

## ارائه مدل موانع جانشین پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی ناجا

صدیقه طوطیان<sup>۱</sup>، حرمت اصغری<sup>۲</sup>، مهدی رستمی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۴/۱۷ تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۵/۲۵

### چکیده

**زمینه و هدف:** شناسایی مدیران شایسته یکی از چالش‌های پیش روی سازمان‌ها است. با توجه به این چالش هدف پژوهش ارائه مدل و شناسایی موانع جانشین پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی ناجا بوده است. **روش پژوهش:** در این تحقیق از روش آمیخته در بخش کیفی روش مضمون و کمی از روش توصیفی-پیمایشی استفاده شد. بدین منظور در بخش کیفی ۳۲ نفر از خبرگان و کارشناسان بازرسی ستاد ناجا به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند در قسمت کمی به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۲۵۰ نفر از کارشناسان ستادی و یگان‌های تابعه مستقل انتخاب و پرسشنامه محقق ساخته بین آن‌ها توزیع شد. روایی محتوی، سازه و پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. از روش سلسله مراتبی برای رتبه‌بندی متغیرها استفاده شده است.

**یافته‌ها:** یافته‌ها تحقیق نشان داد موانع جانشین پروری در ناجا به ترتیب اولویت آن‌ها عبارت‌اند از: مؤلفه مدیریت با ضریب ۰/۵۷۴۸، ساختار سازمان با ضریب ۰/۳۴۶۱، ارزیابی عملکرد با ضریب ۰/۰۵۵۷، گزینش و استخدام با ضریب ۰/۰۱۲۳، آموزش با ضریب ۰/۰۰۴۶، و انتصاب و ارتقا با ضریب ۰/۰۰۳۵. که در بخش‌های مدیریت: ترس از مدیر از برنامه جانشین پروری، ساختار: تأکید بر قابلیت اجرایی برنامه جانشین پروری، ارزیابی عملکرد: ارزش‌گذاری نامناسب عملکرد در چارچوب حکومت اسلامی، گزینش: ابهام در نقش و در بخش آموزش: تأکید بر انتقال آموزه‌های دینی بیشترین اولویت را داشتند.

**نتیجه‌گیری:** سازمان ناجا برای داشتن مجموعه‌ای از افراد که بتوانند جانشین‌های مناسبی برای مدیران کنونی داشته باشند باید موانع مهم را در نظر داشته و مدیران ارشد با حمایت خود از مقوله جانشین پروری نقش مهمی را در رسیدن به اهداف سازمان ایفا نمایند.

**کلیدواژه‌ها:** جانشین پروری، ساختار، مدیریت، گزینش و استخدام، انتصاب، ارزیابی عملکرد، ستاد فرماندهی

ناجا

۱. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب، تهران، ایران. نویسنده مسئول ایمیل (tootian\_ir@yahoo.com)

۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران

## مقدمه

مشکلات انتقال دانش، مشکلات پیاپی در منابع انسانی و نیاز به تغییر در آن در سال‌های اخیر، مدیران ارشد را به این فکر واداشته که آیا صرف زمان و هزینه برای پرورش جانشینان ارزش این کار را دارد یا خیر؟ نکته اینجاست که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بخشی از این کار است (کولینز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۳۰۸). جانشین‌پروری یک فرایند مداوم برای تقویت نیروی کار موجود و نیروی کار آینده از طریق بهسازی مهارت‌ها، دانش و استعداد مورد نیاز برای تداوم رهبری می‌باشد. (زیدآبادی و نودهی، ۱۳۹۵: ۲۳). به بیانی ساده‌تر، مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان مناسب را برای تصدی مشاغل شایسته آنان و در زمان مناسب اختیار خواهند داشت (هیلز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۶). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را می‌توان تلاشی به منظور طرح‌ریزی برنامه‌ای برای تعداد متناسب و شایسته‌ای از مدیران و کارمندان با مهارت‌های کلیدی دانست؟ به‌نحوی که آنان در زمان بازنشستگی، فوت، بیماری یا ارتقای دیگر کارمندان و حتی موقعیت‌های جدیدی که در برنامه‌های آینده سازمان به وجود می‌آیند جانشینان مناسبی باشند (سام بروک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۵۷۹) در مورد جانشین‌پروری در اسلام را می‌توان به این نکته اشاره نمود که در اسلام از مدت‌ها پیش به موضوع طبقات فردی و اجتماعی انسان‌ها اشاره کرده و به‌ضرورت کنترل نابرابری‌ها اجتماعی پرداخته است. نهج‌البلاغه به عنوان مهم‌ترین منبع سخنان حضرت علی علیه‌السلام به ویژه در نامه ۵۳ برخی از مؤلفه‌های اصلی کنترل نابرابری اجتماعی را بیان کرده است از این‌رو امام علی (ع) علاوه بر این که مدیران را به رعایت تقوای الهی و نظارت و کنترل درونی سفارش می‌نمود، با ایجاد سیستم‌های نظارتی و کنترلی با محوریت عدالت، به صورت مستقیم و

---

1. Collings  
2. Hills  
3. Sambrook

غیرمستقیم، از عملکرد مدیران آگاهی یافته و به کارگزاران دستور می‌داد که از وجود مکانیزم نظارت و کنترل بر کارکنان غافل نمانند از این رو که جانشین پروری مدیران و اطمینان سازمان‌ها در اختیار داشتن مدیران مجرب و شایسته در هر زمانی یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌ها بوده است؛ امام علی (ع) نیز در دوران امامت خود از نظامی جامع و چندوجهی برای جانشین پروری شایسته‌سالار بهره می‌بردند که شامل شش مرحله آماده‌سازی، تعریف شایستگی‌ها، شایسته‌شناسی، شایسته پروری، شایسته گماری و ارزیابی بوده و بر این اساس پیشنهادهایی برای اجرای اثربخش جانشین پروری در سازمان‌های اداری ارائه شده است (ذاکری، فقیهی و دانش فرد، ۱۳۹۴: ۶۰).

حقیقت این است که شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فرد است. وجود امنیت و ثبات آن در جامعه از مطالبات مردم آن جامعه است و وظیفه دولت و حکومت نیز این است که به خواست مردم توجه داشته باشند. ابزار هر حکومت برای تحقق و مطالبات مردم قوای مسلح بالأخص نیروهای امنیتی و انتظامی هستند نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ناجا) یکی از مهم‌ترین سازمان‌های کشور در برقراری نظم و امنیت در سطح جامعه می‌باشد و به دلیل گستردگی اندازه سازمان، تنوع مأموریت، تفاوت در مأموریت‌های سازمان در رده‌های مختلف و وظایف محوله و نقش ویژه‌ای که در زمینه نظم و امنیت بر عهده دارند به مدیران قوی و آگاه به مسائل روز نیازمند است. همچنین دستیابی به سطوح بالای موفقیت و تعالی ناجا نیازمند اجرای برنامه‌های بهبود و تحول سازمانی است تلاش برای بهبود وضعیت انتخاب و انتصاب جانشینان یکی از پیش‌نیازهای موفقیت ناجا می‌باشد و لازمه آن وجود مدیران لایق بیشتر در نیروی انتظامی می‌باشد. در سال‌های اخیر نیروی انتظامی به سبب مسائلی همچون فوت، بازخرید، بازنشستگی مهاجرت مدیران کارآمد و لایق به سازمان‌های دیگر، پست‌های

مدیریتی خالی از افراد توانمند شده که چنان چه فکری برای جایگزینی این افراد صورت نگیرد، لطمات جبران‌ناپذیری از جمله به تعویق افتادن اهداف و مأموریت‌های کلان سازمان، ارائه نکردن خدمات مطلوب به جامعه، به وجود آمدن بستر اعمال خلاف بر پیکره سازمان وارد می‌شود؛ بنابراین این پژوهش به دنبال پاسخ‌گویی به سؤالات زیر است:

مؤلفه‌های موانع جانشین‌پروری در ستاد فرماندهی ناجا کدام است؟

رتبه‌بندی موانع جانشین‌پروری در ستاد فرماندهی ناجا چگونه است؟

آیا پرسشنامه موانع جانشین‌ساختار عاملی قابل‌قبولی دارد؟

### مبانی نظری

فرآیند پرورش افراد شایسته و مورد اعتماد برای احراز توانمندی‌های مورد نیاز برای انجام وظایف و مسئولیت‌های یک مدیر چه در حضور و چه در غیاب او برای اداره امور سازمان‌ها و اعمال مدیریت مناسب و مورد انتظار و ایجاد فرصت‌های مطلوب برای تعالی انسان‌ها و تأمین نیازهای آنان را جانشین‌پروری گویند. جانشین‌پروری تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی ولف<sup>۱</sup> (۲۰۰۲). پر کردن منصب‌های مدیریتی به وسیله افراد باتجربه بایهام<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۹)، آماده‌سازی افراد برای مواجهه با نیاز سازمان به استعدادها جانشین‌پروری به صورت سنتی یک سیستم ضروری منابع انسانی برای همه شرکت‌ها و سازمان‌ها تلقی می‌شود (هادی زاده مقدم و سلطانی، ۱۳۹۰: ۴۵۴) نادلر<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) نیز معتقد است که جانشینی مدیران، دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروزی با آن مواجه‌اند (متقی و بهشتی فر، ۱۳۸۸: ۲۵).

1. Volf

2. Bayham

3. Nadlr

در بحث جانشین پروری حضرت علی (ع) خطاب به مالک اشتر برخی از ویژگی‌های کارگزاران را بیان فرمودند: خطبه /۱۳۱... ستمکار نیز نمی‌تواند رهبر مردم باشد که با ستم حق مردم را غضب و عطا‌های آنان را قطع کند و نه کسی که در تقسیم بیت‌المال عدالت ندارد زیرا در اموال و ثروت آنان حیف‌ومیل داشته و گروهی را بر گروهی مقدم می‌دارد و رشوه‌خوار در قضاوت نمی‌تواند امام باشد زیرا که برای داوری با رشوه گرفتن حقوق مردم را پایمال و حق را به صاحبان آن نرساند و آن کس که سنت پیامبر (ص) را ضایع می‌کند لیاقت رهبری ندارد (تأکید بر ویژگی: دوری از بخل توجه، به سنت‌های پیامبر و دوری از رشوه).

نامه / ۳۸. من بنده‌ای از بندگان خدا (مالک اشتر) را به‌سوی شما فرستادم، سخن او را بشنوید و از او اطاعت کنید، اگر شما را فرمان کوچ کردن داد، کوچ کنید و اگر گفت بایستید، بایستید که او در پیشروی و عقب‌نشینی و حمله، بدون فرمان من اقدام نمی‌کند. (تأکید بر ویژگی: ارتباط و هماهنگی با مافوق، خیرخواهی مردم و انتخاب مدیران لایق) (ذاکری و همکاران، ۱۳۹۴: ۵۰).

**ویژگی‌های مدیران و کارگزاران نظام در نگاه امام خمینی (ره):** ایشان معتقد بودند که مدیران و کارگزاران نظام باید روحیه مکتبی انقلابی، زهد و ساده‌زیستی، شایستگی‌های تخصصی، حمایت از محرومین و مستضعفین، مسؤولیت و پاسخگویی، عدالت‌خواهی، روحیه خدمت، خضوع و فروتنی در برابر قانون، حفظ بیت‌المال، مردم‌گرایی و کرامت انسانی و امانت‌دانستن مسؤولیت را داشته باشند (ذاکری و اسدی، ۱۳۹۶: ۵۱).

## **ویژگی‌های مدیران و کارگزاران نظام از منظر مقام معظم رهبری، طبق فرمایشات ایشان ویژگی‌ها شامل:**

**پاسخ‌گویی:** از منظر حضرت آیت‌الله خامنه‌ای، مسئولان مملکت باید مدام و به صورت مستمر آماده‌ی پاسخ‌گویی به آحاد جامعه باشند زیرا عدم پاسخ‌گویی، علاوه بر مضرات خاص داخلی و درونی خویش، باعث سوءاستفاده دشمنان خواهد شد.

**شایسته‌سالاری:** کارگزار دولت در هر مقام و رتبه‌ای که باشد، باید در انتخاب افراد و نیروهای موردنیاز، اصل شایسته‌سالاری را فارغ از دعوای تخصص یا تعهد، بر اساس نیروهای مؤمن کارآمد و کاردان رعایت نموده و مدنظر قرار داده و از خویشاوندسالاری و سایر مظاهر مخالف شایسته‌سالاری دوری گزیند.

نظارت بر عملکرد و ارزیابی عملکرد زیرمجموعه‌ها: یک مسئول دولتی در امور اجرایی خود باید بر عملکرد و رفتار تمام نهادها و اشخاص زیرمجموعه‌ی خویش نظارت تام و تمام داشته باشد و با اعمال چنین نظارتی، مانع از نفوذ هرگونه خلل به ارکان مجموعه‌های تحت نظارتش گردد. (ذاکری و اسدی، ۱۳۹۶: ۵۲).

**موانع جانشین‌پروری:** مدیران و سرپرستان ممکن است با عوامل بازدارنده‌ای روبرو شوند که به وسیله مدیران اجرایی ایجاد شده‌اند این موانع از اجرای برنامه جانشین‌پروری ممانعت می‌کند. این عوامل عبارت‌اند از:

**تغییر سریع سازمانی:** برنامه‌ریزی جابه‌جایی سنتی در محیط‌ها و سازمان‌های ثابت به‌خوبی فعالیت می‌کند؛ ولی مدیران باید به فراتر از راه‌حل‌های تکنولوژیکی ساده بیندیشند. به‌کارگیری نرم‌افزار برنامه‌ی جانشین‌پروری؛ می‌تواند توانایی سازمان را افزایش دهد تا سرعت انطباق آن با نیازهای کارکنان و تغییرات حفظ شود.

**موانع مدیریتی:** جلب حمایت مدیران کلیدی بسیار ضروری است. بدون این حمایت، حتی اگر فرآیند جانشین‌پروری طراحی شود، قابلیت اجرا ندارد. توانایی نداشتن در جذب منابع و علاقه نداشتن مدیران به این برنامه از جمله دشواری‌های برنامه جانشین‌پروری است.

پروری است (ناصحی فر، فراشاه و سنجری، ۱۳۹۰:۲۲۱). اگر مدیران تمایل نداشته باشند که از رویکرد نظام یافته برنامه جانشین پروری پشتیبانی کنند این برنامه‌ها موفق نمی‌شوند. به نظر می‌رسد، تعهد مدیران ارشد و درگیر شده آن‌ها در برنامه مدیریت جانشین پروری یکی از عوامل کلیدی برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین پروری مناسب است (قلی پور، پور عزت و سبک رو، ۱۳۹۰:۱۲۰). برنامه جانشین پروری وقتی کارآمد است که مشاغل مدیریتی ایستا و ثابت بوده و مدیران در قالب مسیرهای رشد شغلی معین و تعریف شده جابه‌جا شوند؛ اما در دنیای امروز، مشاغل به‌ویژه مشاغل و مناصب مدیریتی، پویا و سیال شده و سازمان‌ها از نظر ساختار سازمانی کوتاه‌تر و تخت‌تر شده‌اند. همچنین نمودارهای سازمانی به دفعات تغییر می‌کنند و مدیران جابه‌جایی‌های افقی و جانبی دارند. در واقع یکی از مشکلات سازمان‌ها که به عملکرد آن‌ها لطمه وارد می‌کند، نبود ثبات مدیریتی است. گرایش‌های بلندمدت در سازمان‌های موفق امروزی، وجود ثبات مدیریتی را ضروری می‌کند (رومیچکو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

**موانع ساختاری:** در واقع یکی از دلایل کاهش برنامه‌ریزی جانشین پروری در سازمان‌ها آن است که نیروی انسانی در نشان دادن ارزش برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین پروری آن به سازمان با شکست مواجه می‌شود. ارزیابی، ابزاری است که این ارزش را تعیین می‌کند (کیم<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶:۵۴۰). مدیران اجرایی سطح بالا، همیشه نمی‌توانند مزایای مستقیم و سریع جانشین پروری را ببینند. مدیران منابع انسانی، قصد برقراری و اجرای برنامه‌های گوناگون جانشین پروری را دارند، اما مدیران عالی که هیچ‌گونه منافع زود هنگامی را در فعالیت‌های آن‌ها درک نمی‌کنند، مدیران منابع انسانی را جابه‌جا می‌کنند. از این رو به‌وضوح فواید جانشین پروری تأکید شود. (قلی پور و

1.Romejko

2.Kim

همکارانش، ۱۳۹۰: ۱۳۰) مورد اطلاع‌رسانی، بیشترین توصیه‌ها در مورد شفاف بودن عملیات است. گرچه ممکن است شفافیت در برخی موارد مانند صحبت در مورد افرادی که به‌عنوان جانشین انتخاب شده‌اند، چالش برانگیز باشد ولی به‌هرحال به نظر می‌رسد بهترین حالت هم برای سازمان و هم فرد این است که این موضوعات واضح مطرح شوند و مورد بحث آشکار قرار گیرند. (ناصحی فر، فراشاه و سنجرى، ۱۳۹۰: ۲۸۰).

**موانع سازمانی:** جانشین پروری یک عامل اساسی و حیاتی است که باید با اهداف سازمان مرتبط باشد و از استراتژی سازمان گرفته شود و به‌طور مستقیم مدیران صف را درگیر کند. (متقی و بهشتی فر، ۱۳۸۸: ۲۸) خط‌مشی شرکت ممکن است به‌جای ارتقای کارکنان، به دنبال ارتقای دوستان و همکاران مدیران باشد، این خط‌مشی، ممکن است به تخریب جدی سطح عملکرد و استعداد کارکنان منجر شود. بسیاری از مقالات به اهمیت گره زدن جانشین پروری به برنامه‌های استراتژیک سازمان اشاره کرده‌اند. در حالت ایده‌آل با برنامه‌ریزی که شامل برنامه‌ریزی نیروی انسانی است، اطمینان حاصل می‌شود که سازمان برای رسیدن به اهداف استراتژیک خود، نیروی انسانی موردنیاز را هم از لحاظ کمیت و هم از لحاظ کیفیت دارا است (رئوفی و کریمی، ۱۳۹۰). در واقع یکی از دلایل کاهش برنامه‌ریزی جانشین پروری در سازمان‌ها آن است که نیروی انسانی در نشان دادن ارزش برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین پروری آن به سازمان با شکست مواجه می‌شود. ارزیابی، ابزاری است که این ارزش را تعیین می‌کند. مدیران اجرایی سطح بالا، همیشه نمی‌توانند مزایای مستقیم و سریع جانشین پروری را ببینند. (قلی پور و همکارانش، ۱۳۹۰: ۱۳۶).



### پیشینه پژوهش

عباسی و شیرینی (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان «شناسایی چالش‌های جانشین پروری در محیط دانشگاهی» نشان دادند که ابهام در نقش، آموزش نامناسب کارکنان، عدم توجه به شایسته‌سالاری، ارزیابی عملکرد نامناسب و فرهنگ بی‌تفاوتی در زمره عوامل علی‌ایجاد چالش برای جانشین پروری و پدیده محوری جانشین پروری مشتمل بر ضعف کار راه شغلی و عدم فرصت برابر برای ارتقا می‌شود که تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر، منجر به پیامدهای برای جانشین پروری می‌شود. بوربور و احمدوند (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان «جانشین پروری مقدمه جانشین‌سازی» انجام داده‌اند. آن‌ها بیان کردند: در دنیای پیچیده و رقابتی امروز رهبری و مدیریت سازمان‌ها به طریق گذشته با موفقیت توأم نخواهد بود و سازمان‌ها هر مکانیزمی را برای سبقت گرفتن از یکدیگر به کار می‌گیرند. در این عرصه رقابتی پرچالش سازمان‌ها ناگزیرند توجه خود را نسبت به مقولاتی که ممکن است در آینده نزدیک تهدیدی جدی برای آنان باشد معطوف کنند. یکی از تهدیدات جدی که بدون تردید هر سازمانی با آن مواجه خواهد شد، خالی ماندن پست‌های سازمان، به‌ویژه پست‌های کلیدی است که می‌تواند به دلایل مختلفی چون خروج داوطلبانه افراد و یا غیر داوطلبانه باشد. نتایج تحقیقات کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران به‌مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی را، در سال‌های آینده نشان می‌دهد و حقیقت این است که شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. جانشین پروری فرآیند پویا و مستمری است که با اجرای آن خون تازه‌ای در رگ‌های سازمان به جریان در می‌آید. پیکوتیچ و تاشانگک<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان «اثرات جاننشینی

مدیریت در بانکداری خرده‌فروشی» ارائه دادند. آن‌ها بیان کردند: این یک اصل اساسی در نظریه مدرن و عمل است که مدیران مهم و تغییر مدیریت که شامل انتقال قدرت است، عملکرد را بهبود می‌بخشند. در حقیقت، دو گزینه دیگر وجود دارد، تغییر مدیریت ممکن است هیچ اثر یا حتی اثر منفی نداشته باشد. هدف از این مطالعه بررسی اثرات تغییر مدیریت (جانشینی) در زمینه خدمات بانکی خرده‌فروشی است. این مطالعه بر اساس داده‌های عملیاتی تاریخی است و در طبیعت طولی است. به‌طور خاص، رابطه بین روابط بین قبل از جانشینی، پیش شرط، دلیل پیروزی، مبدأ جانشین و تغییر سازمانی در ۳۸ شاخه یک بانک در طول یک دوره دوساله مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج نشان داد که ارتباطی قوی بین عملکرد قبل و بعد از پیروزی وجود دارد و عملکرد قبل از جانشینی پیش‌بینی کننده مبدأ جانشین است.

جهت شناسایی اولیه متغیرهای تحقیق پس از مطالعات فراوان با استفاده از کتب و سایت‌های اینترنتی و مشاهده مقالات متعدد در زمینه موانع جانشین‌پروری و انجام هم‌زمان مصاحبه‌ها با کارشناسان و خبرگان جدول (۱) به‌عنوان موارد نهایی موردنظر قرار گرفت که منابع آن‌ها اشاره می‌گردد قابل ذکر است که عدم وجود هر یک از مؤلفه‌های زیر، موانع در تحقیق در نظر گرفته شده است.

#### جدول ۱- شناسایی مؤلفه‌های موانع جانشین‌پروری

موانع جانشین‌پروری	ت	توجه بیشتر بر اهداف بلندمدت (متقی و بهشتی فر، ۱۳۸۸)
		اختصاص واحدی مشخص به نام مدیریت جانشین‌پروری (ناصری فرد و همکاران، ۱۳۹۰)
		تاکید بیشتر بر دستورالعمل‌های جانشینی پروری منطبق با سیره اهل بیت (نهج البلاغه)
		تاکید بر وجود قابلیت اجرایی برای جانشین‌پروری (ناصری فرد و همکاران، ۱۳۹۰)
		توجه بیشتر سازمان به شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری با اصول اسلامی (احمدی و همکاران، ۱۳۹۳)
		تاکید بیشتر بر تطبیق با شرایط مدیریت اسلامی (قربان نژاد و همکاران، ۱۳۹۲)
		بررسی پست‌های غیر مدیریتی (بایهام و همکاران، ۲۰۰۲)
		بررسی قوانین حمایتی از جانشین‌پروری اسلامی (قربان نژاد و همکاران، ۱۳۹۲)

توجه به رویکرد انعطاف پذیری در اجرای برنامه (ذاکری و همکاران، ۱۳۹۴)	مدیریت	
بررسی نگرش مدیر از برنامه جانشین پروری (ناصری فرد و همکاران، ۱۳۹۰)		
توجه به ثباتی مدیریت (ومیچکو، ۲۰۰۸)		
حمایت مدیران ارشد سازمان از جانشین پروری (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۰)		
به کارگیری تجربیات حکومت اسلامی در مدیریت منابع انسانی (ذاکری و همکاران، ۱۳۹۵)		
شفاف نمودن اهمیت جانشین پروری برای مدیران (ناصری فرد و همکاران، ۱۳۹۰)		
وجود برنامه استراتژیک و راهبردهای جانشین پروری اسلامی (رتوفی و کریمی، ۱۳۹۰)		
بررسی توان تصمیم گیری و مسئولیت پذیری (روزول، ۲۰۱۰)	گزینش و استخدام (شایسته شناسی)	
برگزاری آزمون سنجش روانی و پایایی (بردبار، ۱۳۹۱)		
شناسایی شکاف مهارتی (بردبار، ۱۳۹۱)		
ابهام در نقش (عباسی و همکاران، ۱۳۹۶)		
بررسی مراحل درست گزینش منطبق بر اصول اسلامی (احمدی و همکاران، ۱۳۹۳)		
توجه بیشتر به مراتب علمی کارکنان (عباسی و همکاران، ۱۳۹۶)		
توجه بیشتر به نحوه سؤالات گزینش (بردبار، ۱۳۹۱)		
تاکید بیشتر معیارهای اعتقادی و اسلامی (احمدی و همکاران، ۱۳۹۳)	انصاف و ارتقا (شایسته گماری)	
توجه بیشتر کافی به اصول اخلاق اسلامی در فرایند آماده سازی کارکنان (احمدی و همکاران، ۱۳۹۳)		
تاکید بر وجود فرصت برابر برای ارتقا (عباسی و همکاران، ۱۳۹۶)		
توجه به وجود برنامه سیستماتیک (سچپکر و همکاران، ۲۰۱۷)		
توجه بیشتر به معیارهای شایسته سالاری اسلامی (مقام معظم رهبری، نهج البلاغه)		
شناسایی منصب های کلیدی (عباسی و همکاران، ۱۳۹۶)		
ارزیابی بر اساس معیارهای دینی و اسلامی (مقام معظم رهبری، نهج البلاغه)		
ارزش گذاری عملکردها در چارچوب حکومت اسلامی (مقام معظم رهبری، نهج البلاغه)		
تمرکز بر مشاغل کلیدی (عباسی و همکاران، ۱۳۹۶)		
بررسی صحیح خط مشی ها منطبق بر ارزش های اسلامی (نهج البلاغه)		
بررسی کار راهه شغلی (ولف، ۱۹۹۶) و (کاران و همکاران، ۲۰۰۱)		
تاکید بیشتر بر آموزش دانش در طی انجام کار (بالدوین، ۲۰۰۰)		
توجه بیشتر به آموزش و انتقال آموزه های دینی و اسلامی به مدیران نسبت به جانشین پروری (احمدی و همکاران، ۱۳۹۳)	توسعه (شایسته)	

بررسی شکاف دانشی (شیرازی و همکاران، ۱۳۹۲)		
تاکید بر نظام آموزشی (بالدوین، ۲۰۰۰) و (عباسی و همکاران، ۱۳۹۶)		

## روش پژوهش

روش تحقیق آمیخته است. در بخش کیفی روش تحقیق مضمون است بدین منظور در بخش کیفی ۳۲ نفر از خبرگان و کارشناسان بازرسی ستاد ناجا که سابقه کار آن‌ها بین ۲۱ تا ۳۰ سال است و افرادی هستند که در انتصابات نقش دارند به روش نمونه‌گیری هدفمند که با انتخاب این افراد به اشباع نظری رسیده شد (پاتون، ۱۹۹۰ و پاول، ۲۰۰۱) انتخاب گردید. در این بخش از روش مصاحبه که عام‌ترین روش گردآوری اطلاعات در تحقیقات کیفی می‌باشد استفاده شده است، بدین ترتیب که با استفاده از روش مصاحبه و استفاده از روش گلوله‌ی برفی به خبرگان و اساتید متخصص و آشنا با مفهوم جانشین پروری مراجعه نموده و از آن‌ها در مورد بررسی موانع جانشین پروری در ستاد فرماندهی ناجا سؤال‌هایی پرسیده شد. پس از انجام مصاحبه‌ها و بررسی ادبیات نسبت به استخراج تعدادی مؤلفه‌ها اقدام گردید. همان‌گونه که در جدول (۱) ملاحظه می‌شود مؤلفه‌ها شامل ساختار، مدیریت، گزینش و استخدام انتصاب و ارتقا، ارزیابی عملکرد و در نهایت آموزش می‌باشد. در قسمت کمی به منظور پیمایش جامعه از روش توصیفی-پیمایشی استفاده شد... در بخش کمی جامعه آماری، کارکنان ادارات بازرسی ستاد فرماندهی ناجا و برخی یگان‌های تابعه مستقل ناجا می‌باشد؛ که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۲۵۰ نفر بر اساس فرمول کوکران انتخاب شده‌اند که روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۲۵۰ نفر از کارشناسان بازرسی ستاد و یگان‌های مستقل تابعه بر اساس فرمول کوکران انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها مطالعات میدانی و کتابخانه‌ای و پرسشنامه محقق ساخته بوده است؛ که با توجه به جدول (۱) تعریف عملیاتی نیز بر اساس جدول می‌باشد به عنوان مثال منظور از آموزش: کمبود آموزش

دانش در طی انجام کار، عدم آموزش و انتقال آموزه‌های دینی و اسلامی به مدیران نسبت به جانشین پروری و ضعف در نظام آموزشی است به همین ترتیب سایر متغیرها نیز در بخش کمی تعریف عملیاتی آن‌ها این گونه است. برای روایی آن از روایی محتوی و واگرا استفاده شد. لذا جهت تعیین اعتبار آن، پرسشنامه در اختیار اعضای هیئت علمی، اساتید و خبرگان این حوزه قرار گرفت. پس از جمع‌آوری نسبت به اصلاح و تنظیم پرسشنامه اقدام گردید که در جدول (۲) شاخص‌های CVI و CVR آمده است و روایی و واگرا به روش فورنل لارکرنیز بر اساس جدول (۳) آمده است.

### جدول ۲- شاخص‌های CVI و CVR نشان‌دهنده اعتبار محتوا

ردیف	متغیر	ضریب نسبی روایی محتوا (CVR)	روایی محتوایی (CVI)
۱	ساختار	۰,۶۳	۰,۸
۲	مدیریت	۰,۶۵	۰,۸۲
۳	گزینش و استخدام	۰,۷۰	۰,۸۵
۴	انتصاب و ارتقاء	۰,۶۶	۰,۸۶
۵	ارزیابی عملکرد	۰,۷۴	۰,۸۱
۶	آموزش	۰,۶۸	۰,۸۶۵

### جدول ۳- روایی همگرا و واگرا فورنل و لارکر

مؤلفه	روایی همگرا	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱ ساختار	۰,۶۰۳۵	۰,۷۴۵					
۲ مدیریت	۰,۵۲۳۳	۰,۷۴۵	۰,۷۲۳				
۳ گزینش و استخدام	۰,۵۱۶۵	۰,۶۳۰۵	۰,۶۸۶	۰,۷۱۹			
۴ انتصاب و ارتقاء	۰,۵۸۲۶	۰,۳۷۱۷	۰,۳۸۶۲	۰,۴۴۵۸	۰,۷۶۳۰		

۵	ارزیابی عملکرد	۰،۶۷۴۳	۰،۷۰۴۸	۰،۶۸۰۶	۰،۶۸۹	۰،۳۵۵۱	۰،۸۲۱
۶	آموزش	۰،۶۷۴۴	۰،۲۹۴۲	۰،۴۰۲۷	۰،۴۳۳۷	۰،۵۶۶۲	۰،۲۹۱۱

به عبارت دیگر، جذر روایی همگرا هر مؤلفه بیشتر از حداکثر همبستگی آن مؤلفه با مؤلفه‌های دیگر باشد (اعداد روی قطر جدول بالا) (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱)؛ که اعداد مندرج نشان از روایی و آگرایی مناسبی در روش فورنل و لارکر می‌باشد. به منظور سنجش پایایی از آزمون ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. جدول‌های آن در قسمت یافته‌های به طور کامل آمده است. جهت بررسی اعتبار یافته‌ها در بخش کیفی از روش چک کردن توسط مصاحبه‌شوندگان استفاده شد. همچنین کدگذاری توسط دو کدگذار خارج از تحقیق این یافته‌ها را تأیید کرد به طوری که ضریب توافق بین دو کدگذار پژوهش تقریباً ۰/۸۰ بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از

و نرم‌افزار SPSS، Expert Choice و NVivo استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

بیشترین فراوانی بین گروه سنی ۴۰-۳۱ (۵۴/۰۸٪) و کمترین فراوانی به گروه سنی ۵۰ به بالا (۳/۱۱٪) تعلق داشت. برای سابقه خدمت بیشترین ۳۶/۵۸٪ فراوانی بین ۲۵-۲۱ سال بوده است و کم‌ترین فراوانی ۳/۱۱٪ سابقه خدمت بین ۳۰-۲۶ سال بوده است. همچنین جهت بررسی فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها مقدار چولگی و کشیدگی مشاهده شده برای متغیرهای پژوهش در بازه (۲، -۲) قرار دارد؛ یعنی از لحاظ کجی متغیرها نرمال بوده و توزیع آن متقارن است که در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴- توصیف کمی متغیرهای پژوهش

متغیر	مؤلفه	بازه نمره	نقطه میانه	نقطه کف	نقطه سقف	انحراف استاندارد	نمره	بازه نمره	نقطه میانه
موانع جانشین پروری	ساختار سازمان	۳۰۹۴	۳۰۸۹	۳۰۸۹	۰	۰	۳۰۸۹	۱۰۵۶	۵
	مدیریت	۴۰۰۳	۴	۴	۰	۰	۴	۱۰۸۶	۵
	گزینش و استخدام	۳۰۶۵	۳۰۷۱	۳۰۷۱	۰	۰	۳۰۷۱	۱۰۲۹	۵
	انتصاب و ارتقاء	۳۰۲۸	۳۰۲	۳۰۲	۰	۰	۳۰۲	۱	۵
	ارزیابی عملکرد	۳۰۸۹	۳۰۸	۳۰۸	۰	۰	۳۰۸	۱۰۸	۵
	آموزش	۳۰۴۳	۳۰۵	۳۰۵	۰	۰	۳۰۵	۱	۵
	مجموع	۳۰۷	۳۰۶۹	۳	۰	۰	۳	۱۰۶۴	۵

با استفاده از رویکرد کیفی و با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با کارشناسان به شناسایی موانع جانشین پروری در ناجا پرداخته شد. در این مرحله محققین به کدگذاری مصاحبه‌ها پرداختند. در کدگذاری باز که اولین مرحله کدبندی محسوب می‌شود می‌توان داده‌ها را سطر به سطر یا به صورت پاراگرافی کدبندی و مفهوم بندی کرد. در مرحله بعدی این مفاهیم را کنار یکدیگر گذاشته و بر اساس اشتراکات تشابهات یا هم‌پوشی معنایی به صورت مقولات محوری در می‌آیند و در نهایت مقولات عمده را در یک مقوله جدید به نام مقوله هسته یا مقوله محوری که در سطح انتزاعی تری نسبت به دو مرحله قبلی قرار دارد یکپارچه می‌کنند، در این مرحله مهم-ترین کد یا موضوع پژوهش نیز انتخاب می‌شود. انجام این سه مرحله از کدبندی مستلزم دقت فراوان است چرا که این مقولات در مدل نهایی حول مقوله گزینشی یا تم اصلی قرار می‌گیرند (اشتروس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). در تحقیق حاضر نیز بعد از سه فرایند مذکور و با کمک نرم‌افزار فرایند کدگذاری تکمیل و ذیل ۶ معیار و ۳۷ زیر معیار شناسایی و استخراج شد که در جدول (۵) نشان داده شده است.

جدول ۵- استخراج کدهای موانع جانشین پروری

کد گذاری انتخابی	مقولات (کد گذاری محوری)	کد گذاری باز	فراوانی هر کد
موانع جانشین پروری	نیاز سازمان	توجه بیشتر بر اهداف بلندمدت	۶۷
		اختصاص واحدی مشخص به نام مدیریت جانشین پروری	۶۲
		تاکید بیشتر بر تدوین دستورالعمل جانشینی منطبق با سیره اهل بیت	۵۹
		تاکید بیشتر بر وجود قابلیت اجرایی برای جانشین پروری	۹۱
		توجه بیشتر گرایش سازمان به شایسته‌گزینی و شایسته پروری با اصول اسلامی	۷۵
		تاکید بیشتر تطبیق با شرایط مدیریت اسلامی	۵۵
		بررسی پست‌های غیر مدیریتی	۵۷
		بررسی قوانین حمایتی از جانشین پروری اسلامی	۷۳
		توجه به وجود رویکرد انعطاف‌پذیری در اجرای برنامه	۵۲
	مدیریت	بررسی نگرش مدیران از برنامه جانشین پروری	۹۶
		توجه به ثبات مدیریت	۶۷
		حمایت مدیران ارشد سازمان از جانشین پروری	۸۲
		به‌کارگیری تجربیات حکومت اسلامی در مدیریت منابع انسانی	۵۶
		شفاف نمودن اهمیت جانشین پروری برای مدیران	۶۱
		وجود برنامه استراتژیک و راهبردهای جانشین پروری اسلامی	۸۲
		بررسی توان تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری	۶۲
	گزینش و استخدام (شایسته‌شناسی)	برگزاری آزمون سنجش روایی و پایایی	۷۲
		شناسایی شکاف مهارتی	۶۸
		ابهام در نقش	۷۷
بررسی مراحل درست گزینش منطبق بر اصول اسلامی		۴۸	
توجه بیشتر به به مراتب علمی کارکنان		۵۵	



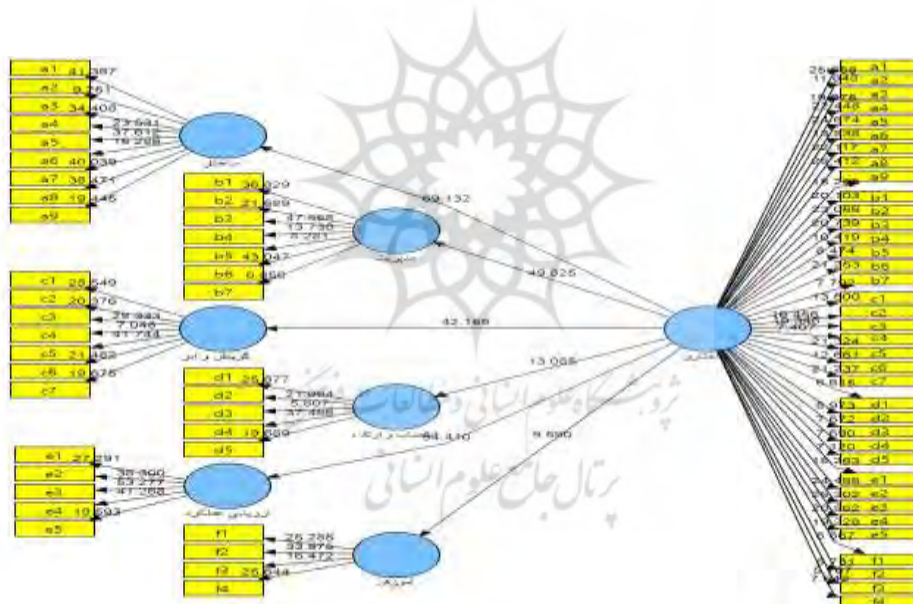
۴۳	توجه بیشتر به یکسان سؤالات گزینش	انتصاب و ارتقا (شایسته گماری)	ارزیابی عملکرد (ارزیابی)
۷۴	بررسی رعایت معیارهای اعتقادی و اسلامی		
۶۳	توجه کافی به اصول اخلاق اسلامی در فرایند آماده سازی کارکنان		
۷۹	تاکید بر وجود فرصت برابر برای ارتقا		
۸۳	توجه به وجود برنامه سیستماتیک		
۷۲	توجه بیشتر به معیارهای شایسته سالاری اسلامی		
۵۹	شناسایی منصب های کلیدی		
۴۷	ارزیابی بر اساس معیارهای دینی و اسلامی	آموزش (شایسته پروری)	
۸۲	ارزش گذاری بر اساس عملکردها در چارچوب حکومت اسلامی		
۷۳	تمرکز بر مشاغل کلیدی		
۷۹	بررسی صحیح خط مشی ها منطبق بر ارزش های اسلامی		
۴۲	بررسی کار راهه شغلی		
۵۸	تاکید بیشتر بر آموزش دانش در طی انجام کار		
۷۴	توجه بیشتر بر آموزش و انتقال آموزه های دینی و اسلامی به مدیران نسبت به جانشین پروری		
۶۴	بررسی شکاف دانشی		
۶۹	تاکید بیشتر بر نظام آموزشی		

### سؤالات پژوهش

مؤلفه های موانع جانشین پروری در ستاد فرماندهی ناجا کدام است؟ با توجه به جدول (۵): استخراج کدهای موانع جانشین پروری این سؤال پاسخ داده شد. آیا پرسشنامه موانع جانشین ساختار عاملی قابل قبولی دارد؟ برای بررسی معنی داری ساختار عاملی، تحلیل عاملی تأییدی به انجام رسید که مطابق با شکل (۱) ارائه شده است. نتایج برازش مدل ساختاری بر اساس جدول (۶) که نشان می دهد مدل از اعتبار خوبی برخوردار است

جدول ۶- برازش مدل ساختاری

شاخص کیفیت	آزمون مسیر			درون‌زا	برون‌زا
	ضریب	معناداری	بار		
پیش‌بینی مدل	ضریب تعیین	معناداری t	بار عاملی	ساختار	موانع جانسین پوری
۰,۴۹۲۳	۰/۸۱۸	۶۹/۱۳	۰/۹۰۴	مدیریت	
۰,۳۹۸۷	۰/۷۶۹	۴۹/۸۲	۰/۸۷۷	گزینش و استخدام	
۰,۳۷۳	۰/۷۴۸	۴۲/۱۵	۰/۸۶۵	انتصاب و ارتقاء	
۰,۱۵۶	۰/۳۲	۱۳/۱	۰/۵۶۶	ارزیابی عملکرد	
۰,۵۲۱۷	۰/۷۷۱	۵۴/۴۱	۰/۸۷۸	آموزش	
	۰/۲۷۸	۹/۵۹	۰/۵۲۷		



شکل (۱): بارهای عاملی و ضریب تعیین گویه‌ها و مؤلفه‌ها

معناداری ضرایب مسیر فقط صحت رابطه‌ها را نشان می‌دهد نه شدت رابطه بین سازه‌ها. پس با این نتیجه ضرایب مسیر که در جدول بالا ذکر شده است از ۲۰۵۸ بالاتر می‌باشد

که نشان از صحت رابطه‌ها در سطح اطمینان ۰/۹۹ است.  
 آیا پرسشنامه موانع جانشین پروری در ستاد فرماندهی ناجا از شاخص‌های پایایی لازم برخوردار است؟ مقدار پایایی ترکیبی بالاتر ۰/۷ باشد نشان از پایداری درونی مناسب است که در جدول (۷) نشان داده شده است.

جدول ۷- بارهای عاملی و معناداری گویه‌ها

پایایی ترکیبی	آلفا کرونباخ	آزمون t	بار عاملی	گویه‌ها	شماره سؤال	
۰/۹۳۰۷	۰/۹۱۴	۴۱/۳۷	۰/۸۶	توجه بیشتر بر اهداف بلندمدت	۱a	ساختار
		۹/۲۵	۰/۴۹	اختصاص واحدی مشخص به نام مدیریت جانشین پروری	۲a	
		۳۴/۴۱	۰/۸۲	تاکید بیشتر بر تدوین دستورالعمل جانشینی منطبق با سیره اهل بیت	۳a	
		۲۳/۵۳	۰/۷۸	تاکید بیشتر بر وجود قابلیت اجرایی برای جانشین پروری	۴a	
		۳۷/۶۱	۰/۸۵	توجه بیشتر گرایش سازمان به شایسته‌گزینی و شایسته پروری با اصول اسلامی	۵a	
		۱۵/۲۹	۰/۷۲	تاکید بیشتر تطبیق با شرایط مدیریت اسلامی	۶a	
		۴۰/۰۴	۰/۸۳	بررسی پست‌های غیر مدیریتی	۷a	
		۳۸/۴۷	۰/۸۳	بررسی قوانین حمایتی از جانشین پروری اسلامی	۸a	
		۱۹/۴۵	۰/۷۴	توجه به وجود رویکرد انعطاف‌پذیری در اجرای برنامه	۹a	
۰/۸۷۹۵	۰/۸۳۵۳	۳۶/۸۳	۰/۸۵	بررسی نگرش مدیر از برنامه جانشین پروری	۱b	مدیریت
		۲۱/۶۹	۰/۷۶	توجه به ثبات مدیریت	۲b	
		۴۷/۵۶	۰/۸۷	حمایت مدیران ارشد سازمان از جانشین پروری	۳b	
		۱۳/۷۴	۰/۶۴	به کارگیری تجربیات حکومت اسلامی در مدیریت منابع انسانی	۴b	

		۸۰۲۸	۰۰۵	شفاف نمودن اهمیت جانشین پروری برای مدیران	۵b	
		۴۳۰۰۵	۰۰۸۵	وجود برنامه استراتژیک و راهبردهای جانشین پروری اسلامی	۶b	
		۶۰۸۶	۰۰۴۵	بررسی توان تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری	۷b	
۰۰،۸۷۶۴	۰۰،۸۳۰۴	۲۸۰۵۵	۰۰۸۱	برگزاری آزمون سنجش روایی و پایایی	۱c	گزینش و استخدام
		۲۰۰۳۸	۰۰۷۳	شناسایی شکاف مهارتی	۲c	
		۲۸۰۳۳	۰۰۷۸	ابهام در نقش	۳c	
		۷۰۰۵	۰۰۳۱	بررسی مراحل درست گزینش منطبق بر اصول اسلامی	۴c	
		۴۱۰۷۴	۰۰۸۳	توجه بیشتر به به مراتب علمی کارکنان	۵c	
		۲۱۰۴۸	۰۰۷۳	توجه بیشتر به یکسان سؤالات گزینش	۶c	
		۱۹۰۶۷	۰۰۷۱	بررسی رعایت معیارهای اعتقادی و اسلامی	۷c	
۰۰،۸۶۹۱	۰۰،۸	۲۵۰۸۸	۰۰۸۶	توجه کافی به اصول اخلاق اسلامی در فرایند آماده‌سازی کارکنان	۱d	انتصاب و ارتقا
		۲۱۰۰۹	۰۰۸۱	تاکید بر وجود فرصت برابر برای ارتقا	۲d	
		۵۰۸۱	۰۰۴۱	توجه به وجود برنامه سیستماتیک	۳d	
		۳۷۰۴۶	۰۰۸۵	توجه بیشتر به معیارهای شایسته‌سالاری اسلامی	۴d	
		۱۹۰۶۹	۰۰۷۹	شناسایی منصب‌های کلیدی	۵d	
۰۰،۹۱۱۶	۰۰،۸۷۷۸	۲۷۰۲۹	۰۰۸	ارزیابی بر اساس معیارهای دینی و اسلامی	۱e	ارزیابی عملکرد
		۳۸۰۳	۰۰۸۵	ارزش‌گذاری بر اساس عملکردها در چارچوب حکومت اسلامی	۲e	
		۵۳۰۲۸	۰۰۸۷	تمرکز بر مشاغل کلیدی	۳e	
		۴۱۰۲۷	۰۰۸۶	بررسی صحیح خط‌مشی‌ها منطبق بر ارزش‌های اسلامی	۴e	
		۱۸۰۵۹	۰۰۷۲	بررسی کار راه شغلی	۵e	
۰۰،۸۹۲	۰۰،۸۳۸۶	۲۵۰۲۹	۰۰۸۳	تاکید بیشتر بر آموزش دانش در طی انجام کار	۱f	آموزش

		۳۳۰۵۷	۰۰۸۷	توجه بیشتر بر آموزش و انتقال آموزه‌های دینی و اسلامی به مدیران نسبت به جانشین پروری	۲f
		۱۶۰۴۷	۰۰۷۵	بررسی شکاف دانشی	۳f
		۲۵۰۶۴	۰۰۸۳	تاکید بیشتر بر نظام آموزشی	۴f

رتبه‌بندی موانع جانشین پروری در ستاد فرماندهی ناجا چگونه است؟ با استفاده از روش AHP انجام شد که نتایج آن برای هر یک از ماتریس‌های مقایسه‌های زوجی به صورت جدول (۸) می‌باشد و مؤلفه مدیریت بالاترین رتبه را دارد.

جدول ۸- رتبه‌بندی نهایی مؤلفه‌های اصلی موانع جانشین پروری

رتبه	وزن	مؤلفه	ردیف
۱	۰/۵۷۴۸	مدیریت	۱
۲	۰/۳۴۶۱	ساختار	۲
۳	۰/۰۵۵۷	ارزیابی عملکرد	۳
۴	۰/۰۱۲۳	گزینش و استخدام	۴
۵	۰/۰۰۴۶	آموزش	۵
۶	۰/۰۰۳۵	انتصاب و ارتقاء	۶

### بحث و نتیجه‌گیری

می‌توان گفت مدیریت در هر حوزه طی فرآیند جانشین پروری موفق به کسب شناخت نسبت به استعدادها، توانایی‌ها و علاقه‌مندی‌های افراد درون سازمان و یا در درجه دوم افراد خارج از سازمان می‌شود؛ این امر موجب افزایش بازده سازمان را فراهم خواهد کرد. در پاسخ به سؤال اول تحقیق موانع جانشین پروری در ستاد فرماندهی ناجا کدام است؟ نتایج تحقیق نشان داد کلیه عوامل موردنظر محقق مورد تأیید قرار گرفت. عوامل مدیریت، ساختار، گزینش و استخدام، ارزیابی عملکرد آموزش و نحوه انتصاب و ارتقا نقش مهمی را به‌عنوان موانع جانشین پروری داشتند. در زمینه سنجش عملکرد با

یافته‌های عباسی و همکاران (۱۳۹۶) در زمینه آموزش با یافته‌های کیم (۲۰۰۶) که آموزش را جز اصول جانشین پروری می‌دانند همخوان است. در مورد عوامل ساختاری نیز باید گفت در شرایطی که سازمان قابلیت اجرای زیرساخت‌های ساختاری را داشته و جانشین پروری را به عنوان یکی از برنامه‌های توسعه منابع انسانی در استراتژی‌های منابع انسانی خود گنجانده و ارتباط آن را با برنامه استراتژیک کلی خود برقرار نماید و برای اجرایی کردن آن نسبت به هدف‌گذاری‌های مقطعی و میان‌مدت و کوتاه‌مدت اقدام نموده و مبتنی بر این اهداف برنامه‌ها و دستورالعمل‌های مناسب و عینی تدوین نموده نتایج با یافته‌های عباسی و همکاران (۱۳۹۶) همخوانی دارد. در پاسخ به سؤال دوم تحقیق میزان اولویت‌بندی موانع جانشین پروری در ستاد فرماندهی ناجا چگونه است؟ بررسی‌های انجام شده نشان داد اهمیت به ترتیب از مؤلفه مدیریت، ساختار، ارزیابی عملکرد، گزینش و استخدام، آموزش و انتصاب و ارتقاء به‌عنوان رتبه نخست تا آخر را دارند که نتایج با قسمتی از یافته‌های راثلول (۲۰۰۵) همخوانی دارد که نشان از اهمیت عامل مدیریت و ساختار دارد. در مورد موانع ساختاری و رتبه‌بندی گویه‌های موانع ساختار به ترتیب از گویه (تاکید بیشتر بر وجود قابلیت اجرایی برای جانشین پروری) و گویه (ادغام سازمان‌ها) به‌عنوان رتبه نخست و آخر را به خود اختصاص گرفت؛ و موانع ساختاری شامل: تاکید بیشتر بر وجود قابلیت اجرایی برای جانشین پروری، گرایش سازمان به شایسته‌گزینی و شایسته پروری بررسی پست‌های غیر مدیریتی، بررسی نارسایی در قوانین حمایتی از جانشین پروری اسلامی و ادغام سازمان‌ها و نیز توجه به اهداف بلندمدت، اختصاص واحدی مشخص به نام مدیریت جانشین پروری مورد تأیید قرار گرفتند که نتایج با قسمتی از یافته‌های راثلول (۲۰۰۵) همخوانی دارد. در مورد اولویت‌بندی و گویه‌های موانع مدیریت به ترتیب از گویه (بررسی نگرش مدیر از برنامه جانشین پروری) به‌عنوان رتبه نخست و آخر را به خود اختصاص گرفت.

مدیریت در نظام اسلامی یک مدیریت تعریف شده و هدفمند است که با همه نظام‌ها متفاوت است. مدیریت در نگرش غربی یا شرقی تنها در راستای تأمین نیازهای مادی انسان و در چارچوب زندگی دنیا تعریف و هدف گذاری می‌شود. در نگرش اسلام نسبت به هستی و انسان، نهفته است. این نظام تنها برای تأمین نان، آب و مسکن انسان‌ها به وجود نیامده، بلکه هدف بالاتری برایش در نظر گرفته شده است. هدف مدیریت در نظام اسلامی تربیت و هدایت انسان می‌باشد در ادامه عوامل چون ارزیابی عملکرد، گزینش و استخدام، آموزش و انتصاب و ارتقاء تأیید و مورد اولویت قرار گرفتند. رتبه‌بندی گویه‌های موانع گزینش و استخدام به ترتیب از گویه (ابهام در نقش) به‌عنوان رتبه نخست و آخر را به خود اختصاص گرفت. مقوله گزینش به لحاظ حساسیت و نقش آن در تحقق شایسته‌سالاری و تضمین سلامت سیستم مدیریت کشور، اهمیت ویژه‌ای دارد. تحقیق و پژوهش در این زمینه مستلزم آشنایی با فن گزینش و نیز نیازمند آشنایی با قواعد و مبانی فقهی است تا پیوند و رابطه مناسبی بین مباحث تخصصی و قواعد و احکام شرع مقدس برقرار گردد. رتبه‌بندی گویه‌های موانع انتصاب و ارتقا به ترتیب از گویه (بررسی برنامه سیستماتیک) و گویه (شناسایی منصب‌های کلیدی) به‌عنوان رتبه نخست و آخر را به خود اختصاص گرفت. رتبه‌بندی گویه‌های موانع ارزیابی عملکرد؛ بنابراین اهمیت گویه‌های موانع ارزیابی عملکرد به ترتیب از گویه (مقایسه نامناسب عملکردها) و گویه (بررسی تکرار راهه شغلی) به‌عنوان رتبه نخست و آخر را به خود اختصاص گرفت.

### پیشنهادها

نقش ارزیابی عملکرد در مدیریت امروز به خصوص برای مدیران ناجا پوشیده نیست و اهرم‌های نظارتی به‌عنوان بازوی مدیریت برای آن‌ها بسیار مهم هستند در جانشین پروری نیز همین گونه مورد تأیید قرار گرفتند. اهمیت گویه‌های موانع آموزش به ترتیب از گویه (تاکید بیشتر بر آموزش و انتقال آموزه‌های دینی به مدیران نسبت به

جانشین پروری) و گویه (آموزش دانش در طی انجام کار) عنوان رتبه نخست و آخر را به خود اختصاص داد. در این حوزه‌ها نیز می‌توان به مدیران ناجا پیشنهادهایی ارائه نمود. در این زمینه تأثیرگذارترین عامل وجود قابلیت اجرایی برای جانشین پروری است از همین رو برای مقابله با این موضوع می‌توان واحدی به نام مدیریت جانشین پروری در ستاد ناجا تشکیل داد که هدف آن ابتدا آموزش جانشین پروری به مدیران عالی‌رتبه که نقش کلیدی تری در نهادها دارند باشد؛ و سپس دامنه‌ی این آموزش را گسترده‌تر نموده تا افرادی که از رتبه‌های پایین تری در سازمان ناجا برخوردار هستند نیز توانایی و علم پرورش جانشین را کسب نمایند تا در پروسه‌ای با افق دید طولانی‌تر تمامی نیروها در سازمان ناجا از شایستگی لازم جهت اداره پست مربوط به خود برخوردار شوند.

### سپاسگزاری

در نهایت از تمام مدیران ناجا و خبرنگاران آنجا که در شناسایی شاخص‌ها با صبر حوصله در این پروسه ما را یاری نمودند همچنین کارشناسان ناجا که پرسشنامه را با دقت پر نمودند بسیار سپاسگزاریم.

### منابع

۱. احمدی بالادهی، سید مهدی؛ صالحی، بابایی کججی، محمد. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر مدیریت دانش در استقرار نظام جانشین پروری به عنوان ضرورت امروز سازمان‌ها. هشتمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش، تهران. قابل بازیابی از: <https://civilica.com>
۲. اشتراوس، آنسلم؛ جولیت، کورین. (۱۳۸۵). اصول روش تحقیق کیفی. ترجمه بیوک محمدی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.



۳. بوربور جعفری، مریم؛ احمدوند (۱۳۹۵). جانشین پروری مقدمه جانشین سازی. کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم، شیراز. قابل بازیابی از: <https://civilica.com>
۴. ذاکری، محمد؛ اسدی، اسماعیل. (۱۳۹۶). شایستگی و جانشین پروری در نظام اداری. انتشارات جهاد دانشگاهی. چاپ اول.
۵. ذاکری، محمد؛ فقیهی، ابوالحسن و دانش فرد، کرم الله. (۱۳۹۴). «تیین مدل جانشین پروری مدیران با بهره گیری از داستان خلیفه الهی آدم (ع) بر اساس اندیشه تفسیری آیت الله جوادی آملی». فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی. ۲۳ (۱): ۴۱-۶۴، قابل بازیابی از: [https://im.ihu.ac.ir/article\\_201809.html](https://im.ihu.ac.ir/article_201809.html)
۶. روث، ویل؛ ویلیام جی. (۱۳۹۳). برنامه ریزی جانشین پروری اثربخش، ترجمه سید رضا سید جوادین و دیگران. تهران: نشر نگاه.
۷. رثوفی، سعید؛ کریمی، زهرا. (۱۳۹۰). جانشین پروری، الزامی برای سازمان‌ها. ماهنامه توسعه صادرات، بانک توسعه صادرات ایران: ۱۵ (۹۵) ۵۰-۵۲. قابل بازیابی از: <https://elmnnet.ir/Article/1346612-88113/>
۸. زیدآبادی، زهرا؛ نودهی، حسن. (۱۳۹۴). بررسی اهمیت مدیریت جانشین پروری. دومین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی، تهران. قابل بازیابی از: <https://civilica.com>
۹. عباسی، ستاره؛ شیرینی، اردشیر؛ تابان، محمد. (۱۳۹۶). شناسایی چالش‌های جانشین پروری در محیط دانشگاهی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه‌های استان ایلام). فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی. ۲۳۷-۲۱۷: ۶ (۱۴). قابل بازیابی از: <http://ensani.ir/fa/article/author/175040>
۱۰. قاسمی، محمد؛ درخشانی، جلال؛ درخشانی، میثم. (۱۳۹۴). بررسی دشواری‌ها و چالش‌های استقرار برنامه جانشین پروری در نظام اداری ایران. اولین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت شیراز. قابل بازیابی از: <https://civilica.com>

۱۱. قربان نژاد، پریسا؛ عیسی خانی، احمد. (۱۳۹۲). الگوی شایستگی مدیران بر اساس نهج البلاغه امام علی (ع). فصلنامه مدیریت توسعه و تحول. ۱۳۹۴(۱۵): ۱۷-۲۲. قابل بازیابی از: [http://www.jdem.ir/article\\_417.html](http://www.jdem.ir/article_417.html)

۱۲. قلی پور، آرین؛ پور عزت، اصغر؛ سبک رو، مهدی. (۱۳۹۰). کاربرد مدل میدان نیرو در برنامه ریزی برای جانشین پروری. فصل نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع). ۳(۱): ۱۳۹-۱۱۹. قابل بازیابی از:

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?ID=159309>  
۱۳. کروسل، جان؛ پلاتوکلارک، ویکی. (۱۳۸۹). تکنیک‌های تحقیق تلفیقی. ترجمه عباس زارعی و محسن نیازی. چاپ چهارم. تهران: نشر سخنوران.

۱۴. متقی، محمد حسینی؛ بهشتی فر، ملیکه. (۱۳۸۸). مدل کانال رهبری در فرایند جانشین پروری. مجله تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی. ۸۸(۲۱۱): ۳۱-۲۴. قابل بازیابی از: <https://www.magiran.com/volume/50344>

۱۵. ناصحی فر، وحید؛ دهقان پور فراشاه، علی؛ سنجری، احمدرضا. (۱۳۹۰). ساخت و اعتبار یابی شاخص اندازه گیری گستردگی مدیریت جانشین پروری بر اساس طبقه بندی بهترین تجارت. پژوهش‌های مدیریت در ایران، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۵(۳): ۲۹۱-۲۰۹. قابل بازیابی از: [https://mri.modares.ac.ir/browse.php?a\\_id=3809&sid=](https://mri.modares.ac.ir/browse.php?a_id=3809&sid=)

۱۶. نهج البلاغه. (۱۳۸۹). ترجمه محمد دشتی. قم: انتظار سبز.  
۱۷. هادیزاده مقدم، اکرم؛ سلطانی، فرزانه. (۱۳۹۰). مدل جامع و سیستمی مدیریت جانشین پروری برای سازمان‌ها. نهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت. قابل بازیابی از:

<https://civilica.com>

18. Clunies, J. (2010). Benchmarking Succession Planning and Executive Development indicator, Development in Higher Education: Is the Academy Ready Now to employ these, Corporate Paradigms? Academic Leadership the Online Journal. 2(4):1-20. Retrived at: [https://scholars.fhsu.edu/alj/all\\_issues.html](https://scholars.fhsu.edu/alj/all_issues.html)

19. Collings, D. Mellahi, K. (2010). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. Human Resource

- Management Review. (19) 2009: 304-313. Retrived at: <https://www.sciencedirect.com>.
20. Collins, S.K. & Collins, K.S. (2007). Succession Planning and Leadership Development: Critical Business Strategies for Health care Organizations Radiology Management, 29(1): 16-21. Retrived at: <https://www.journals.elsevier.com/humres>.
21. Hills, A. (2009). Succession Planning-or Smart Talent Management? Industrial and Commercial Training. (1)41: 3-8. Retrived at: <https://www.emerald.com>
22. Jain S. (2014). Business Succession Planning in Indian MSM-FOBEs: A Study Based on Managerial-Role Employees. Global Business Review.3(15):32-45. Retrived at: <https://www.scimagojr.com/journalsearch.php>
23. Kim, S. (2003). Linking Employee Assessments to Succession Planning. Public Personnel Management, 32(4):533-548.
24. Pecotich, A. Tshung, H. C. & Carroll, B. (2016). The effects of management succession in retail service banking. Journal of Retailing and Consumer Services, 5(4): 199-208. Retrived at: <https://www.journals.elsevier.com/journal>
25. Romejko, M. A. (2008). Key Charachteristics of Succession Planning program at a Government Research Center. Pepperdine University, Doctoral dissertation.
26. Rothwell, W. (2005). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within, American Management Association (AMACOM), New York, 3rd Edition.
27. Sambrook, S. (2005). Exploring succession planning in small, growing firms, Journal of Small Business and Enterprise Development. (4)12: 579-594. Retrived at: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/>
28. Wolfe, R.A. and Putler, D. S. (2002). How Tight Are the Ties that Bind Stakeholder Groups? Organization Science, (1)13: 64-80. Retrived at: <https://pdfs.semanticscholar.org/3244/>



پروفیسر شگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی