

آسیب‌شناسی جانشین‌پروری در بین مدیران یک سازمان نهادی

مهدی علی کاظمی^۱ | مجتبی اسکندری^۲ | سید امیرحسین ابریشم^۳ | مسعود علی حسینی^۴

۱

سال اول
بهار ۱۴۰۲

علمی-پژوهشی

تاریخ دریافت
۱۴۰۱/۰۷/۰۳
تاریخ پذیرش:
۱۴۰۱/۱۰/۱۸
صص: ۷۱-۱۰۷

چکیده

این مقاله با هدف آسیب‌شناسی جانشین‌پروری در بین مدیران یک سازمان نهادی می‌پردازد، روش‌شناسی پژوهش ترکیبی است و با استفاده از ابزار پرسشنامه استاندارد در قالب یک مورد مطالعه مقطعی صورت پذیرفته است. روش پژوهش از نظر ماهیت توصیفی، از جنبه هدف کاربردی و از منظر مسیر اجرا پیمایشی است. به کمک روش دلفی ۱۵ نفر خبره به روش هدفمند انتخاب شده‌اند. سپس با تهیه پرسشنامه و استانداردسازی آن، پرسشنامه به روش تمام شماری بین کلیه مدیران سازمان نهادی توزیع شده است. سرانجام تعداد ۶۷ پرسشنامه تکمیل و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. روایی و اعتبار پرسشنامه با محاسبه CVR به میزان ۰/۷۵ توسط خبرگان موضوع تأیید گردید. ضریب پایایی هم ۰/۹۱۴ مشخص شد. بر اساس تجزیه و تحلیل یافته‌های آماری مشخص شد که ابعاد رفتاری بیشترین تأثیر را بر آسیب‌شناسی جانشین‌پروری از نظر مدیران سازمان‌های نهادی داشته و اثرات مثبت و معناداری دارد. بدین معنا که هر چه بیشتر به اصلاح سیستم حقوق و مزایا توجه نکرده‌اند، میزان آسیب جانشین‌پروری بالاتر بوده است. همچنین این نتایج نشان داد که بعد ساختاری بر میزان آسیب‌شناسی جانشین‌پروری تأثیر مثبت معنادار بیشتری دارد.

کلید واژه‌ها: آسیب‌شناسی، سازمان نهادی، آسیب‌شناسی جانشین‌پروری، جانشین‌پروری.

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت استراتژی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، قزوین، ایران.

Kazemi.mahdiali@gmail.com

۲. دانشیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین^(ع)، تهران، ایران.

۳. کارشناسی ارشد مدیریت نظارت و بازرسی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین^(ع)، تهران، ایران.

۴. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین^(ع)، تهران، ایران.

مقدمه

مدیران و سایر کارکنان در سازمان‌ها یکی از مهم‌ترین منابع به حساب می‌آید و جایگاه آن‌ها در مقابل دیگر منابع سازمانی از مزیت و برتری ویژه‌ای برخوردار است. در برنامه‌های جانشین‌پروری با استفاده از روش‌های ارزیابی معتبر و اثربخش، افراد توانمند و مستعد برای سرمایه‌گذاری معرفی می‌شوند. در این رابطه روش مراکز ارزیابی به دلیل بهره‌گیری از ابزارهای مختلف در موقعیت‌های شبیه‌سازی شده، از مقبولیت و جایگاه قابل توجهی در میان سازمان‌های صنعتی برخوردار شده است (ابوالعالی، ۱۳۸۶). بسیاری از سازمان‌هایی که در مسیر زوال و نابودی قرار دارند، برای تامین نیازهای آینده خود به مدیران، برنامه‌ای ندارند و امور را به دست حادثه و زمان می‌سپارند و در رویارویی با مسائل به صورتی واکنشی عمل می‌کنند. ولی سازمان‌هایی که به دنبال حفظ و ارتقاء جایگاه خویش هستند، برنامه‌ریزی‌های خود را بر شناسایی و پرورش استعدادها، مدیریتی درون سازمانی (در ابتدا) و برون سازمانی متکی می‌کنند (ابوالعالی و غفاری، ۱۳۸۶). یکی از عوامل برخورداری کارکنان کارآمد یک سازمان توجه به ابعاد مختلف زندگی آنها و ارائه خدمات مادی و معنوی به آنان می‌باشد. رضایت شغلی از جمله عواملی است که در علم مدیریت جایگاه ویژه‌ای را به خود اختصاص داده است و متخصصین بهره‌وری اعتقاد دارند که با افزایش رضایتمندی شغلی، می‌توان شاهد توسعه منابع انسانی بود. عوامل گوناگونی در رضایتمندی شغلی مؤثر است که از جمله این عوامل می‌توان به عوامل شخصیتی، اجتماعی و سازمانی اشاره کرد. در اصل سازمانی موفق خواهد بود که بتواند از تمایل به ترک کارکنان خود جلوگیری کرده و آنها را به ماندگاری و تداوم خدمت تشویق نماید. اگر چنانچه در یک سازمان به دلایل رضایت نداشتن و یا تحقق نیافتن اهداف (فرد) نرخ ترک خدمت و چرخش کارکنان زیاد باشد، جایگزینی آن نیرو باید از طریق کارمند یابی، جذب، گزینش و آموزش انجام پذیرد که این خود باعث صرف وقت، انرژی و هزینه‌های زیادی برای سازمان است. بعلاوه در نتیجه این جایگزینی‌ها میزان بهره‌وری هم تقلیل پیدا کرده و روحیه سایر کارکنان نیز تضعیف می‌گردد. چراکه از دیدگاه کارکنان ترک خدمت همکاران به شیوه معمول مدرکی بر ضعف مدیریت در نگهداری کارکنان می‌باشد (ابطحی، ۱۳۷۵: ۴۱). مطالعه نکردن جانشین‌پروری و یا اهمیت ندادن به

آن سبب افزایش بیش از پیش نارضایتی کارکنان و به تبع آن اثر محسوس در کاهش کیفیت عملکرد کاری کارکنان خواهد شد؛ و همچنین وجود نداشتن امکان برنامه‌ریزی صحیح با توجه به نداشتن اشرافیت سازمان جهت اصلاحات لازم دور از انتظار نیست. در شرایط متغیر و پر رقابت کنونی اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری در هر سازمانی به عنوان مزیت رقابتی محسوب می‌شود. با اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری برای مدیران کلیدی، سازمان اطمینان خاطر می‌یابد که دچار بحران ناشی از جدا شدن مدیران کنونی از سازمان نخواهند شد. داشتن برنامه برای جانشین‌پروری این امکان را برای سازمان‌ها فراهم می‌کند که آمادگی لازم برای مواجهه شدن با غیبت، بازنشستگی، ترک خدمت، انتقال یا جابه‌جایی افراد را داشته باشند. از جمله نکات قابل توجه و مهم برای اجرا و استقرار نظام جانشین‌پروری در هر گام، نخست بررسی دقیق زمینه‌های انسانی و ساختاری آن در هر سازمان می‌باشد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۲۰). جانشینی مدیران دومین موضوع مهم است که سازمان‌های امروز با آن مواجه اند (مقتی، بهشتی فر ۱۳۸۸). در یک تحقیق که توسط موسسه مشاوره مکتزی انجام شد، سه چهارم مدیران ارشد اجرایی مورد مطالعه اظهار داشتند که، در مورد پر کردن هیئت مدیره، سازمان‌شان از افراد شایسته و متعهد با مشکل جدی مواجه‌اند و بالاخره در یک نظرسنجی از ۵۰۰ مدیر منابع انسانی، نیمی از آن‌ها احساس کردند که سازمان متبوع‌شان برنامه‌ریزی موثری برای تربیت مدیران جایگزین ندارند و جایگزین مدیران کلیدی را پرورش نمی‌دهند و نیمی دیگر هم در این مورد مطمئن نبودند (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۶).

مبانی نظری

آسیب‌شناسی

آسیب‌شناسی، اصطلاحی است که برای نخستین بار در گستره علوم پزشکی مطرح شد و سپس به سایر علوم نظری، علوم سیاسی و جامعه‌شناسی تسری یافت و هم‌اکنون در حوزه علوم اداری و مدیریتی نیز کاربرد دارد (نکوئی مقدم و همکاران، ۱۳۹۰: ۶۹۲). چه عواملی مانع از تحقق مطلوب اهداف می‌شود و از این رو چه تغییراتی برای ساماندهی امور ضروری خواهد بود. لذا مطالعاتی که با موضوع آسیب‌شناسی در سازمان صورت می‌پذیرد، به دنبال کم نمودن فاصله بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب می‌باشد (سیجانی، ۱۳۸۷: ۲۱).

برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری

برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری را می‌توان تلاشی به منظور طرح‌ریزی و برنامه‌ای برای تعداد مناسب و شایسته‌ای از مدیران و کارمندان با مهارت‌های کلیدی دانست، به نحوی که آنان در زمان بازنشستگی، فوت، بیماری و یا ارتقای دیگر کارمندان و حتی موقعیت‌های جدیدی که در برنامه‌های آینده سازمان به وجود می‌آیند، جانشینان مناسبی داشته باشند. در واقع برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، فرآیند شناسایی و آماده نمودن کارکنانی مناسب و شایسته از طریق مشاوره، آموزش و چرخش شغلی برای جایگزین کردن کارکنانی است که از سازمان خارج می‌شوند (هاشمی و همکاران، ۱۳۹۱: ۹۵). به جرات می‌توان گفت برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری از مهم‌ترین راهکارهای توسعه و بقای سازمان‌ها بوده و به دنبال ایجاد انگیزه برای ماندگاری نیروهای توانا در سازمان‌ها و افزایش فرهنگ شایسته‌گزینی و ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان می‌باشد (ابوالعلائی، غفاری ۱۳۸۶).

چاران^۱ و همکاران برای طرح‌ریزی جانشین‌پروری تعریف جدیدی پیشنهاد کردند. آن‌ها طرح‌ریزی جانشین‌پروری را نوعی تداوم سرمایه‌گذاری می‌دانستند که از طریق پرکردن مستمر توسط افرادی با عملکرد بالا انجام می‌شود و این اطمینان را به سازمان می‌دهد که برای هر سطح رهبری به وفور بتوان از افراد مذکور در حال حاضر و در آینده انتخاب کرد (چاران و همکاران، ۲۰۰۱).

مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، کوششی سنجیده و سامان‌مند است که یک سازمان برای اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت‌های کلیدی نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و عملی برای پیشرفت و تشویق افراد به ارتقا انجام می‌دهند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری سامانمند وقتی مطرح می‌شود که یک سازمان روش ویژه‌ای را برای شناسایی، پرورش، حفظ و نگهداری افراد متعهد در دراز مدت تهیه کند.

1. Charan,R. et al.

مدیریت منابع انسانی

عمده کارکردهای مرتبط با مدیریت منابع انسانی شامل فرایند استخدام (برنامه‌ریزی، کارمندیابی و انتخاب)، توسعه منابع انسانی (آموزش و پرورش، برنامه‌ریزی و توسعه کارآمد، ارزیابی عملکرد)، جبران خدمت و پاداش، ایمنی و سلامت و روابط کارکنان و نیروی کار آ می‌باشد (شاهرخی و همکاران، ۱۳۹۴: ۶۱). در سازمان‌ها "مدیریت" جزء مهم‌ترین ارکان است که در رسیدن به اهداف سازمانی تاثیرگذار می‌باشد. مدیر سازمان به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در راس آن قرار می‌گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف، در گرو چگونگی عملکرد آن می‌باشد. سازمان موفق ویژگی دارد که آن چیزی نیست جز مدیریت و رهبری پویا و اثربخش، چنانچه در راس سازمان‌ها، مدیرانی کارآمد، شایسته، ماهر، با تجربه و کاملاً آگاه به اصول و فنون مدیریت قرار گیرند، موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف سازمانی تضمین خواهد شد (طبری و همکاران، ۱۳۸۱: ۹۳). رهبری به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند، عنوان بسیار مشهوری در رفتار سازمانی است و موضوع رهبری، انسان‌ها را طی اعصار گوناگون مفتون خود ساخته است (سعادت و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۲۰).

سازمان

سازمان مجموعه‌ای از مرزهای نسبتاً شناخته شده، یک نظام مشخص، سلسله مراتب اختیارات، سیستم‌های ارتباطی و سیستم هماهنگ کننده اعضا است که این مجموعه به صورت مستمر در یک محیط وجود دارد و سرگرم فعالیت‌هایی است که معمولاً در مورد یک دسته یا یک سلسله از هدف‌ها است؛ این فعالیت‌ها برای اعضا سازمان، خود سازمان و جامعه ره‌آوردهایی دارد (شاهرخی و همکاران، ۱۳۹۴: ۶۲).

حفظ و نگهداشت منابع انسانی

حفظ و نگهداشت کارمندان سرمایه انسانی، فرآیند طراحی برنامه‌های بهداشت و ایمنی و ارائه خدمات رفاهی را تحلیل می‌نماید. (سید جوادین؛ ۱۳۸۷: ۶۱۱). نگهداری به مفهوم جلوگیری از ترک خدمت و حفظ افراد در سازمان است؛ که در این زمینه سازمان‌ها باید تدابیر لازم را بکار

گیرند (میر سپاسی؛ ۱۳۸۴: ۱۷۶). منظور از حفظ و نگهداری کارکنان در سازمان؛ فقط جنبه فیزیکی آن نیست؛ بلکه حضور و حرکت فعالانه کارکنان سازمان در درون آن و هماهنگی و هم‌سوئی آنان با سیاست‌ها و راهبردهای سازمان و به تعبیری درگیر بود آن‌ها با کار و شغل و مسائل مربوط به آن است. (فتح‌آبادی و همکاران؛ ۱۴۰۰: ۱۰۰)

پیشینه پژوهش

آسیب‌شناسی جانشین‌پروری

آسیب‌شناسی، به‌طور معمول با مشاهده پیامدهایی همچون افزایش نارضایتی اعم از مشتریان و کارکنان، کند شدن انجام کارها، کاهش میزان فروش، کاهش سطح عملکرد و بهره‌وری کاری آغاز می‌شود. آسیب‌ها می‌توانند در سه سطح مقدماتی، بحرانی و خطرناک ظهور و بروز یابند (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۱: ۷۱). بدیهی است آثار و پیامدهای این نوع آسیب‌ها به ترتیب کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت و میزان اختلال در ساختار نیز سطحی و کم، به‌میان قابل توجه و عمیق و زیاد خواهد بود. الگوهای مختلفی برای شناسایی آسیب‌های سازمانی وجود دارد، لیکن الگوی سه شاخگی بیشتر در آسیب‌شناسی سازمانی کاربرد دارد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۲۵). در این الگو، آسیب‌ها در قالب سه شاخه رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای تقسیم‌بندی و مطالعه می‌شوند (جنیدی و همکاران، ۱۳۸۸). "آسیب‌شناسی روشی عالی برای تشخیص ناهمگونی‌های تعارضی در سازمان است. آسیب‌شناسی یعنی شناخت انحراف از اهداف ترسیم شده و سیاست‌ها و نقشه عملی و چشم‌اندازها می‌باشد." (رضاییان ۱۳۸۰). آسیب‌شناسی سازمانی، فرایند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به‌منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آنها است. آسیب‌شناسی بر پایه اطلاعات جهت تجزیه و تحلیل و شناخت دقیق‌تر ساختار، تعاملات، رویه عمل‌ها و روش‌ها، شبکه‌های مدیریتی و سایر عناصر سیستم چاره‌جو، لازم و ضروری است. به‌عبارتی، آسیب‌شناسی، تشخیص مسئله و کانون علمی آن جهت تعیین اقدامات لازم به‌منظور به‌سازی عملکرد سازمانی است. آسیب‌شناسی نیازمند نگرشی نظامند و منظم به کل فرایند بوده و هدف آن تشخیص ماهیت و نوع مسئله‌ای است که بروز نموده، نیاز به حل دارد (برومند، ۱۳۸۰).

برنامه‌ی جانشین‌پروری، یکی از برنامه‌هایی است که برای تأمین نیروهای زبده برای مشاغل کلیدی سازمان در مواقع لزوم می‌باشد. جانشین‌پروری فرایندی است که طی آن کارمندان مناسب برای تصدی پست‌های مدیریتی رده بالا و کلیدی یک سازمان، از میان افراد واجد شرایط و با استعداد انتخاب می‌شوند. «مشاغل کلیدی» در واقع آن دسته از مشاغل هستند که پیدا کردن نیرو برای آن‌ها، به دشواری انجام می‌شود، به ندرت وابسته به افراد می‌باشند و برای تضمین آینده سازمان از اهمیت بالایی برخوردارند. به‌طور ساده می‌توان این فرایند را در چند مرحله توضیح داد. به‌عنوان قدم اول این فرایند، بر اساس برنامه‌ریزی انجام گرفته و دید کلی از نیاز سازمان به مدیران به‌دست می‌آید. سپس، بررسی می‌شود که کدامیک از کارمندان ممکن است بهتر از سایرین، در صورت خالی شدن یکی از مشاغل کلیدی سازمان، در آن موفقیت بیشتری داشته باشند. در نهایت، برنامه‌ریزی برای این که این جانشینان بالقوه قابلیت‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف سازمان را کسب نمایند انجام می‌گیرد (حسین نژاد، ۱۳۸۷). در واقع برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، فرآیند شناسایی و آماده نمودن کارکنانی مناسب و شایسته از طریق مشاوره، آموزش و چرخش شغلی برای جایگزین کردن کارکنانی است که از سازمان خارج می‌شوند (هاشمی، ۱۳۸۷). به جرأت می‌توان گفت برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری از مهم‌ترین راهکارهای توسعه و بقای سازمان‌ها بوده و به دنبال ایجاد انگیزه برای ماندگاری نیروهای توانا در سازمان‌ها و افزایش فرهنگ شایسته‌گزینی و ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان می‌باشد (ابوالعلائی، غفاری، ۱۳۸۶). بسیاری از سازمان‌هایی در مسیر زوال و نابودی قرار دارند و امور را به‌دست حادثه و زمان می‌سپارند و در رویارویی با مسائل، به‌صورت واکنشی عمل می‌کنند. ولی سازمان‌هایی که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند برنامه‌ریزی‌های خود را بر شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریتی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی متکی می‌کنند (ابوالعلائی، غفاری، ۱۳۸۶). هدف برنامه‌ریزی جانشین‌پروری توسعه و رشد توانایی‌های بالقوه و آموزش آنها برای قبول مسئولیت‌های بیشتر و وسیع‌تر است. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یکی از استراتژی‌های موثر برای مدیریت استعداد و حصول اطمینان در رابطه با این امر است که یک سازمان به اهداف آتی

خود دست یابد. یکی دیگر از اهداف برنامه ریزی جانشین‌پروری هماهنگ کردن استعداد‌های موجود در سازمان با استعداد‌های مورد نیاز آتی می‌باشد (حسن‌پور، میرمحمدی ۱۳۹۰).

علاوه بر اهداف بیان شده در بالا، برخی دیگر از اهداف فرآیند جانشین‌پروری مدیران در سازمان به شرح زیر است (ایزدی، ۱۳۹۱):

- مرور و ارزیابی نیازهای آینده‌سازمان به مدیران و رهبران شایسته و نیز ارزیابی استعداد‌های موجود در سازمان.
- شناسایی شکاف بین نیازها و استعداد‌های موجود در سازمان.
- طراحی و تدوین برنامه‌های لازم برای پر کردن شکاف‌شناسایی شده در سازمان.
- طراحی و تدوین برنامه‌های لازم برای آموزش و پرورش افراد مستعد و شایسته.
- ایجاد فرصتی مناسب برای افراد با استعداد برای تکمیل انتظارات سازمانی و اثبات قابلیت‌های خود.
- شکل‌گیری و ایجاد انتظار از مدیران ارشد سازمان‌ها درباره پرورش استعداد‌ها در بخش‌ها و واحدهای تحت مسئولیت آن‌ها.

دشواری‌ها و موانع برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری متعهد می‌شوند

از طریق پرورش کارکنان، سازمان‌ها متعهد می‌شوند که استعداد‌های داخلی خود را پرورش دهند؛ به گونه‌ای که احساس رشد در کارکنان ایجاد شده و از این بابت تشویق شوند. در این صورت احتمال یافتن شخص مناسب با مهارت‌های مناسب و در زمان مناسب، در درون سازمان افزایش می‌یابد، ضمن اینکه افراد معتقد می‌شوند که مدیران ارشد سازمان، یک شبه به این درجه نرسیده‌اند بلکه از طریق سال‌ها برنامه‌ریزی دقیق و دوراندیشی پرورش یافته‌اند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۲۰). این در حالی است که میرمحمدی و حسن‌پور (۱۳۹۰) معتقدند که در نظام اداری ایران به پندارهای علمی و کارشناسی توجهی نمی‌شود و به نخبه‌پروری صوری به جای شایسته‌سالاری اقدام شده است؛ استخدام افراد به صورت‌های پیمانی، موقت و قراردادی و تفاوت این عناوین و جایگاه آنها با نوع خدمت رسمی، مشکل‌ساز شده است. در این تحقیق آمده است: این ساز و کارها عاملی برای اعمال نفوذ مدیران در انتخاب و به کارگیری افراد منتسب به آنها شده

است، همچنین معتقدند عوامل خویشاوندی، آشنایی، توصیه و وابستگی، جایگزین نظام شایسته سالاری شده است؛ همچنین بر اساس نتایج تحقیق در نظام اداری ایران، انتصابات از ضوابط مشخصی پیروی نمی‌کند و به منطق بهره‌گیری از نیروهای شایسته و مجرب توجه نمی‌شود؛ موضوع راهبردی جانشین‌پروری به فراموشی سپرده شده است و برای پر کردن خلاء نیروهای خارج شده از نظام اداری، برنامه‌ریزی اساسی و پیش‌بینی کارشناسی صورت نمی‌پذیرد. در حالی که در دنیای نوین امروزی، هر کشوری برای افزایش ظرفیت حکمرانی و نیز افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی، نیازمند مدیران و کارکنانی است که بتواند بر اساس شایستگی خویش به ارائه خدمات بهتر به شهروندان بر اساس منافع عمومی جامعه پرداخته و متناسب با رشد روزافزون تغییرات، توانمندی‌ها و شایستگی‌های خویش را بهبود بخشند (حاج کریمی، هادی‌زاده مقدم، ۱۳۹۰). بدیهی است که برنامه جانشین‌پروری، فراگرد آسانی نیست که بتوان آن را به سادگی برنامه‌ریزی کرد و به کار بست؛ موانع و مشکلاتی وجود دارد که اگر مدنظر قرار نگیرند و حل نشوند این فراگرد را کند و حتی محو می‌نماید. البته این موانع، متناسب با شرایط فرهنگی، راهبردی و وضعیت‌های اقتصادی شرکت‌ها و سازمان‌ها، متفاوتند.

عوامل بازدارنده برنامه جانشین‌پروری عبارت‌اند از:

۱. فقدان پشتیبانی و حمایت مدیریت عالی

جلب حمایت مدیران کلیدی، بسیار ضروری است. بدون این حمایت، حتی اگر فرآیند جانشین‌پروری طراحی شود، قابلیت اجرا ندارد. توانایی نداشتن در جذب منابع و علاقه نداشتن مدیران به این برنامه، از جمله دشواری‌های برنامه جانشین‌پروری است (ناصری فر، دهقان‌پور ۱۳۹۰). اگر مدیران تمایل نداشته باشند که از رویکرد نظام یافته برنامه جانشین‌پروری پشتیبانی کنند؛ این برنامه‌ها موفق نمی‌شوند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۲۲). به نظر می‌رسد تعهد مدیران ارشد و درگیر شدن آنها در برنامه مدیریت جانشین‌پروری یکی از عوامل کلیدی برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری مناسب است. "راسول"^۱ کمبود حمایت مدیران ارشد را، به‌عنوان اولین مشکل عمومی که بر برنامه‌ریزی مدیریت جانشین‌پروری اثر می‌گذارد، بیان کرده است و اشاره می‌کند اگر مدیران ارشد احساس نیاز و ضرورت نداشته باشند، برنامه مدیریت جانشین‌پروری

1. Rasoul

نمی‌تواند موثر باشد (هادیزاده مقدم، سلطانی ۱۳۹۰). بر اساس تحقیقی که بردبار و زارع (۱۳۹۱) انجام داده‌اند، یکی از موانع فراروی اجرای طرح جانشین‌پروری در شرکت مورد مطالعه‌شان؛ عدم اعتقاد و التزام برخی از مدیران به اجرای طرح و فقدان باور سودمندی به طرح است (بردبار، زارع ناصر، ۱۳۹۱). همچنین بر اساس تحقیق پورکیانی و همکاران (۲۰۱۰) آمده است: عدم حمایت و فقدان حس مسئولیت‌پذیری مدیران در قبال برنامه جانشین‌پروری یکی از مشکلات پیشروی مدیریت جانشین‌پروری است (مرادی شیرازی، خراسانی ۱۳۹۱).

۲. انطباق نداشتن برنامه جانشین‌پروری با برنامه‌های راهبردی سازمان

جانشین‌پروری، یک عامل اساسی و حیاتی است که باید با اهداف راهبردی سازمان مرتبط باشد و از استراتژی‌های سازمان نشأت گرفته شود و به‌طور مستقیم مدیران صف را درگیر کند (متقی، بهشتی فر ۱۳۸۸). خط مشی شرکت ممکن است به جای ارتقای کارکنان، به دنبال ارتقای دوستان و همکاران مدیران باشد؛ این خط مشی، ممکن است به تخریب جدی سطح عملکرد و استعداد کارکنان منجر شود (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۲۴). بسیاری از مقالات به اهمیت گره زدن جانشین‌پروری به برنامه‌های راهبردی اشاره کرده‌اند. در حالت ایده‌آل، با برنامه‌ریزی راهبردی که شامل برنامه‌ریزی با بازرسی و تعالی است، اطمینان حاصل می‌شود که، سازمان برای رسیدن به اهداف راهبردی خود، بازرسی و تعالی مورد نیاز را، هم از لحاظ کمیت و هم از لحاظ کیفیت دارا است. به این ترتیب هم فرصت‌های ارتقا و هم نیازهای آموزشی برای کاندیداهای ارتقا مشخص خواهد شد. اگر برنامه‌های جانشین‌پروری در یک واحد سازمانی مستقل سازماندهی شود یا به هر دلیل با برنامه‌ها و اقدامات مربوط به پرورش و آموزش استعدادها ارتباط زیادی نداشته باشد، ممکن است حتی به نتایج معکوس نیز بی‌انجامد. قابل توجه است که این فعالیت‌ها همواره با استراتژی کلان سازمان ارتباط دارند و خود را با آن هماهنگ می‌کنند. همچنین استراتژی‌های برنامه جانشینی، با فرهنگ و ساختار سازمانی، فرآیندها، توانایی‌ها و استعدادهای کارکنان سازمان ارتباط دارد (ناصری فر، دهقان‌پور ۱۳۹۰).

۳. نگرش سنتی به برنامه جانشین پروری

در رویکرد سنتی، فرض سازمان‌ها آن است که مدیران ارشد به صورت طولانی بر سر کار باقی هستند، تا وقتی که یک حادثه یا بیماری موجب جابجایی و انتخاب جانشین برای آنها شود. تاکید و تمرکز این مدل‌های قدیمی، نه بر روی پرورش و توسعه قابلیت‌ها، بلکه بر موضوع جانشینی بوده و اطلاعات، فقط در اختیار مدیران ارشد واحدهای عملیاتی یا ستادهای مرکزی شرکت‌ها قرار می‌گیرد (رئوفی، کریمی ۱۳۹۰). همچنین رویکرد سنتی به برنامه جانشین پروری، ممکن است باعث تشویق رفتارهای سریع ثابت گردد. نباید اثربخشی جانشین پروری، قربانی شتاب و عجله شود. رهبران، سریع و آسان پرورش نمی‌یابند؛ بلکه رهبران ممتاز در طول زمان پرورش می‌یابند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۰: ۱۳۹۰). مدیران ارشد خودشان را با توجه به سازمان و شرکتشان تعیین هویت می‌کنند و با این تفکر که انتخاب جانشین به معنی پذیرش استعفای یک فرد و اجازه پیدایش هویتی جدید در شرکت است، جانشینی را برای خود پیش بینی نمی‌کنند. مدیران ارشد فعلی اغلب ترجیح می‌دهند که جانشین یکی از اعضای خانواده اش باشد (مرادی شیرازی، خراسانی ۱۳۹۱). حاکمیت مدیریت سنتی در سازمان و اجتناب از پدیده تغییر از جمله موانع فراروی طرح جانشین پروری است. همچنین افراد به علت نگرانی ناشی از ابهام در آینده شغلی و ترس از دست دادن شغل در برابر اجرای برنامه جانشین پروری مقاومت می‌کنند. برنامه جابجایی سنتی در محیط‌ها و سازمان‌های ثابت به خوبی انجام می‌شود؛ ولی مدیران باید فراتر از راه حل‌های فناورانه ساده بی‌اندیشند. به کارگیری نرم افزار برنامه جانشین پروری، می‌تواند توانایی سازمان را افزایش دهد تا سرعت انطباق آن نیازهای کارکنان و تغییرات حفظ شود (قلی‌پور و همکاران، ۱۲۵: ۱۳۹۰).

۴. تشریفات زائد اداری

از جمله مشکلات نظام اداری ایران؛ انعطاف نداشتن و فقدان تطابق قوانین و مقررات با تغییرات و تحولات اجتماعی و فرهنگی و برنامه‌های توسعه؛ وجود قوانین متعدد و متکثر منسوخ و عدم شفافیت آنها؛ فقدان نظام ارزیابی عملکرد قوانین و مقررات و عدم وجود حلقه بازخورد برای بهبود و بهسازی قوانین است. مقوله رعایت قوانین و مقررات بیش از حد، به مواردی همچون کاغذبازی، تشریفات زائد اداری و طولانی شدن مسیر تصمیمات اشاره دارد. شاید بیشتر افرادی

که با کارهای اداری سر و کار داشته باشند، از وضعیتی که در برخورد با سازمان‌ها داشته‌اند، ناراحت باشند. در این موارد خاص، خود سازمان مانع برنامه جانشین‌پروری می‌شود و تشریفات زائد سازمانی، آن از پیشرفت باز می‌دارد. بنابراین مدیران عالی بیشتر سازمان‌ها، تشریفات زائد اداری را تحمل نمی‌کنند، از این رو برنامه جانشین‌پروری نباید گرفتار تشریفات زائد اداری شود (میرمحمدی، حسن پور ۱۳۹۰).

۵. نبود شفافیت در برنامه

در مورد اطلاع رسانی، بیشترین توصیه‌ها در مورد شفاف بودن عملیات است. گرچه ممکن است شفافیت در برخی موارد مانند صحبت کردن درباره افرادی که به عنوان جانشین انتخاب شده‌اند، چالش برانگیز باشد ولی به هر حال به نظر می‌رسد بهترین حالت هم برای سازمان و هم فرد این است که این موضوعات به وضوح مطرح گردند و مورد بحث آشکار قرار گیرند (ناصری، دهقان پور فریاد ۱۳۹۰).

۶. بی‌ثباتی مدیریت

برنامه جانشین‌پروری، وقتی کارآمد است که مشاغل مدیریتی، ایستا و ثابت باشد و مدیران در قالب مسیرهای رشد شغلی معین و تعریف شده جابجا شوند. اما در دنیای امروز، مشاغل به ویژه مشاغل و مناصب مدیریتی، پویا و سیال شده و سازمان‌ها از نظر ساختار سازمانی کوتاه‌تر و تخت‌تر شده‌اند. همچنین نمودارهای سازمانی به دفعات تغییر می‌کند و مدیران جابجایی‌های افقی و جانبی دارند (یزدانی، تنعمی ۱۳۹۱). در واقع یکی از مشکلات سازمان‌ها که به عملکرد آنها لطمه وارد می‌کند، نبود ثبات مدیریتی است. گرایش‌های بلندمدت در سازمان‌های موفق امروزی، وجود ثبات مدیریتی را ضروری می‌کند (قلی‌پور، نیک‌نژاد ۱۳۸۷). مخاطره‌ها و چالش‌های ناشی از اجرای برنامه جانشین‌پروری، طرح‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری در کنار همه مزایا و پیامدهای مثبت خود، با چالش‌های نیز روبرو هستند. اطلاع از وجود این منابع و مخاطرات نباید سازمان‌ها را از تلاش برای طراحی و استقرار فرآیندهای جانشین‌پروری باز دارد. این اطلاع از آن جهت مفید است که می‌تواند سازمان‌ها را از مخاطره‌های احتمالی که پس از شروع این فرایندها با

آن مواجه خواهند شد، آگاه سازد و این آگاهی از آن جهت مفید است که به سازمان ها فرصت می دهد تا با اقدامات پیشگیرانه، برای مدیریت بر چالش ها و مخاطره ها بی اندیشند و بپردازند.

مطالعات جانشین پروری در ایران

بررسی کارکردهای جانشین پروری در سطح مدیریت ارشد نوشته فرشته طباطبائی مقدم می باشد. در این مقاله تلاش شده است با استفاده از روش گراند تئوری (نظریه داده بنیاد) ضمن بررسی کارکردهای جانشین پروری، پیشنهادهایی برای شناسایی و رفع آن ها ارائه گردد. در این پژوهش، مصاحبه های عمیق با ۱۱ نفر از مدیران و سرپرستان شرکت بورس اوراق بهادار تهران به عنوان روش اصلی گردآوری داده ها مورد استفاده قرار گرفته است. سه طبقه کلی عوامل مربوط به کارکردهای جانشین پروری قبل از طراحی برنامه، حین طراحی برنامه و حین اجرای برنامه شناسایی شد. آسیب شناسی این مراحل، شامل مقولات: عدم حمایت مدیران فعلی، واقع بینانه نبودن تصمیمات در مورد جانشین پروری، عدم تحقق انتظارات، پیامدهای روانی ناشی از انتخاب، افزایش ترک خدمت نامزدهای انتخاب شده و دیوان سالاری در سازمان می باشد.

جامعه آماری تحقیق شامل: مدیران و سرپرستان شرکت بورس اوراق بهادار تهران، نمونه آماری شامل: تعدادی از مدیران و سرپرستان شرکت به عنوان نمونه، روش نمونه گیری به صورت تکنیک گلوله برفی می باشد. روش تحقیق: گراند تئوری، روش گردآوری اطلاعات مصاحبه. سوال تحقیق: جانشین پروری مدیریتی چه کارکردهایی برای سازمان دارد؟ هدف اساسی از انجام تحقیق: تبیین کارکردهای جانشین پروری مدیریتی. نتیجه پژوهش: شناسایی عوامل منفی در جانشین پروری مدیریت.

یزدانی در تحقیقی دیگر: تدوین شایستگی های رهبری مورد نیاز برای ایجاد برنامه جانشین پروری می پردازد. این پژوهش با به کارگیری روش تئوری مفهوم سازی بنیادین انجام شده است و با استفاده از روش گلوله برفی، چهارده نفر برای مصاحبه انتخاب شدند. سوال های اصلی ناظر بر این مساله بود که شایستگی های رهبری را در شرکت گاز پارسیان شناسایی کند. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از مصاحبه ها از روش تحلیل تم استفاده شده است. سئوالات تحقیق شامل:

۱. معیارهای شایستگی رهبری موجود و مطلوب چیست؟

۲. شایستگی های رهبری مورد نیاز برای ایجاد برنامه جانشین پروری کدامند؟ در این پژوهش به

دلیل استفاده از سئوالات تحقیق، از فرضیات تحقیق استفاده نشده است.

هدف از این مطالعه:

۱. درک و توصیف از پدیده نوظهور شایستگی‌های رهبری را افزایش دهیم.
۲. شایستگی‌های رهبری که در شرکت ارزش‌گذاری شده را شناسایی کنیم.
۳. دانش و تجربیات از مدیران با تجربه به متخصصین جوان انتقال دهیم.
۴. آمادگی شرکت پالایش گاز پارسیان برای پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری را تعیین کنیم.
۵. بهبود برنامه‌های توسعه رهبری در شرکت پالایش گاز پارسیان می‌باشد.

روش تحقیق از نظر پارادایم‌های روش‌شناسی، روش تحقیق کیفی و از نوع تفسیری بوده، به لحاظ هدف از نوع کاربردی، به لحاظ فلسفه‌های پژوهش از نوع اثبات‌گرایی، و به لحاظ استراتژی‌های پژوهش روش‌تنوری مفهوم‌سازی بنیادین می‌باشد. جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و نیز از شبکه جهانی اطلاعات استفاده شده است و به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از روش مصاحبه استفاده گردیده است. جامعه آماری در این پژوهش شامل مدیران شرکت پالایش گاز پارسیان می‌باشد. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده می‌شود. با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش، شایستگی‌های رهبری موجود و مطلوب و شایستگی‌های رهبری مورد نیاز برای ایجاد برنامه جانشین‌پروری در سه مقوله دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌ها شناسایی شدند که هر یک از این مقوله‌ها خود در مفاهیم و سطوح مفهومی متفاوتی طبقه‌بندی شده‌اند. در نهایت به تشریح پیوند بین شایستگی‌های رهبری و برنامه جانشین‌پروری بر اساس یافته‌های تحقیق به منظور رسیدن به بهبود برنامه‌های توسعه رهبری در شرکت پالایش گاز پارسیان پرداخته شد.

در سال ۲۰۱۰ پژوهشگری به نام فایرنی^۱، مطالعه‌ای جهت بررسی اقدامات اتخاذی مدیریت جانشین‌پروری درون سازمان‌ها در زمان بحران اقتصادی انجام داد. او در این مطالعه در پی پاسخ‌گویی به سه سؤال زیر برآمد:

۱. آیا برنامه‌های مدیریت جانشین‌پروری در کاهش زمان بحران اقتصادی تأثیرگذار بوده است؟
۲. چگونه سازمان‌ها از طریق تلاش‌های بلندمدت مدیریت جانشین‌پروری می‌توانند زمان بحران‌ها را کوتاه کنند؟

1. Fairney, J.S.

۳. آیا یک برنامه مدیریت جانشین‌پروری موفق می‌تواند حتی در دوره بحران اقتصادی هم ادامه داشته باشد؟ او در پاسخ به این سئوالات نتایج و توصیه‌های زیر را بیان نمود:
- ✓ طرح مدیریت جانشین‌پروری باید با نتایج کسب و کار گره خورده باشد.
 - ✓ اگر برنامه مدیریت جانشین‌پروری، توسط مدیران سازمان به‌طور آشکارا مورد حمایت قرار گیرد، موفق‌تر خواهد بود.
 - ✓ سازمان‌ها باید یک فرآیند مدیریت جانشین‌پروری ساختار یافته را به همراه طرحی قوی و قابل اطمینان برای اداره آن ایجاد کنند؛ به نحوی که برای مدیریت بیش از حد پیچیده نباشد.
 - ✓ سازمان‌ها باید اقدامات و معیارهای این برنامه را طوری طراحی کرده باشند که ارزش‌های کسب و کار برای سازمان، شفاف و روشن باشد. همچنین باید با اختصاص بودجه مشخصی به این برنامه از آن پشتیبانی نمایند.
 - ✓ سازمان‌ها باید اقداماتی در طرح جانشین‌پروری خود انجام دهند که ارزش‌های قابل توجهی برایشان به ارمغان بیاورد، در عین حال نباید هزینه‌های زیادی به همراه داشته باشد. (فایرنی، ۲۰۱۰).
- لین^۱ نیز در همین سال (۲۰۰۱) بر روی چهار عنصر کلیدی رویداد جانشین‌پروری متمرکز شده بود. این عناصر شامل موارد زیر است:
- ✓ احتمالات جانشینی؛ به بررسی مسائل مربوط به صنعت، ویژگی‌های سازمانی و متغیرهای انتخاب‌گر (از جمله قدرت حاکم بر شرکت و قدرت هیات مدیره) می‌پردازد.
 - ✓ سابقه جانشینی؛ منشأ ایجاد نیروهای اخراج‌کننده مدیر عامل، نقش مدیر عامل و مسائل مربوط به داوطلب‌ها را مورد کنکاش قرار می‌دهد.
 - ✓ رویداد جانشینی؛ شامل فرآیندها، داوطلب‌ها و مسائل مربوط به انتخاب آن‌ها می‌شود.
 - ✓ پیامدهای جانشینی؛ اثر بخشی سازمانی، مسائل مربوط به ذی‌نفعان سازمان و ارزیابی نتایج به‌دست آمده را در بر می‌گیرد (لین، ۲۰۰۱).
- در سال ۲۰۰۱، هوانگ^۲ در مورد سیستم‌های مدیریت جانشین‌پروری و خروجی‌های منابع انسانی مطالعاتی انجام داد. هدف از این مطالعه، یافتن این مهم بود که، شرکت‌های محلی با یک طرح

1. Lynn
2. Huang

جانشین‌پروری پیچیده‌تر، آیا می‌تواند خروجی‌های منابع انسانی مطلوب‌تری، نسبت به شرکت‌هایی که، پیچیدگی کمتر دارند به دست آورند یا خیر؟ او نتیجه گرفت که تفاوت قابل توجه‌ای در خروجی‌های منابع انسانی بین شرکت‌هایی که طرح‌ریزی جانشین‌پروری را اتخاذ نموده‌اند و شرکت‌هایی که اتخاذ نموده‌اند وجود دارد. با این حال، در نتایج دقیق‌تر، او استدلال کرد که ارتباط مهمی بین سطح پیچیدگی طرح‌های جانشین‌پروری که به اجرا درآمده و خروجی‌های منابع انسانی وجود دارد. علاوه بر این، او دریافت که مشارکت مدیر عملیاتی، معیارهای غیر سیاسی جانشین‌پروری، مشروعیت کارکنان طرح جانشین‌پروری، دریافت بازخور و بازنگری و سیستم‌های اطلاعاتی موثر برخی از ویژگی‌هایی است که بر عملکرد منابع انسانی تاثیر گذار می‌باشد (هوانگ، ۲۰۰۱).

تیلور^۱ در سال ۲۰۰۴ فهرستی از فعالیت‌هایی که معمولاً در یک برنامه مدیریت جانشین‌پروری

موثر است را پیشنهاد نمود. به گفته وی یک مدیریت جانشین‌پروری باید:

- ✓ به صورت واضح و روشن از طرف مدیر عامل و مدیریت ارشد حمایت و پشتیبانی شود.
- ✓ تحت مالکیت و مدیریت عملیاتی بوده و توسط کارکنان پشتیبانی شود.
- ✓ ساده و متناسب با نیازهای منحصر به فرد سازمانی باشد.
- ✓ انعطاف‌پذیر و متصل به طرح کسب و کار استراتژیک سازمان باشد.
- ✓ از فرآیند دقیق بررسی منابع انسانی نشأت گرفته باشد.
- ✓ بر اساس شایستگی‌ها به خوبی توسعه یافته باشد.
- ✓ شامل کارکنان ورودی نیز باشد.
- ✓ بخشی از تلاش‌های گسترده توسعه مدیریت باشد.
- ✓ شامل طرح‌هایی برای توسعه تکالیف شغلی باشد.
- ✓ بادیگر زیر سیستم‌های منابع انسانی یکپارچه باشد.
- ✓ بر پاسخگویی، مسؤولیت‌پذیری و پیگیری تاکید داشته باشد (تیلور و مک‌گرا^۲، ۲۰۰۴).

* سه رویکرد عمده برای مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌ها وجود دارد:

- ✓ رویکرد کوتاه‌مدت یا جایگزینی اضطراری
- ✓ رویکرد بلندمدت یا مدیریت استعداد

1 Taylor,

2. Taylor, T & McGraw, P.

✓ رویکرد ترکیبی (استادلر^۱، ۲۰۱۱).

کسپر^۲، برخی از مزایایی که در ارتباط با به کارگیری موفق و مؤثر برنامه جانشین‌پروری است را شامل:

- (۱) کاهش هزینه استخدام‌های خارجی، برای پست‌های مدیریتی در شرکت، از طریق استخدام‌های داخلی
- (۲) زمان کمتر برای پست‌های رهبری
- (۳) منحنی کوتاه‌تر یادگیری برای رهبران جدیدی که برای پست‌های مدیریتی توسعه می‌یابند،
- (۴) ارتباط فعال‌تر با مشتریان، تجزیه تحلیل‌گران و دیگران و دیگر سهام داران کلیدی (کسپر، ۲۰۱۱).

تطبیق نیازهای کارکنان و سازمان با یکدیگر، ایجاد تنوع و غیره، سازمان جانشین‌پرور را ملزم می‌کند که مدیریت جانشین‌پروری را به عنوان یک فعالیت حیاتی و اصلی هم سطح با استراتژی کلان سازمان که هدف آن جذب، توسعه و حفظ کارکنان با استعداد می‌باشد، تلقی و تداعی کند. مدیریت استعداد^۳ بسیاری از اجزای حیاتی سیستم، نظیر برنامه‌ریزی نیروی انسانی^۴، استخدام و جذب^۵، توسعه شغلی^۶، مدیریت کارایی و مدیریت جانشین‌پروری را ترکیب و ادغام می‌کند. ادغام صریح اجزا و زیر سیستم‌های منابع انسانی برای به‌دست آوردن و کسب مزیت‌های رقابتی ناشی از اجرای فرآیند مدیریت استعدادها، ضروری و حیاتی است (هاتم^۷، ۲۰۱۰).

عباسی در تحقیقی دیگر: "طراحی مدل سیستم جانشین‌پروری برای گروه مپنا" را بررسی نموده است. روش تحقیق استفاده شده در این پژوهش از نوع توصیفی پیمایشی می‌باشد. در بررسی مطالعات توصیفی، از مطالعات کتابخانه‌ای و در بررسی مطالعات میدانی، از ابزار مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. اهداف اساسی از انجام تحقیق شامل: تعیین عوامل مؤثر در طراحی و پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری برای شرکت احداث و توسعه نیروگاه‌های سیکل ترکیبی مپنا، تعیین اولویت این عوامل، ارائه راهکارهای مناسب برای تدوین، پیاده‌سازی و اجرا. روش تحقیق از

1. Stadler
2. Kasper
3. Talent management
4. Human Resource planning
5. Employment and recruiting
6. Career Development
7. Hatum

نظر هدف کاربردی می‌باشد و از نظر گردآوری اطلاعات میدانی می‌باشد. روش گردآوری اطلاعات برای پژوهش حاضر، پیمایشی است. داده‌های مورد نیاز برای تجزیه و تحلیل، از طریق ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه گردآوری می‌شوند. سوالات تحقیق به صورت زیر است: سؤال اول این تحقیق: عوامل مؤثر در طراحی و پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری برای شرکت احداث و توسعه نیروگاه‌های سیکل ترکیبی مپنا کدامند؟ سؤال دوم: اولویت این عوامل چگونه است؟ سؤال سوم: مدل سیستم جانشین‌پروری برای گروه مپنا، با توجه به عوامل شناسایی شده و اولویت بندی شده به چه صورت است؟ در بررسی اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه و مصاحبه برای تحلیل روایی، عوامل مؤثر در طراحی و پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری برای شرکت احداث و توسعه نیروگاه‌های سیکل ترکیبی مپنا، پس از مطالعه تحقیقات پیشین به کمک روش تجزیه و تحلیل تم، برای توافق بر سر آن‌ها و از تحلیل عاملی به منظور تأیید نظر خبرگان و همچنین با استفاده از نرم‌افزار لیزرل به منظور تأیید معادلات ساختاری استفاده شد؛ مدل ارائه شده با توجه به میزان اهمیت به ترتیب به شرح زیر می‌باشد:

الگوی شایستگی مدیریت؛ رهبری؛ سیستم برنامه‌ریزی؛ ارزیابی عملکرد؛ رویکرد نظاممند جامع برای جمع‌بندی مطالب ارائه شده در ادبیات موجود در زمینه مدیریت جانشین‌پروری.

سوال‌های پژوهش

۱. سوال اصلی "آسیب‌های جانشین‌پروری در بین مدیران یک سازمان نهادی کدام‌اند؟"
۲. جانشین‌پروری از نظر ساختاری چه مشکلاتی دارد؟
۳. جانشین‌پروری از نظر رفتاری چه مشکلاتی دارد؟
۴. جانشین‌پروری از نظر زمینه‌ای چه مشکلاتی دارد؟

روش پژوهش

روش تحقیق حاضر ترکیبی می‌باشد و روش گردآوری داده‌ها به صورت کار میدانی و مرور ادبیات و اسناد است. به این دلیل که محقق وارد میدان فعالیت شده و با توزیع پرسشنامه به گردآوری داده‌های مورد نیاز می‌پردازد فرایند گردآوری داده به روش‌های مختلفی صورت می‌گیرد. (حافظ نیا، ۱۳۸۰ ص ۱۶۴). به دلیل اینکه محوریت جامعه آماری با خبرگان حوزه مورد

مطالعه است لذا از روش دلفی استفاده خواهد شد. روش نمونه گیری برحسب تمام شماری انجام شد. به منظور تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و تحلیلی (آزمون رتبه بندی فریدمن و روش دلفی) استفاده گردید.

ساختار تشکیل مدل مفهومی

مفهوم مدل حاضر که آسیب‌شناسی جانشین‌پروری در بین مدیران سازمان نهادی می‌باشد شامل سه بعد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای (فرایندی) می‌باشد که به اختصار توضیحی در خصوص هر کدام از ابعاد ارائه می‌گردد.

بعد کالبدی یا ساختاری، شامل تمام ساز و کارهایی است که زمینه دست‌یابی به بعد معنایی و اهداف سازمان را آسان می‌سازد. ضعف قوانین و مقررات اجرایی، مولفه این بعد می‌باشد که در چارچوب تحلیلی (فرهی، ۱۳۸۹) و (میرزایی اهرنجان، ۷۱:۱۳۸۱) با عنوان ساز و کار نرم‌افزاری از آن نام برده شده است. مولفه ذکر شده شامل چهار شاخص می‌باشد که در مدل مفهومی تحقیق قابل ملاحظه است. مولفه دیگر این بعد نامناسب بودن سخت‌افزار می‌باشد.

بعد محتوایی که بعد رفتاری نیز از آن نام برده می‌شود، به عامل انسانی که عامل اساسی و راهبردی هر سازمان یا نظام اجتماعی تلقی می‌شود، اشاره دارد که با ورودش به سازمان، سازمان جان می‌گیرد و تعاملات شغلی پدید می‌آید. در تحقیق حاضر این بعد دارای چهار مولفه می‌باشد که عبارتند از ضعف آموزش و کم‌توجهی در بکارگیری تعالی بخش، کم‌توجهی به بالندگی کارکنان، کاهش توجه به شایستگی‌های و کم‌توجهی به فرهنگ سازمانی.

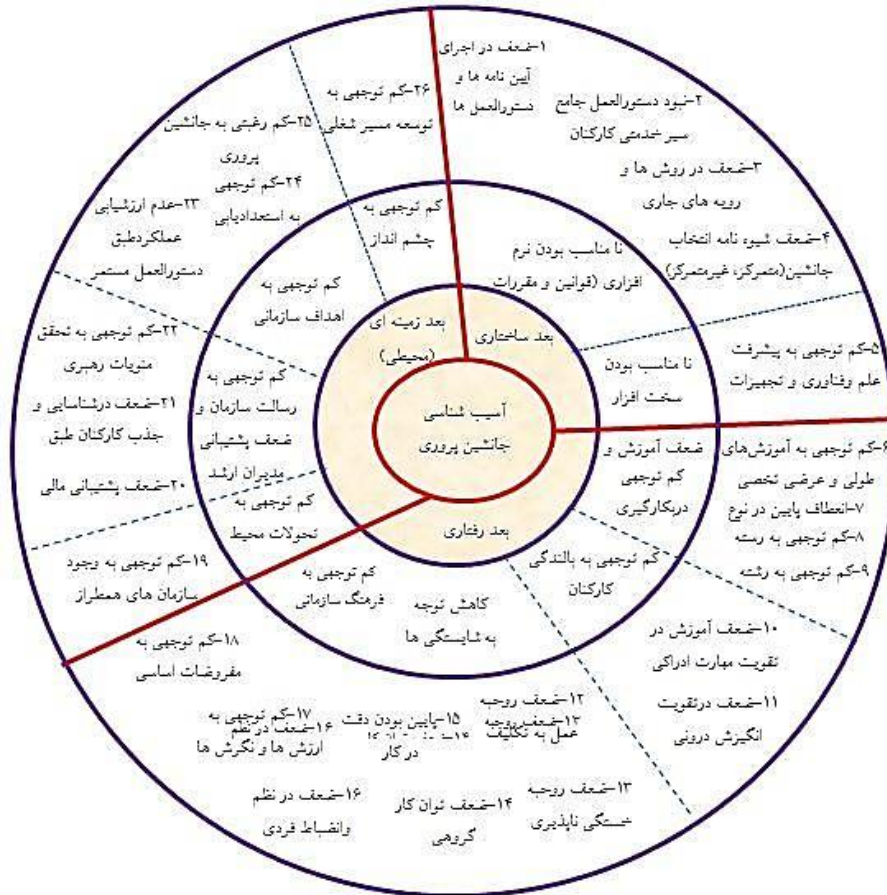
بعد زمینه‌ای در مدل مفهومی این تحقیق، به تمام عوامل اثرگذار بر ساختار و رفتار سازمان از جمله محیط اشاره دارد. این بعد شامل چهار مولفه کم‌توجهی به تحولات محیط، کم‌توجهی به رسالت سازمان و ضعف پشتیبانی مدیران ارشد، کم‌توجهی به اهداف سازمانی، کم‌توجهی به چشم‌انداز می‌باشد.

با توجه به ویژگی‌های فوق‌الذکر مدل سه شاخگی و با توجه به فراوانی کاربرد این نظریه در تحقیقات سال‌های اخیر این نظریه به عنوان چهارچوب نظری تحقیق حاضر قرار گرفت.

منبع	شاخص‌ها	منبع	مؤلفه‌ها	منبع	ابعاد	مفهوم
سلطانی (۱۳۸۹) فرهی (۱۳۸۸) هرسی و بلانچارد (ترجمه علاقه بند، علی، ۱۳۸۹)	مهارت فنی	ایرج سلطانی (۱۳۸۹) ملک زاده (۱۳۹۴)	بالندگی کارکنان	میرزایی اهرنجانی (۱۳۸۱) فرهی (۱۳۸۹)	محتوایی (رفتاری)	آسیب‌شناسی جانشین‌پروری
سلطانی (۱۳۸۹) احمدی (۱۳۹۳) رابرت بی و همکاران، ترجمه طبری و همکاران (۱۳۸۱) خورشیدی (۱۳۸۹) نصراللهی (۱۳۹۶)	انگیزش درونی					
غفاری (۱۳۹۶) محمدی (۱۳۹۳) محبی و همکاران (۱۳۹۴) نصراللهی (۱۳۹۶)	طولی	ایرج سلطانی (۱۳۸۹) منوچهر محبی و همکاران	آموزش و پرورش			

منبع	شاخص‌ها	منبع	مولفه‌ها	منبع	ابعاد	مفهوم
غفاری (۱۳۹۶) حمیدرضا محمدی (۱۳۹۳) منوچهر محبی و همکاران (۱۳۹۴) محمد نصراللهی (۱۳۹۶)	عرضی	(۱۳۹۴) حمید رضا محمدی (۱۳۹۳) ملک زاده (۱۳۹۴) غفاری (۱۳۹۶) نصراللهی (۱۳۹۶)				
غفاری (۱۳۹۶)	نوع عضویت					
محبی و همکاران (۱۳۹۴) غفاری (۱۳۹۶)	رسمی					
منوچهر محبی و همکاران (۱۳۹۴) غفاری (۱۳۹۶)	قراردادی	غفاری (۱۳۹۶)				
ارزشیابی شایستگی معنومیان (۱۳۹۶) امیدی پسند (۱۳۹۶)	خستگی ناپذیری	محبی و همکاران (۱۳۹۴)	بکارگیری تعالی بخش			
ارزشیابی شایستگی معنومیان (۱۳۹۶) امیدی پسند (۱۳۹۶)	روحیه و توان کار گروهی	نصراللهی (۱۳۹۶)				
ارزشیابی شایستگی معنومیان (۱۳۹۶) امیدی پسند (۱۳۹۶)	نظم و انضباط فردی					
فرهی (۱۳۸۹)	ارزش‌ها و نگرش‌ها					

منبع	شاخص‌ها	منبع	مولفه‌ها	منبع	ابعاد	مفهوم
غفاری (۱۳۹۶)	سازمان‌های هم‌تراز	میرزایی اهرنجانی (۱۳۸۱) فرهی (۱۳۸۹)	محیط کم توجه به رسالت سازمان، اهداف و چشم‌انداز		محیطی (زمینه‌ای)	
فرهی (۱۳۸۹) فرهی بوزنجانی و همکاران (۱۳۹۱)	آیین نامه‌ها	فرهی (۱۳۸۹)	نرم‌افزاری (قوانین و مقررات)	میرزایی اهرنجانی (۱۳۸۱) فرهی (۱۳۸۹)	کالبدی (ساختاری)	
فرهی (۱۳۸۹) فرهی و همکاران (۱۳۹۱)	روش‌ها و رویه‌های جاری					
فرهی (۱۳۸۹)	تجهیزات	فرهی (۱۳۸۹)	سخت‌افزاری			



مدل مفهومی تحقیق

جامعه آماری و نمونه گیری

در ابتدا برای تعیین مصادیق ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای از روش نمونه گیری هدفمند و روش تحقیق دلفی استفاده شده است. و تعداد خبرگان مورد مطالعه ۱۵ نفر می‌باشند که به روش هدفمند انتخاب شده‌اند. سپس با تهیه پرسشنامه و استانداردسازی آن، پرسشنامه به روش تمام شماری بین کلیه مدیران توزیع شده است که تعداد ۶۷ پرسشنامه تکمیل و مورد تجزیه و تحلیل

قرار گرفته است. در تحقیق حاضر از روش نمونه‌گیری هدفمند برای دستیابی به پرسشنامه دلفی استفاده شده است.

منابع و روش جمع‌آوری اطلاعات

در تحقیق حاضر از چهار روش گردآوری اطلاعات یعنی کتابخانه‌ای، پرسشنامه، مصاحبه و مشاهده استفاده شده است. در روش میدانی پس از بررسی روش‌های مختلف و جمع‌آوری نظرات اساتید، ابزار پرسشنامه و مصاحبه مناسب‌ترین روش تشخیص معرفی شده است. اطلاعات این پژوهش در محیط واقعی جمع‌آوری شده است. منابع اطلاعاتی می‌تواند دست اول یا دست دوم و یا از هر دو نوع باشد. در این تحقیق، از هر دو نوع منبع اطلاعاتی استفاده شده است. بدین ترتیب که توزیع پرسشنامه بین خبرگان و جمع‌آوری دیدگاه‌های آنان، نمونه‌هایی از منابع دست اول است. نمونه‌های اطلاعات دست دوم، به کار گرفته شده نیز عبارتند از قوانین و مقررات آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، ابلاغیات و بخش‌نامه‌ها.

ارزیابی پایایی و روایی پرسشنامه

در این تحقیق، بررسی پایایی پرسشنامه بر مبنای کلیه سؤالات آن، نشان می‌دهد که ضریب آلفا برابر با ۰/۹۱۴۷ است که به‌نحو محسوسی بیشتر از ۰/۷ بوده و بنابراین نشان از پایایی بالای سؤالات پرسشنامه دارد. از ۸ نفر از متخصصان در سازمان مورد مطالعه در خصوص گویه‌ها نظرخواهی گردید که ۷ نفر از آنان روایی گویه‌های مورد نظر در پرسشنامه را تأیید کردند که از این طریق روایی اعتبار پرسشنامه، ۰/۷۵ محاسبه گردید. در صورتی که نمره (CVR) از ۰/۷ بالاتر شود، روایی محتوا مورد تأیید قرار می‌گیرد.

روش دلفی

در این تحقیق روش دلفی در دو مرحله اجراء گردید: در مرحله اول و پس از تبیین کامل مسئله و اهداف تحقیق اقدام به تشکیل پانل دلفی و شناسایی افراد مرتبط گردید. سپس با توجه به پراکندگی و مشغله کاری اعضاء سوال‌ها برای تمامی افراد ارسال و در نهایت پانل دلفی متشکل از ۱۵ نفر از اعضای هیئت علمی و خبرگان سازمانی تشکیل گردید.

یافته‌های تحلیلی بر اساس روش دلفی

در روش دلفی برای نظرسنجی از پرسشنامه ساده ای با درج ۳ بعد، ۱۰ مولفه و ۲۶ شاخص (استخراج شده از روی ادبیات موضوع مندرج در بخش جمع بندی در فصل دوم و یک طیف لیکرت با مقیاس ۵ گانه از تناسب خیلی کم تا تناسب خیلی زیاد) استفاده شد. روش دلفی ۲ نوبت تکرار شد تا توافق نهائی حاصل شود. در نوبت اول متغیرهای حاصل از مروری بر ادبیات موضوع، در قالب یک پرسشنامه میان پانل توزیع گردید و ضریب توافق W کندال برای آزمون محاسبه گردید. روش دلفی دو نوبت اجراء و تکرار گردید تا ضریب توافق W کندال برای تمامی گویه‌ها تا حد ممکن به ۱ میل کند که بیانگر وجود توافق میان پرسش شوندگان است.

جدول ۲. نتایج دلفی مرحله دوم شاخص‌های مدل

مؤلفه	شاخص	تعداد پاسخ‌دهندگان	میانگین نمره	رتبه
کم توجهی به بالندگی کارکنان	ضعف آموزش در تقویت مهارت	۱۵	۴,۶۹	۱
	ضعف در تقویت انگیزش درونی	۱۵	۴,۴۰	۳
ضعف آموزش و کم توجهی در بکارگیری تعالی بخش کارکنان	کم توجهی به آموزش‌های طولی و عرضی	۱۵	۴,۷۸	۱
	انعطاف پایین در نوع عضویت	۱۵	۴,۲۸	۳
	کم توجهی به رشته شغلی	۱۵	۴,۳۳	۱
	کم توجهی به رشته شغلی	۱۵	۴,۳۱	۲
کم توجهی به شایستگی‌ها	ضعف روحیه عمل به تکلیف	۱۵	۴,۷۵	۱
	ضعف روحیه خستگی ناپذیری	۱۵	۴,۳۹	۵
	ضعف توان کار گروهی	۱۵	۴,۴۷	۴
	پایین بودن دقت در کار (در وظایف ذاتی و برنامه‌ها)	۱۵	۴,۶۸	۲
	ضعف در نظم و انضباط فردی	۱۵	۴,۰۱	۷

رتبه	انحراف معیار	میانگین	تعداد پاسخ‌ها	شاخص	مولفه
۲	۰/۵۹	۴,۲۱	۱۵	کم توجهی به مفروضات اساسی (اعتقادات)	کم توجهی به فرهنگ سازمانی
۱	۰/۲۹	۴,۸۵	۱۵	کم توجهی به ارزش‌ها و نگرش‌ها	
۱	۰,۸۶	۴,۵۸	۱۵	کم توجهی به سازمان‌های هم‌تراز	کم توجهی به تحولات محیطی
۲	۰,۶۵	۴,۶۵	۱۵	ضعف در اجرای آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها	نامناسب بودن نرم‌افزاری
۱	۰,۶۱	۴,۸۱	۱۵	ضعف در روش‌ها و رویه‌های جاری	
۲	۰/۵۹	۴,۲۱	۱۵	نبود دستورالعمل جامع سیر خدمتی کارکنان	
۳	۰,۷۸	۴,۳۹	۱۵	ضعف شیوه‌نامه انتخاب جانشین	
۱	۰/۲۹	۴,۳۳	۱۵	کمبود تجهیزات و زیرساخت‌ها	ناکافی بودن تجهیزات سخت‌افزاری
۱	۰,۵۹	۴,۵۳	۱۵	کم توجهی به ایجاد مسیر شغلی	نداشتن چشم‌انداز روشن و مشخص
۲	۰,۷۶	۴,۶۹	۱۵	کم توجهی به تحقق منویات رهبری	کم توجهی به رسالت و مأموریت‌های محوله
۱	۰,۷۱	۴,۷۹	۱۵	ضعف در شناسایی و جذب کارکنان طبق دستورالعمل	
۳	۰,۶۱	۴,۴۳	۱۵	کم رغبتی به جانشین‌پروری	کم توجهی به اهداف سازمانی
۱	۰,۵۴	۴,۷۲	۱۵	کم توجهی به استعدادیابی	
۲	۰,۷۰	۴,۵۸	۱۵	عدم ارزشیابی عملکرد مستمر طبق دستورالعمل	

همانگونه که در جدول مشاهده می‌شود تمامی متغیرها بر اساس میانگین به دست آمده، رتبه‌بندی شده‌اند. کلیه متغیرها، دارای بالاترین تاثیر بر جانشین‌پروری هستند. نتایج آزمون رتبه‌های دلیوکنندال (ضریب توافق $w = 0/84$). با توجه به آنکه مقدار آزمون خطی دو در سطح خطای کوچک‌تر از $0/01$ معنی دار نیست لذا با اطمینان 99% می‌توان بیان داشت که تفاوت میانگین رتبه‌ها به دلیل آنکه $p = 0/188$ معنی دار نیست و اتفاق نظر میان اعضای پانل وجود دارد.

به علاوه ضریب کندال از ۰/۵ بالاتر است و به ۱ بیشتر میل می کند؛ لذا ضریب توافق در حد نسبتاً قوی ارزیابی می شود پس می توان نظر سنجی را متوقف نمود.

یافته های توصیفی پژوهش

تجزیه و تحلیل آماری تحقیق بر روی ۶۷ پرسشنامه انجام شده است. اطلاعات توصیفی کارشناسان و مدیران شرکت کننده در پژوهش در متغیرهای جمعیت شناختی سن، تحصیلات، سنوات و سمت در ادامه ارائه شده است.

توزیع فراوانی پاسخ دهندگان

یافته های جدول شماره ۴-۱ نشان می دهد که از مجموع ۶۷ نفر پاسخ دهنده در پژوهش تعداد ۳۵ نفر یعنی ۵۰/۵ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و تعداد ۱۹ نفر یعنی ۲۸/۷ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال و تعداد ۱۳ نفر یعنی ۲۰/۸ درصد از ۲۰ تا ۳۰ سال سن دارند. هم چنین، ۲۰٪ افراد در مقطع کاردانی، ۵۰٪ کارشناسی و ۳۰٪ کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. تعداد ۴۷ نفر یعنی ۶۵/۸ درصد کارشناس و تعداد ۲۰ نفر یعنی ۳۴/۲ درصد مدیر را نشان می دهد.

متغیر ساختاری

جدول شماره ۳. آماره های توصیفی مربوط به متغیر ساختاری

سوال ها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	میانگین	انحراف معیار
ضعف در اجرای آیین نامه ها و دستورالعمل ها	۱۳	۲۶	۱۳	۱۱		۳/۲۰	۰/۵۷
ضعف در روش ها و رویه های جاری	۲۲	۲۶	۱۱	۴		۴/۱۵	۰/۵۱
نبود دستورالعمل جامع سیر خدمتی کارکنان	۱۵	۲۵	۱۴			۲/۶۵	۰/۶۵
ضعف شیوه نامه انتخاب جانشین	۱۵	۱۴	۱۵			۳/۷۵	۰/۵۹
کمبود تجهیزات و زیرساخت ها	۱۱	۱۵	۱۳	۱۱	۱۱	۲/۹۰	۰/۵۵
کل						۳/۵۷	۰/۵۳

نتایج جدول نشان می‌دهد میانگین نمره متغیرساختاری از نظر پاسخگویان ۳/۵۷، انحراف معیار آن ۰/۵۳ می‌باشد. چنان‌که در جدول مشاهده می‌شود، و آسیب غالب "ضعف در روش‌ها و رویه‌های جاری" مشهود می‌باشد.

متغیر رفتاری

جدول ۴. آماره‌های توصیفی مربوط به متغیر رفتاری

انحراف معیار	میانگین	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	سوال‌ها
		فراوانی	فراوانی	فراوانی	فراوانی	فراوانی	
۰/۵۳	۳/۲۰		۱۱	۱۳	۲۶	۲۳	ضعف آموزش در تقویت مهارت
۰/۵۷	۳/۱۵		۱۲	۲۲	۱۶	۳۳	ضعف در تقویت انگیزش درونی
۰/۶۵	۲/۶۵		۲	۱۴	۲۵	۲۵	کم توجهی به آموزش‌های طولی و عرضی
۰/۵۹	۳/۷۵		۳	۱۵	۲۴	۳۵	انعطاف پایین در نوع عضویت
۰/۵۵	۲/۹۰	۷	۱۱	۱۲	۱۴	۲۱	کم توجهی به رسته شغلی
۰/۴۸	۳/۷۰	۵	۲	۱۴	۱۶	۲۹	کم توجهی به رسته شغلی
۰/۵۴	۳/۹۸	۱	۲	۳	۲۳	۲۸	ضعف روحیه عمل به تکلیف
۰/۵۸	۳/۸۵	۶		۱۷	۲۰	۲۳	ضعف روحیه خستگی ناپذیری
۰/۴۵	۲/۵۲	۱	۱	۵	۲۴	۲۷	ضعف توان کار گروهی
۰/۵۵	۲/۶۰	۴	۱	۱۵	۲۲	۲۳	پایین بودن دقت در کار (در وظایف ذاتی و برنامه‌ها)
۰/۵۸	۳/۷۸			۱۶	۱۵	۲۲	ضعف در نظم و انضباط فردی

جدول ۴. آماره‌های توصیفی مربوط به متغیر رفتاری

انحراف معیار	میانگین	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	سوال‌ها
		فراوانی	فراوانی	فراوانی	فراوانی	فراوانی	
۰/۵۵	۳/۴۲		۱	۲۶	۱۴	۱۴	کم توجهی به مفروضات اساسی (اعتقادات)
۰/۵۸	۳/۸۵	۶	۲	۲۴	۲۶	۹	کم توجهی به ارزش‌ها و نگرش‌ها
۰/۴۶	۲/۵۲	۹	۷	۱۵	۱۳	۲۰	کم توجهی به سازمان‌های هم‌تراز
۰/۵۵	۳/۶۲						کل

نتایج جدول نشان می‌دهد که میانگین نمره پاسخگویان از پرسشنامه رفتاری برابر است با ۳/۶۲، انحراف معیار آن ۰/۵۵ می‌باشد. و از نظر کارشناسان خبره بحث پیاده‌سازی اجرایی طرح "ضعف روحیه عمل به تکلیف" ضعیف بوده و توجیه خوبی صورت نگرفته است. همچنین وضع موجود نظام جانشین‌پروری توانایی افزایش انگیزه در کارکنان به منظور ارتقای شایستگی‌ها، توانمندی‌ها و کسب دانش و مهارت را ندارد.

متغیر زمینه‌ای

جدول ۵. آماره‌های توصیفی مربوط به متغیر زمینه‌ای

انحراف معیار	میانگین	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	سوال‌ها
		فراوانی	فراوانی	فراوانی	فراوانی	فراوانی	
۰/۵۷	۳/۲۰	۶	۱۱	۱۳	۱۶	۲۳	کم توجهی به ایجاد مسیر شغلی
۰/۵۸	۳/۱۵		۱۰	۱۲	۱۶	۲۸	کم توجهی به تحقق منویات رهبری
۰/۶۵	۲/۶۵	۲	۱	۱۴	۱۵	۲۵	ضعف درشناسایی و جذب کارکنان طبق دستورالعمل

جدول ۵. آماره‌های توصیفی مربوط به متغیر زمینه‌ای

انحراف معیار	میانگین	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	سوال‌ها	
		فراوانی	فراوانی	فراوانی	فراوانی	فراوانی		
۰/۵۹	۳/۰۵	۳	۲	۲۰	۱۹	۲۲	کم رغبتی به جانشین‌پروری	
۰/۵۵	۲/۹۰	۱۱	۱۰	۱۳	۱۲	۲۱	کم توجهی به استعدادیابی	
۰/۴۸	۳/۷۰	۹	۴	۱۴	۱۶	۲۲	عدم ارزشیابی عملکرد مستمر طبق دستورالعمل	
۰/۴۵	۲/۵۲	۱	۳	۵	۲۴	۲۲	کم توجهی به سازمان‌های هم‌تراز	
۰/۵۵	۲/۶۰	۴	۱	۱۵	۲۲	۲۳	ضعف پشتیبان مالی	
۰/۵۷	۲/۸۵							کل

نتایج جدول نشان می‌دهد که میانگین نمره پاسخگویان از پرسشنامه متغیر زمینه‌ای برابر است با ۲/۸۵، انحراف معیار آن ۰/۵۷ می‌باشد. چنان‌که در جدول مشاهده می‌شود، آسیب‌های زیر به طور مشهود قابل ملاحظه است. عدم ارزشیابی عملکرد مستمر طبق دستورالعمل با توجه به عدم برگزاری آموزش تخصصی دستورالعمل‌ها و کم توجهی به استعدادیابی امکان پشتیبانی برای سازمان‌ها و نیروها وجود ندارد.

بحث و نتیجه‌گیری

جامعه آماری مورد نظر این پژوهش مدیران یک سازمان نهادی بوده که روش انتخاب آن‌ها به شکل هدفمند بوده است و از مجموع ۸۰ نفر (بیشتر افراد دارای سابقه خدمت بیش از ۵ سال بوده و دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر) تعداد ۶۷ نفر پرسشنامه را تکمیل برگردانده‌اند. همچنین در این پژوهش برای دسترسی به اهداف تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته شامل دو بخش؛ در بخش اول ویژگی‌های شخصیتی شامل سن تحصیلات، سابقه، نوع مسئولیت استفاده

شد. برای روایی محتوایی پرسشنامه‌ها از نظرات مدیران یک سازمان نهادی در زمینه منابع انسانی استفاده شد و پس از تأیید آن‌ها با نسبت ۰/۷۵، مورد استفاده قرار گرفت. برای محاسبه پایایی سوال‌های پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ^۱ استفاده شده است، که ضریب آن ۰/۹۱۴۷ برای پرسشنامه برآورد شد که بسیار مناسب برای ادامه کار بود. برای تعیین مصادیق ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای از روش نمونه‌گیری هدفمند و روش تحقیق دلفی استفاده شده است. و تعداد خبرگان مورد مطالعه ۱۵ نفر می‌باشند که به روش هدفمند انتخاب شده‌اند. سپس با تهیه پرسشنامه و استاندارد سازی آن، پرسشنامه به روش تمام شماری بین کلیه مدیران یک سازمان نهادی است که تعداد ۶۷ پرسشنامه تکمیل و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

سوال اول: جانشین‌پروری از نظر ساختاری چه مشکلاتی دارد؟

آسیب غالب در جانشین‌پروری از نظر ساختاری "ضعف در روش‌ها و رویه‌های جاری" بود. در بین عوامل ساختاری، موثرترین آسیب ساختاری در جانشین‌پروری، نامناسب بودن پایه نرم‌افزاری است و در رتبه‌های بعدی وجود نداشتن دستورالعمل شفاف جامع جانشین‌پروری مدیران که قابل فهم برای همه کارکنان باشد قرار گرفته است.

سوال دوم: جانشین‌پروری از نظر رفتاری چه مشکلاتی دارد؟

آسیب غالب در جانشین‌پروری از نظر رفتاری "ضعف روحیه عمل به تکلیف" بوده و توجه خوبی صورت نگرفته است. همچنین وضع موجود نظام جانشین‌پروری توانایی افزایش انگیزه در کارکنان به منظور ارتقای شایستگی‌ها، توانمندی‌ها و کسب دانش و مهارت را ندارد. موثرترین عامل، کم توجه‌ای به بالندگی و معیشت کارکنان می‌باشد و در رتبه‌های بعدی به ترتیب ضعف در آموزش و توجه سیستم جانشین‌پروری، انگیزش کاهش توجه به شایستگی‌ها و کم توجه‌ای در بکارگیری تعالی بخش کارکنان قرار گرفته است.

سوال سوم: جانشین‌پروری از نظر زمینه‌ای چه مشکلاتی دارد؟

میانگین نمره پاسخگویان از پرسشنامه متغیر زمینه‌ای برابر است با ۲/۸۵، انحراف معیار آن ۰/۵۷ می‌باشد. آسیب‌های زیر به طور مشهود قابل ملاحظه است "عدم ارزشیابی عملکرد مستمر طبق دستورالعمل با توجه به عدم برگزاری آموزش تخصصی دستورالعمل‌ها، کم توجهی به

1. Cronbach Alpha Coefficient

استعدادیابی امکان‌پشتیبانی برای سازمان‌ها و نیروها وجود ندارد. موثرترین آسیب، طبق پرسشنامه با مدیران و کارشناسان ضعف حمایت مدیران ارشد می‌باشد و در رتبه‌های بعدی به ترتیب کم توجهی به معیشت کارکنان و کم توجهی به تحولات محیطی قرار گرفته است.

نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که ابعاد ساختاری و رفتاری و زمینه‌ای قادر به پیش‌بینی آسیب‌شناسی جانشین‌پروری هستند. بر اساس نتایج به دست آمده از این پژوهش، تمام ابعادهای ساختاری و رفتاری و زمینه‌ای بر آسیب‌شناسی جانشین‌پروری تأثیر معناداری داشته است. نتایج پژوهش حاضر همچنین نشان داد که ابعاد رفتاری بیشترین تأثیر را بر آسیب‌شناسی جانشین‌پروری از نظر مدیران داشته است و بر آن تأثیری مثبت و معنادار داشته است بدین معنا که هر چه سیستم حقوق مزایا به ابعاد رفتاری کارکنان توجه نکرده‌اند؛ میزان آسیب‌شناسی جانشین‌پروری بالاتر بوده است؛ همچنین این نتایج نشان داد که بعد ساختاری بر میزان آسیب‌شناسی جانشین‌پروری تأثیر بیشتری دارد.

سوال اصلی: "الگوهای ساختاری و رفتاری و زمینه‌ای پیش‌بینی‌کننده‌ی معناداری برای آسیب‌شناسی جانشین‌پروری می‌باشد".

هدف از مطالعه‌ی حاضر که نوع آن توصیفی پیمایشی می‌باشد بررسی و تعیین قدرت پیش‌بینی آسیب‌شناسی جانشین‌پروری توسط شاخه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای بوده است. تأثیرات هر کدام از متغیرها و اولویت آن در آزمون دلفی و پرسشنامه آسیب‌شناسی جانشین‌پروری معین گردید.

پیشنهادها برای محققین آینده

از آنجا که مطالعه‌ی حاضر به صورت مقطعی و در یک برهه‌ی زمانی روی مدیران یک سازمان نهادی صورت گرفته است، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های بعدی، مطالعات پانل و طولی مشابهی برای درک رابطه‌ی آسیب‌شناسی جانشین‌پروری با ابعاد ساختاری، رفتاری، زمینه‌ای و سایر ابعاد روان‌شناختی و شخصیتی سایر افراد، انجام گیرد. و همچنین اجرای پژوهش به منظور سنجش میزان فاصله وضع موجود و مطلوب وضعیت جانشین‌پروری مدیران و کارشناسان در یک سازمان نهادی به نظر ضروری می‌رسد.

با توجه به اینکه سه شاخص ضعف آموزش در تقویت و توجه مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی از عوامل موثر بر جانشین‌پروری مدیران در این سازمان نهادی شناخته شده اند، لذا برگزاری دوره‌های خاص در تقویت مهارت‌های ذکر شده، دارای اهمیت ویژه می‌باشد. از آنجایی که ضعف در آموزش‌های کارکنان و کم توجه به آموزش‌های آحاد کارکنان عوامل تاثیر گذار هستند، نیاز سنجی و توجه به محتوای برنامه‌های آموزشی، و هم چنین دوره زمانی مشخص و مدت دوره‌ها لازم است. توجه به نیازهای مادی کارکنان به شکل معقول و قانونی، علاوه بر کمک به جانشین‌پروری مدیران در این سازمان نهادی برای ایجاد تعادل بین زندگی کاری و خانوادگی، در کنار برنامه‌های معنوی در حمایت و تقویت روحیه عمل به تکلیف و تقویت انگیزش درونی کارکنان (بعد محتوایی)، موثر بوده و می‌تواند از بروز برخی آسیب‌های رایج برای تامین نیازهای مالی جلوگیری نمود.

فهرست منابع

- [۱] ابطحی، دکتر سید حسین. (۱۳۷۵). حسابداری و ممیزی منابع انسانی. فصلنامه دانش مدیریت، ۳۳ و ۴۴.
- [۲] ابوالعلایی، بهزاد؛ غفاری، عباس (۱۳۸۶). مدیران آینده (مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران)، تهران: نشر سازمان مدیریت صنعتی، چاپ دوم.
- [۳] ادگار شاین، (۱۳۸۳)، مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری، مترجمین فرهی و نوری نجفی، انتشارات سیمای جوان چاپ اول
- [۴] آهی، پرویز و بجانی، حسین، (۱۳۹۱)، مقاله نقش برنامه‌ریزی مسیر شغلی در موفقیت سازمان، فصل نامه منابع انسانی ناجا، سال هفتم، شماره ۲۸
- [۵] پال هرسی و کنت بلانچارد، مترجم علی علاقه بند، (۱۳۸۹)، مدیریت رفتار سازمانی کاربرد منابع انسانی، انتشارات امیر کبیر، چاپ سی و دوم
- [۶] توکلی، عبدالله و گائینی، ابوالفضل، (۱۳۹۲)، مدیریت منابع انسانی با رویکرد اسلامی، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه چاپ اول
- [۷] جان، والتون، (۱۳۸۴)، پرورش راهبردی منابع انسانی، مترجمین، میر سپاسی، ناصر و غلام زاده، داریوش، انتشارات آهار، جلد اول
- [۸] جبارزاده، حامد، (۱۳۹۳)، پایان نامه بررسی مشکلات مسیر ارتقاء شغلی کارکنان ستادی و عوامل موثر بر آن، دانشگاه تهران
- [۹] حاج کریمی، عباسعلی، هادیزاده مقدم، اکرم، طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران (۱۳۹۰)، چشم انداز مدیریت دولتی سال دوم زمستان ۱۳۹۰ شماره ۸
- [۱۰] حسن پور، اکبر، میرمحمدی، سیدمحمد، (۱۳۹۰)، نظام اداری ایران: تحلیلی بر مشکلات و چالش‌ها، فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، زمستان ۱۳۹۰، دوره ۲، شماره ۸
- [۱۱] دانش فرد، کرم اله، (۱۳۸۴)، روش بررسی و تحلیل مسائل مدیریت، انتشارات صفار، چاپ اول زمستان ۱۳۹۲
- [۱۲] دیداری، محمد، آسیب‌شناسی جانشین‌پروری در شرکت گاز تهران، (۱۳۹۲)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق
- [۱۳] رابرت بی، لاوسن، زنگ شن، (۱۳۸۱)، رفتار سازمانی، مترجمین مجتبی طبری، رمضان میرزاده، ترانه عنایتی و منوچهر نوری، انتشارات ساوالان

- [۱۴] رسولی، رضا و صالحی، علی، (۱۳۹۴)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ اول
- [۱۵] -رئوفی، سعید، کریمی، زهرا (۱۳۸۸)، جانشین‌پروری: الزامی برای سازمان‌ها، نشریه توسعه صادرات، شماره ۹۵
- [۱۶] سعادت، وجیهه، قلیچ لی، بهروز، رضائیان، علی، طبرسا، غلامعلی. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل وضعیتی موثر بر تحمل ابهام رهبران با رویکرد تحلیل مضمون. **مطالعات مدیریت دولتی ایران**، ۱۴۲-۱۲۰.
- [۱۷] سعادت، اسفندیار، (۱۳۹۲)، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، چاپ هجدهم
- [۱۸] سلطانی، ایرج، (۱۳۸۹)، چاپ اول، پرورش سرمایه‌های انسانی، انتشارات ارکان دانش
- [۱۹] سیجانی، محمود (۱۳۸۷)، آسیب‌شناسی پایداری صنایع کوچک استان قم، **پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه تهران** (منتشر نشده)، صفحه ۲۱.
- [۲۰] سید جوادین، سید رضا، (۱۳۸۷)، مبانی مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، چاپ اول
- [۲۱] شاهرخی، فرزانه، نویدی، امیر، شوقی، بهزاد. (۱۳۹۴). تاثیر خرد سازمانی بر اثربخشی کارکنان آموزش و پرورش استان مرکزی. **نواوری‌های مدیریت آموزشی**، ۱۱(۱)، ۶۱-۷۵.
- [۲۲] شیمون ال. دولان، رندال اس. شولر، (۱۳۹۳)، مدیریت منابع انسانی، مترجمین طوسی و صائبی،
- [۲۳] صابری، اسماعیل، (۱۳۸۸)، پایان نامه بررسی میزان اثر بخشی نظام گزینش قرارگاه خاتم الانبیاء (ص) با رویکرد کسب هدف، دانشگاه امام حسین علیه السلام
- [۲۴] عباس پور، بدری، مرتضی، (۱۳۹۴)، مقاله رابطه بین توانمند سازی روانشناختی و عوامل موثر بر بهره وری منابع انسانی، فصل نامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت، سال بیست و چهارم، شماره ۷۹
- [۲۵] عیدی، اکبر، دیانتي، محمد، مراکز ارزیابی؛ روش نوین جانشین پوری (۱۳۸۷)، ماهنامه تدبیر شماره ۱۹۵
- [۲۶] غفاری، علیرضا، (۱۳۹۳)، پایان نامه شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر سیر خدمتی کارکنان، دانشگاه امام حسین علیه السلام
- [۲۷] فتح‌آبادی، حسین، بامداد صوفی، جهانیار. (۱۴۰۰). شناسایی مؤلفه‌های مدیریت کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان ارتش ج.ا.ایران. **راهبرد دفاعی**، ۱۹(۱)، ۹۹-۱۲۷.
- [۲۸] فتحی واجارگاه، کوروش، (۱۳۹۲)، برنامه‌ریزی و آموزش ضمن خدمت کارکنان، انتشارات سمت، تهران

- [۲۹] فرهی، برزو، (۱۳۸۹)، توسعه مدیریت، توسعه مدیران (مبانی، تکنیک‌ها و روش‌ها) انتشارات دانشگاه امام حسین علیه السلام
- [۳۰] فرهی، علی، سلطانی، محمد رضا و سمواتی، محمد هادی، (۱۳۹۱)، مقاله آسیب‌شناسی نظام گزینش دستگاه‌های جمهوری اسلامی ایران، دو فصل نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین علیه السلام سال چهارم شماره ۲ پاییز وزمستان ۱۳۹۱، ص ۱۰۱-۱۲۴
- [۳۱] فلاح علیدوست، عبدالله، (۱۳۹۴)، بازرسی و تعالی در مسیر تحول و تعالی، چاپ اول.
- [۳۲] قلی‌پور، آریین، پورعزت، علی اصغر، (۱۳۹۰)، کاربست مدل میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۳، شماره ۱
- [۳۳] قلی‌پور، آریین؛ پورعزت، علی اصغر؛ سبک رو، مهدی. (۱۳۹۰). کاربست مدل میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری. پژوهش‌های مدیریت منابع انسان. ۱۱۹-۱۳۹.
- [۳۴] گرگال، استوارت و کنتحی، (۱۳۹۰)، مدیریت منابع انسانی، مترجمین: اعرابی، سید محمد و فیاضی، مرجان، انتشارات مهکامه، چاپ دوم
- [۳۵] گودرزی، علیرضا، (۱۳۹۴)، پایان نامه تعیین راهبردهای ارتقاء تحصیلی کارکنان با رویکرد حفظ و نگهداشت نیروی انسانی، دانشگاه امام حسین علیه السلام
- [۳۶] متقی، محمد حسین، بهشتی فر، ملیکه (۱۳۸۸)، مدل کانال رهبری در فرآیند جانشین‌پروری، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۱۱
- [۳۷] محمدیان، حمید رضا، (۱۳۹۳)، پایان نامه بررسی وضعیت نظام جانشین‌پروری، دانشگاه امام حسین علیه السلام
- [۳۸] ملک زاده، مسعود، (۱۳۹۴)، پایان نامه آسیب‌شناسی طرح تحول نظام گزینش، دانشگاه امام حسین علیه السلام
- [۳۹] میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۸۱)، در جست‌وجوی یک طرح نظری برای شناخت و تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر وجدان کاری و انضباط اجتماعی در سازمان، قزوین، مجموعه مقالات دومین اجلاس بررسی راه‌های علمی حاکمیت وجدان کاری و انضباط اجتماعی، ۶۱-۸۵.
- [۴۰] ناصحی فر، وحید؛ دهقان پور فراشاه، علی؛ سنجری، احمد رضا. (۱۳۹۰). ساخت و اعتباریابی شاخص اندازه‌گیری گستردگی مدیریت جانشین‌پروری بر اساس طبقه‌بندی بهترین تجارت. پژوهش‌های مدیریت در ایران، دانشگاه تربیت مدرس
- [۴۱] نصراللهی، محمد، (۱۳۹۶)، رساله طراحی الگوی مسیر شغلی منابع انسانی در دانشگاه امام حسین علیه السلام

- [۴۲] نکوئی مقدم، محمود، عرب پور، حدیث، مجیدی، علی اکبر و ملایی، حمید رضا، (۱۳۹۰)، مقاله ارتباط بین اجرای طرح مسیر ارتقاء شغلی و شاخص های عملکرد بیمارستان های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی استان کرمان، مدیریت اطلاعات سلامت. ۹۰-۶۹۸: (۵) ۸
- [۴۳] هاشمی میترا، گرشاد افسانه. بررسی میزان فشار شغلی در پرستاران شاغل در بیمارستان های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی ۱۳۸۷. *مجله دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی* ۱۳۹۱؛ ۴(۱): ۹۵-۱۰۲
- [۴۴] یزدی، مینو، تحول منابع انسانی سازمان ها از طریق جانشین‌پروری، (۱۳۹۱)، اولین همایش منطقه ای پژوهش‌ها و راه کارهای نوین در حسابداری و مدیریت
- [45] Charan, R., Drotter, S. J., & Noel, J. L. (2001), *The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [46] Fairney, J. S. (2010), *An examination of succession management in organizations during times of economic crisis*. Pepperdine University, Doctoral dissertation.
- [47] Hatum, A. (2010), *Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil*, Palgrave Macmillan, New York, NY.
- [48] Huang, T. (2001), Succession management systems and human resource outcomes, *International Journal of Manpower*, Vol. 22, No. 8, pp. 736-747.
- [49] Kasper, Scott Michael, (2011), *Preparing for leadership transition: an examination of the impact of organizational communication in the administration of succession planning*, dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctoral psychology of The Marshall Goldsmith School of Management.
- [50] Lynn, D. B. (2001), Succession management strategies in public sector organizations: Building leadership capital. *Review of Public Personnel Administration*, 21(2), 114-32.
- [51] Stadler, K. (2011), Talent reviews: the key to effective succession management, *Business Strategy Series*, Vol. 12, Iss: 5, pp. 264-271.
- [52] Taylor, T., McGraw, P. (2004), Succession management practices in Australian organizations. *International Journal of Manpower*, 25(8), 741-758.

