

مطالعه موانع فرایندی اجرای برنامه جانشین پروری در ناجا

عبدالله مجیدی ، سعید حداد

چکیده

در این پژوهش تلاش شده است با به کارگیری رویکردی آمیخته از تحلیل‌ات کمی و کیفی در روش‌شناسی پژوهش به مطالعه موانع فرایندی اجرای برنامه جانشین پروری در ناجا پرداخته شود. این پژوهش، مطالعه‌ای پیمایشی مقطعی است که از نظر نوع تحقیق، کاربردی است. در بخش کیفی از روش تحلیل موضوع بهره گرفته شده است که تحلیل نظر نخبگان سازمانی ناجا و هم‌چنین کارشناسان دانشگاهی را در بر دارد. تمام تحلیل‌ها و مراحل کمی نیز با استفاده از نرم‌افزارهای Excel، SPSS و LISREL انجام شد که در نهایت پس از بررسی دقیق ضرائب همبستگی و تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم بر روی داده‌های پژوهش، اولویت‌بندی دقیقی از موانع فرایندی اجرای برنامه جانشین پروری در ناجا با استفاده از آزمون فریدمن ارائه شد.

کلمات کلیدی :

جانشین پروری در ناجا، اجرای جانشین پروری، عوامل فرایندی جانشین پروری، مدیریت مطلوب در ناجا

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

از جمله عواملی که نقشی راهبردی در دستیابی سازمانها به سمت اهداف از پیش تعیین شده آنها دارد، منابع انسانی کارآمد و متخصص در مشاغل شغلی مختلف است. از سوی دیگر، خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی و یا حتی فوت، اجتناب ناپذیر است؛ مثالی از این دست می تواند در روند حرکت هر سازمان اختلال جدی ایجاد کند؛ از این رو، بسیاری از سازمانها برای جلوگیری از ایجاد اختلال در روند پیشرفت خود، برنامه هایی را به منظور تأمین نیروهای شایسته برای مشاغل مختلف از داخل سازمان به کار می گیرند. برنامه جانشین پروری یکی از این برنامه ها برای تأمین نیروهای خبره به منظور مشاغل کلیدی سازمانها در مواقع لزوم است (راث ول ۲۰۱۰). طبق تعریف، جانشین پروری فرایندی است که طی آن نیروهای مناسب برای تصدی پستهای مدیریتی رده بالا و کلیدی سازمان، از میان افراد واجد شرایط و با استعداد انتخاب می شوند. بررسی آنچه مانع اجرای صحیح برنامه ها می شود نیز در زمره مسائل حوزه جانشین پروری است (کونگر و فولمر، ۲۰۰۶).

بررسی اینکه تا چه اندازه برنامه های تعریف شده برای اجرای امور مرتبط به جانشین پروری عملی شده، همواره مسئله ای حیاتی در هر سازمان است؛ چرا که هر سازمان تلاش می کند تا پس از صرف هزینه های متعدد معنوی و مادی به نتیجه مطلوب تعریف شده نزدیک شود و خروجی قابل قبولی از اجرای برنامه در سطح سازمانی داشته باشد. در ناجا نیز بعد از بررسی و ریشه یابی علت های شکست در بعضی از ابعاد اجرای برنامه جانشین پروری، بررسی موانع فرایندی اجرای برنامه جانشین پروری نیز به عنوان یک مسئله مطرح شد. با توجه به این مطالب، تا کنون بیشتر پژوهشها در زمینه سازمانهای خصوصی است و کمتر پژوهشی برای سازمانهای عمومی و دولتی انجام شده است. در این تحقیق، پژوهشگر به دنبال مطالعه موانعی است که در زمینه فرایندی در راستای اجرای روند جانشین پروری در سازمان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ناجا) وجود دارد. در پژوهشهای گذشته این سازمان و هم چنین در پرس و جو از نخبگان سازمانی و فرماندهان محترم ناجا بر آن شدیم تا به بررسی این موانع بپردازیم. هرچند روند اجرای برنامه ها مورد تحقیق و پژوهش قرار گرفته بود، جستجوی موانع همچنان جزئی از مسئله ناجا است. در گذشته تحقیقاتی با موضوعات "اجرای برنامه جانشین پروری در ناجا"، "روشهای توانمند سازی، طراحی و تبیین الگوهای پرورش نیروهای آینده در ناجا" و موضوعات مشابه در این سازمان صورت پذیرفته است؛ اما با توجه به نتایج

آنها هیچ کدام به مطالعه آنچه مانع از اجرای این برنامه ها می شود، نپرداخته، و هر کدام مراحل اجرا و یا چگونگی اجرا را تشریح کرده است. بنابراین پژوهشگر در نظر دارد تا با بررسی مناسب موانع فرایندی اجرا گامی مؤثر برای اجرای بهتر برنامه جانشین پروری در سازمان ناجا بردارد و زمینه را بیش از پیش فراهم سازد.

۲. بیان مسئله

از جمله عواملی که نقشی راهبردی در دستیابی سازمانها به سمت اهداف از پیش تعیین شده آنها دارد، منابع انسانی کارآمد و متخصص در مشاغل شغلی مختلف است. از سوی دیگر، خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی و یا حتی فوت، اجتناب ناپذیر است؛ مثلهایی از این دست می تواند در روند حرکت هر سازمان اختلال جدی ایجاد کند؛ از این رو، بسیاری از سازمانها برای جلوگیری از ایجاد اختلال در روند پیشرفت خود، برنامه هایی را به منظور تأمین نیروهای شایسته برای مشاغل مختلف از داخل سازمان به کار می گیرند. برنامه جانشین پروری یکی از این برنامه ها برای تأمین نیروهای خبره به منظور مشاغل کلیدی سازمانها در مواقع لزوم است (راث ول ۲۰۱۰). طبق تعریف، جانشین پروری فرایندی است که طی آن نیروهای مناسب برای تصدی پستهای مدیریتی رده بالا و کلیدی سازمان، از میان افراد واجد شرایط و با استعداد انتخاب می شوند. بررسی آنچه مانع اجرای صحیح برنامه ها می شود نیز در زمره مسائل حوزه جانشین پروری است (کونگر و فولمر، ۲۰۰۶).

بررسی اینکه تا چه اندازه برنامه های تعریف شده برای اجرای امور مرتبط به جانشین پروری عملی شده، همواره مسئله ای حیاتی در هر سازمان است؛ چرا که هر سازمان تلاش می کند تا پس از صرف هزینه های متعدد معنوی و مادی به نتیجه مطلوب تعریف شده نزدیک شود و خروجی قابل قبولی از اجرای برنامه در سطح سازمانی داشته باشد. در ناجا نیز بعد از بررسی و ریشه یابی علتهای شکست در بعضی از ابعاد اجرای برنامه جانشین پروری، بررسی موانع فرایندی اجرای برنامه جانشین پروری نیز به عنوان یک مسئله مطرح شد. با توجه به این مطالب، تا کنون بیشتر پژوهشها در زمینه سازمانهای خصوصی است و کمتر پژوهشی برای سازمانهای عمومی و دولتی انجام شده است. در این تحقیق، پژوهشگر به دنبال مطالعه موانعی است که در زمینه فرایندی در راستای اجرای روند جانشین پروری در سازمان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ناجا) وجود دارد. در پژوهشهای گذشته این سازمان و هم چنین در پرس و جو از نخبگان سازمانی و فرماندهان محترم ناجا بر آن شدیم تا به بررسی این موانع بپردازیم. هرچند روند

اجرای برنامه ها مورد تحقیق و پژوهش قرار گرفته بود، جستجوی موانع همچنان جزئی از مسئله ناجا است . در گذشته تحقیقاتی با موضوعات "اجرای برنامه جانشین پروری در ناجا" ، " روشهای توانمند سازی ، طراحی و تبیین الگوهای پرورش نیروهای آینده در ناجا" و موضوعات مشابه در این سازمان صورت پذیرفته است؛ اما با توجه به نتایج آنها هیچ کدام به مطالعه آنچه مانع از اجرای این برنامه ها می شود، نپرداخته، و هر کدام مراحل اجرا و یا چگونگی اجرا را تشریح کرده است. بنابراین پژوهشگر در نظر دارد تا با بررسی مناسب موانع فرایندی اجرا گامی مؤثر برای اجرای بهتر برنامه جانشین پروری در سازمان ناجا بردارد و زمینه را بیش از پیش فراهم سازد.

۳. اهداف پژوهش

- شناسایی موانع اجرا و استقرار برنامه جانشین پروری در ناجا
- تعیین میزان تأثیر هر یک از موانع اجرای برنامه جانشین پروری در ناجا

۴. سؤالات پژوهش

- موانع فرایندی اجرای برنامه جانشین پروری در ناجا کدام است ؟
- میزان تأثیر هر یک از شاخصهای موانع فرایندی بر اجرای برنامه جانشین پروری در ناجا کدام است ؟

۵. مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

۵-۱ مطالعات داخلی

سبک رو (۱۳۸۸) تحلیل میدان نیرو در برنامه ریزی جانشین پروری در صنایع ملی پتروشیمی را مورد مطالعه قرار داد. در این پژوهش، که به صورت کیفی انجام شده، ضمن تحلیل شیوه های آسانگر و بازدارنده در اجرای برنامه جانشین پروری در صنایع ملی پتروشیمی، تلاش شده است تا تجربه مدیران عالی این شرکت مستند شود. حاصل پژوهش، تأکید بر عوامل جدیدی است که به لحاظ فرهنگ سازمانی و رایج در سازمانهای ایرانی بویژه از طریق عدم صداقت در ارائه اطلاعات، عدم اعتماد به یکدیگر و حسادت نسبت به همکاران در کنار عوامل جهان شمولی چون عدم حمایت مدیران عالی، محاسبه هزینه و منفعت و نبودن انگیزه عمومی در میان کارکنان در برابر توسعه برنامه جانشین پروری مانع ایجاد می کند؛ هرچند نیروهای آسانگر قابل ملاحظه ای نیز در روند بهبود سطح دانش مدیران و توسعه کارکنان ملاحظه می شود که فرصت ارزنده ای برای جانشین پروری ایجاد می کند.

تحقیق عندلیب زاده و سلطانی (۱۳۸۹) با هدف تدوین الگوی جانشین پروری و طراحی ابزارهای اجرای نظام جانشین پروری در شرکت فولاد مبارکه انجام شده است. روش تحقیق، توصیفی - پیمایشی، و جامعه آماری آن مدیران ارشد شرکت فولاد مبارکه به تعداد ۷۷ نفر است. با توجه به حجم جامعه آماری، تعداد نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان برای جامعه مورد پژوهش ۶۵ نفر محاسبه شد که ۵۷ پرسشنامه برگشت داده شد. پس از مطالعه الگوهای جانشین پروری و به منظور بومی سازی معیارهای شناسایی سمتهای کلیدی، که یکی از گامهای اجرای نظام جانشین پروری است از پرسشنامه محقق ساخته شامل ۱۵ معیار با طیف لیکرت پنج گزینه ای استفاده شده است که توان اعتماد آن بر اساس ضریب آلفای کرونباخ برابر ۰/۷۶۸ محاسبه شد. براساس نتایج و اهمیت هر معیار، تمام سمتها در واحدها و قسمت های ناحیه نورد سرد ۲، مجتمع فولاد مبارکه مورد ارزیابی قرار گرفت و سمتهای کلیدی تعیین شد. هم چنین الگویی نیز به منظور تشکیل خزانه استعدادها براساس رده های شغلی و گروه بندی سمتهای کلیدی ارائه شده است.

معالی تفتی (۱۳۸۹) در پژوهشی تحت عنوان "شناسایی عوامل موفقیت در مدیریت استعدادها و چالشها و موانع اجرای آن در گروه سایپا" انجام داده که به روش گراند نظریه یا نظریه برخاسته از داده انجام شده است. مصاحبه به عنوان ابزار اصلی گردآوری اطلاعات و نظر خبرگان مورد استفاده قرار گرفته است. برای انتخاب مصاحبه شوندهگان از روش نمونه گیری هدفدار از نوع قضاوتی استفاده، و افرادی انتخاب شده اند که بهترین شرایط ارائه اطلاعات را دارد. به منظور تحلیل و تفسیر اطلاعات از رویکرد تجزیه و تحلیل داده های کیفی استفاده، و الگوی مفهومی مدیریت استعداد طراحی شد. براساس نتایج پژوهش حاکمیت روابط در انتصاب، نبودن دیدگاه راهبردی نسبت به منابع انسانی و باور، تعهد و حمایت مدیران ارشد به عنوان مهمترین موانع و چالشها و اجرای جانشین پروری در شرکت سایپا است.

قلی پور و همکاران (۱۳۸۹) مرشدیت ساختاری برای برنامه ریزی جانشین پروری در سازمانهای ورزشی را بررسی کردند. بدین منظور ۳۰۰ نفر از مدال آوران ورزشی شهر تهران به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و داده های تحقیق با استفاده از تحلیل عاملی و ضریب همبستگی تجزیه و تحلیل شده است. نتایج تحقیق نشان می دهد که هر چقدر مرشد کارکردهای مرشدیت را بهتر ایفا می کند، عملکرد ورزشکار بهتر بوده است و تعداد مدالهای وی بیشتر می شود. از طرفی وقتی مرشد از جنس مخالف است، عملکرد ضعیف است و بین رشته و مدرک تحصیلی با مرشدیت رابطه ای نیست.

پلنگی (۱۳۹۰)، بررسی رابطه مدیریت استعداد و جانشین پروری را در بانک رفاه کارگران انجام داد. در این پژوهش در جذب شایستگی، مدیریت عملکرد و راه های جذب بررسی شد. در توسعه استعداد به تجربه عملکرد، مربیگری، منتورینگ و مدیریت کارراه بحث شد. در نگهداری استعداد به انگیزش، رهبری، ارزش و تعداد مورد بررسی قرار گرفت. در قسمت دوم بحث به جانشین پروری به طور تفصیلی تر، ابتدا به تعاریف جانشین پروری سپس بررسی فرایند برای SP مدیریت جانشین پروری در سازمانهای مختلف مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت به بررسی آماری فرضیه ها پرداخته شد و به این نتیجه رسید که مدیریت استعداد و جانشین پروری، وضعیت مناسبی ندارد و پیشنهادهایی در زمینه فرایند SP ارائه شد.

هادی زاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان "تبیین مؤلفه های اجرای مدیریت جانشین پروری در سازمان"، پرسشنامه ای پیمایشی در جامعه ای شامل ۱۷۴ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی در حوزه های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکتهای تابع مستقر در تهران با روش نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده توزیع شد. ۶۲ نفر از آنها براساس فرمول نمونه گیری به عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش به منظور بررسی روایی از روایی سازه و تحلیل عاملی تأییدی عاملی استفاده شده است. با توجه به یافته های پژوهش، عوامل اجرای مطلوب نظام جانشین پروری در قالب الگوی مفهومی و پیشنهادها و راهکارهایی برای بهبود آن ارائه شده است.

۵-۲ مطالعات در خارج از ایران

کامازا (۱۹۸۲) بیان می کند که هر چه شرکت بزرگتر باشد، بیشتر احتمال دارد که برنامه جایگزینی / جانشین پروری رسمی داشته باشد. شرکتهای باید تصدیق کنند که زمان قابل توجه است که برنامه ریزی جایگزینی / جانشین پروری نیز زمانبر است. یک الگو از برنامه ریزی جایگزینی / جانشین پروری که پایه یافته های این پژوهش بود، شامل فرایندهای دستیابی به دو هدف اصلی در این برنامه بود: تصمیم گیری برای پر کردن منصبها که شامل فرایند شناسایی منصبهای حیاتی است و شناسایی شخص مناسب برای پر کردن آن که شامل فرایند اداره کردن مدیران حیاتی برای این منصبها است. ضرورت برنامه ریزی جایگزینی / جانشین پروری، ارتباط بین توانایی افراد با منصبهای مورد نظر است.

رودز و والکر (۱۹۸۴) در پژوهشی تحت عنوان "مدیریت جانشین پروری و برنامه پیشرفت" بیان می کنند که شش روش اجرای برنامه مدیریت جانشین پروری وجود دارد: ۱- درگیر کردن مدیران ارشد ۲- شرایط لازم اطلاعاتی ۳- ارزیابی ۴- بازنگری مدیریت ۵- روشهای توسعه ۶- آموزش

دای و همکاران (۲۰۱۱) شایستگی های رهبری را در سطح سازمانی مورد پژوهش قرار دادند. هدف این مقاله پژوهشی ارزیابی الگوی مسیر ارتقای رهبری برای توسعه مدیران از طریق بررسی تغییرات شایستگی های افراد در سطوح شغلی از پایین به بالا بوده است. نتیجه پژوهش نشان داد با استفاده از این الگو، سازمان خواهد توانست بهترین افراد را تحت مناسبترین آموزشها قرار دهد و مسیر ارتقای مناسب با آنها را آماده سازد.

در تمامی پژوهشهای داخلی و خارجی، مشخصا موانع اجرای برنامه تعیین شده به منظور جانشین پروری مورد ارزیابی قرار نگرفته است؛ بنابراین در این تحقیق برآنیم تا برای نخستین بار به بررسی موانع اجرای برنامه جانشین پروری در یک سازمان دولتی داخلی بپردازیم. در موارد یاد شده، بیشتر حوزه های رهبری، حفظ کارکنان، توسعه استعداد، شایسته گزینی و ... مورد بررسی قرار گرفته است؛ اما محقق در نظر دارد ضمن بررسی این موارد در سازمان محترم ناجا، مشخصا به مطالعه موانع اجرای برنامه جانشینی پروری نیز بپردازد.

۵-۳ مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور دستیابی به اهداف سازمان تعریف کرده اند. منظور از منابع انسانی هر سازمان، تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کارند و منظور از سازمان، تشکیلات بزرگ یا کوچکی است که به قصد و نیتی خاص و برای رسیدن به اهدافی مشخص به وجود آمده است. سازمان ممکن است شرکت صنعتی و تولیدی، شرکت تجاری خصوصی، وزارتخانه دولتی، باشگاه ورزشی و تفریحی، مؤسسه عام المنفعه و غیرانتفاعی، دانشگاه و یا یک سازمان نظامی باشد. در تقسیم بندی سازمان، مدیریت منابع انسانی در ردیف مدیریت تولید، مدیریت مالی و غیره قرار می گیرد و اجرای کارهای مربوط به آن به عهده حوزه ای معین واگذار شده است. این حوزه ممکن است مستقیما تحت نظارت ریاست سازمان باشد یا با واسطه هایی تحت نظر وی قرار گیرد و دارای وظایفی کاملا تخصصی است که در موفقیت نهایی سازمان نقش مهمی دارد. از آنجا که سازمان به دست انسان طراحی و اداره می شود و انسانهای شاغل در کل سازمان، موضوع اصلی مدیریت منابع انسانی هستند، مسائل نیروی انسانی نمی تواند فقط به یک حوزه تخصصی

محدود شود. در نتیجه تصمیمات و عملکرد مسئولان امور پرسنلی در تمام سطوح سازمانی و در پی آن در عملکرد کلی سازمان تأثیر می‌گذارد (سعادت، ۱۳۹۰).

با وجود اهمیت آشکار مدیریت منابع انسانی همیشه ابهامات و سوء تعبیرهایی درباره ماهیت واقعی، نقش و وظیفه دقیق آن وجود داشته است. یکی از دلایل این امر جدید بودن این وظیفه نسبت به دیگر وظایف در سازمان است؛ زیرا تا چندی پیش به جدا کردن مدیریت منابع انسانی و اختصاص واحد یا اداره ای بخصوص با مجموعه ای از وظایف تخصصی به این منظور نیازی احساس نمی‌شد و در واقع مدیریت منابع انسانی جزء وظایف عمومی مدیریت به شمار می‌آمد.

۴-۵ جانشین پروری

جانشین پروری به عنوان زیر سیستم مدیریت منابع انسانی بر یادگیری سازمانی، افزایش رضایت شغلی کارکنان، میزان گردش نیرو و عملکرد مالی سازمان تأثیر گذار است. جانشین پروری از زوایای گوناگون مورد مطالعه قرار گرفته و توصیه های زیادی از سوی پژوهشگران برای اجرای موفقیت آمیز و اثربخش آن ارائه شده است (ناصری فر و همکاران، ۱۳۸۹). جانشین پروری برنامه ریزی شده شانس پیدا کردن جانشین شایسته را افزایش می دهد و تضمینی در رهبری آسان بین نسلها است. در هر حال در اغلب جانشین پروریها انتخاب جانشین همخون از قبل صورت گرفته که این خود یکی از دلایل ایجاد مشکل جانشین مناسب است؛ اما با توجه فوری به مشکلات جانشین پروری می توان راه حل مناسبتری پیدا کرد. کشف این واقعیات آشکارسازی تقریبی چالشهای جانشین پروری به مدیران در برخورد مستقیم با این مشکلات و فراهم کردن راه حل بنیادی، کمک می کند (قلی پور و یزدان فر، ۱۳۹۱).

مفهوم جانشین پروری به فرایندی اشاره دارد که طی آن استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی می شود و از طریق برنامه ریزی های گوناگون آموزش و پرورش برای تصدی این مشاغل آماده شوند (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۵: ۹۲). جانشین پروری، راهبردی مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پستهای خاص نیست. جانشین پروری، فرایندی منظم است که به موجب آن بهسازی حرفه ای و فردی با برنامه راهبردی منطبق می شود تا اطمینان به دست آید که افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بلا تصدی می شود با مهارت و نگرشهای درستی در زمان مناسب وجود دارند (کارول، ۲۰۰۴). جانشین پروری سازمانی به معنای انتقال

سازمان است که ناشی از خواسته مالک برای بازنشستگی یا ترک سازمان به دلایل متعدد است. جانشین می تواند شامل انتقال پست به اعضای خانواده، کارکنان یا خریداران خارجی باشد (مارتین، ۲۰۰۲). جانشین پروری نگرشی قابل انعطاف، بلند مدت و رو به رشد در کارمندیابی آینده است (تیم، ۲۰۰۲: ۱۳). جانشین پروری سازمانی نوعی برنامه ریزی است که هم جانشین رهبری و هم نسل بعد را به طور منظم پرورش می دهد (فیشکایند و کاتز، ۲۰۰۱).

۵-۵ مدیریت جانشین پروری

مدیریت جانشین پروری برنامه ای است که سازمان به طور نظام مند، تداوم رهبری را برای منصبهای کلیدی تأمین می کند. مدیریت جانشین پروری مزیت رقابتی برای سازمان به وسیله پر کردن مسیر ارتقای شغلی سازمانی از طریق افراد با استعداد برای اطمینان از وجود این افراد، هم برای زمان حال و هم برای آینده برای هر سطح رهبری در سازمان ایجاد می کند (روتول، ۲۰۰۳). روزول مدیریت جانشین پروری را فرایند آماده سازی افراد به منظور رویارویی با نیاز سازمان به استعدادها در یک دوره زمانی بلند مدت دانسته است. در تعریفی دیگر، نگرشی نظام مند برای اطمینان از داشتن ذخیره همیشگی از بهترین استعدادها از طریق کمک به توسعه این افراد است (روتول، ۲۰۱۰). شایستگی ها ویژگیهایی است که افراد به منظور رساندن به عملکرد مورد انتظار از آنها استفاده می کنند؛ این ویژگیها شامل مهارت، دانش و جنبه هایی از تصاویر از خود، انگیزه های اجتماعی و ویژگیها، الگوهای فکری و روشهای احساس و عمل است. شناسایی کردن شایستگی های کلیدی مورد نیاز در هر سطح رهبری، شناسایی و ارزیابی رهبران حال و آینده با توان را امکانپذیر می سازد (فولمر و کانگر، ۲۰۰۴). ابوالعلائی و بابایی مدیریت جانشین پروری را فرایندی می دانند که در چارچوب سیاستی کلی عمل می کند که هدف آن سازگار نگهداشتن دائمی سازمان با مقتضیات کسب و کار است (ابوالعلائی و بابایی، ۱۳۸۴: ۴۸). مدیریت جانشین پروری شامل برنامه ریزی جانشین پروری و تمام عملیات و فرایندهای مستمری است که در طول سال به توسعه و پرورش جانشینان می پردازد. مدیریت جانشین پروری هم چنین برای توفیق آینده سازمان به شایستگی ها و سمتها و پستهای رهبری نگاهی آینده نگرانه دارد و فقط به نیازهای جایگزینی نمی پردازد (گای و سیمز، ۱۳۸۸: ۳۸).

مدیریت جانشین پروری تلاشی ساختارمند و آگاهانه است که به منظور رسیدن به انعکاس نیازمندیهای رهبری، تعیین منبعی از نامزدهای با استعداد زیاد، توسعه مهارتهای رهبری در آن نامزدها از طریق تجربه یادگیری هدفمند و سپس انتخاب رهبران از میان مخزن رهبران بالقوه صورت می گیرد (سلطانی، ۱۳۸۹).

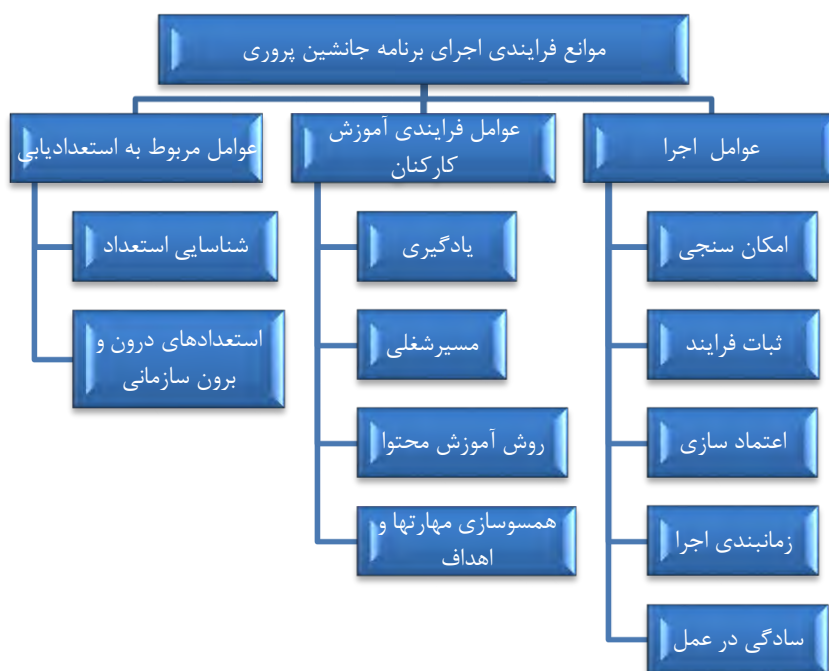
۶. چهارچوب نظری و مفهومی پژوهش

صاحب‌نظران عوامل متعددی را بر اجرای برنامه جانشین پروری تأثیرگذار دانسته اند که از آن جمله می‌توان به این عوامل اشاره کرد: انگیزش، نگرشها، رضایت شغلی، سبک رهبری سازمان، آموزش، پاداش عملکرد، ساختار، خلاقیت، تجربه، فرهنگ سازمانی، توانایی، تحصیلات، بصیرت و

با توجه به محیط تحقیق در پژوهش پیش رو، ویژگیهای مدیران و مطالعه تحقیقات مرتبط در سازمان ناجا عامل فرایندی در این تحقیق به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر عدم توانایی در اجرای برنامه جانشین پروری در سازمان محترم ناجا تعیین شده و مورد بررسی قرار گرفته است.

۶-۱ بعد فرایندی

سازمانهای بسیار موفق در اجرای مدیریت جانشینی، نکته اصلی را در فرایند، بررسی استعدادها، یکپارچگی فرایند و حضور مستمر در جلسات بررسی استعدادها می‌دانند. برای ارائه بحث جانشینی در بالاترین سطوح سازمانی و اجرای فرایندهای آن، بهره مندی از افراد نخبه و متخصص در حوزه منابع انسانی ضروری است. برای ارائه قضاوت‌های مناسب در مورد عملکرد، ضمن بهره مندی از فرایندهای مدیریت نیروی انسانی، داشتن توان لازم و مسئولیت پذیری در برابر توسعه فعالیت الزامی است. هنگامی که توجه دقیق و کافی به استمرار فعالیتهای و سنجش ارزیابی آنها لازم است برای ذخیره سازی و بازیافت مؤثر اطلاعات یا پرهیز از بوروکراسیهای معمول، اطلاعات مورد نیاز فراهم، و امور مربوط باید سر و سامان داده شود. وجود نظام ارزیابی قوی و مناسب برای شناسایی استعدادهای کارکنان از سوی مدیران، برگزاری کلاسهای آموزشی به منظور ارتقای تواناییهای کارکنان، همسوسازی مهارتهای افراد با نیازهای فعلی و آینده سازمان، همراستایی فرایند جانشین پروری با چالشهای موجود، برنامه ریزی منظم به منظور شناسایی استعدادهای درون سازمانی، دارا بودن جدول زمانبندی مشخص برای اجرای برنامه جانشین پروری (سالانه / فصلی)، ارزیابی نیاز آینده به مهارتها و پستهای مورد نیاز، شناسایی کارکنان مستعد به منظور ارتقا به پستهای بالاتر، شفاف و مشخص بودن اهداف و فرایند جانشین پروری برای تمام کارکنان است (متقی و بهشتی فر، ۱۳۸۸). به طور خلاصه می‌توان تمامی این عوامل را در موارد ذیل خلاصه کرد:



۷. روش شناسی پژوهش

روش تحقیق، مجموعه ای از قواعد، ابزار و راه های معتبر (قابل اطمینان) و نظام یافته برای بررسی واقعیت ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است. هدف پژوهشهای علمی حل مسئله است و شیوه ای با دقت، سازماندهی شده، منطقی و گام به گام برای تعیین مسائل، گردآوری داده ها، تحلیل و استنتاج نتایج بر مبنای داده ها است. این پژوهش بر مبنای رویکرد روشهای آمیخته (ترکیبی) انجام شده است. مطالعه به روشهای ترکیبی مستلزم گردآوری داده های کمی و کیفی در هر مطالعه است که در آن داده ها، همزمان یا متوالی گردآوری می شود و تلفیق داده ها در یک یا چند مرحله از پژوهش صورت می پذیرد. نظر به لزوم پژوهش به روش کیفی قبل از روش کمی برای کاوش سازه ها و ارتباط بین آنها در این پژوهش از طرح «اکتشافی - متوالی» الگوی ابزارسازی به عنوان یکی از راهبردهای پژوهش در روشهای ترکیبی استفاده شده است. بر مبنای این راهبرد، داده های کیفی گردآوری، و در پی آن داده های کمی گردآوری و تحلیل شده است. یافته های تحلیل کیفی شکل دهنده و اثرگذار بر بخش کمی است. این طرح پژوهش هنگامی مورد استفاده قرار می گیرد که پژوهشگر می کوشد به کشف و فهم عمقی از پدیده اصلی بپردازد (کرسول و پلانو کلارک، ۲۰۱۱).

در بخش کیفی، به منظور شناسایی عوامل اصلی پرسشنامه های تحقیق از نظر متخصصان و خبرگان سازمانی ناجا و هم چنین خبرگان دانشگاهی در رشته مدیریت، استفاده شد. در واقع در این بخش جامعه تحقیق را استادان دانشگاه در رشته مدیریت و خبرگان و مدیران ارشد ناجا در یگانها و تشکیلات نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران به

صلاحیدید بازرسی کل ناجا تشکیل دادند. بخش کمی جامعه آماری تحقیق را خبرگان و مدیران ارشد ناجا تشکیل دادند که برای جمع آوری داده های مورد نیاز تحقیق با تکمیل پرسشنامه های تهیه شده، محقق را یاری رساندند. در بخش کمی پژوهش، می توان این پژوهش را بر حسب هدف در زمره پژوهشهای "کاربردی"، برحسب چگونگی گردآوری داده ها از نوع "توصیفی" و بر حسب نوع تجزیه و تحلیل آماری و سنجشی در زمره تحقیقات توصیفی به شمار آورد. با توجه به آنچه بیان شد، توالی روش پژوهش آمیخته در این تحقیق از روش کیفی و کمی بوده است (سرمد و همکاران، ۱۳۸۸). حال با توضیح مختصری درباره روش تحقیق آمیخته به شرح مراحل پژوهش و دیگر جزئیات پرداخته می شود.

۷-۱. جامعه آماری و پرسشنامه

جامعه آماری این پژوهش، ستاد مرکزی فرماندهی ناجا و فرماندهی انتظامی استانها و شهرستانهای منتخب است که شامل تمام معاونان و رؤسای بازرسی، آگاهی، پلیس امنیت، راهور، پیشگیری، مبارزه با مواد مخدر، نیروی انسانی، عملیات، طرح و برنامه، حقوقی و ... است. قلمروی موضوعی و تمرکز اصلی این پژوهش بر مطالعه موانع اجرای برنامه جانشین پروری است و هم چنین قلمروی زمانی آن از اوایل سال ۱۳۹۴ شروع شده است که در سال ۱۳۹۵ پایان پذیرفت.

در مرحله کیفی با توجه به گستره جامعه مورد مطالعه به منظور انتخاب مواردی که دامنه تغییرات پدیده مورد تحقیق را از ابعاد گوناگون نشان دهد از نمونه گیری هدفمند (گال و همکاران، ۱۳۸۷) استفاده شد. شرکت کنندگان از بین استادان دانشگاهی متخصص در حوزه مدیریت منابع انسانی و خبرگان، مدیران ارشد ناجا به صلاحیدید بازرسی کل ناجا انتخاب شدند. نمونه گیری در بخش کیفی و مصاحبه تا دستیابی به اشباع ادامه یافت. مقصود از اشباع، مرحله ای است که در آن داده های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نیاید؛ مقوله، گستره مناسبی یافته و روابط بین مقوله ها برقرار و تأیید شده است (استراس و کوربین، ۱۳۹۰). سؤالی که در جریان تحقیق پیش می آید، این است که محقق چه تعداد از افراد جامعه مورد نظر را می تواند به عنوان نمونه تعیین کند یا به عبارتی حجم نمونه چند نفر باشد تا محقق بتواند با اطمینان خاطر نتایج و شاخصها را به جامعه مورد مطالعه تعمیم دهد. از این

رو تعیین حجم نمونه یکی از اساسی‌ترین و مشکل‌ترین گام‌های هر تحقیق میدانی است. با توجه به محدود بودن (مشخص بودن) حجم جامعه آماری از فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده شده است .

پرسشنامه این پژوهش از سه بخش تشکیل شده است: بخش نخست آن مختص نامه راهنما و معرفی پرسشنامه و اهداف آن است. بخش دوم شامل ویژگی‌های پاسخ دهنده و بخش سوم گویه‌های پرسشنامه است. این پرسشنامه از نوع گزیده پاسخ و با طیف ۵ درجه ای لیکرت طراحی شده است .

پایایی به دقت و صراحت ابزار سنجش و همبستگی درونی سؤالات اشاره دارد. دامنه ضریب توان اعتماد از صفر(عدم ارتباط) تا ۱+ (ارتباط کامل) است. برای محاسبه ضریب توان اطمینان از روش‌های مختلفی استفاده می شود که می توان از جمله آنها به آلفای کرونباخ اشاره کرد. هرگاه آلفای کرونباخ مربوط به مجموعه پرسش ها از ۰/۷ بزرگتر باشد، پایایی و اعتبار لازم وجود دارد (حافظ نیا، ۱۳۸۱).

جدول (۱): آلفای کرونباخ برای گویه های پژوهش

آلفای کرونباخ	تعداد گویه ها	بعد (سازه)
۰/۹۷۰	۱۹	فرآیندی

با توجه به اینکه مقدار آلفای کرونباخ، زیاد است، لذا پرسشنامه از پایایی زیاد و اعتبار خیلی خوب برخوردار است.

به منظور بررسی روایی پرسشنامه این تحقیق از روش اعتبار محتوا استفاده شده است به گونه ای که از نظرات استادان راهنما و مشاور ، مدیران و فرماندهان ناجا در این زمینه استفاده، و هم چنین سعی شده است با استفاده از نظر صاحب نظران و کارشناسان خبره در زمینه مدیریت مورد ارزیابی و تحلیل قرار گیرد .

تحلیل بخش کیفی، تحلیل عنوان است که خروجی‌های آن در شش عنوان اصلی با این عنوانها جمع آوری شد :
سادگی در عمل ، مسیر شغلی ، همسو سازی مهارتها و اهداف ، شناسایی استعداد ، یادگیری ، ثبات فرایند . این عنوانهای خروجی در کنار مطالعات کتابخانه ای و تحقیقات میدانی در ناجا اساس طراحی پرسشنامه ها را در بخش کیفی تشکیل می دهد .

۸. ویژگی‌های جمعیت شناختی

جدولها و نمودارهای فراوانی متغیرهای زمینه ای تحقیق (جنسیت، سن، میزان تحصیلات، درجه و سابقه کار) برای ۲۰۳ پاسخ دهنده نشان داده می شود.

جدول (۲): فراوانی جنسیت پاسخ دهندگان

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۱۶۶	۸۱/۷
زن	۳۷	۱۸/۳

جدول نشان می دهد که تعدد جنس مرد به طور کلی از جنس زن در ناجا بیشتر است . به طور قطع این تفاوت در کنار استفاده متوازن از جنس مرد و زن در یک محیط پویا و اسلامی در طبیعت محیط سازمانهای نظامی نیز ریشه دارد . معمولاً خانمها یا خود وارد این محیط ها نمی شوند و یا به دلیل سختی های کاری و محیط نسبتاً جدی نظامی کمتر وارد فرایند استخدام می گردند .

در مورد سن پاسخ دهندگان نیز باید جدول ذیل را مورد توجه قرار داد . سن بین ۴۰ تا ۴۹ سالگی بیشترین تعداد را به خود اختصاص داده و مجموعه سن بیش از ۴۰ سال نشاندهنده این است که افراد مورد بررسی به لحاظ سن، موجه و قابل استنادند.

جدول (۳): فراوانی سن پاسخ دهندگان

سن	فراوانی	درصد فراوانی
۲۰ تا ۲۹ سال	۸	۳/۹
۳۰ تا ۳۹ سال	۳۴	۱۶/۷
۴۰ تا ۴۹ سال	۱۳۳	۶۵/۵
بیش از ۴۹ سال	۲۸	۱۳/۸

از آنجا که میزان تحصیلات پاسخ دهندگان به پرسشنامه ها مبنای اعتنا به نتایج خروجی از پژوهش است، لازم است تا با فراوانی دقیق سطح تحصیلات آنها آشنا شویم . جدول ذیل نشاندهنده فراوانی زیاد افراد کارشناس ، ارشد و متخصص در زمینه کاری خود است؛ بنابراین می توان به پاسخهای خروجی این افراد اعتنا کرد .

جدول (۴): فراوانی میزان تحصیلات پاسخ دهندگان

میزان تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
کمتر از کارشناسی	۳۰	۱۴/۷
کارشناسی	۸۹	۴۳/۸
ارشد	۷۷	۳۷/۹
دکتر	۷	۳/۴

آنچه در هر سازمان نظامی بسیار حائز اهمیت است درجات نظامی هر فرد در طول دوره خدمت اوست . برای اینکه پاسخهای پرسشنامه چنین پژوهشی قابل استناد باشد لازم است حتی المقدور از بالاترین درجات ناجا استفاده شود. جدولهای ذیل نشاندهنده این است که پراکندگی پرسشنامه از تقسیم معقولی برای اعتنا به خروجی پاسخ دهندگان بهره مند است . تعدد افسران ارشد بخوبی در این زمینه مورد ملاحظه قرار گرفته است.

جدول (۵): فراوانی درجه پاسخ دهندگان

درجه	فراوانی	درصد فراوانی
سردار	۶	۲/۵۹
افسر ارشد	۱۹۰	۹۳/۵۹
افسر جزء	۷	۳/۴۴
سرتیپ	۱	۰/۵
سرتیپ دوم	۵	۲/۴
سرهنگ	۱۳۰	۶۴
سرهنگ دوم	۳۸	۱۸/۷
سرگرد	۲۲	۱۰/۸
سروان و پایین تر	۷	۳/۴

جدول نیز نشاندهنده تقسیم بندی پاسخ دهندگان به جزء است که همچنان مشخص کننده زیاد بودن بیشتر این درجات پاسخ دهندگان به پرسشنامه است و سندیت و اعتبار ارجاع به آن را تأیید می کند. نمودار ستونی آن نیز به این صورت است .

از آنجا که سابقه کاری همواره از جمله عوامل مهم در انتقال دانش بین پرسشگر و پاسخ دهنده است و هم چنین به دلیل افزایش اعتبار پاسخهای تحویلی از مصاحبه شوندهگان و رسیدن به بهترین نتیجه خروجی از تحقیق، تلاش شد تا افراد با سابقه، بیشترین سهم را در پاسخگویی به پرسشنامه ها داشته باشند. جدولهای ذیل نشان می دهد که این مهم محقق شد و پاسخهای خروجی از این نظر نیز مورد اعتنا است.

جدول(۶): فراوانی سابقه کار پاسخ دهندگان

سابقه کار	فراوانی	درصد فراوانی
کمتر از ۱۰ سال	۷	۳/۴
۱۰ تا ۱۵ سال	۸	۴
بیش از ۱۵ سال	۱۸۸	۹۲/۶

همان گونه که ملاحظه می شود ۱۹۶ نفر از ۲۰۳ پاسخ دهنده بیش از ده سال سابقه کار دارند که این موضوع نشاندهنده پاسخهای کاملتر و پخته تر به سؤالات پرسشنامه است.

۹. یافته های پژوهش

۹-۱ آزمون ضریب همبستگی

با آزمون ضریب همبستگی پیرسون به بررسی شدت رابطه متغیرها با یکدیگر پرداخته می شود. با این آزمون میزان ارتباط و همبستگی بین متغیرها مشخص می شود. با در نظر گرفتن مقدار ضریب همبستگی و سطح معناداری در مورد معناداری همبستگی بین متغیرها قضاوت می شود. فرض صفر عدم همبستگی و فرض مقابل، وجود همبستگی است. ضریب همبستگی هرچه به 1 نزدیکتر باشد، همبستگی قوی تر (مثبت) و هم چنین هرچه به عدد 1- نزدیکتر باشد، همبستگی قوی تر (منفی) است. نزدیکی این ضریب به صفر، نشان از ضعیف بودن رابطه دارد.

جدول(۷): همبستگی عوامل بعد فرایندی

عوامل	ضریب همبستگی	سطح معناداری
اجرا با آموزش کارکنان	۰/۸۴۴	۰/۰۰۸
اجرا با استعدادیابی	۰/۸۲۷	۰/۰۰۹
استعدادیابی با آموزش کارکنان	۰/۸۲۲	۰/۰۰۰

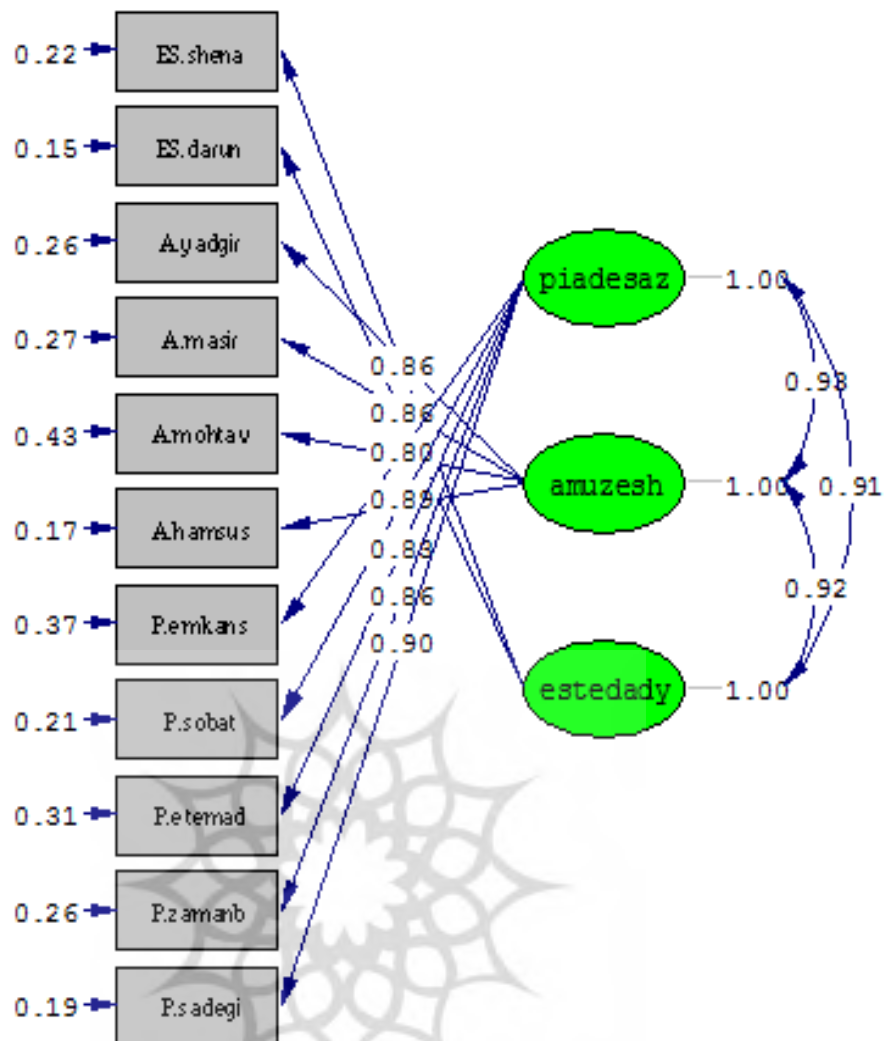
با توجه به ضرایب همبستگی و مقادیر سطح معناداری به دست آمده (کوچکتر از ۰/۰۱) نتیجه می‌شود تمام همبستگی‌ها قوی و معنادار است.

۹-۲ تحلیل عاملی

در این قسمت با استفاده از نرم افزار LISREL تحلیل عاملی تأییدی مطالعه می‌شود. هر کدام از عوامل هر یک از سازه‌های متغیر پنهان در نظر گرفته، و هر کدام از عواملش یک متغیر مشاهده شده در نظر گرفته می‌شود و با استفاده از الگوی معادلات ساختاری، رابطه متغیر پنهان با متغیرهای مشاهده شده مشخص می‌شود. قدرت رابطه متغیر پنهان و متغیر قابل مشاهده با بارعاملی نشان داده می‌شود. بارعاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی از ۰.۳ کمتر شد، رابطه ضعیف در نظر گرفته می‌شود. اگر بین ۰.۳ و ۰.۶ باشد، قابل قبول است و اگر از ۰.۶ بزرگتر باشد، خیلی مطلوب است. متغیرهایی که یک متغیر پنهان را می‌سنجد، باید با آن، بار عاملی زیاد و با دیگر عاملها بار عاملی کم داشته باشد. زمانی که همبستگی متغیرها شناسایی شد، باید آزمون معناداری صورت گیرد.

به منظور بررسی معناداربودن رابطه متغیرها از آماره آزمون t یا همان t -value استفاده می‌شود. با محاسبه t -value (مقدار آماره t) معناداری همبستگی‌های مشاهده شده در سطح خطای ۰.۰۵ معلوم می‌شود. اگر هر یک از مقادیر از ۱.۹۶ کوچکتر باشد، بیانگر این است که همبستگی مشاهده شده در حالت استاندارد معنادار نیست. نمودارهای ذیل به ترتیب برای سازه‌های سازمانی، فردی و فرایندی، رابطه هر یک از عوامل را با عوامل نشان می‌دهد که به آن عامل مربوط است. بعد از بررسی ارتباط عوامل با تحلیل عاملی تأییدی مرحله دوم، ارتباط عوامل با بعد یا سازه اصلی بررسی می‌شود. تحلیل عاملی مرتبه دوم را انتساب متغیرهای پنهان به یک سازه بزرگتر می‌توان تعریف کرد؛ یعنی پس از بررسی رابطه عاملها با مؤلفه‌ها و گویه‌ها، ارتباط همین عاملها با سازه بزرگتر بررسی می‌شود که در این تحقیق سازه‌های اصلی، سازه‌های سازمانی، فردی و فرایندی است.

× توضیح: از آنجا که ورودی داده‌ها در نرم افزار لیزرل به صورت فارسی امکانپذیر نیست و در نمودارهای خروجی همه نوشته‌ها انگلیسی است در ادامه برای تفهیم بهتر و دقیقتر، ذیل هر نمودار جدولی با توضیحات کامل در تحلیل آن نمودار آمده است.



نمودار(۱): بارهای عاملی متغیرهای مربوط به بعد فرایندی با عواملش

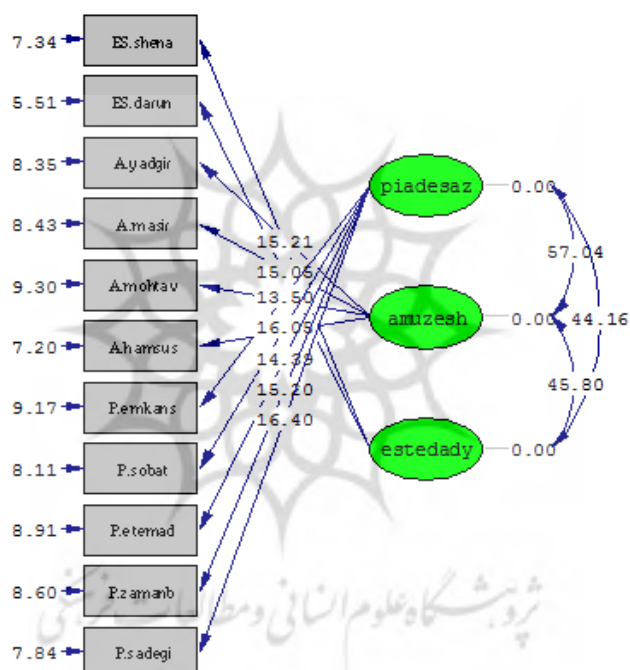
به منظور تفهیم بهتر نمودار، تمام عوامل این نمودار در جدول ذیل آمده است. در واقع این جدول بارهای عاملی متغیرهای بعد فرایندی را با عواملش به طور دقیق نشان می‌دهد.

جدول(۸): مربوط به نمودار بارهای عاملی متغیرهای مربوط به بعد فرایندی با عواملش

عامل	مؤلفه	بار عاملی
اجرا	امکان سنجی	۰/۸۰
	ثبات فرایند	۰/۸۹
	اعتمادسازی	۰/۸۳
	زمانبندی اجرا	۰/۸۶
	سادگی در عمل	۰/۹۰
	یادگیری	۰/۸۶

آموزش کارکنان	مسیر شغلی	۰/۸۶
	روش آموزش محتوا	۰/۸۰
	همسوسازی مهارتها و اهداف	۰/۸۹
استعدادیابی	استعدادهای درون و برون سازمانی	۰/۸۰
	شناسایی استعداد	۰/۸۶

بعد از به دست آوردن بارهای عاملی باید به بررسی همبستگی متغیرها در این بعد پرداخت. نمودار ذیل بیانگر این مسئله است :



نمودار (۲): معناداری همبستگی های متغیرهای مربوط به بعد فرایندی

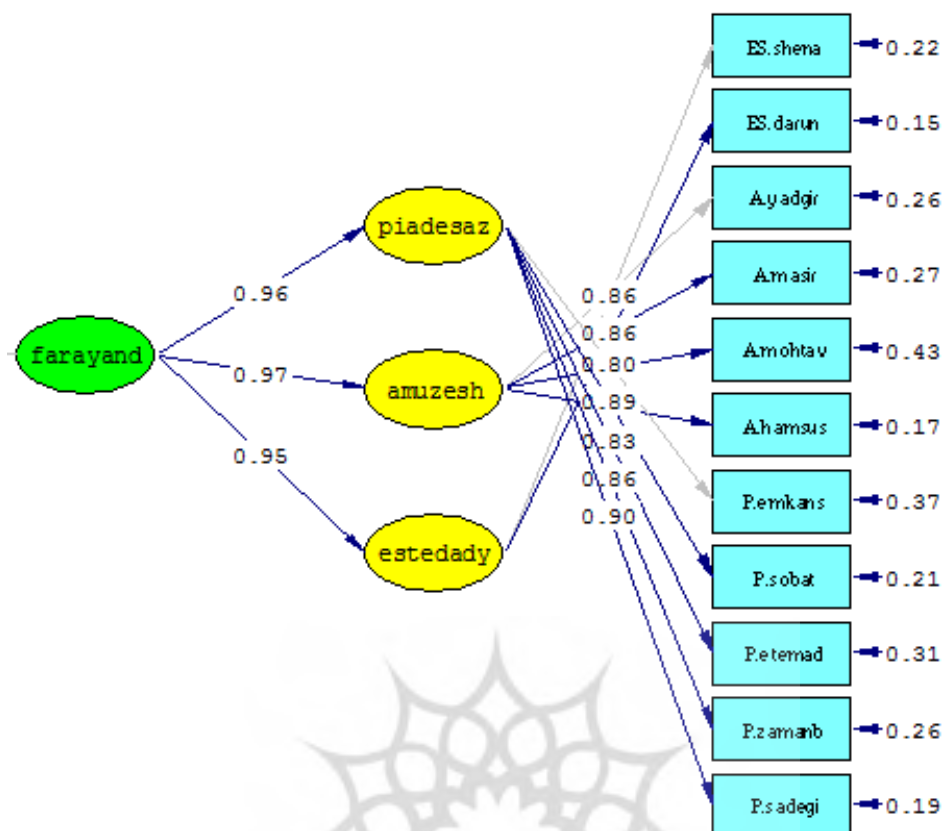
جدول تحلیلی ذیل مقادیر آماره آزمون تی را، که در جدول آمده است به منظور بررسی معناداری نشان می دهد .

جدول (۹): معناداری همبستگی های متغیرهای مربوط به بعد فرایندی

عامل	مولفه	آماره تی
اجرا	امکان سنجی	۱۳/۵
	ثبات فرایند	۱۶/۰۵
	اعتمادسازی	۱۴/۳۹
	زمانبندی اجرا	۱۵/۲۰
	سادگی در عمل	۱۶/۴
آموزش کارکنان	یادگیری	۱۵/۲۱
	مسیر شغلی	۱۵/۰۵
	روش آموزش محتوا	۱۳/۵
	همسوسازی مهارتها و اهداف	۱۶/۰۵
استعدادیابی	استعدادهای درون و برون سازمانی	۱۵/۰۵
	شناسایی استعداد	۱۵/۲۱

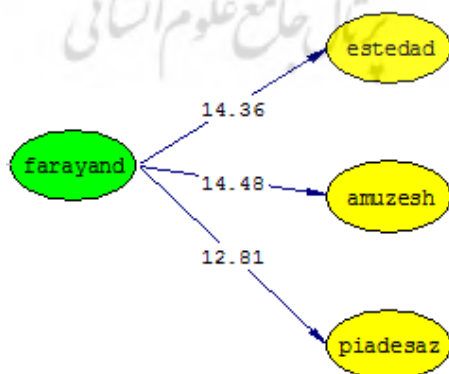
نمودارها و جدولهای این بخش نشان می‌دهد که تمام بارهای عاملی زیاد و همبستگی‌های موجود، معنادار است. حال با تحلیل عاملی تأییدی مرحله دوم، ارتباط این عوامل با سازه بزرگتر یعنی سازه فرایندی سنجیده می‌شود که نمودار آن در ذیل آمده است:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



نمودار (۳): بارهای عاملی تحلیل عاملی تأییدی مرحله دوم مربوط به بعد فرایندی

حال بعد از بررسی تحلیل عاملی مرتبه دوم باید میزان همبستگی این عوامل با بعد فرایندی مورد بررسی قرار گیرد. نمودار و در پی آن جدول مربوط در ادامه آمده است.



نمودار (۴): معناداری همبستگی های عوامل با بعد فرایندی

جدول زیر اندازه آماره آزمون تی نمودار های یاد شده را به منظور بررسی معناداری نشان می دهد .

جدول (۱۰): مربوط به نمودار معناداری همبستگی های عوامل با بعد فرایندی

آماره تی	عامل	بعد
۱۴/۳۶	استعدادیابی	فرایندی
۱۴/۴۸	آموزش کارکنان	
۱۲/۸۱	اجرا	

در اینجا نیز ملاحظه می شود همبستگی معناداری بین عاملها با سازه اصلی یعنی بعد فرایندی وجود دارد. بنابراین با تحلیل عاملی تأییدی نشان داده شد که رابطه عاملها با مؤلفه ها و رابطه عاملها با سازه ها در این تحقیق رابطه قوی و معناداری است .

۹-۳ آزمون فریدمن

برای مقایسه مؤلفه ها یا ویژگیها و نیز عوامل با یکدیگر و اولویت بندی آنها از آزمون ناپارامتری فریدمن استفاده می شود. جدول ذیل خروجی این آزمون برای مؤلفه های مربوط به هر کدام از عوامل و هم چنین مقایسه عوامل با یکدیگر است .

جدول (۱۱): خروجی آزمون فریدمن برای مؤلفه های عوامل مربوط به استعدادیابی

سطح معناداری	درجه آزادی	آماره کای اسکوتر
۰/۹۲۹	۱	۰/۰۰۸

فرض صفر بیانگر این است که بین مؤلفه ها تفاوت معناداری وجود ندارد و فرض مقابل بیانگر این است که تفاوت وجود دارد. چون سطح معناداری از ۰/۰۱ بزرگتر است، فرض صفر تأیید می شود؛ یعنی بین مؤلفه ها تفاوت معناداری وجود ندارد. جدول ذیل میانگین رتبه های هر یک از مؤلفه ها را نشان می دهد.

جدول (۱۲): میانگین رتبه های هر یک از مؤلفه های استعدادیابی

مؤلفه	میانگین رتبه
شناسایی استعداد	۱/۵
استعدادهای درون و برون سازمانی	۱/۵

جدول (۱۳): خروجی آزمون فریدمن برای مؤلفه های آموزش کارکنان

سطح معناداری	درجه آزادی	آماره کای اسکوئر
۰/۰۱۱	۳	۱۱/۱۵۳

فرض صفر بیانگر این است که بین مؤلفه ها تفاوت معناداری وجود ندارد و فرض مقابل بیانگر این است که تفاوت وجود دارد. چون سطح معناداری از ۰/۰۱ بزرگتر است، فرض صفر تأیید می شود؛ یعنی بین مؤلفه ها تفاوت معناداری وجود ندارد. جدول زیر میانگین رتبه های هر یک از مؤلفه ها را نشان می دهد.

جدول (۱۴): میانگین رتبه های هر یک از مؤلفه های آموزش کارکنان

مؤلفه	میانگین رتبه
یادگیری	۲/۷۳
همسوسازی مهارتها و اهداف	۲/۴۴
مسیر شغلی	۲/۴۲
روش آموزش محتوا	۲/۴۱

جدول (۱۵): خروجی آزمون فریدمن برای مؤلفه های عوامل اجرا

سطح معناداری	درجه آزادی	آماره کای اسکوئر
۰/۰۰۱	۴	۱۸/۶۴۸

فرض صفر بیانگر این است که بین مؤلفه ها تفاوت معناداری وجود ندارد و فرض مقابل بیانگر این است که تفاوت وجود دارد. چون سطح معناداری از ۰/۰۱ کوچکتر است، فرض صفر رد می شود؛ یعنی بین مؤلفه ها تفاوت معناداری وجود دارد. جدول ذیل میانگین رتبه های هر یک از مؤلفه ها را نشان می دهد.

جدول (۱۶): میانگین رتبه های هر یک از مؤلفه های اجرا

مؤلفه	میانگین رتبه
امکان سنجی	۳/۲۵
سادگی در عمل	۳/۰۷
اعتمادسازی	۳/۰۲
ثبات فرایند	۲/۹۳
زمانبندی اجرا	۲/۷۳

جدول (۱۷): خروجی آزمون فریدمن برای عوامل بعد فرایندی

سطح معناداری	درجه آزادی	آماره کای اسکوئر
۰/۰۰۰	۲	۲۶/۵۹۸

فرض صفر بیانگر این است که بین عاملها تفاوت معناداری وجود ندارد و فرض مقابل بیانگر این است که تفاوت وجود دارد. چون سطح معناداری از ۰/۰۱ کوچکتر است، فرض صفر رد می‌شود؛ یعنی بین عاملها تفاوت معناداری وجود دارد. جدول زیر میانگین رتبه های هر یک از عوامل را نشان می‌دهد.

جدول (۱۸): میانگین رتبه های هر یک از عوامل بعد فرایندی

عامل	میانگین رتبه
اجرا	۲/۱۵
آموزش کارکنان	۲/۱۴
استعدادیابی	۱/۷۲

۱۰. بحث و نتیجه گیری

مطابق فصول قبل بعد از طراحی پرسشنامه و اجرای آن در جامعه آماری، خروجیهای جمع آوری شده با آزمونهای متعدد آماری مورد بررسی قرار گرفت. تحلیل عاملی مرتبه دوم میزان تأثیر و اولویت بندی هر یک از شاخصها را در بعد های مختلف مشخص کرد و در انتها آزمون فریدمن اولیوی از اهمیت هر یک از مؤلفه ها در هر عامل و بعد در اختیارمان قرار داد که تشریح این بخش را می توان به صورت ذیل ارائه کرد:

عامل / مؤلفه	رنگ
اولویت اول	قرمز
اولویت دوم	زرد
اولویت سوم	سبز
اولویت چهارم	آبی
اولویت پنجم	قهوه‌ای

جدول راهنمای رنگ بندی اولویتها در مورد عوامل و ویژگیها

آزمون فریدمن نشان داد که در هر عامل کدام ویژگی اولویت اول در مانع اجرای برنامه جانشین پروری است و دیگر اولویتها نیز به چه صورت است؛ بدین ترتیب در جدول زیر با مشخص کردن رنگهای متفاوت میزان اهمیت هر مؤلفه مشخص شده است:

موانع فرایندی اجرای برنامه جانشین پروری در ناجا		
مؤلفه ها	عوامل	بعد
شناسایی استعداد	استعدادیابی	بعد فرایندی
استعداد های درون و برون سازمانی		
یادگیری	عوامل فرایندی آموزش کارکنان	
همسو سازی مهارتها و اهداف		
مسیر شغلی		
روش آموزش محتوا		
امکان بسنجی	عوامل اجرا	
سادگی در عمل		
اعتماد سازی		
ثبات فرایند		
زمانبندی اجرا		

در بعد فرایندی ابتدا عوامل اجرا پر اهمیت ترین، و سپس عوامل فرایندی آموزش کارکنان و بعد از آنها استعدادیابی ارزشگذاری شده است. در استعدادیابی، مرحله شناسایی استعداد از استعداد های درون و برون سازمانی مهمتر است؛ چرا که سازمان در فرایندی چون جانشین پروری هزینه های مادی و معنوی زیادی را صرف پرورش جانشین می کند و اگر این انتخاب از ابتدا درست نباشد، تمامی زحمات مجموعه برای این موضوع به هدر می رود. از جمله مفاهیم مهمی که در مصاحبه با نخبگان سازمانی ناجا نیز بارها دیده شد، تأکید بر آموزش کارکنان است. یادگیری و

همسوسازی مهارتها و اهداف در ناجا در این زمینه اولویتهای ابتدایی آموزش است. همان گونه که در این باره به تفصیل بحث شد اینکه فرد مهارتهای مرتبط را داشته باشد و آنها را در راستای اهداف کلی سازمان قرار دهد، بهره وری و عملکرد خوب را در پی خواهد داشت و گرنه بسیاری از مهارتهای کنونی به واحد مورد فعالیت کارمند ارتباط چندانی ندارد و این می تواند پیامد روانی و کاری زیادی برای خود شخص و سازمان ایجاد کند. پیش از پرداختن به اهمیت آموزش محتوا باید مقوله بسیار مهم مسیر شغلی را در نظر گرفت. اینکه فرد بداند در دوره کوتاه و بلند مدت کاری خود چه راهی را پیش می گیرد در نگاه او به جانشین پروری بسیار تأثیرگذار است. از آنجا که بسیاری از کارکنان دورنمایی از آنچه در آینده کاری منتظرشان است ندارند، انگیزه و هم چنین تمایلی به اجرای برنامه هایی چون جانشین پروری نشان نمی دهند و این می تواند بسیاری از دیگر زحمات را تحت الشعاع قرار دهد. در شاخص اجرا بررسی و امکان سنجی اولین اولویت پراهمیت است. نگرانیها درباره این موضوع، که اصلاً امکان اجرای چنین برنامه هایی در ناجا وجود دارد یا نه، گاهی کلیت دستورالعملها و اقدامات را زیر سؤال می برد. بنابراین ابتدا باید از دید امکان سنجی به اطمینان نسبی رسید و سپس وارد مرحله اجرایی برنامه شد. همان طور که در مصاحبه ها مطرح شد، بسیاری از آیین نامه ها و دستورهای درون سازمانی در ناجا در اجرا بسیار پیچیده و یا غیرممکن است. سادگی در عمل باید در تمامی قسمت های قانونگذاری نهادینه شود تا مشکلات این چینی در اجرا از میان برداشته شود. بحث اعتماد سازی شاید در مرحله نگارش آیین نامه ها چندان حائز اهمیت نباشد؛ اما در مرحله اجرایی اگر کوچکترین عدم اعتمادی بین کارکنان نسبت به اجرای برنامه دیده شود، مقاومت های متعددی در مقابل عوامل اجرایی شروع خواهد شد. از دیگر موارد این بخش داشتن ثبات کاری است که باید در فرایندها نیز دیده شود. وقتی برای اجرای برنامه جانشین پروری فرایندی تعریف می شود، اصول برنامه نباید دستخوش تغییرات غیرکارشناسانه شود. یکی از همین ثباتها بحث زمانبندی اجراست که باید از قبل تعیین شده باشد و این گونه طرح نشود که برنامه ها تا زمان به نتیجه رسیدن باز باشد.

فهرست منابع

- بازرگان ، عباس و همکاران (۱۳۸۰). روش های تحقیق در علوم رفتاری . تهران ، نشر اگه
- نظارت راهبری (راهنمایی برای اداره کردن سازمانهای خدمات اجتماعی) - نویسندگان: پیترو چی بکورا، دیوید چرین، امیلی براس، ترنیداد دی حبسوس ارگونلو - مترجمان: دکتر سید محمد اعرابی، دکتر رحیم زارع - بازرسی کل ناجا، دفتر تحقیقات کاربردی - ۱۳۹۰
- ابولعلایی، بهزاد (۱۳۸۴) نقش های نوین منابع انسانی . دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی ، تهران .
- ابولعلایی ، بهزاد و غفاری ، عباس (۱۳۸۵) . سرمایه انسانی مزیت رقابتی سازمانها در عرصه جهانی سازی (گزیده مقالات سی و هفتمین کنفرانس جهانی منابع انسانی) . تهران : نشر آهار.
- نظارت بر کارکنان پلیس، پانزده مسئولیت، نویسنده: پل ام. وساند - مترجمان: دکتر سید محمد اعرابی - مهندس رضا آرمان پور - ناظر ترجمه: دکتر محمد ازگلی با همکاری حجت الاسلام دکتر محمد نادری استادیار گروه معارف اسلامی دانشگاه علوم انتظامی - بازرسی کل ناجا مرکز تحقیقات کاربردی - ۱۳۹۲
- ابولعلایی ، بهزاد و غفاری ، عباس (۱۳۸۴) . مدیران آینده ، مبانی نظری و تجارب عملی برنامه های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران . تهران : انتشارات سازمان مدیریت صنعتی .
- ارزیابی عملکرد غیر کارکردی پلیس بر مبنای رویکردی مبتنی بر صفر - نویسنده دی. جی. وان میترو، مترجم: احسان مرزبان - ناظر ترجمه: دکتر سیدمحمد اعرابی - ۱۳۹۳
- رائول . ویلیام می (۱۳۸۴) . برنامه ریزی جانشینی مؤثر . ترجمه احمدرضا حراف . تهران : شرکت ملی صنایع پتروشیمی
- عندلیب زاده ، آرمان و سلطانی ، ایرج (۱۳۸۹) . تدوین الگوی جانشین پروری در شرکت فولاد مبارکه اصفهان . اولین کنفرانس ملی مدیران آموزش و پرورش
- حافظ نیا ، محمدرضا (۱۳۸۹) . مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی . تهران : سمت
- سلطانی ، فرزانه (۱۳۸۹) مدیریت جانشین پروری . گروه پژوهشی مدیریت دانش . مؤسسه بیت المللی انرژی
- سیگل ، سیدنی . آمار غیر پارامتری برای علوم رفتاری . ترجمه یوسف کرمی (۱۳۷۲) تهران : دانشگاه علامه طباطبایی

ناصری فر ، وحید .دهقانپور فرایشاه ، علی و سنجری ، احمدرضا(۱۳۸۹) . ساخت و اعتبار یابی شاخص اندازه گیری گسترده مدیریت جانشین پروری بر اساس طبقه بندی بهترین تجارب . پژوهشهای مدیریت در ایران ، دانشگاه تربیت مدرس ، دوره ۱۵ ش ۳

Dessler, G. (2000). Human Resource Management, 8th Edition. Prentice-Hall.Friedman, S. D. (1986). Succession Planning in Large Corporations: Characteristics and Correlates of Performance. Human Resource Management, 25, No.2. 191.

Rothwell, W.J. (2005). Effective Succession Planning Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. American Management Association (AMACOM), New York: 3rd Edition.

Rothwell, W.J.; Kazanas, H.C. (2003). The strategic development of talent. Amherst,MA, HRD Press.

Dai, Guangrong; Tang, King yii; DE Meuse, Kenneth. (2011). Leadership competencies across organizationally levels: attest of the pipeline model. Journal of management development, vol30, iss4, pp366-380.

DeMay, Deborah (21", 2008st). Century Succession planning. Consulting firm of Transformation Solutions. White paper, February 4, PP.3.

Meyer JP, Stanley DJ, Herscovitch L, (2002). Topolnytsky L. Affective continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. Journal of Vocational Behavior, 61: 20-52.

De Massis, a (2012). Factors Preventing Intra-Family Succession. Transeo Academic Awards.

Carnazza, Joseph p. (1982). Succession/replacement planning programs and partices-report. Newyork:center for research in career Development, Columbiauniversity, Graduate school of Business

Wolfe, L. (2002). Leadership Secrets from the Bible. New York: MJF Books, p. 199

Byham, W.C.; Nelson, G.; Pease, M (2002). Cultivating leaders with an acceleration pool. Health Forum Journal, 28-30.