه در فاز کمی پژوهش نیز در راستای سنجش روایی محتوایی پرسشنامه از نظرات ۱۰ تن از مدیران خبره دیوان محاسبات کشور و شاخص CVR استفاده گردید و در راستای سنجش پایایی پرسشنامه نیز از فرمول آلفای کرونباخ و نظرات ۳۰ تن از اعضای جامعه استفاده شد. مبتنی بر نتایج میزان شاخص CVR به ازاء هر سنجه بزرگتر از ۰/۶۲ شناسایی گردید و میزان آلفای کرونباخ کل نیز ۰/۸۷ شناسایی گردید.

همچنین در مطالعه حاضر در راستای تحلیل داده‌های پژوهش در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون استفاده گردید. دلیل انتخاب روش تحلیل مضمون در این پژوهش بدین دلیل است که هدف پژوهش، شناسایی ایده‌های اولیه و عمیق برای توسعه الگوهایی نظری برای پژوهش‌های تجربی آتی بر اساس یافته‌های کیفی می‌باشد. همچنین دیگر دلیل انتخاب روش تحلیل مضمون برای این پژوهش این است که این روش به‌طور خاص به‌منظور ترسیم بینش‌ها و نگرش‌ها از رخدادها و تجربیات حقیقی و تشریح دقیق‌تر موضوعات اجتماعی دخیل در این رخدادها و تجربیات به شدت مفید و سومند می‌باشد (ریشی‌گاور، ۲۰۱۲). براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶)، فرآیندی شش مرحله‌ای برای تحلیل مضمون ارائه داده‌اند که در این پژوهش از این رویکرد استفاده شده است:

- ۱- گردآوری داده‌های کیفی از طریق مصاحبه با خبرگان
- ۲- تحلیل داده‌های گردآوری شده با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون در نرم افزار مکس کیو دی ای
- ۱-۲- کدگذاری اولیه (باز) به منظور استخراج مهم‌ترین داده‌ها، نشانه‌ها و الگوهای موجود در متون مصاحبه و معین نمودن بندهای کلیدی و توضیحات اساسی در حیطه جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور؛
- ۲-۲- دسته‌بندی یا خوشه‌بندی کدهای باز استخراج شده به منظور دستیابی به مضامین (تم‌های) اصلی پژوهش در حیطه سازه‌های جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور؛
- ۲-۳- دسته‌بندی یا خوشه‌بندی مضامین اصلی استخراج شده به منظور دستیابی به مضامین سازمان‌دهنده در حیطه جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور؛
- ۲-۴- دسته‌بندی یا خوشه‌بندی مضامین سازمان‌دهنده استخراج شده به منظور دستیابی به مضامین فراگیر پژوهش در حیطه ابعاد فرآیندهای جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور؛
- ۲-۵- شکل‌دهی به شبکه مضامین.

نهایتاً این‌که در فاز کمی پژوهش نیز در راستای تحلیل داده‌های پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون فریدمن در راستای تعیین معناداری

مؤلفه‌های شناسایی شده و رتبه‌بندی این مؤلفه‌ها در زمینه میزان اهمیت در شکل دادن به نظام جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور استفاده گردید.

به منظور بررسی اعتبار و پایایی مطالعه کیفی آمار توصیفی (مستخرجه از پنل خبرگان) از سه سویه‌نگری در طرح سوالات

روایی سازه (Structural Validity)، با اشباع نظری و روایی درونی (Internal Validity) و در دو مرحله مصاحبه و تحلیل نتایج مصاحبه از روایی تفسیری (Interpretive Validity) و نهایتاً روایی توصیفی (Descriptive Validity) با انجام مصاحبه با حضور مصاحبه‌گران دیگر صورت گرفته است و به منظور بررسی اعتبار (روایی) ابزار سنجش در مرحله کمی، در این پژوهش در مرحله مقدماتی ابتدا پرسشنامه در اختیار تعدادی آزمودنی‌ها قرار گرفت و پس از انجام آزمون مورد بازبینی و اصلاح قرار گرفت و سپس پرسشنامه تدوین نهایی گردید. در تحقیق حاضر، از روش اعتبار یا روایی محتوایی استفاده شده است. برای تعیین روایی محتوایی این پرسشنامه از شاخص CVR یا ضریب لاوشه استفاده شده است. بدین منظور، پرسشنامه حاضر پس از تأیید استاد راهنما به نظر ۱۰ تن از خبرگان رسانده شده است و با توجه به فرمول زیر ضریب CVR برای هر یک از سوالات محاسبه شده است. پس از محاسبه ضریب لاوشه برای تمام گویه‌ها، مشخص شد که CVR به دست آمده طبق جدول لاوشه برای هر گویه مطلوب می‌باشد. همچنین در این پژوهش، به منظور بررسی پایایی ابزار پژوهش در مرحله کمی از روش آلفای کرونباخ در نرم افزار SPSS برای آزمون پایایی استفاده شده است. در این پژوهش مدل‌یابی معادلات ساختاری مورد استفاده قرار گرفت. همچنین آزمون‌هایی چون کلموگروف - اسمیرنوف به منظور تست نرمال بودن مورد استفاده قرار می‌گیرند (توزیع ۳۰ پرسشنامه). در آمار استنباطی نیز با توجه به حجم نمونه، از نرم افزار AMOS به منظور تحلیل داده‌های پژوهش استفاده شد. به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون روابط مفروض تحقیق نیز از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و روش‌های تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش (بخش کیفی)

مبتنی بر گام‌های فوق، داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها در نرم افزار مکس کیودا تحلیل گردید تا براساس یافته‌های تحلیلی به دست آمده، اجزاء مدل مطلوب جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور به دست آید. مبتنی بر گام‌های معرفی شده، خروجی کیفی پژوهش حاضر براساس تحلیل مصاحبه‌های ۱۱ تن از خبرگان پژوهش (و با استفاده از رویکرد کدگذاری باز و شبکه مضامین) در جداول زیر آورده شده است. در این زمینه نخست مصاحبه‌های صورت گرفته به خصوص در حیطه ساختارهای اصلی مدل پژوهش یعنی شاخص‌های مربوط به مدل جانشین‌پروری نیروی انسانی مبتنی بر نرم‌افزار مکس کیودا و رویکرد کدگذاری باز مورد تحلیل قرار گرفت تا مضامین یا تم‌ها و کدهای مربوطه و نهایتاً عوامل مربوط شناسایی شوند.

پس از گردآوری مصاحبه‌ها از خبرگان پژوهش، این مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار مکس

کیودا کدگذاری گردید تا کدهای باز استخراج گردند. به واقع در این گام متن مصاحبه‌ها مبتنی بر مطالب موجود در آن با کدهای متناسبی هایلایت گردید. این کدها نشان‌دهنده قطعاتی از متن با یک عنوان مناسب می‌باشند. در این گام ۱۷۳ کد باز با فراوانی ۳۹۹ عدد در بخش‌های مختلف متون شناسایی و تعیین گردید. این کدها مبتنی بر رویکردی کاهشی و ترکیبی مضامین یا تم‌های اصلی را به تعداد ۱۵۰ مضمون اصلی با فراوانی ۳۶۷ عدد شکل بخشیدند. سپس مبتنی بر گام‌های بعدی در روش تحلیل مضمون کدهای دارای ماهیت مشابه در قالب مضامین سازمان‌دهنده ظاهر گردیدند. پروسه تقلیل مضامین ادامه پیدا نموده و بدین ترتیب مضامین فراگیر به عنوان ابعاد نهایی مدل جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور آشکار شدند. لازم به ذکر است که در هر مرحله از دسته‌بندی‌ها، با سه تن از مدیران خبره منابع انسانی در دیوان محاسبات کشور جلسه‌ای برگزار گردیده و نقطه نظرات ایشان در زمینه دسته‌بندی‌ها و نام‌گذاری‌های اخذ گردید. در ادامه و به تفکیک مضامین اصلی (شماخص‌ها)، مضامین سازمان‌دهنده (مؤلفه‌ها) و نهایتاً مضامین فراگیر (ابعاد) مرتبط با سازه‌های شکل دهنده به نظام جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور در قالب ابعاد مفروض اولیه معرفی می‌گردد.

جدول ۴- خروجی تحلیل مضمون مربوط به بعد ساختار بندی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین اصلی
ساختار بندی	ویژگی‌های کمیته ارزیاب	استفاده از نیروهای باتجربه در راستای پیاده سازی برنامه‌ها
		متشکل از افراد متخصص در حوزه منابع انسانی
		چندبعدی بودن تخصص‌های اعضای کمیته جانشین‌پروری
		استقلال کمیته ارزیاب و بی‌طرفی اعضای کمیته
		حضور روانشناس در کمیته
		وجود آئین نامه یا دستورالعمل به منظور کارکرد کمیته
		قائم به فرد نبودن
		استفاده از اعضای خارج از دیوان محاسبات کشور
		شناخت دقیق منابع انسانی سازمان
		اشراف اطلاعاتی کمیته ارزیاب
عدم ذینفع بودن اعضای کمیته		

مضامین اصلی	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
رویکرد غیر متمرکز برنامه	ویژگی‌های ارزیابی	
استفاده از رویکرد ارزیابی بلندمدت		
ارزیابی پیوسته و پویا		
شفاف سازی مسیر شغلی		
توانمندسازی منابع انسانی		
شناسایی شایسته ترین جانشینان		
توجه به تخصص‌های خاص در سازمان		
استفاده از شاخص‌های اختصاصی		
تمرکز بر ضوابط به جای روابط		
حذف رفتارهای سلیقه‌ای		
تخصص گرایی	ساختار بندی	
شناسایی مقتضیات تکامل سازمانی		
نظارت جامع رییس کل دیوان محاسبات کشور		
وجود بانک اطلاعاتی منابع انسانی		
تلفیق کمیته‌های موجود مربوط به منابع انسانی		
وجود برنامه جامع منابع انسانی		
توسعه سیستم مدیریت دانش		
تعیین شرایط ارتقاء		
ایجاد گواهینامه‌های تخصصی		
چینش اثربخش منابع انسانی		
جانشین‌پروری در کل سازمان و رده‌های شغلی	عوامل بنیادین در ساختار مدیریت جانشین‌پروری	
نگاه به آینده و به روز نمودن پیوسته نظام جانشین‌پروری		
ایجاد استانداردهای عملیاتی		
همراستایی نظام جانشین‌پروری با فرهنگ سازمانی		

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین اصلی
ساختار بندی	عوامل بنیادین در ساختار مدیریت جانشین پروری	پایبندی مدیران به تصمیمات حوزه جانشین پروری
		وجود متولی اجرای برنامه مدیریت جانشین پروری در سازمان
		وجود رویکرد سیستماتیک به جانشین پروری
		تبیین ضرورت اجرای برنامه جانشین پروری
		تعیین اولویت‌ها در چارچوب برنامه جامع منابع انسانی
		اختصاص بودجه جداگانه برای برنامه مدیریت جانشین پروری

جدول ۵- خروجی تحلیل مضمون مربوط به بعد سیاست گذاری، تعیین خطمشی و برنامه ریزی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین اصلی
سیاست گذاری، تعیین خط مشی و برنامه ریزی		وجود شاخص‌ها و مدل شایستگی
		وجود یک نظام ارتقای هماهنگ
		وجود فعالیت‌های جانشین پروری دایمی
		شناسایی سازمان‌های ذی نفع
		شناخت وضعیت موجود
		توجه به اسناد بالادستی
		ایجاد سازوکارهای شفافیت اقدامات
		تعیین دقیق اهداف جانشین پروری در سازمان
		تمرکز بر ارتقای عملکرد مدیریتی
		ایجاد مدلی میان سازمانی برای جانشین پروری
		تبیین اهداف، ارزش‌ها و راهبرد کلی
		تعیین فرآیندها (قواعد و رویه‌ها، جهت)
		جلب حمایت و همراهی مدیران ارشد
شناسایی مناصب کلیدی		

مضامین اصلی	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
برنامه ریزی کارراهه و پیشرفت شغلی و الزامات کار	-	سیاست گذاری، تعیین خط مشی و برنامه ریزی
احصای محدودیت های سازمانی		
مربوط ساختن فرآیند جانشین پروری با راهبرد سازمان		
احصای برنامه بازنشستگی		

جدول ۶- خروجی تحلیل مضمون مربوط به بعد سنجش و ارزیابی کاندیداها

مضامین اصلی	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
تجربیات و سابقه کاری مناسب	توانمندی های فنی و تخصصی	سنجش و ارزیابی کاندیداها
سطح دانش تخصصی، مهارت و توانمندی در رده شغلی مربوط		
توانمندی در به کارگیری دانش تخصصی و تحلیل فنی		
سطح تحصیلات		
توانمندی در استفاده از سیستم های نرم افزاری		
آگاهی استانداردهای حسابداری و حسابرسی		
دانش اقتصاد خرد و کلان		
دانش مدیریت مالی		
آشنایی یا مباحث بودجه		
آشنایی با قوانین و مقررات مالی و محاسباتی		
آشنایی با کاربرد تکنولوژی در حسابداری و حسابرسی		
آشنایی با کارکردهای کلیدی دیوان محاسبات		
آشنایی با آیین رسیدگی در دیوان محاسبات کشور		

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین اصلی
سنجش و ارزیابی کاندیدها	توانمندی‌های مدیریتی	توانمندی رهبری بر خود
		تفویض اختیار
		توانایی حمایت، تأثیر گذاری و نفوذ بر زیردستان
		مدیریت ریسک
		انگیزه‌بخشی و الهام‌بخشی
		تیم‌سازی
		مدیریت تعارض
		ایجاد شرایط توسعه استعداد‌های برتر
		قدرت تصمیم‌گیری
		ابتکار و خلاقیت
		توانایی مدیریت بر پیچیدگی
		مدیریت جریان کار
		مدیریت بحران
		بهره‌برداری بهینه از منابع
	مدیریت تغییر	
	روحیه کارآفرینی	
	ویژگی‌های فردی	تفکر راهبردی
		تمایل به کار گروهی
		سلامت جسمی و روانی
		خلاقیت فردی
		اعتماد به نفس
		مهارت‌های ارتباطی
		یادگیری مستمر
		قابلیت اتکا و مسئولیت‌پذیری
		انعطاف‌پذیری و سازگاری
		هوش عاطفی
قدرت کشف ذهنی بالا		

مضامین اصلی	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
درک ریاضی	ویژگی های فردی	
مهارت های ارتباطی شنیداری و گفتاری		
تفکر تحلیلی و نقادانه		
عدم تمرکز صرف بر شاخص های فنی	عوامل بنیادین در سنجش و ارزیابی کاندیداها	
شناسایی علایق افراد		
ایجاد سیستم شناسایی نخبگان		
شایسته سالاری	سنجش و ارزیابی کاندیداها	
مناعت طبع		
استقلال رای		
پایبندی به اخلاق حرفه ای		
پاکدست بودن		
امانت و رازداری		
صداقت و درستکاری		
شجاعت و شهامت		
اعتمادسازی		
انضباط		
پاسخگویی		
بی طرفی و صحت عمل		
توانمندی های اخلاقی		

جدول ۷- خروجی تحلیل مضمون مربوط به بعد توانمندسازی و توسعه کاندیداها

مضامین اصلی	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
تلفیق آموزش های نظری و عملی	آموزش منابع انسانی	توانمندسازی و توسعه کاندیداها
آموزش و یادگیری مستمر کارکنان		
وجود شرایط انتقال تجربیات		
آموزش با هدف تربیت نیروی متخصص و فنی		
طراحی آموزش ها مبتنی بر نقاط ضعف منابع انسانی		

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین اصلی
توانمندسازی و توسعه کاندیدها	آموزش منابع انسانی	آموزش‌های ضمن خدمت با هدف جانشین‌پروری
		آموزش تفکر راهبردی
		کارورزی
		مربی‌گری
	اقدامات بنیادین در توانمندسازی و توسعه کاندیدها	برنامه‌ریزی آموزشی
		چرخش شغلی
		تصویب سرفصل‌های استاندارد آموزشی
		هماهنگی میان متولی آموزش با مدیریت جانشین‌پروری
		کاهش فاصله دانشی میان کارکنان
		شناسایی نیازهای آموزشی و نقاط ضعف کارکنان
		صلاحیت‌سنجی مدرّسان
		انطباق میان نیازهای آموزشی و سیستم آموزشی
		تعیین مسیر آموزشی کارکنان
		وجود نظام کنترل کیفیت آموزشی

جدول ۸- خروجی تحلیل مضمون مربوط به بعد بررسی اثربخشی برنامه‌ها

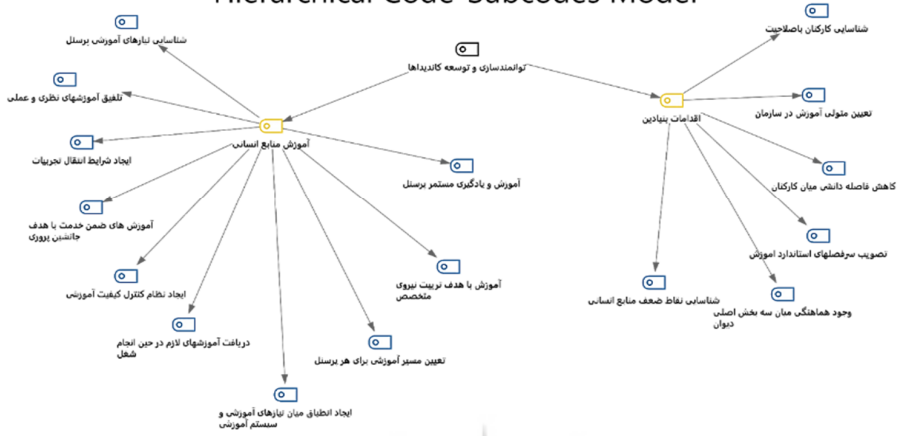
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین اصلی
بررسی اثربخشی برنامه	ویژگی‌های سیستم ارزیابی عملکرد	ارزیابی عملکرد پیشرفت شغلی
		بازنگری مداوم و برنامه‌ریزی برای آینده
		سرعت مطلوب ارزیابی عملکرد
		پیاده‌سازی علمی و ساختاری ارزیابی عملکرد
		ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه
		تعیین دقیق شاخص‌های ارزیابی
		تعریف رسمی سیستم ارزیابی
		شناسایی نقاط ضعف و تطبیق انتظارات عملکردی با آموزش‌ها

مضامین اصلی	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
ارزیابی عملکرد فردی	ویژگی‌های سیستم ارزیابی عملکرد	بررسی اثربخشی برنامه
ارزیابی عملکرد در سطح کل سازمان		
شفافیت فرآیند ارزیابی عملکرد		
ثبات شاخص‌های ارزیابی عملکرد		
سنجش میزان رضایت ذی‌نفعان	سنجش ادراکات و نگرش‌ها	
سنجش نظرات ذی‌نفعان		

مبتنی بر آنچه که در جداول فوق قابل مشاهده است، شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد مربوط به مدل جانشین‌پروری منابع انسانی در دیوان محاسبات کشور مبتنی بر روش تحلیل مضمون شناسایی و استخراج گردیدند. مبتنی بر نتایج مستخرج، مدل جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور دربردارنده ۵ بعد ساختاربندی، سیاستگذاری، تعیین خط‌مشی و برنامه‌ریزی، سنجش و ارزیابی کاندیداها، توانمندسازی و توسعه کاندیداها و بررسی اثربخشی برنامه می‌باشد. این ابعاد مستخرج از فاز کیفی و رویکرد تحلیل مضمون خود دربردارنده مؤلفه‌های گوناگونی می‌باشند. در مجموع ۱۲ مؤلفه شناسایی گردید که تجمیع و دسته‌بندی این مؤلفه‌ها منتج به ۵ بعد نهایی متغیر جانشین‌پروری شد. همچنین هر کدام از این مؤلفه‌ها خود حاصل تجمیع و دسته‌بندی کدهای باز اولیه شناسایی شده از مصاحبه‌های خبرگان می‌باشند. از این رو نهایتاً مبتنی بر نتایج نهایی حاصل از فاز کیفی پژوهش، مدل جانشین‌پروری منابع انسانی در دیوان محاسبات کشور دربردارنده ۱۵۰ شاخص، ۱۲ مؤلفه و ۵ بعد کلی شناسایی گردید. گام نهایی در روش تحلیل مضمون نمایش شبکه مضامین یا تم‌ها به منظور دریافت درکی بصری از یافته‌های پژوهش می‌باشد. این شبکه مضامین دربردارنده تم‌ها یا مضامین اصلی، سازمان‌دهنده و فراگیر مربوط به هر بعد از ابعاد جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور می‌باشد. لازم به ذکر است که مضامین اصلی شکل دهنده به شاخص‌ها، مضامین سازمان‌دهنده شکل دهنده به مؤلفه‌ها و مضامین فراگیر شکل دهنده به ابعاد مدل جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور می‌باشند. در این زمینه به عنوان نمونه دو شبکه مضامین از میان پنج شبکه مضامین کلی معرفی می‌گردد:

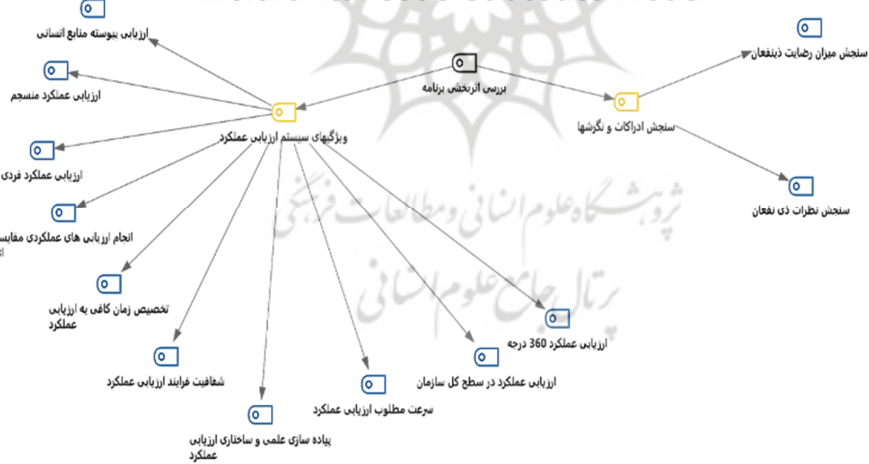
شکل ۲- شبکه مضامین برای ابعاد توانمندسازی و توسعه کاندیداها

Hierarchical Code-Subcodes Model



شکل ۳- شبکه مضامین برای ابعاد اثربخشی برنامه‌ها

Hierarchical Code-Subcodes Model



یافته‌های پژوهش (بخش کمی)

این گام به تحلیل و آزمون ساختارهای شناسایی شده در فاز کیفی پژوهش اختصاص دارد. مطالعه حاضر به دنبال طراحی و آزمون مدل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی در مؤسسات عالی حسابرسی ناظر بر مالیه عمومی و به‌طور خاص دیوان محاسبات کشور بوده و در این زمینه

نخست مبتنی بر ابزار مصاحبه نیمه‌ساختار یافته، داده‌های کیفی مدنظر از خبرگان سازمان نام برده و در راستای شناسایی عناصر شکل دهنده به مدل جانشین‌پروری منابع انسانی گردآوری گردید. مبتنی بر تحلیل این داده‌ها، عناصر شکل دهنده به مدل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی در دیوان محاسبات کشور در بردارنده ۵ بعد ساختار بندی، سیاست‌گذاری، تعیین خط‌مشی و برنامه‌ریزی، سنجش و ارزیابی کاندیداها، توانمندسازی و توسعه کاندیداها می‌باشد. این ۵ بعد نیز در بردارنده ۱۲ مؤلفه بوده و مؤلفه‌ها نیز مجموعاً ۱۵۰ شاخص را شامل می‌گردند. در این زمینه مطالعه کوشش دارد تا معناداری مؤلفه‌های شناسایی شده در گام کیفی را در حیطه تبیین مدل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی در سازمان تحت مطالعه شناسایی نماید. به بیان دیگر، در ادامه پژوهش، پژوهشگر به دنبال سنجش معنادار بودن این مؤلفه‌ها می‌باشد، تا بدین ترتیب نشان دهد که به منظور توسعه مدل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی در دیوان محاسبات کشور می‌بایست به چه نکات و عواملی توجه داشت. در مطالعه حاضر و در گام آمار استنباطی آن در راستای شناسایی روش و نرم افزار تحلیل آزمون کولموگروف-اسمیرنف^۱ بکار گرفته شد. نتایج حاصل از این آزمون در جدول ۹ معرفی شده است.

جدول ۹- توزیع امتیازات متغیرها

متغیرها	ابعاد	سطح معنی‌داری	مقدار خطا	نتیجه آزمون
مدیریت جانشین‌پروری	ویژگی کمیته ارزیابی	۰/۰۹۶	۰/۰۵	نرمال است
	ویژگی‌های ارزیاب	۰/۰۷۴	۰/۰۵	نرمال است
	عوامل بنیادین	۰/۱۳۹	۰/۰۵	نرمال است
سیاست‌گذاری	-	۰/۰۹۱	۰/۰۵	نرمال است
سنجش و ارزیابی	توانمندی‌های فنی و تخصصی	۰/۱۰۳	۰/۰۵	نرمال است
	توانمندی‌های مدیریتی	۰/۰۹۲	۰/۰۵	نرمال است
	ویژگی‌های فردی	۰/۰۸۹	۰/۰۵	نرمال است
	عوامل بنیادین	۰/۶۵۱	۰/۰۵	نرمال است
	توانمندی‌های اخلاقی	۰/۰۶۹	۰/۰۵	نرمال است
توانمندسازی و توسعه کاندیداها	آموزش منابع انسانی	۰/۲۶۷	۰/۰۵	نرمال است
	عوامل بنیادین	۰/۰۹۲	۰/۰۵	نرمال است
بررسی اثربخشی برنامه	ویژگی‌های سیستم	۰/۱۳۹	۰/۰۵	نرمال است
	سنجش ادراکات	۰/۰۸۹	۰/۰۵	نرمال است

مبتنی بر نتایج حاصل شده از آزمون فوق و با توجه به این که مقادیر سطح معناداری برای تک تک ابعاد شکل دهنده به متغیرهای پژوهش بزرگتر از مقدار خطای پیش فرض در روش کولموگروف-اسمیرنوف می باشد، داده های پژوهش برای تک تک ابعاد از توزیع نرمال پیروی کرده و بدین ترتیب از آزمون های پارامتریک در راستای تحلیل داده های گردآوری شده استفاده گردید. به علاوه با توجه به حجم نمونه ۳۰۶ تایی و بزرگ بودن آن نرم افزار مورد توجه در این پژوهش ایموس بود. همچنین از آنجایی که در این پژوهش از روش مدلسازی معادلات ساختاری استفاده می شود، پیش از آن شرط بکارگیری این روش یعنی مطلوبیت همبستگی میان متغیرهای قابل مشاهده تحقیق نیز بررسی گردید. در این زمینه از آزمون KMO و Bartlett استفاده گردید. مبتنی بر نتایج حاصله به طور خلاصه میزان خروجی مربوط به آزمون KMO بزرگتر از ۰/۷ بوده و سطح و میزان همبستگی مدنظر مطلوب می باشد. جدول ۱۰ مقادیر مربوط را نشان می دهد.

جدول ۱۰- آزمون همبستگی

KMO and Bartlett's Test		
۰/۹۴۶	KMO	
۵/۱۳۷۳۳	آماره کای دو	آزمون بارتلت
۷۸	درجه آزادی	
۰/۰۰۰	سطح معنی داری	

از این رو در این پژوهش، روش مدلسازی معادلات ساختاری مبتنی بر روش های پارامتریک در نرم افزار ایموس پیاده سازی می گردد تا معناداری مؤلفه های ۱۲ گانه شکل دهنده به نظام جانشین پروری در دیوان محاسباتی کشور و میزان اهمیت آن ها را شناسایی نماید. در این زمینه گام کلیدی پیاده سازی تحلیل عاملی اکتشافی (مدل اندازه گیری) در جهت بررسی میزان شایستگی سنجها (سؤالات) در زمینه سنجش سازه های ۱۲ گانه پژوهش می باشد. در جدول ۱۱ نتایج مربوط به مدل اندازه گیری پژوهش (مبتنی بر بارهای عاملی مرحله اول و مرحله دوم) در کنار سنجش اعتبار مدل اندازه گیری (از طریق معیار AVE) و پایایی این مدل (از طریق معیارهای پایایی مرکب و نیز فرمول آلفای کرونباخ) ارائه شده است.

جدول ۱۱- بارهای عاملی آیت‌ها در مدل اندازه‌گیری و سنجش اعتبار و پایایی مدل

متغیرها	ابعاد	سوالات	بار عاملی مرحله اول	بار عاملی مرحله دوم	آلفای کرونباخ	AVE	CR
مدیریت جانشین‌پروری	ویژگی‌کمیته ارزیاب	پرسش ۱	۰/۶۰۳	۰/۵۷۱	۰/۸۷۵	۰/۹۳۹	۰/۷۲۵
		پرسش ۲	۰/۷۰۸	۰/۷۰۶			
		پرسش ۳	۰/۶۴۱	۰/۶۲۸			
		پرسش ۴	۰/۷۷۰	۰/۷۷۰			
		پرسش ۵	۰/۶۲۹	۰/۵۸۹			
		پرسش ۶	۰/۶۵۲	۰/۶۴۵			
		پرسش ۷	۰/۷۶۳	۰/۷۵۲			
		پرسش ۸	۰/۱۸۹	-			
		پرسش ۹	۰/۷۷۹	۰/۷۸۵			
		پرسش ۱۰	۰/۸۲۱	۰/۸۱۴			
		پرسش ۱۱	۰/۶۶۱	۰/۶۵۴			
مدیریت جانشین‌پروری	ویژگی‌های ارزیابی	پرسش ۱۲	۰/۵۳۱	۰/۵۴۰	۰/۹۳۹	۰/۹۳۴	۰/۷۶۵
		پرسش ۱۳	۰/۶۸۴	۰/۷۰۰			
		پرسش ۱۴	۰/۸۰۱	۰/۸۰۳			
		پرسش ۱۵	۰/۸۱۷	۰/۸۰۸			
		پرسش ۱۶	۰/۸۳۸	۰/۸۳۰			
		پرسش ۱۷	۰/۸۲۶	۰/۸۲۶			
		پرسش ۱۸	۰/۷۲۵	۰/۷۴۰			
		پرسش ۱۹	۰/۷۳۴	۰/۷۳۴			
		پرسش ۲۰	۰/۸۰۱	۰/۷۸۳			
		پرسش ۲۱	۰/۸۲۹	۰/۸۲۸			
پرسش ۲۲	۰/۸۰۷	۰/۸۱۱					
مدیریت جانشین‌پروری	عوامل بنیادین	پرسش ۲۳	۰/۷۷۳	۰/۷۸۴	۰/۹۶۴	۰/۹۶۹	۰/۸۲۵
		پرسش ۲۴	۰/۵۰۶	۰/۵۲۲			
		پرسش ۲۵	۰/۷۶۷	۰/۷۶۰			
		پرسش ۲۶	۰/۶۶۰	۰/۶۵۱			
		پرسش ۲۷	۰/۸۲۳	۰/۸۲۵			

CR	AVE	آلفای کرونباخ	بارعاملی مرحله دوم	بارعاملی مرحله اول	سوالات	ابعاد	متغیرها
۰/۸۲۵	۰/۹۶۹	۰/۹۶۴	۰/۸۲۳	۰/۸۱۸	پرسش ۲۸	عوامل بنیادین	مدیریت جانشین پروری
			۰/۷۳۴	۰/۷۳۰	پرسش ۲۹		
			۰/۷۰۱	۰/۷۰۳	پرسش ۳۰		
			۰/۸۲۳	۰/۸۱۷	پرسش ۳۱		
			۰/۸۴۴	۰/۸۳۵	پرسش ۳۲		
			۰/۸۶۱	۰/۸۵۹	پرسش ۳۳		
			۰/۸۱۸	۰/۸۱۳	پرسش ۳۴		
			۰/۸۰۷	۰/۸۰۷	پرسش ۳۵		
			۰/۸۳۴	۰/۸۲۹	پرسش ۳۶		
			۰/۷۸۲	۰/۷۷۴	پرسش ۳۷		
			۰/۸۱۵	۰/۸۱۲	پرسش ۳۸		
			۰/۷۹۰	۰/۷۷۹	پرسش ۳۹		
۰/۷۹۱	۰/۷۸۴	پرسش ۴۰					
۰/۵۹۴	۰/۵۸۲	پرسش ۴۱					
۰/۸۴۷	۰/۹۲۳	۰/۹۶۸	۰/۶۳۹	۰/۸۴۶	پرسش ۴۲	-	سیاستگذاری
			۰/۵۵۲	۰/۸۰۱	پرسش ۴۳		
			۰/۴۷۲	۰/۸۲۷	پرسش ۴۴		
			۰/۵۹۹	۰/۷۰۰	پرسش ۴۵		
			۰/۴۱۲	۰/۷۹۰	پرسش ۴۶		
			۰/۶۵۶	۰/۶۹۸	پرسش ۴۷		
			۰/۵۱۲	۰/۷۹۸	پرسش ۴۸		
			۰/۴۸۲	۰/۸۱۱	پرسش ۴۹		
			۰/۴۰۱	۰/۸۰۵	پرسش ۵۰		
			۰/۵۲۶	۰/۸۰۵	پرسش ۵۱		
			۰/۶۸۸	۰/۸۳۳	پرسش ۵۲		
			۰/۴۵۵	۰/۸۴۷	پرسش ۵۳		
۰/۵۷۴	۰/۷۵۳	پرسش ۵۴					

CR	AVE	آلفای کرونباخ	بارعاملی مرحله دوم	بارعاملی مرحله اول	سوالات	ابعاد	متغیرها
۰/۸۴۷	۰/۹۲۳	۰/۹۶۸	۰/۵۱۵	۰/۷۶۴	پرسش ۵۵	-	سیاستگذاری
			۰/۶۲۱	۰/۸۶۵	پرسش ۵۶		
			۰/۶۶۶	۰/۷۷۹	پرسش ۵۷		
			۰/۴۸۷	۰/۷۹۷	پرسش ۵۸		
			۰/۵۱۳	۰/۶۸۶	پرسش ۵۹		
۰/۸۲۲	۰/۹۶۷	۰/۹۴۰	۰/۶۸۸	۰/۶۹۴	پرسش ۶۰	توانمندیهای فنی و تخصصی	سنجش و ارزیابی
			۰/۶۹۱	۰/۷۰۵	پرسش ۶۱		
			۰/۷۶۰	۰/۷۷۸	پرسش ۶۲		
			۰/۵۹۲	۰/۵۹۵	پرسش ۶۳		
			۰/۷۸۰	۰/۷۸۷	پرسش ۶۴		
			۰/۷۹۴	۰/۷۸۷	پرسش ۶۵		
			۰/۷۲۹	۰/۷۱۹	پرسش ۶۶		
			۰/۷۸۸	۰/۷۸۲	پرسش ۶۷		
			۰/۸۲۰	۰/۸۱۳	پرسش ۶۸		
			۰/۷۷۲	۰/۷۷۱	پرسش ۶۹		
			۰/۸۱۲	۰/۸۱۶	پرسش ۷۰		
۰/۷۰۳	۰/۷۱۱	پرسش ۷۱					
۰/۸۳۵	۰/۹۲۶	۰/۹۷۱	۰/۶۹۷	۰/۶۹۲	پرسش ۷۲	توانمندیهای مدیریتی	
			۰/۷۸۷	۰/۷۸۹	پرسش ۷۳		
			۰/۷۴۹	۰/۷۴۱	پرسش ۷۴		
			۰/۷۸۹	۰/۷۸۸	پرسش ۷۵		
			۰/۷۴۳	۰/۷۳۹	پرسش ۷۶		
			۰/۸۵۲	۰/۸۵۵	پرسش ۷۷		
			۰/۷۵۴	۰/۷۴۲	پرسش ۷۸		
			۰/۷۵۸	۰/۷۵۴	پرسش ۷۹		
۰/۸۰۱	۰/۸۰۷	پرسش ۸۰					
۰/۸۵۴	۰/۸۵۵	پرسش ۸۱					

CR	AVE	آلفای کرونباخ	بارعاملی مرحله دوم	بارعاملی مرحله اول	سوالات	ابعاد	متغیرها
۰/۸۳۵	۰/۹۲۶	۰/۹۷۱	۰/۸۶۸	۰/۸۶۵	پرسش ۸۲	توانمندی‌های مدیریتی	
			۰/۸۵۷	۰/۸۵۴	پرسش ۸۳		
			۰/۸۲۵	۰/۸۳۳	پرسش ۸۴		
			۰/۸۵۲	۰/۸۵۳	پرسش ۸۵		
			۰/۸۷۲	۰/۸۶۹	پرسش ۸۶		
			۰/۸۵۱	۰/۸۵۰	پرسش ۸۷		
			۰/۸۱۶	۰/۸۱۸	پرسش ۸۸		
			۰/۸۳۴	۰/۸۳۹	پرسش ۸۹		
۰/۸۷۰	۰/۹۸۷	۰/۹۶۱	۰/۷۶۱	۰/۷۸۲	پرسش ۹۰	ویژگی‌های فردی	سنجش و ارزیابی
			۰/۷۷۱	۰/۷۶۱	پرسش ۹۱		
			۰/۸۶۲	۰/۸۶۵	پرسش ۹۲		
			۰/۸۵۴	۰/۸۵۵	پرسش ۹۳		
			۰/۸۴۴	۰/۸۴۲	پرسش ۹۴		
			۰/۸۵۸	۰/۸۶۳	پرسش ۹۵		
			۰/۸۶۰	۰/۸۶۸	پرسش ۹۶		
			۰/۸۴۶	۰/۸۵۵	پرسش ۹۷		
			۰/۷۶۱	۰/۷۶۹	پرسش ۹۸		
			۰/۸۲۰	۰/۸۳۸	پرسش ۹۹		
			۰/۶۹۰	۰/۷۰۰	پرسش ۱۰۰		
			۰/۸۲۳	۰/۸۲۰	پرسش ۱۰۱		
			۰/۸۳۲	۰/۸۳۹	پرسش ۱۰۲		
۰/۷۶۸	۰/۹۲۷	۰/۸۷۲	۰/۷۰۱	۰/۷۳۲	پرسش ۱۰۳	عوامل بنیادین	
			۰/۷۸۰	۰/۷۸۶	پرسش ۱۰۴		
			۰/۸۱۳	۰/۸۰۴	پرسش ۱۰۵		
			۰/۸۶۵	۰/۸۵۸	پرسش ۱۰۶		

CR	AVE	آلفای کرونباخ	بارعاملی مرحله دوم	بارعاملی مرحله اول	سوالات	ابعاد	متغیرها
۰/۸۴۴	۰/۹۴۱	۰/۹۵۹	۰/۷۰۲	۰/۶۹۴	پرسش ۱۰۷	توانمندیهای اخلاقی	سنجش و ارزیابی
			۰/۸۲۸	۰/۸۲۱	پرسش ۱۰۸		
			۰/۷۹۹	۰/۷۹۲	پرسش ۱۰۹		
			۰/۸۸۱	۰/۸۷۰	پرسش ۱۱۰		
			۰/۸۷۹	۰/۸۸۰	پرسش ۱۱۱		
			۰/۸۸۷	۰/۸۸۴	پرسش ۱۱۲		
			۰/۸۷۸	۰/۸۸۰	پرسش ۱۱۳		
			۰/۸۶۷	۰/۸۶۰	پرسش ۱۱۴		
			۰/۷۸۱	۰/۷۷۱	پرسش ۱۱۵		
			۰/۸۱۹	۰/۸۱۲	پرسش ۱۱۶		
			۰/۸۲۳	۰/۸۲۵	پرسش ۱۱۷		
۰/۷۶۵	۰/۹۳۱	۰/۹۴۵	۰/۷۵۴	۰/۶۶۴	پرسش ۱۱۸	آموزش منابع انسانی	توانمندسازی و توسعه کاندیدها
			۰/۷۵۶	۰/۷۴۳	پرسش ۱۱۹		
			۰/۸۱۸	۰/۸۱۵	پرسش ۱۲۰		
			۰/۸۲۰	۰/۸۱۶	پرسش ۱۲۱		
			۰/۸۴۱	۰/۸۵۶	پرسش ۱۲۲		
			۰/۸۳۵	۰/۸۲۸	پرسش ۱۲۳		
			۰/۸۶۲	۰/۸۶۴	پرسش ۱۲۴		
			۰/۷۸۳	۰/۷۷۸	پرسش ۱۲۵		
۰/۷۹۹	۰/۹۳۳	۰/۹۵۴	۰/۸۲۹	۰/۸۱۲	پرسش ۱۲۷	عوامل بنیادین	
			۰/۶۹۴	۰/۷۰۸	پرسش ۱۲۸		
			۰/۷۸۲	۰/۷۶۳	پرسش ۱۲۹		
			۰/۸۰۱	۰/۸۲۰	پرسش ۱۳۰		
			۰/۷۷۵	۰/۷۸۴	پرسش ۱۳۱		
			۰/۸۸۳	۰/۸۸۹	پرسش ۱۳۲		
			۰/۸۶۱	۰/۸۵۰	پرسش ۱۳۳		

CR	AVE	آلفای کرونباخ	بارعاملی مرحله دوم	بارعاملی مرحله اول	سوالات	ابعاد	متغیرها
۰/۷۹۹	۰/۹۳۳	۰/۹۵۴	۰/۹۰۲	۰/۸۹۶	پرسش ۱۳۴	عوامل بنیادین	توانمندسازی و توسعه کاندیداها
			۰/۸۲۵	۰/۸۰۸	پرسش ۱۳۵		
			۰/۸۶۷	۰/۸۶۷	پرسش ۱۳۶		
۰/۸۲۴	۰/۹۳۸	۰/۹۶۰	۰/۸۵۳	۰/۸۶۱	پرسش ۱۳۷	ویژگی‌های سیستم	بررسی اثربخشی برنامه
			۰/۸۶۵	۰/۸۸۷	پرسش ۱۳۸		
			۰/۸۲۸	۰/۸۳۱	پرسش ۱۳۹		
			۰/۸۷۴	۰/۸۶۸	پرسش ۱۴۰		
			۰/۶۶۶	۰/۶۷۷	پرسش ۱۴۱		
			۰/۸۹۶	۰/۸۹۵	پرسش ۱۴۲		
			۰/۸۰۶	۰/۸۱۷	پرسش ۱۴۳		
			۰/۸۵۸	۰/۷۱۱	پرسش ۱۴۴		
			۰/۸۰۶	۰/۷۹۸	پرسش ۱۴۵		
			۰/۸۲۴	۰/۸۲۷	پرسش ۱۴۶		
			۰/۸۳۱	۰/۸۱۹	پرسش ۱۴۷		
۰/۷۲۱	۰/۵۰۷	۰/۸۹۷	۰/۹۲۴	۰/۹۱۰	پرسش ۱۴۹	سنجش ادراک	
			۰/۸۸۰	۰/۸۸۴	پرسش ۱۵۰		

همان‌گونه که در جدول فوق قابل مشاهده است، پس از دستیابی به سطح مطلوب از بارهای عاملی در مدل اندازه‌گیری، بخش دوم از تحلیل پایایی، مربوط به بررسی پایایی آیتم هاست. منابع مطالعاتی آماری مانند ماس^۱ و همکاران (۱۹۸۸) و چین^۲ (۱۹۹۸) معتقدند که مقدار حداقل قابل قبول برای ضریب آلفای کرونباخ^۳ برابر با ۰/۶ بوده و حداقل قابل قبول برای شاخص ضریب پایایی ترکیبی برابر با ۰/۷۰۷ می‌باشد. چنان که در جدول ۱۱ مشاهده می‌گردد، تمامی سازه‌های تحقیق این شرایط حداقلی را برآورده نموده و حتی در سطحی بسیار بالاتر از آن قرار دارند. از این رو پایایی سازه‌های تحقیق مورد پشتیبانی می‌باشد. نهایتاً این که بارهای عاملی شناسایی شده نیز به جز سنجه ۸ در مرحله اول و دوم بزرگتر از ۰/۴ بوده و شایستگی آن‌ها احراز گردید.

1. Moss
2. Chin
3. Cronbach's Alpha

پس از گام فوق به منظور شناسایی معناداری آماری عوامل عوامل جانشین پروری سرمایه‌های انسانی، از آزمون پارامتری تی تک نمونه استفاده شده است. جدول ۱۲ آزمون تی را در مورد عوامل تصویر سازمانی مورد بررسی قرار داده است و میانگین عوامل را محاسبه کرده است. هرگاه مقدار عدد معنی‌داری یا sig پایین‌تر از ۰/۰۵ و مقدار آماره t بیشتر از ۱/۹۶ به دست آید معناداری آماری عامل فوق تأیید می‌شود.

جدول ۱۲- نتایج شناسایی عوامل جانشین پروری سرمایه‌های انسانی

متغیرها	میانگین خطای استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین جامعه	حجم		
ویژگی‌های کمیته ارزیاب	۰/۰۵۲	۰/۹۱۷	۵/۶۲۱	۳۰۶		
ویژگی‌های ارزیابی	۰/۰۵۷	۱/۰۰۷	۵/۸۶۱	۳۰۶		
عوامل بنیادین در ساختار مدیریت جانشین پروری	۰/۰۶۰	۱/۰۵۹	۵/۶۰۲	۳۰۶		
سیاستگذاری، تعیین خط مشی و برنامه‌ریزی	۰/۰۶۳	۱/۱۱۵	۵/۵۲۴	۳۰۶		
توانمندی‌های فنی و تخصصی	۰/۰۵۳	۰/۹۴۰	۵/۷۶۶	۳۰۶		
توانمندی‌های مدیریتی	۰/۰۵۹	۱/۰۴۲	۵/۸۹۷	۳۰۶		
ویژگی‌های فردی	۰/۰۶۶	۱/۱۶۳	۷/۰۵۹	۳۰۶		
عوامل بنیادین در سنجش و ارزیابی کاندیداها	۰/۰۶۴	۱/۱۳۵	۵/۷۰۹	۳۰۶		
توانمندی‌های اخلاقی	۰/۰۵۳	۰/۹۴۱	۶/۲۸۷	۳۰۶		
آموزش منابع انسانی	۰/۰۵۶	۰/۹۷۵	۵/۸۷۵	۳۰۶		
عوامل بنیادین در توانمندسازی و توسعه کاندیداها	۰/۰۶۱	۱/۰۶۷	۵/۶۴۱	۳۰۶		
ویژگی‌های سیستم ارزیابی عملکرد	۰/۰۶۰	۱/۰۶۲	۵/۷۲۱	۳۰۶		
سنجش ادراکات و نگرش‌ها	۰/۰۷۱	۱/۲۴۶	۵/۶۳۴	۳۰۶		
Test Value = 3						
متغیرها	۹۵٪ بازه اطمینان		انحراف معیار	Sig. (2-tailed)	درجه آزادی	آماره t
	ماکسیمم	مینیمم				
ویژگی‌های کمیته ارزیاب	۲/۵۱۸	۲/۷۲۴	۲/۶۲۱	۰/۰۰۰	۳۰۵	۴۹/۹۸۸
ویژگی‌های ارزیابی	۲/۷۴۸	۲/۹۷	۲/۸۶۱	۰/۰۰۰	۳۰۵	۴۹/۶۶۱

۴۲/۹۷۸	۳۰۵	۰/۰۰۰	۲/۶۰۲	۲/۴۸۳	۲/۷۲۲	عوامل بنیادین در ساختار مدیریت جانشین‌پروری
۳۹/۵۶۹	۳۰۵	۰/۰۰۰	۲/۵۲۴	۲/۳۹۸	۲/۶۴۹	سیاست‌گذاری، تعیین خط مشی و برنامه‌ریزی
۵۱/۴۵۱	۳۰۵	۰/۰۰۰	۲/۷۶۵	۲/۶۶۰	۲/۸۷۱	توانمندی‌های فنی و تخصصی
۴۸/۶۱۰	۳۰۵	۰/۰۰۰	۲/۸۹۷	۲/۷۸۰	۳/۰۱۴	توانمندی‌های مدیریتی
۶۱/۰۳۰	۳۰۵	۰/۰۰۰	۴/۰۵۹	۳/۹۲۸	۴/۱۹۰	ویژگی‌های فردی
۴۱/۷۳۶	۳۰۵	۰/۰۰۰	۲/۷۰۹	۲/۵۸۱	۲/۸۳۶	عوامل بنیادین در سنجش و ارزیابی کاندیداها
۶۱/۰۹۸	۳۰۵	۰/۰۰۰	۳/۲۸۷	۳/۱۸۱	۳/۳۹۳	توانمندی‌های اخلاقی
۵۱/۰۶۹	۳۰۵	۰/۰۰۰	۲/۸۷۵	۲/۷۶۴	۲/۹۸۶	آموزش منابع انسانی
۴۳/۲۸۳	۳۰۵	۰/۰۰۰	۲/۶۴۱	۲/۵۲۱	۲/۷۶۱	عوامل بنیادین در توانمندسازی و توسعه کاندیداها
۴۴/۷۸۶	۳۰۵	۰/۰۰۰	۲/۷۲۱	۲/۶۰۱	۲/۸۴۱	ویژگی‌های سیستم ارزیابی عملکرد
۳۶/۹۶۰	۳۰۵	۰/۰۰۰	۲/۶۳۳	۲/۴۹۳	۲/۷۷۴	سنجش ادراکات و نگرش‌ها

طبق جدول ۱۲ عدد معناداری (Sig) برای همه عوامل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی که کوچکتر از ۰/۰۵ است بدین معنا که میانگین آن‌ها با میانگین مفروض (۳) اختلاف معنی‌داری داشته‌اند. میانگین‌های عوامل بزرگتر از میانگین مفروض بدست آمده‌اند و مقدار آماره t نیز بیشتر از ۱/۹۶ است؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در دیوان محاسبات کشور، همه عوامل به صورت معنادار جزو عوامل شکل دهنده به نظام جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی می‌باشند. در این جدول مقدار ماکسیمم و مینیمم به دست آمده برای کلیه عوامل بالاتر از صفر و مثبت به دست آمده است بدین معنی که میانگین از مقدار میانگین مفروض بزرگتر است و تفاوت بین میانگین‌ها معنی‌دار است. از این رو مبتنی بر این نتیجه‌گیری می‌توان این‌گونه استنباط نمود که اقدامات و استراتژی‌های جانشین‌پروری اثربخش در دیوان محاسبات کشور می‌بایست متکی و مبتنی بر عوامل ۱۲ گانه فوق و شاخص‌های شکل دهنده به آن‌ها باشد تا بدین ترتیب ابعاد گوناگون مسئله جانشین‌پروری در بعد فردی و سازمانی مورد توجه قرار گرفته شود. در ادامه برای روشن شدن اولویت و ترتیب اهمیت عوامل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی، از آزمون فریدمن استفاده گردید. به عبارتی، این آزمون نشان می‌دهد که اهمیت پرداختن به کدامیک از عوامل بیشتر و کدامیک کمتر است.

جدول ۱۳- میانگین رتبه بر جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی

رتبه میانگین	متغیرها
۵/۲۸	ویژگی‌های کمیته ارزیاب
۷/۱۷	ویژگی‌های ارزیابی
۵/۴۹	عوامل بنیادین در ساختار مدیریت جانشین‌پروری
۴/۸۶	سیاست‌گذاری، تعیین خط مشی و برنامه‌ریزی
۶/۲۵	توانمندی‌های فنی و تخصصی
۷/۳۰	توانمندی‌های مدیریتی
۱۲/۴۷	ویژگی‌های فردی
۶/۲۱	عوامل بنیادین در سنجش و ارزیابی کاندیداها
۱۰/۱۲	توانمندی‌های اخلاقی
۷/۴۱	آموزش منابع انسانی
۵/۷۹	عوامل بنیادین در توانمندسازی و توسعه کاندیداها
۶/۴۲	ویژگی‌های سیستم ارزیابی عملکرد
۶/۲۴	سنجش ادراکات و نگرش‌ها

طبق جدول ۱۳ عوامل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی به ترتیب اهمیت (رتبه میانگین) عبارتند از: ویژگی‌های فردی، توانمندی‌های اخلاقی، آموزش منابع انسانی، توانمندی مدیریتی، ویژگی ارزیابی، ویژگی‌های سیستم، توانمندی فنی، سنجش اطلاعات، عوامل بنیادین در توانمندسازی و توسعه کاندیداها، عوامل بنیادین در ساختار مدیریت جانشین‌پروری، ویژگی‌های کمیته ارزیاب، سیاست‌گذاری، تعیین خط‌مشی و برنامه‌ریزی.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

مطالعه حاضر به منظور طراحی و آزمون مدل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی در مؤسسات عالی حسابرسی ناظر بر مالیه عمومی با رویکرد آمیخته و با تمرکز بر دیوان محاسبات کشور به انجام رسید. در فاز کیفی این پژوهش مبتنی بر ابزار گردآوری داده‌های مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و نظرات ۱۱ تن از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی به طور خاص در دیوان محاسبات کشور، داده‌های کیفی گردآوری و مبتنی بر گام‌های روش تحلیل مضمون در نرم افزار مکس کیودا تحلیل گردید. برونداد این فاز شامل شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد نظام جانشین‌پروری در

دیوان محاسبات کشور بود. به واقع در این گام مبتنی بر نظرات خبرگان و تحلیل این نظرات، معین گردید که در راستای دستیابی به یک نظام و مدل یا الگوی مؤثر جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور می‌بایست به چه مسائل و موضوعاتی توجه نمود. مبتنی بر نتایج، ۵ بعد نهایی شکل دهنده به ابعاد کلیدی و زیربنایی اقدامات جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور می‌باشند که این ۵ بعد شامل ساختاربندی، سیاست‌گذاری، تعیین خط‌مشی و برنامه‌ریزی، سنجش و ارزیابی کاندیداها، توانمندسازی و توسعه کاندیداها و بررسی اثربخشی برنامه می‌باشند. به بیان دیگر مبتنی بر یافته‌های این پژوهش، مسیر مطلوب جانشین‌پروری در سازمان تحت بررسی یعنی دیوان محاسبات کشور از دالان پنج بعد فوق‌گذر می‌نماید. این ۵ بعد در کنار ۱۲ مؤلفه و ۱۵۰ شاخص برون‌دادهای فاز کیفی پژوهش را شکل بخشیدند.

اما در فاز کمی مطالعه که مبتنی بر روش مدلسازی معادلات ساختاری و با استفاده از ابزار پرسشنامه محقق ساخته به انجام رسید، داده‌های مورد نیاز مبتنی بر نمونه‌ای ۳۰۶ تایی از کارکنان سازمان دیوان محاسبات کشور گردآوری گردید و هدف آن در حله نخست سنجش معناداری ۱۲ مؤلفه شکل دهنده به نظام جانشین‌پروری و سپس اولویت‌گذاری بر این مؤلفه‌ها بود. نتایج حاصل از مدلسازی معادلات ساختاری و آزمون‌های مرتبط با آن نشان داد که اولاً تمام مؤلفه‌های ۱۲ گانه شناسایی شده در فاز کیفی در زمینه شکل دادن به نظام جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور معنادار بوده و ثانیاً سه مؤلفه ویژگی‌های فردی، توانمندی‌های اخلاقی و آموزش منابع انسانی در ساختار مدیریت جانشین‌پروری به عنوان مهمترین و وزین‌ترین مؤلفه‌ها در نظام جانشین‌پروری فوق‌شناسایی گردیدند.

در زمینه سؤال نخست پژوهش: مدل مطلوب جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی دیوان محاسبات کشور چیست؟ این مدل مطلوب دربردارنده ۵ بعد کلی، ۱۲ مؤلفه و ۱۵۰ شاخص نهایی می‌باشد. ۵ بعد نهایی مدل یا نظام جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور شامل ابعاد ساختاربندی، سیاست‌گذاری، تعیین خط‌مشی و برنامه‌ریزی، سنجش و ارزیابی کاندیداها، توانمندسازی و توسعه کاندیداها و بررسی اثربخشی برنامه‌ها می‌باشد.

بنا بر نتایج، بعد ساختاربندی دربردارنده مؤلفه‌های ویژگی‌های کمیته ارزیاب، ویژگی‌های ارزیابی و عوامل بنیادین در ساختار مدیریت جانشین‌پروری بود که این سه بعد مجموعاً دربردارنده ۴۱ شاخص شناسایی گردیدند. دومین بعد شناسایی شده بعد سیاست‌گذاری، تعیین خط‌مشی و برنامه‌ریزی می‌باشد که این بعد دربردارنده مؤلفه‌ای نبوده و مستقیماً شامل ۱۸ شاخص می‌باشد. بعد سوم شناسایی شده مبتنی بر تحلیل کیفی بعد سنجش و ارزیابی کاندیداها بوده که این بعد دربردارنده پنج مؤلفه توانمندی‌های فنی و تخصصی، توانمندی‌های مدیریتی، ویژگی‌های فردی، عوامل بنیادین در سنجش و ارزیابی کاندیداها و توانمندی‌های اخلاقی می‌باشد. مبتنی بر مضامین اصلی شناسایی شده، این مؤلفه‌ها دربردارنده ۵۸ شاخص می‌باشند. اما بعد چهارم شناسایی شده در نظام جانشین‌پروری دیوان محاسبات کشور شامل توانمندسازی و توسعه کاندیداها می‌باشد. این بعد نیز دربردارنده مؤلفه‌های آموزش منابع انسانی و اقدامات بنیادین در

توانمندسازی و توسعه کاندیداها بوده و مجموعاً شامل ۱۹ شاخص می‌باشد. نهایتاً نتایج در فاز کیفی نشان دادند که بعد نهایی در نظام جانشین‌پروری نام برده شامل بررسی اثربخشی برنامه‌ها بوده و شامل دو مؤلفه ویژگی‌های سیستم ارزیابی عملکرد و سنجش ادراکات و نگرش‌ها در قالب ۱۴ شاخص می‌باشد.

در زمینه سؤال دوم پژوهش: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی دیوان محاسبات کشور کدامند؟ این سؤال مربوط به پرونداد فاز کمی پژوهش بوده و اقدامات صورت گرفته در راستای پاسخ به آن نخست شامل بررسی معناداری آماري مؤلفه‌های جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی در دیوان محاسبات کشور و سپس اولویت‌بندی این مؤلفه‌ها به منظور شناسایی مهمترین و کلیدی‌ترین آن‌ها به ترتیب می‌باشد. نتایج بخش نخست نشان داد که تمامی سیزده مؤلفه معنادار می‌باشد. همان‌گونه که مشاهده می‌گردد در میان مؤلفه‌های نهایی تأیید شده به ترتیب ویژگی‌های فردی و شاخص‌های آن، توانمندی‌های اخلاقی و شاخص‌های آن و آموزش منابع انسانی و شاخص‌های آن به عنوان سه مؤلفه برتر نظام (یا مدل یا الگوی) جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور شناسایی گردیدند که همگی بر نقش محوری و کلیدی منابع انسانی و قابلیت‌های ذاتی و اکتسابی آن در زمینه موفقیت چنین نظام‌هایی تأکید دارند. به واقع رای مباحث فنی و برنامه‌ریزی وجود منابع انسانی توانمند است که می‌تواند موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور را تضمین نماید. شکل ۴ مؤلفه‌های نهایی نظام جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور و شاخص‌های مربوط به هر مؤلفه را نشان می‌دهد:

شکل ۴- ساختار مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط به مدل جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور



براساس نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌های پژوهش، می‌توان این‌گونه بیان داشت که در راستای توسعه یک مدل مطلوب جانشین‌پروری مطلوب در یک سازمان نظارتی به طور عام و دیوان محاسبات کشور به طور خاص می‌بایست پنج گام ساختاربندی، سیاست‌گذاری، تعیین خط‌مشی و برنامه‌ریزی، سنجش و ارزیابی کاندیداها، توانمندسازی و توسعه کاندیداها و بررسی اثربخشی برنامه و شاخص‌های موجود در هر گام به خصوص شاخص‌های پرتکرار و به شدت مورد نظر خبرگان به طور کامل مورد توجه قرار گرفته و در قالب برنامه‌هایی بلندمدت در سازمان با دقتی بالا پیاده‌سازی گردند. دستیابی به موفقیت در این زمینه نیازمند حذف نظم در این فرآیند می‌باشد؛ نخست می‌بایست ساختاربندی مطلوبی در حیطه برنامه جانشین‌پروری ایجاد شود. خبرگان بر این موضوع تأکید داشتند که گام مهم در این زمینه ایجاد و توسعه اثربخش و منطقی واحد جانشین‌پروری در سازمان به عنوان یک واحد کاری مستقل و تخصصی می‌باشد. به علاوه در کنار توسعه چنین واحدی نیاز است تا رییس کل دیوان محاسبات کشور نظارتی جامع بر فعالیت‌های این واحد و اقدامات جانشین‌پروری در سازمان داشته باشد. از سویی بدون دو عامل کلیدی ایجاد بانک‌های اطلاعاتی از منابع انسانی و نیز ایجاد کارراهه یا مسیر شغلی برای منابع انسانی عملاً نمی‌تواند به دید دقیق و جامعی نسبت به نیازها و پتانسیل‌های موجود در منابع انسانی دست یافت. همچنین خبرگان بر نقش تجربه بالای تیم یا کمیته جانشین‌پروری به شدت تأکید داشته‌اند. از این رو گام بنیادین و اساسی در زمینه دستیابی به یک سیستم یا مدل جانشین‌پروری مطلوب ساختاربندی صحیح آن از طریق ایجاد واحدها و کمیته‌های کاری تخصصی و باتجربه در کنار نظارت عالی‌ترین مقامات مدیریتی در کنار توسعه بنیان‌های آماری مربوط به منابع انسانی و نهایتاً ترسیم کارراهه شغلی برای تک تک منابع انسانی می‌باشد تا براساس چنین ساختاری بتوان به آن مدل مطلوب دست یافت. در کنار این زیربنای کلیدی، بنا بر تأکید خبرگان نیاز است تا در سایر گام‌های مدل نیز اصولی خاص رعایت گردند تا احتمال موفقیت برنامه ارتقاء یابد. به عنوان مثال در بحث سیاست‌گذاری‌های جانشین‌پروری، شفافیت اقدامات و فعالیت‌ها از درجه اهمیت به شدت بالایی برخوردار بوده و می‌بایست در این زمینه ساز و کارهایی فراهم آید. همچنین در گام بررسی اثربخشی برنامه‌ها، تأکید خبرگان بر روی ارزیابی پیوسته و نه مقطعی و نامنظم منابع انسانی می‌باشد. به واقع ارزیابی باید تبدیل به بخشی از فعالیت‌های مستمر واحد منابع انسانی تبدیل گردد. به علاوه، بازم در این گام مسئله شفافیت مطرح می‌گردد. خبرگان به شدت بر روی مسئله شفافیت در فرآیندهای ارزیابی عملکرد تأکید داشته و این عامل را به عنوان یکی از کلیدی‌تری عوامل اثرگذار بر اثربخشی برنامه‌های جانشین‌پروری معرفی نموده‌اند. فلذا یکی از مهمترین اقدامات در این زمینه پایش پیوسته برقراری و وجود شفافیت در برنامه‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی می‌باشد تا بدین ترتیب اطلاعاتی دقیق و عادلانه در زمینه کیفیت عملکردی منابع انسانی به دست آمده و برنامه‌ریزی‌های جانشین‌پروری از طریق آموزش و اصلاح مسیر رفتاری - فنی کارکنان از اثربخشی بالاتری برخوردار گردند.

پژوهش حاضر علی‌رغم جامعیت خود دربردارنده محدودیت‌هایی نیز می‌باشد؛ این پژوهش

به شناسایی و اعتبارسنجی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد مربوط به مدل جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور پرداخته است. به بیان دیگر، مطالعه حاضر تمرکز خود را بر روی جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور با مختصات و ساختارهای مدیریتی، عملکردی و وظیفه‌ای خاص این سازمان نهاده است. بدین جهت می‌بایست در تعمیم این مدل به سایر سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های غیردولتی و حتی سازمان‌های دولتی با احتیاط برخورد نمود. دیگر محدودیت مطالعه حاضر تمرکز زمانی آن می‌باشد. از آنجایی که محیط سیاسی محیطی به شدت پویا و متغیر بوده و پارامترهای سیاسی می‌توانند اثرات قابل توجهی بر رویکردهای جانشین‌پروری در دیوان محاسبات برجای نهند، بدین ترتیب ممکن است برون‌دادهای این مطالعه در دوره‌های سیاسی آتی اندکی ناهمخوانی با واقعیت‌های موجود داشته باشد. به علاوه مطالعه به مباحثی چون راهبردهای توسعه الگوی جانشین‌پروری در دیوان محاسبات، عوامل محیطی اثرگذار و نیز سازوکارهای پیاده‌سازی این نظام پرداخته است. در ادامه مبتنی بر محدودیت‌های ذکر شده پیشنهادهایی برای مطالعات آتی ارائه می‌گردد:

- در مطالعه حاضر تمرکز پژوهشگر بر شناسایی و اعتبارسنجی ابعاد، شاخص‌ها و مؤلفه‌های مختلف در حیطه جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور می‌باشد. پیشنهاد می‌گردد تا به منظور توسعه مطالعه حاضر، پژوهش‌های آتی متمرکز بر شناسایی راهبردهای توسعه نظام یا الگوی جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور و نیز علل و عوامل محیطی اثرگذار بر این نظام گردد. زیرا نیاز است تا بررسی گردد مبتنی بر چه راهبردها یا سازوکارهایی می‌توان با توجه به شاخص‌های بومی موجود، نظام فوق را به شیوه‌ای مؤثرتر پیاده‌سازی نمود. ضمن این که مطالعه حاضر به عوامل متعدد محیطی اثرگذار بر نظام جانشین‌پروری توجهی نداشته و نگاهی درون‌سازمانی به مسئله خود داشته است.

- پیشنهاد دیگر قابل طرح، تلاش در جهت ارائه مدلی پارادایمی در زمینه نظام جانشین‌پروری در دیوان محاسبات کشور براساس عوامل مداخله‌گر، زمینه‌ای، علی، راهبردها و پیامدهای آن می‌باشد. زیرا پژوهشگر ضمن بررسی ادبیات داخلی و نیز نظرات خبرگان و مدیران منابع انسانی این سازمان متوجه این موضوع گردید که اساساً مفهوم جانشین‌پروری در بخش دولتی و به‌طور خاص در سازمان تحت مطالعه نیاز به توسعه نظری در داخل کشور داشته و اساساً نیاز است تا تفکیکی میان اقدامات جانشین‌پروری در بخش دولتی و خصوصی صورت پذیرفته و این پدیده را قالب یک مفهوم مستقل توسعه یابد.

- بنابر یافته‌های حاصل از این پژوهش و محدودیت‌های موجود پیشنهاد می‌گردد تا در راستای توسعه یافته‌های این تحقیق، مطالعات آتی به دنبال گسترش دامنه شاخص‌های شناسایی شده در زمینه جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی در مطالعه حاضر باشند. زیرا مدل معرفی شده در این مطالعه با تمرکز بر ساختارها و ویژگی‌های دیوان محاسبات کشور طراحی گردیده و طبیعتاً بنا بر تفاوت‌های ماهوی موجود میان این سازمان و سایر سازمان‌های نظارتی و دستگاه‌های اجرایی موجود در ساختار دولت، نیاز است تا این ابعاد متناسب با سازمان تحت بررسی توسعه یافته یا

تعدیل گردند. نکته مهم تمرکز بر آسیب‌شناسی این مدل می‌باشد. زیرا پیش‌بینی آسیب‌های پیش رو می‌تواند منجر به پیاده‌سازی مؤثرتر این مدل در دیوان محاسبات و یا هر سازمان دیگری گردد.

فهرست منابع

الف- منابع فارسی:

۱. امین بیدختی، ع. الف.، نعمتی، م. ع. و کریمی، (۱۳۹۲). نقش تعدیل‌کننده تعهد سازمانی در رابطه بین یادگیری سازمانی با مدیریت جانشین‌پروری (مورد مطالعه: دانشگاه‌های منتخب تهران). پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی، سال دهم، ص ۵۸-۳۵.
۲. آذر، عادل؛ حبشی، نعمت (۱۳۹۶). ارائه الگوی موثر برای حسابرسی بخش عمومی دیوان محاسبات جمهوری اسلامی ایران، دانش حسابرسی، سال هفدهم، شماره ۶۶.
۳. باباجانی، جعفر (۱۳۹۰). حسابداری و کنترل‌های مالی دولت. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ هشتم.
۴. بوربور جعفری، مریم و احمدوند، سهراب (۱۳۹۵). جانشین‌پروری مقدمه جانشین‌سازی. کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم، شرکت ایده بازار صنعت سبز، شیراز.
۵. تابلی، حمید؛ نوبری، سهیل؛ نیک‌پور، اسماعیل؛ چمنی، رضا (۱۳۹۳). بررسی میزان نظام جانشین‌پروری و تعیین رابطه آن با رضایت شغلی کارکنان در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان کرمان، مدیریت بهره‌وری، دوره ۲۸، ص ۱۶۵-۱۸۹.
۶. حبشی، نعمت (۱۳۹۵). مطالعه مبانی قانونی دیوان محاسبات (مؤسسه عالی حسابرسی) دوازده کشور توسعه یافته و در حال توسعه در مقایسه با کشور جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه ترجمان حسابرسی، ۸، ص ۵۰-۸۴.
۷. حسینی، سیدحسین؛ شائمی برزکی، علی و نرصاصفهانسی، علی (۱۳۹۷). طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی - سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دهم، شماره یک، صفحات ۲۵ الی ۴۹.
۸. زیباکردار، خسرو؛ امیرکبیری، علیرضا؛ آذر، عادل؛ حق‌شناس، فریده (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی در دیوان محاسبات کشور، دانش حسابرسی، سال ۲۱، شماره ۸۲، ص ۳۷۰-۴۰۹.
۹. زین‌الدین بیدمشکی، زهرا؛ عدلی، فرهاد؛ وزیری، محمد (۱۳۹۳). مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۷۲، ص ۵۱-۷۲.
۱۰. سعادت طلب، آیت؛ غیائی، سعید؛ شیرعلی، اسماعیل (۱۳۹۹). راهبردهای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در نظام آموزش عالی ایران، راهبردهای اجتماعی فرهنگی، سال نهم، شماره ۳۴.
۱۱. علمداری، حمید (۱۳۹۷). طراحی و تبیین الگوی برنامه‌ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب، رویکردهای پژوهشی در مدیریت و حسابداری، شماره ۴، ص ۳۸-۵۳.
۱۲. غیائی ندوشن، س.، پرداختچی، م. ح.، دری، ب. و فراستخواه، م. (۱۳۹۱). تأملی بر استقرار نظام جانشین‌پروری مدیریت در دانشگاه، مدلی برآمده از نظریه داده بنیاد، فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۹ (۶): ۴۹-۷.
۱۳. فاضلی‌نژاد، جواد؛ شفیعی، جعفر (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی نقش دیوان محاسبات کشوری در تحقق پاسخگویی و حاکمیت قانون، فصلنامه دانش حقوق عمومی، سال دهم، شماره ۳۳، ص ۳۳-۵۶.
۱۴. فتحی مظلوم، الف. (۱۳۹۱). امکان‌سنجی پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری از لحاظ ابعاد ساختاری و رفتاری در سازمان منطقه ویژه انرژی اقتصادی پارس، پایان‌نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، به راهنمایی سید احمد حسینی گل‌افشانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
۱۵. گرد، عزیز؛ مؤمنی، علیرضا و صفایی نسب، عبدالله (۱۳۹۸). بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت حسابرسی عملکرد

در دیوان محاسبات کشور با رویکرد فازی. دانش حسابرسی، ۱۹ (۷۷)، ص. ۱۶۶-۱۸۹.

۱۷. منصوری جلیلیان، الف. و صوفی، ع.ر. (۱۳۹۳)، *جانشین‌پروری مدیران و فرماندهان ناجا، ابعاد و اعتبار سنجی بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، فصلنامه نظارت و بازرسی*، ۲۳: ۵۶-۳۱.

۱۸. مهرتک، محمد؛ حبیب‌زاده، شایان؛ وطن‌خواه، سمیرا؛ جعفری، محمدعلی؛ دلگشایی، بهمن (۱۳۹۵). *تحلیل شکافی بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین‌پروری: مطالعه موردی در وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی، فصلنامه مدیریت سلامت، دوره ۱۹، شماره ۶۳، صص ۹۱-۱۰۰.*

ب- منابع خارجی:

- Ahmady Baladehy, S. M., & Salehi, M. (2016). Succession Planning and its relation to the leadership style of commanders and managers. *Quarterly Journal of Supervision and Inspection*. 10(35).71-102.
- Ali, A. M., & Babu, P. P. (2015). Succession Planning and Leadership Development in Software Organizations (With Reference to Select Leading Information Technology Companies in Bangalore). *European Journal of Business and Management*. 7(1).311-320.
- Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*. 28(2).112-121.
- Bokhari, I. H., Muhammad, A. B., & Zakaria, N. (2020). Succession planning, strategic flexibility as predictors of business sustainability in family-owned SMEs: Moderating role of organization improvisation. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*. 14(1). 368-387.
- Capuano, T. A. (2013). Achieving succession planning and implementation: one healthcare network's story. In *Healthcare Management Forum*.26(3).136-144.
- Desarno, J., Perez, M., Rivas, R., Sandate, I., Reed, C., & Fonseca, I. (2021). Succession planning within the health care organization: Human resources management and human capital management considerations. *Nurse Leader*. 19(4). 411-415.
- Farah, B., Elias, R., De Clercy, C., & Rowe, G. (2020). Leadership succession in different types of organizations: What business and political successions may learn from each other. *The Leadership Quarterly*. 31(1). 101289.
- Griffith, M. B. (2012). Effective succession planning in nursing: a review of the literature. *Journal of Nursing Management*. 20(7). 900-911.
- Hall-Ellis, S. D. (2015). Succession planning and staff development—a winning combination. *The Bottom Line*.
- Johnson, R. D., Pepper, D., Adkins, J., & Emejom, A. A. (2018). Succession planning for large and small organizations: A practical review of professional business corporations. *Succession planning*. 23-40.
- Klein, M. F., & Salk, R. J. (2014). Presidential succession planning: A qualitative study in private higher education. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 20(3). 335-345.
- Michel, A., & Kammerlander, N. (2015). Trusted advisors in a family business's succession-planning process—An agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 45-57.
- Pandey, S., & Sharma, D. (2014). Succession planning practices and challenges: Study of Indian organisations. *Procedia Economics and Finance*. 11(2). 152-165.
- Ramachandran, I. (2018). Triggering absorptive capacity in organizations: CEO succession as a knowledge enabler. *Journal of knowledge management*. 22(8). 1844-1864.
- Ramola, S., & Rangnekar, S. (2021). Relationship understanding between performance appraisal, succession planning, and career development. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*. 8(2). 1-8.

16. Rishi, Meghna & Gaur, Sonjaya. (2012). Emerging sales and marketing challenges in the global hospitality industry: A thematic analysis of customer reviews from the world's top two tourist destinations. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*.
17. Rothwell, W. J., Jackson, R. D., Ressler, C. L., Jones, M. C., & Brower, M. (2015). Career planning and succession management: Developing your organization's talent—for today and tomorrow: Developing your organization's talent—for today and tomorrow. ABC-CLIO
18. Schoonover, C. S. (2011). Best practices in implementing succession planning. Schoonover Associates. LLC.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی