

## شناسایی مؤلفه‌ها و الگوهای شایسته‌گزینی برای بهینه‌سازی مدل جانشین‌پروری کارکنان

دکتر غلامرضا بردبار\*

دکتر اوژن کریمی\*\*

ناصر زارع\*\*\*

امیررضا کنجکاو منفرد\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۰/۰۹/۲۰

تاریخ پذیرش: ۹۰/۱۲/۱۵

### چکیده

سازمان‌های امروزی باید برای مدیریت استعداد‌های فعلی و آتی خود و به‌منظور پرورش افراد مناسب برای پرکردن جایگاه‌های کلیدی، برنامه‌های جانشین‌پروری را جاری سازند. در این راستا، می‌توان با استفاده از مدل شایستگی، استعداد‌های انسانی را شناسایی و برنامه‌های آموزشی مناسب را برای پرورش آن‌ها فراهم نمود. هدف این مقاله شناسایی و بهینه‌سازی الگوی شایستگی در یکی از شرکت‌های فولاد آلیاژی است. در این پژوهش، پس از مطالعه‌ی مبانی نظری و پیشینه‌ی تحقیق، الگوهای شایستگی شناسایی شد و رتبه‌بندی الگوها با استفاده از آزمون فریدمن صورت گرفت. این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی و تحلیلی پیمایشی بوده و اطلاعات مورد نیاز، از طریق مطالعه‌ی ادبیات موجود، پرسش‌نامه، مصاحبه‌های ساختاریافته و نشست‌های متعدد با خبرگان جمع‌آوری شده است. نتایج و یافته‌های این آزمون نشان داد که تحصیلات، تعهد سازمانی و نگرش مثبت، به‌ترتیب در رتبه‌های برتر قرار گرفتند. در پایان، موانع فراروی اجرای طرح جانشین‌پروری در شرکت فولاد آلیاژی شناسایی و راه‌کارهای مقابله با آن نیز ارائه شده است.

**کلیدواژه‌ها:** جانشین‌پروری؛ الگوهای شایستگی؛ شایسته‌گزینی.

gbordbar@yazduni.ac.ir

\*. استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه یزد؛

ozhankarimi@yahoo.com

\*\* استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور تهران؛

naserzare@yahoo.com

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت اجرایی یک شرکت فولاد آلیاژی؛

\*\*\*\* نویسنده‌ی مسؤول: دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی - گرایش بازاریابی، دانشگاه اصفهان؛

monfared\_55@yahoo.com

## مقدمه

با توجه به رویارویی سازمان‌ها با اقتصاد جهانی و شرایط پویایی آینده، این سازمان‌ها نیازمند مدیرانی با مجموعه‌ی پیچیده‌تری از مهارت خواهند شد. بنابراین، این سازمان‌ها سعی در ایجاد رویکردی یادگیرنده و دانش‌آفرین دارند تا از این طریق مدیران آینده، به مراتب تواناتر، مستعدتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی شوند.

از سوی دیگر، علاوه بر نیاز سازمان‌ها به تعداد بیش‌تری از مدیران و رهبران و در نظر گرفتن ضرورت ورود افکار و اندیشه‌های جدید مدیریتی به سازمان (از طریق جذب و به‌کارگیری مدیرانی از بیرون سازمان) سازمان‌های موفق به میزان قابل توجهی به درون‌زایی تأکید دارند و می‌کوشند با شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریتی درون سازمان، از تأمین نیازهای آتی خود به مدیران شایسته و اثربخش مطمئن شوند. سازمان‌های پیشرو و متعالی، بنا به نیازهای یادشده و به‌منظور استعدادیابی و جانشین‌پروری، به طراحی و اجرای برنامه‌های منظم، جدی و مستمر می‌پردازند. مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، فقط به موقعیت‌های مدیریتی یا کارکنان شاغل در این موقعیت‌ها محدود نمی‌شود. در واقع، فرایند مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مؤثر، ممکن است حتی نیاز برای ذخایر مهم، شامل کارکنان کلیدی در طبقات شغلی تخصصی، فنی، فروش، دفتری و تولید را شناسایی و برآورد کند (راشول<sup>۱</sup>، ۱۳۸۴). به بیانی دقیق‌تر، مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، به مفهوم اطمینان از تداوم رهبری در مشاغل کلیدی و محافظت از سرمایه‌های فکری و علمی در درون سازمان است این نظام، از طریق فرایند مدیریت استعدادها انجام می‌شود، به‌طوری‌که توسط آن می‌توان با استفاده از مدل شایستگی، استعدادهای انسانی را شناسایی نمود و با ایجاد فضایی مناسب برای اجرای برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی، به تدریج زمینه‌های مساعد را برای بالا بردن کارکنان و به‌عهده گرفتن موقعیت‌های کلیدی در سال‌های آینده توسط آنان فراهم آورد. در واقع، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فرایند تصمیم‌گیری در نحوه‌ی پُر کردن خلأهای مشاغل کلیدی سازمان می‌باشد. در این کار نیروهای موجود براساس معیارهای شایستگی مشاغل، مورد ارزش‌یابی قرار گرفته و نامزدها می‌توانند با توجه به نیازهای آتی شناسایی شوند (دری، ۱۳۷۵: ۸۶). بنابراین، تدوین الگویی مناسب برای شناسایی موقعیت‌های

1. Rothwell, William J.

کلیدی و گزینش نامزدهای مناسب و اجرای برنامه‌های پرورش برای احراز شرایط ارتقا در کاندیداها، یکی از بهترین گزینه‌های سازمان‌ها برای پُر کردن موقعیت‌های کلیدی به‌شمار می‌رود. اکنون، با توجه به این‌که وضعیت موجود در شرکت مورد مطالعه یزد در خصوص بالابردن کارکنان شفاف نبوده و به‌صورت سنتی عمل می‌شود و هم‌چنین با توجه به وضعیت جذب نیروی انسانی، ضرورت استفاده از یک مدل علمی برای جانشینی نیروی انسانی و هم‌چنین بالابردن آن‌ها الزامی است. لذا، در این پژوهش تلاش شده است تا در راستای بهینه‌سازی مدل جانشین‌پروری، به شناسایی و بررسی الگوهای شایستگی در این شرکت پرداخته شود.

## مبانی نظری تحقیق

### مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

بسیاری از سازمان‌هایی که در مسیر زوال و نابودی قرار دارند، برای تأمین نیازهای آینده‌ی خود به مدیران، برنامه‌ای ندارند و امور را به‌دست حادثه و زمان می‌سپارند و در رویارویی با مسائل، به‌صورتی واکنش عمل می‌کنند؛ ولی سازمان‌هایی که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند، برنامه‌ریزی‌های خود را بر شناسایی و پرورش استعداد‌های مدیریتی درون‌سازمانی (در ابتدا) و برون‌سازمانی متکی می‌کنند (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۶).

مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، کوششی سنجیده و سامان‌مند است که یک سازمان برای اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت‌های کلیدی، نگره‌داری و پرورش سرمایه‌های فکری و عملی برای پیشرفت و تشویق افراد به ارتقا انجام می‌دهد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری سامان‌مند وقتی مطرح می‌شود که یک سازمان، روش‌های ویژه‌ای را برای شناسایی، پرورش و حفظ و نگره‌داری افراد متعهد در درازمدت تهیه کند (راثول ویلیام جی، ۱۹۹۴). به بیانی ساده‌تر، مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان مناسب را برای تصدی مشاغل شایسته‌ی آنان و در زمان مناسب در اختیار خواهد داشت (هیلس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را می‌توان تلاشی به‌منظور طرح‌ریزی برنامه‌ای برای تعداد متناسب و شایسته‌ای از

1. Hills

مدیران و کارمندان با مهارت‌های کلیدی دانست؛ به نحوی که آنان در زمان بازنشستگی، فوت، بیماری یا ارتقای دیگر کارمندان و حتی موقعیت‌های جدیدی که در برنامه‌های آینده‌ی سازمان به وجود می‌آیند، جانشینان مناسبی باشند (سام‌بروک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). گروه مشاوره‌ی هاگبرگ<sup>۲</sup>، برنامه‌ی جانشین‌پروری را چنین تعریف می‌کند: «فرایند پویا و مستمری که نیازهای رهبری و مدیریتی را برای وظایف راهبردی آینده‌ی سازمان، شناسایی، تعیین و توسعه می‌بخشد.»<sup>۳</sup>

سازمان‌های دهه‌های پیشین، برنامه‌ی جانشین‌پروری را تنها برای مشاغل به‌خصوصی به کار می‌گرفتند؛ اما با گذشت زمان، سازمان‌های پیشرو سعی در به‌کارگیری مفهومی وسیع‌تر تحت عنوان مدیریت جانشین‌پروری نمودند. در واقع، در مدیریت جانشین‌پروری، همین در نظر گرفتن تغییرات سریع محیطی، به جای یک برنامه‌ی جایگزینی ساده بر تشکیل و به‌روزرسانی خزانه‌ی استعداد به‌صورت پویا و مستمر تأکید می‌گردد (بیهام<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸).

به‌طور کلی، به‌منظور تأمین نیاز سازمان‌ها به نیروی انسانی متخصص، سه رویکرد وجود دارد:

۱. تأمین نیروی انسانی برنامه‌ریزی نشود و امور به‌دست حادثه یا مرور زمان سپرده شود.
۲. نیازهای سازمان از خارج سازمان تأمین شود که شامل افراد غیرشاغل و کارکنان سازمان‌های دیگر است.

۳. نیازهای سازمان از داخل سازمان تأمین شود؛ به‌صورتی که استعدادهای داخلی سازمان شناسایی شده و پرورش یابند.

همان‌طور که استنباط می‌شود، سومین رویکرد، روحیه‌ها را بهبود می‌بخشد؛ استعدادهای را در سازمان حفظ می‌کند؛ به توانمندسازی کارکنان می‌انجامد و به تقویت و تثبیت فرهنگ سازمان منجر می‌شود (رابینسون<sup>۵</sup>، ۱۳۸۵).  
محققان و نظریه‌پردازان مختلف - و به تبع آن سازمان‌های متعالی - در خصوص مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی تحقیقات وسیع و تجربیات زیادی را به کار گرفته‌اند. برای مثال، شرکت

1. Sambrook  
2. Hagberg  
3. <http://www.succession-planning.com/key-lesson>  
4. Byham  
5. Rabinson

سونو کو<sup>۱</sup> که از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان محصولات بسته‌بندی برای صنایع و محصولات مصرفی در جهان می‌باشد، معتقد است، شش مرحله‌ی کلیدی وجود دارد که یک شرکت باید براساس آن‌ها به طراحی و تدوین یک سیستم برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پردازد.

۱. جلب حمایت، مشارکت و همراهی مدیران ارشد
۲. تدوین مدل شایستگی کلی و محوری و مدل شایستگی مدیریتی
۳. به‌دست آوردن اطلاعات از کارکنان و مدیران (شناسایی استعدادها)
۴. کسب اطلاعات (ورودی) از سطوح مختلف مدیران درخصوص افراد مستقر تحت سرپرستی آن مدیر

۵. استفاده از اطلاعات فرایند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، برای اتخاذ تصمیمات (تکمیل نمودن یک پست بلا تصدی)

۶. مربوط ساختن فرایند جانشین‌پروری با راهبرد سازمان (این سامانه باید بر پست و کارکنان کلیدی که با موفقیت سازمان رابطه‌ای تنگاتنگ دارند متمرکز باشد. به بیانی دیگر، سامانه‌ی یادشده باید بر موقعیت‌های کلیدی و افراد کلیدی حساس باشد).

علاوه بر این، دو نفر از صاحب‌نظران معروف در این حوزه، گام‌های یک برنامه‌ریزی جانشینی موفق را چنین برشمرده‌اند (فالمر و کانگر، ۲۰۰۴).

۱. ایجاد تعهد مدیریتی
  ۲. شناسایی موقعیت‌های کلیدی
  ۳. تبیین و تدوین مدل شایستگی
  ۴. شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه‌ی استعدادها
  ۵. اتصال برنامه‌های پرورش مدیران به سامانه‌ی مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی
  ۶. ردیابی و پی‌گیری برنامه‌های جانشینی
- ضمناً، شرکت کامپیوتری Dell<sup>۲</sup> نیز مراحل زیر را به‌منظور برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ارائه داده است:

1. Sonoco

۱. شرکت کامپیوتری Dell یکی از برترین تولیدکنندگان کامپیوتر شخصی و از نخستین عرضه‌کنندگان فن‌آوری اینترنت است.

۱. مرور و ارزیابی و تشخیص نیازهای سازمان به مدیر در سطوح مختلف
  ۲. تدوین مدل شایستگی پایه و تکمیلی
  ۳. مرور و ارزیابی استعداد‌های مدیریتی موجود در سازمان به لحاظ کمی و کیفی
  ۴. شناسایی و تشخیص شکاف بین استعداد‌های موجود با نیازهای آتی
  ۵. طراحی و تدوین برنامه‌های لازم برای کاهش (یا از بین بردن) این شکاف
  ۶. ارزیابی کارکنان مستعد و داوطلب توسط مدیران ارشد و ارائه‌ی گزارش‌های هر بخش یا واحد به جلسات ویژه‌ی دفتر مستمر آن
  ۷. پرورش، جابه‌جایی و بالا بردن مستمر افراد مستعد؛ ارزیابی همیشگی اثربخشی فرایند و تلاش برای بهینه‌سازی دایمی آن
- برابر الگوهای یادشده، تدوین و تبیین مدل شایستگی، یکی از گام‌های ضروری و جدایی‌ناپذیر مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در اغلب سازمان‌ها است که در مورد آن بحث خواهد شد.

## شایستگی<sup>۱</sup>

پژوهشگران بر این باورند که رویکرد شایستگی، رویکردی جدید در مدیریت منابع انسانی نیست و رومی‌ها، در تلاش برای دستیابی به صفات جزئی و تفصیلی سرباز خوب، از آن بهره می‌گرفتند. در هر حال، روش‌شناسی مبتنی بر شایستگی - به شکل مدون و امروزی - به‌وسیله‌ی شرکت هی - مکیبر که مؤسس آن دیوید مک کلند روان‌شناس برجسته‌ی دانشگاه هاروارد بود، در اواخر دهه‌ی ۱۹۶۰ و اوایل دهه‌ی ۱۹۷۰ ارائه شد (مرکز آموزش ایران خودرو، ۱۳۸۵). شایستگی، به رفتارهای قابل بروزی اشاره دارد که بر پایه‌ی دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های فردی شکل می‌گیرند و یک فرد برای انجام موفقیت‌آمیز نقش خود باید از آن‌ها برخوردار باشد (فالمر و کانگر، ۱۳۸۷). بویاتزیس<sup>۲</sup> (۱۹۸۲) مدعی است عملکرد مؤثر مشاغل مدیریتی، تابع ویژگی‌های شخصی است و این ویژگی‌ها را به‌عنوان شایستگی تعریف می‌کند.

1. Competency  
2. Boyatzis

هم‌چنین، شایستگی را می‌توان به‌عنوان نتیجه‌ی به‌کاربردن دانش و مهارت به‌طور مناسب تعریف کرد. به‌عبارتی دیگر، شایستگی، مهارت، دانش. بعد از مقاله‌ی مهم لاولر (۱۹۹۴)، اهمیت شایستگی در سازمان‌ها بسیار گسترش یافت. وی، سیر تحولی سازمان‌ها، از سازمان‌های براساس تحلیل شغل، به سازمان‌های براساس شایستگی را بررسی کرد؛ به‌گونه‌ای که امروزه تعداد وسیعی از سازمان‌ها، روش‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی<sup>۱</sup> را به‌کار می‌برند. با وجود کاربرد آن به روش‌های متفاوت، به‌نظر می‌رسد شایستگی‌ها از لحاظ مفهومی، نیاز به تفسیر و توضیح دارند. به‌عبارت دیگر، شایستگی، ترکیبی از مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های مورد نیاز برای انجام یک نقش به‌گونه‌ای اثربخش است. در این تعریف، مؤلفه‌ی نگرش‌ها به‌جای توانایی‌ها آمده است. فرهنگ آکسفورد (۲۰۰۳)، شایستگی را به‌عنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام یک وظیفه تعریف می‌کند. شایستگی، مجموعه‌ای از دانش، مهارت و توانایی‌ها در یک شغل خاص است که به شخص اجازه می‌دهد به موفقیت در انجام وظایف دست یابد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، این تعریف مؤلفه‌ی توانایی را نیز به مؤلفه‌های شایستگی افزوده است.

بویاتزیس (۱۹۸۲)، معتقد بود که تست هوش، نمرات، رتبه و رویکردهای تحلیلی مشاغل سنتی در گزینش کارکنان - به‌منظور پیش‌بینی عملکرد مشاغل - نادیده گرفته شده است، مک‌کللند، هم‌چنین تست‌های مربوط به شایستگی را پیشنهاد می‌کند، اگر چه این پیشنهادها در کاربرد و روان‌شناسی سازمانی بحث برانگیزند. شایستگی، مشتمل بر خصوصیات دربرگیرنده‌ی یک فرد است که وی را برای عملکرد بالاتر در شغل، نقش یا موقعیتی که به وی داده شده است، توانا می‌سازد. مدل «کوه یخ» که در شکل (۱) نشان داده شده است، سطوح مختلف شایستگی را نشان می‌دهد. شایستگی‌های مدیریتی، شبیه کوه یخی هستند که بخش اعظم آن در زیر آب قرار دارد و بخش کوچکی از آن به‌مثابه مهارت و دانش در قله‌ی آن قرار گرفته و سر از آب برآورده‌اند. عناصر در برگیرنده‌ی شایستگی‌ها، کم‌تر قابل مشاهده هستند؛ اما به‌طور گسترده رفتار ظاهری را کنترل و هدایت می‌کنند. نقش اجتماعی و خویش‌شناسی در سطحی از آگاهی فرد وجود دارند؛ لکن صفات اختصاصی و انگیزه‌ها که در سطح زیرین کوه یخ هستند که در آب قرار دارد و در اعماق وجود فرد جا گرفته‌اند.



شکل ۱. مدل کوه یخ شایستگی‌های مدیریتی

### الگوهای شایستگی

الگوی شایستگی، توانایی انجام فعالیت‌ها در محدوده‌ی شغل براساس استانداردها تعریف شده است. در واقع، الگوی شایستگی عبارت است از یک الگوی قابل اندازه‌گیری توانایی‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای انجام فعالیت‌های کاری به صورت موفقیت‌آمیز. هدف از تدوین مدل شایستگی در هر سازمان، ارایه‌ی الگویی برای یک پارچه‌سازی عملکرد سامانه‌ی منابع انسانی است؛ به گونه‌ای که منجر به عملکرد مؤثر و موفقیت سازمانی شود (دهقانان، ۱۳۸۶). مدل شایستگی عبارت است از مجموعه‌ای سامان‌مند از شایستگی‌ها در یک نقش یا مجموعه‌ای از نقش‌های مشابه که موجب می‌شود افراد در ایفای آن نقش‌ها موفق شوند. مدل شایستگی، سرمشق و الگوی رفتارهای موفقیت‌آمیز برای سایرین است و به نقش‌ها هویت حرفه‌ای می‌بخشد. یک مدل شایستگی، معمولاً دارای دسته‌هایی از شایستگی‌ها در قالب حوزه‌ها، واحدها و اجزای شایستگی‌ها



است. در فرایند الگوسازی، شایستگی‌های مورد نیاز موفقیت با هم ترکیب شده، الگوی شایستگی را به وجود می‌آورند. الگو و معماری شایستگی، ساختاری برای شرح شغل و مقیاسی برای ارزیابی عملکرد عرضه می‌دارد و موجب می‌شود سازمان‌ها به‌هنگام ارزیابی افراد و توانایی‌های مورد نیاز آتی، به یک زبان سخن بگویند. از سوی دیگر، سازمان‌ها با مقایسه‌ی شایستگی افراد با شایستگی‌های مورد نیاز برای شغل، به سهولت خواهند توانست سطح مهارت شایستگی‌های افراد را بسنجند.

### انواع الگوهای شایستگی

در دهه‌ی گذشته، الگوها و چارچوب‌های متعددی درخصوص سنجش شایستگی‌ها مطرح شده است، این الگوها از نظر اطلاعاتی که گردآوری می‌کنند غالباً با هم تفاوت دارند. برخی از الگوها به توانایی‌های ژنریک و ویژگی‌های کیفی اشخاص تأکید دارند؛ درحالی‌که گروه دیگری از الگوها بر مهارت‌های فنی ویژه‌ی شغل متمرکزند در برخی از الگوها هم تلاش شده است تا با در نظر گرفتن سه عامل نقش‌های شغلی، رفتارهای شغلی و دانش - مهارت - توانایی<sup>۱</sup>، ترکیبی از شایستگی‌های فردی و زمینه‌های شایستگی شغلی در رویکردی جامع ارائه شود (دهقانان، ۱۳۸۶). امروزه، الگوها و چارچوب‌های متعددی برای شایستگی وجود دارد؛ ولی می‌توان گفت که بیش‌تر آن‌ها تا حدودی مبتنی بر این مواردند:

الف- خوشه‌ی دانش - مهارت‌ها - توانایی، انگیزش، باورها، ارزش‌ها و رغبت‌ها  
ب- مربوط با بخش مهم شغل ج- مربوط با عملکرد برتر یا اثر بخشی د- مربوط با استانداردهای قابل مشاهده و قابل سنجش ه- مربوط با جهت‌گیری راهبردی و- قابل بهینه‌سازی از طریق آموزش و پرورش.

بویاتزیس<sup>۲</sup> براساس کارها و نتایج مک‌کلند تحقیقات خود را آغاز کرد. وی در سال ۱۹۸۱ به مطالعه‌ی اطلاعات اساسی و مهم چندین تحقیق قابل توجه پرداخت و این داده‌ها را که شامل مدیران و صلاحیت‌های تعریف‌شده‌ی آن‌ها بود، برای شناسایی مدیران برتر و عالی سازمان‌ها

1. Knowledge-Skill-Ability, Other Characteristic  
2. Boyatzis

دوباره تجزیه و تحلیل نمود. از نظر بویاتزیس، صلاحیت عبارت است از: «سلسله‌ای از ویژگی‌های بارز فردی که می‌تواند علایمی از خویش‌بینی و نقش‌های اجتماعی باشد و به عبارتی، ظرفی است از علم که هر کس به‌شخصه از آن بهره می‌برد.» (بویاتزیس، ۱۹۸۲). با توجه به تعریفی که بویاتزیس از صلاحیت ارائه داده است، مشخص می‌شود که تأکید وی بر فرد در داخل شغل است و نه خود شغل به‌تنهایی. مدل صلاحیتی او، جنبه‌های آگاهانه، ناآگاهانه و رفتاری شایستگی‌های هر شخص را در شغلش دربر می‌گیرد.

مک کلند و بویاتزیس مدل کلی مدیریتی را که در جدول (۱) آمده است، بسط و گسترش دادند و به این نتیجه رسیدند که «مدیران عالی از هر سطح و نوعی که باشند در مقطعی از صلاحیت‌ها با یکدیگر مشترک بوده و نیز این مدیران یکدیگر را بیش‌تر از زیردستان‌شان دوست دارند.»

جدول ۱. مدل عمومی مدیریتی اسپنسر

درجه‌ی اهمیت	شایستگی
*****	نفوذ و تأثیر
*****	کارمداری
****	کار تیمی و گروهی
****	تفکر تحلیل‌گرانه
****	خلاقیت
***	رشد و پیشرفت دیگران
**	اعتماد به نفس
**	هدایت / قطعیت
**	جست‌وجوی اطلاعات
**	رهبری تیمی
**	تفکر مفهومی
هوشیاری سازمانی و برقراری ارتباط مهارت‌ها و دانش خاص	نیازمندی‌های پایه‌ای و اساسی

\* نشان‌دهنده‌ی میزان اهمیت هر شایستگی است.

شرودر<sup>۱</sup> در کنار پی‌گیری تحقیقات بویاتزیس بر روی ارتباط میان شایستگی‌های فردی و زمینه‌ی کاری و محیط سازمانی که بعدها توسعه یافت، به تحقیق و بررسی پرداخت. شرودر، میان

1. Schreuder

محیط بیرونی و محیط درونی تفاوت گذاشت و شایستگی‌ها را در سه گروه دسته‌بندی کرد که عبارتند از:

- شایستگی‌های کلی (شخصیت افراد)

- شایستگی‌ها، دانش‌ها و مهارت‌های اساسی که برای شکل‌گیری مشاغل یا فعالیت‌های مدیریتی ضروری هستند.

- شایستگی‌های عملکردی برتر، مؤلفه‌هایی از رفتار مدیریتی را در سازمان به وجود می‌آورند. بر این اساس، شایستگی‌ها این‌گونه تعریف می‌شوند: «شایستگی‌های عملکردی برتر، عبارتند از: مجموعه‌ای پایدار از رفتار که عملکرد گروهی، برتری را در محیط‌های سازمانی پیچیده به وجود می‌آورد». این تعریف، بر مبنای تعریف بویاتزیس شکل گرفته است؛ با این تفاوت که این تعریف بر اوضاع و شرایط محیطی و رابطه‌ی شایستگی‌های فردی در عملکرد گروهی، بیش‌تر تأکید دارد. با توجه به این تعریف، مشخص می‌شود که شرودر درصدد است تا دیدگاهی متفاوت در مورد شایستگی‌ها و معیارهای عملکرد ارائه دهد. وی در تلاش است تا مدلی متفاوت با آنچه مک‌کلند و بویاتزیس ارائه داده‌اند، پی‌ریزی کند.

شرودر، در مدل خود، ۱۱ شایستگی «عملکرد عالی» را شناسایی و معرفی کرده است (جدول ۲). وی تأکید می‌کند که تمام مدیران عالی، همه‌ی این ۱۱ عامل را نیاز ندارند؛ ولی یک گروه یا یک تیم، ملزم است قابلیت‌های خود را در بیش‌تر این ۱۱ عامل نشان دهد.

علاوه بر این، کوکریل<sup>۱</sup> تحقیقات خود را براساس یافته‌های شرودر و در بانک ملی وست مینستر به انجام رساند. وی پس از انجام یک طرح تحقیقاتی چهار ساله، رفتارهایی را مشخص کرد که باعث برجسته شدن عملکرد سازمانی می‌شد. او به وجود رابطه‌ی مهمی بین ۱۱ شایستگی عالی شرودر و عملکرد درازمدت سازمان پی برد و دریافت که می‌توان به‌وسیله‌ی عناصر زیر، شایستگی عملکرد برتر را افزایش داد:

- رشد سریع تغییرات محیطی

- محیط‌های پیچیده‌تر

- سطوح مدیریتی بالاتر

1. Cockerel

جدول ۲. شایستگی‌های عملکرد عالی شرودر

جست‌وجوی اطلاعات شکل‌دهی مفاهیم انعطاف‌پذیری مفاهیم	شایستگی‌های معرفتی و ادراکی
تعامل مدیریت روابط متقابل توسعه‌مداری	شایستگی‌های انگیزاننده
اعتماد به نفس معرفی اصابت و برخورد	شایستگی‌های هدایت‌کننده
آینده‌نگری حرکت بر مبنای هدف	شایستگی‌های پیش‌برنده

در تحقیقات بعدی (کوکریل، ۱۹۹۴ و چوروات<sup>۱</sup> ۱۹۹۴) مشخص شد که یازده ویژگی عملکرد برتر، ابعاد معجزا، پایدار و معتبر رفتار مدیریتی هستند. هم‌چنین، شایستگی‌ها می‌توانند به‌خوبی و کارآ به‌وسیله‌ی عملکرد سازمانی ارزیابی شوند.

بر پایه‌ی سال‌ها تجربه در زمینه‌ی مدیریت ارزیابی و تجزیه و تحلیل‌های شغلی، دولویکز<sup>۲</sup> توانست چارچوب شایستگی مدیریتی خود را پایه‌ریزی کند. این مدل، شامل ۴۰ ویژگی اصلی در ۵ شاخه است که بعدها او این ۴۰ ویژگی را به ۴۵ ویژگی افزایش داد و آن‌ها را در ۶ دسته‌ی اصلی تقسیم کرد. از بین این ۴۵ عامل، ۱۲ ویژگی به‌عنوان شایستگی‌های برتر تلقی می‌شود که به‌طور مستقیم در رابطه با عملکرد مدیران عالی است. موارد یادشده را می‌توان در جدول (۳) مشاهده کرد.

1. Chorvat  
2. Deluikse

### نحوه‌ی شناسایی الگوهای شایستگی

برای شناسایی الگوهای شایستگی در شرکت مورد مطالعه، از روش‌های ذیل استفاده گردید:

جدول ۳. مدل شایستگی‌های دولویکز

عقلایی	شخصی	ارتباطات	تعاملی	رهبری	نتیجه‌مداری
۱. جمع‌آوری اطلاعات	۱۳. انطباق‌پذیری	۲۱. خواندن	۲۶. برخورد	۳۲. سازماندهی	۳۸. ریسک‌پذیری
۲. تحلیل مسائل	۱۴. استقلال	۲۲. ارتباطات نوشتاری	۲۷. قدرت نفوذ	۳۳. توانمندسازی	۳۹. قاطعیت
۳. تفسیر عددی	۱۵. صداقت	۲۳. شنیدن	۲۸. حساسیت	۳۴. ارزیابی	۴۰. حس تجاری
۴. قضاوت	۱۶. تحمل فشار	۲۴. بیان شفاهی	۲۹. انعطاف‌پذیری	۳۵. ایجاد انگیزه در دیگران	۴۱. توان
۵. قدرت نقادی	۱۷. سازگاری	۲۵. آراهی شفاهی	۳۰. برتری	۳۶. رشد و توسعه‌ی دیگران	۴۲. توجه به بهترین
۶. خلاقیت	۱۸. آگاهی از جزئیات	۳۱. مذاکره	۳۷. رهبری		۴۳. استحکام
۷. برنامه‌ریزی	۱۹. مدیریت خود				۴۴. خلاقیت
۸. آینده‌نگری	۲۰. تغییرمداری				۴۵. مشتری‌مداری
۹. آگاهی‌سازی					
۱۰. آگاهی بیرونی					
۱۱. آموزش‌مداری					
۱۲. افراد متخصص					

الف- بررسی مبانی نظری، پیشینه‌ی تحقیق و انواع الگوهای شایستگی کاربردی در

شرکت‌های مشابه

براساس مطالعات انجام‌شده روی موضوعات مندرج در ادبیات تحقیق و مقایسه‌ی انواع

مدل‌های شایستگی موجود، الگوهایی که بیش‌ترین فراوانی را در بین سایر مدل‌های موجود دارا

هستند، شناسایی و طبقه‌بندی گردیدند. *مرکز پژوهش‌های علمی و مطالعات فرهنگی*

ب- بررسی اهداف، چشم‌اندازها و سیاست‌های اجرایی

با مطالعه استراتژی‌های شرکت مزبور، اهداف و چشم‌اندازهای شرکت، شایستگی‌های مورد

نیاز در ۱۰ محور به شرح جدول زیر شناسایی گردید:

جدول ۴. شایستگی‌های مورد نیاز در شرکت مورد مطالعه

ردیف	اهداف، چشم‌اندازها و سیاست‌های اجرایی	شایستگی‌های مورد نیاز
۱	ارایه‌ی محصولات و خدمات به بازارهای داخلی و خارجی	<ul style="list-style-type: none"> <li>تفکر راهبردی</li> <li>تفکر خلاق و نوآورانه</li> <li>شم کسب و کار و آگاهی‌های محیطی اثرگذار</li> <li>مشتری‌مداری</li> <li>مهارت‌های ارتباطی</li> </ul>
۲	تنوع همگون محصولات برای بازارهای داخلی و صادرات	<ul style="list-style-type: none"> <li>توان مذاکره و جلب مشتری و شناخت بازارهای بالقوه</li> <li>توانایی ارائه Business plan برای احداث طرح‌های جدید</li> </ul>
۳	توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>آموزش و توسعه دیگران</li> <li>انگیزش و برانگیختن دیگران</li> <li>توانایی شناخت شخصیت و متغیرهای روان‌شناختی</li> <li>نیروی انسانی و تشخیص افراد توانمند، نوآور و خلاق</li> <li>توانایی و انگیزه‌ی یادگیری</li> <li>خلق محیط کاری بهره‌ور</li> <li>روحیه‌ی جست‌وجوگری</li> </ul>
۴	توسعه‌ی مهارت‌های ارتباطی و ایجاد بستر مناسب برای ارتباطات مؤثر	<ul style="list-style-type: none"> <li>ایجاد مهارت‌های انسانی و ارتباطی</li> <li>توانایی و مهارت فکری در زمینه‌ی تحلیل ارتباطات</li> <li>رفتار منسجم و اخلاقی</li> </ul>
۵	ایجاد بسترهای مناسب برای بالابردن سطح فن‌آوری و انتقال آن	<ul style="list-style-type: none"> <li>آشنایی با تکنولوژی‌های روز</li> <li>توان فکری در زمینه‌ی تحلیل گزینه‌های مورد نظر</li> <li>برای بالابردن سطح فن‌آوری و گزینش بهترین روش</li> <li>روحیه‌ی جست‌وجوگری</li> <li>شایستگی‌های عملیاتی و فنی</li> </ul>
۶	توسعه‌ی فرهنگ ایمنی، بهداشت و محیط زیست و کاهش حوادث	<ul style="list-style-type: none"> <li>توان و مهارت اثرگذاری و نفوذ در جمع‌های عملیاتی و اثرگذاری بر نظام کیفیت و مدیریت</li> <li>سامانه‌ی ایمنی و بهداشت</li> <li>آشنایی با متغیرهای فنی و سامان‌مند اثرگذار بر پدیده‌ی ایمنی</li> <li>تشخیص و تحلیل عوامل محیط کار</li> <li>مدیریت تعارض</li> </ul>

ادامه جدول ۴. شایستگی‌های مورد نیاز در شرکت مورد مطالعه

ردیف	اهداف، چشم‌اندازها و سیاست‌های اجرایی	شایستگی‌های مورد نیاز
۷	توسعه‌ی بخش بازرگانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود هوشمندی رقابتی</li> <li>توان مذاکره‌ی مستقیم به زبان تخصصی و محاوره‌ای در زمینه‌ی بازرگانی</li> <li>آگاهی و دانش سازمانی</li> <li>شم‌کسب و کار و آگاهی‌های محیطی اثرگذار</li> <li>مشتری‌مداری</li> </ul>
۸	ایجاد سامانه‌ی ارزیابی عملکرد و سامانه‌های انگیزشی	<ul style="list-style-type: none"> <li>شناخت متغیرهای اثرگذار بر عملکرد نیروی انسانی</li> <li>توان سنجش متغیرهای اثرگذار بر عملکرد نیروی انسانی</li> <li>چالاک‌ی و پویایی ذهنی</li> <li>خلق محیط کاری بهره‌ور</li> <li>انعطاف‌پذیری</li> </ul>
۹	توسعه‌ی سامانه‌ی خودکارسازی	<ul style="list-style-type: none"> <li>آشنایی با سامانه‌ی اطلاعات مدیریت<sup>۱</sup></li> <li>توان و مهارت تحلیل سامانه و مهارت معماری</li> <li>یک سامانه نرم‌افزاری</li> <li>تحلیل مفهومی سامانه‌ی سازوکار اداری در حوزه سازمان</li> </ul>
۱۰	توسعه‌ی آموزش کارکنان و ایجاد رابطه بین آموزش و دیگر زیر سامانه‌های منابع انسانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>شناخت نظام یک پارچه‌ی منابع انسانی</li> <li>آشنایی با سامانه‌ی آموزشی</li> <li>توان ارتباط مؤثر در یک سامانه‌ی کلان آموزشی</li> </ul>

ج- مطالعه و بررسی شناسنامه‌های شغلی موجود (شرح شغل<sup>۲</sup> و شرایط احراز شغل<sup>۳</sup>)

در شرکت فولاد آلیاژی یزد، ۱۸۹ پست سازمانی وجود دارد که افراد شاغل در این پست‌ها دارای شرایط احراز ورود به طرح جانشین‌پروری هستند. در این مرحله، با بررسی ویژگی‌ها و شایستگی‌های شغلی مورد نظر و مطالعه‌ی شرح مشاغل موجود و مذاکرات صورت گرفته با خبرگان این صنعت، ۱۸۹ پست سازمانی در قالب ۹۲ شغل سازمانی طبقه‌بندی شد و شناسایی

1. MIS: Management Information System  
 2. Job Description  
 3. Job Specification

ویژگی‌های شغلی مربوط، به‌منظور تدوین و یک‌پارچگی الگوی شایستگی، در دستور کار قرار گرفت. البته، با توجه به وسعت گسترده‌ی ابعاد و ویژگی‌های مربوط، از بیان آن‌ها در این‌جا خودداری می‌گردد. گفتنی است، که شناسنامه‌های شغلی (۹۲ فقره) فولاد آلیاژی در ۱۴ حوزه که قبلاً نیز توسط مشاور آلمانی بهلر<sup>۱</sup> تدوین و طراحی شده بود، مورد بررسی قرار گرفت. به‌منظور جمع‌بندی نتایج حاصل از مراحل قبلی (شامل: بررسی اهداف، چشم‌اندازها و سیاست‌های اجرایی، بررسی شناسنامه‌های مشاغل و بررسی انواع الگوهای شایستگی) چندین نشست کارشناسی در کمیته‌ی جانشینی فولاد برگزار گردید و موارد فوق مورد نقد و بررسی قرار گرفت. سرانجام، یک فهرست ۴۳ گزینه‌ای با اجماع اعضا به‌عنوان فهرست نهایی پیشنهاد گردید. سپس ۴۳ مؤلفه‌ی مربوط به الگوهای شایستگی، طی پرسش‌نامه‌ای مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج آن در بخش یافته‌ها آمده است.

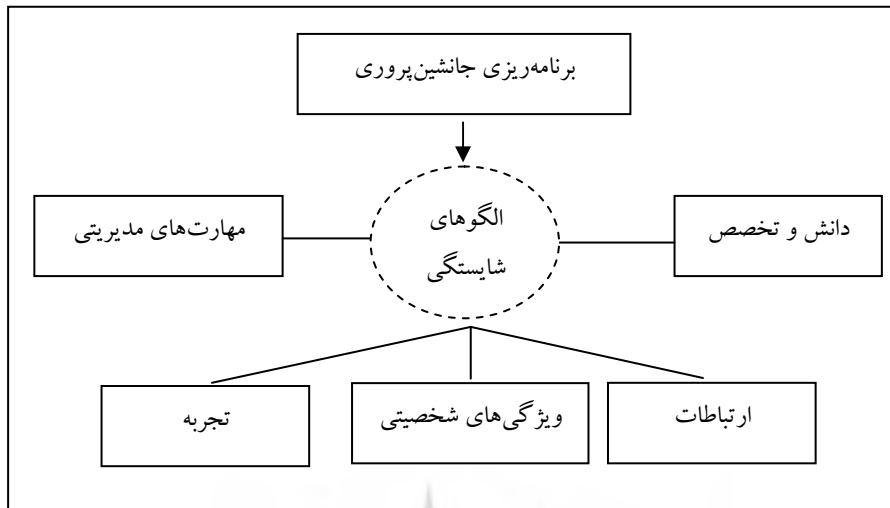
### چارچوب مفهومی تحقیق

پس از بررسی مبانی نظری که عمدتاً از مطالعه‌ی ادبیات و تحقیقات مربوط به‌دست آمد، مدل مفهومی طراحی شد. مدل مفهومی، روابط بین متغیرها را نشان می‌دهد و به ما کمک می‌کند تا برای شناخت بهتر از پویایی‌های وضعیت، روابط خاصی را مورد بررسی و آزمون قرار دهیم (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۷). مدل مفهومی مورد نظر برابر شکل (۲) طراحی شد.

### سؤالات تحقیق

۱. الگوهای شایستگی منتخب در شرکت مورد مطالعه کدامند؟
۲. درجه‌ی اهمیت الگوهای شایستگی در شرکت مورد مطالعه چه گونه‌اند؟
۳. چه موانعی فراروی الگوی جانشین‌پروری قرار دارند؟
۴. چه راه‌کارهایی برای مقابله با موانع موجود فراروی الگوی جانشین‌پروری وجود دارد؟





شکل ۲. چارچوب مفهومی تحقیق

### روش تحقیق

این تحقیق از منظر ماهیت و اهداف، یک تحقیق کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها، یک تحقیق توصیفی و تحلیلی است. در تحقیق حاضر، در مرحله‌ی نخست، با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای به تدوین چارچوب نظری موضوع پرداخته شده و پس از بررسی دقیق ادبیات موضوع و تدوین چارچوب نظری تحقیق، با استفاده از روش میدانی نسبت به جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از طریق پرسش‌نامه و مصاحبه اقدام شده است. در این راستا، از پرسش‌نامه، به منظور بررسی و ارزیابی الگوهای شایستگی استفاده شده است. ضمناً، طی برگزاری جلسات مصاحبه با خبرگان، موانع فراروی اجرای طرح جانشین‌پروری در شرکت فولاد آلیاژی و راه‌کارهای مقابله با آن شناسایی شد. این افراد شامل ۴ نفر از اعضای کمیته‌ی جانشین‌پروری و ۳ نفر از اساتید دانشگاه بوده‌اند. جامعه‌ی آماری این تحقیق، شامل کلیه‌ی کارشناسان شرکت مورد مطالعه بوده است. در پروژه‌ی انجام‌شده توسط مشاور مؤسسه‌ی مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی (۱۳۸۸) در خصوص تدوین راهبردهای منابع انسانی به روش نقاط مرجع راهبردی به‌عنوان مشاغل متعهدانه شناسایی

شده‌اند. نیروهای کارشناسی شرکت را ۱۸۹ نفر پوشش می‌دهند. برای شناسایی الگوهای شایستگی هر یک از مشاغل، از نمونه‌گیری تصادفی استفاده شده است. ضمناً، حجم نمونه از روش کوکران محاسبه گردید. در این راستا، ابتدا پرسش‌نامه بین ۳۰ نفر توزیع گردید. پس از محاسبه‌ی واریانس، با در نظر گرفتن سطح معنی داری ۹۵ درصد و سطح خطای ۰/۱ حجم نمونه ۶۴ نفر معین شد.

$$n = \frac{NZ \frac{\sigma_x^2}{2}}{\varepsilon^2(N-1) + Z \frac{\sigma_x^2}{2}}$$

گفتنی است، در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی (رعایت چارچوب جامعه و انتخاب نمونه‌هایی که نماینده‌ی جامعه بوده و قابلیت تعمیم اطلاعات آن‌ها به جامعه وجود داشته باشد) استفاده شده است و سعی بر آن بوده است که افرادی با اشراف بالا بر موضوع، در نمونه‌ی آماری انتخاب شوند. پرسش‌نامه، به دلیل وجود احتمال عدم بازگشت پرسش‌نامه‌ها، بیش از حجم نمونه توزیع گردید که در نهایت ۷۲ پرسش‌نامه تکمیل و جمع‌آوری گردید.

در این تحقیق، ابتدا ۴۳ مؤلفه‌ی شایستگی شناسایی شده و طی پرسش‌نامه‌ی تحقیق مورد ارزیابی قرار گرفت تا از بین مؤلفه‌های ۴۳ گانه، الگوهای شایستگی بهینه (منتخب) شرکت فولاد شناسایی شوند؛ سپس بر روی الگوهای اصلی تحلیل عاملی انجام گرفت و مؤلفه‌های مربوط گروه‌بندی شدند. در پایان، رتبه‌بندی الگوهای شایستگی صورت گرفت.

### پایایی و روایی پرسش‌نامه

برای بررسی پایایی پرسش‌نامه، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید. ضریب پایایی درونی آلفای کرونباخ برای کل سؤالات پرسش‌نامه برابر با ۹۴ صدم است که از لحاظ آماری معنادار است. از این رو، با اطمینان ۹۹٪ می‌توان گفت ابزار تحقیق از ثبات درونی مناسبی برخوردار است. علاوه بر این، پرسش‌نامه‌ی تحقیق به منظور بررسی روایی محتوا در اختیار خبرگان و صاحب‌نظران

قرار گرفت و در چندین نشست اصلاحات موردنظر آن‌ها بر ساختار و محتوای پرسش‌نامه، اعمال گردید.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

در ابتدا، به‌منظور تأیید نرمال بودن توزیع نمونه از آزمون کلموگروف-اسپیرنف استفاده شد. نتایج به‌دست آمده، مؤید نرمال بودن کلیه‌ی مؤلفه‌های مورد بررسی می‌باشد. در مرحله‌ی بعد، هر یک از الگوهای پیشنهادی توسط نمونه‌های تحقیق مورد ارزیابی قرار گرفتند. نتایج به‌دست آمده از آزمون t نشان می‌دهد که از میان ۴۳ مؤلفه‌ی مربوط تعداد ۲۶ گویه از الگوهای شایستگی پیشنهادی دارای میانگین بالاتر از ۴ می‌باشند. (این گزینه‌ها برابر نظر کمیته‌ی جانشینی به‌عنوان الگوهای شایستگی در شرکت فولاد معرفی شده‌اند). تعداد ۱۷ گزینه از الگوهای شایستگی، دارای میانگینی کم‌تر از ۴ محاسبه شد که از فهرست الگوهای شایستگی حذف شدند. بنابراین، ۲۶ الگوی منتخب (بهینه) شایستگی در شرکت فولاد آلیاژی شناسایی شد. در مرحله‌ی بعد، بر روی ۲۶ مؤلفه‌ی مربوط تحلیل عاملی انجام گرفت. جدول ماتریس چرخش یافته برای ابعاد مورد نظر، نشان می‌دهد که هر یک از گویه‌ها، دست کم در یک عامل دارای بار بالا می‌باشند؛ بنابراین، تأییدی بر صحت طبقه‌بندی مناسب گویه‌ها در عوامل است. به‌عبارت دیگر، هر گویه حداقل باید در یک عامل بار عاملی بیش‌تر از ۰/۵ داشته باشد. براساس نتایج به‌دست آمده از تحلیل عاملی، کلیه‌ی ۲۶ الگوی منتخب شایستگی، در قالب ۵ مؤلفه به شرح جدول (۵) گروه‌بندی گردید.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۵. مؤلفه‌های الگوهای شایستگی شرکت مورد مطالعه

نام مؤلفه	الگوهای شایستگی پیشنهادی
۱. دانش و تخصص	تحصیلات
	دوره‌های آموزشی
	زبان انگلیسی
	فعالیت‌های حرفه‌ای
۲. تجربه	سابقه‌ی کار
	سابقه‌ی مدیریتی
۳. ویژگی‌های شخصیتی	تفکر خلاق
	تحمل فشار
	تعهد سازمانی
	جسارت و اعتماد به نفس
	صداقت
	نگرش مثبت
	ایجاد انگیزه در دیگران
۴. نگرش و مهارت‌های مدیریتی	تفکر راهبردی
	توان ارزیابی و کنترل
	تفویض اختیار مؤثر
	برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی
	مشارکت‌جویی و کار تیمی
	تفکر سیستمی
	تجزیه و تحلیل مسائل
	حس تجاری (شم اقتصادی)
	تصمیم‌گیری و قاطعیت
	توان مذاکره‌ی مؤثر
۵. ارتباطات	انعطاف‌پذیری
	تعاملات برون‌سازمانی
	ارزیابی فرادست

## اوزان مؤلفه‌های شایستگی به تفکیک نواحی

در شرکت فولادآلیاژی، کلیه‌ی مشاغل در قالب ۱۷ ناحیه‌ی کاری سازمان‌دهی شده‌اند. با توجه به این که ماهیت فعالیت‌های نواحی با یکدیگر متفاوتند، لذا، نقش هر یک از مؤلفه‌های شایستگی در هر ناحیه نیز متفاوت است. به‌طور مثال، نقش مؤلفه‌ی دانش و تخصص در واحد امور فن آوری، به‌مراتب بالاتر از نقش این مؤلفه در واحد روابط عمومی است و بالعکس، نقش مؤلفه‌ی ارتباطات در واحد روابط عمومی، به‌مراتب بالاتر از نقش این مؤلفه در واحد امور فن آوری است. بدین منظور، به تفکیک هر ناحیه، اوزان مؤلفه‌های شایستگی به روش دلفی با حضور خبرگان آن ناحیه و کمیته‌ی جانشینی جمع‌بندی گردید که نتایج به‌دست آمده را می‌توان در جدول (۶) مشاهده نمود.

جدول ۶. اوزان مؤلفه‌ها به تفکیک نواحی

نواحی وزن مؤلفه	دانش و تخصص	تجربه	ویژگی‌های شخصیتی	نگرش و مهارت مدیریت	ارتباطات
فروش	٪۱۸	٪۲۱	٪۱۸	٪۱۹	٪۲۴
امور فن آوری	٪۲۵	٪۲۱	٪۱۷	٪۲۰	٪۱۷
مهندسی	٪۲۲	٪۲۴	٪۱۶	٪۱۹	٪۱۹
اداری	٪۱۹	٪۲۲	٪۱۸	٪۱۹	٪۲۲
نوردها	٪۲۱	٪۲۶	٪۱۷	٪۲۰	٪۱۶
فولادسازی	٪۲۱	٪۲۶	٪۱۷	٪۱۹	٪۱۶
سیستم‌های اطلاعات مدیریت	٪۲۴	٪۲۲	٪۱۶	٪۲۰	٪۱۹
سفارشات و انبارها	٪۲۱	٪۲۱	٪۱۷	٪۲۱	٪۲۰
خرید	٪۲۱	٪۱۹	٪۱۷	٪۱۹	٪۲۳
عملیات حرارتی	٪۲۱	٪۲۷	٪۱۷	٪۱۹	٪۱۷
مالی	٪۲۱	٪۲۵	٪۱۵	٪۲۰	٪۱۹
برنامه‌ریزی تولید	٪۲۱	٪۲۳	٪۱۷	٪۱۹	٪۲۰
انرژی	٪۲۰	٪۲۶	٪۱۷	٪۱۹	٪۱۸
کمیسیون	٪۱۸	٪۲۵	٪۱۷	٪۱۷	٪۲۳
روابط عمومی	٪۲۰	٪۲۰	٪۱۴	٪۱۵	٪۳۱
حراست	٪۱۶	٪۲۰	٪۱۷	٪۱۷	٪۳۰
دفتر مطالعات	٪۲۲	۲۳۵	٪۱۵	٪۲۱	٪۱۹

گفتنی است، وزندهی مؤلفه‌های شایستگی به روش مقایسه‌ی عوامل توسط کمیته‌ی جانشینی انجام پذیرفت. در روش مقایسه عوامل کلیه‌ی مشاغل براساس عوامل کلیدی (مؤلفه‌ها) با یکدیگر مقایسه می‌شود به طوری که در هر مؤلفه یک واحد نمره‌ی ۱۰۰ را به دست آورده و سایر واحدها از نظیر آن مؤلفه با آن واحد مقایسه می‌شود.

### رتبه‌بندی الگوهای شایستگی

در این مرحله، به منظور رتبه‌بندی الگوهای شایستگی مستخرج از مرحله قبلی، از آزمون فریدمن استفاده شده است که نتایج مربوطه به شرح جدول (۷) می‌باشد. در راستای رتبه‌بندی مؤلفه‌های مربوط، باید حداقل یک تفاوت در بین میانگین رتبه‌ی الگوهای مختلف وجود داشته باشد. در این راستا، فرضیه‌های آماری ذیل پس از محاسبه‌ی آماره‌ی مربع کای مورد آزمون قرار می‌گیرد.

فرض صفر:	میانگین‌ها با هم اختلاف ندارند. $H_0: \mu_{R1} = \mu_{R2} = \mu_{R3} = \dots = \mu_{R355}$	فرضیات آماری
فرض یک:	حداقل در یک میانگین با هم اختلاف دارند. $H_1: \mu_{R1} \neq \mu_{R2} \neq \mu_{R3} \neq \dots \neq \mu_{R355}$	

جدول ۷. رتبه‌بندی الگوهای شایستگی

رتبه	میانگین	الگوهای شایستگی
۱	۳۱/۵۴	تحصیلات
۲	۳۱/۱۷	تعهد سازمانی
۳	۳۰/۷	نگرش مثبت
۴	۲۸/۵۵	جسارت و اعتماد به نفس
۵	۲۸/۳۳	حس تجاری (شم اقتصادی)
۶	۲۸/۰۲	تحمل فشار
۷	۲۷/۴۹	برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی
۸	۲۷/۰۷	زبان انگلیسی
۹	۲۶/۹۶	توان ارزیابی و کنترل
۱۰	۲۶/۸۳	سابقه‌ی کار

۱۵امه‌ی جدول ۷. رتبه‌بندی الگوهای شایستگی

رتبه	میانگین	الگوهای شایستگی
۱۱	۲۶/۷۵	تفکر راهبردی
۱۲	۲۶/۴۹	سابقه‌ی مدیریتی
۱۳	۲۵/۸۸	صداقت
۱۴	۲۵/۵۲	ایجاد انگیزه در دیگران
۱۵	۲۵/۳۱	تفکر خلاق
۱۶	۲۵/۱۴	مشارکت‌جویی و کار تیمی
۱۷	۲۵/۰۹	دوره‌های آموزشی
۱۴	۲۴/۵۲	فعالیت‌های حرفه‌ای
۱۹	۲۴/۴۷	تصمیم‌گیری و قاطعیت
۲۰	۲۳/۸۳	ارزیابی فرادست
۲۱	۲۳/۸	توان مذاکره‌ی مؤثر
۲۲	۲۳/۷۸	تفویض اختیار مؤثر
۲۳	۲۳/۷۵	انعطاف‌پذیری
۲۴	۲۳/۶۵	تفکر سیستمی
۲۵	۲۲/۷۴	تعاملات برون سازمانی
۲۶	۲۲/۶۶	تجزیه و تحلیل مسائل
۲۷	۲۲/۴۷	مدیریت تعارض
۲۸	۲۲/۳۸	رفتار منسجم و اخلاقی
۲۹	۲۱/۹۲	چالاک‌ی و پویایی ذهنی
۳۰	۲۱/۴۰	هدایت و رهبری تیم‌های چندجانبه
۳۱	۱۸/۶۶	توانایی و انگیزه‌ی یادگیری
۳۲	۱۷/۱	رهبری تغییر
۳۳	۱۶/۴۳	خلق محیط کاری بهره‌ور
۳۴	۱۵/۹۹	دقت
۳۵	۱۵/۱	آگاهی و دانش سازمانی
۳۶	۱۴/۰۲	روحیه‌ی جست‌وجوگری
۳۷	۱۳/۴۹	آموزش و توسعه دیگران
۳۸	۱۲/۸۶	مهارت‌های ارتباطی گفتاری و نوشتاری
۳۹	۱۲/۳۸	سرعت عمل
۴۰	۱۱/۵۶	مدیریت زمان
۴۱	۱۰/۹۷	عمل‌گرایی / نتیجه‌گرایی
۴۲	۱۰/۵۹	نظم کاری
۴۳	۹/۵۹	شایستگی‌های عملیاتی و تکنیکی

با توجه به اینکه مقدار سطح معناداری محاسبه شده برای آزمون، کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، در نتیجه فرضیه‌ی صفر با ۹۵ درصد اطمینان رد می‌شود. بنابراین، وجود حداقل یک تفاوت در بین میانگین رتبه‌ی الگوهای مختلف پذیرفته می‌شود. به عبارت دیگر، تفاوت معناداری بین میانگین مؤلفه‌های فوق وجود دارد. لذا، رتبه‌بندی این مؤلفه‌ها، مورد تأیید قرار می‌گیرد.

آماره آزمون	
خی دو	۷۸۲/۵۲۱
درجه آزادی	۴۲
سطح معنی‌داری	۰/۰۰۰
آزمون فریدمن	

## بحث و نتیجه‌گیری

به منظور پاسخ‌گویی به سؤال اول تحقیق در خصوص شناسایی الگوهای شایستگی، براساس مطالعات انجام شده در ادبیات تحقیق و بررسی‌های انجام شده بر روی شرح مشاغل و اهداف و برنامه‌های شرکت مورد مطالعه و هم‌چنین سوابق پژوهش‌های انجام شده، تعداد ۴۳ الگوی شایستگی استخراج گردید. برای بررسی و آزمون نتایج حاصل از سؤال اول تحقیق، با توجه به ماهیت داده‌ها، در ابتدا نرمال بودن داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت که با توجه به نتایج و مقادیر سطح معناداری (sig) کلیه‌ی شاخص‌ها دارای توزیع نرمال بودند. بنابراین، از آزمون t برای آزمون فرضیه‌ها استفاده گردید. نتایج نشان داد که ۲۶ الگوی شایستگی از میان ۴۳ الگوی پیشنهادی، با امتیاز میانگین بزرگ‌تر از ۴ می‌باشد و تعداد ۱۷ الگو از فهرست پیشنهادی بر اساس نتایج حاصل رد شدند. برای پاسخ به سؤال دوم تحقیق، با موضوع رتبه‌بندی الگوهای شایستگی، از آزمون فریدمن استفاده شده است که برابر نتایج الگوهای زیر به ترتیب رتبه‌های اول تا ششم را به خود اختصاص دادند:

۱. تحصیلات



۲. تعهد سازمانی

۳. نگرش مثبت

۴. جسارت و اعتماد به نفس

۵. حس تجاری (شم اقتصادی)

۶. تحمل فشار

علاوه بر این، مؤلفه‌های زیر به ترتیب در رتبه‌های آخر قرار گرفتند:

مهارت‌های ارتباطی گفتاری و نوشتاری (۳۹)

سرعت عمل (۴۰)

مدیریت زمان (۴۱)

عمل‌گرایی / نتیجه‌گرایی (۴۲)

نظم کاری (۴۳)

شایستگی‌های عملیاتی و تکنیکی (۴۴)

بنابراین، با کمک این الگو می‌توان کارکنان مستعد را شناسایی و پرورش داد تا در زمان و مکان لازم عهده‌دار موقعیت‌های کلیدی شوند.

ضمناً، طی برگزاری جلسات مصاحبه با خبرگان شامل ۴ نفر از اعضای کمیته‌ی جانشین‌پروری (رئیس سامان‌دهی و امور کارکنان، رئیس آموزش، نماینده‌ی واحد تشکیلات و روش‌ها و نماینده‌ی واحد امور کارکنان) و ۳ نفر از اساتید دانشگاهی، موانع فراروی اجرای طرح جانشین‌پروری در شرکت فولاد آلیاژی و راه کارهای مقابله با آن شناسایی شد:

۱. عدم اعتقاد و التزام برخی از مدیران به اجرای طرح و فقدان باور سودمندی به طرح

۲. حاکمیت مدیریت سنتی در سازمان و پرهیز از پدیده‌ی تغییر

۳. فقدان باور در برخی از متخصصین جوان سازمان نسبت به کاربردی شدن نتایج طرح

### راه کارهای مقابله با موانع موجود:

۱. حمایت مدیریت عالی سازمان از اجرای طرح

۲. مدیریت مذاکره و گفت‌وگوی حداکثری با مخالفین طرح

۳. تغییر نگرش‌ها، فرهنگ‌سازی و ایجاد جو سازمانی مساعد (برگزاری سمینارهای «مدیریت تغییر»، «اخلاقیت و نوآوری» و «مدیریت تعارض»)
۴. اجرای طرح با مشارکت حداکثری ذی‌نفعان
۵. آشنا نمودن ذی‌نفعان با مفاهیم نظام جانشین‌پروری و شناساندن اهداف پروژه به آن‌ها

### پیشنهاد برای تحقیقات آتی

- شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان در پست‌های مربوط و اجرای پروژه‌ی توانمندسازی برای بالابردن سطح کیفیت کاری کارکنان
- به کارگیری روش‌های فازی و تحقیق در عملیات، به منظور شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی



## فهرست منابع

۱. ابوالعالی، بهزاد و غفاری، عباس (۱۳۸۶). *مدیران آینده: مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران*. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۲. دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و عادل، آذر (۱۳۸۸). *روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت رویکردی جامع*. تهران: انتشارات صفار-اشراقی.
۳. دری، بهروز (۱۳۷۵). *طراحی و تعیین نظام جانشینی مدیران*. تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
۴. دهقانان، حامد (۱۳۸۶). *مدیریت بر مبنای شایستگی، مجله مجلس و پژوهش*، سال ۱۳، ش ۵۳، تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
۵. رایسون، جان (۱۳۸۵). *مدیریت استعدادیابی و جانشین‌پروری*. *گزیده‌ی سی و هفتمین کنفرانس جهانی منابع انسانی*، (سرمایه‌ی انسانی مزیت رقابتی سازمان‌ها در عرصه‌ی جهانی‌سازی). ترجمه‌ی بهزاد ابوالعالی و عباس غفاری، تهران: انتشارات آهار.
۶. راثول، ویلیام جی. (۱۳۸۴). *برنامه‌ریزی جانشینی مؤثر*. ترجمه‌ی احمدرضا حراف، تهران: انتشارات شرکت ملی صنایع پتروشیمی.
۷. عیدی، اکبر و دیاتی، محمد (۱۳۸۷). *مراکز ارزیابی؛ روش نوین جانشین‌پروری، ماهنامه تدبیر*، سال نوزدهم، ش ۱۹۵.
۸. کانگر، رابرت و فالمر، جی. (۱۳۸۷). *استعدادیابی و جانشین‌پروری*. ترجمه‌ی بهزاد ابوالعالی، تهران: انتشارات سرآمد.
۹. مرکز آموزش ایران خودرو (۱۳۸۶). *ارزیابی ۳۶۰ درجه از تئوری تا عمل*.
۱۰. معالی تفتی، مرجان و تاج‌الدین، محمد (۱۳۸۷). *جانشین‌پروری کلید نجات در بحران استعدادها*. *تدبیر*، ش ۱۹۹.
۱۱. هسلین، فرانسیس (۱۳۸۰). *سازمان فردا*. ترجمه‌ی فضل‌الله امینی، ج ۱، تهران: انتشارات فرا.
12. Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, 40(1).
13. Byham, W. C. (1999). *Grooming Next-Millennium Leaders*. *Training and Development*, 44(2).
14. Draganidis, F & Mentzas, G. (2006). *Competency Based Management: a Review of Systems and Approaches*, *Information Management & Computer Security*, 14(1).
15. Fulmer, R. M. & Conger, J. A. (2004). *Growing your Company's Leaders: How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage*, 1 ed., New York: AMACOM Books.
16. Hills, A. (2009). *Succession Planning or Smart Talent Management*, *Industrial Commercial Training*, 41(1).

17. <http://www.succession-planning.com/key-lesson.html>.
18. Rothwell, W. J. (1994). **Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within**, 2<sup>nd</sup> ed , New York: AMACOM Books.
19. Rothwell, W. J. (2005). **Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within**. (3<sup>rd</sup> ed). New York, American Management Association.
20. Sambrook, S. (2005). Exploring Succession Planning in Small & Growing Firms, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 12(4).
21. Seymour, S. (2008). Boost your Business Value with Succession Planning, **Human Resource Management International Digest**, 16(4).
22. Wolfe, R. L. (1996). **Systematic Succession Planning: Building Leadership from Within Fifty – Minutes Series**, Course PTR, Melon Park, California.

