

فصلنامه دانش انتظامی سمنان ، دوره چهاردهم ، شماره پنجاه و یکم ، بهار ۱۴۰۳

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۱/۰۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۵/۲۲

صفحات: ۲۲-۴۴

آسیب شناسی مدیریت جانشین پروری در فراجا (مورد مطالعه فرماندهی انتظامی استان سمنان)

نویسندگان:

محسن امیر احمدی^{۱*}، افسانه تیموری^۲، روح الله نصرتی^۳

چکیده

زمینه و هدف: تغییر در مدیریت ارشد بسیاری از سازمان ها منجر به تغییراتی در سایر سطوح مدیران می گردد که این تغییرات معمولا براساس برنامه ای مدون و منظم نیست. رسوخ نیروهای فاقد شایستگی در مدیریت، باعث بروز مشکلاتی برای سازمان می گردد. برنامه جانشین پروری یکی از ابزارهای مدیریت استعداد است که تأمین نیروهای زبده برای سازمان را میسر می کند. هدف از این پژوهش آسیب شناسی مدیریت جانشین پروری در ف.ا.ا.سمنان است.

روش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه ی انجام توصیفی می باشد که به روش پیمایشی و با ابزار پرسشنامه اجرا گردید. جامعه آماری شامل ۲۶۷ نفر از فرماندهان، روسا، مدیران و کارشناسان لایه ۲و۱ ف.ا.ا.سمنان می باشد. بر اساس فرمول کوکران ۱۵۸ نفر بعنوان نمونه انتخاب و پرسشنامه استاندارد جانشین پروری که براساس مدل جانشین پروری کیم (۲۰۰۶) طراحی گردیده و این برنامه را در دو وضعیت فعلی و مطلوب مورد سنجش قرار می دهد، با روش نمونه گیری تصادفی ساده توزیع گردید. گردآوری داده ها با دو روش کتابخانه ای و روش میدانی انجام شد. جهت تعیین روایی از روش اعتبار محتوی و برای تعیین پایایی از فرمول آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدار ضریب آلفای کرونباخ در کلیه متغیرها و کل پرسشنامه ۰/۸۲ می باشد. برای آزمودن فرضیه ها از آزمون های استنباطی ویلکاکسون، خی دو و فریدمن استفاده شد.

یافته ها: در بررسی سوال تحقیق که بیان می دارد: آیا میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین پروری در ف.ا.ا.سمنان تفاوت معناداری وجود دارد؟ با توجه به مقدار آزمون ویلکاکسون که ۹/۹۶ بوده می توان با اطمینان ۹۵ درصد بیان کرد میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین پروری در ف.ا.ا. سمنان تفاوت معناداری وجود دارد.

نتیجه گیری: رتبه بندی متغیرها، بر اساس میزان شکاف بین وضعیت موجود، امکان سنجش آنها نسبت به یکدیگر را مهیا نموده و رتبه بندی متغیرها در وضعیت مطلوب، اهمیت هر متغیر از

۱: کارشناسی ارشد - mohsenamirahmadi815@gmail.com

۲: کارشناسی ارشد - meisam.amiahmadi@yahoo.com

۳: کارشناسی ارشد - omidm1358@gmail.com

دیدگاه پاسخ گویان را مشخص نموده و براساس آن، نقاط ضعف و قوت ف.ا.ا.سمنان در پیاده سازی برنامه جانشین پروری مشخص گردید. در پایان با توجه به یافته های پژوهش پیشنهادها و راهکارهایی برای بهبود وضعیت ارائه شد.

کلید واژه ها: آسیب شناسی، جانشین پروری، خط مشی، توسعه کاندیدها، ارزیابی کاندیدها

مقدمه

تغییرات مدیران در یک سازمان لزوماً بر اساس یک برنامه ی مدون و منظم نمی باشد. رسوخ نیروهای فاقد شایستگی و کم تجربه در مدیریت به ویژه در پی تغییرات ناخواسته در بین مدیران ارشد باعث بروز مشکلاتی برای سازمان ها می گردد و منجر به پدیده ی قابل تأمل جانشینی بدون شایستگی می شود. این پدیده از یک سو باعث اشغال پست های سازمانی توسط افراد فاقد شایستگی و تجربه ی کافی می شود و از سوی دیگر منجر به کاهش روحیه و انگیزه ی افراد شایسته برای پیشرفت می گردد.

یکی از ابزارهای تأمین نیروهای زبده برای مشاغل اصلی سازمان، ایجاد برنامه ای به نام جانشین پروری است. جانشین پروری برنامه ای است که طی آن افراد مناسب برای تصدی سمت های مدیریتی یک سازمان برگزیده می شوند. در این فرایند استعداد های انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب اصلی در سال های آینده شناسایی و از طریق برنامه های متنوع آموزشی و پرورشی به تدریج برای بر عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت ها آماده می شوند.

یکی از اولین افرادی که به اهمیت جانشین پروری اشاره کرده است، هنری فایول^۱ (1841-1925) است. او در چهارده اصل مشهور مدیریتی خود، یکی از وظایف اصلی مدیر را اطمینان یافتن از پایداری مسیر شغلی کارکنان می داند. به عقیده فایول، اگر این نیاز نادیده گرفته شود، مشاغل کلیدی سازمان توسط افراد بی کفایت تصاحب خواهد شد. (راثول، 2005، ص ۴)

تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سوی دیگر، موجب شده است که نبرد و مبارزه ای شکل بگیرد که باید آن را جنگ استعدادها بنامیم. در این نبرد سازمان های موفق تلاش می کنند تا با به کارگیری رویه ها، برنامه ها و راهبردهای مناسب بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیاتشان ضروری هستند، جذب و نگهداری کنند. بدین منظور، سازمان ها باید بدانند با چه نیازهایی در حال

حاضر و در آینده رو به رو هستند تا بتوانند طبق آن استعداد‌های بالقوه و بالفعل را از میان کارکنان شناسایی و به عبارت دیگر، قادر باشند بر استعدادها مدیریت کنند. (گای و سیمز^۱، ۱۳۸۸، ص ۱۹)

فراجا سازمانی مردمی و خدمتگذار است که به لحاظ اهمیت و حساسیت ماموریت‌های سازمانی و برقراری مطلوب نظم و امنیت و تامین آسایش فردی و عمومی ، نیاز مبرم به فرماندهان و مدیران شایسته و کار آمد دارد. لذا اتخاذ تمهیدات لازم به منظور تامین جایگزین مناسب نیروی انسانی برای تصدی مشاغل فرماندهی و مدیریتی سازمان امری ضروری و اجتناب ناپذیر است. به همین جهت در اجرای فرامین و تدابیر ابلاغی ، فرآیند هم‌تا پروری به عنوان یک فرآیند پویا و مستمر برای شناسایی و انتخاب و تربیت کارکنان شایسته و توانمند با ایجاد فرصت های برابر با رویکرد تامین جایگزین مناسب برای مشاغل فرماندهی و مدیریتی فراجا پیش بینی و در حال اجرا می باشد. این فرآیند طی دستورالعمل هم‌تا پروری و تربیت فرماندهان و مدیران فراجا (طرح انصار ولایت) توسط بازرسی کل ناجا تدوین و در حال اجرا می باشد.

در حال حاضر دستورالعمل مذکور نحوه اجرای فرآیند جانشین پروری را در فراجا تبیین کرده و بر اساس آن مراحل شناسایی و انتخاب کارکنان شایسته و توانمند و همچنین تربیت و توانمند سازی کارکنان صالح و کارآمد جهت تصدی مشاغل فرماندهی و مدیریتی ، به مرحله اجرا در می آید.

لذا بررسی این مسئله که فراجا از نظر اجرای برنامه ی جانشین پروری در حال حاضر در چه نقطه ای قرار گرفته و برای رسیدن به وضعیت مطلوب، نیازمند توجه به چه مؤلفه هایی می باشد، حائز اهمیت است. در سال های اخیر علیرغم انجام اقداماتی ، براساس فرایند هم‌تا پروری که به آن اشاره شد ، برخی از استان ها برای جایگزینی مدیران خود با عدم وجود مدیران با استعداد، آموزش دیده و لایق مواجه هستند. طی بررسی به عمل آمده مشخص شد برخی از مناصب فرماندهی انتظامی استان سمنان از جمله ادارات تابعه پلیس های تخصصی و معاونتها و ... فاقد متصدی بوده و بعضا با سرپرست اداره می شود.

در این تحقیق، با انتخاب فرماندهی انتظامی استان سمنان به عنوان جامعه ی آماری به دنبال پاسخگویی به این سؤال هستیم که آیا بین وضعیت موجود و مطلوب فرآیند اجرای مدیریت جانشین پروری در فرماندهی انتظامی استان سمنان، تفاوت معناداری وجود دارد یا خیر؟

سوال‌های فرعی:

آیا میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب خط مشی جانشین پروری در فرماندهی انتظامی استان سمنان تفاوت معناداری وجود دارد ؟

آیا میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب ارزیابی کاندیداهای جانشین پروری در فرماندهی انتظامی استان سمنان تفاوت معناداری وجود دارد؟

آیا میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب توسعه ی کاندیداهای جانشین پروری در فرماندهی انتظامی استان سمنان تفاوت معناداری وجود دارد؟

آیا میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب ارزیابی اثربخشی جانشین پروری در فرماندهی انتظامی استان سمنان تفاوت معناداری وجود دارد؟

اگر سازمان‌ها خواهان بقا در محیطی پویا و رقابتی باشند، الزامات زیادی باید در نظر گرفته شود. از مهمترین آنها، جایگزینی افراد برای تصدی سمت‌های مهم مدیریتی است. در واقع برنامه‌ریزی جانشینی شبیه مسابقه دو امدادی است که در مسیر و حرکت، مسئولیت را به دیگری واگذار می‌کند، در این مسابقه تیمی که چوبش به زمین می‌افتد؛ مسابقه را می‌بازد. بررسی‌های انجام شده طی سال‌های گذشته اهمیت مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی را مورد تاکید قرار داده اند. مدیران عامل نیز دائماً این موضوع را به عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی خود ذکر می‌کنند. (پورصادق، ۱۳۹۲، ص ۲۳)

بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای رسیدن به اهدافی طراحی شده و با توجه به ساختارش، نیازمند نوعی مدیریت است. دستیابی به مدیران تحول آفرین، دغدغه بزرگ سازمان‌ها به شمار می‌رود. برای درک این وضعیت کافی است توجه شود که شرکت‌هایی همچون اینتل و کمپاک ناگزیرند سالانه بیش از ۲۰ تا ۵۰ میلیون دلار به مدیرانی بپردازند که شایستگی اداره سازمان‌های آنها را دارند، البته این موقعیت صرفاً به سازمانهای صنعتی محدود نمی‌شود، بلکه تصدی مشاغل ارشد نظامی و سیاسی نیز مستلزم کسب مهارت‌های مدیریتی است. (جهانبازی، مومنی، ۱۳۸۶، ص ۱۲)

از سوی دیگر عدم توجه به برنامه‌های جانشین پروری بعضاً موجب تصدی مناصب کلیدی توسط افراد فاقد تجربه گردیده و این موضوع موجب اشغال پست‌های سازمانی توسط افراد فاقد شایستگی و تجربه کافی شده و تنزل روحیه و انگیزه افراد شایسته را برای پیشرفت به دنبال خواهد داشت.

گسترده‌گی وظایف فراجا در صحنه‌ی اجتماعی و سروکار داشتن این نیرو با تمامی اقشار جامعه، جایگاه والای فراجا را از نظر وجودی در کشور مشخص می‌کند. بنابراین بررسی برنامه‌های فعلی جانشین پروری در فراجا و شناسایی موانع موجود و عوامل موثر بر موفقیت در برنامه‌های جانشین-پروری ضروری بنظر می‌رسد.

موسوی بیوکی ، بختیاری (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان « جانشین پروری در فراجا ، عوامل مؤثر بر جانشین پروری در فراجا ، مدیران و فرماندهان فراجا ، آینده نگری در فراجا » در سطح فرماندهی انتظامی استانها و ستاد فراجا به بررسی عوامل مؤثر بر اجرای جانشین پروری مدیران و فرماندهان فراجا پرداخته است؛ این پژوهش با هدف کاربردی و با روش توصیفی انجام شد. جامعه آماری شامل خبرگان و کارشناسان ناجا در سطح فرماندهی انتظامی استان ها و ستاد فراجا هستند که با روش نمونه گیری تصادفی طبقه بندی تعداد ۴۲۰ نفر انتخاب گردیدند. در این تحقیق از روش مصاحبه و پرسشنامه برای گردآوری داده ها استفاده شده است. پایایی آزمون با استفاده از روش آلفای کرونباخ تعیین شده که در کل عدد ۹۷/۶ حاصل شد. روایی پرسشنامه، با اخذ نظر نخبگان این حوزه انجام شد و داده ها با نرم افزار اس پی اس اس^۱ و لیزرل^۲ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. طبق نتایج پنج عامل آماده سازی و برنامه ریزی اولیه، تعیین خط مشی و سیاستگذاری، تشکیل خزانه استعدادها، توسعه نامزدها، ارزیابی سامانه به عنوان عوامل مؤثر بر سامانه جانشین پروری فراجا انتخاب شد.

سلیمی (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان « آسیب شناسی آمادگی دانشگاه علوم پزشکی بابل جهت اجرای موفق برنامه های جانشین پروری » آمادگی اجرای موفق چنین برنامه ای را در دانشگاه علوم پزشکی بابل آسیب شناسی کند تا مشخص شود تا چه اندازه زمینه برای اجرای پیاده سازی موفق برنامه جانشین پروری وجود دارد. این تحقیق از روش تحقیق توصیفی انجام شده است و جامعه آماری شامل کلیه مدیران ارشد و کارشناسان شاغل در دانشگاه علوم پزشکی بابل و شامل ۳۴۰ نفر می باشند. حجم نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان ۱۸۱ نفر برآورد گردید و به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای از میان جامعه آماری انتخاب شده است. ابزار جمع آوری اطلاعات ، پرسشنامه است. نتایج حاکی از آن است که میزان آمادگی دانشگاه علوم پزشکی بابل برای اجرای موفق برنامه ریزی جانشین پروری در حد بالایی قرار دارد و در مجموع پیش زمینه ها و بسترهای لازم جهت اجرای موفق برنامه ریزی جانشین پروری در دانشگاه علوم پزشکی بابل موجود می باشند.

روحنا بنتی احمد و همکاران (۲۰۱۷) در مقاله ای با عنوان «ارتباط بین ویژگی های انتقال رهبری و برنامه ریزی جانشین پروری در بخش دولتی مالزی» به بررسی رابطه میان سبک های مشخصه رهبری با برنامه ریزی جانشین پروری در بخش دولتی مالزی مورد بررسی پرداخته است. پژوهش بر حسب هدف کاربردی و در زمره پژوهش های توصیفی است. جامعه آماری آن، شرکت های وابسته به بخش دولتی هستند و برای جمع آوری اطلاعات ۵۷۶ شرکت از بخش دولتی ، پرسشنامه رهبری

1 :spss

2 :lisrel

چند جانبه، برنامه‌ریزی موثر و مدیریت موثر را پرکردند. برای تحلیل داده‌ها از رگرسیون^۱ چندگانه در تحلیل اثر استفاده شد. نتیجه نشان می‌دهد که برنامه ریزی جانشین‌پروری و نفوذ فردی به طور قابل توجهی در برنامه‌ریزی جانشینی موثر هستند.

ادونوح^۲ (۲۰۱۶) در تحقیقی تحت عنوان «استفاده از رویکرد مدیریت دانش برای حمایت از برنامه-ریزی جانشین‌پروری اثربخش در خدمات عمومی» به بررسی روش‌های محافظت از تخصص و دانش کلیدی سازمان در برابر ترک خدمت کارکنان پرداخته است. در این پژوهش ۱۶ نفر از مدیران یک سازمان، اطلاعات کلیدی خود را به اشتراک گذاشته و نتایج، حاکی از اهمیت بالای حفظ و حراست از تخصص و دانش کلیدی سازمان و همچنین ایجاد تعادل لازم بین کارکنان و تکنولوژی، عدم استفاده زیاد از زبان علمی و فنی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و استفاده صحیح از ساختارها، قوانین و نقش کلیدی کارکنان در سازمان است.

با بررسی رویکردهای سنتی و دیدگاه‌های جدید جانشین‌پروری از جمله رویکرد بالا به پایین، رویکرد پایین به بالا، رویکرد ترکیبی و بررسی انواع مدل‌های مطرح شده در موضوع مدیریت جانشین‌پروری از جمله مدل شش مرحله کلیدی، مدل ابعاد رسمی یک سیستم جانشین‌پروری موفق، مدل مراحل برنامه ریزی جانشین‌پروری، مدل خزانه افزایشی بایهام، مدل مرشد-میریدی، مدل کانال رهبری، مدل ستاره هفت پر، مدل بلوغ مدیریت جانشینی و مدل کیم و همچنین بررسی تحقیقات انجام شده نهایتاً مدل اندیشمندی بنام کیم که مشتمل بر چهار مولفه اصلی تعیین خط مشی - ارزیابی کاندیداها - توسعه کاندیداها و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین می‌باشد به دلیل جامعیت آن که تلفیقی از ۳ مدل اصلی ستاره هفت پر، خزانه افزایشی و کانال رهبری می‌باشد به عنوان چارچوب نظری انتخاب شد. در تحقیق‌ها و نظریات سایر اندیشمندان، هر کدام از مولفه‌ها بصورت مستقیم یا غیرمستقیم به مولفه و شاخصی از این چهار مولفه‌ی اصلی اشاره نموده‌اند.

خط مشی

معنای لغوی خط مشی، اساسنامه، مرام‌نامه، روش و رویه است. اولین واژه‌ای که به ذهن می‌رسد به معنای «سیاست» است. اما گاه معنای یک واژه مستقیماً از خود کلمه استنباط نمی‌شود. خط مشی گذاری از یک دیدگاه معادل «تصمیم‌گیری» است یعنی می‌توان آن را نوعی تصمیم‌گیری دانست. زیرا هنگامی که خط مشی تعیین می‌شود در همان جایگاه تصمیمی اتخاذ شده

1 : Regression

2 : O 'Donohue

است با این تفاوت که خط مشی نسبت به تصمیمات موردی و ثانویه ، بالاتر و اساسی تر است. بنابراین خط مشی ترسیم می شود و سپس تصمیمات رعایت موازین پیش بینی در خط مشی اتخاذ می شود. (علی محمدی، ۱۳۹۴ ص ۱۴)

برابر تعریف رضایان خط مشی مشخص کننده محدوده ای است که تصمیم های آتی باید در داخل آن محدوده اتخاذ شود. (رضایان، ۱۳۸۳ ص ۲۳۶)

میزان تعهد

در مرحله تعیین خط مشی، تعهد مدیران ارشد و درگیر شدن آنها در برنامه مدیریت جانشین پروری، یکی از عوامل کلیدی برای پیاده سازی مدیریت جانشین پروری مناسب است. راثول کمبود حمایت مدیران ارشد را به عنوان اولین عامل، در فهرست هفت مشکل عمومی که بر برنامه ریزی مدیریت جانشین پروری اثر می گذارند بیان کرده است، و اشاره می کند، اگر مدیران ارشد احساس نیاز و ضرورت نداشته باشند، برنامه مدیریت جانشین پروری نمی تواند مؤثر باشد. (رومچکوا، ۲۰۰۸ ص ۱۲)

شناسایی منصب های کلیدی

یکی از نقش های حیاتی مدیریت جانشین پروری، کمک به سازمان در شناسایی منصب های کلیدی است. به بیان دیگر، ما برای کدام شغل های ضروری نیاز به توسعه استعدادها داریم؟ (کانگر و فالمر، ۲۰۰۴ ص ۲۳)

ولف (۱۹۹۶) منصب های کلیدی در سازمان را منصب هایی دانسته است که اهمیت زیادی در تصمیمات عملیاتی و راهبردی سازمان داشته و در موفقیت سازمان تأثیرگذارند. وی پیشنهاد داده است که هر سازمان، معیارهای خودش را برای شناسایی منصب های کلیدی داشته باشد. زمانی که منصب های کلیدی شناسایی شدند، فرایند شناسایی کاندیداهایی برای پر کردن این منصب ها شروع خواهد شد. (رومچکوا، ۲۰۰۸ ص ۱۴)

ارزیابی کاندیدها

پس از این که منصب های کلیدی شناسایی شدند، شرح شغلی برای هر شغل در نظر گرفته می شود، که وظایف و مسئولیت های هر شغل را مشخص می کند. سپس با توجه به شرح شغل مشخص شده، برای ارزیابی کاندیداهایی متناسب با این مشاغل، دو مرحله پیشنهاد می شود:

۱- شناسایی شایستگی های مورد نیاز منصب های کلیدی (شرایط احراز)

۲- شناسایی افراد با استعداد (هادیزاده مقدم و سلطان، ۱۳۹۰ ص ۴۴)

توسعه کاندیداها

هنگامی که سازمان، شایستگی های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای آینده سازمان را شناسایی کند، مجبور است وضعیت موجود سازمان را نیز ارزیابی کند. آیا این شایستگی ها در وضعیت موجود نیز وجود دارند؟ شکاف های بین وضعیت موجود و آن چیزی که برای آینده شناسایی شده چیست؟ پس از این که افراد با استعداد شناسایی شدند، وارد خزانه استعدادها می شوند، و با توجه به شرایط احراز شغل شناسایی شده و شکاف توسعه ای مشخص شده، برنامه های آموزشی مورد نیاز برای آماده سازی افراد با استعداد برای تصدی مشاغل کلیدی مشخص می شوند. این برنامه های آموزشی به دو دسته زیر تقسیم شده اند:

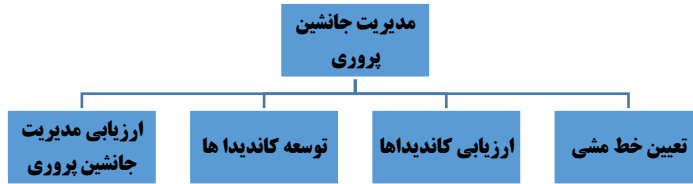
- روشهای ضمن خدمت

- روشهای خارج از محیط کار (رومجکو، ۲۰۰۸ ص ۱۶)

ارزیابی اثربخشی مدیریت جانشین پروری

علی رغم گزینه های زیادی که بر اهمیت برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری آن تأکید می کند، دلیل کاهش برنامه ریزی جانشین پروری در سازمان ها آن است که نیروی انسانی در نشان دادن ارزش برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری آن به سازمان با شکست مواجه می شود. ارزیابی، ابزاری است که این ارزش را تعیین می کند. به طور کلی، شاخص های ارزیابی در مدیریت جانشین پروری به دو دسته «ارزیابی مدیریت جانشین پروری در نتیجه» و «ارزیابی مدیریت جانشین پروری در فرایند» تقسیم شده اند. (کیم، ۲۰۰۶ ص ۲۸۴)

چارچوب علمی و نظری که برای انجام تحقیقات علمی مورد نیاز است، مدل مفهومی نامیده می شود. در این تحقیق مدل زیر که بر اساس مدل جانشین پروری کیم (۲۰۰۶) می باشد جهت آسیب شناسی مدیریت جانشین پروری و شناسایی وضعیت موجود مدیریت جانشین پروری در فرماندهی انتظامی استان سمنان استفاده شده است.



نمودار شماره ۱: مدل مفهومی مدیریت جانشین پرووری براساس مدل کیم (هادیزاده، سلطانی ۱۳۹۰)

روش تحقیق:

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر چگونگی دستیابی به داده ها از نوع توصیفی به شمار می آید.

جامعه آماری شامل فرماندهان و مدیران انتظامی استان سمنان به تعداد ۲۶۷ نفر اعم از فرماندهان و مدیران لایه یک (هیئت رئیسه ، معاونین و روسای پلیس های تخصصی استان و فرماندهان شهرستان ها) به استعدادهای ۳۴ نفر و لایه دو (روسای ادارات و معاونین و روسای پلیس های تخصصی شهرستان ها) به استعدادهای ۲۳۳ نفر می باشد. برای نمونه گیری از روش تصادفی ساده استفاده شد و با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۵۸ نفر بعنوان نمونه پژوهش انتخاب گردید.

جهت گردآوری داده ها در زمینه مبانی نظری و پیشینه تحقیق، بررسی جامعی در اسناد، مدارک و منابع کتابخانه‌ای همچون کتاب‌ها، پایان نامه‌های کارشناسی ارشد، مقالات همایش‌ها، مجلات و فصلنامه‌های علمی و پژوهشی و جستجوی منابع الکترونیکی از طریق سایت‌ها و پایگاه‌های علمی الکترونیکی معتبر با ابزار فیش برداری استفاده شده است و با ابزار پرسشنامه اطلاعات میدانی از افراد نمونه جمع‌آوری گردید.

این پژوهش بر اساس داده های جمع آوری شده در نیمه دوم سال ۱۳۹۷ به اجرا در آمده است و قلمروی مکانی آن فرماندهی انتظامی استان سمنان می باشد.

ابزار اندازه گیری در این پژوهش، پرسشنامه استاندارد بوده (هادیزاده، سلطانی، ۱۳۹۰) و دارای ۳۸ سوال است که بر اساس مدل نظری کیم (۲۰۰۶) و متغیرهای آن تهیه شده است و شامل فرضیه های تحقیق می گردد. سوالات پرسشنامه در دو گروه قرار گرفته اند: گروه اول تعداد شش سوال جمعیت شناختی و سوالات مفهومی است درجه بندی نظرات با استفاده از مقیاس ترتیبی در پنج سطح (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد) در دو ستون برای بررسی وضعیت موجود (میزان به کارگیری هر عامل) و وضعیت مطلوب (میزان اهمیت هر عامل) استفاده شده است.

برای محاسبه روایی این پرسشنامه از نظر اساتید راهنما و مشاور استفاده شده است بنابراین روایی این پرسشنامه از نوع روایی صوری است و پایایی پرسشنامه آن براساس آلفای کرونباخ ۰/۸۲ می باشد. با استفاده از نرم افزار آماری اس پی اس داده های حاصل از پرسشنامه وارد نرم افزار شد.

در آمار توصیفی از شاخص های گرایش به مرکز، فراوانی، درصد و ... و در قسمت آمار استنباطی از آزمون های استنباطی متناسب نظیر ویلکاکسون، خی دو و فریدمن برای پاسخ به سوال اصلی و فرعی استفاده شد.

یافته ها

در بررسی توصیفی داده ها مشخص شد ۳/۸ درصد پاسخ دهندگان دارای درجه ستوانیکمی و کمتر، ۲۲/۵ درصد درجه سروانی، ۳۵ درصد سرگردی، ۲۸/۱ درصد سرهنگ دومی و ۱۰/۶ درصد نیز سرهنگی هستند.

در بررسی جایگاه مشخص می شود ۱۵ درصد دارای جایگاه ۱۴ و پایین تر، ۵۶/۹ درصد جایگاه ۱۵، ۱۹/۴ درصد جایگاه ۱۶ و ۸/۸ درصد جایگاه ۱۷ و بالاتر هستند. در بررسی نوع استخدام مشخص می شود ۸۰ درصد پایور انتظامی و ۲۰ درصد پایور کارمند هستند. در بررسی سن مشخص می شود ۵ درصد دارای سن ۳۰ سال و پایین تر، ۴۱/۳ درصد ۳۱ تا ۳۵ سال، ۳۵/۶ درصد ۳۶ تا ۴۰ سال و ۱۸/۱ درصد نیز ۴۱ سال و بالاتر هستند. در بررسی میزان تحصیلات مشخص می شود ۱۳/۸ درصد دارای مدرک فوق دیپلم و پایین تر، ۶۱/۹ درصد دارای تحصیلات کارشناسی، ۱۸/۸ درصد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و ۵/۶ درصد نیز دانشجوی دکترا و بالاتر هستند. خصوص سابقه خدمت نیز ۱۴/۴ درصد دارای سابقه ۱۵ سال و پایین تر، ۵۵ درصد دارای سابقه ۱۶ تا ۲۰ سال، ۲۳/۸ درصد دارای سابقه ۲۱ الی ۲۵ سال و ۶/۹ درصد نیز دارای سابقه ۲۶ سال و بالاتر هستند.

- تعیین وضعیت موجود و مطلوب خط مشی مدیریت جانشین پروری

در بررسی توصیفی متغیر "تعیین خط مشی مدیریت جانشین پروری" مشخص می شود گویه "موانع پیاده سازی مدیریت جانشین پروری توسط مدیران ارشد ارزیابی می شود" با نمره ۱/۱۸ دارای بیشترین شکاف، گویه "مدیران ارشد در حل مشکلات طرح مدیریت جانشین پروری همکاری می کنند." با نمره ۱/۱۳ در رتبه دوم میزان شکاف و گویه "مشاغل کلیدی در منصب های مدیریتی شناسایی می شوند." با نمره ۱/۱۱ در رتبه سوم میزان شکاف قرار دارند.

- تعیین وضعیت موجود و مطلوب ارزیابی کاندیداهای جانشین پروری

در بررسی توصیفی متغیر " ارزیابی کاندیداهای جانشین پروری " مشخص می شود گویه " تحصيلات افراد برای انتخاب کاندیدها ارزیابی می شود. " با نمره ۱/۶۰ دارای بیشترین شکاف، گویه " تجربیات شغلی برای انتخاب کاندیدها ارزیابی می شود. " با نمره ۱/۵۳ در رتبه دوم میزان شکاف و گویه " خصوصیات شخصی برای انتخاب کاندیدها ارزیابی می شود. " با نمره ۱/۲۵ در رتبه سوم میزان شکاف قرار دارند.

- تعیین وضعیت موجود و مطلوب توسعه ی کاندیدهای جانشین پروری

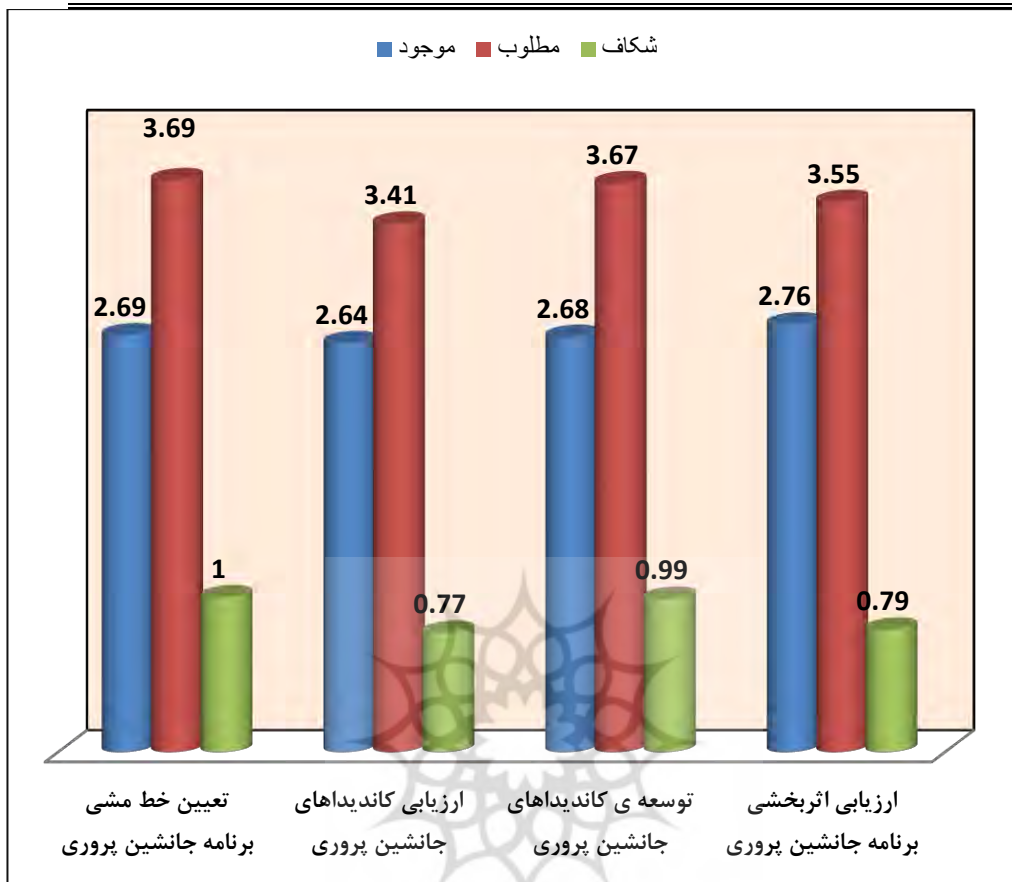
در بررسی توصیفی متغیر " توسعه ی کاندیدهای جانشین پروری " مشخص می شود گویه " از سخنرانی ها برای توسعه کاندیدها استفاده می شود. " با نمره ۱/۲۵ دارای بیشترین شکاف، گویه " از روش های مربیگری برای توسعه کاندیدها استفاده می شود. " با نمره ۱/۱۰ در رتبه دوم میزان شکاف و گویه " از روش های بازی های مدیریتی برای توسعه کاندیدها استفاده می شود. " با نمره ۱/۰۹ در رتبه سوم میزان شکاف قرار دارند.

- تعیین وضعیت موجود و مطلوب ارزیابی اثربخشی مدیریت جانشین پروری

در بررسی توصیفی متغیر " ارزیابی اثربخشی مدیریت جانشین پروری " مشخص می شود گویه " تعهد کاندیدها به پیاده سازی مدیریت جانشین پروری ارزیابی می شود. " با نمره ۱/۴۱ دارای بیشترین شکاف، گویه " پیشرفت شغلی در سازمان بوسیله مدیریت جانشین پروری ارزیابی می شود. " با نمره ۱/۱۱ در رتبه دوم میزان شکاف و گویه " کارکنان به باقی ماندن در سازمان برای سنجش اثربخشی سیستم مدیریت جانشین پروری ارزیابی می شود. " با نمره ۰/۸۹ در رتبه سوم میزان شکاف قرار دارند.

جدول شماره ۱: مقایسه توصیفی متغیرها در وضعیت موجود و مطلوب

ردیف	متغیر	وضعیت موجود	وضعیت مطلوب	شکاف
۱	تعیین خط مشی مدیریت جانشین پروری	۲/۶۹	۳/۶۹	۱
۲	ارزیابی کاندیدهای جانشین پروری	۲/۶۴	۳/۴۱	۰/۷۷
۳	توسعه ی کاندیدهای جانشین پروری	۲/۶۸	۳/۶۷	۰/۹۹
۴	ارزیابی اثربخشی مدیریت جانشین پروری	۲/۷۶	۳/۵۵	۰/۷۹



نمودار شماره ۲: مقایسه توصیفی متغیرها در وضعیت موجود و مطلوب

در مقایسه توصیفی متغیرها، متغیر " تعیین خط مشی مدیریت جانشین پروری " با نمره ۱ دارای بیشترین شکاف، متغیر " توسعه ی کاندیداهای جانشین پروری " با نمره ۰/۹۹، در رتبه دوم شکاف و متغیر " ارزیابی اثربخشی مدیریت جانشین پروری " با نمره ۰/۷۹، در رتبه سوم شکاف قرار دارد.

آمار استنباطی

جدول شماره ۱: بررسی نرمال بودن توزیع داده ها در وضعیت موجود و مطلوب

نتیجه	سطح معناداری		مقدار آزمون کلوموگروف		متغیر
	مطلوب	موجود	مطلوب	موجود	
توزیع داده ها غیر نرمال	.۰۰۰	.۰۰۰	۳/۶۹	۲/۶۹	تعیین خط مشی مدیریت جانشین پروری
توزیع داده ها غیر نرمال	.۰۰۰	.۰۰۰	۳/۴۱	۲/۶۴	ارزیابی کاندیداهای جانشین پروری
توزیع داده ها غیر نرمال	.۰۰۰	.۰۰۰	۳/۶۷	۲/۶۸	توسعه ی کاندیداهای جانشین پروری
توزیع داده ها غیر نرمال	.۰۰۰	.۰۰۰	۳/۵۵	۲/۷۶	ارزیابی اثربخشی مدیریت جانشین پروری

با توجه به اینکه سطح معناداری در کلیه متغیر ها در دو وضعیت موجود و مطلوب کمتر از ۰/۰۵ می باشد با اطمینان ۹۵ درصد می توان بیان کرد توزیع داده ها در کلیه متغیر ها غیر نرمال است و در بخش آزمون های استنباطی می بایست از آزمون های ناپارامتریک استفاده شود.

بررسی سوال های تحقیق

با توجه به اینکه توزیع داده ها غیر نرمال می باشد برای مقایسه دو وضعیت موجود و مطلوب از آزمون ویلکاکسون که یک آزمون ناپارامتریک (هم ارز آزمون تی برای گروه های وابسته) استفاده شده است. پاسخ به هر سوال فرعی از سه بخش تشکیل شده است بخش اول شامل بررسی تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب بخش دوم رتبه بندی میزان شکاف گویه ها بین وضعیت موجود و مطلوب و بخش سوم رتبه بندی ضریب اهمیت گویه ها در وضعیت مطلوب

سوال اصلی تحقیق : آیا میان وضعیت موجود و مطلوب مدیریت جانشین پروری در فرماندهی انتظامی استان سمنان تفاوت معناداری وجود دارد ؟

با توجه به مقدار آزمون ویلکاکسون که ۹/۹۶ و سطح معناداری که ۰/۰۰۰ می باشد می توان با اطمینان ۹۵ درصد بیان کرد میان وضعیت موجود و مطلوب مدیریت جانشین پروری در فرماندهی انتظامی استان سمنان تفاوت معناداری وجود دارد و میانگین وضعیت موجود ۲/۶۰ و میانگین وضعیت مطلوب ۳/۵۸ و میزان شکاف ۰/۹۸ می باشد.

سؤال های فرعی عبارتند از :

۱- سوال اول فرعی: آیا میان وضعیت موجود و مطلوب خط مشی جانشین پروری در فرماندهی انتظامی استان سمنان تفاوت معناداری وجود دارد ؟

با توجه به مقدار آزمون ویلکاکسون که $9/39$ و سطح معناداری که 0.00 می باشد می توان با اطمینان 95 درصد بیان کرد میان وضعیت موجود و مطلوب خط مشی جانشین پروری در فرماندهی انتظامی استان سمنان تفاوت معناداری وجود دارد و فرض $H1$ مورد قبول و $H0$ رد می شود میانگین وضعیت موجود $2/69$ و میانگین وضعیت مطلوب $3/69$ و همچنین میزان شکاف 1 می باشد.

بخش دوم: رتبه بندی شکاف گویه های خط مشی جانشین پروری در وضعیت موجود و مطلوب

در بررسی متغیر "تعیین خط مشی مدیریت جانشین پروری" مشخص می شود گویه "موانع پیاده سازی مدیریت جانشین پروری توسط مدیران ارشد ارزیابی می شود" با ضریب فریدمن $5/41$ دارای بیشترین شکاف، گویه "مدیران ارشد در حل مشکلات طرح مدیریت جانشین پروری همکاری می کنند." با ضریب فریدمن $4/52$ در رتبه دوم میزان شکاف و گویه "مشاغل کلیدی در منصب های مدیریتی شناسایی می شوند." با ضریب فریدمن $4/39$ در رتبه سوم میزان شکاف قرار دارند.

بخش سوم: رتبه بندی ضریب اهمیت گویه ها خط مشی جانشین پروری بر اساس وضعیت مطلوب در رتبه بندی میزان اهمیت گویه ها در متغیر "خط مشی جانشین پروری" مشخص می شود گویه "موانع پیاده سازی مدیریت جانشین پروری توسط مدیران ارشد ارزیابی می شود." با ضریب اهمیت $4/83$ در رتبه اول، گویه "مشاغل کلیدی در منصب های عملیاتی شناسایی می شوند." با ضریب اهمیت $4/56$ در رتبه دوم و گویه "برنامه مدیریت جانشین پروری با برنامه استراتژیک سازمان منطبق است." با ضریب اهمیت $4/54$ در رتبه سوم قرار دارد.

۲- سوال دوم فرعی: آیا میان وضعیت موجود و مطلوب ارزیابی کاندیداهای جانشین پروری در فرماندهی انتظامی استان سمنان تفاوت معناداری وجود دارد ؟

با توجه به مقدار آزمون ویلکاکسون که $9/26$ و سطح معناداری که 0.00 می باشد می توان با اطمینان 95 درصد بیان کرد میان وضعیت موجود و مطلوب ارزیابی کاندیداهای جانشین پروری در فرماندهی انتظامی استان سمنان تفاوت معناداری وجود دارد و فرض $H1$ مورد قبول و $H0$ رد می شود میانگین وضعیت موجود $2/64$ و میانگین وضعیت مطلوب $3/41$ و همچنین میزان شکاف 0.77 می باشد.

بخش دوم: رتبه بندی شکاف گوپه ها در وضعیت موجود و مطلوب

در بررسی متغیر " ارزیابی کاندیداهای جانشین پروری " مشخص می شود گوپه " تحصیلات افراد برای انتخاب کاندیدها ارزیابی می شود. " با ضریب فریدمن ۴/۶۹ دارای بیشترین شکاف، گوپه " تجربیات شغلی برای انتخاب کاندیدها ارزیابی می شود. " با ضریب فریدمن ۴/۴۹ در رتبه دوم میزان شکاف و گوپه " خصوصیات شخصی برای انتخاب کاندیدها ارزیابی می شود. " با ضریب فریدمن ۴/۴۱ در رتبه سوم میزان شکاف قرار دارند.

بخش سوم: رتبه بندی ضریب اهمیت گوپه ها بر اساس وضعیت مطلوب

در رتبه بندی میزان اهمیت گوپه ها در متغیر " ارزیابی کاندیدهای جانشین پروری " مشخص می شود گوپه " تحصیلات افراد برای انتخاب کاندیدها ارزیابی می شود " با ضریب اهمیت ۵/۲۱ در رتبه اول، گوپه " تجربیات شغلی برای انتخاب کاندیدها ارزیابی می شود " با ضریب اهمیت ۵/۱۳ در رتبه دوم و گوپه " خصوصیات شخصی برای انتخاب کاندیدها ارزیابی می شود " با ضریب اهمیت ۴/۹۲ در رتبه سوم قرار دارد.

۳- سوال سوم فرعی: آیا میان وضعیت موجود و مطلوب توسعه ی کاندیدهای جانشین پروری در فرماندهی انتظامی استان سمنان تفاوت معناداری وجود دارد ؟

بخش اول: بررسی وضعیت موجود و مطلوب

با توجه به مقدار آزمون ویلکاکسون که ۹/۱۰ و سطح معناداری که ۰/۰۰۰ می باشد می توان با اطمینان ۹۵ درصد بیان کرد میان وضعیت موجود و مطلوب توسعه ی کاندیدهای جانشین پروری در فرماندهی انتظامی استان سمنان تفاوت معناداری وجود دارد. و فرض H1 مورد قبول و H0 رد می شود میانگین وضعیت موجود ۲/۶۸ و میانگین وضعیت مطلوب ۳/۶۷ و همچنین میزان شکاف ۰/۹۹ می باشد.

بخش دوم: رتبه بندی شکاف گوپه ها در وضعیت موجود و مطلوب

در بررسی توصیفی متغیر " توسعه ی کاندیدهای جانشین پروری " مشخص می شود گوپه " از سخنرانی ها برای توسعه کاندیدها استفاده می شود. " با ضریب فریدمن ۵/۲۳ دارای بیشترین شکاف، گوپه " از روش های مربی گری برای توسعه کاندیدها استفاده می شود. " با ضریب فریدمن ۵/۰۶ در رتبه دوم میزان شکاف و گوپه " از روش های بازی های مدیریتی برای توسعه کاندیدها استفاده می شود. " با ضریب فریدمن ۴/۸۸ در رتبه سوم میزان شکاف قرار دارند.

بخش سوم: رتبه بندی ضریب اهمیت گوپه ها بر اساس وضعیت مطلوب

در رتبه بندی میزان اهمیت گویه ها در متغیر "توسعه کاندیداهای جانشین پروری" مشخص می شود گویه "از روش های گردش شغلی برای توسعه کاندیدها استفاده می شود" با ضریب اهمیت ۴/۷۵ در رتبه اول، گویه "از روش های مطالعه موردی برای توسعه کاندیدها استفاده می شود" با ضریب اهمیت ۴/۶۷ در رتبه دوم و گویه "از روش های مربیگری برای توسعه کاندیدها استفاده می شود" با ضریب اهمیت ۴/۶۱ در رتبه سوم قرار دارد.

۴- سوال چهارم فرعی: آیا میان وضعیت موجود و مطلوب ارزیابی اثربخشی جانشین پروری در فرماندهی انتظامی استان سمنان تفاوت معناداری وجود دارد؟

بخش اول: بررسی وضعیت موجود و مطلوب

با توجه به مقدار آزمون ویلکاکسون که ۸/۵۷ و سطح معناداری که ۰/۰۰۰ می باشد می توان با اطمینان ۹۵ درصد بیان کرد میان وضعیت موجود و مطلوب ارزیابی اثربخشی جانشین پروری در فرماندهی انتظامی استان سمنان تفاوت معناداری وجود دارد و فرض H1 مورد قبول و H0 رد می شود میانگین وضعیت موجود ۲/۷۶ و میانگین وضعیت مطلوب ۳/۵۵ و همچنین میزان شکاف ۰/۷۹ می باشد.

بخش دوم: رتبه بندی شکاف گویه ها در وضعیت موجود و مطلوب

در بررسی متغیر "ارزیابی اثربخشی مدیریت جانشین پروری" مشخص می شود گویه "تعهد کاندیدها به پیاده سازی مدیریت جانشین پروری ارزیابی می شود." با ضریب فریدمن ۵/۶۳ دارای بیشترین شکاف، گویه "پیشرفت شغلی در سازمان بوسیله مدیریت جانشین پروری ارزیابی می شود." با ضریب فریدمن ۵/۰۹ در رتبه دوم میزان شکاف و گویه "کارکنان به باقی ماندن در سازمان برای سنجش اثربخشی سیستم مدیریت جانشین پروری ارزیابی می شود." با ضریب فریدمن ۴/۷۷ در رتبه سوم میزان شکاف قرار دارند.

بخش سوم: رتبه بندی ضریب اهمیت گویه ها بر اساس وضعیت مطلوب

در رتبه بندی میزان اهمیت گویه ها در متغیر "ارزیابی اثربخشی جانشین پروری" مشخص می شود گویه "پیشرفت شغلی در سازمان بوسیله مدیریت جانشین پروری ارزیابی می شود." با ضریب اهمیت ۴/۸۵ در رتبه اول، گویه "دانش مدیران انتخاب شده برای منصب های کلیدی (پس از جانشینی) ارزیابی می شود." با ضریب اهمیت ۴/۷۶ در رتبه دوم و گویه "عملکرد سازمانی برای تعیین اثربخشی کاندیدهای انتخاب شده برای منصب های کلیدی ارزیابی می شود" با ضریب اهمیت ۴/۷۵ در رتبه سوم قرار دارد.

نتیجه گیری

در بررسی فرضیه اصلی تحقیق تایید شد که در وضعیت موجود و مطلوب مدیریت جانشین پروری در فرماندهی نیروی انتظامی استان سمنان تفاوت معناداری وجود دارد.

این یافته ها نشان داد نتایج حاصله با نتایج تحقیق جلالی و علی محمدی (۱۳۹۴) مبنی بر آسیب شناسی برنامه های فعلی جانشین پروری در سازمان تامین اجتماعی استان سمنان و با نتایج عدلی و اثباتی (۱۳۹۲) با عنوان آسیب شناسی وضعیت نظام جانشین پروری در سازمان آموزش و پرورش و تحقیقات هادیزاده (۱۳۸۹) با عنوان برنامه ریزی جانشینی مدیریت در بخش دولتی ایران (مورد مطالعه وزارت نفت) که همگی بیان می دارند بین اجرای فعلی جانشین پروری در سازمان های مورد مطالعه با وضعیت مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد، همسو می باشد با این تفاوت که در هرسه تحقیق ذکر شده جامعه آماری با تحقیق حاضر متفاوت بوده ولی تحقیقات مورد اشاره براساس مدل کیم انجام شده است.

- بررسی فرضیه فرعی اول

فرضیه فرعی اول بیان می دارد بین وضعیت موجود و مطلوب تعیین خط مشی جانشین پروری در فرماندهی انتظامی استان سمنان تفاوت معناداری وجود دارد.

لذا یافته ها نشان داد نتایج به دست آمده با تحقیقات بیدمشکی (۱۳۹۳) با عنوان مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی که بیان می دارد میان وضعیت موجود و مطلوب جانشین پروری در همه ابعاد تفاوت معناداری وجود دارد و همچنین تحقیقات بیوکی و بختیاری (۱۳۹۵) با عنوان بررسی عوامل موثر بر اجرای جانشین پروری مدیران و فرماندهان ناجا که بیان می دارد دومین عامل موثر بر سامانه جانشین پروری ناجا، تعیین خط مشی و سیاست گذاری است، مطابقت دارد و همچنین با نتایج حاصله از پژوهش تیلور و مک گراو (۲۰۰۴) با عنوان مدیریت جانشین پروری در سازمان های استرالیایی که بر اساس نتایج حاصله بیان می دارد سطح بالای تعهد مدیران ارشد سازمان و حمایت آنان از مهمترین عوامل موثر بر موفقیت مدیریت جانشین پروری است، مطابقت دارد. در تمامی تحقیقات مورد اشاره بر میزان تاثیرگذاری تعیین خط مشی و تعهد مدیران ارشد بر اجرای صحیح برنامه جانشین پروری تاکید شده و آن را از موثرترین عوامل اجرای مطلوب مدیریت جانشین پروری دانسته اند.

نتیجه این تحقیق با تحقیق حاضر همخوانی دارد. بنابراین می توان گفت در واقع تعهد مدیران و کارکنان در مدیریت فرآیند تغییر نقش کلیدی دارد که این امر نشان می دهد که تعهد بالا بین مدیران و کارکنان موجب تغییرات صورت گرفته خواهد شد و همچنین موفقیت برنامه های جانشین پروری را تضمین خواهد کرد.

این بررسی نشان می دهد که بیشترین نقاط ضعف و آسیب موجود در مدیریت جانشین پروری فرماندهی انتظامی استان سمنان در بخش تعیین خط مشی به ترتیب در چهار حوزه ی ارزیابی موانع پیاده سازی مدیریت جانشین پروری، همکاری مدیران ارشد برای حل مشکلات موجود، شناسایی مشاغل کلیدی و انطباق مدیریت جانشین پروری با برنامه های استراتژیک سازمان می باشد.

– نتایج بررسی فرضیه فرعی دوم

فرضیه دوم بیان می دارد میان وضعیت موجود و مطلوب ارزیابی کاندیداهای جانشین پروری در فرماندهی انتظامی استان سمنان تفاوت معنا داری وجود دارد.

یافته های تحقیق نشان می دهد که نتایج به دست آمده با تحقیقات عدلی و اثباتی (۱۳۹۲) با عنوان آسیب شناسی وضعیت نظام جانشین پروری در سازمان آموزش و پرورش که بیان می دارد میان وضعیت موجود و مطلوب نظام برنامه ریزی جانشین پروری در تمامی ابعاد تفاوت معنا داری وجود دارد، مطابقت دارد و همچنین با تحقیقات بیدمشکی (۱۳۹۳) با عنوان مقایسه وضعیت موجود و مطلوب جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزشی عالی که بیان می دارد میان وضعیت جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در همه ابعاد متفاوت معناداری دارد، مطابقت دارد.

در تمامی تحقیقات انجام شده علیرغم تفاوت جامعه آماری، شرایط ارزیابی کاندیدها در نظام جانشین پروری را مطلوب ندانسته و بر وجود شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب تاکید دارند.

براساس مطالب یافته ها مشخص است که بیشترین آسیب و ضعف موجود در پیاده سازی مدیریت جانشین پروری فرماندهی انتظامی استان سمنان در مرحله ارزیابی کاندیدها، به ترتیب به چهار حوزه ی ۱- بررسی تاثیرگذاری تحصیلات کاندیدها ۲- بررسی تاثیرگذاری تجربیات شغلی کاندیدها ۳- ارزیابی تاثیرگذاری خصوصیات شخصی کاندیدها و ۴- ارزیابی عملکرد آنان برای انتخاب جانشین پروری عنوان شده است و در مرحله «شناسایی کاندیدها» بیشترین آسیب ها به ترتیب به چهار حوزه ی ۱- تدوین و تعیین دانش مورد نیاز، ۲- تدوین و تعیین رفتارهای شغلی مورد نیاز ۳- تدوین و تعیین شایستگی های مورد نیاز و ۴- تدوین و تعیین مهارتهای مورد نیاز کاندیدها برای انتخاب جانشین پروری عنوان شده است.

– نتایج بررسی فرضیه سوم

فرضیه سوم بیان می دارد میان وضعیت موجود و مطلوب توسعه کاندیداهای جانشین پروری در فرماندهی انتظامی استان سمنان تفاوت معناداری وجود دارد.

یافته های تحقیق نشان می دهد که نتایج به دست آمده با نتایج حاصل از تحقیق جلالی، علی محمدی(۱۳۹۴) با عنوان آسیب شناسی برنامه های فعلی جانشین پروری در سازمان تامین اجتماعی استان سمنان که بیان می دارد اجرای برنامه های فعلی توسعه کاندیداهای جانشین پروری در سازمان تامین اجتماعی استان سمنان با وضعیت مطلوب آن تفاوت معناداری دارد، مطابقت دارد و همچنین با تحقیقات عدلی و اثباتی(۱۳۹۲) با عنوان آسیب شناسی وضعیت نظام برنامه ریزی جانشین پروری در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران که بر اساس نتایج حاصله بیان می دارد میان وضعیت موجود و مطلوب توسعه کاندیداهای جانشین پروری در آموزش و پرورش شهر تهران تفاوت معناداری وجود دارد، مطابقت دارد.

با توجه به نتایج تحقیقات گذشته می توان عنوان کرد که در سازمان های مختلف اقدام چشمگیری در راستای توسعه کاندیداها صورت نگرفته است.

بر اساس یافته ها، مهمترین گویه ها به ترتیب، گویه «از روش گردش شغلی برای توسعه کاندیداها استفاده می شود» و گویه «از روش مطالعه موردی برای توسعه کاندیداها استفاده می شود.» ۴ ، گویه «از روش مربی گری برای توسعه کاندیداها استفاده می شود.» ، گویه «از سخنرانی ها برای توسعه کاندیداها استفاده می شود.» ، گویه «از روش های آموزشی ایفای نقش برای توسعه کاندیداها استفاده می شود.» ، گویه «از روش های بازی های مدیریتی برای توسعه کاندیداها استفاده می شود.» ، گویه «از روش های سمعی و بصری برای توسعه کاندیداها استفاده می شود.» و گویه «از روش های جانشینی موقت برای توسعه کاندیداها استفاده می شود.» در رتبه ی یکم تا هفتم قرار دارند.

مرحله توسعه کاندیداها به دو مولفه « روش های خارج از محیط کار» و « روش های ضمن خدمت» تقسیم شده و هر کدام با چهار شاخص مورد سنجش قرار گرفته است. از تلفیق نتایج حاصله از یافته های فوق می توان این گونه نتیجه گرفت که در اجرای مدیریت جانشین پروری در فرماندهی انتظامی استان سمنان بایستی توجه بیشتری بر انجام سخنرانی و تبیین اهمیت اجرای این برنامه برای کاندیداها معمول گردد و از طرفی با توجه به اهمیت روش های مطالعه موردی و گردش شغلی و مربی گری نیز تقویت شده و در توسعه کاندیداها از این روش ها بیشتر استفاده شود.

-نتایج بررسی فرضیه چهارم

فرضیه چهارم بیان می دارد میان وضعیت موجود و مطلوب ارزیابی اثربخشی جانشین پروری در فرماندهی انتظامی استان سمنان تفاوت معناداری وجود دارد

یافته های تحقیق نشان می دهد که نتایج به دست آمده با نتایج حاصل از تحقیق هادیزاده (۱۳۸۹) با عنوان برنامه ریزی جانشینی مدیریت در بخش دولتی ایران (مورد مطالعه وزارت نفت) و بیدمشکی (۱۳۹۳) با عنوان مقایسه وضعیت موجود و مطلوب جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزشی عالی که بیان می دارد میان وضعیت جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در همه ابعاد متفاوت معناداری دارد، مطابقت دارد و همچنین با تحقیق بیوکی و بختیاری (۱۳۹۵) با عنوان بررسی عوامل موثر بر اجرای جانشین پروری مدیران و فرماندهان ناجا که بر اساس نتایج حاصله، ارزیابی سامانه را به عنوان یکی از عوامل موثر بر مدیریت جانشین پروری معرفی می نماید، مطابقت دارد.

نتایج حاصله بیانگر آن است که علیرغم اهمیت ارزیابی مدیریت جانشین پروری برای اجرای صحیح آن و مشخص شدن این موضوع براساس نتایج حاصل از تحقیقات گذشته، تاکنون اقدام حایز اهمیتی برای ارزیابی این مدیریت انجام نشده است.

این بررسی نشان می دهد که بیشترین نقاط ضعف اجرای مدیریت جانشین پروری در مرحله ارزیابی اثربخشی مدیریت جانشین پروری، در بخش اجرایی نمودن سه مولفه ی ارزیابی تعهد کاندیداها به پیاده سازی مدیریت جانشین پروری و ارزیابی پیشرفت شغلی در سازمان و ارزیابی تمایل کارکنان به باقی ماندن در سازمان می باشد.

بنابراین پاسخگویان معتقدند ارزیابی پیشرفت شغلی در سازمان، مهمترین اقدام در این مرحله است ولی در وضعیت موجود به خوبی پیاده سازی و اجرا نمی شود. همچنین بررسی دانش مدیران انتخاب شده نیز یکی دیگر از عوامل مهم اجرای اثربخش مدیریت جانشین پروری است که نسبت به سایر شاخص ها در وضعیت موجود از شرایط بهتری برخوردار می باشد. ارزیابی عملکرد سازمانی نیز از جمله عوامل مهم است که در وضعیت موجود نسبت به سایر مولفه ها از شرایط بهتری برخوردار است ولی در مجموع تا وضعیت مطلوب فاصله معناداری دارد.

پیشنهادها

۱- مدیران ارشد سازمان با برگزاری کمیسیون های تخصصی در فواصل زمانی مشخص نسبت به بررسی موانع و مشکلات موجود در فرآیند اجرای مدیریت جانشین پروری اقدام نمایند و این کمیسیون ها در رده های استانی نیز برگزار گردد.

۲- موانع و مشکلات احصاء شده در اجرای مدیریت جانشین پروری مورد بررسی قرار گرفته و بر طرف شود و در صورت نیاز به دخالت مقام مافوق، مراتب به کمیسیون های بالاتر ارجاع شود.

۳- نظر به اهمیت انطباق مدیریت جانشین پروری با برنامه های راهبردی سازمان پیشنهاد می گردد مدیریت جانشین پروری به عنوان یکی از اولویت های ابلاغی فراجا در سال های آتی منظور گردد تا روند اجرای این برنامه با سرعت بیشتری ادامه یابد.

الف : پیشنهاد های مربوط به فرضیه دوم (ارزیابی کاندیداها)

۱- خصوصیات شخصیتی مورد نیاز برای تصدی مشاغل کلیدی توسط کارشناسان مربوطه احصاء شده و بر اساس آن دانشگاه علوم انتظامی قبل از تعیین رسته برای افسران نسبت به انجام تست های روانشناسی و ارائه مشاوره در این خصوص اقدام نماید.

۲- مهارت های مورد نیاز برای تصدی مشاغل شناسایی و احصاء شده و در مرحله ارزیابی کاندیداها نسبت به انطباق آن با تجربیات و عملکرد افراد در سال های گذشته اقدام شود.

۳- برای ارزیابی کاندیداها بر اساس شایستگی های فردی مورد نیاز برای تصدی مشاغل مورد نظر ، نمره کسب شده در ارزیابی های سالیانه (در حوزه های مختلف از جمله فردی- سازمانی- اجتماعی و ...) به مدت حداقل پنج سال مورد بررسی قرار گیرد.

ب : پیشنهاد های مربوط به فرضیه سوم (توسعه کاندیداها)

۱- پیشنهاد می گردد برای توسعه کاندیداها از روش سخنرانی استفاده شود. برگزاری جلسات سخنرانی موجب روشنگری کاندیداها، تبیین اهداف سازمان ، ضرورت اجرای مدیریت جانشین پروری و تاثیر آن بر آینده سازمان و افراد خواهد شد.

۲- پیشنهاد می گردد با استفاده از روش مربی گری برای کاهش شکاف بین آموزش های تئوری (که از طریق برگزاری جلسات سخنرانی و برگزاری کلاس و ... انجام می شود) و آموزش های عملی (که فرد در محیط کار آن را فرا می گیرد) اقدام شود.

۳- استفاده از بازی های مدیریتی موجب می گردد تا افراد خود را در موقعیت های واقعی قرار داده و با یک تجربه عملی ، آمادگی لازم برای احراز مشاغل کلیدی را احراز نمایند لذا پیشنهاد می گردد بازی های مدیریتی در برنامه ریزی دوره هایی که معمولاً به منظور جانشین پروری تدوین و اجرا می گردند (مثل دوره همتاپروری و دوره دافوس) لحاظ و اجرا گردد.

۴- روش جانشینی موقت برای توسعه کاندیداها بسیار ضروری است. استفاده از این روش می تواند از هدر رفت منابع سازمانی به دلیل توسعه نامتناسب افراد جلوگیری نماید. در این خصوص پیشنهاد می گردد کاندیداها قبل از تصدی مشاغل کلیدی دوره ای را با عنوان سرپرست آن مشاغل طی نمایند.

پ: پیشنهادهای مربوط به فرضیه چهارم (ارزیابی اثربخشی مدیریت جانشین پروری)

۱- از آنجایی که کاندیداهای جانشین پروری به منظور تصدی مناصب مدیریتی سازمان مورد ارزیابی و توسعه قرار گرفته اند ، عملکرد آنان در آینده تاثیر بسزایی در پیشرفت سازمان و نیل بسوی اهداف سازمانی خواهند داشت پیشنهاد می گردد به منظور ارزیابی دقیق عملکرد کاندیداهای جانشین پروری، در ارزیابی های سالانه کارکنان ، بازبینه ای مخصوصی برای کاندیداهای جانشین پروری تدوین گردد و ارزیابی کاندیداهای جانشین پروری بر اساس بازبینه ی مربوطه انجام شود. اخذ نمرات بر اساس این بازبینه موجب سنجش میزان تعهد عملی کاندیداها به مدیریت جانشین پروری خواهد شد.

۲- تعیین مسیر پیشرفت شغلی برای کاندیداهای جانشین پروری ضروری است و این امر موجب ایجاد انگیزه در کاندیداها و تلاش بیشتر آنان برای کسب تجارب و مهارت های مورد نیاز خواهد شد. لذا پیشنهاد می گردد پیشرفت شغلی کاندیداها بر اساس مراحل طی شده در مدیریت جانشین پروری بوده و افراد در مناصبی بکارگیری شوند که توسعه آنان برای تصدی همان مناصب انجام شده باشد و این موضوع توسط بازرسی ها مورد ارزیابی قرار گیرد.

۳- پیشنهاد می گردد عملکرد فردی کاندیداهای انتخاب شده برای تصدی مناصب کلیدی بایستی بصورت مستمر مورد ارزیابی قرار گیرد و با ارزیابی عملکرد کاندیداها نسبت به بررسی نقاط ضعف و قوت مدیریت جانشین پروری اقدام شود.

منابع:

پور صادق، ناصر؛ پیری، شهریار؛ خاتمی، بهزاد (۱۳۹۲) « بررسی عوامل مؤثر بر اجرای موفق برنامه جانشین پروری مدیران؛ مطالعه موردی» فصلنامه علمی- ترویجی مطالعات منابع انسانی، سال دوم، شماره هفتم

جهانبازی، افشین و مومنی ، منصور (۱۳۸۶) «طراحی مدل تصمیم گیری چند شاخصه فازی برای انتخاب مدیران» فصلنامه دانشور رفتار سال ۱۴ شماره ۲۶

سلیمی، سونا (۱۳۹۵) "آسیب شناسی آمادگی دانشگاه علوم پزشکی بابل جهت اجرای موفق برنامه های جانشین پروری" اولین کنفرانس ملی تحول و نوآوری سازمانی با رویکرد اقتصاد مقاومتی، مشهد، دانشگاه علوم پزشکی مشهد، https://www.civlica.com/Paper-CONFODI01_067.html

علی محمدی، مهدی و جلالی، محمدمهدی (۱۳۹۴) «آسیب شناسی برنامه های فعلی جانشین پروری در سازمان تامین اجتماعی استان سمنان» پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود

فالمر، رابرت، کانگر، جی ، (1387). استعداد یابی و جانشین پروری (رویکردها و روش های پرورش مدیر در شرکت های پیشرو جهان)، ترجمه : بهزاد، ابوالعلائی، تهران : نشر سرآمد، چاپ اول

رضاییان، علی(۱۳۸۳) "اصول مدیریت" انتشارات سمت

گای، ماتیو و سیمز، دوریس ترجمه جزئی، نسرين(۱۳۸۸) «توسعه استعدادهای آتی راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه ریزی جانشین پروری» چاپ اول انتشارات سرآمد

موسوی بیوکی ، سید حمید و بختیاری ، حسن (۱۳۹۵) «بررسی عوامل مؤثر بر اجرای جانشین پروری مدیران و فرماندهان ناجا» ، فصلنامه علمی ترویجی نظارت و بازرسی دوره ۱۳۹۵، شماره ۳۸ زمستان ۱۳۹۵

هادی زاده مقدم- اکرم، سلطانی-فرزانه (۱۳۹۰)، تبیین مؤلفه های پیاده سازی مدیریت جانشین پروری در سازمان، (مطالعه موردی: حوزه های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت های تابعه مستقر در تهران)،

فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم ، شماره ۱۰

Kim, Y. (2006), "Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U.S. affiliates of foreign multinational companies", For PhD Degree, The Pennsylvania State University.

Romejko, M.A. (2008), "Key characteristics of succession planning program at a government research center", A dissertation for the degree of doctor of education in organizational leadership, United State, Pepperdine University.

Rothwell, W. J, (2005) Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. (3rd ed.). New York, American Management Association