

ارائه الگوی جانشین‌پروری برای فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۲۶  
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۱۵

پریسا ایلانلو<sup>۲</sup>، عباس خورشیدی<sup>۳</sup>، نادر برزگر<sup>۴</sup>، بتول فقیه آرام<sup>۵</sup> و اکبر سلیمی<sup>۶</sup>

## چکیده

**هدف:** در حوزه دانش مدیریت، جانشین‌پروری یکی از نکات مهم و درعین حال کلیدی است. هدف پژوهش حاضر تدوین الگوی جانشین‌پروری برای فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین است. **روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها، تریبی است. جامعه مشارکت‌کننده در بخش کیفی شامل خبرگان حوزه منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین بود. بر اساس روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و مبتنی بر اصل اشباع نظری، ۳۰ نفر در مرحله مطالعه کیفی مشارکت کردند. در بخش کمی نیز تمام مدیران و استادان دانشگاه مذکور به‌عنوان جامعه آماری تعیین شده که به روش نمونه طبقه‌ای تصادفی، ۱۵۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. یافته‌های حاصل از مطالعه کیفی طی سه مرحله کدگذاری، یک جلسه کانونی و خبرگی مورد اعتبارسنجی قرار گرفت و بر این اساس یک پرسش‌نامه محقق‌ساخته طراحی و میان افراد نمونه توزیع شد. داده‌های جمع‌آوری‌شده با استفاده از آزمون‌های آماری توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شد. **یافته‌ها:** الگوی شناسایی‌شده شامل سه بُعد سازمانی، فرایندهای سازمانی و توسعه سازمانی در چهارچوب ۱۷ مؤلفه و ۱۲۶ شاخص است.

**نتایج:** با توجه به اولویت‌بندی صورت‌گرفته در مورد مؤلفه‌های الگو، دانشگاه علوم انتظامی امین باید به‌طور جدّ در زمینه‌های «شناسایی و ارزیابی نامزدهای جانشینی و همچنین نظارت بر عملکرد و رفتار آنان» اقدامات مستمر و مؤثری را انجام دهد. نکته مهم دیگر اینکه ساختارها و روش‌های گزینش و تربیت جانشین را به‌صورت علمی استخراج و ملاک عمل قرار دهد و فرهنگ‌سازی لازم را در این حوزه به سامان برساند.

**کلیدواژه‌ها:** دانشگاه علوم انتظامی امین، الگوی جانشین‌پروری، فرماندهان.

□ استناد: ایلانلو، پریسا؛ خورشیدی، عباس؛ برزگر، نادر؛ فقیه آرام، بتول؛ سلیمی، اکبر. (۱۳۹۹). ارائه الگوی جانشین‌پروری برای فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت/انتظامی، ۱۵(۴)، صص ۶۶۷-۶۸۹.

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکتری با عنوان «الگوی جانشین‌پروری فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین»، در رشته مدیریت آموزشی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر است

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی؛ واحد اسلامشهر. رایانامه: parisa.ilanlo.shorp@gmail.com

۳. نویسنده مسئول؛ استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی؛ واحد اسلامشهر. رایانامه: a\_khorshidi40@yahoo.com

۴. استاد یار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی؛ واحد اسلامشهر. رایانامه: barzegartion@yahoo.com

۵. استاد یار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی؛ واحد اسلامشهر. رایانامه: Faghiharam1388@gmail.com

۶. دکتری مدیریت پیشگیری از جرم، مدرس دانشگاه آزاد اسلامی؛ واحد اسلامشهر. رایانامه: salimo.1391@yahoo.com

## مقدمه

در عصر حاضر، اهمیت جایگاه و نقش مدیران به عنوان طراحان، اداره‌کنندگان و هدایت‌گران اصلی سازمانی کاملاً پذیرفته شده است. به کارگیری نظام‌های مؤثر در انتخاب، انتصاب، جذب، آموزش، نگهداری، ارزیابی و کاربرد آن در سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست؛ بنابراین توسعه این مهم طبیعتاً از اهمیت خاصی برخوردار است. به بیان دیگر، شناسایی مدیران شایسته یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها برای عبور از وضعیت دشوار امروز و فردا است. دسترسی به مدیران شایسته و تحول‌آفرین، اخلاق‌گرا، بصیر و با چشم‌انداز صحیح و دارای قدرت تمییز شرایط موجود از مطلوب، از دغدغه‌های سازمانی‌های کنونی به‌شمار می‌آید (وایزمن و بیکر، ۲۰۱۳، ص ۱۱۵). به همین منظور سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که شغل‌های کلیدی خود را شناسایی کرده و به‌علاوه برای آن‌ها افراد مناسب به‌عنوان جایگزین در تصدی‌های خاص انتخاب کنند (استیون، ۲۰۱۲، ص ۹۵).

جانشین‌پروری یک راهبرد مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پست‌های خاص نیست، بلکه یک فرایند منظم است که به‌موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه راهبردی منطبق شده تا اطمینان حاصل شود که برای تکمیل هر پستی که بلا تصدی می‌شود، افراد آماده با مهارت‌ها و نگرش‌های درست و در زمان مناسب وجود دارند (خورشیدی، ۱۳۹۷، ص ۵۵). ضرورت جانشین‌پروری از این منظر است که سه‌چهارم سرمایه‌های یک سازمان، منابع انسانی آن سازمان است و در واقع منابع انسانی، روح و قلب سازمان است (خورشیدی، ۱۳۹۷، ص ۱۱۸). اگر روح را از سازمان جدا کنیم، از سازمان انتظار موفقیتی نیست؛ به بیان دیگر در وضعیت کنونی که کوچک‌ترین اشتباه و خطا، آخرین خطا محسوب می‌شود، جانشین‌پروری از اهمیت خاصی برخوردار است. جانشین‌پروری برای تأمین نیازهای آینده هر سازمان از ضروری‌ترین و حیاتی‌ترین موارد موفقیت آن سازمان است.

بیش از یک‌صد دانشگاه معتبر در جهان، دوره‌های عالی مدیریت برای جانشینی‌پروری را ارائه می‌کنند و چندین برابر این تعداد، مؤسسات و مراکز آموزشی مدیران، به‌منظور جانشین‌پروری مشغول به فعالیت هستند، به‌نحوی که هر سال بیش از یک‌صد هزار نفر دانش‌آموخته از این مؤسسات به جامعه مدیران حرفه‌ای می‌پیوندند. مطالعات انجام‌یافته در منابع سازمان‌یافته مبین کاربست روزافزون

جانشین‌پروری در سازمان‌های متعدد است (منصوری و صوفی، ۱۳۹۲، ص ۸۶).

دانشگاه علوم انتظامی امین یکی از مراکز آموزشی مهم و راهبردی کشور است که یکی از مهم‌ترین مأموریت‌های آن، تربیت فرماندهان آینده نیروی انتظامی در راستای تأمین نظم و امنیت داخلی جمهوری اسلامی ایران است. این دانشگاه، نقش حیاتی در تبدیل منابع انسانی سازمان نیروی انتظامی به سرمایه‌های انسانی دارد. از آنجا که متناسب با پیشرفت زمان، موضوع تأمین امنیت جوامع اهمیت بیشتری می‌یابد؛ تربیت پلیس هر چه بهتر نیز الزامی می‌شود. این مسئله خود گویای این مطلب است که تحقق تربیت فرماندهان پلیس در دانشگاه امین، منوط به وجود فرماندهانی هر چه هوشمندتر، خلاق‌تر، آینده‌نگرتر، حرفه‌ای‌تر، مستعدتر و توانمندتر نسبت به گذشته خود در آن دانشگاه است؛ بنابراین توجه به موضوع مدیریت و فرماندهی در این دانشگاه اهمیت دارد که جانشین‌پروری نیز یکی از مصادیق آن است.

به‌منظور پرهیز از صرف هزینه‌های زیاد و هدر رفت منابع، استفاده از یک الگوی علمی می‌تواند در این زمینه، تأثیرگذار و مؤثر واقع شود. اهمیت و ضرورت این پژوهش در آن است که ضمن تولید علم بومی در این حوزه، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مورد نیاز و در نهایت الگوی کاربردی لازم را در اختیار سلسله‌مراتب ناجا و دانشگاه مذکور قرار خواهد داد تا براساس آن، وضعیت بهتری برای سیستم مدیریت آینده دانشگاه طراحی و اجرا کنند. در نبود یافته‌های علمی و پژوهشی، رویکرد آزمون و خطا برای جانشین‌پروری جایگزین خواهد شد. هدف این تحقیق، تهیه و ارائه الگوی جانشین‌پروری فرماندهان دانشگاه امین است. با توجه به آنچه گفته شد، پژوهش حاضر در پی پاسخ به این پرسش اساسی است که الگوی مناسب جانشین‌پروری فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین کدام است؟

#### ادبیات پژوهش: پیشینه و مبانی نظری

خوش‌نواز، معمارزاده طهران، الوانی و حمیدی (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی انواع جانشین‌های رهبری در فا. قزوین» دریافتند که نیروی انتظامی با اولویت‌هایی نظیر ویژگی‌های سازمانی، شغلی و فردی می‌تواند از حضور و نقش هدایت‌کنندگی رهبر در سازمان بکاهد.

طوطیان، اصغری و رستمی (۱۳۹۹) پژوهشی با هدف «ارائه مدل و شناسایی موانع جانشین‌پروری با رویکرد آمیخته» در ستاد فرماندهی ناجا انجام دادند. در بخش کیفی این پژوهش، ۳۲ نفر از خبرگان و کارشناسان بازرسی ستاد ناجا و در بخش مطالعه کمی آن به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۲۵۰ نفر از

کارشناسان ستادی و یگان‌های تابعه مشارکت کردند. بر پایه یافته‌های پژوهش موانع جانشین‌پروری عبارت‌اند از: مدیریتی، ساختار سازمانی، شیوه ارزیابی عملکرد، نحوه گزینش و استخدام، نظام آموزشی و انتصاب و ارتقا.

نیک‌پور (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان «تأثیر اجرای نظام جانشین‌پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی» و با هدف بررسی تأثیر اجرای نظام جانشین‌پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی در بخش دولتی انجام داد. نمونه آماری این پژوهش، تعداد ۲۰۰ نفر از کارکنان سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کرمان است. یافته‌های پژوهش نشان داده است که نظام جانشین‌پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت می‌گذارد. همچنین از بین جنبه‌های اجرایی نظام جانشین‌پروری، ارزیابی منابع موجود بیشترین تأثیر مثبت را بر بهره‌وری نیروی انسانی داشته است. آموزش‌های مدیریتی، شناسایی و به‌کارگیری افراد با استعداد در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

محمودی، بهلولی، بیگ‌زاده و رحیمی (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی فرایندی جانشین‌پروری در کمیته امداد» و با هدف ارائه الگوی فرایندی جانشین‌پروری به روش نظریه داده‌بنیاد انجام دادند. جامعه آماری این تحقیق، گروهی از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی شامل استادان دانشگاه، مشاوران منابع انسانی و مدیران ارشد کمیته امداد امام خمینی (ره) بودند که مورد مصاحبه عمیق قرار گرفتند و سرانجام پس از طی کدگذاری‌های سه‌گانه «باز، محوری و انتخابی» مدل مفهومی تحقیق در چارچوب مدل پارادایمی طراحی شد. در این مدل، مؤلفه‌های ویژگی‌های شخصیتی و اعتقادات مذهبی حائز رتبه اول شناخته شدند.

چترچی و طربی (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان «طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری» و با هدف طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان تأمین اجتماعی انجام دادند. روش کار آنان، آمیخته و جامعه آماری تحقیق، خبرگان و متخصصان در امور بیمه تأمین اجتماعی در اداره کل غرب تهران بزرگ بودند. مهم‌ترین ارکان مدل طراحی شده عبارت‌اند از: ۱. ارزیابی نامزد؛ ۲. تعیین خط‌مشی و روش‌ها؛ ۳. توسعه نامزد؛ ۴. ارزیابی نظام مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری.

کولیوند و هزارجریبی (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی جانشین‌پروری مدیران» و با هدف طراحی الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران با تأکید بر

استعدادیابی و شایستگی انجام دادند. روش کار آنان، آمیخته و مشارکت‌کنندگان در بخش مطالعه کیفی، خبرگان و متخصصان مدیریت منابع انسانی شاغل در ستاد ناجا هستند. در بخش کمی، برای جامعه آماری این پژوهش کلیه فرماندهان و مدیران عالی ستاد ناجا به تعداد ۱۴۰ نفر انتخاب و به صورت تمام شماری پرسش‌نامه بین آنان توزیع شده است. بر پایه نتایج پژوهش، الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران ناجا در پنج گام خلاصه شده است: آماده‌سازی و برنامه‌ریزی اولیه، تعیین خط‌مشی، استعدادیابی و شرایط احراز شغل، توسعه و آموزش جانشین‌های احتمالی و ارزیابی برنامه.

سچپکر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «جانشینی مدیرعامل شرکت، تغییر راهبردی و عملکرد» و با اهداف الف) شناسایی شرایط خاص سازمان مورد نظر؛ ب) استخراج عناصر و فعالیت‌ها برای جانشین‌پروری مدیران سازمان مورد مطالعه؛ ج) بررسی میزان آمادگی سازمان برای پیاده‌سازی عناصر و فعالیت‌های استخراج‌شده جانشین‌پروری و د) یافتن روش افزایش این آمادگی بوده است. در این تحقیق که جامعه آماری آن، مدیران صفی و ستادی سازمان مورد مطالعه بوده‌اند، از روش تحقیق ترکیبی، مبتنی بر مبانی فلسفی پراگماتیسم<sup>۲</sup> و از راهبرد مطالعه موردی به‌عنوان یکی از راهبردهای مورد استفاده در رویکرد ترکیبی استفاده شده است. در نتیجه شرایط خاص سازمان برای جانشین‌پروری احصاء شد و فعالیت‌های لازم برای جانشین‌پروری در آن، شناسایی و در سه دسته کلی قرار گرفت. در مراحل بعد، وضعیت آمادگی سازمان برای اجرای فعالیت‌ها در راستای جانشین‌پروری و نیز روش افزایش این آمادگی تعیین شد.

هلتون و جاکسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی به بررسی عوامل مهم برنامه جانشین‌پروری در محیط پیچیده پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد بعضی از ویژگی‌ها مانند «متعهد کردن مدیران و کارکنان، شاخص‌های جانشین‌پروری غیرسیاسی، قابل‌اعتماد بودن کارکنان، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بازنگری و بازخورد و سیستم‌های اطلاعاتی مؤثر» بر عملکرد منابع انسانی از جمله تعهد مدیران و کارکنان، تأثیرگذار بوده است و تعهد سازمانی می‌تواند شاخص مهمی برای اخلاقی کردن سیستم باشد.

جونز<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «آماده‌سازی سازمانی برای حفظ رهبران قبلی» به بررسی

1. Schepker  
3. Helton, K. Jackson

2. Pragmatisme  
4. Jones

موضوع جانشین‌پروری پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد سازمان، متناسب با شرایط خود می‌تواند به سه شکل اقدام به حفظ و پرورش رهبران آینده خود کند: ۱. مدیریت کردن ریسک، ایجاد یک برنامه جانشین‌پروری اورژانسی در مواقع تغییر برنامه ریزی نشده رهبر - یافتن کسی که توانایی جایگزین شدن را داشته و علاوه بر آن، خالی شدن پست او در جای قبلی لطمه کمتری به سیستم بزند؛ ۲. اتخاذ رویکرد راهبردی برای توسعه رهبر درون سیستم (از بین هیئت‌مدیره و کارکنان) - استخراج شایستگی‌های کلیدی به منظور اهداف سازمان و توسعه آن شایستگی‌ها درون سازمان؛ ۳. مدیریت انتقال‌های رهبری: از طریق توجه به توسعه شایستگی‌هایی که تنها در اختیار شخص رهبر است، به طیف وسیع افراد سازمان و در نتیجه توسعه رهبری، می‌توان از ایجاد شوک‌های انتقال رهبری کاست.

در مقایسه با پژوهش‌های بررسی‌شده در بالا، ویژگی این پژوهش در این است که در یک محیط علمی - انتظامی صورت می‌گیرد و منحصر به فرد است. از آنجا که جامعه و کشور به تناسب پیشرفت، شرایط و پدیده‌های اجتماعی و امنیتی به مدیریت انتظامی هر چه علمی‌تر نیازمند است، ضرورت و ارزش این تحقیق مشخص می‌شود.

### جانشین‌پروری

جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به عنوان «تعیین راهبران آینده» تعریف می‌شود؛ اما در واقع این برنامه‌ریزی به‌مثابه فراگرد ارادی برای اطمینان از تداوم در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد برای توسعه، از راهبرد کلانتر برنامه‌ریزی نیروی انسانی نشئت می‌گیرد. امروزه که اصلی‌ترین هدف هر سازمان، دستیابی به مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی است؛ نیاز به چهارچوب‌های مدیریت دانش به‌ویژه در بحث جانشین‌پروری بیش از پیش احساس می‌شود (کریمی، مهرعلی‌زاده و حیدری‌نژاد، ۱۳۹۹، ص ۸۳). در این فراگرد نظام‌یافته، پرورش شخصی و حرفه‌ای با راهبرد ترکیب می‌شود و این اطمینان به‌دست می‌آید که سازمان آماده است تا هر پست مهمی را که خالی می‌شود؛ در زمان مناسب، با افراد مناسب پر کند (قلی‌پور، پورعزت و سیکرو، ۱۳۹۰، ص ۱۲۵). اغلب مدیران موفق سازمان‌ها، نقش جانشین و موضوع جانشین‌پروری را بسیار حیاتی برشمرده تا جایی که «جک ولش<sup>۱</sup>» مدیرعامل شرکت جنرال الکتریک، می‌گوید از این به بعد انتخاب جانشین مهم‌ترین

تصمیمی است که اتخاذ خواهد کرد (براک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲، ص ۵۳). لاونینگا<sup>۲</sup> در مورد اهمیت جانشین‌پروری چنین بیان می‌کند: جانشین‌پروری یک عامل اساسی و حیاتی است که باید با اهداف راهبردی سازمان مرتبط باشد و از راهبرد سازمان گرفته شود و به‌طور مستقیم مدیران صف را درگیر کند. جانشینی مدیران، دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروزی با آن مواجه‌اند (برک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵، ص ۱۱). فنر<sup>۴</sup> مطرح می‌کند: جانشین‌پروری اطمینان یافتن از این است که سازمان به‌طور سیستماتیک نامزدهای با توان بالا را برای پست‌های کلیدی، شناسایی و آماده کرده است (هلتون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷، ص ۴۸). مک کالین و بمفورد<sup>۶</sup> در سال ۲۰۰۹ نیز معتقدند که جانشین‌پروری مرکز برنامه‌ریزی نیروی کار سازمانی و حرفه‌ای است و نیازمند نگرشی راهبردی برای آینده‌ای بلندمدت است که این اطمینان را می‌دهد که افرادی شایسته و واجد شرایط و آماده برای پست‌های آینده در دسترس خواهند بود (لطیفی، عبدالحسین‌زاده و آذرفر، ۱۳۹۵، ص ۱۶۴). کارول<sup>۷</sup> این نکته را گوشزد می‌کند که جانشین‌پروری، اجازه توسعه سیستمی سازمان و شناسایی شکاف‌های دانش و توسعه کارکنان را برای امکان پیشرفت در یک محیط امن، مثبت و مناسب را می‌دهد (کانیلا و شن<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷، ص ۷۸). کراس<sup>۹</sup> (۲۰۰۶) در مطالعه‌ای بیان می‌کند: فرایند جانشین‌پروری در سازمان‌ها معمولاً بر مبنای برنامه جانشین‌پروری به مرحله اجرا درمی‌آید و هدف از اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری، صرفاً جانشین‌سازی افراد بر مبنای تجربیات گذشته آن‌ها نیست، بلکه هدف توانمندسازی همه‌جانبه نیروهایی است که بتوانند با تسلط کامل، وظایف افراد کلیدی سازمان را بر عهده بگیرند. تقریباً تمام محققان حوزه جانشین‌پروری به این موضوع اشاره کرده‌اند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای مشاغل کلیدی سازمان انجام می‌شود (راوث ول<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۵، ص ۹۱). مطالعه انجام شده درباره فرماندهان صف دانشگاه امین نشان داده است که آسیب‌های مبتلا به فرماندهان این دانشگاه در رده اول آسیب‌های سازمانی است (رحمتی، محبی و کریمی ۱۳۹۶، ص ۱۰۱) که بخشی از آن با موضوع جانشینی مرتفع خواهد شد. نظریات و الگوهای تدوین شده در خصوص جانشین‌پروری بررسی و خلاصه آن‌ها در جدول (۱) آورده شده است.

- 
- |            |   |
|------------|---|
| 1. Brag    | 2. Lavinga                              |
| 3. Berke,  | 4. Fener                                |
| 5. Helton, | 6. Don McCullin & Patrick James Bamford |
| 7. Carol   | 8. Cannella., & Shen                    |
| 9. rossC.  | 10. Ross well                           |

### جدول ۱. نظریات و الگوهای جانشین‌پروری

ردیف	نام الگو	مآخذ	ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها
۱	الگوی مدیریت جانشین‌پروری	(هادی‌زاده مقدم سلطانی، ۱۳۹۰)	چهار عامل مؤثر برای استقرار موفق نظام مدیریت جانشین‌پروری (تعیین خط‌مشی، ارزیابی نامزدها، توسعه نامزدها و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری)
۲	الگوی جانشین‌پروری مدیران ناجا	(منصوری جلیلیان و صوفی، ۱۳۹۲)	پنج عامل انعطاف راهبردی کلان، انگیزش مارکتی، چگونگی اجرای ضمانت اجرایی، آمادگی سازمانی و سرمایه‌سازمانی بود.
۳	الگوی جانشین‌پروری مدیران در حکومت علوی	(ذاکری، اسدی و لطفی، ۳۹۵)	آماده‌سازی، تعریف شایستگی‌ها، شایسته‌شناسی، شایسته‌پروری، شایسته‌گماری و ارزیابی.
۴	الگوی ستاره‌ای هفت نقطه‌ای جانشین‌پروری نظام‌مند	(راوٹ ول، ۲۰۰۵)	تعهد، ارزیابی الزامات کار فعلی، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی الزامات کار آینده، ارزیابی استعدادها فردی، پر کردن خلأ پرورشی و ارزیابی برنامه‌ریزی جانشینی.
۵	الگوی ارزیابی جانشین‌پروری	(راوٹ ول، ۲۰۰۵)	اثرگذاری آموزش‌ها در پنج بُعد کاربرد، نوآوری، مهارت، دانش و نگرش کارکنان بعد از اجرای آموزش‌ها.
۶	الگوی بلوغ جانشین‌پروری شرکت	(بریتس و همکاران، ۲۰۰۸)	هیچ فرایند جانشین‌روری انجام نگرفته؛ برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سطح مدیریت ارشد متمرکز است؛ برنامه‌ریزی جانشین‌پروری سنتی؛ مدیریت یکپارچه‌نشینی؛ پویایی شکاف استعدادها
۷	الگوی جانشین‌پروری	(گرووز، ۲۰۰۷)	نظارت، مأموریت‌های شغلی، شبکه‌سازی، مربی‌گری مدیران ارشد، یادگیری از راه عمل و بازخورد ۳۶۰ درجه.
۸	الگوی جانشین‌پروری	(ویلکرسون، ۲۰۱۳)	از ماهیت مدیریت در بخش دولتی، رهبری سیاسی، قوانین نظام منابع انسانی در بخش دولتی، کمبود منابع و نبود تمرکز در تصمیم‌گیری‌های بخش دولتی.
۹	الگوی جانشین‌پروری	(هلتون و جکسون، ۲۰۰۷)	جانشین‌پروری غیرسیاسی، قابل‌اعتماد بودن کارکنان، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بازنگری و بازخورد و سیستم‌های اطلاعاتی مؤثر بر عملکرد منابع انسانی از جمله تعهد مدیران و کارکنان، تأثیرگذار بوده است و تعهد سازمانی می‌تواند شاخص مهمی برای اخلاقی کردن سیستم باشد.

### فرماندهی

«فرمانده» در لغت‌نامه دهخدا به معنی حاکم، آمر و کسی است که فرمان می‌دهد. در اصطلاح نظامیان به افسری که یک یا چند واحد نظامی را هدایت می‌کند، فرمانده گویند و فرماندهی عبارت است از: فرایند صدور دستور و فرمان به زیردستان و توانایی نفوذ در آنان برای اجرای دستور (ضمانتی و حجرگشت، ۱۳۹۴،



ص ۱). فرماندهی، مجموعه‌ای از رفتارهای اختیاری است که در شکل‌گیری و هویت‌دهی، نیازمند مبانی فکری و ارزشی است تا اراده فرماندهان بر پایه آن‌ها تهییج شده و اقدام به تصمیم‌گیری و صدور فرمان و دستور کنند و تفاوت آن با فرمانده در این است که فرمانده دارای شخصیت حقیقی و حقوقی است، درحالی‌که فرماندهی تنها دارای شخصیت حقوقی می‌باشد (بابایی، ۱۳۹۱، ص ۸). طبق ادعای اسفندیاری صفا و همکارش، «فرماندهی» مدیریت در یک نوع تفکر نظام‌مند است (اسفندیاری صفا و دهقان، ۱۳۹۴، ص ۵). امروزه ثابت شده است که فرماندهی و مدیریت می‌تواند همواره مشوق و حامی پیشرفت و تحول در یک سازمان دفاعی اثربخش باشد (خیرگو و عباس‌زاده، ۱۳۹۹، ص ۳).

در دنیای کنونی نیروهای مسلح هر کشوری برای افزایش ظرفیت‌های خود و نیز افزایش کارایی و اثربخشی خدمات دفاعی، نیازمند فرماندهان و مدیرانی هستند تا بتوانند بر اساس قابلیت‌ها و شایستگی‌های خود توان دفاعی کشور را افزایش دهند (سیفی و قریشی، ۱۳۹۶، ص ۱۳). حضرت آیت‌الله خامنه‌ای می‌فرماید: «محور اصلی نیروهای مسلح، فرماندهی است و ستون فرماندهی در نیروهای مسلح را باید بسیار مستحکم و ثابت نمود. فرماندهی یک امر معنوی، یک نوع رهبری است. فرماندهی باید جوهری از رهبری در خودش داشته باشد و بدون آن فرماندهی نیست.» (ساعس ناجا، ۱۳۸۵).

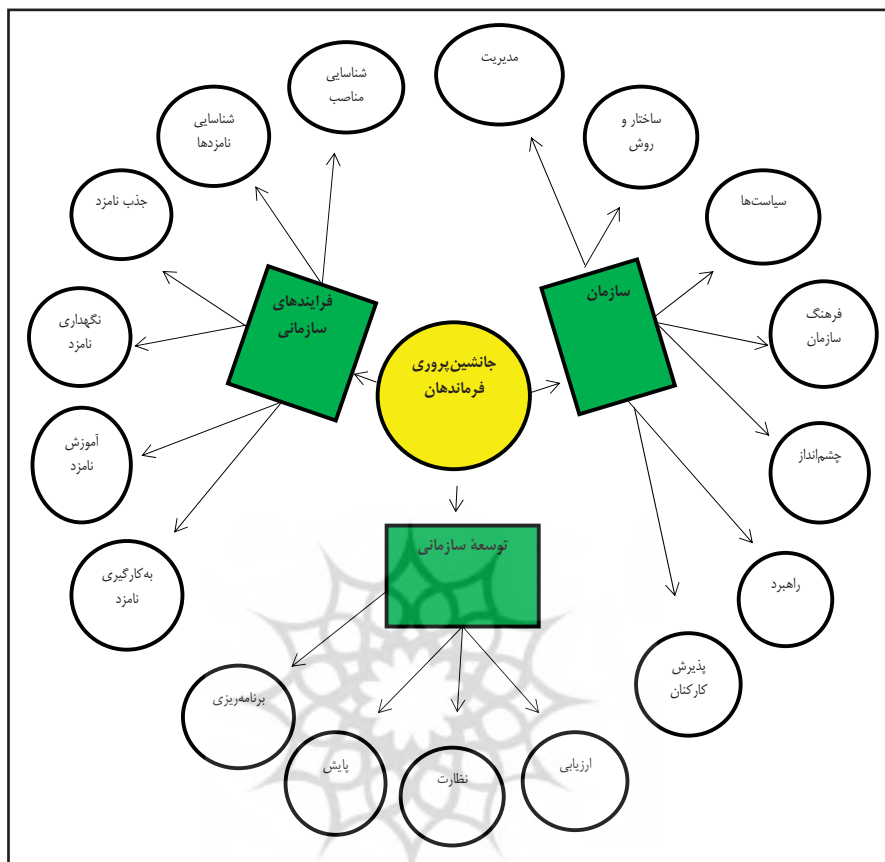
## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها، آمیخته (کیفی+کمی) است. روش اجرای مرحله مطالعه کیفی، داده‌بنیاد است. اطلاعات از طریق مطالعه عمیق کلیه نظریه‌ها، مدل‌ها، یافته‌ها، الگوها، پژوهش‌ها - اعم از ملی و جهانی - در خصوص الگوهای جانشین‌پروری به دست آمد. افراد نمونه در بخش کیفی، تمام خبرگان حوزه منابع انسانی دانشگاه امین بود؛ مشروط به اینکه از لحاظ علمی حداقل دانشجوی دکتری مدیریت باشند و از نظر سابقه خدمت نیز حداقل ده سال در دانشگاه اشتغال به خدمت داشته باشند. با روش نمونه‌گیری هدفمند و رعایت اصل اشباع نظری، تعداد ۳۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. یافته‌های حاصل از مصاحبه طی سه مرحله کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) تجزیه و تحلیل شد و بر این اساس ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگو مشخص شد. سپس به منظور اعتبارسنجی یافته‌های کیفی، یک نشست گروهی با

حضور متخصصان مرتبط با موضوع برگزار شد. یافته‌های نهایی ذیل ۳ بُعد، ۱۷ مؤلفه و ۱۲۶ شاخص دسته‌بندی شد و مبنای طراحی پرسش‌نامه پژوهش در مرحله کمی قرار گرفت (جدول ۲). جامعه آماری بخش کمی شامل همه فرماندهان، استادان و کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین است؛ حجم نمونه بر اساس جدول مورگان، تعداد ۱۵۰ نفر تعیین شد. افراد نمونه به روش احتمالی طبقه‌ای - تصادفی انتخاب شد. پاسخ‌نامه پرسش‌نامه در چهارچوب طیف هفت گزینه‌ای لیکرت طراحی شد. داده‌ها جمع‌آوری و با استفاده از آزمون‌های تی، کلموگروف-اسمیرنوف، و آنالیز واریانس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

جدول ۲. ابعاد، مؤلفه‌ها و تعداد شاخص‌های الگوی جانشین‌پروری فرماندهان

تعداد شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
۸	ساختار و روش‌ها	۱- بُعد سازمانی
۱۱	فرهنگ سازمانی	
۷	مدیریت	
۷	سیاست‌ها	
۴	چشم‌انداز	
۹	راهبرد	
۸	پذیرش کارکنان	
۸	شناسایی مناصب	
۱۷	شناسایی و ارزیابی نامزدها	
۴	جذب نامزدها	
۵	نگهداری نامزدها	
۶	آموزش و بهسازی نامزدها	
۱۰	به‌کارگیری و ارتقای نامزدها	
۴	برنامه‌ریزی	۳- بُعد توسعه سازمان
۴	پایش	
۴	نظارت	
۱۰	ارزیابی	



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

### یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت‌شناسی افراد نمونه در مرحله مطالعه کیفی به شرح جدول ۳ و در مرحله مطالعه کمی به شرح جدول ۴، است:

جدول ۳. توصیف جمعیت‌شناسی نمونه کیفی

ویژگی	طبقات	فراوانی	درصد
سابقه خدمت در دانشگاه	۲۰-۱۱ سال	۲۱ نفر	۷۰
	۳۰-۲۱ سال	۹ نفر	۳۰
تحصیلات	دکترای تخصصی	۲۴ نفر	۸۰
	دانشجوی دکتری	۶ نفر	۲۰

جدول ۴. توصیف جمعیت‌شناسی نمونه کمی

ویژگی	طبقات	فراوانی	درصد
سابقه خدمت	زیر ۱۰ سال	۶۲	۴۱/۳
	۱۱ تا ۲۰ سال	۵۲	۳۴/۷
تحصیلات	۲۱ تا ۳۰ سال	۲۲	۱۴/۷
	بالاتر از ۳۱ سال	۱۴	۹/۳
درجه سازمانی	کارشناسی	۵۶	۳۷/۴
	ارشد	۴۸	۳۲/۰
	دکتری	۴۴	۲۹/۳
	افسر جزء	۶۲	۴۱/۳
	افسر ارشد	۴۵	۳۰/۰
	سرتیپ	۱۴	۹/۳
	کارمند	۲۹	۱۹/۳

### آمار توصیفی

جدول شماره ۵، نشان می‌دهد بیشترین میانگین مربوط به مؤلفه «ساختار و روش‌ها» و مؤلفه «چشم‌انداز» با میانگین ۵/۳۵ و کمترین میانگین مربوط به مؤلفه «پایش» با میانگین ۱/۵ است. توزیع نمرات همه ابعاد و مؤلفه‌ها دارای کشیدگی مثبت هستند. بدین معنی که نمره بیشتر افراد در این مقیاس‌ها نزدیک به میانگین قرار دارد. توزیع نمرات مؤلفه شناسایی و ارزیابی نامزدها بیشترین کشیدگی و توزیع مؤلفه سیاست‌ها کمترین کشیدگی را دارد؛ بنابراین با توجه به انحراف معیار به دست آمده به تفکیک ابعاد و مؤلفه‌ها که کمتر از ۳ است، توزیع نمونه موردنظر نیز نرمال بوده و می‌توان گفت که نمونه، کاملاً معرف جامعه موردنظر است.

جدول ۵. یافته‌های توصیفی مؤلفه‌های پژوهش

مؤلفه‌ها	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
ساختار و روش‌ها	۲	۷	۵/۳۵	۰/۹۷۸۷	-۰/۹۳۸	۱/۵۹۳
فرهنگ سازمانی	۱	۶/۸۲	۵/۲۹	۰/۹۲۴	-۱/۵۴۹	۵/۲۲۵
مدیریت	۱/۷۱	۶/۸۶	۵/۱۹	۰/۹۲۱	-۰/۹۲۶	۱/۸۷۱
سیاست‌ها	۲	۶/۸۶	۵/۲۹	۰/۹۲۵۶	-۰/۸۷۶	۱/۱۹۶
چشم‌انداز	۱	۷	۵/۳۵	۰/۹۵۰۴	-۱/۵۵۸	۴/۷۸۲

ادامه جدول ۵. یافته‌های توصیفی مؤلفه‌های پژوهش

مؤلفه‌ها	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
راهبرد	۱	۷	۵/۲۴	۱/۰۱۳۶	-۱/۵۹۵	۴/۵۴۷
پذیرش کارکنان	۱	۶/۸۸	۵/۲۸	۰/۹۶۱۷	-۱/۵۸۷	۴/۳۷۵
شناسایی مناصب	۱/۳۸	۷	۵/۱۳	۱/۰۶۴	-۰/۹۱۵	۱/۳۴۷
شناسایی و ارزیابی نامزدها	۱	۶/۸۲	۵/۲۸	۰/۸۵۱۰	-۲/۱۱۱	۸/۲۳۱
جذب نامزدها	۱	۷	۵/۲	۱/۰۰۳۸	-۱/۳۴۶	۳/۴۸۳
نگهداری نامزدها	۱	۷	۵/۲۴	۰/۹۷۱۴	-۱/۴۳۶	۴/۳۵۳
آموزش و بهسازی نامزدها	۱	۷	۵/۴	۱/۰۶۳۲	-۱/۴۲۸	۳/۵۲۲
به‌کارگیری و ارتقای نامزدها	۱	۷	۵/۲۵	۰/۹۲۵۹	-۱/۶۸۶	۵/۱۱
برنامه‌ریزی	۱	۶/۷۵	۵/۲۸	۰/۹۳۳	-۱/۷۸۳	۵/۶۸۱
پایش	۱	۷	۵/۱	۱/۰۸۴۵	-۱/۲۸۹	۲/۳۹۱
نظارت	۱	۷	۵/۱۸	۱/۱۰۳۸	-۱/۴۳۱	۲/۷۵۸
ارزیابی	۱	۶/۸۹	۵/۳۴	۰/۹۲۴۸	-۱/۶۹۸	۵/۵۶۲
سازمانی	۱/۴۹	۶/۷۳	۵/۲۹	۰/۸۲۶۲	-۱/۴۸۷	۴/۸۳۶
فرایندهای سازمانی	۱/۲۷	۶/۸۶	۵/۲۵	۰/۸۶۰	-۱/۷۴۰	۵/۹۲۱
توسعه سازمان	۱	۶/۶۵	۵/۲۲	۰/۸۹۴۸	-۱/۸۹۷	۶/۱۵۷

جدول شماره ۶، نشان می‌دهد که سطح معنی‌داری به‌دست آمده (۰/۷۰۵) بزرگ‌تر از ۰/۵ است؛ بنابراین توزیع داده‌های متغیر جانشین‌پروری، نرمال است و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد.

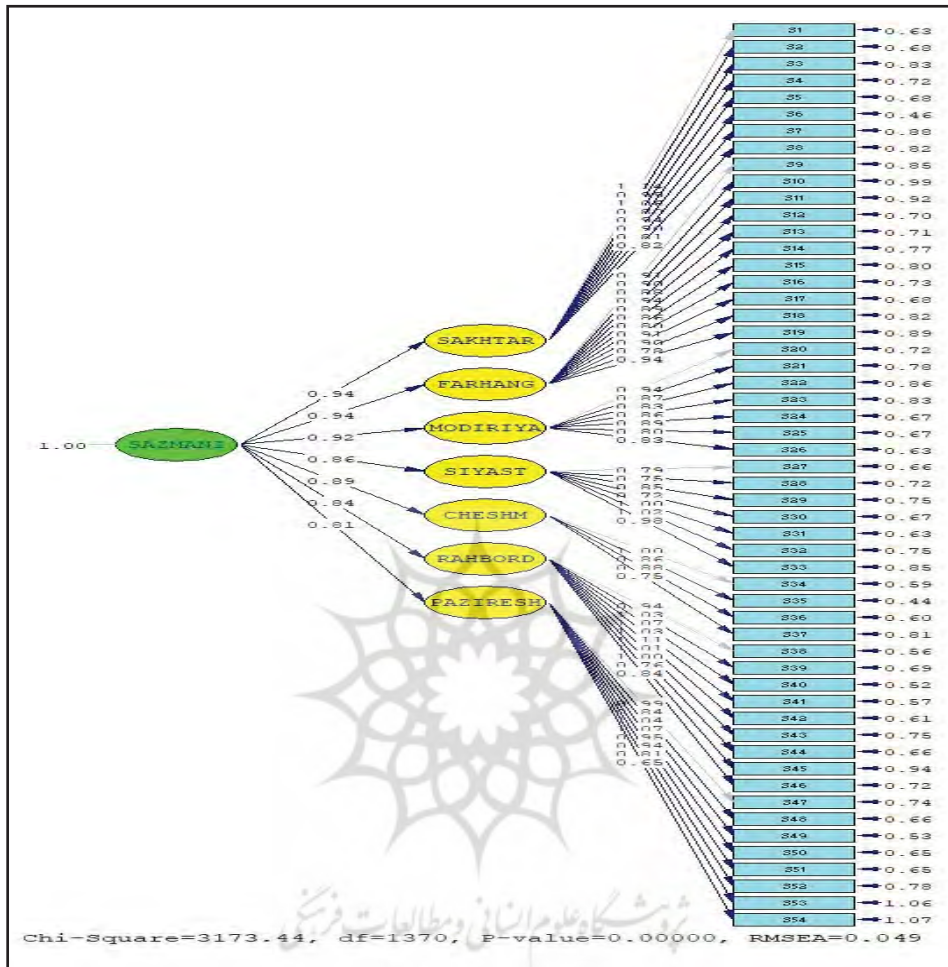
جدول ۶. بررسی نرمالیتی داده‌ها با آزمون کلموگروف اسمیرنوف

تعداد	K-S	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
۱۵۰	۱/۳۰۹	۱۳۰	۰/۷۰۵

در ادامه به تحلیل هر یک از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن‌ها پرداخته شده است.

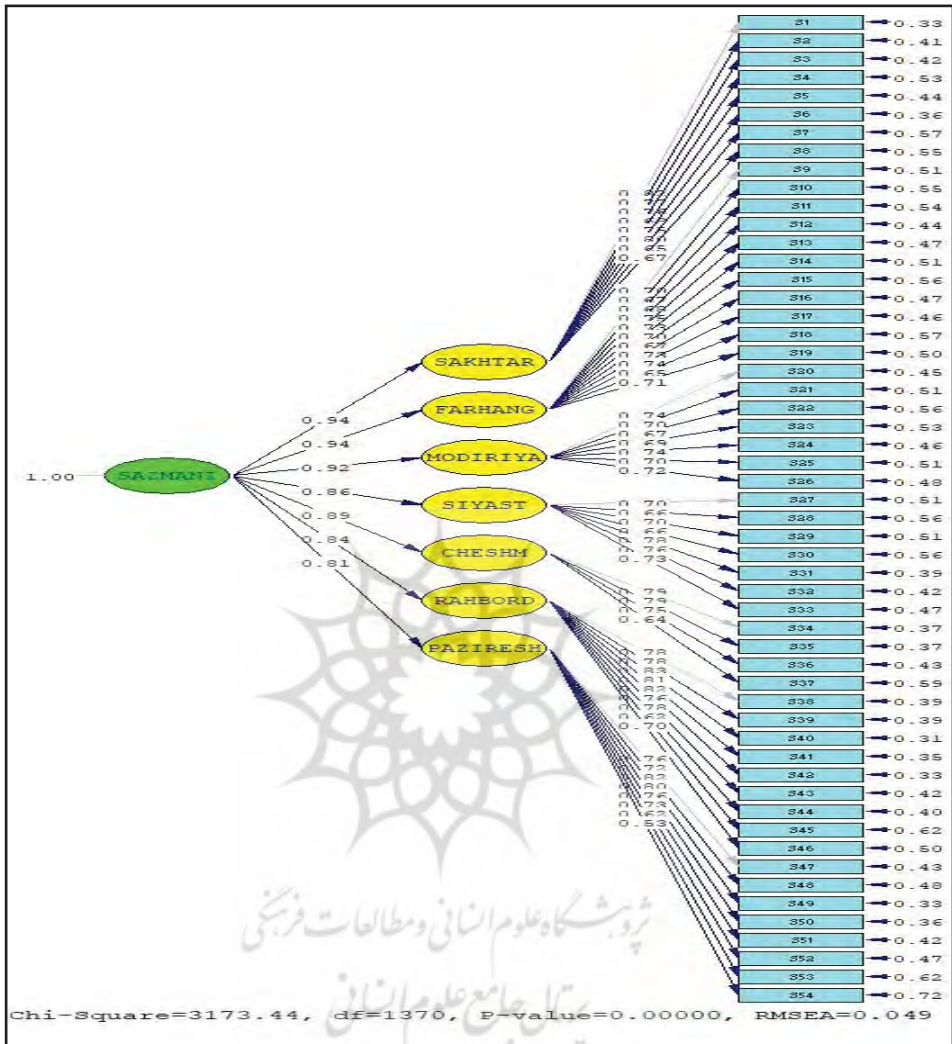
تحلیل عاملی تأییدی بُعد سازمانی

خروجی آزمون تحلیل عاملی تأییدی برای بُعد سازمانی سه نمودار ضرایب غیر استاندارد، استاندارد و حالت معنی‌داری می‌باشد که محاسبه و بدین شرح ارائه شده است:



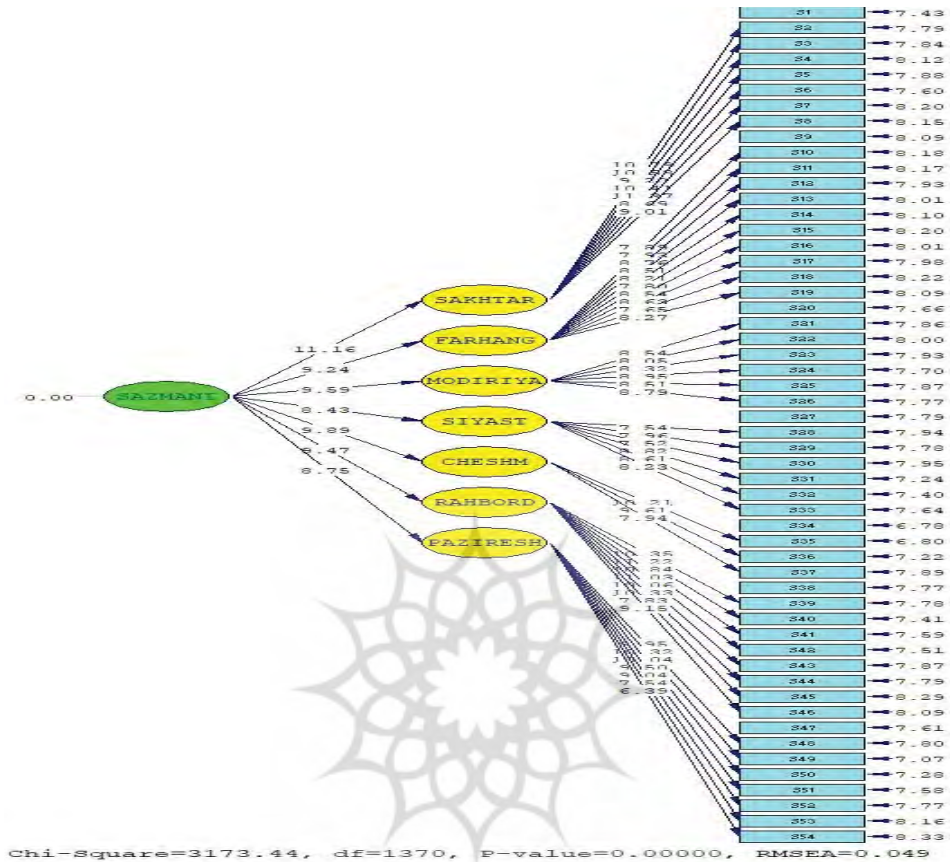
شکل ۲. مقادیر غیر استاندارد بُعد سازمان

نمودار شماره ۲- نشان می‌دهد که متغیرهای مشاهده‌شده به خوبی می‌توانند متغیر پنهان را تبیین کنند. از آنجاکه بار عاملی تمام متغیرهای مشاهده‌شده (مؤلفه‌ها و شاخص‌ها) بزرگ‌تر از  $0/3$  است، رابطه مطلوبی بین شاخص‌ها (متغیر مشاهده‌شده) با مؤلفه خود (متغیر پنهان) و بین مؤلفه‌ها با بُعد سازمان (متغیر پنهان) برقرار است.



شکل ۳. مقادیر استاندارد بُعد سازمان

نمودار ۴، معنی داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می دهد. از آنجاکه معنی داری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب به دست آمده  $t$ -value خارج از بازه  $\pm 1/96$  باشند، رابطه معنی دار است. نتایج نشان می دهد مقادیر  $t$  برای تمامی ارتباطات معنی دار است.



نمودار ۴. مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بُعد سازمان

به طور خلاصه می‌توان گفت:

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر ساختار و روش‌ها با بُعد سازمان برابر ( $\lambda = 0/94$  و  $t = 11/16$ ) است؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر فرهنگ سازمانی با بُعد سازمان برابر ( $\lambda = 0/94$  و  $t = 9/24$ ) است؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر مدیریت با بُعد سازمان برابر ( $\lambda = 0/92$  و  $t = 9/59$ ) است؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر سیاست‌ها با بُعد سازمان برابر ( $\lambda = 0/86$  و  $t = 8/43$ ) است؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر چشم‌انداز با بُعد سازمان برابر ( $\lambda = 0/89$  و  $t = 9/89$ ) است؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر راهبرد با بُعد سازمان برابر ( $\lambda = 0/84$  و  $t = 9/47$ ) است؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر پذیرش کارکنان با بُعد سازمان برابر ( $\lambda = 0/81$  و  $t = 8/75$ ) است.



در خصوص شاخص‌های برازش الگو باید گفت، پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت خی دو به درجه آزادی ۲/۳۲ و کوچک‌تر از ۳ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) برابر با ۰/۰۴۹ و کوچک‌تر از ۰/۰۸ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۲ و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI) ۰/۹۱ به دست آمد که بُعد سازمان را تأیید می‌کنند. سایر شاخص‌های برازش نیز بالاتر از ۰/۹ قرار گرفته‌اند.

همین آزمون در مورد بعد فرایندهای سازمانی و بُعد توسعه سازمان نیز اعمال شد که نتیجه آن به شرح زیر است:

#### الف) در مورد بُعد فرایندهای سازمانی:

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر شناسایی مناصب با بُعد فرایندهای سازمان برابر  $\lambda = 0/76$  و  $t = 8/52$  است؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر شناسایی و ارزیابی نامزدها با بُعد فرایندهای سازمان برابر  $\lambda = 0/95$  و  $t = 7/89$  است؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر جذب نامزدها با بُعد فرایندهای سازمان برابر  $\lambda = 0/92$  و  $t = 10/33$  است؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر نگهداری نامزدها با بُعد فرایندهای سازمان برابر  $\lambda = 0/90$  و  $t = 10/02$  است؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر آموزش و بهسازی نامزدها با بُعد فرایندهای سازمان برابر  $\lambda = 0/93$  و  $t = 10/40$  است؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر به‌کارگیری و ارتقای نامزدها با بُعد فرایندهای سازمان برابر  $\lambda = 0/88$  و  $t = 8/80$  است.

#### ب) در مورد بُعد توسعه سازمان:

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر برنامه‌ریزی با بُعد توسعه سازمان برابر  $\lambda = 0/91$  و  $t = 7/76$  است؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر پایش با بُعد توسعه سازمان برابر  $\lambda = 0/88$  و  $t = 9/88$  است؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر نظارت با بُعد توسعه سازمان برابر  $\lambda = 0/97$  و  $t = 9/86$  است؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر ارزیابی با بُعد توسعه سازمان برابر  $\lambda = 0/86$  و  $t = 9/21$  است.

## نتیجه‌گیری

در پاسخ به سؤال فرعی اول مبنی بر اینکه ابعاد سازنده الگوی مذکور کدام است؟ باید ادعا کرد که الگوی عملیاتی نیز همانند الگوی مفهومی دارای سه بعد به نام‌های «سازمانی، فرایندهای سازمانی و توسعه سازمان» می‌باشد. یافته‌های بخش کمی دقیقاً مؤید بخش کیفی است. در خصوص این یافته می‌توان گفت یافته به دست آمده با یافته‌های پژوهشگرانی همچون سچیکر و همکاران (۲۰۱۷)، هلتنون و جاکسون (۲۰۱۶) و کولیوند و هزارجریبی (۱۳۹۷) همخوانی دارد.

در مورد سؤال فرعی دوم مبنی بر اینکه مؤلفه‌های سازنده هر یک از ابعاد الگوی مذکور کدام است؟ می‌توان ادعا کرد که نتیجه آزمون‌های آماری داده‌های بخش کمی مؤلفه‌های بخش کیفی را تأیید کرده است؛ یعنی:

بُعد سازمانی شامل مؤلفه‌های «ساختار و روش‌ها، فرهنگ سازمانی، مدیریت، سیاست‌ها، چشم‌انداز، راهبرد و پذیرش کارکنان» است.

بُعد فرایندهای سازمانی شامل مؤلفه‌های «شناسایی مناصب، شناسایی و ارزیابی نامزدها، جذب نامزدها، نگهداری نامزدها، آموزش و بهسازی نامزدها، به کارگیری و ارتقای نامزدها» است.

بُعد توسعه سازمان شامل مؤلفه‌های «برنامه‌ریزی، پایش، نظارت و ارزیابی» است. این یافته با یافته‌های پژوهشگرانی همچون سچیکر و همکاران (۲۰۱۷)، هلتنون و جاکسون (۲۰۱۶)، کولیوند و هزارجریبی (۱۳۹۷) همخوانی دارد.

در پاسخ به سؤال فرعی شماره سه مبنی بر مشخص کردن شاخص‌های هر یک از مؤلفه‌ها، باید اعلام داشت که همه ۱۲۶ شاخص مندرج در الگوی مفهومی (پرسش‌نامه) به عنوان شاخص‌های عملیاتی الگو از منظر نمونه کمی تأیید شده است.

در پاسخ به سؤال فرعی شماره چهار مبنی بر اینکه ارزیابی الگوی جانشین‌پروری برای فرماندهان دانشگاه امین از دیدگاه کاربران چگونه است؟ می‌توان گفت تمامی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها تأیید شده‌اند و نتیجه بخش کمی با بخش کیفی در این راستا است؛ اما در بین ابعاد به ترتیب «فرایندهای سازمانی، سازمان و توسعه سازمان» از اولویت لازم نسبت به یکدیگر برخوردار هستند. در خصوص مؤلفه‌ها به استناد بار عاملی به دست آمده ترتیب اولویت آن‌ها در بعد و الگو طبق جدول شماره ۱۶ است.

در خصوص اولویت شاخص‌ها به‌طور کلی باید اعلام کرد که به‌جز ۳۱ شاخص که میانگین ۷-۶ را کسب کردند، میانگین بقیه بین ۵ و ۶ قرار گرفت و چون پرسش‌نامه، هفت پیوستاری (۷-۱) بوده، ۳۱ شاخص مذکور در طبقه «خیلی خیلی زیاد» و مابقی یعنی ۹۵ شاخص دیگر در طبقه و اولویت «خیلی زیاد» قرار دارند. نکته قابل توجه اینکه چون تحقیق به دنبال ارائه الگو بوده است ارزیابی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها برای وضعیت مطلوب بوده است؛ بدین معنا که در وضعیت مطلوب و آینده باید این شاخص‌ها در جانشین‌پروری فرماندهان دانشگاه امین لحاظ شود.

و بالاخره در پاسخ به سؤال اصلی پژوهش مبنی بر الگوی جانشین‌پروری فرماندهان دانشگاه امین کدام است؟ باید بیان داشت که الگوی نهایی و اجرایی همان الگوی اولیه و مفهومی است.

جدول ۷. اولویت‌بندی مؤلفه‌ها در الگو و ابعاد

اولویت‌بندی در بعد مدنظر	عنوان مؤلفه	اولویت‌بندی در الگو
اولویت اول	نظارت	اولویت اول
اولویت دوم	برنامه‌ریزی	اولویت ششم
اولویت سوم	پایش	اولویت نهم
اولویت چهارم	ارزیابی	اولویت دهم
اولویت اول	شناسایی و ارزیابی نامزدها	اولویت دوم
اولویت دوم	آموزش و بهسازی نامزدها	اولویت چهارم
اولویت سوم	جذب نامزدها	اولویت پنجم
اولویت چهارم	نگهداری نامزدها	اولویت هفتم
اولویت پنجم	به‌کارگیری و ارتقای نامزدها	اولویت نهم
اولویت ششم	شناسایی مناصب	اولویت سیزدهم
اولویت اول	ساختار و روش‌ها	اولویت سوم
اولویت اول	فرهنگ سازمانی	اولویت سوم
اولویت دوم	مدیریت	اولویت پنجم
اولویت سوم	چشم‌انداز	اولویت هشتم
اولویت چهارم	سیاست‌ها	اولویت دهم
اولویت پنجم	راهبرد	اولویت یازدهم
اولویت ششم	پذیرش کارکنان	اولویت دوازدهم

## پیشنهادها

- «طرح و برنامه» باید با ایجاد ساختار سازمانی مشخص در کلیه سطوح برای جانشینان فرماندهان به این امر کمک کند؛
  - نظام‌مند کردن روش‌های اجرایی توسط بازرسی در خصوص جانشین‌پروری و استفاده مدیریتی از آنان در آینده؛
  - توسعه فرهنگ جانشین‌پروری در دانشگاه و سازمان توسط مراجع فرهنگی؛
  - ایجاد باورهای مشترک و ارزش‌گذاری در خصوص نحوه جانشین‌پروری در سازمان با انجام کار فرهنگی و اجرایی؛
  - ایجاد و ترویج ارزش‌های مشترک در خصوص جانشین‌پروری در بین منابع انسانی سازمان توسط مدیریت انتصابات دانشگاه؛
  - ایجاد ثبات تیم مدیریتی برای اجرای مداوم و مستمر جانشین‌پروری از طریق مراجع بالادستی؛
  - شناسایی مهارت‌های و شایستگی‌ها و رفتارهای شغلی مورد نیاز مشاغل کلیدی در دانشگاه و حتی سازمان توسط بازرسی؛
  - نظارت مستمر بر پیشبرد برنامه‌ها و اهداف جانشین‌پروری در دانشگاه توسط سلسله‌مراتب فرماندهی؛
  - ارزیابی نتایج ناشی از برنامه‌های تربیتی - آموزشی نامزدهای جانشینی توسط دایره انتصابات.
- سپاسگزاری
- از مجموعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر و گروه خبرگان که در انجام این پژوهش یاری‌رسان بوده‌اند؛ تشکر می‌کنیم.

## فهرست منابع

- اسفندیاری صفا، خسرو؛ دهقان، حبیب‌الله (۱۳۹۴). الگوی فرماندهی مطلوب از منظر فرمانده کل قوا حضرت آیت الله العظمی امام خامنه‌ای (مدظله العالی). *فصلنامه مدیریت نظامی* (۵۹)، صص. ۸۷-۱۰۵. قابل‌بازیابی از: [http://jmm.iranjournals.ir/article\\_19200.html](http://jmm.iranjournals.ir/article_19200.html)
- الوانی، سیدمهدی؛ سیدنقوی، میرعلی؛ زارع بزرگ‌زاده، رضا (۱۳۹۵). جایگاه شایستگی‌های محوری در جانشین‌پروری. *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، (۲۷)، صص ۴۱-۶۲. قابل‌بازیابی از: <http://jpap.sbu.ac.ir/article/view/17580>
- بابایی، محمدباقر (۱۳۹۱). سبک فرماندهی در فرهنگ علوی. *فصلنامه سیاست دفاعی*، (۲۱) ۸۱، صص. ۶۷-۳۳. قابل‌بازیابی از: [https://dpj.ihu.ac.ir/article\\_202800.html](https://dpj.ihu.ac.ir/article_202800.html)

- چترچی، نوش آفرین؛ طبری، مجتبی (۱۳۹۷). طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان تأمین اجتماعی (مورد مطالعه: اداره کل تأمین اجتماعی غرب تهران بزرگ). *تأمین اجتماعی*، ۱۴ (۳)، صص. ۱۵۷-۱۸۵. قابل‌بازیابی از: [http://qjo.sssor.ir/article\\_83517.html#ar\\_info\\_pnl\\_cite](http://qjo.sssor.ir/article_83517.html#ar_info_pnl_cite)
- خورشیدی، عباس (۱۳۹۷). *استعدادبستر تعالی*، تهران: انتشارات پژوهش‌یار.
- خوش‌نواز، اختر؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ الوانی، مهدی؛ وحیدی، ناصر (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت‌بندی انواع جانشین‌های رهبری در فرماندهی انتظامی استان قزوین. *فصلنامه مدیریت/انتظامی*، ۱۵ (۲)، صص. ۲۱۲-۱۹۱. قابل‌بازیابی از: [http://pmsq.jrl.police.ir/article\\_94015.html](http://pmsq.jrl.police.ir/article_94015.html)
- خیرگو، منصور؛ عباس‌زاده، ناصر (۱۳۹۹). ارائه الگوی فرماندهی و مدیریت در سازمان‌های دفاعی از منظر امام علی (ع): پژوهشی کیفی مبتنی بر تحلیل مضمون. *فصلنامه مدیریت نظامی*، پیاپی ۷۷، صص ۵۱-۸۰. قابل‌بازیابی از: [http://jmm.iranjournals.ir/article\\_44682\\_6761.html](http://jmm.iranjournals.ir/article_44682_6761.html)
- ذاکری، محمد؛ اسدی، اسماعیل؛ لطفی، هادی (۱۳۹۵). تبیین الگوی جانشین‌پروری مدیران در حکومت علوی بر اساس نهج‌البلاغه. *فصلنامه پژوهش‌نامه نهج‌البلاغه*، ۴ (۱۵)، صص. ۷۸-۵۹. قابل‌بازیابی از: doi: 10.22084/nahj.2016.1640
- رحمتی، بهروز؛ محبی، علی؛ کریمی (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی شغلی فرماندهان صف دانشگاه علوم انتظامی امین. *پژوهش‌های مدیریت/انتظامی*، ۱۲ (۱)، صص. ۱۰۱-۱۱۸. قابل‌بازیابی از: [http://pmsq.jrl.police.ir/article\\_18348.html](http://pmsq.jrl.police.ir/article_18348.html)
- ساعس‌ناجا (۱۳۸۵). *نیروی انتظامی در بیانات مقام معظم رهبری*، ساعس‌ناجا: تهران.
- سیفی، حسن؛ قریشی، ماریه (۱۳۹۶). بررسی وضعیت موجود مؤلفه‌های اخلاق اسلامی در حوزه فرماندهی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران و ارائه راهکارهایی به منظور بهبود و توسعه آن‌ها. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۲۵ (۲)، صص ۱۸۶-۲۰۶. قابل‌بازیابی از: [http://www.jhrs.ir/article\\_61882.html](http://www.jhrs.ir/article_61882.html)
- ضماهنی، مجید؛ حجرگشت، سعید (۱۳۹۴). طراحی و تبیین الگوی فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت/انتظامی*، سال دهم، شماره چهارم، صص. ۵۸۴-۶۰۷. قابل‌بازیابی از: [http://pmsq.jrl.police.ir/article\\_18305.html](http://pmsq.jrl.police.ir/article_18305.html)
- طوطیان، صدیقه؛ اصغری، حرمت؛ رستمی، مهدی (۱۳۹۹). ارائه مدل موانع جانشین‌پروری با رویکرد آمیخته در ستاد فرماندهی ناجا. *فصلنامه پژوهش‌های دانش/انتظامی*. دوره ۲۲، شماره ۲ (پیاپی ۸۷)، صص. ۱۹۵-۱۵۷. قابل‌بازیابی از: [http://journals.police.ir/article\\_93762.html](http://journals.police.ir/article_93762.html)
- قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی‌اصغر؛ سبکرو، مهدی (۱۳۹۰). کاربرد مدل میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۳ (۱)، صص. ۱۳۹-۱۱۹. قابل‌بازیابی از: [https://hrmj.ihu.ac.ir/article\\_4853.html](https://hrmj.ihu.ac.ir/article_4853.html)
- کریمی، مریم؛ مهرعلی‌زاده، یدالله؛ حیدری‌نژاد، صدیقه (۱۳۹۹). تدوین الگوی مدیریت ورزشی مبتنی بر مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۶۱ (۶)، صص. ۵۹-۸۳. قابل‌بازیابی از: [https://smrj.ssrc.ac.ir/article\\_1727.html](https://smrj.ssrc.ac.ir/article_1727.html)
- کولیوند، علیرضا؛ هزارجریبی، جعفر (۱۳۹۷). جانشین‌پروری مدیران با تأکید بر استعدادیابی و شایستگی. *فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۳ (۳)، صص. ۲۳-۵۶. قابل‌بازیابی از: [http://journals.police.ir/article\\_20377.html](http://journals.police.ir/article_20377.html)
- لطیفی، میثم؛ عبدالحسین‌زاده، محمد؛ آذرفر، امیر (۱۳۹۵). طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی از طریق کاربرد مدل‌سازی ساختاری - تفسیری. *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۴ (۴)، صص. ۵۰-۳۳. قابل‌بازیابی از: [http://ipom.journals.pnu.ac.ir/article\\_3219.html](http://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_3219.html)
- محمودی، فرخ؛ بهلولی، نادر؛ بیک‌زاده، جعفر؛ رحیمی، غلامرضا (۱۳۹۸). ارائه الگوی فرایندی جانشین‌پروری به روش تئوری

- داده‌بنیاد؛ مورد مطالعه: کمیته امداد امام خمینی (ره). *فصلنامه تحقیقات مدیریت/آموزشی*، (۴۲)، صص. ۸۴-۱۰۵. قابل بازیابی از: [https://jea.rq.riau.ac.ir/article\\_1619.html](https://jea.rq.riau.ac.ir/article_1619.html)
- منصوری جلیلیان، امیر؛ صوفی، علیرضا (۱۳۹۲). جانشین‌پروری مدیران و فرماندهان ناجا، ابعاد و اعتبارسنجی بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی. *فصلنامه نظارت و بازرسی*، ۷(۲۳)، صص. ۳۱-۵۷. قابل بازیابی از: [http://si.jrl.police.ir/article\\_9942.html](http://si.jrl.police.ir/article_9942.html)
- نیک‌پور، امین (۱۳۹۸). تأثیر اجرای نظام جانشین‌پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی مورد مطالعه: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کرمان. *فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی*، (۵۳)، صص. ۱۹-۴۰. قابل بازیابی از: [http://journals.police.ir/article\\_92851.html](http://journals.police.ir/article_92851.html)
- هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ سلطانی، فرزانه (۱۳۹۰). تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان مدیریت. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، (۱۷)، صص. ۳۹-۵۹. قابل بازیابی از: <http://iieshrm.ir/article-1-495-fa.html>
- Berke, D. (2005). *Succession planning and management: A guide to organizational systems and practices*. Greenboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Cannella, A. A., Jr., & Shen, W. (2017). Revisiting the performance consequences of CEO succession: the impacts of successor type, post succession senior executive turnover, and departing CEO tenure. *Academy of Management Journal*, 5pp(1) 717-734. Retrieved from: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/3069306>
- Groves, K.S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 10(1)pp. 239-260. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621710710732146>
- Helton, K., & Jackson, R. (2007). Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment. *Public Personnel Management*, 36 (4), pp. 335-47. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/009102600703600404>
- Jones, K.G. (2007). Preparing an organization to sustain capable leadership. *The nonprofit quarterly*, 15, pp. 69-71. Retrieved from: [http://www.cce-rochester.org/Preparing\\_an\\_Organization\\_to\\_Sustain\\_Capable\\_Leadership.pdf](http://www.cce-rochester.org/Preparing_an_Organization_to_Sustain_Capable_Leadership.pdf)
- Bragg, D. D. (2002). Doing their best: Exemplary graduate leadership programs. *Community College Journal*, 73 (1), pp. 49-53. Retrieved from: <https://eric.ed.gov/?id=EJ654287>
- Rothwell, W. J. (2005). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. (34 ed). New York, American Management Association.
- Schepker, D. J., Kim, Y., Patel, P. C., Thatcher, S. M.B., & Campion, M. C. (2017). CEO succession, strategic change, and post-succession performance: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 28 (6), 701-720. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.03.001>
- Stevens, G. W. (2012) "A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling" *Human Resource Development Review*, 12(1)pp.86-107. Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1534484312456690>
- Wiesman, John MPH, CPH; Baker, Edward L. MD, MPH. (2013) Succession planning and management in public health practice *Journal of public Health management and practice*, 19(1): pp. 100-101. Retrieved from: <https://journals.lww.com/jphmp/Fulltext/2013/01000/>

- Willkresonn.J, Baker EL. (2013) Succession planning and management in public health practice Journal of public Health management and practice, 19 (1) pp. 100-133. Retrieved from: doi: 10.1097/PHH.0b013e318272bb09
- Helton, Kimberly A., Jackson, Robert D. (2007). Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment. Public Personnel Management, 36 (4), pp. 335-347. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/009102600703600404>





پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی





پروژه ششگانه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رسانه جامع علوم انسانی

بخش

# انگلیسی

مترجم: دکتر مهدی جاوید