

ارایه‌ی راهبردهایی برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری

سید محسن علامه*، فرزانه سلطانی**

مهدی نریمانی***

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۷/۲۳

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۵/۲۶

چکیده

در مقاله‌ی حاضر به بررسی وضعیت موجود و مطلوب نظام مدیریت جانشین‌پروری در صنعت نفت براساس مدل کیم در ۴ مرحله پرداخته شده است. از بین ۱۷۴ نفر مدیران و کارگزاران منابع انسانی حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت، ۶۲ نفر به‌صورت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده انتخاب شدند و پرسش‌نامه محقق ساخته بین آنان توزیع شد. سپس، با استفاده از آزمون مقایسه‌ی میانگین، شکاف بین وضع موجود و مطلوب نشان داده شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که وضع موجود مدیریت جانشین‌پروری در صنعت نفت رضایت‌بخش نبوده و نیازمند توجه بیشتری می‌باشد و در وضع مطلوب نیز مؤلفه‌ها دارای اهمیت بوده و ضرورت وجود آنها احساس شده است. همچنین، با استفاده از مدل آبرناتی و کلارک، وضعیت‌های متفاوتی را که ممکن است سازمان‌های مختلف از جمله جامعه‌ی مورد نظر، در پیاده‌سازی این نظام با آن روبه‌رو شوند، در قالب ۴ موقعیت «پدیدار شده‌ها، اولویت‌ها، ظرفیت‌ها و درک شده‌ها» بررسی کرده و برای هر موقعیت، راهبردهایی پیشنهاد داده شده است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت جانشین‌پروری؛ ارزیابی کاندیداها؛ تعیین خط‌مشی؛ راهبرد.

dr_allameh@ase.ui.ac.ir

*. عضو هیئت علمی دانشکده‌ی علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان

farzaneh.soltani156@gmail.com

** نویسنده‌ی مسئول: دانشجوی دکتری رفتار سازمانی و منابع انسانی دانشگاه اصفهان

narimanimehdi@gmail.com

*** دانشجوی دکتری رفتار سازمانی دانشگاه تهران

مقدمه

پیش از این، سازمان‌ها به منابع انسانی خود به‌عنوان ذخایری پابان‌ناپذیر می‌نگریستند که تغییرات مکرر در آنها می‌توانست صورت پذیرد. ولی اکنون مدیران با استفاده از راهبردهایی مانند طراحی شغل، مدیریت بر پایه‌ی هدف و مهارت‌آموزی، نسبت به پرورش و ایجاد انگیزه و حفظ نیروی کار اثربخش در تمام سطوح مهارتی توجه بیشتری مبذول می‌دارند (رضایان، ۱۳۸۴). گسترش سریع و تهاجمی بازار جهانی، سازمان‌ها را برای شناسایی افرادی با مهارت‌های مناسب و توانایی‌های بالقوه‌ی هدایت سازمان‌ها در آینده‌ای چالش‌انگیز و نامطمئن با مشکلی جدی روبه‌رو کرده است. رشد اقتصاد رقابتی و تغییر جمعیتی نیروی کار، رقابت شدیدی برای کارکنان با مهارت بالا ایجاد کرده است که وجود نظام مدیریت جانشین‌پروری را برای جذب و توسعه و نگه‌داشت نیروی انسانی با استعداد برای پست‌های کلیدی سازمان ضروری ساخته است (گروز، ۲۰۰۷: ۲۴۲). از سوی دیگر، با افزایش سن مدیران امروز و نزدیک شدن به سن بازنشستگی، سازمان‌ها با چالش کمبود مهارت و دانش روبه‌رو می‌شوند (اس اسلن^۲، ۲۰۰۵: ۱۰). این مشکل؛ یعنی، کمیابی استعدادهای بسیاری از کارگزاران را وادار ساخت که اجرای سیستم‌های مدیریت جانشین‌پروری را برای شناسایی و توسعه کارکنان با ظرفیت بالا به سازمان‌ها پیشنهاد کنند (دوهم^۳، ۲۰۰۰: ۲). یکی از چالش‌های سازمان‌ها، نداشتن مدل بومی‌شده‌ی مدیریت جانشین‌پروری متناسب با نیازهای سازمان برای جذب و حفظ استعدادهای برای قرار گرفتن در پست‌های کلیدی در آینده می‌باشد (هاتنه کوکس^۴، ۲۰۰۴: ۱۲). به این منظور، مقاله‌ی حاضر براساس سه مدل مهم در این عرصه، که پایه‌ی مدل مفهومی این مقاله می‌باشد، نظام مدیریت جانشین‌پروری با چهار مرحله، تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه‌ی کاندیداها و ارزیابی نظام مدیریت جانشین‌پروری معرفی نموده و ۳۲ شاخص برای پیاده‌سازی این نظام در نظر گرفته است. میزان به‌کارگیری هر کدام از این شاخص‌ها در وضع موجود و میزان اهمیت هر کدام در وضع مورد انتظار در شرکت ملی نفت ایران و سازمان‌های وابسته‌ی مستقر در تهران مورد آزمون قرار گرفت. درنهایت، براساس

1. Groves
2. S.Slan
3. Dohm
4. Hunte-Cox

مدل آبرناتی و کلارک وضعیت جامعه‌ی مورد نظر در پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری مورد بررسی قرار گرفته و راهبردهایی برای هر وضعیت در صنعت نفت و همچنین دیگر سازمان‌هایی که درگیر پیاده‌سازی این نظام یا علاقه‌مند به پیاده‌سازی آن می‌باشند، مطرح شده است.

اهداف پژوهش

۱. بررسی و تحلیل مؤلفه‌های نظام مدیریت جانشین‌پروری در وضع موجود صنعت نفت و میزان اهمیت آنها در وضع مطلوب
۲. شناسایی تنگناهای موجود در مقایسه با وضعیت مطلوب
۳. ارایه‌ی حل مسایل یادشده و بهبود نظام مدیریت جانشین‌پروری در صنعت نفت

مبانی نظری و پیشینه‌ی نوشتاری پژوهش

نخستین افکار و ابتکار در زمینه‌ی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سال ۱۹۱۶ میلادی توسط هنری فایول^۱ ارایه شد. وی که یک نظریه پرداز مدیریتی در فرانسه بود، با ارایه‌ی ۱۴ اصل مدیریت، تحت عنوان مدیریت عمومی و صنعتی^۲ تحولی در مدیریت سرمایه‌ی انسانی به وجود آورد. فایول در چهارده اصل مدیریت کلاسیک خود که آن را در اوایل قرن بیستم مطرح ساخت و تا به امروز نیز مورد توجه بوده است، خاطر نشان ساخت که مدیریت در برابر وجود اطمینان از تداوم اشتغال کارکنان خود مسئول است. به نظر او اگر این نیاز نادیده انگاشته شود، در نهایت پست‌های کلیدی سازمان توسط افراد نامناسبی پر خواهد شد (روزول^۳، ۲۰۰۵: ۲۰). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، فرایندی است که مدیر را به سمت تأکید بر راهبردهای مدیریت جانشین‌پروری که آماده کردن افراد و سازمان برای آینده است رهنمون می‌سازد (ویکفیلد و مک کوپلی^۴، ۲۰۰۷: ۵). «برنامه‌ریزی جانشین‌پروری»، فعالیت‌های گوناگون و وسیعی را وصف می‌کند که دربرگیرنده‌ی

1. Henri Fayol
2. Administration Industrials et General
3. Rothwell
4. McCauley & Wakefield

برنامه‌ریزی برای جابه‌جایی‌های مهم در رهبری سازمانی است. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فرایندی است که نیاز به استعداد فکری و رهبری را در طول زمان در سازمان مشخص می‌کند و افراد را برای مسئولیت‌های کاری مورد نیاز سازمان در حال و آینده آماده می‌سازد (کیم^۱، ۲۰۰۶: ۱۳). با اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان توسعه می‌یابد و می‌توان آنها را برای پیشرفت و ارتقای درون نقش‌های چالش‌انگیزتری آماده نمود (بیگلی^۲، ۲۰۰۸: ۲).

کیم (۲۰۰۶: ۱۳۷) براساس مقایسه‌ی سه مدل بسیار مهم در مدیریت جانشین‌پروری که عبارتند از: (مدل ستاره‌ای هفت‌نقطه‌ای^۳ روزول (۲۰۰۵: ۲۷)، مدل مسیر ارتقای رهبری^۴ کاران^۵ و همکاران (۲۰۰۰: ۳۲) و مدل خزانه‌ی تسریع^۶ بایهام و همکاران (۲۰۰۲: ۳۰)) مدل عملکرد مدیریت جانشین‌پروری^۷ را که شامل ۴ مرحله است ارائه نمود.

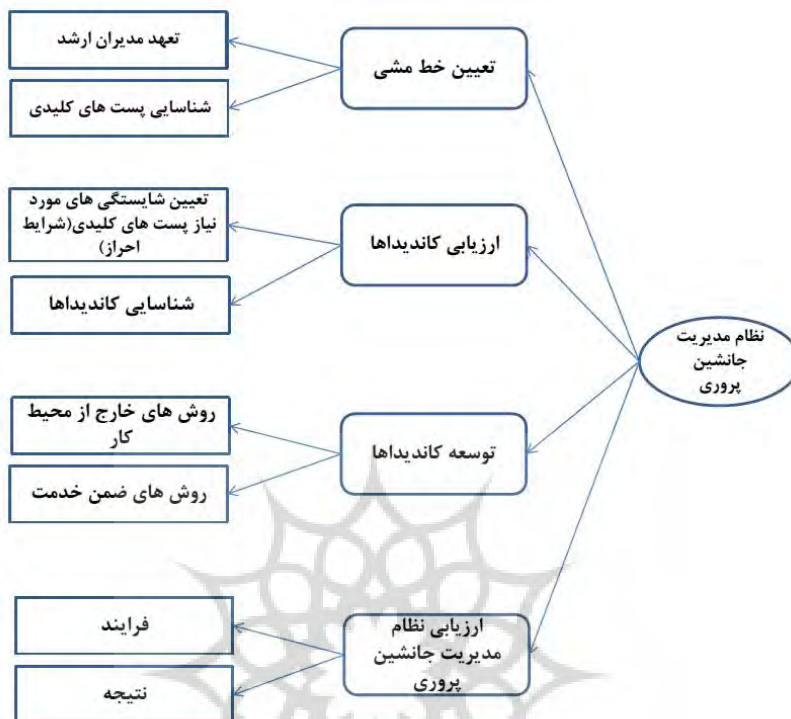
مدل مفهومی این تحقیق (نمودار ۱)، براساس مدل کیم (۲۰۰۶: ۱۴۸-۱۳۹) ارائه شده است. بر پایه‌ی مطالعه‌ی متون متعدد در زمینه‌ی مدیریت جانشین‌پروری، ۳۲ شاخص برای پیاده‌سازی این ۴ مرحله تعیین شده است که داده‌های آماری این تحقیق را دربر می‌گیرند.



1. Kim
2. Bagley
3. The Seven-Pointed Star Model
4. Leadership Pipeline Model
5. Charan
6. Acceleration Pools Model
7. Operation of Succession Management (Comparison of Three Major Models)

جدول ۱. مقایسه‌ی سه مدل اصلی مدیریت جانشین‌پروری

مسیر ارتقای رهبری	خزانه‌ی تسریع	مدل ستاره هفت نقطه‌ای	مراحل کاربردی مدیریت جانشین‌پروری
گام ۱. سازگار کردن مدل مسیر ارتقای رهبری با نیازهای جانشینی سازمان گام ۲. ایجاد یک زبان مشترک برای تعیین معیارهایی برای عملکرد و ظرفیت (قابلیت) در سازمان گام ۳. مستندسازی و ابلاغ معیارها مبتنی بر گام پیشین	گام ۱. ایجاد مدل خزانه‌ی تسریع	گام ۱. ایجاد تعهد به مدیریت جانشین‌پروری سامان‌مند و پیاده‌سازی برنامه‌ی مدیریت جانشین‌پروری گام ۲. ارزیابی نیازها و شرایط کار فعلی گام ۳. ارزیابی عملکرد شغلی فردی گام ۴. ارزیابی نیازها و شرایط کار در آینده	مرحله‌ی اولیه: تعیین خط مشی
گام ۴. ارزیابی کاندیداهای جانشین‌پروری از طریق ادغام ماتریس عملکرد-ظرفیت	گام ۲. نامزد کردن و شناسایی افراد با قابلیت بالا گام ۳. تشخیص فرصت‌های توسعه‌ای	گام ۵. ارزیابی قابلیت فردی	ارزیابی: ارزیابی کاندیدها به صورت فردی
	گام ۴. تجویز راه‌حل‌هایی برای فرصت‌های توسعه‌ای گام ۵. اطمینان به شکل‌گیری توسعه	گام ۶. بستن شکاف توسعه‌ای	توسعه: توسعه‌ی کاندیدها
گام ۵. بررسی جدی برنامه‌ها و پیشرفت کل مسیر ارتقا	گام ۵. بازنگری پیشرفت کار و تعیین برنامه‌های جدید	گام ۷. ارزیابی برنامه‌ی مدیریت جانشین‌پروری	ارزیابی برنامه‌ی مدیریت جانشین‌پروری



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق (کیم، ۲۰۰۶: ۱۳۹)

مرحله‌ی یکم: تعیین خط‌مشی

در این مرحله، سازمان‌ها مدل‌های موجود و رویه‌های پیشین در نظام مدیریت جانشین‌پروری را مورد بازنگری قرار داده و خط‌مشی‌هایی را برای پیاده‌سازی سامانه معین می‌کنند. در لغت‌نامه‌ی آکسفورد انگلیسی جدید، یک خط‌مشی به صورت «یک راه کار^۱ تعریف شده که به وسیله‌ی حکومت، حزب، کسب‌وکار یا فرد پذیرفته یا پیشنهاد شده» است (همیلتون^۲، ۱۹۹۹: ۱). خط‌مشی، مشخص‌کننده‌ی محدوده‌ای است که تصمیم‌های آتی، باید در داخل آن گرفته

1. A Course or Principle of Action
2. Hamilton

شوند. خط‌مشی، یک برنامه‌ی عمومی است که به منزله‌ی راهنمای عمل، مد نظر مدیران قرار می‌گیرد و نحوه‌ی اجرای برنامه را برای مسئولان اجرایی سازمان معین می‌کند؛ ضمن آنکه وسیله‌ی مؤثری برای کنترل عملیات به‌شمار می‌آید (رضایان، ۱۳۸۰: ۲۱۰-۲۱۱).

در این تحقیق، تعیین خط‌مشی در نظام مدیریت جانشین‌پروری، بر دو بعد «تعهد مدیران ارشد به پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری» و «شناسایی پست‌های کلیدی» استوار است که در مدل مفهومی تحقیق مشخص شده است. در مرحله‌ی تعیین خط‌مشی، تعهد مدیران ارشد و درگیر شدن آنها در برنامه‌ی مدیریت جانشین‌پروری، یکی از عوامل کلیدی برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری مؤثر می‌باشد. یکی از نقش‌های حیاتی مدیریت جانشین‌پروری، کمک به سازمان در شناسایی پست‌های کلیدی است. به بیان دیگر، پاسخ به این پرسش است که: برای چه شغل‌های ضروری ما نیاز به توسعه‌ی استعدادها داریم؟ (فلامر و کانگر^۱، ۲۰۰۳: ۷۷)

مرحله‌ی دوم: ارزیابی کاندیدها

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ابزار اثربخشی برای انتخاب و آماده کردن رهبران آینده است؛ به گونه‌ای که بتواند راهبرد سازمان را طراحی و آن را اجرا نماید و این رویکرد اثربخش درباره‌ی فرایند جانشین‌پروری باید اول به این سؤال پاسخ دهد که در آینده‌ی سازمان به چه نوع رهبری نیاز خواهد داشت؟ برای رسیدن به این منظور، بایستی با شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز پست‌های کلیدی و گزینش و کاندید‌هایی مطابق با این شایستگی‌ها صورت گیرد. از نظر سامرز^۲ (۱۹۹۲: ۲۷)، «مدیریت شایستگی‌ها به مدیریت در شناسایی، ارزیابی، توسعه و به‌کارگیری کارکنان سازمان کمک می‌کند» (هانتی کوکس، ۲۰۰۴: ۱۰).

مرحله‌ی سوم: توسعه‌ی کاندیدها

مدیریت جانشین‌پروری و توسعه‌ی رهبری دو روی یک سکه‌اند که باید به‌صورت

1. Fulmer & Conger
2. Summers

یک پارچه به آنها توجه کرد و آنها نیز باید به نیازهای سازمان و مهارت‌های مورد نیاز و روش‌های توسعه‌ی آنها توجه کنند (فلامر و کانگر، ۲۰۰۳: ۷۷). آنتونی و همکاران (۱۹۹۹: ۴۹) توسعه‌ی رهبری را شامل توسعه‌ی دانش فعلی - یا گاهی اوقات دانش مورد نیاز در آینده - دانسته‌اند که رهبران براساس نیازهای بلندمدت کلی سازمان توسعه داده می‌شوند (آنتونی، پروو، کاکمار^۱، ۱۹۹۹: ۵۴)

مرحله‌ی چهارم: ارزیابی برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری

با وجود گزینه‌های زیادی که بر اهمیت برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری آن تأکید می‌کند، دلیلی که برای کاهش برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌ها وجود دارد، آن است که مدیران در نشان دادن ارزش برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری آن به سازمان شکست می‌خورند. ارزیابی، ابزاری است که این ارزش را تعیین می‌کند. به‌طور کلی، شاخص‌های ارزیابی در نظام مدیریت جانشین‌پروری به دو دسته: «ارزیابی برنامه‌ی مدیریت جانشین‌پروری در فرایند» و «ارزیابی برنامه‌ی مدیریت جانشین‌پروری در نتیجه» تقسیم شده‌اند (کیم، ۲۰۰۶: ۸-۴۶).

- ارزیابی در فرایند: ارزیابی برنامه در فرایند، می‌تواند نشان دهد که آیا برنامه‌ی مدیریت جانشین‌پروری برابر برنامه‌ی پیاده‌سازی شده و نحوه‌ی پیاده‌سازی آن تا چه اندازه موفقیت‌آمیز بوده است (کیم، ۲۰۰۶: ۸-۴۶).
- ارزیابی نتیجه: برخلاف ارزیابی مبتنی بر فرایند، بیشتر بر محصول پایانی برنامه‌ی جانشین‌پروری تأکید دارد (کیم، ۲۰۰۶: ۸-۴۶).

برای جمع‌بندی مطالب ارائه‌شده در این قسمت، نمایی اجمالی از پیشنهادی تحقیقات مدیریت جانشین‌پروری در ایران براساس کارهای انجام شده و مطالعات تطبیقی در این صنعت به ترتیب زمانی در قالب جدول (۲) ارائه شده است.

1. Anthony, Perrewe, & Kacmar

جدول ۲. نمایی اجمالی از پیشینه‌ی تحقیقات مدیریت جانشین‌پروری در ایران

تحقیق / مقاله / کتاب	موضوعات مطرح شده / یافته‌ها	عنوان	زمان انجام تحقیق یا ثبت مقاله	محقق یا محققان / نویسنده یا نویسندگان
مقاله‌ی پژوهشی	در این پژوهش، متغیرهایی مانند وضع موجود استعدادیابی در ایران و جهان، ضرورت وجود الگوی استعدادیابی، مناسب‌ترین نهاد استعدادیاب، مهم‌ترین نهاد جذب‌کننده و پرورش‌دهنده، استعدادها و تعیین اولویت شاخص‌های مختلف ساختاری، فیزیولوژیک، روانی-اجتماعی، آمادگی جسمانی و فنی در گروه رشته‌های مختلف دو و میدانی مورد ارزیابی قرار گرفت.	بررسی وضع موجود و تدوین شاخص‌های استعدادیابی در رشته‌ی دو و میدانی	۱۳۸۱	علیجان‌ی، عبدی
مقاله‌ی پژوهشی	در این مقاله، سعی شده است تا ضمن بیان این موضوع که مدیران علاقه‌مند به تعالی شرکت باید پرورش مدیران آینده را به‌عنوان کلیدی‌ترین وظایف خود تلقی کرده، به بررسی شرایط حاکم بر شرکت ملی نفت و ضعف‌های مورد نظر احتمالی در سال‌های آینده و چالش‌های پیش روی آن پردازد تا مدیرانی که براساس معیارهای مراکز ارزیابی شناسایی، انتخاب می‌شوند و پرورش می‌یابند، از عهده‌ی رویارویی با چالش‌های داخلی و بین‌المللی صنعت نفت برآیند و درنهایت به آسیب‌شناسی طرح پرورش مدیران صنعت نفت پرداخته شده و یک پیشنهاد درخصوص با تأسیس بنیاد پرورش مدیران جوان مناسب با استانداردهای جهانی در صنعت نفت کشورمان ارایه شده است.	پرورش مدیران صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران	۱۳۸۵	صادقی، لاله و صفر ابراهیمی
مقاله‌ی پژوهشی	مدل تجربی ارایه‌شده، با تنظیم دستورالعمل‌ها و رویه‌های مربوط با قابلیت بالایی در پیاده‌سازی و اجرای مدل خواهد داشت و با توجه به ملاحظه‌ی مختصات فضای موجود در سازمان‌های کشور، امکان اجرای عملی مدل با فراهم نمودن شرایطی همچون اراده‌ی مدیریتی و فراهم ساختن زمینه‌های سازمانی ممکن خواهد بود.	طراحی و تبیین مدل تفصیلی نظام جانشینی و جایگزینی (تجربه‌ی پالایش و پخش). چهارمین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی	۱۳۸۷	شجاعی، سید عمادالدین و بهروز دری

۲. نمای اجمالی از پیشینه‌ی تحقیقات مدیریت جانشین‌پروری در ایران (۱۴۱۵ه)

تحقیق / مقاله / کتاب	موضوعات مطرح شده / یافته‌ها	عنوان	زمان انجام تحقیق یا ثبت مقاله	محقق یا محققان / نویسنده یا نویسندگان
کتاب	در این کتاب، به تجربیات چندین شرکت بین‌المللی اشاره شده است و همین طور به بحث استعدادیابی و جانشین‌پروری اشاره دارد.	استعدادیابی و جانشین‌پروری؛ تجربیات چند سازمان موفق جهانی در خصوص استعدادیابی و جانشین‌پروری	۱۳۸۷	ابوالعلائی، بهزاد
مقاله‌ی پژوهشی	این تحقیق، نخست با استفاده از مصاحبه و پرسش‌نامه به تعیین خصوصیات لازم برای احراز مشاغل مدیریتی در شرکت برق پرداخته است. سپس از آزمون‌های هوش، تست شخصیت ادواردز و مهارت‌های مدیریتی برای سنجش ویژگی‌های یادشده استفاده نموده است. نتیجه‌ی نهایی تحقیق، انتخاب افراد مستعد برای احراز پست‌های مدیریتی و آرایه‌ی پیشنهادهایی برای مدیران و سیاست‌گذاران شرکت است.	ارزیابی و انتخاب استعدادهای مدیریتی در شرکت برق تهران	۱۳۸۷	جعفری، سعید
پژوهش	در این پژوهش - که به صورت کیفی انجام شده است - ضمن تحلیل شیوه‌های تسهیل‌گر و عوامل بازدارنده در اجرای برنامه‌ی جانشین‌پروری در صنایع ملی پتروشیمی، تلاش شده است تا تجارب مدیران عالی این شرکت مستند شود. یافته‌های این پژوهش، حاکی از آن است که ناراستی در آرایه‌ی اطلاعات، بی‌اعتمادی به یکدیگر و حسادت نسبت به همکاران در کنار عوامل جهان‌شمولی مانند حمایت نکردن مدیران عالی، محاسبه‌ی هزینه و منفعت و نبود انگیزه‌ی عمومی در میان کارکنان از جمله موارد بازدارنده‌ی به‌شمار می‌روند که به لحاظ فرهنگ سازمانی و رایج در سازمان‌های ایرانی، در برابر توسعه‌ی برنامه‌ی جانشین‌پروری مقاومت می‌کنند؛ هر چند نیروهای تسهیل‌گر قابل ملاحظه‌ای نیز در روند بهبود سطح دانش مدیران و توسعه‌ی کارکنان ملاحظه می‌شود که فرصت ارزنده‌ای را برای جانشین‌پروری به وجود می‌آورند.	تحلیل میدان نیرو در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در صنایع ملی پتروشیمی	۱۳۸۸	مهدی سبک‌رو

منبع: نگارندگان

روش تحقیق

به منظور تجزیه و تحلیل برنامه‌های مدیریت جانشین‌پروری در صنعت نفت، در این مقاله از روش‌های کمی استفاده شده است. تحقیق حاضر، به لحاظ هدف جزو تحقیقات کاربردی توسعه‌ای است و به لحاظ ماهیت روش، در دسته‌ی تحقیقات توصیفی قرار می‌گیرد که با روش اکتشافی به دنبال عوامل خاص می‌باشد.

جامعه‌ی آماری این تحقیق، حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه‌ی مستقر در تهران مشتمل بر ۱۷۴ نفر می‌باشد. پاسخ‌دهندگان این تحقیق، ۶۲ نفر از کارگزاران و مدیران منابع انسانی با تجربه در زمینه‌ی مدیریت جانشین‌پروری بوده‌اند که براساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده انتخاب شده‌اند، که از ۶۲ پرسش‌نامه‌ای که بین آنان توزیع شد ۵۷ پرسش‌نامه بازگردانده شد. سؤالات پرسش‌نامه در دو دسته طبقه‌بندی شده‌اند: دسته‌ی اول سؤالات جمعیت‌شناختی (سن، میزان تحصیلات، جنسیت، سنوات خدمت، رده‌ی شغلی، حوزه‌ی تخصصی) در مقیاس اسمی و دسته‌ی دوم سؤالات اصلی پرسش‌نامه است. درجه‌بندی نظرات پرسش‌نامه نیز از مقیاس فاصله‌ای در پنج سطح (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) در دو ستون برای بررسی وضعیت موجود و وضعیت مطلوب استفاده شده است. نمودار کلی و امتیازبندی این طیف برای سؤالات مربوط به کلیه‌ی شاخص‌ها به این شرح است: به گزینه‌ی خیلی زیاد امتیاز ۵ و خیلی کم امتیاز ۱ تعلق می‌گیرد. تمامی شاخص‌های مورد نظر در پرسش‌نامه به صورت مستقیم مورد پرسش قرار گرفته‌اند؛ یعنی، به صورت مثبت در پرسش‌نامه مطرح شده‌اند. بعد از طراحی پرسش‌نامه، روایی و پایایی پرسش‌نامه مورد آزمون قرار گرفت و پرسش‌نامه بین کارکنان توزیع گردید. برای روایی پرسش‌نامه از تأیید اساتید و خبرگان و برای تأیید پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که برای وضعیت موجود برابر ۰/۹۲۷ و برای وضعیت مطلوب برابر ۰/۹۰۱ و در کل ضریب آلفای کرونباخ برابر ۰/۸۲۹ محاسبه شد. پرسش‌نامه‌ی طراحی شده، پس از بررسی روایی و پایایی برای مدیران و کارگزاران فرستاده شد و مصاحبه‌هایی نیز در این زمینه به عمل آمد، پس از تجزیه و تحلیل آماری، نتایج، در اختیار افراد مورد نظر قرار گرفت. همه‌ی تجزیه و تحلیل آماری با سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد محاسبه قرار گرفته است. قبل از انجام آزمون فرضیات، ابتدا توزیع داده‌های هر فرضیه با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف مشخص گردیده

است. داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار بوده و از آزمون آماری پارامتریک آزمون مقایسه‌ی میانگین برای تحلیل داده‌های وضعیت موجود و اهمیت مؤلفه‌ها استفاده شده است.

جدول ۳. نمونه‌گیری طبقه‌ای براساس حرفه‌ی تخصصی افراد

تعداد نمونه‌ی جمع‌آوری شده	تعداد افراد نمونه	تعداد افراد در جامعه	حوزه‌ی تخصصی
۶	۷	۲۰	کارشناس طرح‌ها و روش‌های اداری
۱۳	۱۳	۳۶	کارشناس برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۲	۱۲	۳۳	تحلیل‌گر سیستم‌های سازمانی
۱۶	۱۸	۵۲	کارشناس آموزش
۳	۵	۱۳	مدیر منابع انسانی
۳	۳	۸	کارشناس ساختارهای اطلاعاتی
۳	۳	۹	کارشناس مطالعات منابع انسانی
۱	۱	۳	کارشناس سنجش و ارزیابی
۵۷	۶۲	۱۷۴	جمع کل

فرضیه‌ی یکم برای وضعیت موجود مؤلفه‌ها و فرضیه‌ی دوم برای اهمیت آنها در وضعیت مطلوب تعریف شده‌اند:

فرضیه‌ی مورد استفاده برای مطالعه عوامل خاص در وضعیت موجود عبارتند از:

مؤلفه‌ی خاص در وضعیت موجود رضایت‌بخش نبوده و نیازمند توجه جامع‌تری است: H_0

مؤلفه‌ی خاص در وضعیت موجود رضایت‌بخش بوده و نیازمند توجه جامع‌تری نیست: H_1

فرضیه‌ی مورد استفاده برای تعیین اهمیت مؤلفه‌ها عبارتند از:

مؤلفه‌ی خاص دارای اهمیت نبوده و ضرورت وجود آن نیاز نشده است: H_0

مؤلفه‌ی خاص دارای اهمیت بوده و ضرورت وجود آن نیاز شده است: H_1

نتایج آماری

برابر داده‌های جمع‌آوری شده از پرسش‌نامه‌ها و نتایج آزمون مقایسه‌ی میانگین، میانگین هر مؤلفه در وضعیت موجود و مورد انتظار تعیین شد. این میانگین، از آزمون مقایسه‌ی میانگین به‌دست آمده است که در جدول (۴) مشاهده می‌شود:

جدول ۴. نتایج آماری توصیفی و استنباطی از مؤلفه‌های مدیریت جانشین‌پروری

وضعیت مطلوب			وضعیت موجود			مؤلفه‌ها
انحراف معیار	میانگین	میانگین	انحراف معیار	میانگین	میانگین	
۰,۵۳	۴,۱۲	۴,۰۵	۰,۶۹	۲,۶۲	۲,۵۳	تعیین خط‌مشی
۰,۳۶	۴,۲۵	۴,۳۵	۰,۶۶	۲,۵	۲,۵۶	ارزیابی کاندیداها
۰,۴۴	۴	۳,۸۹	۰,۵۰۱	۱,۸۷	۲	توسعه‌ی کاندیداها
۰,۳۳	۴,۱۲	۴,۱۸	۰,۶۱۶	۱,۷۵	۱,۹۳	ارزیابی نظام مدیریت جانشین‌پروری

همچنین آزمون مقایسه‌ی میانگین مربوط به متغیر اصلی تحقیق؛ یعنی، وضعیت مدیریت جانشین‌پروری در صنعت نفت در جدول (۵) نشان داده شده است.

جدول ۵. شاخص‌های مرکزی و پراکندگی داده‌های مربوط به فرضیه‌ی اصلی تحقیق

انحراف معیار	میانگین	میانگین	فرضیه‌ی اصلی
۰,۵۲۷	۲,۱۸	۲,۲۶	وضعیت موجود
۰,۳۱۷	۴,۰۹	۴,۱۲	وضعیت مطلوب

میانگین میزان به‌کارگیری نظام مدیریت جانشین‌پروری در وضع موجود ۲,۲۶ و میانگین میزان اهمیت آن در وضع مطلوب ۴,۱۲ می‌باشد که میزان اختلاف در نمودار مشخص است. اگر Sig. آزمون کوچک‌تر از ۵ درصد باشد، H_0 رد شده و ادعای برابری میانگین هر مؤلفه با مقدار متوسط طیف لیکرت (یعنی ۳) رد می‌شود. اگر ادعای برابری رد شود، برای قضاوت

درباره‌ی کمتر یا بیشتر بودن داده‌ها از مقدار متوسط از حد بالا و پایین استفاده می‌شود. زمانی که حد پایین و بالا مثبت باشد، میانگین شاخص مورد نظر از ۳ بیشتر است که در وضع موجود نشان‌دهنده‌ی رضایت‌بخش بودن شاخص مورد نظر و در وضع مطلوب، نشان‌دهنده‌ی اهمیت شاخص برای پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری می‌باشد؛ اما وقتی حد بالا و پایین منفی باشد، میانگین شاخص از ۳ کوچک‌تر است که در وضع موجود نشان‌دهنده‌ی این است که مؤلفه‌ی خاص در وضعیت موجود رضایت‌بخش نبوده و نیازمند توجه جامع‌تری می‌باشد و در وضع مطلوب نشان‌دهنده‌ی این است که مؤلفه‌ی خاص دارای اهمیت نبوده و ضرورت وجود آن نیاز نشده است. هرگاه حد بالا مثبت و حد پایین منفی باشد، میانگین با مقدار متوسط (یعنی عدد ۳) تفاوت معناداری ندارد.

جدول ۶. آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای مقایسه‌ی میانگین یک متغیر کمی با یک مقدار ثابت

Test Value = 3												فرضیات
95% Confidence Interval of the Difference		اختلاف میانگین	Sig.	df	t	95% Confidence Interval of the Difference		اختلاف میانگین	Sig.	df	t	
بالا	پایین					بالا	پایین					
وضعیت مطلوب						وضعیت موجود						
۱/۲۰۱۶	۰/۹۱۶۸	۱/۰۵۹۲	۰	۵۶	۱۴/۸	-۰/۲۷۹	-۰/۶۴۵	-۰/۴۶۲۷	۰	۵۶	-۵/۰۶۱	تعیین خط‌مشی
۱/۴۵۴۸	۱/۲۶۰۱	۱/۳۵۷۴	۰	۵۶	۲۷/۹	-0.26	-۰/۶۱۲	-۰/۴۳۶۴	۰	۵۶	-۴/۹۷۱	ارزیابی کاندیدها
۱/۰۱۱۶	۰/۷۷۷۸	۰/۸۹۴۷	۰	۵۶	۱۵/۳۳	-۰/۸۶۴	-۱/۱۳	-۰/۹۹۷۸	۰	۵۶	-۱۵/۰۰۸	توسعه کاندیدها
۱/۲۷۴۲	۱/۰۹۸۶	۱/۱۸۶	۰	۵۶	۲۷/۰۷	-۰/۸۹۷	-۱/۲۲	-۱/۰۶۱	۰	۵۶	-۱۲/۹۹۸	ارزیابی برنامه‌ی مدیریت جانشین‌پروری

$$\begin{cases} H_0: \mu=3 \\ H_1: \mu \neq 3 \end{cases}$$

در هر چهار فرضیه، به دلیل کمتر بودن Sig. از ۵ درصد، ادعای برابری میانگین هر مؤلفه با مقدار متوسط طیف لیکرت (یعنی ۳) رد می‌شود. در وضع موجود حد بالا و پایین هر ۴ فرضیه منفی بوده که نشان‌دهنده‌ی کوچک‌تر بودن میانگین شاخص‌ها از ۳ است که در وضع موجود، نشان‌دهنده‌ی رضایت‌بخش نبودن مؤلفه خاص که در نتیجه، نیازمند توجه جامع‌تری می‌باشد و در وضع مطلوب حد بالا و پایین هر ۴ فرضیه مثبت بوده است که نشان‌دهنده‌ی اهمیت شاخص برای پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری می‌باشد.

براساس جدول (۳) می‌توان وضعیت هر مؤلفه را در وضع موجود و مطلوب بررسی نمود و نتایج یکسانی از هر تحلیل به دست آورد. برای واضح‌تر شدن نتایج، با استفاده از مدل آبرناتی و کلارک^۱، میانگین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در جامعه‌ی مورد نظر را برای وضعیت موجود و مورد انتظار در چهار موقعیت مورد تجزیه و تحلیل و بررسی قرار می‌دهیم. مدل مورد نظر در نمودار (۲) نشان داده شده است.

براساس میزان استقرار و به کارگیری هر مؤلفه در وضع موجود و میزان اهمیت آنها براساس نتایج به دست آمده، می‌توان راهبردهایی را براساس مدل یادشده پیشنهاد داد:



نمودار ۲. مدل پژوهش (ابرناتی و کلارک، ۱۹۹۸)

1. Abernathy and Clark

ارزش‌هایی که در جدول (۴) برای هر مؤلفه آورده شده است، ارزش محاسبه‌شده‌ی بین یک طیف +۵ برای اهمیت بالا (قوی در وضعیت موجود) و ۰ برای اهمیت کم (ضعیف برای وضعیت موجود) می‌باشد. به این منظور از مدل آبرناتی و کلارک به منظور یافتن راهبردهایی برای هر موقعیت استفاده شده که در نمودار (۲) نشان داده شده است. شاخص‌های مدیریت جانشین‌پروری که سطوح مختلف در زمان تحقیق و اهمیت آنها در سال‌های بعد را نشان می‌دهد، در نمودار (۳) مشخص می‌باشد. برای رسم این نمودار، از ارزش‌های داده‌شده برای هر مؤلفه در جدول (۴) استفاده شده است. عامل‌هایی که براساس ارزش‌های به دست آمده در گوشه‌ی پایین سمت راست نمودار (۲) قرار گرفته‌اند، ظرفیت^۱ نامیده می‌شوند. اینها مؤلفه‌هایی هستند که در وضع موجود وجود نداشته و شرکت چندان تمایلی نیز به این مؤلفه‌ها نشان نمی‌دهد یا اینکه شرکت هنوز کاربرد ظرفیت آنها را متوجه نشده است. این نتایج، نشان می‌دهد که تلاش‌هایی در قسمت‌هایی از صنعت مورد نیاز است.

بعضی از دیگر مؤلفه‌ها که در قسمت بالایی سمت راست قرار گرفته‌اند، در وضع موجود سطحی پایین‌تر از میانگین دارند؛ اما اهمیت آنها در وضع مورد انتظار شناخته شده است. اینها به عنوان مؤلفه‌های پدیدار شده^۲ نامیده می‌شوند. سازمان می‌تواند با برنامه‌های تحقیقاتی وضعیت موجود، به کارگیری مؤلفه‌های دارای اهمیت در سازمان را افزایش دهد.

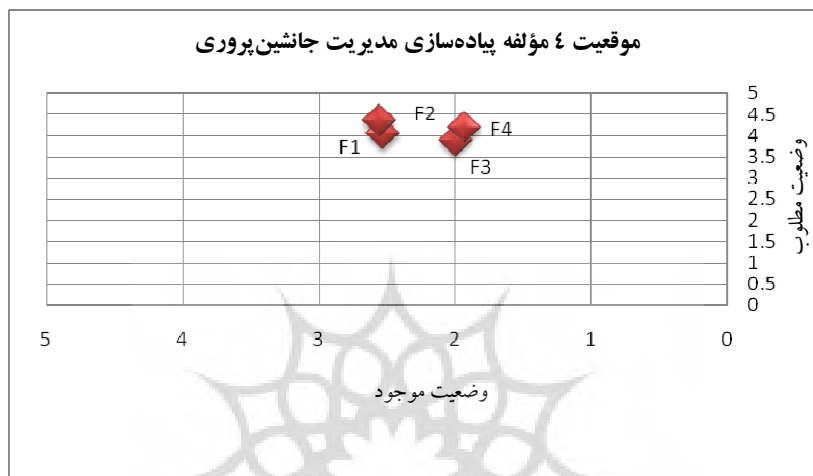
مؤلفه‌هایی که در بالا سمت چپ قرار گرفته‌اند، وضعیت موجود مساعدی دارند؛ اما هنوز هم سازمان به دنبال بهبود آنها در چند سال آینده است؛ به این دلیل که برای سازمان حائز اهمیت هستند. این عامل‌ها اولویت^۳ نامیده می‌شوند.

و در پایان، عامل‌های پایین سمت چپ شکل، مواردی هستند که در وضعیت موجود در سطح بالایی به کار گرفته می‌شوند؛ اما اجازه‌ای برای بهبود در آینده را ندارند؛ زیرا اهمیت چندان برای آنها وجود ندارد، به کارگیری آنها در وضع موجود، موجب اتلاف زمان و انرژی شده و هزینه‌بر است. آنها به عنوان درک شده‌ها^۴ تعریف می‌شوند. در این مورد، وضعیت موجود بسیار بالا، اما اهمیت آنها چندان مورد توجه نبوده است. در این گونه موارد یک مطالعه‌ی تطبیقی

1. Potential
2. Emerging
3. Priority
4. Realized

هم‌زمان از وضعیت موجود و اهمیت مورد انتظار یک روش مفید برای شرایط شناسایی شده در موارد متنوع و رسیدن به راهبردهای کاربردی برای هر مورد می‌باشد.

نمودار (۳) نتایج نهایی را برای ۴ مؤلفه در تحقیق مورد نظر نشان می‌دهد:



نمودار ۳. موقعیت ۴ مؤلفه‌ی مدیریت جانشین‌پروری در وضع موجود و مطلوب جامعه‌ی مورد نظر بر اساس مدل آبرناتی و کلارک

بحث و نتیجه‌گیری

در نتایج به‌دست آمده از آزمون مقایسه‌ی میانگین، مشخص شد که به‌طور کلی نظام مدیریت جانشین‌پروری در صنعت نفت در وضع موجود رضایت‌بخش نبوده و نیازمند توجه جامع‌تری می‌باشد و در وضع مطلوب، مؤلفه‌های این نظام بسیار با اهمیت بوده و ضرورت وجود آن توسط صنعت احساس شده است. نمودار (۳)، براساس مدل آبرناتی و کلارک نیز این نتیجه را تأیید می‌کند. هر ۴ مؤلفه‌ی پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری در جامعه‌ی مورد نظر - که فرضیات تحقیق را نیز دربر گرفته‌اند - در موقعیت پدیدار شده قرار گرفته‌اند که میزان استقرار با میانگین پایین و میزان اهمیت بالا را نشان می‌دهد که در هر موقعیت پیشنهادهایی برای بهبود وضعیت آنها وجود

دارد. در ادامه، براساس موقعیت قرارگرفتن هر مؤلفه در وضعیت پدیدارشده‌ها در مدل آبرناتی و کلارک، راهبردهای مورد نیاز را ارایه خواهیم داد.

مؤلفه‌ی یکم: تعیین خط‌مشی

در مدل مفهومی تحقیق، مرحله‌ی تعیین خط‌مشی به دو بعد «تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین‌پروری» و «شناسایی پست‌های کلیدی» تقسیم شده، که هر بعد چهار شاخص را در بر گرفته است. فعالیت‌های سازمان در برقراری یک برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مناسب نیازمند برقراری سامانه‌های اساسی است. فراهم‌آوری زمینه‌ی مناسب برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سایه‌ی جوی است که مدیران شرکت می‌بایست در حمایت از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به‌وجود آورند. موقع پیاده‌سازی یک برنامه‌ی مدیریت جانشین‌پروری، مدیران بایستی اهداف سازمانی اصلی و چالش‌های پیش‌بینی‌شده در رودرویی با این اهداف را شناسایی کنند. به‌وسیله‌ی ایجاد این فهرست، مدیران می‌توانند نوع رهبری مورد نیاز برای رسیدن به این اهداف، رهبران موجود در پست‌های مورد نظر و مفهوم هر شکاف شایستگی را تعیین کنند (بارنر^۱، ۲۰۰۰: ۴۸). با توجه به یافته‌ها، در مرحله‌ی تعیین خط‌مشی در صنعت، توجه چندانی به این مسئله در وضع موجود نشده است؛ اما ضرورت این شاخص برای پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری احساس شده است. اما شناسایی مشاغل کلیدی در پست‌های مدیریتی بالاترین میزان اهمیت را داشته، که میزان استقرار آن نیز در مرحله‌ی تعیین نقش در میان دیگر شاخص‌ها بالاترین مقدار بوده است. انطباق برنامه‌ی مدیریت جانشین‌پروری با برنامه‌ی راهبردی سازمان، بسیار با اهمیت تشخیص داده شده است؛ اگرچه میزان استقرار آن بسیار پایین بوده است، که نشان‌دهنده‌ی ضرورت توجه به این شاخص در صنعت می‌باشد. برابر مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ComEd^۲ که توسط متز (۱۹۹۸: ۳۲) مطرح شده، اهداف راهبردی به‌عنوان یکی از پیش‌زمینه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری معرفی شده است (هانتس کوکس، ۲۰۰۴: ۲). همچنین، در یافته‌های تحقیق همکاری مدیران ارشد بسیار مهم بر شمرده شده است، در صورتی که در وضع موجود سازمان، میانگین

1. Barner
2. Commonwealth Edition

آن کم ارزیابی شده است.

مرحله‌ی تعیین خط‌مشی، به رهنمودهایی برای پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری اشاره دارد و به‌عنوان پیش‌زمینه‌ای برای اجرای آن به‌شمار می‌رود. خط‌مشی، مشخص‌کننده‌ی محدوده‌ای است که تصمیم‌های آتی، باید در داخل آن گرفته شوند. خط‌مشی، یک برنامه‌ی عمومی است که به‌منزله‌ی راهنمای عمل، مد نظر مدیران قرار می‌گیرد و نحوه‌ی اجرای برنامه را برای مسئولان اجرایی سازمان معین می‌کند؛ ضمن آنکه وسیله‌ی مؤثری برای کنترل عملیات به‌شمار می‌آید (رضاییان، ۱۳۸۰: ۲۱۰-۲۱۱). به‌منظور تعیین خط‌مشی برای پیاده‌سازی برنامه‌ی جانشین‌پروری، بایستی به دو مقوله‌ی تعهد مدیران و شناسایی پست‌های کلیدی توجه نمود.

در این راستا پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- ناآشنایی بیشتر مدیران با اهداف و مزایای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری موجب می‌شود که به این برنامه‌ریزی‌ها اهمیتی ندهد. در این راستا، با آگاهی‌دادن در این باره، می‌توان بر این مشکل پیروز شد. برقراری کلاس‌های آموزشی قبل از انجام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری گام مؤثری در این باره است.
- برقراری ارتباط و هماهنگی با مسئولین سازمان‌هایی که به‌طور عملی از مزایای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بهره می‌گیرند.
- ساختار سازمانی زمینه‌ای برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری می‌باشد، چون در این ساختار سازمانی شرح شغل، شرایط احراز و تقسیم وظایف صورت می‌گیرد. باز مهندسی درخصوص پست‌های کلیدی در سازمان و تعیین شرح شغل دقیق آن‌ها در این حوزه می‌تواند مفید باشد، به‌طوری که وظایف پست‌ها مشخص بوده، با یکدیگر تداخل نداشته باشند و جمع وظایف مشاغل مأموریت کلی سازمان را بیوشانند. باز مهندسی، نگاهی دوباره به فرایندها و یک‌پارچه کردن فرایندها می‌باشد که برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری نیازمند ساختار جدیدی در راستای اهداف کلی سازمان می‌باشد. به‌عبارتی، پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در ساختار موجود صورت نمی‌گیرد؛ بلکه نیازمند ساختاردهی دوباره، مطابق با نگاه فرایندی است که از دل باز مهندسی بیرون می‌آید. این ساختار سازمانی، به‌عنوان ظرفی برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری

به‌شمار می‌رود. بایستی شکل فرایندهای تعریف‌شده در سازمان را ارزیابی دوباره کرده، با این هدف که آیا اینها به‌عنوان استخوان‌بندی یک ظرف (ساختار) می‌تواند کشتش مظلوف را داشته باشند؟

• امر برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری یک برنامه‌ریزی متصل و فرایندی است که به فرایند تعیین راهبردها، فرایند برنامه‌ریزی بلندمدت و میان‌مدت، فرایند تعیین اهداف، فرایند برنامه‌ریزی کارکنان (منابع انسانی) و غیره بر می‌گردد، که نیازمند هم‌راستابودن برنامه با برنامه‌ی راهبردی کل صنعت می‌باشد. برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری، یک خط‌مشی در چارچوب هنر تفکر راهبردی و هنر راهبردی کل سامانه می‌باشد. مغز این تفکر راهبردی هدفمند بودن سامانه بوده که در راستای باور مدیران، مدیران میانی و کل بدنه می‌باشد. متعهد بودن و باور مدیران در این تفکر راهبردی به این معنا است که مدیران باید در راستای دو مورد باورمند، معتقد و ملزم باشند:

۱. اهداف و ارزش‌های سازمان

۲. راهبردها و راه کارهای سازمان

مدیریت جانشین‌پروری در حلقه‌ی مدیریت راهبردی و در چارچوب تفکر راهبردی قرار می‌گیرد. تعهد به این قضیه، نیازمند تعهد به اهداف و راهبردها و راه کارهای سازمانی می‌باشد. جانشین‌پروری به‌عنوان مظلوفی برای ظرف جهت‌گیری و اهداف سازمانی در نظر گرفته می‌شود و یک الزام است که باید در راستای اهداف سازمان باشد. بنابراین، با توجه به نتایج تحقیق، نیاز است بازنگری روی این مقوله انجام شود.

مؤلفه‌ی دوم: ارزیابی کاندیداها

نتیجه، نشان‌دهنده‌ی این مطلب است که این مرحله، برای پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری بسیار مهم بوده و جامعه‌ی مورد نظر نیز نسبت به دیگر مراحل، به ارزیابی کاندیداها در پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری بیشتر پرداخته است. هر چند میانگین ۲,۵۶ ارزیابی کاندیداها نشان‌دهنده‌ی میزان استقرار رضایت‌بخشی نمی‌باشد؛ اما صنعت نفت، اهمیت این مؤلفه

را در پیاده‌سازی این نظام درک کرده و در صنعت به کار گرفته است. در مدل مفهومی تحقیق، مرحله‌ی ارزیابی کاندیداها به دو بعد «تعیین شایستگی‌های مورد نیاز پست‌های کلیدی» و «شناسایی کاندیداها» تقسیم شده، که هر بعد چهار شاخص را در بر گرفته است.

در میان شاخص‌های مربوط به بعد تعیین شایستگی‌های مورد نیاز پست‌های کلیدی (شرایط احراز) مرحله‌ی ارزیابی کاندیداها، «شناسایی شایستگی‌ها» بیشترین اهمیت را دارا بوده و به کارگیری آن در میان سایر شاخص‌ها بالاتر بوده است؛ هر چند به‌طور کلی استقرار عملی همه‌ی شاخص‌ها در حد ضعیفی می‌باشد. کولینز^۱ (۲۰۰۲: ۸) ارزیابی عملکرد کارکنان در پست‌های فعلی‌شان را شروع خوبی در امر پیاده‌سازی سامانه‌ی مدیریت جانشین‌پروری می‌داند. در میان شاخص‌های بعد شناسایی کاندیداها «ارزیابی تحصیلات افراد» و «ارزیابی تجربیات شغلی» کمترین اهمیت‌ترین شاخص از دید پاسخ‌دهندگان بوده است؛ در صورتی که بیشترین به کارگیری را برای شناسایی کاندیداها داشته است. همچنین، شاخص «ارزیابی خصوصیات شخصیتی» و «ارزیابی عملکرد فردی» کمترین به کارگیری را در صنعت داشته است؛ در صورتی که در میان شاخص‌ها، مهم‌ترین معیار برای شناسایی کاندیداها بوده است. این نتایج، نشان‌دهنده‌ی نادرست بودن معیارهای انتخاب افراد با استعداد در صنعت می‌باشد.

در حالی که اهمیت مدیریت جانشین‌پروری - هم در تحقیقات و هم در مجلات عمومی - در رک شده و به‌طور وسیع پذیرفته شده است، کمبود تحقیقات بر روی انواع فرایند و روش‌های سازمانی برای شناسایی ظرفیت‌های بالا وجود دارد. تحقیقات نشان داده‌اند که کمتر از یک‌سوم سازمان‌ها فرایند شناسایی ظرفیت بالا را دارند (اس اسلن، ۲۰۰۵: ۲). در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مؤثر، مدیران بایستی الزامات کاری خود را شناخته و بر نقاط قوت و ضعف سازمان خویش آگاهی کامل داشته باشند و بنابراین، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، افرادی هستند که در برنامه‌ریزی انتخاب شده و برای آینده‌ی سازمان آماده می‌شوند. سازمان، بایستی دارای فرهنگی مناسب در نگرش به افراد توانمند باشد و در شناسایی توانمندی و شایستگی افراد تنها بر ارشدیت و سابقه‌ی آنها تمرکز ننماید. برقراری این فرهنگ در سازمان، از شکل‌گیری جوی که افراد خاصی تنها خود را شایسته ببینند جلوگیری کرده و هر فردی خود را برای پیشرفت

مستعد خواهد یافت. بنا به اهمیت تعیین افراد مناسب در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، پیشنهادهایی ارائه می‌گردد:

- نظرخواهی از افراد صاحب‌نظر: برخی مدیران و افراد صاحب‌نظر که به‌خوبی از شرایط و فعالیت‌های سازمان مطلع هستند، می‌توانند در شناسایی افراد مناسب به سازمان کمک کنند. یکی دیگر از مزایای این روش، مشارکت مدیران در فرایند طراحی برنامه‌ی جانشین‌پروری است.
- استفاده از تمرینات متنوع و آزمون‌های مختلف برای ارزیابی داوطلبان به‌ویژه آزمون‌های روان‌سنجی (هوش و شخصیت و خلاقیت و رفتار اجتماعی)؛ تشویق مدیران به شرکت در این آزمون‌ها
- انتخاب افراد براساس اطلاعات به‌دست‌آمده از ارزیابی عملکرد افراد
- بهره‌گیری از چند روش مختلف برای انتخاب افراد، برای افزایش دقت و کاهش نظرات شخصی
- گرایش جدی به شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی و حمایت مدیران از این مقوله

مؤلفه‌ی سوم: توسعه‌ی کاندیداها

این مرحله برای پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری مهم است؛ ولی میزان استقرار آن در صنعت برای پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری کم بوده است. در مدل مفهومی تحقیق، مرحله‌ی توسعه‌ی کاندیداها به دو بعد «روش‌های خارج از محیط کار» و «روش‌های ضمن خدمت» تقسیم شده است که هر بعد چهار شاخص را دربر گرفته است. مدیریت جانشین‌پروری و توسعه‌ی رهبری دو روی یک سکه‌اند و باید به‌صورت یک‌پارچه به آنها توجه کرد و آنها نیز باید به نیازهای سازمان و مهارت‌های مورد نیاز و روش‌های توسعه‌ی آنها توجه کنند (فلامر و کانگر، ۲۰۰۳: ۷۸). در میان روش‌های توسعه‌ی استعدادها برای جانشینی، روش مربی‌گری بسیار مهم شمرده شده؛ در صورتی که به‌کارگیری این روش در وضع موجود پایین است. روش گردش شغلی و آموزش ایفای نقش نیز در میان دیگر روش‌ها در اولویت بالاتری قرار دارند؛ اما استفاده از

سخنرانی‌ها بالاترین رتبه را در وضع موجود به‌دست آورده است. وجود تعداد جلسات متنوع مدیران و کارکنان، سمینارها و همایش‌ها در صنعت نشان‌دهنده‌ی استفاده‌ی زیاد از این روش برای توسعه می‌باشد؛ اما در وضع مورد انتظار، میزان اهمیت این روش نسبت به دیگر روش‌ها پایین سنجیده شده است.

سازمان‌ها برای آماده‌سازی رهبران آتی، به‌دست آوردن مزیت رقابتی و حفظ تداوم بلندمدت خود و... به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری روی می‌آورند (مندی^۱، ۲۰۰۸: ۱۸). بنا به اهمیت توسعه و پرورش افراد در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، پیشنهادهای ارایه می‌گردد:

- استفاده از روش‌های متنوع توسعه: روش سخنرانی یکی از روش‌های توسعه است که نمی‌تواند افراد را در بعدهای مختلف پرورش دهد و استفاده‌ی بیش‌ازاندازه از این روش و کنار گذاشتن دیگر روش‌ها، موجب می‌شود که بین تئوری و عمل در کار افراد فاصله افتاده و آموزش، چندان سودمند نباشد.
- گردش شغلی مناسب، برای کارآموزان این طرح: گردش شغلی مناسب باعث می‌شود که کارآموزان این طرح، وظیفه‌های مختلف مدیریتی را یاد بگیرند و آگاهی‌های مدیریتی خود را افزایش دهند.
- تأکید بیشتر بر روش مربی‌گری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین روش‌های توسعه برای جانشینی و آموزش مدیران برای آشنایی با این روش
- استفاده از تمرینات شبیه‌سازی شده در مشاغل مدیریتی (ایفای نقش)

مؤلفه‌ی چهارم: ارزیابی نظام مدیریت جانشین‌پروری

این مرحله، برای پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری بسیار مهم است؛ ولی میزان استقرار آن برای پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری در صنعت بسیار پایین بوده است. در مدل مفهومی تحقیق، مرحله‌ی ارزیابی کاندیداها به دو بعد «ارزیابی فرایند» و «ارزیابی نتیجه» تقسیم شده، که هر بعد چهار شاخص را در بر گرفته است. در مرحله‌ی پایانی، برای بررسی اثربخش بودن نتایج این برنامه از ارزیابی نظام مدیریت جانشین‌پروری استفاده می‌شود که در دو بعد فرایند و

نتیجه مورد بررسی قرار می‌گیرد. ارزیابی برنامه در فرایند می‌تواند نشان دهد که آیا برنامه‌ی مدیریت جانشین‌پروری برابر برنامه پیاده‌سازی شده و نحوه‌ی پیاده‌سازی آن تا چه اندازه موفقیت‌آمیز بوده است (کیم، ۲۰۰۶: ۴۶-۸). یافته‌های این تحقیق نشان داد که در بعد ارزیابی فرایند، دو شاخص «بررسی پست‌های کلیدی دارای جانشین» و «ارزیابی پیشرفت شغلی در سازمان» بیشترین میزان به کارگیری را برای ارزیابی نظام مدیریت جانشین‌پروری داشته‌اند. هر چند که داده‌های اولیه‌ی رتبه‌بندی فرضیات نشان داد که به‌طور کلی پیاده‌سازی این مرحله در صنعت نفت بسیار ضعیف است و فعالیت‌ها در این زمینه بسیار کم بوده است. برخلاف ارزیابی مبتنی بر فرایند، ارزیابی مبتنی بر نتیجه بیشتر بر محصول پایانی برنامه‌ی جانشین‌پروری تأکید دارد (کیم، ۲۰۰۶: ۴۶-۸). در بعد ارزیابی نتایج، دو شاخص «ارزیابی عملکرد فردی» و «ارزیابی تمایل کارکنان به باقی ماندن در سازمان»، بیشترین به کارگیری را داشته‌اند؛ اما در وضع مورد انتظار، میزان اهمیت ارزیابی عملکرد سازمانی بسیار مهم شمرده و نتایج نشان‌دهنده‌ی این است که در وضع موجود ارزیابی عملکرد سازمانی در حد بسیار ضعیفی وجود دارد. هدف از این سطح، آن است که اثر برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری را بر روی سازمان بسنجد. سؤال مطرح شده در این سطح آن است که «با توجه به افزایش درآمد یا کاهش هزینه به‌عنوان پی‌آمد مستقیم آموزش، تجزیه و تحلیل سازمانی، سرعت جایگزینی، هزینه‌ی جابه‌جایی و هزینه‌های عدم جابه‌جایی و ترک خدمت، سازمان چه چیزی به‌دست آورده است؟» (کیم، ۲۰۰۶: ۴۶-۸).

با وجود گزینه‌های زیادی که بر اهمیت برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری آن تأکید می‌کند، دلیلی که برای کاهش برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌ها وجود دارد، آن است که نیروی انسانی در نشان دادن ارزش برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری آن به سازمان شکست می‌خورد. ارزیابی، ابزاری است که این ارزش را تعیین می‌کند (کیم، ۲۰۰۶: ۴۶-۸). بنا به اهمیت این مرحله در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پیشنهادهای ارایه می‌گردد:

۱. دادن بازخورد مناسب از عملکرد و نتایج نظام مدیریت جانشین‌پروری به مدیران و کارکنان
۲. استفاده از ارزیابی عملکرد سازمانی در کنار ارزیابی عملکرد فردی برای سنجش اثربخشی
۳. آسیب‌شناسی دقیق پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری براساس وضعیت موجود، که نقشی

کلیدی در ارایه‌ی راه‌حل‌های اثربخش و اصلاح‌کننده دارد.

۴. توجه بیشتر به ارزیابی برنامه در طول پیاده‌سازی فرایندهای مربوط به آن و ارایه‌ی بازخورد و انجام اصلاحات

قرار گرفتن هر هر ۴ مؤلفه‌ی پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری جامعه‌ی مورد نظر این پژوهش در موقعیت پدیدار شده‌ها (به این معنا که مؤلفه‌ها در وضع موجود پایین‌تر از میانگین بوده و در وضع موجود استقرار نیافته‌اند و بالاتر از میانگین در وضع مطلوب قرار دارند) نشان‌دهنده‌ی میزان اهمیت بالای آن مؤلفه برای پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری می‌باشد. امید است با به کار بستن راهبردهای پیشنهادی در قسمت بحث و نتیجه‌گیری در آینده به سمت راهبردهای اولویت‌ها پیش رویم.



فهرست منابع

- Abernathy, W. J., Clark, K. B., (1988). **Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction. In: Tushman, M. L., Moore, W. L. (Eds.), Readings in the Management of Innovation**, 3rd ed. HarperBusiness, New York.
- Anthony, W. P., Perrewe, P. L., & Kacmar, K. M. (1999). **Human Resource Management. A Strategic Approach** (3rd ed.). The Dryden Press.
- Bagley, T. L. (2008). **Employee Retention and Succession Planning for a Department of the Navy Program Office. A Dissertation Proposal Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy**. United States: Capella University.
- Barner, R. (2000). **Five Steps to Leadership Competencies**. Training and Development, 47-51.
- Byham, W. C., Nelson, G., & Pease, M. (2002). **Cultivating Leaders with an Acceleration Pool**. Health Forum Journal , 28-30.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). **The Leadership Pipeline. How to Build the Leadership Powered Company**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J., & Fulmer, R. (2003). **Developing Your Leadership Pipeline**. Harvard Business Review, 76-85.
- Dohm, A. (2000). **Gauging the Labor Force Effects of Retiring Baby Boomers**. Monthly Labor Review.
- Groves, K. S. (2007). **Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices**. Journal of Management Development , 239-260.
- Hunte-Cox, D. E. (2004). **Dissertation: Organization Succession Planning and the Organizational Learning Capacity**. Doctor of Education in Human Resource Development, George Washington University. United State: Proquest Information and Learning Company.
- Kim, Y. (2006). **Measuring the Value of Succession Planning and Management: A Qualitative Study of U.S. Affiliates of Foreign Multinational Companies**. for the Degree of Doctor of Philosophy. The Pennsylvania State University.
- Mandi, A. R. (2008). **A Case Study Exploring Succession Planning: Supported by Quantitative Analysis of Governmental Organizations in the Kingdom of Bahrain**. Dissertation Submitted to The George Washington University .
- McCauley, C., & Wakefield, M. (2007). **Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers**. Journal for Quality & Participation, 29 (4), 4-7.
- Metz, E. J. (1998). **Designing Succession Systems for a New Competitive Realities**. HR. Human Resource Planning , 31-37.
- Rothwell, W. J. (2006). **Ten Key Steps to Effective Succession Planning**. From http://www.halogensoftware.com/blog/halogen_03140704.php.
- Rothwell, W. J; Kazanas, H. C. (2003). **The Strategic Development of Talent**. Amherst, MA: HRD Press.
- Rothwell, W. (2001). **Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within** (2nd ed.). New York: AMACOM.
- Rothwell, W. J. (2005). **Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within**. New York: AMACOM.
- S. Slan, R. (2005). **Leadership Succession: The Justice Perceptions of High Potential, Identification Practices**. the Degree of Master of Arts. University of Guelph.