



## مدل کانال رهبری در فرایند جانشین پروری

محمد حسین متقی  
ملیکه بهشتی فر

شرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

### چکیده

برخی صاحب نظران، موضوع «جانشین پروری» را دومین چالش اساسی پیش روی سازمانهای امروز قلمداد می کنند و بر این باورند که اگر سازمانها، برنامه های مدون استراتژیک برای جانشین پروری بویژه در مشاغل کلیدی مثل مدیران ارشد و نقشهایی نظیر رهبری نداشته باشند، با مشکلات بسیاری روبه رو خواهند بود. این مقاله، پس از بیان ضرورت و اهمیت فرایند جانشین پروری برای سازمانها، به تشریح ساختارهای مسیر شغلی و انواع آن می پردازد و در نهایت مدل کانال رهبری را (Leadership Pipeline) که یک مدل سه وجهی برای جانشین پروری رهبری در سازمان است، تشریح می کند.

در نتیجه تغییر پست مدرن در علوم اجتماعی در طول دهه ۱۹۸۰، توجه از دنیای عینی کار به دنیای ذهنی تغییر یافت و در اثر تغییرات محیط اجتماعی-اقتصادی، مفهوم مسیر شغلی به طور چشمگیری تغییر یافت و با توسعه مدل های جدید مدیریت شغلی همراه شد. یکی از مدل های کاربردی که در فرایند جانشین پروری مطرح می شود، مدل کانال رهبری است.

در مورد اهمیت فرایند جانشین پروری در سازمانها، لاوینگا (Lavinga, 2005) عنوان می کند که جانشین پروری یک عامل اساسی و حیاتی است که باید با اهداف استراتژیک سازمان مرتبط باشد و از استراتژی سازمان گرفته شود و به طور مستقیم مدیران صف را درگیر کند. نادلر (۲۰۰۶) نیز معتقد است که جانشینی مدیران، دومین موضوع مهمی است که سازمانهای امروزی با آن مواجه اند (Lambertides, 2009: 645).

با بررسی مدل های جانشین پروری، می توان به این موضوع پی برد که اگرچه اجرای فرایند جانشین پروری در سازمانها متفاوت هستند، اما اغلب سازمانها ماهیتاً از یک رویه مشابه استفاده می کنند. ترسیم مدل قابلیتها، ارزیابی چندجانبه (۳۶۰ درجه)، سیستم مدیریت عملکرد، بهسازی افراد مستعد و ایجاد خزانه های استعداد از جمله مؤلفه هایی هستند که در اکثر مدل های جانشین پروری دیده می شوند.

با توجه به اینکه جانشین پروری نوعی برنامه ریزی نیروی کار است که بر آمادگی کارکنان برای جایگزینی پست های بلا تصدی متمرکز است و این تمرکز بیشتر در سطوح مدیریت ارشد و مدیران اجرایی قرار دارد (Horan, 2007: 8)، از این رو انتظار می رود سازمان برای کسب این مهم و نیز اجرای جانشین پروری، مسیرهای شغلی را با شیوه ای متفاوت طی کند.

کانال رهبری اصطلاحی است که مسیرهای رهبری را در فرایند جانشین پروری مورد بررسی قرار داده است. مدل کانال رهبری نشان می دهد که هدایت از میان هر مسیر در کانال رهبری نیازمند این است که رهبران شیوه جدید اداره کردن و رهبری را آموخته باشند.

## ساختارهای مسیر شغلی

سازمان نیازمند بررسی دو فرایند عمده است: چگونه خود افراد اهداف مسیر شغلی خود را برنامه ریزی می کنند (برنامه ریزی مسیر شغلی)، و چگونه سازمانها برنامه های توسعه مسیر شغلی کارکنان را طراحی و اجرا می کنند (مدیریت مسیر شغلی). این فرایند در شکل ۱ نشان داده می شود (Tadic, 2005: 15).

با درک مسیر شغلی، می توان اذعان داشت که توسعه مسیر شغلی روی دیگر سکه جانشینی است. توسعه مسیر شغلی اطمینان حاصل می کند که خواسته ها و نیازهای افراد و سازمان با هم منطبق شده اند.

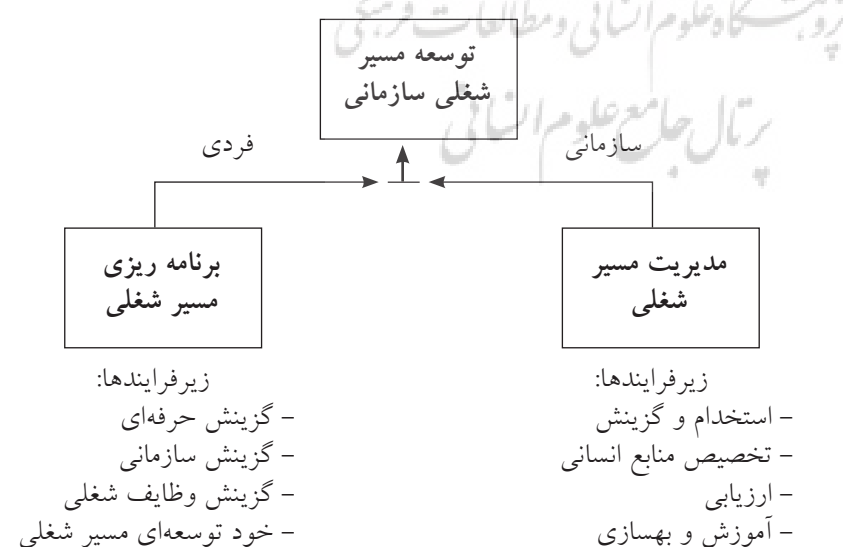
آنچه که تاکنون بیشتر در مورد مسیر شغلی گفته شده است بیشتر تأکید بر مسیرهای شغلی سنتی در سازمانهای بورکراتیک دارد. اما شکل ۲، چگونگی بخش بندی نیروی کار را که بر ساختارهای مسیر شغلی سازمانی تأثیر می گذارد به تصویر می کشد. خطوط نقطه چین مرزهای مسیر شغلی سنتی را مشخص می کنند؛ جایی که کارکنان وارد سازمان می شوند، در مسیر خود کار می کنند تا زمانی که به حداکثر توانایی خود برسند و سازمان را برای بازنشستگی ترک کنند.

مطابق شکل، ساختار مسیر شغلی شبیه یک هرم است که رسیدن به هر سطح وظیفه ای مشکل است و اعضای معدودی

اگرچه استعاره نردبان مسیر شغلی، (Job Career) از کار کارگران (در معدن) گرفته شده است، امروزه حرکت به بالای نردبان به معنای موفقیت تمام افراد است (Hennequin, 2007: 568). هال (۲۰۰۲) مسیر شغلی (کارراهه) را به عنوان توالی ادراکی از نگرشها و رفتارهای فردی مرتبط با تجربه ها و فعالیت های مرتبط با کار در دوره زندگی تعریف می کند (Vos and De - ettinck, 2008: 158). از طرفی، مدیریت مسیر شغلی شامل مشارکت برای شکل گیری مسیرهای شغلی، نه تنها از طریق افراد علاقه مند، بلکه از سوی مدیران به صورت رسمی و غیررسمی در سازمانهاست (Dries and Pepermans, 2008).

توسعه مسیر شغلی می تواند به دو دلیل حائز اهمیت باشد: اول اینکه نگرش مسیر شغلی پیشنهاد شده از سوی سازمان به نظر می رسد تأثیر مهمی بر پیامدهای کاری مثل تعهد، رضایت و قصد ماندن داشته باشد. دوم اینکه از نقطه نظر سازمانی، توسعه مسیر شغلی می تواند مشارکت بین واحدها و بخشهای عملکردی مختلف را توسعه دهد، چون حرکات افقی در سرتاسر سازمان می تواند مرزها را در سازمانهای بزرگ از بین ببرد (Vos and Dewettinck, 2008: 159).

در عین حال، درک مسیر شغلی در یک



شکل ۱: مدلی برای توسعه مسیر شغلی سازمانی

را در برمی گیرد. مسیرهای شغلی سنتی و بدون مرز (Boundaryless)، تنها دو نوع موجود مسیرهای شغلی نیستند، بلکه مسیرهای شغلی می‌توانند روی یک پیوستار با درجه بندی از «بسیار سنتی» تا «بسیار بدون مرز» طرح ریزی شوند (Dries and Pepermans, 2008:86).

مسیرهای شغلی سنتی از طریق ساختارهای نسبتاً ثابت سازمانی و شغلی تعیین می‌شوند و معمولاً جایگزینی برای انواع مسیرهای شغلی بدون مرز هستند؛ جایی که عدم اطمینان و انعطاف پذیری لازم است. مفهوم مسیر شغلی بدون مرز شامل دامنه‌ای از اشکال مسیر شغلی است که از فرضیات استخدام سنتی چشم پوشی می‌کند و بنابراین هیچ ویژگی را برای هر نوع مسیر شغلی پیشنهاد نمی‌کند. ترجیحاً، تئوری مسیر شغلی بدون مرز، به دنبال انعکاس گامی ضروری در تغییرات اقتصادی در جامعه پست مدرن است که این گام ضروری، همانا تأکید بر مسیرهای شغلی و احتمالات متغیر است.

تئوری مسیر شغلی بدون مرز، مسیر شغلی را به عنوان یک ساختار موقعیتی تا یک مفهوم جهان شمول در نظر می‌گیرد، بنابراین از هنجارهای اجتماعی سنتی در پیشرفت و موفقیت مسیر شغلی عینی چشم پوشی می‌کند. از طرفی این تئوری، به قراردادهای روانی که بین کارکنان و سازمانها به وجود می‌آید، توجه دارد

(Ibid:87).

به طور خلاصه می‌توان اشاره کرد که مسیرهای شغلی سنتی به عنوان سیستم پیشرفت افقی بوروکراتیک در سلسله مراتب سازمانی و ارتباط با استخدام مادام العمر و امنیت شغلی تعریف می‌شود (Koskina, 2008:264). در حالی که، مسیر شغلی بدون مرز تلاش می‌کند ساختارها و سلسله مراتب سازمانی را نادیده بگیرد و با توجه به تغییرات محیطی از انعطاف پذیری بالایی برخوردار شود و با تأکید بر ارزشها، بتواند پاسخگوی تغییرات ایجاد شده باشد.

دیدگاه پست مدرن علاوه بر مسیر شغلی بدون مرز، مسیر شغلی متنوع را نیز معرفی می‌کند. از آنجایی که مسیرهای شغلی بدون مرز از طریق سطوح متفاوت حرکات فیزیکی و روانی مشخص می‌شوند، مسیرهای شغلی متنوع بر رویکرد خود-هدایتی در مسیر شغلی تأکید دارند که در آن افراد از طریق ارزشهای شخصی هدایت می‌شوند (Briscoe and Hall, 2006:8).

با بررسی انواع مسیرهای شغلی (سنتی، بدون مرز و متنوع) در سازمانها، شناسایی مسیرکانال رهبری در جانشین پروری ضرورت می‌یابد، چرا که کانال رهبری در برنامه های جانشین پروری، از مسیرهای شغلی سنتی (تمرکز بر مهارت‌ها و قابلیت‌ها) پرافراتر می‌گذارد و به مسیرهای شغلی بدون مرز و مسیرهای شغلی

متنوع (تمرکز بر ارزشها) نزدیکتر می‌شود.

### کانال رهبری

منظور از کانال رهبری، نوعی مسیر شغلی است که منجر به پرورش رهبران و مدیران ارشد سازمانی می‌شود.

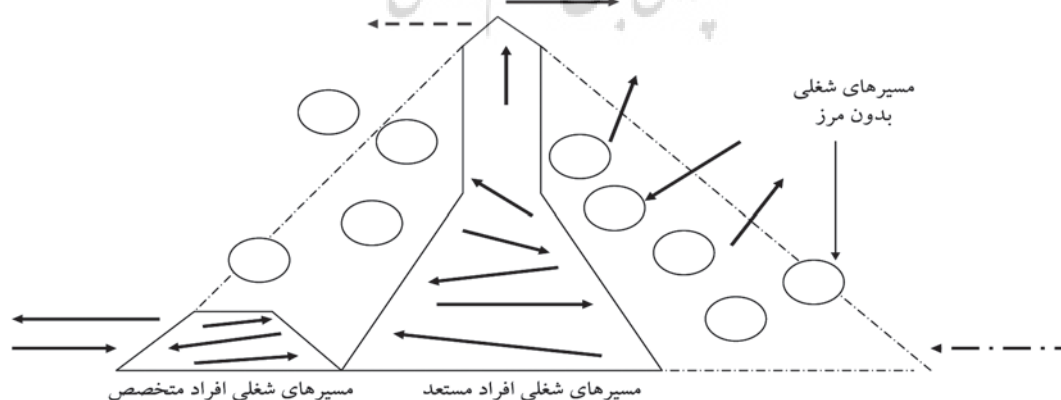
سه نکته عمده باید برای تدوین کانال رهبری در سازمانها مورد توجه قرار گیرد: - اطمینان حاصل شود افرادی که تجارب کافی دارند، رهبرانی بالقوه هستند که باید در آینده در سطوح مدیریت قرار بگیرند؛ - مدیران بالقوه در کنار مدیران شایسته کنونی قرار بگیرند، زیرا می‌توانند از آنها تجاربی یاد بگیرند؛ و

- اطمینان حاصل شود که این افراد مستعد در کنار اندیشمندانی نخبه و نوآور قرار می‌گیرند، زیرا این اندیشمندان آنها را تشویق می‌کنند تا فراتر از دانش موجود خود حرکت کنند (Gray, 2009:22).

مدل کانال رهبری پیشنهاد می‌کند، عبور از هر مسیر، نیازمند این است که افراد، شیوه جدید اداره کردن و رهبری را آموخته و شیوه های قدیمی را کنار گذاشته باشند، در هر مسیر از کانال رهبری این سه حوزه دنبال می‌شوند:

- الزامات مهارت: یعنی قابلیت‌های مورد نیاز جدید برای انجام مسئولیتهای جدید و عبور از یک مسیر به مسیر بالاتر؛

- استفاده از زمان: فرد باید بیاموزد که در چارچوب‌های زمانی جدید مختص به هر



شکل ۲: انواع مسیر شغلی در دنیای کار قرن ۲۱

مسیر، فعالیت کند؛

– **ارزشهای کاری:** فرد، در هر مسیر، باید پیامزد که ارزشهای کاری هر مسیر کدامند و به آنها احترام بگذارد.

سازمانها به طور عمدی برای ایجاد کانال رهبری در سازمان خود باید شش مسیر کلی را طی کنند. این مسیر در شش مرحله مطابق شکل (۳) مورد بررسی قرار می گیرد: (Drotter and Charan, 2001: 21-25)

### مسیر اول- از خودمدیریتی تا اداره دیگران

کارکنان جدید معمولاً اولین سالهای کاری خود را به عنوان مشارکت کنندگان صرف می کنند. آنها از طریق انجام امور واگذار شده در چارچوب زمانی خاص و به روشهایی که اهداف سازمان کسب می شوند، مشارکت می کنند و با بهبود و پیشرفت مهارتهای خود است که برای ارتقا در نظر گرفته می شوند. در شروع این مسیر، یادگیری شامل برنامه ریزی (به طوری که وظیفه سر وقت انجام شود)، وقت شناسی، کیفیت و اعتبار است و ارزشهای مرتبط با کار و منطبق با فرهنگ سازمان و استانداردهای حرفه ای توسعه می یابند. وقتی افراد توانایی اعمال مسئولیتها و وفاداری به ارزشهای سازمان را نشان دهند، آنها به مدیریت سطح مقدم (صف) ارتقا می یابند. وقتی این اتفاق افتاد، این افراد در مسیر اول قرار می گیرند. اگرچه این مسیر رهبری، طبیعی و ساده به نظر می رسد، اما در همین مسیر است که افراد دچار لغزش و اشتباه می شوند؛ بویژه افراد با عملکرد بالا تمایل به تغییر دارند؛ آنها می خواهند فعالیتهایی را انجام دهند که آنها را موفق سازد. در نتیجه، بسیاری از این افراد بدون تغییر رفتاری یا تغییر مبتنی بر ارزشها به سطح مدیریتی بالاتر ارتقا می یابند. در واقع، آنها بدون اینکه الزامات را پذیرفته باشند، در مسیر اول قرار می گیرند.

به علاوه، مدیران خط مقدم نیاز دارند یاد بگیرند که چگونه زمان خود را به گونه ای تقسیم کنند که نه تنها کار واگذار شده خود را تکمیل کنند، بلکه به دیگران کمک کنند تا به طور مؤثر کار را انجام

دهند. مشکلی که در اینجا وجود دارد این است که آنها هنوز ترجیح می دهند، وقت خود را صرف کار قبلی خود کنند، حتی اگر آنها مسئول یک گروه باشند. در عین حال، فشار برای صرف وقت کمتر برای کار فردی و صرف وقت بیشتر برای اداره کردن در هر مسیر افزایش خواهد یافت. مشکلترین تغییر برای مدیران در مسیر اول، تغییر ارزشهاست، بویژه آنها نیاز دارند یاد بگیرند برای کار مدیریتی ارزش قائل شوند، به جای اینکه آن را تحمل کنند. آنها باید بر این باور باشند که صرف زمان برای برنامه ریزی، مربیگری و امثال آن یک وظیفه ضروری است. تغییرات ارزشی فقط زمانی رخ می دهند که مدیریت ارشد نیاز به تغییر عقاید را تقویت کند و افراد در یابند که در شغل جدیدشان بعد از تغییر ارزش، موفق می شوند.

### مسیر دوم- از اداره دیگران تا اداره مدیران

سازمانهای معدودی این مسیر را در آموزشهای خود لحاظ می کنند، اگرچه این مسیر سطحی است که در آن مینا و پایه مدیریت ساخته می شود. بزرگترین تفاوت مسیر قبلی با این مسیر در این است که مدیران در اینجا فقط باید مدیریت کنند. آنها باید وظایف فردی را کنار بگذارند. مهارتهای کلیدی که این مدیران باید در



شکل ۳: مسیر کانال رهبری

طول انتقال کسب کنند، عبارت اند از: گزینش افراد برای حرکت به مسیر اول، واگذاری وظایف مدیریتی و رهبری به آنها و مربیگری آنها. در این مرحله، مدیران باید فراتر از شرح شغلی خود را ببینند و موضوعات وسیع استراتژیک را که بر کل سازمان تأثیر می گذارند را مورد توجه قرار دهند. مدیران در مسیر دوم نیاز دارند، مقاومت مبتنی بر ارزشها را برای وظیفه مدیریتی، به عنوان یک واکنش معمول در میان مدیران خط مقدم، شناسایی کنند. در واقع، یکی از مسئولیتهای سنگین برای مدیران در این سطح این است که اگر افراد، رفتار و ارزش هایشان تغییر نکرد، آنها را به نقش قبلی برگردانند.

### مسیر سوم- از اداره مدیران تا اداره وظیفه

ایجاد این تغییر دشوارتر از آن است که به نظر می رسد. وقتی تمایز بین اداره کردن مدیران و اداره کردن یک وظیفه (Fun-tion) فراموش شود، چالشهایی در خفا به وجود می آید. به عنوان مثال، ارتباط با دیگران در سطوح پایین نیاز به نفوذ در دو لایه مدیریت (لایه های اول و دوم) و سپس توسعه مهارتهای ارتباطی جدید دارد. رهبران وظیفه ای، باید برخی حوزه هایی که برای آنها ناآشناست را اداره کنند. آنها باید نه تنها برای درک این وظیفه تلاش کنند، بلکه یاد بگیرند، برای آن ارزش قائل شوند. همچنین، مدیران وظیفه ای باید به مدیران چندوظیفه ای گزارش دهند. بنابراین آنها باید نسبت به سایر نیازها و مسائل وظیفه ای مهارت کسب کنند. مدیران در این سطح باید یاد بگیرند، چگونه استراتژی واحد تحت مدیریت خود را با استراتژی کل سازمان هماهنگ سازند. موفقیت در این مسیر رهبری نیز به افزایش بلوغ مدیریتی نیاز دارد.

### مسیر چهارم- از مدیر وظیفه ای تا مدیر کسب و کار

این مسیر رهبری، اغلب متقاعد کننده ترین و چالش برانگیزترین مسیر شغلی یک مدیر است. این مسیر، یک تغییر شدید را نشان می دهد: یک تغییر عمده در مهارتها، استفاده از زمان، و ارزش های

کاری. یک مدیر تجاری علاوه بر توجه به قابلیت اجرای یک فعالیت، باید آن را از چشم‌انداز کوتاه مدت و بلند مدت مورد بررسی قرار دهد. در این مسیر احتمال مسئولیت‌های جدیدتر و ناآشنا تر نسبت به سطوح قبلی وجود دارد. مدیران کسب و کار، با افراد متنوعتری نسبت به قبل کار می‌کنند؛ آنها نیاز دارند برای موضوعات متنوع مربوط به وظیفه بیشتر حساس باشند و قادر باشند به طور شفاف و مؤثر ارتباط برقرار سازند. مدیران تجاری باید بر سوده‌های سه ماهه، سهام بازار، تولید و اهداف افراد تمرکز داشته باشند و ضمناً اهداف سه تا پنج ساله را برنامه ریزی کنند.

### مسیر پنجم- از مدیر کسب و کار تا مدیر گروه

ظاهراً این مسیر رهبری به نظر دشوار نمی‌آید. فرض بر این است که اگر شما یک کسب و کار را با موفقیت اداره کنید، می‌توانید در کسب و کارهای دیگر نیز موفق باشید. این دلیل با مسئله تضاد و هماهنگی ارزشها به چالش کشیده می‌شود. مدیر یک کسب و کار، برای موفقیت در کسب و کار خود ارزش قائل است، اما یک مدیر گروه برای موفقیت همه کسب و کارها ارزش قائل است. یک مدیر گروه که موفقیت دیگران برایش ارزش نداشته باشد، شکست می‌خورد. در این مسیر، مدیران گروه باید چهار مهارت داشته باشند:

۱) **ارزیابی استراتژی برای تخصیص و استفاده از سرمایه:** این یک مهارت پیچیده است که شامل تحلیل داده‌های صحیح و به کارگیری چشم انداز مناسب شرکت برای درک این است که کدام استراتژی (که توسط مدیران کسب و کارها تهیه شده است) احتمال موفقیت بیشتر را دارد و بنابراین باید روی آن سرمایه گذاری کرد.

۲) **بهسازی مدیران کسب و کار:** مدیران گروه نیاز دارند، بدانند کدام مدیران وظیفه ای آماده اند تا مدیر کسب و کار شوند. مربیگری مدیران جدید کسب و کار نیز حائز اهمیت است.

۳) **تدوین و اجرای یک استراتژی طراحی**

نسبت به سطح قبل، افراد باید خود را با اقتضائات هر سطح تغییر دهند. آنها باید دستورالعمل‌هایی را تنظیم و مکانیزم‌های عملیاتی را تدوین کنند تا از عملکرد لحظه به لحظه که سازگار با استراتژی بلند مدت سازمان است، آگاه شوند و آن را کنترل کنند. □

### منابع

1. Briscoe, J.P. & Hall, D.T. (2006) The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications, Journal of Vocational Behavior, Vol. 69 No. 1,
2. Dries Nicky & Pepermans Roland (2008) Real High-Potential Careers: An Empirical Study into the Perspectives of Organizations and High Potentials, Personnel Review, Vol. 37 No. 1,
3. Drotter, Stephen J . & Charan, Ram(2001) Building Leaders at Every Level A Leadership Pipeline, Ivey Business Journal, MAY/JUNE,
4. Gray, Brad S.(2009) Effective Board Succession Planning, Annual Conference for Nonprofit Leaders and Their Boards of Directors Tuesday, May 12, Lipscomb University,
5. Hennequin, Emilie (2007) What "Career Success" Means to Blue-Collar Workers, Career Development International, Vol. 12 No. 6,
6. Horan, James P.(2007) Workforce and Succession Planning Report, Department of Human Resources, City and County of San Francisco, May, www.sfgov.org/dhr
7. Koskina, Aikaterini (2008) The "Pros" and "Cons" of Career Development in the Greek Public Sector, Personnel Review, Vol. 37 No. 3,
8. Lambertides, Neophytos(2009), Sudden CEO vacancy and the long-run economic consequences, Managerial Finance, Vol. 35 No. 7,
9. Tadic, Ivava(2005) Career Development of Graduates in Economics and Business Administration in Croatia, Master Thesis,
10. Vos , Ans De & Dewettinck, Koen(2008) To Move or not to Move? The Relationship Between Career Management and Preferred Career Moves, Employee Relations, Vol. 30 No. 2,

محمدحسین متقی: استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان

ملیکه بهشتی‌فر: دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان

### مسیر شغلی بدون مرز تلاش می‌کند ساختارها

### و سلسله مراتب سازمانی را نادیده بگیرد و با توجه به تغییرات محیطی از انعطاف پذیری بالایی برخوردار شود

شده: این مهارت در مورد چگونگی درک مدیر از امور کسب و کار تجاری است. ۴) **ارزیابی قابلیت‌های مناسب برای کسب موفقیت:** این به معنای اجتناب از اندیشه انتزاعی، توجه به منابع عینی و قضاوت بر مبنای تجزیه و تحلیل است.

### مسیر ششم- از مدیر گروه تا مدیر سازمان

در این مرحله، فرد پنج مسیر گذشته را طی کرده است و به بالای مسیر، یعنی مدیریت سازمان رسیده است. وقتی کانال رهبری در سطح بالا مسدود شود، تمام سطوح رهبری دچار مشکل می‌شوند. به این معنا که این مدیران برای بهسازی سایر مدیران به طور مؤثر با شکست مواجه می‌شوند و مسئولیت‌هایی که در این موقعیت پیش می‌آید، به انجام نمی‌رسد.

### نتیجه گیری

مسیر شغلی، اغلب به ارتقا در سلسله مراتب سازمانی، افزایش پرداخت و یا افزایش قدرت اشاره دارد. بنابراین، تمام کارکنان موفقیت شخصی خود را در ارتباط با وضعیت مالی، قدرت و شهرت جستجو می‌کنند. کانال رهبری نیز مسیری مشابه مسیر شغلی دارد. انتقال در طول شش مسیر در کانال رهبری متمرکز بر ارزشهاست تا مهارتها. در سطوح بالاتر،