

## شناسایی سازوکارها و موانع به کارگیری مربی‌گری به منظور جانشین‌پروری مدیران (مطالعه موردی: اداره کل کمیته امداد خراسان رضوی)<sup>۱</sup>

فرزاد مشهدی<sup>۲</sup>

داود قرونه\*<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۱۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۳۰)

### چکیده

پژوهش حاضر به بررسی فرآیند به کارگیری مربی‌گری به منظور جانشین‌پروری مدیران در اداره کل کمیته امداد خراسان رضوی پرداخته است. رویکرد پژوهش کیفی بوده است و از روش مطالعه موردی برای این منظور استفاده شده است. ابزارهای گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه نیمه ساختاریافته با تعداد دوازده نفر از مدیران و رؤسای این سازمان و نیز تحلیل اسناد و مدارک سازمانی بوده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری در دو مرحله کدگذاری باز و محوری استفاده شده است. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های این پژوهش حاکی از این است که فرآیند به کارگیری مربی‌گری در سازمان با چالش‌هایی ساختاری، قانونی، مالی، فرهنگی و فردی مواجه بوده است. همچنین نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مربی‌گری می‌تواند از طریق سازوکارهایی زمینه جانشین‌پروری مدیران را فراهم سازد. اصلی‌ترین این سازوکارها عبارتند از: یادگیری ضمن خدمت، ارتقای مهارت حل مسئله، فراهم کردن فرصت رشد، آینده‌نگری، تفویض اختیار، چرخش و ارتقای شغلی، و فرصت ریسک کردن.

واژه‌های کلیدی: مربی‌گری، جانشین‌پروری، مدیران، اداره کل کمیته امداد خراسان رضوی.

<sup>۱</sup> این مقاله برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد نویسنده اول می باشد.

<sup>۲</sup> دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. (نویسنده مسئول)

## ۱- مقدمه

امروزه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری<sup>۱</sup> جزء مهمی از مدیریت منابع انسانی سازمان و فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد. اهمیت جانشین‌پروری از آنجا ناشی می‌شود که حفظ نیروهای کارآمد و با ارزش سازمان در عصر کنونی برای سازمان‌ها دارای اهمیت بسیاری است (۱). جانشین‌پروری تلاشی نظام‌مند به منظور حفظ اطمینان از تداوم رهبری و مدیریت در نگهداشت سرمایه‌های انسانی و پرورش آنها جهت تشویق افراد به ارتقا توسط سازمان است (۲) و می‌تواند استمرار رهبری را تضمین کند و به عنوان یک وسیله مهم و سیستماتیک، منابع انسانی داخلی سازمان را برای پست‌های کلیدی پرورش دهد (۳) و از این طریق، برنامه‌ای به منظور تامین نیروهای ماهر برای مشاغل کلیدی سازمان در مواقع لزوم محسوب می‌شود.

جانشین‌پروری یک مفهوم قدیمی در ادبیات مدیریت منابع انسانی است. طی دهه‌های گذشته، سازمان‌ها از جانشین‌پروری برای یافتن نسل بعدی مدیران سازمان استفاده می‌کردند. این برنامه‌ها که بر تعیین جایگزینی برای مشاغل خاص و معین تاکید دارد، زمانی کارآمد خواهد بود که مشاغل مدیریتی ایستا و با ثبات باشد و مدیران در قالب مسیرهای رشد شغلی معین و تعریف شده جابجا شوند (۴). اما در دیدگاه جدید بر خلاف دیدگاه سنتی، فرآیند جانشین‌پروری به عنوان وسیله‌ای برای ترمیم بحران و متمرکز بر شخص در سطح مدیریتی نیست؛ بلکه در تمام سطوح سازمان نسبت به انتخاب، آماده‌سازی، توسعه و نگهداشت رهبران اقدام می‌شود و یک فرآیند متمرکز بر وظیفه است (۵).

اگرچه برنامه‌ریزی جانشینی در ابتدایی‌ترین تعریف خود به شکل ساده «تعیین رهبران آینده» تعریف می‌شود، اما در واقع، از راهبرد سرمایه انسانی به عنوان فرآیندی ارادی نشأت گرفته است (۶) و فرآیند آماده کردن افراد برای پذیرش مسئولیت‌های بالاتر است (۲). در واقع، جانشین‌پروری فرآیندی است که استعداد‌های انسانی سازمان از طریق آن برای تصدی مشاغل و مناصب اصلی در سال‌های آینده شناسایی و از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی به تدریج برای بر عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند (۷). هدف اولیه جانشین‌پروری تامین و عرضه مستمر استعداد‌های انسانی سازمان به منظور حفظ و نگهداشت افراد کلیدی و هدف دوم آن خدمت به کارکنان جهت توانمند ساختن آنها به منظور برخورداری هدفمند از فرصت‌های توسعه مهارت‌های خود است (۸). موفق‌ترین سازمان‌ها در اجرای جانشین‌پروری سازمان‌هایی هستند که با سرمایه‌گذاری به‌هنگام در وقت و هزینه برای توسعه استعداد‌های داخلی بتوانند هنگام بازنشستگی استعداد‌های اصلی یا خروج آنها از سازمان، بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کنند (۹).

---

<sup>۱</sup>. Succession Planing

طی فرآیند جانشین‌پروری، نیروهای توانمند و مستعد سازمان از طریق برنامه‌ریزی‌های هم‌راستا با برنامه‌ها و راهبردهای کلان سازمان، جهت تصدی مشاغل و پست‌های حساس و کلیدی آماده می‌شوند (۱۰). سازمان‌های پیشرو، جانشین‌پروری را به عنوان قسمتی از روند کلی سازمان برای آموزش و توسعه کارکنان و مدیران در همه سطوح به کار می‌گیرند (۱۱) و اغلب مدیران موفق سازمان‌ها، نقش جانشین و موضوع جانشین‌پروری را بسیار حیاتی برشمرده و انتخاب و تعیین جانشین یکی از وظایف عمده مدیریتی محسوب می‌شود (۱۲). در فرآیند جانشین‌پروری، تربیت و پرورش و آماده‌سازی مدیران آینده بیش از هر چیز مدنظر است و مدیریت اهمیتی مضاعف دارد. لذا، قوی و کارآمد بودن مدیران می‌تواند کمک شایان توجهی به تقویت و بالندگی کارکنانی کند که تعدادی از آن‌ها مدیران آینده خواهند بود (۱۳).

در واقع، پویایی آینده سازمان نیازمند مدیرانی با مجموعه‌ای پیچیده‌تر از مهارت‌ها است. اما، این آماده‌سازی و توسعه منابع انسانی به منظور تصدی پست‌های آینده و جانشینی از طریق یادگیری امکان پذیر است. سازمانی موفق است که در یادگیری پویا بوده و از طریق آن ضمن اینکه عملکرد را بهبود می‌بخشد، بتواند از توانمندی‌ها، تعهد، مهارت و ظرفیت یادگیری افراد در تمام سطوح سازمانی به طور مطلوب بهره‌برداری نماید (۱۴). بنابراین، جانشین‌پروری به عنوان روشی برای ارتقای یادگیری کارکنان از طریق ارائه آموزش به آنها طراحی می‌شود و باید در سراسر سازمان ارائه شود تا همه کارکنان فرصت شرکت در فرآیند ارتقا را داشته باشند (۱۵).

راهبردهای مختلفی برای جانشین‌پروری و ارتقای یادگیری کارکنان وجود دارد و سازمان‌های پیشرو از روش‌های متفاوتی برای این منظور استفاده می‌کنند. یکی از روش‌های مهم در جانشین‌پروری و توسعه منابع انسانی سازمان مربی‌گری<sup>۱</sup> است. مربی‌گری راهبردی برای توسعه منابع انسانی و ارتقای یادگیری‌های سازمانی است (۱۶) که از طریق آن رابطه حمایتی بین مربی<sup>۲</sup> و متربی<sup>۳</sup> برقرار می‌گردد و از این طریق، سطح گسترده‌ای از مهارت‌های رفتاری و روش‌های کارا برای کمک به فرد به منظور حصول اهداف تعیین شده در جهت توسعه عملکرد حرفه‌ای، رضایت شخصی و اثربخشی سازمانی فراهم می‌شود (۱۷). اکچو و ریموند<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) مربی‌گری را یک فرایند یادگیری فعال که فراتر از روش‌های آموزشی سنتی است و به عنوان عامل یادگیری، رابطه‌ای که مهارت‌های شغلی را بهبود می‌بخشد و توانمندی کارکنان را بهتر می‌کند، می‌دانند. به عقیده آنها، سازمان‌ها باید از ترویج فرآیند یادگیری مستمر کارکنان از طریق مربی‌گری برای ارتقای سازمان پشتیبانی کنند (۱۸). به زعم گورور و فرنهام<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) مربی‌گری کمک می‌کند تا یادگیری آسان‌تر شود و زمان کمتری نیاز داشته باشد، جانشینی را بهبود می‌بخشد و

---

<sup>1</sup>. Coaching

<sup>2</sup>. Couch

<sup>3</sup>. Couchee

<sup>4</sup>. Okechukwu & Raymong

<sup>5</sup>. Grover & Furnham

موجب برنامه‌ریزی حرفه‌ای با هدف بهبود مهارت‌های رهبری، شخصی و به وجود آوردن روابط بین فردی می‌شود (۲۰).

امتیازی که روش مربی‌گری نسبت به سایر روش‌های یادگیری دارد این است که یادگیری در حین کار اتفاق می‌افتد و از آنجا که معمولاً در فرآیند مربی‌گری، مدیر و یا سرپرست به عنوان مربی نقش ایفا می‌کند، این روش می‌تواند مناسب‌ترین راهبرد برای جانشین‌پروری باشد. یادگیری حاصل از مربی‌گری مبتنی بر فرآیند انتقال دانش ضمنی چرخه مدیریت دانش است (۱۷).

مربی‌گری پارادایمی جدید در یادگیری و حلقه اتصال دو واژه مهم توسعه سرمایه انسانی و یادگیری سازمانی است. فرآیند مربی‌گری افراد را قادر می‌سازد که خود را سریع‌تر با تغییرات محیطی وفق داده و ظرفیت‌ها و توانایی‌های خود را شناسایی کنند (۲۰) و لذا، این روش یکی از بهترین روش‌ها برای آموزش و بهسازی مدیران است و در زمینه توسعه کارشناسان حرفه‌ای و برنامه‌های جانشین‌پروری می‌توان آن را به کار گرفت (۲۱).

بنابراین، مربی‌گری نوعی رابطه تعاملی است که در زمینه شناسایی، هدایت و تحقق اهداف شخصی و شغلی به افراد کمک می‌کند و در کنار افزایش مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله و ارتقای توانمندی‌های فردی، به توسعه شایستگی‌های اصلی شغل نیز منجر می‌شود (۲۲). مدیران سازمان‌های پیشرو به نقش‌هایی فراتر از مدیریت اندیشیده و در تلاشند تا نقش مربی را ایفا کرده و بدین طریق سبب افزایش بهره‌وری، ارتقای انگیزش و تربیت جانشینان شایسته برای خود شوند (۲۳).  
از نظر رنارد<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) اگر مدیران می‌خواهند به طور مؤثر نقش یک مربی را بر عهده بگیرند، باید به پنج نکته مهم توجه کنند:

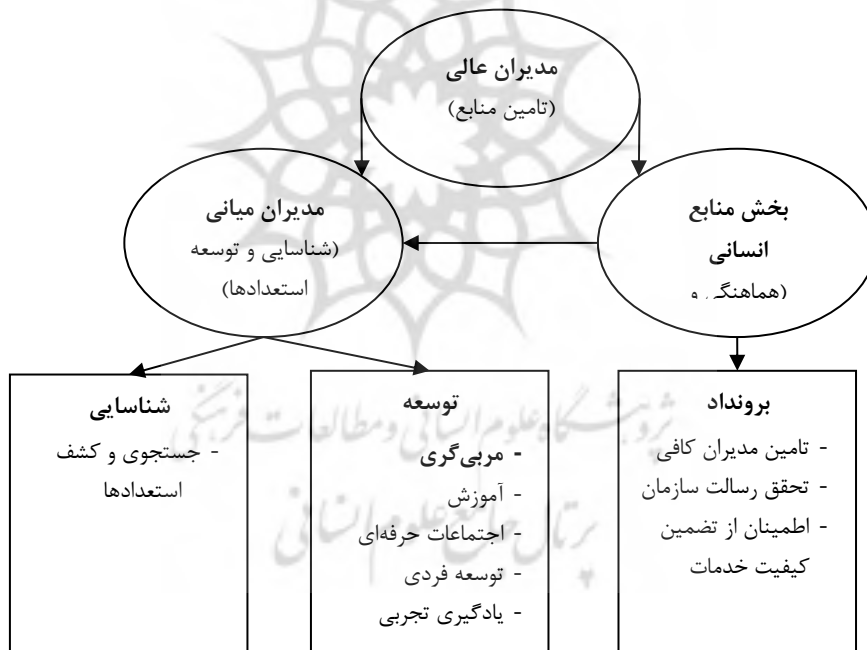
۱) به مسایل و مشکلات کارکنان توجه نشان دهند و سعی کنند که آنها را درک کنند؛ اگر چه مشکلات به نظر کوچک و پیش‌پا افتاده باشد. برای مثال نگرانی یک کارمند در مورد تداخل ساعت کاری‌اش با ساعت تعطیلی مهدکودک فرزندش.  
۲) از سعی و تلاش کارکنان قدردانی کند، اگر چه ممکن است بعد از یک کار طولانی، سازمان به اهداف خود دست نیابد، ولی مدیر باید سپاسگزار تلاش کارکنان خود باشد.  
۳) نظرات کارکنان را جویا شود و آنها را درگیر کار کند. این روش سبب رشد خلاقیت در کارکنان می‌شود.

۴) به کارکنان کمک کند که برای ایجاد تغییر در خود طرح و نقشه‌ای داشته باشند تا کمتر تحت تاثیر استرس در محل کار خود و زندگی قرارگیرند و بهره‌وری خود را افزایش دهند.

<sup>۱</sup>. Rmard

۵) از کارکنان بپرسند که کدام یک از اهداف و فعالیت‌های سازمان از نظر آنان مهم هستند و به کدام یک می‌توانند متعهد باشند، زیرا کارکنان بر اموری بیشتر متمرکز می‌شوند که کنترل بیشتری بر آنها دارند (۲۴).

امروزه مربی‌گری به عنوان یک روش مهم در فرآیند جانشین‌پروری مدیران مورد پذیرش قرار گرفته است (۲۵). استفاده روز افزون سازمان‌ها از این روش به دلیل بازدهی زیاد آن است؛ به گونه‌ای که برآوردهای مجله فورچون نشان می‌دهد که مربی‌گری می‌تواند تا شش برابر هزینه‌های خود برای سازمان بازدهی داشته باشد (۲۶). مدیران فعلی سازمان می‌توانند از مربی‌گری و سایر راهبردهای توسعه منابع انسانی (مثل منتورینگ، نظارت و مدیریت عملکرد) برای ارتقای شایستگی‌های مدیریتی کارکنان استفاده نمایند (۲۷). مدیر مربی یعنی مدیری که در امور روزمره و ارتباط خود با کارکنان زبردست از روش مربی‌گری استفاده می‌کند و عنصر کلیدی آن، نحوه ارتباط او با کارکنان نسبت به سایر مدیران است. مربی‌گری مدیر به عنوان یک عمل اثربخش مدیر تعریف می‌شود که به یادگیری و اثربخشی کارکنان یاری می‌رساند (۲۸). شکل ۱ جایگاه مربی‌گری را در فرآیند جانشین‌پرورش مدیران نشان می‌دهد.



شکل ۱: چارچوب جانشین‌پروری مدیران (۲۵)

پژوهش‌های انجام شده نیز نشان می‌دهد که فرهنگ مربی‌گری در سازمان با جانشین‌پروری رابطه‌ای مستقیم و معنی‌دار دارد (۲۹). فتحی‌واجارگاه، خراسانی، دانشمندی و آرمان (۱۳۹۳) با بررسی مدل مربی‌گری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده‌بنیاد و مصاحبه با تعدادی از خبرگان در موضوع

مربی‌گری در یافتند که مربی‌گری را می‌توان برای توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری به کار گرفت (۲۲). مهدی بیگی، یعقوبی و سیدالحسینی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان مدیریت مسیر شغلی و جانشین‌پروری: تبیین تعدیل‌گری فرهنگ مربی‌گری نشان دادند که مدیریت مسیر شغلی و فرهنگ مربی‌گری با جانشین‌پروری رابطه‌ای مستقیم و معنادار داشته و با حضور فرهنگ مربی‌گری رابطه بین مدیریت مسیر شغلی و جانشین‌پروری تقویت می‌شود (۲۹).

اما نتایج پژوهش‌های دیگری نشان می‌دهد که نگاه مثبت و خوش بینانه مدیران به منابع انسانی و قابلیت‌های آنان جهت اجرای برنامه جانشین‌پروری برای اجرای موفق و اثربخش برنامه‌های جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در سازمان‌ها در حد کافی و مطلوبی وجود ندارد (۳۰). در این راستا، پژوهش گروز<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) نشان داد که بهترین فعالیت‌ها برای توسعه رهبری به کارگیری نیروهای مدیریتی در توسعه شبکه مربی‌گری، شناسایی و دسته‌بندی نیروهای بالقوه، توسعه نیروهای بالقوه از طریق آموزش پروژه محور و کارگاه‌های مدیریتی، پیاده‌سازی فرآیند جانشین‌پروری به صورت منعطف و سیال و ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی است (۳۱).

بنابراین، طرح و گسترش مفاهیمی نظیر مدیریت و پرورش استعدادها، جانشین‌پروری و توجه جدی سازمان‌ها به ارتقا و برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان نشان دهنده اهتمام جدی سازمان‌ها به مقوله آموزش و توسعه منابع انسانی است. در این میان، مربی‌گری می‌تواند همزمان پشتیبانی قوی از اشخاص و همچنین نحوه ارتباط جانشین‌پروری با استراتژی‌ها و اهداف سازمان باشد. بدون توجه به این ارتباط، در طول فرآیند مربی‌گری، روند مربی‌گری به طور تصادفی پیش خواهد رفت و با کمترین احتمال به موفقیت خواهد رسید. برای تمامی سازمان‌ها مهم است که نقش سازوکارهای مختلف توسعه منابع انسانی در حمایت از جانشین‌پروری را مشخص نمایند و سازوکار مناسبی را برای این کار برگزینند. در این راستا، به نظر می‌رسد که مربی‌گری می‌تواند به عنوان یک راهبرد موثر در جانشین‌پروری مدیران عمل نماید. با بررسی مطالعات انجام شده در حوزه مربی‌گری و جانشین‌پروری می‌توان گفت که به کارگیری فرآیند مربی‌گری مستلزم توجه مدیران به مواردی است که در فرآیند جانشین‌پروری بسیار حائز اهمیت است و سازمان‌ها و مدیران می‌توانند با فراهم آوردن این موارد به موفقیت برنامه جانشین‌پروری و مربی‌گری کمک کنند.

بنابراین، با توجه به اهمیت آموزش و توسعه منابع انسانی به ویژه توسعه مدیران، در این پژوهش تلاش شده است تا با رویکرد کیفی سازوکارهایی که می‌تواند در اداره کل کمیته امداد خراسان رضوی از طریق فرآیند مربی‌گیری به جانشین‌پروری مدیران کمک نماید، شناسایی و تبیین گردد. این سازمان طی سال‌های اخیر با هدف ارتقای بهره‌وری سازمانی، به دنبال پرورش مدیران خود از طریق برنامه‌های

<sup>۱</sup>. Groves

جانشین پروری است و طبق سند مهندسی تحول سازمان، سیاست سازمان بر این است که مدیران تا حد امکان از داخل سازمان انتخاب شوند. اما راهبرد مشخصی برای نیل به این هدف طراحی و یا انتخاب نشده است. از آنجا که مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که مربی‌گری می‌تواند به عنوان یک راهبرد مهم در این زمینه عمل نماید، این پژوهش با هدف شناسایی موانع و سازوکارهای اثرگذاری مربی‌گری در جانشین پروری مدیران اداره کل کمیته امداد خراسان رضوی، به دنبال پاسخ به دو سوال ذیل است:

۱) موانع اجرایی مربی‌گری در اداره کل کمیته امداد خراسان رضوی چیست؟

۲) مربی‌گری از طریق چه سازوکارهایی می‌تواند به جانشین پروری کمک کند؟

## ۲- روش پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با استفاده از روش مطالعه موردی انجام شده است. داده‌های مورد نیاز با استفاده از دو ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته و بررسی اسناد و مدارک، که از روش‌های اصلی جمع‌آوری داده‌ها در پژوهش کیفی هستند، گردآوری شده است. این پژوهش، از حیث هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی است. زیرا پژوهش کاربردی پژوهشی است که نه در جهت ارضای کنجکاوی ژرف، بلکه در جهت حل مسئله فردی، گروهی و اجتماعی انجام می‌پذیرد (۳۲).

فرایند تحلیل در پژوهش حاضر با استفاده از روش کدگذاری استرواس و کوربین (در دو مرحله کدگذاری باز و محوری) صورت گرفته است. در کدگذاری باز که اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده‌ها است، داده‌ها به صورت سطر به سطر کدگذاری می‌شوند. در کدگذاری محوری، کدهای اولیه‌ای که در کدگذاری باز ایجاد شده‌اند با یکدیگر مقایسه می‌شوند و ضمن ادغام کدهایی که به لحاظ مفهومی با یکدیگر مشابه هستند، حول محور مشترکی قرار می‌گیرند (۳۳).

میدان این پژوهش اداره کل کمیته امداد امام خمینی خراسان رضوی بود و مشارکت‌کنندگان در پژوهش از میان آن دسته از مدیران و رؤسای سازمان انتخاب شدند که نسبت به حیطه پژوهش (مربی‌گری و جانشین‌پروری) مطلع بوده و می‌توانستند اطلاعاتی در اختیار محققین این پژوهش قرار بدهند. نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت نمونه‌گیری هدفمند و با استفاده از روش گلوله برفی انجام شد؛ زیرا که در این نوع نمونه‌گیری مصاحبه‌شوندگانی توسط پژوهشگر انتخاب می‌شوند که به صورت مشخص دارای ویژگی یا پدیده موردنظر می‌باشند و یا غنی از اطلاعات در موردی خاص هستند (۳۴).

در تحقیق کیفی هنگامی جمع‌آوری داده‌ها متوقف می‌شود که اطلاعات در مورد همه دسته‌بندی‌ها اشباع شود و این زمانی رخ می‌دهد که تحقیق مورد مطالعه کامل شده و اطلاعات جدیدی مرتبط با موضوع بدست نیاید. از این رو در پژوهش کیفی حجم نمونه را مترادف با اشباع داده‌ها می‌دانند (۳۵). در این راستا، نمونه این پژوهش را ۱۲ نفر از مدیران و رؤسای سازمان که آشنا با روش مربی‌گری و جانشین‌پروری بودند و یا در سال‌های گذشته در این ارتباط دارای مسئولیت اجرایی بودند، تشکیل دادند.

در پژوهش حاضر داده‌های بدست آمده با مصاحبه‌شونده دهم به اشباع رسید و دو مورد مصاحبه بیشتر جهت اطمینان از تکمیل داده‌ها صورت گرفت. همچنین، سه مورد از اسناد و مدارک موجود در سازمان (شامل یک سند مهندسی تحول و دو مورد دستورالعمل و شیوه‌نامه مرتبط با موضوع) مورد تحلیل قرار گرفت و کدهای مرتبط با موضوع پژوهش استخراج شد. این کدها نیز همراه با داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها تحلیل و دسته‌بندی شد. به منظور اطمینان از اعتبار پژوهش، از طریق تایید نتایج حاصل از تحلیل‌های انجام شده توسط سه نفر از اساتید متخصص در حوزه توسعه منابع انسانی، از معیارهای مطرح شده توسط لینکن و گوبا (۱۹۸۵) در چهار بعد قابلیت اعتبار، قابلیت ثبات، قابلیت تعمیم‌پذیری و قابلیت تایید استفاده شد (۳۶).

### ۳- یافته‌های پژوهش

سوال اول: موانع اجرای مربی‌گری در جانشین‌پروری مدیران اداره کل کمیته امداد خراسان رضوی کدام‌اند؟

برای پاسخ به سوال اول پژوهش از طریق تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و نیز بررسی اسناد و مدارک مربوطه در سازمان، با استفاده از روش کدگذاری به جمع‌آوری یافته‌های لازم پرداخته شد. مصاحبه‌شوندگان موارد مختلفی را به عنوان چالش‌ها و موانع به کارگیری مربی‌گری به منظور جانشین‌پروری مورد اشاره قرار دادند. یکی از مدیران اداره موانع جانشین‌پروری در این سازمان را این گونه بیان می‌کند: "عدم شایسته‌سالاری و به کارگیری نیرو در پست غیرتخصصی. یعنی یک نفر را بر حسب یک سری رابطه‌ها در یک پست قرار می‌دهند که توانایی انجام آن را ندارد" (کد ۱). یکی دیگر از مدیران در این زمینه بیان می‌کرد که: "اساسنامه‌های ادارات و ارگان‌های مختلف ممکن است راه را برای پرورش مدیران بسته باشد. در این سازمان اساسنامه بر این اساس است که نیرویی که انتخاب می‌شود از داخل سازمان باشد" (کد ۲).

از جمله موانع اشاره شده در سند مهندسی تحول کمیته امداد نیز می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد: توجه به برنامه‌های کوتاه‌مدت به جای برنامه راهبردی بلندمدت، توجه به ابعاد کمی منابع انسانی به جای ابعاد کیفی، عدم احساس مسئولیت در قبال پاسخگویی، عدم انگیزش کارکنان در همکاری و ناکارآمدی مدیریت (کد ج).

در جدول زیر از طریق کدگذاری مصاحبه‌ها و محتوای اسناد موجود تلاش شده است تا مهم‌ترین موانع به کارگیری مربی‌گری در جانشین‌پروری که مصاحبه‌شوندگان و اسناد و مدارک سازمان بدان اشاره کرده‌اند مورد تحلیل قرار گیرد.

جدول ۱: نتایج کدگذاری داده‌ها مربوطه به سوال دوم پژوهش



| پاسخ مصاحبه‌شوندگان  | مفاهیم                         | مقوله   |
|--|--------------------------------|---------|
| <p>فضای سازمان بسته است و حالت چرخشی ندارند. مثلا فرد از اول خدمت در قسمت بایگانی است و با همین پست هم بازنشست می‌شود (کد ۱)</p> <p>امکان تحرک و چرخش شغلی چندانی در سازمان وجود ندارد (کد ۱۰).</p> <p>در این سازمان بر این اساسه که نیروی که انتخاب می‌شه از داخل سازمان است، نیرو را نمی‌شه از بیرون آورد (کد ۲).</p> <p>چرخش مدیریتی براساس یک علمی که مدیر دارد باشد، نباید یک مدیر به مدت زیادی در این پست بماند (کد ۱)</p>   | فضای بسته سازمان.              |         |
| <p>سیستم‌های اداری ما منطبق با یکسری آموزه‌های استاندارد نیست. مثلا خود من در این جایگاه با یک مدرک تحصیلی استخدام شده‌ام با یک مدرک تحصیلی کارم را تشکیل دادم اما کاری که انجام می‌دهم ۸۰ درصد با مدرک تحصیلی من ارتباطی ندارد و آن ۲۰ درصد هم باز با استانداردهایی که من در دانشگاه خوانده‌ام همخوانی ندارد بنابراین با تحصیلات کلاسیک نمی‌توان ارتقای توانمندی داشته باشیم (کد ۴).</p> <p>به کارگیری نیرو در پست غیر تخصصی یکی از موانع است (کد ۱).</p>   | عدم انطباق مدرک تحصیلی با شغل. | ساختاری |
| <p>شاید هماهنگی و تعامل شرایط با سازمان دیگر بد نباشد شاخص‌های را که در این سازمان برای ارتقا در نظر می‌گیریم با شاخص‌های ادارات دیگر بتوانیم یک برآوردی داشته باشیم (کد ۶).</p> <p>انتقال تجربیات از کمیته امداد به بهزیستی در راستای همگرایی قابل قبول‌تر است (کد ۷).</p>  | عدم تعامل با سازمان‌ها         |         |
| <p>در رده‌های پایین‌تر دستورالعمل و شیوه نامه و نظام تشویق و تنبیه هم مهم است کارمندی که اشتباه کرده باید با آن فرد طوری برخورد شود که به یک مهره سوخته تبدیل نشود و دوباره به مسیر اصلی سازمان برگردد (کد ۱).</p> <p>گاهی براساس یک اشتباه اگر فرد یک خطا می‌کند چه سهوا و چه عمدا تمام کارهای خوب طرف فراموش می‌شود و فقط آن یک مورد به چشم می‌آید افراد باید در یک بازده زمانی چند ساله مورد بررسی قرار بگیرند (کد ۱).</p>  | نظام تشویق و تنبیه             |         |
| <p>برخی از سیاست‌های اداری کشور و اسناد و قانون‌های نابجای سازمان مانع انگیزه فرد برای یادگیری است (کد ۱).</p> <p>اینکه اسناد بالادستی و چشم‌اندازهای دقیقی برای مریگیری و حتی جانشین‌پروری وجود ندارد (کد ۳).</p> <p>بعضی بخشنامه‌ها خیلی نامرتبط است مثلا یک بخشنامه ای از استانداری برای ما می‌آید با بخش نامه‌های ما همخوانی ندارد، و در ارتباط بین سازمان‌ها با ما مانع می‌شود (کد ۲).</p> <p>در دستورالعمل‌های حوزه‌های خودمان این بحث است که با ارسال یک سری اطلاعات از دفتر مرکزی محدودیت‌هایی ایجاد می‌شه این باعث می‌شه که ما هم نتوانیم اقدامات لازم را انجام بدیم، انجام ندادن اقدامات یعنی از زیر بار مسئولیت فرار کردن (کد ۳).</p> | قانون‌های نابجا                | قانونی  |
| <p>در این سازمان که جامعه هدف خاص است ما اطلاعات زیر مجموعه را نمی‌توانیم در اختیار همگان قرار بدهیم. اگر جانشین ما هم بخواهد این اتفاق بیفتد باید با حضور ما باشد (کد ۸).</p> <p>در بسیاری از موارد، قوانین مانع تفویض اختیار و مشارک زبردستان در تصمیم‌گیری است (کد ۱۰).</p>   | محرمانه بودن                   |         |

| مقوله  | مفاهیم                  | پاسخ مصاحبه‌شوندگان   |
|--------|-------------------------|---|
| مالی   | کسری بودجه              | بودجه ای را که برای ما در نظر می‌گیرند، در دادن بودجه به ما کوتاهی می‌کند ۷۰ درصد را تامین می‌کنند و ۳۰ درصد می‌ماند و این کسری به ما ضربه وارد می‌کند. اگر بودجه کم بیاید مجبوریم از بعضی آموزش‌ها دست برداریم (کد ۲).<br>معمولا سازمان‌ها در شرایط محدودیت منابع از برنامه‌های آموزشی مثل مربیگری صرف نظر می‌کنند (کد ۶).   |
|        | عدم تامین اعتبار        | یک وقتی نبود بودجه و یک وقتی هم مشکلات تنگ نظری مدیران است که این موارد که اتفاق می‌افتد مجبور می‌شویم یک سری موارد را انجام ندهیم (کد ۳).<br>معمولا بودجه در نظر گرفته شده برای جانشین‌پروری کفاف اجرای یک برنامه خوب را نمی‌دهد (کد ۵).<br>ممکن است برای یک آموزش یک سقفی در نظر بگیریم، ولی در تامین اعتبار با مشکل مواجه بشویم (کد ۷).  |
| فرهنگی | عواطف نابجا             | سازمان ما روی احساسات است خیلی وقت‌ها کارهای کارشناسی شده به خاطر احساسات زیرپا گذاشته می‌شود. بعضی وقت‌ها هم یک دلسوزی بی‌موقع برای یک جامعه می‌تواند ضرر داشته باشد (کد ۲).<br>یک فرد ممکن است استعداد خوبی داشته باشد ولی چون مدیر نسبت به او احساس خوبی ندارد رشد نمی‌کند (کد ۱۰).  |
|        | اختلاف دیدگاه‌ها        | دیدگاه‌های افراد فرق می‌کند، به فکر افراد اعتماد نمی‌شود (کد ۱).<br>مواردی دیده می‌شود که فردی از فرآیند جانشینی به دلیل تفاوت در نگرش کنار گذاشته می‌شود (کد ۸).<br>به طور خاص اختلاف دیدگاه‌های فرهنگی یک مدیر و زیرمجموعه می‌تواند تاثیرگذار باشد. دقیقا اگر یک مدیریت از نظر دیدگاه با هم سازگار نباشند قطعا مشکل ساز خواهد بود (کد ۳).   |
|        | عدم آموزش صحیح          | آموزش‌ها خیلی کلی و غیرکاربردی است. این آموزش‌ها در این سازمان نامفهوم است و در واقع خواسته نیرو ما برآورده نمی‌شود و این ناشی از همین فرهنگ افراد است که نمی‌خواهند یک مورد را به طور دقیق و جزئی به کارکنان یاد بدهند (کد ۷).<br>در بحث آموزش فقط تئوری نباشد ضمن اینکه جنس آموزش تئوری ما یک جنس کیفی باشد (کد ۸).<br>افرادی که به عنوان مربی انتخاب می‌شوند باید از مهارت‌های مربی‌گری برخوردار باشند (کد ۹). |
|        | اشکال محتوایی           | اون چیزی که به نظرم اشکال است در انتخاب مربی است و در درجه دوم اشکال محتوایی. اگر مربی و سازمان بتوانند خوب خط و مشی بدهد حتما مربی به اطلاعاتی می‌رسد (کد ۵).<br>وقتی که یک نفر از طرف مدیر انتخاب می‌شود. فقط به حرف بالا دستی که استخدامش کرده گوش می‌کنه که چه طور کار را انجام بدهد (کد ۲).  |
| فردی   | دانش از دست دادن جایگاه | در مرحله اول مدیر شاید از جایگاهش بترسد، اجازه ندهد که نیرو زیردست رشد بکند. اگر سیستم بود که کار می‌کرد نه فرد مشکل حل می‌شد ولی موقعی که افراد کار می‌کنند سیستم عمل نمی‌کند. این زمانی است که منافع فردی از منافع سیستمی مهمتر باشد (کد ۱).  |

| مقاله           | مفاهیم          | پاسخ مصاحبه‌شوندگان   |
|-----------------|-----------------|---|
|                 |                 | اگر شخص مدیر این مورد را در نظر داشته باشد که پرورش مدیر برای من خطرناک باشد می‌تواند در این زمینه جای بگیرد (کد ۱۰)<br>بستگی به دیدگاه فرد دارد که اگر زیر مجموعه پیشرفت نکند جایی من را می‌گیرد یا بالاتر می‌رود (کد ۳).<br>به طور مثال من نوعی از بیرون وارد سازمان می‌شم کار را که یاد می‌گیرم، می‌ترسم که زیردستم جانشین من بشه، به جانشینم اجازه پیشرفت نمی‌دهم و این باعث سرخوردگی جانشین میشه (کد ۶).   |
| واسطه روابط     | استخدام به      | بسیاری از افراد ناکارآمد براساس ارتباط با همین مدیریت‌ها بر سر کار می‌آیند. و فردی که لیاقت و تخصص لازم را دارد از این سمت جا می‌ماند (کد ۲).<br>مدیریت براساس استعدادها است ولی گاهی اوقات مدیریتی هم که مستعد است نمی‌تواند علم را منتقل نکند چون علمش را ندارد. جانشین‌پروری هم همین‌گونه است (کد ۱).  |
| عدم آموزش پذیری | عدم آموزش پذیری | ممکن است که فرد خودش ظرفیت پذیرش آموزش را نداشته باشد. مثلا سابقه فرد بالاست و حوصله ندارد. در واقع آموزش پذیر نیست (کد ۶).<br>ما با کسانی روبه رو هستیم که ۱. سطح سواد پایین و ۲. سابقه خیلی بالا. این افراد دیگر آموزش پذیر نیستند (کد ۷).<br>در فرآیند مربی‌گری تعهد فرد به یادگیری از همه چیز مهم‌تر است (کد ۱۰).<br>ما کسانی را داریم که هنوز با سیستم‌شنایی ندارد و اگر دوره آموزشی برایش بگذاریم می‌گوید من یک سال دیگر بازنشست می‌شوم در واقع نداشتن حوصله و سواد پایین مانع ایجاد می‌کند (کد ۴). |
| مشکل شخصی       | مشکل شخصی       | به دید مدیر بستگی دارد مثلا شما یک زمانی در یک سازمان با فردی برخورد داشتی و الان نمی‌خواهی به کارش بگیری (کد ۹).<br>بزرگترین مانع عدم پذیرش مدیران است (کد ۳).<br>تنگ‌نظری‌ها خودش یک مانع است (کد ۵)  |

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

همان‌گونه در جدول فوق مشاهده می‌شود، بر اساس کدگذاری‌ها و دسته‌بندی مفاهیم استخراج شده از بیانات و نگرش‌های مصاحبه‌شوندگان (مدیران و رؤسای اداره)، می‌توان نتیجه گرفت که مهم‌ترین موانع به‌کارگیری مربی‌گری در فرآیند جانشین‌پروری عبارتند از: موانع ساختاری، قانونی، مالی، فرهنگی و فردی.

سوال دوم: مربی‌گری از طریق چه سازوکارهایی به جانشین‌پروری مدیران اداره کل کمیته امداد خراسان رضوی کمک می‌کند؟

برای پاسخ به سوال دوم پژوهش نیز از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و بررسی اسناد سازمانی استفاده شد. در نتیجه تحلیل‌های انجام شده، یافته‌های حاصل از مصاحبه و بررسی اسناد حول هفت مقوله مورد توجه قرار گرفت. مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به سوال اول پژوهش به صورت مستقیم و یا غیر مستقیم سازوکارهایی را که در سازمان به منظور جانشین‌پروری مورد استفاده قرار می‌گیرد را مطرح کردند.

یکی از رؤسای اداره بیان می‌کرد که "زمینه جانشین‌پروری باید از گزینش نیروها شروع بشه، اگر یک نفر شجاعت مدیریت و لیاقت جانشینی را نداشته باشه، مدیر موفق نخواهد بود. این فرد می‌تواند در حین انجام کار با سرپرست خود، کار را یاد بگیرد" (کد ۱). یکی دیگر از مدیران اداره در مصاحبه‌ها بیان نمود که "یک نیرو از اول مدیر نیست، مدتی در پست کارشناسی و بعد معاونت و در مرحله بعد به مدیریت می‌رسه. لذا اگر این اتفاق بیفته برای یک مدیر انتقال تجربیات و هنر مدیریت که بتواند جانشین پرورش بدهد، روند پرورش مدیر راحت‌تر خواهد بود" (کد ۷). یکی دیگر از رؤسای اداره نحوه جانشین‌پروری خود را این‌گونه بیان می‌کرد: "خیلی از وقت‌ها سعی می‌کنم که کارهای که من دارم انجام می‌دهم به زیردستانم بسپارم و یا اینکه به افراد آموزش بدهم که زمانی که من حضور ندارم بتوانند کارها را انجام بدهند. خود این به نظرم سوق می‌ده افراد را که توانایی آن را پیدا کنند که کاری که من انجام میدم را انجام بدهند" (کد ۴).

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، گرچه مدیران ارشد اداره با فرآیند مربی‌گری به صورت صریح آشنایی چندانی نداشتند، اما در عمل تلاش می‌کردند که تا حد امکان از فرآیندهای مربی‌گری در جهت آموزش زیردستان و تربیت نیروهای جانشین خود استفاده کنند. جدول ۲ سازوکارهای شناسایی شده مربی‌گری در فرآیند جانشین‌پروری مدیران اداره کل کمیته امداد خراسان رضوی که از طریق دو مرحله کدگذاری مورد شناسایی قرار گرفته، گزارش شده است. در اینجا جانشین‌پروری به معنای ایجاد سازوکارهایی برای شناسایی، آموزش و تربیت و نگهداری کارکنان برای سمت‌های کلیدی (به عنوان جانشین و نه جایگزینی) مورد نظر است.

## جدول ۲: سازوکارهای اثرگذاری مربی‌گری بر جانشین‌پروری مدیران

| مقوله‌ها              | مفاهیم          | پاسخ مصاحبه شونده‌گان  |
|-----------------------|-----------------|--|
| یادگیری ضمن خدمت      | آموزش به خدمت   | اولین تجربه یادگیری کارمند آشنایی با سیستم سازمان است. در واحدهای ما اول نیرو که وارد سازمان میشه باید آموزش لازم را ببینه (کد ۱). فردی را که تازه وارد سازمان می‌شه با فردی که دارای سابقه خدمت مدتی با همدیگر کار بکنند، تا راه و روش را یاد بگیره (کد ۷). بخشنامه‌ها را در اختیارش قرار می‌دیم تا مطالعه کنه تا یک حضور ذهنی قبلی داشته باشد، نسبت به هدفی که می‌خواهد انجام بده (کد ۶).  |
|                       | یادگیری جین کار | اگر الان بخواهیم یک نیرو را ارتقا بدهیم، آگه متوجه بشویم که تجربه‌ای ندارد، در سمت معاونت مدتی مشغول می‌شه تا آموزش‌های لازم را ببینه و این فرد به عنوان معاون آنچه را که باید یاد بگیره، یاد می‌گیره (کد ۷). بهترین روش مربی‌گری یادگیری در زمان انجام کاره. فردی تازه وارده می‌تونه با مشاهده نحوه انجام کار آن کار را یاد بگیره (کد ۸). تاکید بر برنامه جامع منابع انسانی اعم از تامین، توسعه (آموزش و بهسازی) و کیفیت زندگی کاری کارکنان (کد ب).   |
|                       | آموزش ضمن خدمت  | در آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان ما دوره‌های مدیریتی و دستورالعملی را طی می‌کنند و اگر توانش را داشته باشند و بتوانند از توان خودشان استفاده کنند، می‌توانند ارتقا پیدا کنند و جانشین مدیر بشوند (کد ۷). در آموزش‌های ضمن خدمتی که برای کارکنان داریم در راستای افزایش مهارت‌های فرد در پستی که دارد کار می‌کنه، است که در آن افراد می‌تونه در آموزش‌ها توانایی‌های خود را در سمتی که داره، افزایش بده (کد ۴). در مهندسی تحول کمیته امداد در زمینه آموزش‌های ضمن خدمت بر بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات مدیریت، کاهش نیاز به نظارت و کنترل زیردستان، ارتقای سطح دانش و معلومات شغلی کارکنان، افزایش قدرت تصمیم‌گیری و توانمندسازی منابع انسانی تاکید می‌شود (کد ج). از خصوصیات مدیرکل این است که فرد را از پست قبلی منفک می‌کنند و فرصت مطالعه می‌ده تا در خصوص پست جدید مطالعه کنه (کد ۹). |
| ارتقای مهارت حل مسئله | خلاقیت          | ذیل هر ساختار سازمانی خودش یک تربیت مربی، معاون یا رئیس اداره یا متصدی، خود این ساختار تربیت مربی است یعنی متصدی باید رشد بکند از خودش خلاقیتی نشان بدهد (کد ۱). یکی از شایستگی‌های ضروری امر مدیریت، برخورداری از خلاقیت است. مربی یا سرپرست باید روش‌های خلاقیت و ابتکار را به زیردستانش یاد بدهد (کد ۸)   |

| پاسخ مصاحبه شوندهگان  | مفاهیم           | مقوله‌ها             |
|---|------------------|----------------------|
| <p>یکی از روش‌های کشف استعداد و همچنین پرورش استعداد، توانایی حل مسئله است. ما کارکنان را در موقعیت چالشی قرار می‌دهیم و نحوه حل مسئله را در آن مشاهده می‌کنیم (کد ۱).</p> <p>مثلا زمانی یک کار را به فردی محول می‌کنیم تا پایان انجام می‌دهد اما یک نیرو دیگر به اولین بن بست که می‌رسد، برمی‌گردد و می‌گوید نمی‌دانم اینجا را باید چیکار کنم و اگر فرد تلاش کند می‌تواند مسئله را حل بکند (کد ۲).</p> <p>من خودم چندسال پیش به همکارانم گفتم که آماده باشید که جلساتی داشته باشیم و جلسات داستان گونه باشد و تجربیات بیان شود و مهارت حل مسئله در بحث مدیریت و مدیریت تعارض را بیابند (کد ۹).</p> | حل مسئله         |                      |
| <p>اجازه بدهیم استعدادهای نهفته در وجود فرد جانشین شکوفا بشود هر کسی یک استعدادی دارد ممکن است در یک بخش ضعیف‌تر باشد و در بخش دیگر قوی باشد (کد ۵).</p> <p>جانشینی بستگی به موقعیتی دارد که ما می‌خواهیم انتخاب بکنیم باید متناسب با همان شرایط باشد. بالاخره در داخل یک سازمان فکر می‌کنم اگه یک نیروی بخواهد به بالاترین پست مدیریتی برسد اگه از پایین‌ترین مرحله شروع کند و کم‌کم استعدادهایش شکوفا بشود، بهتر خواهد بود (کد ۶).</p>  | توجه به استعداد  |                      |
| <p>یکی از کارهای مهمی که یک مدیر برای آموزش زیرمجموعه‌ای میتونه انجام بده این است که فرصت را برای رشد آنها فراهم کنه (کد ۱۲).</p> <p>اگر مدام به این فکر بکنیم که ما مدیر دائمی هستیم و همیشه ماندگاریم و این توانایی و ظرفیت صرفا در وجود ما است. این‌گونه نگرش‌ها نسبت به ساختار و هدف سازمان ظلمه (کد ۸).</p> <p>توانمندسازی یک چیزیه که مدیر برای کارمند انجام می‌ده که کارمند نگرش را تغییر بده و مدیر بسترش را فراهم کنه (کد ۹).</p>  | فراهم بودن بستری |                      |
| <p>حضور فرد در جلسات و نظر خواستن از فرد در تصمیم‌گیری زمینه پیشرفت او را فراهم می‌کند (کد ۱۰).</p> <p>معمولا افراد در پست‌هایی که مشغول به کار می‌شوند، در صورتی که توانایی خودشان را بروز بدهند این مدنظر سازمان قرار می‌گیرد و در موقعیت‌های که پیش بیاد از آنها استفاده می‌شه (کد ۴).</p> <p>از جمله اختیارات شورای پژوهش و برنامه‌ریزی استان‌ها ارائه نظرات در خصوص دستورالعمل‌ها، قواعد و مقررات ابلاغی، ارائه نظرات در زمینه سازوکار اجرایی نظام مدیریت دانش و نوآوری است (کد ب)</p>   | اظهار نظر کردن   | فراهم آوردن فرصت رشد |
| <p>زمانی که به من بگویند راجع به فلان موضوع اقدام کن و من بعضی موضوعات را یادداشت کنم و به زیر دستم بدم و بگویم شما انجام بده و عملیاتی کن و هر جا که به مشکل برخورد کردی من شما را راهنمایی می‌کنم و این باعث می‌شه زیر دستم بهتر آماده شه (کد ۶).</p> <p>ممکن است در بعضی موارد زبردست نیاز به مشورت داشته باشد و این باعث می‌شود از توانایی‌های خودشان بهتر استفاده کنه (کد ۳).</p>  | راهنمایی         |                      |

| پاسخ مصاحبه شوندگان  | مفاهیم                 | مقوله‌ها   |
|--|------------------------|------------|
| <p>اگر سرپرستان به صورت صادقانه به دنبال رشد زیردستانشان باشند می‌توان گفت به مربیان خوبی هستند (کد ۱۱).</p> <p>این دید وجود داشته باشد که هر لحظه یک مدیر احساس بکنه که معاونش از نظر علمی و عملی در سطح بالاتر به سمت را به فرد معاون بسپاره (کد ۲).</p> <p>مدیران باید منابع شخصی خود را کنار بگذارند و منافع سازمان را ببینند (کد ۱۲).</p>   | تجربه<br>تربیت<br>مصحح |            |
| <p>زمانی است که شما به فکر هدف و برنامه‌های سازمان هستید به این فکر می‌افتید نیرو را باید شناسایی و آماده‌سازی بکنید (کد ۱).</p> <p>کارشناسی که گام به گام با مدیر میاد جلو و هماهنگ است، شاید مصادق این باشد که مدیری که از سازمان خارج شد، معاونش جانشینش شود و این یک پروسه تخصصی است و نشان دهنده این است که مدیر برای جانشینی خودش فکر کرده (کد ۱۰)</p> <p>از روزی اولی که وارد سازمان شدم این تصور را در خودم داشتم که شما قراره چند سال دیگه از این سازمان به یک سازمان دیگری بری. پس باید فردی دیگری بتونه جای شما باشه. (کد ۵).</p> <p>مدیر زمانی که با این نگاه به سازمان نظر دارد، هدفش این است که یک مدیر تربیت کند. این زمانی است که مدیر به فکر هدف و برنامه‌های سازمانه (کد ۱).</p>                   | نگاه بلندمدت           |            |
| <p>بهتر است که ما از چند سال قبل که بازنشست می‌خواهیم بشیم برنامه‌ریزی داشته باشیم یعنی نیروی جدیدی که وارد می‌شود باید به فکر آینده آن بود (کد ۶).</p> <p>از جمله وظایف شورای پژوهش و برنامه‌ریزی استان‌ها بررسی و اعلام نظر در زمینه اهداف کیفی و کمی برنامه‌ها توسعه بلندمدت و میان مدت و بودجه سالانه می‌باشد (کد ب).</p> <p>کارشناس باید از خودش برنامه داشته باشد و خود را به مقامات بالاتر نشان دهد (کد ۱).</p> <p>در کارگروه تخصصی زیرمجموعه شورای پژوهش و برنامه‌ریزی استانها بررسی و اظهار نظر در زمینه طرح آموزش و بهسازی منابع انسانی، بررسی و اظهار نظر در خصوص شیوه‌های ترویج و تقویت فرهنگی برنامه محوری و عملیاتی نمودن برنامه‌های کوتاه مدت و میان مدت در حوزه‌های اجرایی تاکید شده است (کد ب).</p> | برنامه‌ریزی            | آینده‌نگری |
| <p>در این سازمان توجه به جوانانی که علم را فرا گرفته اند؛ از یک طرف نیاز به این دارد که در بحث تبادل تجربیات بتوانند مدیران آینده‌ای باشند؛ از طریق یادگیری، مشاهده، کسب تجربیات و واگذاری امورات (کد ۸).</p> <p>معمولا در سازمان‌ها به افراد رده بالای سازمان توجه بیشتری میشه ولی سرمایه‌های اصلی سازمان جوان‌ها هستند و مربی‌گری باید بیشتر روی اینها سرمایه‌گذاری کنه (کد ۱۱).</p> <p>در اساسنامه راهبردی کمیته امداد در راستای اجرای بند ۶ ماده ۱۴ بر رعایت جوانگرایی و توجه به شایسته‌سالاری در انتخاب و اولویت استفاده از ظرفیت‌های داخلی در انتصاب مدیران تاکید شده است (کد الف).</p>  | توانمندسازی            |            |

| پاسخ مصاحبه شوندهگان  | مفاهیم                       | مقوله‌ها                  |
|---|------------------------------|---------------------------|
| <p>زمانی که یک نفر به عنوان معاون در جایگاهی قرار می‌گیرد و در سمت معاونت به فرد اختیارات داده می‌شود، این اختیارات کمک به پیشرفت و ارتقای فرد می‌کند (کد ۷).<br/>مدیر باید این اختیارات را به زیردستش بدهد که بتوانند مدیر پرورش یابد. خروجی این می‌شود که مدیر یک حوزه از سازمان رفته و کارشناس جانشین شده است (کد ۱۰).<br/>اگر مربی به عنوان رئیس مربوطه می‌خواهد این افراد را اول انتخاب کرده و پرورش دهد. آن اختیاراتی که به فرد می‌دهد، می‌تواند باعث ارتقا نیرو بشود (کد ۶).<br/>مثلا اگر دو تا مسئولیت دارم یکی را به جانشینم بسپارم که آبدیده شود یا او را در جلسات با خودم همراه می‌کنم (کد ۵).</p>   | <p>اختیار دادن به جانشین</p> |                           |
| <p>یک مدیر سازمان به مرخصی یا ماموریت می‌رود تمام امورات به جانشین واگذار میشه این بستر بیشتر رشد فرد زیر مجموعه است (کد ۵).<br/>مسئولیت‌های سیستم اداری استان در دست بنده است. کارهایی که من انجام می‌دهم ایشون یک ویرایش می‌کند و این خودش واگذاری و تفویض اختیار است که باعث یادگیری من هم می‌شود (کد ۸).<br/>من هر چه توانایی و ظرفیت داشتم استفاده کردم و باید واگذار کنم به فردی که با فکر قوی‌تر و جدیدتر و بروزتر است و در مرحله بعد اشتباهات طرف را در واگذاری کارها باید قبول بکنیم (کد ۶).<br/>اجازه بدهیم بعضی از جلسات را نیروی زیر دستان حضور پیدا کند که بفهمد چیکار کنه (کد ۶).<br/>از کارهای که در مربیگری باید اتفاق بیافتد همین است که برخی امور را به جانشینم بسپارم که آبدیده شود (کد ۵)</p> | <p>واگذاری امورات</p>        | <p>تفویض اختیار</p>       |
| <p>۱. این فرض را قبول بکنیم که دیگران هم می‌توانند مثل من یا از من بهتر باشند ۲. قبول بکنیم قابلیت‌های که در نیروی زیردست است قابلیت‌های به‌روزی است (کد ۸)<br/>علم هر زور تغییر می‌کند و با قطار رشد علمی همراه باشیم. چاره‌ای نداریم در یک فضای تعاملی و همگرایی ظرفیت‌های که همکاران دارند با اراده خود افراد بالفعل در بیاوریم (کد ۷).<br/>این دید وجود داشته باشد که هر لحظه یک مدیر احساس بکند که معاونش از نظر علمی و عملی در سطح بالایی است، سمت را به فرد معاون بسپارد (کد ۲).</p>   | <p>بوردانشن دیگران</p>       |                           |
| <p>همین که که قائم مقام یک مدیر می‌شه مدیر، معاون اداری می‌شه مدیر، معاون مدیرکل می‌شه قائم مقام یک سازمان و کارشناس مسئول می‌شه مدیر این نشان دهنده این روال است (کد ۸).<br/>مسئولیت‌ها باید چرخشی باشه، کارشناسی مسئول بیاید در پست ریاست، معاونت در پست ریاست خود این ساختار انگیزه پیشرفت را به فرد می‌دهد (کد ۱).</p>  | <p>ارتقای شغلی</p>           | <p>چرخش و ارتقای شغلی</p> |
| <p>ساختار سازمان، سلسه مراتب اداری، رشد کردن نیرو از کف رو به جلو چیده شده (کد ۱).<br/>یک نیرو از اول مدیر نیست در پست کارشناسی و بعد معاونت و در مرحله بعد به مدیریت می‌رسد (کد ۱۰).</p>   |                              |                           |



| مقوله‌ها       | مفاهیم                     | پاسخ مصاحبه شوندگان  |
|----------------|----------------------------|--|
|                |                            | یک قاعده مصوبه دیگر سازمان‌ها این اختیار را به مدیر کل داده که با توجه به ارزشیابی به مدت یک سال با یک نفر دیگر در یک پست دیگر جابجا شوند بدون این که پست‌ها این افراد تغییر باشد، اگر این نتیجه موفق بود این به صورت رسمی انجام می‌شود. (کد ۹)  |
|                | انتخاب مدیر از داخل سازمان | این سازمان برعکس سازمان‌های دیگر که زیر نظر وزارتخانه هستند، فرق می‌کند. در دیگر سازمانها مثلا استانداری یک وقتی می‌گویند که مدیر عوض می‌شود و یک مدیر از یک سازمان دیگر جایگزین می‌کنند ولی در این سازمان کمتر این اتفاق می‌افتد و مدیر از درون خود سازمان انتخاب می‌شود (کد ۲).<br>مدیران ما در این سازمان از بیرون سازمان نیستند و در رده‌های مختلف اجرایی و در همین سازمان یا سازمان‌های زیرمجموعه تجربه دارند. اگر کسی را هم به نیروها اضافه بکنیم از سازمان شهر دیگری بوده، در واقع جابه‌جا می‌کنیم (کد ۶).<br>در اساسنامه راهبردی کمیته امداد به ارج نهادن به سرمایه مدیران با استفاده از حداالامکان از نیروی بومی واجد شرایط و ظرفیت‌های داخلی تاکید شده است (کد الف). |
| فرصت ریسک کردن | آزادانه فکر کردن           | جهت رشد افراد باید به نیروهایی پایین دستی این میدان را بدهیم که بدون ترس از قضاوت و تهدید شدن آزادانه فکر بکنند. اگر در جانشینی به این سبک آزادانه فکر بکنیم، برای رده‌های بالاتر سازمان موفق‌تر هستیم (کد ۱).<br>مربی نباید به جای زیردست خود فکر کند. بلکه باید در مواردی به او اجازه دهد که فکر و اعلام نظر کند (کد ۱۲).<br>اطلاعات مورد نیاز در اختیارش قرار بگیرد، استقلال به فرد داده بشود تا خودش تصمیم بگیرد (کد ۹).   |
|                | جرأت و جسارت               | یکی از نکاتی که یک مدیر لازمه به عنوان یک امتیاز داشته باشد فن بیان است. یک امتیاز دیگر قدرت بیان در جمع است (کد ۵).<br>مدیر باید به زیر مجموعه قدرت ریسک پذیری بدهد. ریسک کردن باعث یادگیری همیشه (کد ۹) اگر قدرت تصمیم‌گیری و ریسک‌پذیری فرد در حد مدیریت نباشد، جانشین‌پروری به آن صورت واقعی اتفاق نمی‌افتد (کد ۷).  |

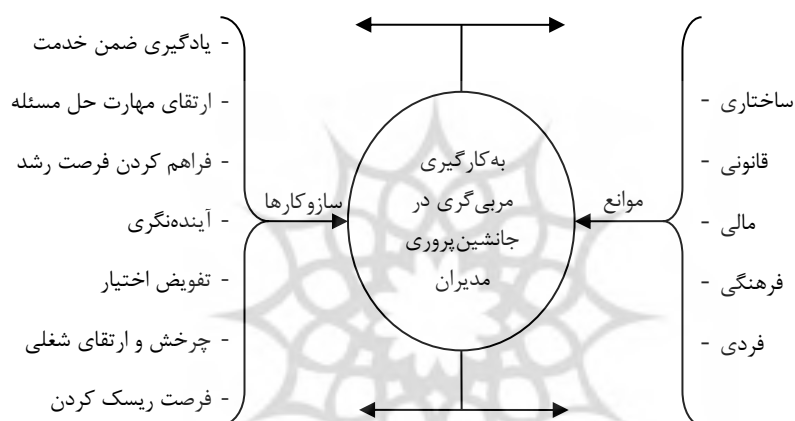
منبع: (یافته‌های نگارندگان)

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، در نتیجه دو مرحله کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه و تحلیل اسناد سازمانی، در مجموع سازوکارهای جانشین‌پروری در اداره کل کمیته امداد امام خمینی خراسان رضوی در هفت مقوله اصلی مورد شناسایی قرار گرفت.

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

امروزه در سازمان‌های پیشرو از راهبردهای مختلفی برای توسعه منابع انسانی و نیز جانشین‌پروری استفاده می‌کنند. مربی‌گری یکی از مهم‌ترین این راهبردها است که در سازمان‌های مختلف کاربرد وسیع

پیدا کرده است (۱۷). اما در سازمان‌های دولتی و عمومی کشور ما تعداد کمی از سازمان‌ها هستند که ابتکارات و تدابیر لازم برای تأمین و پرورش قابلیت‌های مورد نیاز آینده را در اختیار دارند و به انجام می‌رسانند. در اغلب سازمان‌ها پرورش مدیران به صورت تصادفی و غیر برنامه‌ریزی شده اتفاق می‌افتد (۳۷). در این پژوهش، اداره کل کمیته امداد امام خمینی خراسان رضوی به عنوان یک سازمان عمومی مورد مطالعه قرار گرفت. شکل ۲ نتایج حاصل از این پژوهش را نشان می‌دهد. طبق این الگو، وضعیت موجود به کارگیری مربیگری در فرآیند جانشین‌پروری مدیران سازمان تا حدود زیادی به میزان توان نیروهای پیش‌برنده (سازوکارها) و بازدارنده (موانع) بستگی دارد.



شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

یافته‌های حاصل از بررسی سوال اول پژوهش نشان می‌دهد که مهم‌ترین موانع اجرای مربیگری در اداره کل کمیته امداد خراسان رضوی شامل موانع ساختاری، قانونی، مالی، فرهنگی و فردی می‌باشد. موانع ساختاری عوامل غیر زنده سازمان هستند؛ همچون قوانین دست و پاگیر، نظام حقوق و دستمزد ناکارآمد، ویژگی‌های ساختاری سازمان (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) و سلسله مراتب سازمانی (۳۸). خیلی وقت‌ها خود ساختار سازمان اجازه رشد نمی‌دهد چون که فضای سازمان بسته است و چرخشی وجود ندارد. فقدان الگوهای نقش، شیوه‌های استخدام، محدودیت دسترسی به شبکه‌های اجتماعی در مربیگری و بوروکراسی از دیگر موانع هستند (۳۹).

منظور از موانع فرهنگی الگوهای حاکم بر رفتار اعضای سازمان است. ارزش‌ها و باورهای مشترک افراد سازمان و به‌ویژه مدیران ارشد ممکن است پیش‌برنده و یا بازدارنده یادگیری سازمانی و مربیگری

باشد. هنگامی که در سازمان این فرهنگ وجود ندارد که افراد با همدیگر به راحتی بحث بکنند و یا حمایت لازم برای آنها وجود ندارد، این عوامل می‌تواند بر بروز و اثربخشی رفتارهای مربی‌گری مدیر تاثیر بگذارد (۴۰).

موانع فردی شامل آن دسته از عوامل بازدارنده‌ای هستند که به خود شخص برمی‌گردد. سازمان از مجموعه افراد شکل می‌گیرد و اگر افراد از شرایط و آمادگی‌های لازم برای مشارکت در مربی‌گری برخوردار نباشند، این فرآیند شکل نمی‌گیرد و یا به سرانجام مطلوب نخواهد رسید. این موانع ممکن است از شخص مربی و یا کارکنان سازمان ناشی شود (۴۱). بارسون (۲۰۰۰) این موارد را شامل مقاومت درونی، عدم اعتماد، کاهش انگیزه و شکاف در آگاهی و دانش می‌داند (۳۸).

منابع مالی و هزینه‌های مربوط به توسعه منابع انسانی سازمان نیز به عنوان یکی دیگر از مهم‌ترین موانع در فرآیند مربی‌گری در سازمان شناسایی شده است. همه سازمان‌ها و به‌ویژه سازمان‌های عمومی کشور در شرایط کنونی با محدودیت منابع مالی مواجه هستند. برای بسیاری از سازمان‌ها، فقط درصدی از بودجه تصویب شده آنها محقق می‌شود و این امر بیش از هر چیز دیگر به فرآیند توسعه منابع انسانی آنها و از جمله به فرآیند مربی‌گری لطمه می‌زند. هزینه‌های مالی همراه با مربی‌گری مانند هزینه مشارکت، دوره‌های مربی‌گری، هزینه‌های سفر و فقدان جبران خسارت مالی می‌باشد (۴۲) که در صورت مواجه بودن سازمان با محدودیت در منابع مالی این هزینه‌ها مانع جدی در مقابل فرآیند مربی‌گری خواهد بود. یافته‌های حاصل از بررسی سوال دوم پژوهش نیز حاکی از آن است که علی‌رغم وجود برخی موانع، مدیران و رؤسای اداره کل کمیته امداد مربی‌گری را به عنوان پدیده مثبتی تلقی نموده و در نگرش آنها مربی‌گری به عنوان راهبردی برای جانشین‌پروری مدیران - به طور مستقیم یا غیرمستقیم - مطرح است. استفاده از این سازوکارها می‌تواند تا حدود زیادی تاثیر موانع و چالش‌های به‌کارگیری مربی‌گری در جانشین‌پروری مدیران را برطرف نماید. مهم‌ترین مقوله‌هایی که در این بخش شناسایی شدند عبارتند از: یادگیری ضمن خدمت، ارتقای مهارت حل مسئله، فراهم آوردن فرصت رشد، آینده‌نگری مدیر، تفویض اختیار، چرخش و ارتقای شغلی، و فرصت ریسک کردن.

یادگیری ضمن خدمت به مجموعه یادگیری‌هایی گفته می‌شود که فرد در حین انجام کار به وسیله آموزش‌های مستقیم و غیرمستقیم دریافت می‌کند. امروزه بیشتر سازمان‌های موفق برای آموزش، توسعه، پرورش و بهسازی کارکنانشان جهت بهره‌گیری از روش‌های جدید و کارآمد هزینه‌های هنگفتی را اختصاص می‌دهند. مربی‌گری یکی از روش‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان است که همانند دیگر روش‌های آموزشی (همچون سخنرانی، آموزش کارگاهی و غیره) برای رشد و شکوفایی استعدادها منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد (۲۵). آموزش با کمک مربی‌گری بازدهی بالایی دارد. مربی‌گری یکی از روش‌های آموزش ضمن خدمت است و می‌تواند توسط کارکنان و مدیران ارشد سازمان که در ارتباط با افراد هستند انجام شود و آنان را تشویق نماید تا روش جدید رفتاری را در راستای تحقق اهدافشان

شناسایی کند (۴۳). در مفهومی دیگر، جانشینان می‌توانند به وسیله آموزش و مربی‌گری برای موقعیت‌های آینده پرورش یابند به طوری که احساس آمادگی و اعتماد به نفس بیشتری برای انجام کار آینده خود داشته باشند (۴۴).

یکی دیگر از مقوله‌های شناسایی شده ارتقای مهارت حل مسئله است. کولکویت، لپین و نویی<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) در تحقیقی مجموعه‌ای از خصوصیات فردی و موقعیتی در فرایند مربی‌گری را نشان می‌دهند که می‌تواند بر بهبود انگیزه و یادگیری در آموزش اثر بگذارد که مهم‌ترین آنها مقوله ابتکار حل مسئله است. مربی‌گری می‌تواند از طریق ارتقای مهارت حل مسائل سازمانی، زمینه توسعه و آماده‌سازی فرد را برای برعهده گرفتن مسئولیت‌ها فراهم نماید (۴۵). از نظر رنارد<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) مربی‌گری اثر مثبتی بر نگرش افراد و افزایش مهارت آنان در اجرای استراتژی‌های جدید و افزایش اثربخشی دارد و آثار مثبت روانی مثل خوشبینی، خودجهت‌دهی، خودتعیینی، خطرپذیری، مهارت‌های بین فردی و مسئولیت‌پذیری خواهد داشت (۴۶). به نظر واسیلیسین<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) در فرآیند مربی‌گری مهارت‌هایی وجود دارد که فرد نمی‌تواند بدون اینکه در این مهارت‌ها رشد کند، موفق باشد؛ این مهارت‌ها عبارتند از: اثربخشی بین فردی، همدلی، سازگاری و حل مسئله (۴۷).

از دیگر مقوله‌های مهم در فرآیند مربی‌گری آینده‌نگری، فرصت رشد و تفویض اختیار است. هنگامی که بخواهیم از کنترل به توانمندسازی کارکنان روی آوریم مربی‌گری ابزاری مناسب است. در ادبیات موجود، توانمندسازی در دو دیدگاه مورد مطالعه قرار گرفته است: (۱) رویکرد ساختاری که تمرکز بر اقدامات رهبر است که شامل اشتراک مسئولیت و قدرت به کارکنان (تفویض اختیار) و (۲) رویکرد روانشناختی با تأکید بر انگیزه کارکنان (۴۸). الینگر، الینگر و کلر<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) مهم‌ترین مهارت‌های مربی‌گری مدیریتی را فردی‌سازی شرایط یادگیری، بسط دادن دیدگاه کارمندان، نظرخواهی از کارمندان، توسعه‌ی شخصی، تهیه و جستجوی بازخورد از کارمند، گوش دادن فعال، اعتماد، همدلی، صبوری، عدم قضاوت و بلوغ عاطفی برشمرده‌اند (۴۹). فتحی‌واجارگاه، خراسانی و دانشمندی (۱۳۹۱) بیان می‌کنند که یکی از اهدافی که باعث می‌شود از مربی‌گری استفاده کنیم این است که باعث اعتماد به نفس در افراد برای قبول مسئولیت می‌گردد و در واقع با مربی‌گری می‌توان به افراد اعتماد به نفس کافی برای کار با مسائل و تجهیزات را بدهیم و همچنین توانایی افراد را بالا ببریم (۵۰). توانمندسازی از طریق مربی‌گری بدین صورت است که مربی راهنمایی‌ها و فعالیت‌های مورد نیاز جهت توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های مربی را به بهترین شکل در اختیار آنها قرار می‌دهد و ضمن راهنمایی و انگیزه دادن به وی، جهت رسیدن به اهدافش به او برنامه و طرح می‌دهد (۴۵).

<sup>۱</sup>. Colquitt & LePine et al

<sup>۲</sup>. Reynold

<sup>۳</sup>. Wasylysyn

<sup>۴</sup>. Ellinger & Keller

از آنجا که مربی‌گری در ارتباط با اعتماد بین مدیر و کارکنان می‌تواند یادگیری و عملکرد را سرعت بخشد، مدیران به عنوان مربیان می‌توانند به ایجاد یک روابط خوب با کارکنان برای ادامه توسعه اعتماد و فعال کردن زیردستان برای به حداکثر رساندن عملکرد شغلیشان تمرکز کنند (۵۱). به زعم فتحي و اجارگاه و همکاران (۱۳۹۳) به کارگیری توانمندی‌های داخلی از طریق تفویض اختیار باعث ایجاد و توسعه فرهنگ آموزش و توسعه منابع انسانی، انتقال بهتر آموخته‌ها و کاربردی کردن آموزش‌ها، ایجاد آموزش‌های به موقع و به اندازه، افزایش اثربخشی آموزش‌ها، توسعه و پرورش یادگیری خودراهبر، پرکردن شکاف میان حوزه نظر و عمل، آشنا کردن فرد با دنیای عمل و اهداف ثانوی آن برطرف کردن ضعف عملکردی کارکنان، پاسخگویی به نیاز بازار کار، ایجاد اعتماد در افراد برای قبول مسئولیت و افزایش بهره‌وری می‌شود (۲۲).

یکی دیگر از سازوکارهایی که می‌تواند به برنامه‌جانشین‌پروری کمک نماید چرخش و ارتقای شغلی می‌باشد. شرکت‌های متعددی از چرخش شغلی به عنوان یک ابزار برای ایجاد انگیزه کارکنان با ارائه انواع کار و افزایش اجتماعی شدن کارکنان استفاده کرده‌اند. علاوه بر این، ارزش چرخش شغلی به مدت طولانی در ارتقای یادگیری کارکنان و توسعه حرفه‌ای است (۵۲). چرخش شغلی به عنوان یک روش آموزشی مهم به رسمیت شناخته شده است (۵۳). در تحقیقی که توسط بابکین<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) انجام شد نشان داد که از جمله مواردی که یک برنامه مربی‌گری بر آن تاکید دارد عبارت از ایجاد فرهنگ لازم، به کارگیری ابزار ارزشیابی و بازخورد، ایجاد اعتماد و محیطی برای یادگیری تغییر می‌باشد (۵۴).

آخرین سازوکاری که در پاسخ به سوال اول پژوهش شناسایی شد، فرصت ریسک کردن است. فراهم کردن فرصت برای کارکنان که بتوانند در شرایط عدم قطعیت تصمیمات مهم اتخاذ کنند یکی از راهکارهایی است که مدیران می‌توانند برای توسعه و رشد جانشین خود استفاده کنند. در این مقوله، کارکنان برای اینکه بتوانند مسئولیت بیشتری را برعهده بگیرند نیاز به حمایت مدیران ارشد و توسعه حرفه‌ای و شخصی خود دارند که در این زمینه مربی‌گری می‌تواند به عنوان یکی از عوامل رشد و توسعه فردی و سازمانی باشد (۵۵).

در پایان، بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش پیشنهاد می‌شود که به منظور توانمندسازی و تربیت مدیران آینده سازمان از مربی‌گری به عنوان یک راهبرد مهم در توسعه منابع انسانی استفاده شود و به عنوان اولین گام در پیاده‌سازی مربی‌گری در راستای اجرای برنامه جانشین‌پروری نیاز است که موانع و چالش‌های موجود در سازمان مرتفع گردد و ساختارهای سازمانی و فرآیندهای لازم به منظور بهره‌گیری از مربی‌گری در سازمان ایجاد شود.

<sup>۱</sup>. Babkin



## ۵- منابع

1. Seyed Javadin, S. R. Human resource management and personnel affairs. 2017. Tehran: Negah Danesh.
2. Rothwell, W. J. Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within. 4th edition. 2010. New York: American Management Association.
3. Kim S. Learning goal orientation, formal leaders today, A future executive leadership competency framework. Master of art in leadership and training. Royal yoads university. 2007.
4. Ahmadi Baladeh, S, M, Salehi, M. Succession and its relationship with the leadership style of commanders and managers. Supervision and Inspection Quarterly. 2016; 35: 71-102.
5. Heinen, J. S, O Neill, C. Managing talent to maximize performance. Employment Relations Today. 2004; 31(2): 67-82.
6. Helton, K. A., Jackson, R. D. Navigation Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment. Public Personnel Management. 2007; 36 (4): 335-347. DOI: 10.1177/009102600703600404
7. Zinedine bidmeshki, Z, Adli, F, Vaziri, M. Comparison of the current situation of succession and talent management with the desired situation in the higher education system. Journal of Research and Planning in Higher Education. 2014; 20 (2): 51-72.
8. Eidi, A, Dianti, M. Evaluation centers; A new method of substitution breeding. Tadbir. 2008; 195: 26.
9. Ma'ali Tafti, M, Tajuddin, M. Talent Management: Attract talent in a competitive market. Tadbir. 2008; 198: 73-85.
10. Amin, F, Naderi Khorshidi, A, Vahed, A. Investigating the succession model of Iran Water Resources Management Company. Journal of Human Resource Management Research. 2017; 9 (29): 49-70.
11. Ritter, J. Succession planning: a tool for success. 2003. Galt Western Personnel Ltd: Business Roundup.
12. Shojaei, S.E, Dori Nogurani, B. Designing and explaining the detailed model of the replacement and replacement system (refining and distribution experience). Fourth Human Resources Development Conference. 2008. Tehran.
13. Honari, H, Afshari, M, Kargar, G. Investigating the organizational learning system in the physical education organization based on the dimensions of the learning organization and the AHP method. Journal of Sports Management. 2012; 4 (13): 115-135.
14. Yaghoubi, N, Shokouhi, J, Raeisi Shahravi, H, Sidi, F. Investigating the effect of leadership styles on organizational performance mediated by organizational learning and innovation. Transformation Management Research Journal. 2012; 14: 56-32.
15. Seniwoliba, A. J. Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies. Research Journal of Educational Studies and Review. 2015; 1(1): 1-10. Retrieved from. <http://hdl.handle.net/123456789/424>.
16. Aldrin, N., Utama, A. Analysis of the Effect of Coaching on Teamwork Performance. International Journal of Research in Business and Social Science. 2019; 8 (3). DOI: 10.20525/ijrbs.v8i3.253.

17. Moghli, A, Ahmadi, S, A, Azar, A, Khodami, A. The model of coaching organization in Iran insurance industry based on human resources factors, business contexts and the mediating role of coaching culture. *Public Management Research*. 2013; 21: 48-25.
18. Okechukwu, A. M., Raymond, L. G. The impact of coaching and mentoring in the Nigeria Liquefied Natural Gas Company Limited, Bonny. *European Journal of Sustainable Development*. 2015;4 (1):85-100.
19. Grover, S., amp; Furnham, A. Coaching as a developmental intervention in organizations: A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it. *PLoS One*. 2016; 11 (7).
20. Sweeney, T. *Coaching Your Way to the Top*. Development and learning in organization. 2008; 39 (3): 170-173.
21. Fathi Vajargah, K, Khorasani A, Daneshmandi, S, Arman, M. Investigating and explaining the coaching model in human resource training based on data theory. *Journal of Organizational Culture Management*. 2014; 12 (3): 375-398.
22. Xue, A., Bradley, J., Liang, H. Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*. 2011; 15 (2):299-312.
23. Farzadnia, F. *Coaching process models in management*. Tadbir. 2009; 112: 20-26.
24. Renard, L. *Executive, Coaching for professional organizations*. 2005. PHD thesis, school of humanities, The American university of London.
25. Russell, J., Sabina, L. Planning for principal succession: A conceptual framework for research and practice. *Journal of School Leadership*. 2014; 24 (4) 599-638.
26. Fisher, A. *Executive Coaching With Returns a CFO Could Love*. *Fortune*. 2001, February 19; 143, 250.  
[https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2001/02/19/296856/index.htm](https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2001/02/19/296856/index.htm)
27. Gothard, S., Austin, M. J. *Leadership Succession Planning: Implications for Nonprofit Human Service Organizations*. *Administration in Social Work*. 2013; 37 (3), 272-285, DOI: 10.1080/03643107.2012.684741
28. Soltani, M. *Coaching in management*. 2009. Tehran: Book Memorial Publications.
29. Mahdi Beigi, N, Yaghoubi, I, Seyed Al-Husseini, S, M. Career management and succession: Determining the moderating role of coaching culture. *Journal of Public Management Research*. 2017; 10 (38): 145-170.
30. Poursadegh, N, Piri, Sh, Khatami, B. Investigating the effective factors on the successful implementation of the succession management program for managers *Human Resource Studies*. 2013;7: 19.
31. Groves, K. S. *Integrating leadership development and succession planning best practices*. *Journal of Management Development*. 2007; 26 (3). DOI: 10.1108/02621710710732146
32. Gal, M, Borg, W, Gall, J. *Quantitative and qualitative research methods in educational sciences and psychology*. Translated by Nasr, Ahmad Reza and others. 2015. Tehran: Shahid Beheshti University and position.
33. Adib Hajubagheri, M. *Grounded theory research method: The way and method of theorizing in humanities and health sciences*. 2006. Tehran: Bashari.
34. Boswell C, Cannon Sh. *Introduction to nursing research*. 3rd ed. 2012. Burlington, MA: Jones & Bartlett Publishers.



35. Abedi, H. Application of phenomenological research method in clinical sciences. *Strategy Quarterly*. 2009; 19 (54): 207-224.
36. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. *Naturalistic Inquiry*. 1985. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
37. Abtahi, S.H, Abbasi, S. *Empowering employees*. 2007. Tehran: Management Research and Training Institute Publications.
38. Mackay, R., (2007). Menzies distribution takes the first step to becoming a “future proof” organization vital role of coaching and 360 degree feedback, *Human Resource Management International Digest*, 15 (6), 10-33.
39. Hagen M.S. *Managerial coaching: A review of the literature*. *Performance Improvement Quarterly*. 2012; 24(4): 17-39.
40. Baron, L., Morin, L. The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*. 2010; 31(1): 18-38.
41. Thomas, C. Disability and impairment. In J. Swain, S. French, C. Barnes, C. Thomas (Eds.), *Disabling barriers-enabling environments* (pp. 9–16, 3rd ed.). 2014. London: Sage.
42. Zeidabadi, Z, Noddehi, H. Investigating the importance of surrogacy. *Second National Conference on Sustainable Development in Educational Sciences and Psychology, Social and Cultural Studies*. 2015.
43. Macrae, R. *Coaching and consolidating the practice of Newly Qualified social Workers: A Brief Literature Review*. 2010. A Report prepared for Social Work Resources, South Lanark shire Council.
44. Currie, K , Grundy, M. Building foundations for the future: The NHS Scotland advanced practice succession planning development pathway. *Journal of Nursing Management*. 2011; 19: 933-942.
45. Colquitt, J. A., LePine, J. A., Noe, R. A. Toward an integrative theory of training and motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psycholog*. 2000; 85 (5): 678-707.
46. Javadipour, M, Safaee Movahed, S, Barati, A. Investigating the effect of coaching method on teachers' psychological empowerment. *Journal of Human Resources Education and Development*. 2015; 2 (6): 1-23.
47. Wasylsyn, K. Executive coaching: An outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 2003; 55: 94-106.
48. Conger, J. A., Kanungo, R. N. The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*. 1988; 13 (3): 471-482.
49. Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Keller, S. Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: a dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*. 2003; 14 (4): 435-458.
50. Fathi Vajargah, K, Khorasani, A, Daneshmandi, S. *Coaching in training and improving human resources*. 2012. Tehran: Iran Industrial Training and Research Center.
51. Smith, M. L., Van Oosten, E. B., & Boyatzis, R. E. Coaching for sustained desired change. In R. W. Woodman, W. A. Pasmore, A. B. (Rami) Shani (Eds.), *Research in organizational change and development*. 2009; 17: 145-173
52. Susan, S. D. The new story about job rotation. *Academy of Management Executive*. 1996 ; 10 (1):86-88.

53. Oparanma, A. O, Nwaeke, L. Impact of Job Rotation on Organizational Performance. *British Journal of Economics Management & Trade*. 2015; 7(3): 183-187. DOI: 10.9734/BJEMT/2015/12051
54. Babkin, S. Everything HR needs to know about executive coaching. *Canadian HR reporter*, May, 1015-: ABI in form Global .*Applied Psychology: An International Review*. 2002; 50(1): 153-180.
55. Schiena, C., Ivarsson, C. Coaching as a management philosophy, *Social Science and Business Administration Programmes*. 2005.M.A. Thesis, Department of Business Administration and Social Science, Chalmers University.

