

## طراحی و تبیین الگوی برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب

حمید علمداری

گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران

### چکیده

هدف اصلی تحقیق حاضر طراحی و تبیین الگوی برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب می باشد. پژوهش حاضر از لحاظ رویکرد پژوهشی، پژوهش آمیخته از نوع اکتشافی می باشد که در بخش کیفی با مصاحبه از خبرگان، ابعاد برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب شناسایی و در بخش کمی با توزیع پرسشنامه میان خبرگان مدل درختی، یا مدل تحلیل سلسله مراتبی (AHP) تحقیق ارائه شده است. به منظور جمع آوری اطلاعات، از ابزار مصاحبه و پرسشنامه استفاده شد. جامعه آماری این تحقیق را خبرگان آشنا به ابعاد، مولفه های و معیارهای برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی تشکیل خواهد داد. با توجه به این که خبرگان این پژوهش کسانی باید باشند که دارای دانش و تجربه کافی در حوزه مدیریت منابع انسانی و سابقه بالای کاری باشند، لذا مدیران ارشد، مدیران منابع انسانی شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب و صاحب نظران حوزه مدیریت منابع انسانی، به عنوان خبره و با روش نمونه گیری گلوله برفی انتخاب شدند. نمونه گیری تا مرحله اشباع نظری در اطلاعات گردآوری شده ادامه یافت. نتایج به دست آمده نشان داد پنج معیار اصلی مدل شامل (همسویی راهبردی و تحلیل نیازها، ارتباطات و شبکه راهبردی، استعداد یابی و شناسایی توانمندی ها و شایستگی های راهبردی، رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها، پایش برنامه ها و ارزیابی قابلیت ها و شایستگی ها) و ۲۰ شاخص آن ها شناسایی شدند. در نهایت مدل فرایندی شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تاکید بر سیاستهای کلی نظام اداری ارائه گردید.

**واژگان کلیدی:** برنامه ریزی جانشینی، رویکرد شایستگی، تحلیل سلسله مراتبی

**مقدمه**

دردنیای پیچیده و رقابتی امروز رهبری و مدیریت سازمان ها به طریق گذشته با موفقیت توأم نخواهد بود و سازمانها هر مکانیزمی را برای سبقت گرفتن از یکدیگر به کار می گیرند. در این عرصه رقابتی پرچالش سازمان ها ناگزیرند توجه خود را نسبت به مقولاتی که ممکن است در آینده نزدیک تهدیدی جدی برای آنان باشد معطوف کنند. یکی از تهدیدات جدی که بدون تردید هر سازمانی با آن مواجه خواهد شد، خالی ماندن پستهای سازمان، به ویژه پست های کلیدی است که میتواند به دلایل مختلفی چون خروج داوطلبانه افراد و یا غیرداوطلبانه باشد. نتایج تحقیقات کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمان ها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته تر از مدیران امروزی را، در سال های آینده نشان می دهد و حقیقت این است که شناسایی و بهره گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی ترین چالشهای پیش روی سازمانها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. جانشین پروری فرایندپویا و مستمری است که با اجرای آن خون تازه ای در رگ های سازمان به جریان در می آید (بوربور جعفری و احمدوند، ۱۳۹۵).

جانشین پروری نگرشی قابل انعطاف، بلندمدت و رو به رشد در کارمند یابی آینده است (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۱). مک کالین و بمفورد در سال ۲۰۰۹ نیز معتقدند که جانشین پروری مرکز برنامه ریزی نیروی کار سازمانی و حرفه ای است و نیازمند نگرشی استراتژیک برای آینده ای بلندمدت است، که این اطمینان را می دهد که افرادی شایسته و واجد شرایط و آماده برای پست های آینده در دسترس خواهند بود (مرادی شیرازی و خراسانی، ۱۳۹۰).

جانشین پروری، اطمینان یافتن از در دسترس بودن استعداد مدیریتی سطح بالا برای سازمان است. همچنین شامل جستجو برای کارکنان با توان بالای متناسب با فرهنگ سازمان و ویژگی های شخصیتی مورد نیاز سازمان می باشد (مک نامارا، ۲۰۰۹). طبق نظریه هیلز جانشین پروری یک استراتژی هوشمند مدیریت استعداد می باشد که می تواند موجب حفظ استعداد در درون سازمان باشد و سازمان را از مهارت های مورد نیاز برای پاسخ به تغییرات سریع که محیط تجاری امروز به وجود می آورد، مطمئن سازد (Hil, ۲۰۰۹).

در رقابت جهانی امروز، صنعت نفت وظیفه خطیری در دستیابی به جایگاهی بلند متناسب با شان کشور عزیزمان ایران، بر عهده دارد. در این راستا مدیران نقش بسیار مهمی دارند. صنعت نفت با توجه به بالا رفتن دوره بازنشستگی مدیران و ورود مدیران جدیدتر، نیازمند برنامه ریزی برای توسعه و جایگزینی آنهاست. طبق بررسی های صورت گرفته به دلیل رشد عرصه های جدید، تعویض سریع مدیران یا بازنشستگی نیروهای فعلی، سالانه تعداد زیادی از منصب ها خالی می شود؛ در نتیجه، سازمان موظف است برای پر کردن این جاهای خالی، برنامه ریزی موثری داشته باشد بر همین اساس، به نظر می رسد در سالهای آتی رقابت برای یافتن مدیران مستعد و کارآمد در کشور، روز به روز بیشتر شود و آمادگی برای پر کردن منصب های رهبری کلیدی در زمان مناسب، به عنوان یکی از مهم ترین چالش ها در پیش روی صنعت نفت به شمار می رود. پس بررسی این مساله که صنعت نفت در حال حاضر در چه نقطه ای قرار گرفته و برای رسیدن به وضع مطلوب، نیازمند توجه به چه مولفه هایی می باشد، حائز اهمیت است (هادی زاده مقدم و سلطانی، ۱۳۹۰). بر اساس مدل شایستگی مدیران پرداخته شود. سوال اصلی تحقیق این است که؛ با توجه به مدل شایستگی مدیران، وضعیت مدیریت جانشین پروری در شرکت نفت چگونه است؟

**ادبیات پژوهش****ویژگی های برنامه ریزی جانشین پروری مؤثر**

در برنامه تربیت جانشین مدیر یک سازمان جانشین پرور موفق، علاوه بر جنبه های عمومی از قبیل: تفکر منسجم، هوش بالا و تجربیات متنوع و جهانی، باید به سه خصوصیت اصلی دیگر یعنی انرژی زیاد، توانایی القای انرژی به دیگران و جسارت یا شجاعت نیز توجه نمود. گاهی اوقات ضعف های تربیتی موجب میشود تا نسبت معکوسی بین قابلیت های فنی افراد و میزان تربیت و آموزش و پرورش آنها به وجود آید، بنابراین هرچه مهارت ها و قابلیت های فنی بالاتر باشد، نیاز بیشتری به یادگیری مبانی روابط انسانی نیز احساس می شود. اینگونه افراد در مواجهه با یک موضوع خاص ممکن است پاسخ های فنی را به سرعت خلق و ارائه دهند، اما از باریکبینی و موشکافی در باب جنبه های روابط انسانی به کلی عاجز باشند. به همین دلیل

پرورش مدیران و کارمندان باید متکی بر برنامه متوازن و همزمان در هر دو عرصه فنی و مدیریتی باشد. مدیر موفق و آینده نگر باید استعدادهای انسانی سازمان خود را برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده شناسایی کرده و از طریق برنامه ریزی های متنوع آموزشی و پرورشی آنان را برای تصدی این مشاغل آماده کند. از آنجاکه سازمانها در آینده با چالش های رقابتی فزایندهای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش ها، نیاز به مدیرانی شایستهتر و اثربختر از مدیران فعلی دارند، مدیریت جانشین پروری، هرروز از اهمیت بیشتری در سازمان های آینده نگر و آینده ساز برخوردار می شود(سلطانی و همکاران، ۱۳۹۶).

### تفاوت برنامه ریزی جانشین پروری با برنامه ریزی جایگزینی برنامه ریزی جانشین پروری

نباید با برنامه ریزی جایگزینی اشتباه گرفته شود. چرا که برنامه ریزی جانشین پروری مستلزم یک رویکرد بلند مدت و گسترده تر در جهت آموزش و جایگزینی افراد کلیدی است و نیز بر پیش بینی نیازهای سازمان متمرکز است و بر این اساس نیست که نسبت به یک عارضه پیش بینی نشده عکس العمل نشان دهد، بلکه به طور فعال در پی تامین منابع انسانی مورد نیاز به منظور تضمین تداوم و شکوفایی یک سازمان است(مرادی شیرازی و خراسانی، ۱۳۹۰). برنامه ریزی جایگزینی شامل تعریف فرآیند شناسایی داوطلبان احتمالی جایگزینی برای رهبران فعلی است و به عنوان ابزاری برای مدیریت ریسک یا بحران در نظر گرفته می شود که هدفش کاهش احتمال فاجعه ی از دست دادن پرسنل کلیدی بدون برنامه ریزی قبلی است. این عمل زیربنای برنامه ریزی جانشین پروری و مدیریت جانشین پروری است(گای و سیمز، ۱۳۸۸) در تعریفی گسترده برنامه ریزی جانشین پروری، تلاشی سنجیده و سیستماتیک به وسیله ی یک سازمان است که دوام و تسلسل رهبری در مناصب کلیدی را تضمین مینماید، سرمایه های دانشی و فکری را حفظ و توسعه میدهد و پیشرفت فردی را تشویق میکند (Rothwell, 2010) این امر میتواند شناسایی کسانی که کاملاً واجد شرایط برای سمتهای فعلی میباشند، شناسایی کسانی که انتظار می رود آماده ی اشغال سمتهای مورد نظر در چند سال آینده باشند و یا کسانی که انتظار می رود در اثر توسعه ی شایستگیهای خاصی آماده شوند را در برگیرد اما برنامه ریزی جایگزینی شامل تعریف فرآیند شناسایی داوطلبان احتمالی جایگزینی برای رهبران فعلی است و به عنوان ابزاری برای مدیریت ریسک یا بحران در نظر گرفته می شود که هدفش کاهش احتمال فاجعه ی از دست دادن پرسنل کلیدی بدون برنامه ریزی قبلی است این عمل زیربنای برنامه ریزی جانشین پروری و مدیریت جانشین پروری است(گای و سیمز، ۱۳۸۸) در یک سازمان مدرن و امروزی، ساختار و سطح کارکنان به شکلی است که سازمان را مجبور می کند از منابع انسانی به شکلی انعطاف پذیرتر استفاده کند و میزان انعطاف پذیری نیز هر روز افزایش می یابد. هرچند وجود ساختارهای افقی و مسطح سبب شده است که فرصت های افراد برای ترفیع کاهش یابد، اما در عین حال فرصت برای حرکت های جانبی و گسترش مسئولیت ها و رشد مهارت ها افزایش یافته است. گر چه شناسایی افراد جانشین برای سمت های کلیدی و افراد رده بالای یک سازمان اهمیت دارد، ولی برنامه ریزی جانشین پروری صرفاً به اینکه افرادی موفق به تصدی سمت های مدیریتی ارشد سازمان شوند، محدود نمی شود(بور بور جعفری و احمدوند، ۲۰۱۶).

### مدل های پر کاربرد جانشین پروری

مدل های متنوعی در زمینه جانشین پروری پیشنهاد شده است و یک مدل بومی برای سازمان ها وجود ندارد. پرکاربردترین مدل های حوزه جانشینی مطرح شده در این تحقیق به شرح زیر مورد بررسی مقایسه ای قرار می گیرد:

جدول ۱: مقایسه مدل های پرکاربرد جانشین پروری

مدل	مؤلفه ها	شرح مدل	مؤلف
ستاره هفت پر	۱. ایجاد تعهد ۲. ارزیابی کار فعلی ۳. ارزیابی عملکرد فردی ۴. ارزیابی کارآئی ۵. ارزیابی استعداد فردی ۶. پرکردن خلأ پرورشی ۷. ارزیابی برنامه	در این مدل رویکرد مطابقت وضعیت داخلی و خارجی، هم راستایی برنامه جانشینی با سایر برنامه های سازمان، حرکت سازمان از طریق چرخه حیات توسعه به سمت جانشین پروری، مورد تأکید است.	راث ول
خط لوله رهبر	۱- سازگاری با مدل ۲- استاندارد عملکرد ۳- ارزیابی کاندیدا ۴- ارزیابی خط لوله	در این مدل تمرکز بر توسعه رهبری، نیازمندی هدایت از میان هر مسیر در کانال رهبری به آموختن شیوه های جدید مدیریت توسط رهبران، مورد توجه است. 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. مدل کانال رهبری، الزامات و عوامل مؤثر بر پیاده سازی مدیریت استعداد و جانشین پروری مدیران راهبردی را در نظر دارد.	مالر
تیم تسریع	۱- شناسایی افراد با استعداد ۲- شناخت فرصت های پیشرفت ۳- راه حل های فرصت پیشرفت ۴- اطمینان از پیشرفت ۵- بررسی وظایف جدید	این مدل به جای دست چین کردن افراد، یک خزانه افزایشی مبتنی بر توسعه یک گروه از نامزدهای با توان بالا را برای کل پست های اجرائی در نظر می گیرد.	بایهام
مشترک المنافع	۱- تعیین وظائف و زمان ۲- شناسایی شایستگی های اولیه ۳- تحلیل شکاف شایستگی ۴- طراحی فرصت توسعه شایستگی ۵- ایجاد خزانه استعداد ۶- ارزیابی موجودی مهارت	پیش بینی دقیق تغییرات و شناسایی شایستگی های هر پست و توسعه شایستگی ها افراد به همراه ایجاد خزانه استعداد مورد توجه این مدل است.	هلتون و جکسون

در این میان، پرکاربردترین مدل‌ها در مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین پروری عبارتند از مدل ستاره‌ای هفت پر<sup>۱</sup> راث<sup>۲</sup> و ول<sup>۳</sup> (۲۰۰۶، ۲۰۱۰) و مدل مسیر ارتقای رهبری<sup>۴</sup> کاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) و مدل تیم تسریع<sup>۵</sup> بایهام<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) کیم<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) مدل عملکرد مدیریت جانشین پروری (مقایسه سه مدل اصلی)<sup>۷</sup> را با ترکیبی از سه مدل بالا ارائه داده است. مدل کیم سه مدل اصلی را با یکدیگر مقایسه کرده و در نهایت ۴ مرحله کلی را از طریق مصاحبه با ۷ شرکت چندملیتی آسیایی در امریکا ارائه داده که مراحل هر ۳ مدل را دربر می‌گیرد. این مقایسه و مشابهت‌ها در جدول زیر آمده است (هادی‌زاده مقدم و سلطانی، ۱۳۹۰، ۴۲).

جدول ۲: مراحل کاربردی مدیریت جانشین پروری

مراحل کاربردی مدیریت جانشین پروری	مدل ستاره هفت نقطه‌ای	خزانه تسریع	مسیر ارتقاء رهبری
مرحله اول: تعیین خط مشی	گام ۱: ایجاد تعهد به مدیریت جانشین پروری نظام مند و پیاده سازی برنامه مدیریت جانشین پروری گام ۲: ارزیابی نیازها و شرایط کار فعلی گام ۳: ارزیابی عملکرد شغلی فردی گام ۴: ارزیابی نیازها و شرایط کار در آینده	ایجاد مدل خزانه تسریع	گام ۱: سازگار کردن مدل مسیر ارتقاء رهبری با نیازهای جانشینی سازمان گام ۲: ایجاد یک زبان مشترک برای تعیین معیارهایی برای عملکرد و قابلیت در سازمان گام ۳: مستندسازی و ابلاغ معیارها مبتنی بر گام قبلی
ارزیابی: ارزیابی کاندیداها به صورت انفرادی	گام ۵: ارزیابی قابلیت فردی	گام ۱: کاندید کردن و شناسایی افراد با قابلیت زیاد گام ۲: تشخیص فرصت‌های توسعه	گام ۴: ارزیابی کاندیداهای جانشین پروری از طریق ادغام ماتریس عملکرد-قابلیت
توسعه: توسعه کاندیداها	گام ۶: بستن شکاف توسعه	گام ۳: تجویز راه حل-هایی برای فرصت‌های توسعه گام ۴: اطمینان از این که توسعه اتفاق می‌افتد	
ارزیابی مدیریت جانشین پروری	گام ۷: ارزیابی برنامه مدیریت جانشین پروری	گام ۵: بازنگری پیشرفت کار و تعیین برنامه‌های جدید	گام ۵: بررسی جدی برنامه‌ها و پیشرفت کل مسیر ارتقا

<sup>1</sup>The Seven-Pointed Star Model

<sup>2</sup>Rothwell, 2010

<sup>3</sup>Leadership Pipeline Model

<sup>4</sup>Charan, 2000

<sup>5</sup>Acceleration Pools Model

<sup>6</sup>Kim, 2006

<sup>7</sup>Operation of Succession Management (Comparison of Three Major Models)

### گام های اجرای برنامه‌ریزی جانشین پروری

برنامه‌ریزی جانشین پروری، فراگرد آسانی نیست که بتوان آن را به سادگی برنامه‌ریزی کرد و به کار بست؛ موانع و مشکلاتی وجود دارد که اگر مد نظر قرار نگیرند و حل نشوند این فراگرد را کند و حتی محو می‌نمایند (ماندی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸، ۴۰). گام های اجرای برنامه‌ریزی جانشین پروری در شکل ۱، مشاهده می‌شود.



شکل (۱) گام های اجرای برنامه‌ریزی جانشین پروری

### مدل جانشین‌پروری بر اساس شایستگی

پژوهشگران براین 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. شایستگی به رفتارهای قابل بروزی اشاره دارد که بر پایه دانش، مهارت؛ توانایی و سایر ویژگی‌های فردی شکل می‌گیرد و یک فرد برای انجام موفقیت‌آمیز نقش خود باید از آن‌ها برخوردار باشد. بویانزیس (۱۹۸۲) مدعی است که عملکرد موثر مشاغل مدیریتی، تابع ویژگی‌های شخصی است و این ویژگی‌ها را به عنوان شایستگی تعریف می‌کند. در دهه گذشته، الگوها و چارچوب‌های متعددی برای سنجش شایستگی‌ها مطرح شده است، این الگوها از نظر اطلاعاتی که گردآوری می‌کنند غالباً باهم تفاوت دارند. برخ الگوها به توانایی ژنریک و ویژگی‌های کیفی اشخاص تاکید دارند؛ در حالی که گروه دیگر از الگوها بر مهارت‌های فنی ویژه شغل متمرکزند دربرخی الگوها تلاش شده است تا با در نظر گرفتن سه عامل نقش‌ها شغلی، رفتارهای شغلی و دانش - مهارت و توانایی، ترکیبی از شایستگی‌های فردی و زمینه‌های شایستگی شغلی در رویکردی جامع ارائه شود (بردبار و همکاران، ۱۳۹۱، ۹۵). برای مدیریت استعداد و برنامه جانشین‌پروری می‌توان بر اساس مدل شایستگی زیر اقدام نمود براساس مفاهیم این مدل مولفه‌های جانشین‌پروری عبارتند از؛

جدول ۳: مدل جانشین‌پروری بر اساس شایستگی

شاخص‌ها	مولفه‌های جانشین‌پروری	
تعهد و التزام مدیریت ارشد	مرحله اول تعهد	مرحله اول
تعهد متولیان منابع انسانی به طراحی درست		
تعهد به اجرای نظام جانشین‌پروری		
تعیین معیارهای انتخاب مشاغل	تعیین محدوده و میزان نیاز سازمان در سطح مدیریتی و رهبری	مرحله دوم
تعیین امتیاز برای عوامل تعیین مشاغل استراتژیک		
گروه‌بندی مشاغل در سه گروه مشاغل استراتژیک، مهم و معمولی.		
بررسی الگوهای شایستگی	تعیین الگوی شایستگی مورد نیاز مدیران	مرحله سوم
انتخاب الگوی مناسب شایستگی		
تعیین شاخص‌های انتخاب افراد	تعیین افراد دارای قابلیت و تشکیل خزانه استعداد	مرحله چهارم
<b>فرایند انتخاب افراد</b>		
۱) رویکرد ارزیابی رهبر - محور		
۲) رویکرد ارزیابی مشارکتی ۳) رویکرد ارزیابی تفویض شده		
تشکیل خزانه استعدادها	ارزیابی افراد انتخاب شده	مرحله پنجم
آزمونهای روانسنجی		
آزمونهای استعداد و توانایی		
آزمون ارزیابی مهارت		
آزمون سنجش دانش		
انجام مصاحبه		
اجرای فعالیت و مباحث گروهی		
دسته‌بندی افراد ارزیابی شده		
تدوین الگوی شایستگی مدیران		

تعیین شکاف شایستگی مدیران و رهبران	توسعه مدیران	مرحله ششم
تعیین روشهای توسعه مدیران و رهبران		
اجرای برنامه‌های توسعه رهبران		
تعیین میزان اثرا توسعه رهبران		
مصاحبه با نفرات نهایی پرورش یافته برای جایگزینی	جایگزینی افراد در مسئولیت‌ها	مرحله هفتم
معین کردن انتظارات طرفین و ایجاد توافق		
انتخاب افراد		
ارزیابی افراد		
	ارزیابی میزان اثربخشی برنامه جانشینی	مرحله هشتم

(منبع: ابوالعلائی، ۱۳۸۷، ۳۴)

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ رویکرد پژوهشی، پژوهش آمیخته از نوع اکتشافی می‌باشد که در بخش کیفی با مصاحبه از خبرگان، ابعاد برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب شناسایی و در بخش کمی با توزیع پرسشنامه میان خبرگان مدل درختی، یا مدل تحلیل سلسله مراتبی (AHP) تحقیق ارائه شده است. به منظور جمع‌آوری اطلاعات، از ابزار مصاحبه و پرسشنامه استفاده شد.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق را خبرگان آشنا به ابعاد، مولفه‌های و معیارهای برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی تشکیل خواهد داد. با توجه به این که خبرگان این پژوهش کسانی باید باشند که دارای دانش و تجربه کافی در حوزه مدیریت منابع انسانی و سابقه بالای کاری باشند، لذا مدیران ارشد، مدیران منابع انسانی شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی، به عنوان خبره و با روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. نمونه‌گیری تا مرحله اشباع نظری در اطلاعات گردآوری شده ادامه یافت.

**روش گردآوری اطلاعات:** روش گردآوری اطلاعات در تحقیق حاضر، از نوع ترکیبی (تلفیقی) می‌باشد. بدین صورت که برای مرحله اول مطالعات کتابخانه‌ای و مراجعه به مقالات دانشگاهی، مجلات و وب‌سایت‌های تخصصی این صنعت در دستور کار قرار گرفت و برای مرحله دوم نیز از پرسشنامه ماتریسی مقایسات زوجی محقق ساخته بر اساس طیف لیکرت استفاده شد.

**ابزار گردآوری داده‌ها و روایی و پایایی آن:** داده‌های مورد نیاز برای آزمون گمانه‌های پژوهشی با پرسشنامه گردآوری شد و مقیاس اندازه‌گیری در این پرسشنامه از نوع طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای بود. مقصود از روایی آن است که آیا ابزار اندازه‌گیری می‌تواند خصیصه و ویژگی که ابزار برای آن طراحی شده است را اندازه‌گیری کند یا خیر (khaki, 2009). جهت سنجش روایی پرسشنامه، از روایی منطقی - روایی صوری و محتوایی استفاده شده است. در روایی محتوایی بحث بر سر کفایت تعداد و محتوی سوالات برای سنجش همه ابعاد مفهوم مورد بررسی می‌باشد. در روایی ظاهری این سوال مطرح است که ابزار اندازه‌گیری تا چه اندازه از نظر نوع و فرم سوالات به گونه‌ای تدوین گردیده است که آنچه را باید اندازه بگیرد، می‌سنجد (mehregan, zali, 2009). از آنجا که معیارهای مورد استفاده در پرسشنامه از مبانی نظری و تحقیقات گذشته استخراج گردیده است و افراد مطلع و خبرگان، سوالات پرسشنامه را از نظر کمیت و کیفیت تایید کرده‌اند، دارای روایی محتوایی است. از طرف دیگر، دارای روایی ظاهری است زیرا افراد مطلع و خبرگان بر توانمندی سنجش ابزار اندازه‌گیری از جهت ظاهری مانند روشن و بدون ابهام بودن سوالات صحت گذاشتند. یکی از ویژگی



های فنی ابزار جمع آوری داده ها (پرسشنامه)، پایایی است. مفهوم ذکر شده با این امر سر و کار دارد که ابزار جمع آوری داده ها در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می آورد. برای محاسبه ضریب پایایی، میتوان به روش «آلفای کرونباخ» به کمک نرم افزار اس پی اس اشاره نمود. که مقدار آلفا هر چه به ۱۰۰ / نزدیکتر باشد بیانگر قابلیت اعتماد بودن بیشتر پرسشنامه است. در این تحقیق جهت تعیین پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. برای سنجش پایایی پرسشنامه نیز ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۵ برآورد شده است که نشان دهنده ی پایایی پرسشنامه است.

**روش تجزیه و تحلیل اطلاعات:** برای رتبه بندی اولویت عوامل در پژوهش های مختلف، مدل های متفاوتی وجود دارند که معروف ترین آن ها خانواده مدل های تصمیم گیری چند معیاره MCDM می باشند که شامل تکنیک های گوناگونی مانند TOPSIS و AHP ... هستند که به دلیل کاربردی بودن، بسیار مورد استفاده بوده و در سرتاسر جهان، تسری پیدا کرده است. در این بین با توجه به تناسبی که بین مدل AHP و نیازهای پژوهش وجود دارد از این مدل جهت رتبه بندی استفاده شده است.

در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی یکی از معروف ترین فنون تصمیم گیری چند معیاره است، برای حل مسئله تصمیم گیری با روش AHP علاوه بر ایجاد درخت تصمیم گیری باید اولویت ها در هر سطح مشخص شود و معیارها و گزینه ها با هم مقایسه زوجی شوند این مقایسات کلید استفاده از AHP است. برای انجام این مقایسات و تکمیل ماتریس مقایسات از مقادیر جدول ارجحیت ها استفاده می شود. در گام نخست با درک کامل مفاهیم و شناسایی ابعاد و مولفه های مسئله تحقیق، هدف کلی مسئله، با نظر خبرگان می باشد و مصاحبه ها و سپس با توجه به ادبیات موضوع و بررسی ابعاد و شاخص های برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی، عوامل مرتبط و درگیر به مسئله مشخص شده اند. به عبارتی معیارها و شاخص های مهم برای تدوین مدل برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب مشخص شد. حاصل این مرحله با استفاده از پرسشنامه با طیف لیکرت میزان اهمیت هر یک از معیارها مورد ارزیابی قرار گرفته است که در نهایت معیارهای با اهمیت شناسایی شدند و پیامدها و گزینه های مختلف مشخص شدند.

## یافته های تحقیق

به منظور دستیابی به هدف پیش روی در مطالعه حاضر، در گام اول با بررسی های جامع کتابخانه ای و ارزیابی نتایج مطالعات گذشته مرتبط، تعدادی از بررسی ابعاد و شاخص های مدل برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی شناسایی و استخراج گردید. در گام دوم، با بهره گیری از روش دلفی و توزیع پرسشنامه در میان ۵۰ نفر خبره که شامل مدیران ارشد، مدیران منابع انسانی شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب و صاحب نظران حوزه مدیریت منابع انسانی، گروهی دیگر از ابعاد و شاخص های برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی از دیدگاه خبرگان استخراج گردید. سپس با تلفیق نتایج این دو گام (نتایج مطالعات کتابخانه ای و بررسی های میدانی و کارشناسی)، مولفه های نهایی اثرگذار تدوین گردید. به بیان دیگر در گام اول روش دلفی با ارسال پرسشنامه باز به کارشناسان و صاحب نظران انتخابی (اعضای خبرگان) از ایشان خواسته شده تا نظرات خود را در زمینه مولفه های مدنظر خود به صورت باز ارائه نمایند، سپس با جمع آوری این پرسشنامه ها و استخراج نتایج مربوط به آنها، عملیات تلفیق صورت گرفته است، یعنی مولفه های شناسایی شده در بررسی میدانی با مولفه های استخراجی از اسناد کتابخانه ای مربوط به گام اول روش دلفی بوده است، با هم تلفیق شده و در پایان ابعاد و شاخص های نهایی برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در قالب پرسشنامه های بسته جهت استفاده در سایر مراحل تحقیق تدوین گردید، سپس با بهره گیری از این تکنیک در میان خبرگان و صاحب نظران مولفه های یاد شده، نهایی شدند.

جدول ۴: شناسایی عوامل با استفاده از فن دلفی

میانگین	شاخص	عامل
۶	عزم و اراده سازمان و حمایت مدیران	همسویی راهبردی و تحلیل نیازها
۶	بسترسازی راهبردی	
۷	هدف گذاری و تعیین راهبردهای جانشین پروری	
۶	تجزیه و تحلیل مشاغل مهم و محوری و تطبیق آن با نیازها	
۶	شبکه سازی نهادی	ارتباطات و شبکه راهبردی
۶	الزامات جانشینی	
۶	هم افزایی و ایجاد هماهنگی راهبردی	
۷	تعیین مسیر شغلی جانشین ها	
۷	کشف و شناسایی استعدادها، قابلیت ها و شایستگی ها	استعداد یابی و شناسایی توانمندی ها و شایستگی های راهبردی
۶	تشکیل مخزن هوشمند استعداد	
۷	سطح بندی جانشینان و کاندیداها	
۷	تطبیق شایستگی ها با پست های کلیدی	
۵/۸	تعیین نیازهای آموزشی جانشینان	رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها
۷	توسعه و توانمندسازی جانشینان و کاندیداها	
۶	غنی سازی و گردش شغل جانشین ها	
۷	واگذاری مسئولیت و تفویض اختیار	
۶	تجزیه و تحلیل برنامه استعداد یابی و جانشین پروری	پایش برنامه ها و ارزیابی قابلیت ها و شایستگی ها
۶	سنجش و ارزیابی عملکرد جانشین ها	
۶	مستندسازی تحارب مدیران و احصای الگوهای نوین	
۵/۸	بازخوردگیری و بهبود روش ها و فرایندهای جانشین پروری	

پس از بدست آوردن نتایج آزمون دلفی و با توجه به اینکه نتایج بدست آمده از میانگین گیری نشان داد که تمامی میانگین ها عددی بالاتر از عدد ۵ دارند، که یک میزان مطلوب است و نشان از نزدیکی نظرات پاسخ دهندگان به هم دارد. بنا بر نتایج حاصل از جدول (۱)، پنج معیار اصلی مدل شامل (همسویی راهبردی و تحلیل نیازها، ارتباطات و شبکه راهبردی، استعداد یابی و شناسایی توانمندی ها و شایستگی های راهبردی، رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها، پایش برنامه ها و ارزیابی قابلیت ها و شایستگی ها) و شاخص های آن ها شناسایی شدند.

وزن و درجه اهمیت هر یک از معیارها از طریق مقایسات زوجی در جداول زیر بدست آمده است:

جدول ۵: وزن معیارهای موجود در مدل برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی

ردیف	عامل (معیار)	وزن
۱	همسویی راهبردی و تحلیل نیازها	۰/۲۹۴
۲	ارتباطات و شبکه راهبردی	۰/۴۵۲
۳	استعداد یابی و شناسایی توانمندی ها و شایستگی های راهبردی	۰/۰۸۷
۴	رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها	۰/۱۶۷
۵	پایش برنامه ها و ارزیابی قابلیت ها و شایستگی ها	

در نمودار زیر به ترتیب معیارهای تصمیم گیری و وزن آنها محاسبه شده که نتایج آن در جدول فوق نشان داده شده است. همانطور که در این نمودار مشاهده می گردد.

جدول ۶: اولویت بندی و رتبه بندی ابعاد و شاخص های برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی

ردیف	عامل (معیار)	وزن	رتبه
۱	همسویی راهبردی و تحلیل نیازها	۰/۱۰۳	پنجم
۲	ارتباطات و شبکه راهبردی	۰/۱۸۳	سوم
۳	استعداد یابی و شناسایی توانمندی ها و شایستگی های راهبردی	۰/۳۰۸	اول
۴	رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها	۰/۲۶۳	دوم
۵	پایش برنامه ها و ارزیابی قابلیت ها و شایستگی ها	۰/۱۴۳	چهارم



نمودار (۱) اولویت بندی و رتبه بندی ابعاد برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی

همانگونه که در جدول (۳) و نمودار (۱)، مشاهده می شود، «استعداد یابی و شناسایی توانمندی ها و شایستگی های راهبردی»، «رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها» و «ارتباطات و شبکه راهبردی» با بیشترین وزن، به ترتیب در رتبه های اول تا چهارم مهمترین معیارهای ابعاد برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب هستند.

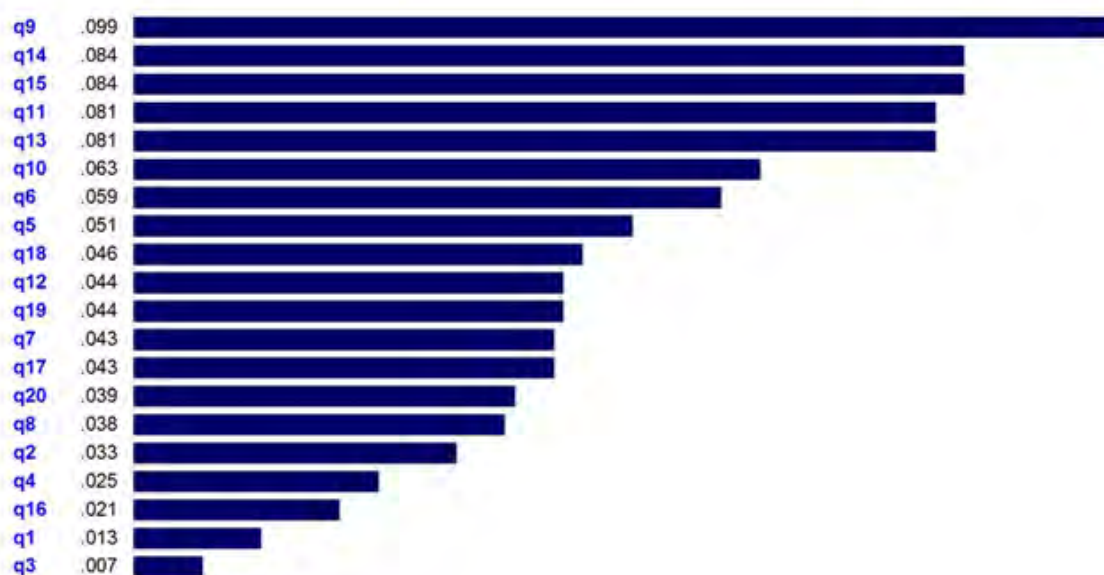
وزن و درجه اهمیت هر یک از شاخص ها از طریق مقایسات زوجی در جداول زیر بدست آمده است:

جدول ۷: وزن شاخص های موجود در مدل برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی

ردیف	شاخص های	وزن
۱	عزم و اراده سازمان و حمایت مدیران	۰/۰۱۳
۲	بسترسازی راهبردی	۰/۰۳۳
۳	هدف گذاری و تعیین راهبردهای جانشین پروری	۰/۰۰۷
۴	تجزیه و تحلیل مشاغل مهم و محوری و تطبیق آن با نیازها	۰/۰۲۵
۵	شبکه سازی نهادی	۰/۰۵۱
۶	الزامات جانشینی	۰/۰۵۹
۷	هم افزایی و ایجاد هماهنگی راهبردی	۰/۰۴۳
۸	تعیین مسیر شغلی جانشین ها	۰/۰۳۸
۹	کشف و شناسایی استعدادها، قابلیت ها و شایستگی ها	۰/۰۹۹
۱۰	تشکیل مخزن هوشمند استعداد	۰/۰۶۳
۱۱	سطح بندی جانشینان و کاندیداها	۰/۰۸۱
۱۲	تطبیق شایستگی ها با پست های کلیدی	۰/۰۴۴
۱۳	تعیین نیازهای آموزشی جانشینان	۰/۰۸۱
۱۴	توسعه و توانمندسازی جانشینان و کاندیداها	۰/۰۸۴
۱۵	غنی سازی و گردش شغل جانشین ها	۰/۰۸۴
۱۶	واگذاری مسئولیت و تفویض اختیار	۰/۰۲۱
۱۷	تجزیه و تحلیل برنامه استعداد یابی و جانشین پروری	۰/۰۴۳
۱۸	سنجش و ارزیابی عملکرد جانشین ها	۰/۰۴۶
۱۹	مستندسازی تحارب مدیران و احصای الگوهای نوین	۰/۰۴۴
۲۰	بازخوردگیری و بهبود روش ها و فرایندهای جانشین پروری	۰/۰۳۹

جدول (۵)، اولویت بندی و رتبه بندی شاخص های موجود در مدل برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی

ردیف	شاخص های	وزن	رتبه
۱	عزم و اراده سازمان و حمایت مدیران	۰/۰۱۳	پانزدهم
۲	بسترسازی راهبردی	۰/۰۳۳	دوازدهم
۳	هدف گذاری و تعیین راهبردهای جانشین پروری	۰/۰۰۷	شانزدهم
۴	تجزیه و تحلیل مشاغل مهم و محوری و تطبیق آن با نیازها	۰/۰۲۵	سیزدهم
۵	شبکه سازی نهادی	۰/۰۵۱	ششم
۶	الزامات جانشینی	۰/۰۵۹	پنجم
۷	هم افزایی و ایجاد هماهنگی راهبردی	۰/۰۴۳	نهم
۸	تعیین مسیر شغلی جانشین ها	۰/۰۳۸	یازدهم
۹	کشف و شناسایی استعدادها، قابلیت ها و شایستگی ها	۰/۰۹۹	اول
۱۰	تشکیل مخزن هوشمند استعداد	۰/۰۶۳	چهارم
۱۱	سطح بندی جانشینان و کاندیداها	۰/۰۸۱	سوم
۱۲	تطبیق شایستگی ها با پست های کلیدی	۰/۰۴۴	هشتم
۱۳	تعیین نیازهای آموزشی جانشینان	۰/۰۸۱	سوم
۱۴	توسعه و توانمندسازی جانشینان و کاندیداها	۰/۰۸۴	دوم
۱۵	غنی سازی و گردش شغل جانشینان	۰/۰۸۴	دوم
۱۶	واگذاری مسئولیت و تفویض اختیار	۰/۰۲۱	چهاردهم
۱۷	تجزیه و تحلیل برنامه استعداد یابی و جانشین پروری	۰/۰۴۳	نهم
۱۸	سنجش و ارزیابی عملکرد جانشینان	۰/۰۴۶	هفتم
۱۹	مستندسازی تحارب مدیران و احصای الگوهای نوین	۰/۰۴۴	هشتم
۲۰	بازخوردگیری و بهبود روش ها و فرایندهای جانشین پروری	۰/۰۳۹	دهم



نمودار (۲) اولویت بندی و رتبه بندی شاخص های موجود در مدل برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی

همانگونه که در جدول (۵) و نمودار (۲)، مشاهده می شود، « کشف و شناسایی استعدادها، قابلیت ها و شایستگی ها »، « توسعه و توانمندسازی جانشینان و کاندیداها »، « غنی سازی و گردش شغل جانشین ها » و « تعیین نیازهای آموزشی جانشینان »، « سطح بندی جانشینان و کاندیداها »، « بیشترین وزن، به ترتیب در رتبه های اول تا سوم مهمترین شاخص های شاخص های موجود در مدل برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب هستند.

### بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی تحقیق حاضر طراحی و تبیین الگوی برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب می باشد. نتایج به دست آمده از تحلیل سلسله مراتبی حاکی از آنست که «استعداد یابی و شناسایی توانمندی ها و شایستگی های راهبردی»، « رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها » و «ارتباطات و شبکه راهبردی» با بیشترین وزن، به ترتیب در رتبه های اول تا چهارم مهمترین معیارهای ابعاد برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب هستند. همچنین نتایج به دست آمده نشان داد شاخص های « کشف و شناسایی استعدادها، قابلیت ها و شایستگی ها »، « توسعه و توانمندسازی جانشینان و کاندیداها »، « غنی سازی و گردش شغل جانشین ها » و « تعیین نیازهای آموزشی جانشینان »، « سطح بندی جانشینان و کاندیداها »، « بیشترین وزن، به ترتیب در رتبه های اول تا سوم مهمترین شاخص های شاخص های موجود در مدل برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب هستند.

با توجه به مدل برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی، پیشنهاد می گردد، آموزش استانداردهای کانون توسعه و ارزیابی مدیران توسط شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب و تربیت مدیران خبره ایجاد مراکز کشف و شناسایی استعداد (استعدادیابی) در گزینش شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب و نهادینه سازی مطلق سرمایه گذاری بر سرمایه انسانی برابر کارکنان جوان و استفاده از ظرفیت کارکنان از طریق ارزیابان آموزش دیده صورت گیرد.

همچنین با تغییر بنیادی در شیوه نیازسنجی دانشی شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب و نیازسنجی آموزشی فعلی مدیران بازننگری در نحوه اجرای دوره های آموزشی کنونی به منظور پرهیز از برگزاری آموزش های کلیشه ای و کم بهره صورت پذیرد.

## منابع و مآخذ

۱. اسدی فرد، رؤیا؛ خائف الهی، احمدعلی و رضائیان، علی (۱۳۹۰). مدل شایستگی مدیران دولتی ایران (بر اساس صحیفه امام (ره)، رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد. نشریه مدیریت دولتی، دوره ۳، شماره ۸، صص ۹۲-۷۵.
۲. الوانی، مهدی؛ اردلان، امید و محمدی فاتح، اصغر (۱۳۹۵). طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران با بهره گیری از دیدگاه امام خامنه ای (مدظله العالی)، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هشتم، شماره ۱، صص ۳۰-۱.
۳. بابایی زکلیکی، محمدعلی و شیخ، ابراهیم (۱۳۹۰). دستنامه توسعه مدیران. تهران: مؤسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی سرآمد.
۴. پورکلهر، محمد؛ تقی پور، احسان و رکنی پور، غلامرضا (۱۳۹۱). رضایت شغلی کارکنان نادجا و نقش آن در توسعه سواحل مکران. اولین همایش ملی توسعه سواحل مکران و اقتدار دریایی جمهوری اسلامی ایران.
۵. خورشیدی، عباس و اکرامی، محمود (۱۳۹۰). شناسایی عوامل سازنده شایستگی مدیران. فصلنامه مدیریت انتظامی، سال ششم، شماره ۴، صص ۵۹۲-۵۸۰.
۶. زارعی متین، حسن. رحمتی، محمدحسین. موسوی، احمد ودادی. سید محمد مهدی. (۱۳۹۳). طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان های فرهنگی کشور. فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی، سال دوم، شماره ۸، صص ۲۰-۳۵.
۷. درخشان، مژگان. زندی، خلیل. (۱۳۹۶). راه کارهای ارتقای شایستگی های مدیران گروه های آموزشی. نشریه علمی-پژوهشی آموزش و ارزشیابی، سال دهم شماره ۳۷ بهار ۱۳۹۶، صص ۱۸۹-۱۶۳.
۸. شمعی زاده، پیروز. (۱۳۹۳). بررسی عوامل ارتقای شایستگی پلیس آگاهی (مطالعه موردی: مدیران پلیس آگاهی کرمانشاه، کردستان، لرستان، ایلام و همدان). دانش انتظامی کرمانشاه، سال پنجم، شماره ۱۷.
۹. ودادی، احمد و زارع فرد، مطهره. (۱۳۹۰). طراحی مدل شایستگی برای استعدادیابی و جانشین پروری مدیران. اولین کنفرانس سازمانهای هلدینگ (کارکردها و چالشها).
۱۰. عباسپور، عباس. احمدی، منیژه. رحیمیان، حمید. دلاور، علی. (۱۳۹۵). تبیین و ارائه مدل شایستگی سربازان در سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد نظریه داده بنیاد. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۱۰، صص ۱۲۴-۹۵.
۱۱. ناصحی فر، وحید؛ سعادت، محمدرضا و معصوم زاده زواره، ابوالفضل. (۱۳۸۹). مدل ارزیابی قابلیت ها و شایستگی های مدیران وزارت بازرگانی. مجله بررسیهای بازرگانی، دوره ۸، شماره ۴۱، صص ۱۸-۳.
12. Bucur, I. (2013). Managerial core competencies as predictors of managerial performance, on different levels of management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 78, 365-369.
13. Edwards, A. (2009). *Competency Modeling as an Antecedent for Effective Leadership Development and Succession Planning Within the Public Social Services Environment*. Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in the Benedictine University.
14. Jalocho, B., Krane, HP, Ekambaram, A., & Prawelska-Skrzypek, G. (2014). Key Competencies of Public Sector Project Managers. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 119, 247-256.
15. Fang, C. H., Chang, S. T., & Chen, G. L. (2010). Competency development among Taiwanese healthcare middle manager: A test of the AHP approach. *African journal of business management*, 4(13), 2845.
16. Khaki G. R. (2009). Research method with an approach to writing, dissertations; Baztab Press.
17. Mehregan M. R; Zali M. R. (2007). In search of the reliability assessment, techniques in management research; Managerial Culture Quarterly; No.121,221-232.
18. Liikamaa, K. (2015). Developing a project manager s competencies: A collective view of the most important competencies. *Procedia Manufacturing*, 3, 681-687.
19. Revised, Jan. (2014). *Competencies for Entry-Level Registered Nurse Practice*. College of Nurses of Ontario.
20. Ref, G. (2013). *Interviews: Competency Based Starting Point Series*. University of ULSTER.

<http://MaJournal.ir>

21. Sajgalikova, H., Bajzikova, L., Polakova, M., & Wojcak, E. (2012). Revisiting New Managerial Competences: Is There Enough Motivation to Apply Them?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 944-952.
22. Sarkar, S. (2013). Competency based Training Need Assessment Approach in Indian companies. *Organizacija*, 46(6), 253-263.
23. Tomastika, M., Strohmandlb, J., & Cechc, P. (2015). Managerial competency of crisis managers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 174, 3964-3969.
24. Vazirani, Nitin. (2010). Review Paper Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application. *SIES Journal of Management*, 7(1), 121-131.
25. Xu, H. H., & Wang, Y. H. (2009). Training system design for middle-level manager in coal enterprises based on post competency model. *Procedia Earth and Planetary Science*, 1(1), 1764-1771.
26. Zhao, L., Lu, Y., Wang, B., & Huang, W. (2011). What makes them happy and curious online? Anempirical study on high school students Internet use from a self-determination theory perspective. *Computers & Education*, 56, 346° 35.

