**2-2-بخش اول: مبانی تظری جانشین پروری**

**2-2-1- تعریف جانشین پروری:**

 اصطلاح جانشین پروری برای طیف های وسیعی از برنامه ریزی سرمایه مورد نیاز آینده برای کارکنان به کار برده می شود.

ولف (1996) تعریف درخشانی از جانشین پروری ارائه می دهد: برنامه ای معین که سازمان را برای اطمینان یافتن از استمرار رهبری برای تمامی پست های کلیدی از طریق فعالیت های توسعه ای که استعداد کارکنان را خواهد ساخت، سیستمی می نماید (Wolfe, 1996,4) .

بالدوین (2000) فرض می کند هر پست کلیدی درون سازمان بایستی شناسایی شود. که این شامل شناسایی مهارت ها، دانش و شایستگی های نیروی کار کنونی و تعیین این که چه مهارت ها، دانش و شایستگی هایی برای مواجه شدن با الزامات نیروی کار آینده در جهت به انجام رسانیدن رسالت چشم انداز و اهداف سازمان مورد نیاز است، می باشد (Baldwin, 2000,1) .

فنر (2005) مطرح می کند جانشین پروری یافتن این است که سازمانی به طور سیستماتیک نامزدهای با پتانسیل بالا را برای پست های کلیدی،شناسایی و آماده کرده است (Fenner, 2005,26). تئوری پردازان رهبری مطرح می کنند که جانشین پروری مستلزم شناسایی کارکنانی است که دارای آموزش و مهارت های مسیر شغلی توسعه مناسب برای مواجهه با چالش های رهبری آینده می باشد (Ibid,p27).

جانشین پروری بیش از پرکردن مکان های خالی بالای سازمان است. یک استراتژی هوشمند مدیریت استعداد می باشد که می تواند موجب حفظ استعداد در درون سازمان می باشد و سازمان را از مهارت های مورد نیاز برای پاسخ به تغییرات سریع که محیط تجاری امروز به وجود می آورد. مطمئن سازد (Hills, 2009,8).

جانشین پروری به عنوان مرکز برنامه­ریزی نیروی کار سازمانی و حرفه­ای شناخته شده است و نیازمند نگرشی استراتژیک برای آینده بلند مدت است. ابزاری است برای اطمینان یافتن از این که افرادی شایسته، واجد شرایط و آماده برای پست­های آینده در دسترس می­باشند (McCallin,2009,40).

جانشین پروری یک استراتژی مخفی برای جایگزینی اضطراری افراد در پست های معین نمی باشد. بلکه فرآیندی سیستمی است که به موجب آن توسعه حرفه ای و شخصی با یک طرح استراتژیک ترکیب شده است، که اطمینان می دهد سازمان برای پرکردن هر گونه پست که بلاتصدی می شود. با شخص مناسبی که مهارت ها و نگرش های مناسب را در زمان مناسب دارا می باشد، مهیا است. (Carroll, 2004, 2).

جانشین پروری بیش از آن که روشی برای دفع خطرات ناشی از خلاء های انگیزشی و مدیریتی قابل پیش بینی باشد، می تواند فرصتی برای تازه کردن، ازنو ساختن یا جا به جا کردن تشکیلات ثابت سازمان در دنیای به سرعت در حال تغییر باشد. (Seymour, 2008, 4)

جانشین پروری تنها«انتخاب یک شاهزاده برای تاج پادشاهی نیست» (Feeney, 2003,40). بلکه در تهیه فهرستی از نامزدهایی برای پست های کلیدی سازمان نیز کمک می نماید. دانستن این نکته مهم است که «مدیران ارشد اجرایی در یک شب خلق نمی شوند. آنها در تمام سال ها از طریق برنامه ریزی دقیق و دور اندیشی توسعه می یابند.»

کارول (2004) ملاحظات کلیدی زیر را ذکر می کند:

* جانشین پروری اجازه توسعه سازمانی سیستمی را می دهد؛
* جانشین پروری به سازمان اجازه می دهد شکاف های دانش و توسعه کارکنان را برای امکان پیشرفت در یک محیط امن، مثبت و مناسب، شناسایی کند. (Carroll, 2004, 4).

جانشین پروری علاوه بر پیچیدگی، نیازمند توجه دائمی و منابع مستمر می باشد و بایستی به عنوان فرآیندی مستمر در نظر گرفته شود. تشخیص این که جانشین پروری باید از بالای سازمان باشد، نشان دهنده این است که قابل توجه ترین کمک یک سازمان، ایجاد توسعه بلند مدت کارکنان خود می باشد. (Watson, 2009, 26).

**2-2-2- برنامه جانشین پروری**

مدیریت جانشین پروری از «جانشین پروری» منتج شده است، که یک روش اطلاعاتی به کار برده شده برای تعیین جایگزین های احتمالی مدیران ارشد می باشد. یک طرح مدیریت جانشینی باید:

* حمایت مشهود مدیریت ارشد و مدیر عالی را کسب نماید؛
* متعلق به مدیریت صف و تحت حمایت ستاد باشد؛
* برای نیازهای منحصر به فرد سازمانیساده و مناسب باشد؛
* منعطف و مرتبط با طرح کسب و کار استراتژیک باشد؛
* شامل طرح هایی برای توسعه مأموریت های شغلی باشد؛
* منسجم با سیستم های منابع سازمانی دیگر باشد؛
* بر پاسخگویی و پی گیری تأکید داشته باشد و... (Taylor, 2003,743).

جانشین پروری یکی از موانع کلیدی است که در مدیریت پروژه، در کنار محدودیت های منابع، مطرح می گردد و برای نقش های تخصصی به کار برده می شود که به سختی می توانند جایگزینی داشته باشند. (Ottmann, 2009, 40).

توسط برنامه ریزی جانشین پروری کارکنان استخدام شده، دانش، مهارت ها و توانایی های آنها توسعه می یابد و از طرفی می­توان آنها را در جهت پیشرفت و ارتقاء درون نقش­های چالش­انگیزتری آماده نمود. (Bagley, 2008, 22).

سازمان ها در ابتدا نیازمند مهیا ساختن پیشگامی هایی برای توسعه رهبری از طریق بررسی عملکرد مدیریت بحرانی سازمان در ابتدا و سپس ارزیابی مهارت ها و آموزش هایی که برای تکمیل این وظایف مورد نیاز می باشد، هستند. وی اظهار می دارد که سازمان ها باید بر توانایی پیش بینی «شکاف میان تعداد کارکنانی که دارای این شایستگی ها هستند و آنهایی که فاقد این شایستگی ها هستند» را داشته باشند. (Kiyonaga, 2004,359).

یک هدف اصلی طرح جامع جانشینی باید منتقل کردن دانشی باشد که افراد کلیدی قبل از ترک سازمان دارای آن بوده اند (Lowe, 2003,2).

یک سیستم جانشین پروری خبره باید شامل این عناصر مهم باشد:

* بیانیه استراتژیک؛
* پایگاه اطلاعاتی؛
* کانال ارتباطی درست و باز؛
* مدیران حمایت کننده؛
* نگرش سیستمی در شناسایی نامزدهای بالقوه جانشین؛
* مدیران پاداش دهنده برای ارتقاء بهترین کارکنان؛
* مشارکت، بازخورد و فعالیت(Ndubisi, 2008,186-7)

**2-2-3- اهمیت جانشین پروری:**

در مورد اهميت فرآيند جانشين پروري در سازمانها، لاوينگا (Lavinga.2005) عنوان مي كند كه جانشين پروري يك عامل اساسي و حياتي است كه بايد با اهداف استراتژيك سازمان مرتبط باشد و از استراتژي سازمان گرفته شود و به طور مستقيم مديران صف را درگير كند. نادلر (2006) نيز معتقد است كه جانشيني مديران، دومين موضوع مهمي است كه سازمانهاي امروزي با آن مواجه اند (Lambertides.2009:645).

بسیاری از چالش های امروزی سرمایه انسانی نسبتاً جدید هستند. لازم است یک برنامه جانشین پروری بسیار جدی و جدید در نظر گرفته شود چرا که روش های کاری غیرسنتی نظیر تغییرات و تبادلات دور دست، نیروی کار چند نسله[[1]](#footnote-1) و همچنین کمبود استعداد انسانی که امروزه وجود دارند در دهه های گذشته موجود نبودند. این برنامه ریزی می تواند به عنوان ابزاری که نیازهای آتی سازمان به کارکنان را برآورده می نماید در نظر گرفته شود. برنامه ریزی که همیشه تعدادی نامزد جانشینی را برای پست های حساس در نظر دارد و بر کیفیت این نامزدها را جنبه شایستگی ها و مهارت ها تمرکز می نماید. برنامه ریزی جانشین پروری همچنین رهبرانی با راهبرد انتقال دانش و تسهیم آن در سازان فراهم می آورد که فقدان دانش در اثر بازنشستگی، ارتقا و سایش نیروها را جبران می نماید (Helton and Jackson, 2007:336). برنامه ریزی جانشین پروری درباره توسعه وظایف کاندیدا باید به گونه ای باشد که همه موقعیت های اصلی سازمان را پوشش دهد. از طریق پرورش کارکنان، سازمانها متعهد می شوند که استعدادهای داخلی سازمان را پرورش دهند به گونه ای کارکنان احساس کنند در حال رشد کردن هستند و از این طریق تشویق شوند ولی هیچ تعهدی برای کاندیدای خارجی وجود ندارد که استخدام شوند و در این صورت احتمال یافتن شخص مناسب با مهارت های مناسب در زمان مناسب به طور داخلی افزایش می یابد.مهم آن است که افراد درک کنند که مدیران اجرایی بالا یک شب به اینجا نمی رسد بلکه آنها از طریق سال ها برنامه ریزی دقیق و دوراندیشی پرورش یافته اند.

کارول بر ملاحظات اصلی زیر تاکید می کند:

- برنامه ریزی جانشین پروری توسعه سیستماتیک سازمانی را می پذیرد.

- برنامه ریزی جانشین پروری اجازه می دهد که سازمان، شکاف های دانشی را شناسایی کند و کارکنان را به گونه ای پرورش دهد تا بتوانند آمال خود را درباره پیشرفت مسیر شغلی در محیط ایمن، مثبت و راحت بیان کنند(Christie,2005:24-6).

راسول[[2]](#footnote-2) نیز ملاحظات ارزشمند زیر را بیان می کند:

- برنامه ریزی جانشین پروری پایه ای را برای پیشرفت مسیر شغلی ارتباطات برای هر فردی شکل می دهد.

- فرایند برنامه ریزی جانشین پروری به گونه ای عمل می کند که توسعه حرفه ای و برنامه های آموزشی را ایجاد می کند.

- برنامه ریزی جانشین پروری پیشرفت مسیر شغلی و جابه جایی شغلی را برای فرد ایجاد می کند.

- برنامه ریزی جانشین پروری، یک سیستم برنامه ریزی منابع انسانی جامعی را ایجاد می کند (Rothwell, 2005:74).

برای بیان اهمیت برنامه ریزی جانشین پروری شاخص هایی وجود دارد که این شاخص ها عبارتند از:

- توانایی برای شناسایی رهبران جدید

- توانایی برای توسعه رهبران جدید

- توانایی برای انجام موفقیت مالی

- توانایی برای پرورش فرهنگ سازمانی مثبت

- توانایی برای ایجاد مدیریت تغییر

- توانایی برای حفظ مزیت رقابتی

- توانایی برای حفظ شایستگی ها

- توانایی برای ایجاد قابلیت دوام بلندمدت سازمانی (Mandi, 2008:23-37).

- دیویس نیاز سازمان ها برای برقراری برنامه ریزی جانشین پروری در گزاره خود این چنین خلاصه می کند که برنامه ریزی جانشین پروری چیزی بیش از یافتن و شناسایی بهترین رهبر آتی است بلکه فرایندی است که سمت و سوی آتی سازمانی را در واژه های مهارت های رهبری تعریف می کند (Davis , 2005:23).

**2-2-4- جايگاه جانشين پروري در منابع انساني:**

«جيمز واكر» برنامه ريزي منابع انساني را فرآيندي مي داند كه به وسيله آن سازمان معين مي كند كه براي نيل به اهداف خود به چه تعداد كارمند، با چه تخصص و مهارت هايي، براي چه مشغلي و در چه زماني نياز دارد (Walker, James. (1980))

گري دسلر برنامه ريزي نيروي انساني را مقايسه و تطبيق بين نياز سازماني و نيروهاي قابل دسترس داخل سازمان مي داند كه با شناخت فاصله و شكاف بايد مشخص نمائيم كه به چه نوع افرادي نيازمديم و چگونه بايد آنها را بيابيم.

استيز تعريف خود را به اين صورت ارائه مي نمايد كه: برنامه ريزي نيروي انساني روشي است كه از طريق آن مديريت تعيين مي كند، چطور سازمان مي تواند از وضع موجود به وضع مطلوب در آينده منتقل شده و نيروي انساني مورد نياز رادر زمان و مكان مناسب در اختيار داشته باشد، تا هم سازمان و هم كاركنان آنرا اهداف مورد نظر نايل آيند. (Steiner, G.A (1998))

به طوركلي مي توان گفت كه فرآيند برنامه ريي نيروي انساني از پنج مرحله تشكيل شده است:

 تعيين موجودي نيروي انساني در سازمان

مطالعه و بررسي اهداف آتي سازمان

برآورد نياز سازمان بر نيروي انساني

برآورد عرضه نيروي انساني

مقايسه عرضه و تقاضاي نيروي انساني و تعيين سياست هاي پرسنلي سازمان (سعادت اسفنديار ،1375)

با توجه به تعاريف و مفاهيم كليدي فوق از برنامه ريزي نيروي انساني تحت تغيير شرايط و توسعه فعاليت هاي ضروري براي تامين اين نيازها مي باشد و همين موضوع در سطح مديران و تاكيد بر نيازها و مهارت هاي رهبران اطلاق برنامه ريزي جانشيني مديريت را دارد. بسياري از فنون و روش هايي كه براي استفاده در برنامه ريزي منابع انساني تكامل يافت است ممكن است در برنامه ريزي جانشيني نيز كاربرد داشته باشد.

برنامه ريزي جانشيني هم چنين ممكن است با پرورش منابع انساني تلفيق شود و بر شناسايي و پرورش، ذخيره بسيار مهم استعداد رهبري، تمركز داشته باشد و سرانجام برنامه ريزي جانشيني به فكر برطرف كردن نيازمنديهاي ذخيره استعداد به اقدام از درون يا بيرون سازمان مي پردازد

 (Rothwell, William, (1998))

**نمودار2-1: مراحل تکوینی سازمان نسبت به منابع انسانی**

همانطور كه بيان شد جانشين پروري يكي از حوزه هاي مطالعاتي منابع انساني است كه در شكل زير نيز بطور نمونه به آن اشاره شده است.



**نمودار 2-2: نقشهای مدیریت منابع انسانی**



**نمودار 2-3: زمینه های اصلی تخصصی مدیریت منابع انسانی**

حوزه منابع انساني در فرايند پرورش مديران آينده سازمانها مي تواند نقش هاي متفاوتي را بر عهده بگيرد. براي ايفا اين نقش دو وظيفه براي ان وجود دارد:

1. همراستايي و هماهنگ كردن قابليت‌هاي كاركنان و مديران با مدل و نيازهاي كسب و كار فردي سازمان
2. طراحي و استقرار اطلاعات، سيستم ها و فرايندهاي كليدي لازم براي اجراي موفق برنامه استعداديابي و پرورش مدير(جان ريسون، 2005).

ديويد الريش در مقاله" ساختن زيربناي استعدادهاي انساني سازمان" در تعريف استعداد از فرمول زير استفاده مي كند:

استعداد= شايستگي× تعهد سازماني

و شايستگي را مجموع دانش و مهارت كاركنان كه نه براي زمان حال، بلكه براي آينده سازمان مفيد و تعيين كننده است تعريف مي كند و تعهد سازماني نشاندهنده تمايل و اشتياق كاركنان در اين مورد است كه به سختي كار كنند و اين مهارت ها و دانش را در خدمت تحقق اهداف سازمان بكار گيرند( ديديو آلريش، 2005).

مديريت استعدادها و مديريت جايگزيني اشاره به فرايندي دارد كه طي آن، استعدادهاي انساني سازمان براي تصدي مشاغل و مناصب كليدي آن در آينده، شناسايي شده و از طريق برنامه ريزي هاي متنوع آموزشي و پرورشي براي تصدي اين مشاغل آماده مي‌شوند. از آنجا كه سازمانها در آينده با چالش هاي رقابتي فزاينده اي مواجه خواهند بود و براي مديريت اين چالش ها، نياز به مديراني شايسته تر و اثربخش تر از مديران امروز خواهند داشت، لذا مديريت استعدادها و مديريت جايگزين پروري هر روز اهميتي مضاعف در سازمانهاي آينده نگر و آينده ساز برخوردار مي‌شود(رابينسون،2005).

مي گويند استعدادهاي انسان را مي توان به كوه يخ تشبيه كرد. يك پنجم اين استعدادها آشكار است و بكار گرفته مي‌شود و چهار پنجم بقيه پنهان است و ممكن است هيچگاه بكار نيايد. وظيفه برنامه هاي مديريت استعدادها، كشف و بكارگيري اين استعدادهاست، بنحوي كه تحقق اهداف استراتژيك سازمان را ميسر سازد(رابينسون،2005)

براي تامين نيازهاي آينده سازمان در مشاغل و مناصب كليدي سه رويكرد وجود دارد(رابينسون،2005):

1. برنامه ريزي نكنيم و امور را به دست حادثه يا مرور زمان بسپاريم.
2. نيازهاي خود را از خارج سازمان تامين و استخدام كنيم.

استعدادهاي خارجي سازمان را شناسايي كرده و پرورش دهيم.

در نهايت براي جمع بندي و ارتباط بين برنامه ريزي استراتژيك – برنامه ريزي نيروي انساني و جانشيني به نظر «جيمز واكر‏، وي معتقد است كه آماده سازي و پرورش نيروي انساني متناسب با برنامه ريزي هاي استراتژيك جلو نمي رود و بايستي اين دو به موازات يكديگر طراحي و اجرا گردند. Walker and james,1980))

با بررسي مدل هاي جانشين پروري، مي توان به اين موضوع پي برد كه اگر چه اجراي فرآيند جانشين پروري در سازمانها متفاوت هستند، اما اغلب سازمانها ماهيتاً از يك رويه مشابه استفاده مي كنند. ترسيم مدل قابليتها، ارزيابي چند جانبه (360 درجه)، سيستم مديريت عملكرد، بهسازي افراد مستعد و ايجاد خزانه هاي استعداد از جمله مؤلفه هايي هستند كه در اكثر مدل هاي جانشين پروري ديده مي شوند.

با توجه به اينكه جانشين پروري نوعي برنامه ريزي نيروي كار است كه بر آمادگي كاركنان براي جايگزيني پست هاي بلاتصدي متمركز است و اين تمركز بيشتر در سطوح مديريت ارشد و مديران اجرايي قرارداد (Horan,2007:8)، از اين رو انتظار مي رود سازمان براي كسب اين مهم و نيز اجراي جانشين پروري، مسيرهاي شغلي را با شيوه اي متفاوت طي كند.

**2-2-5- فرآيند رشد نظريه هاي جانشيني**

بر پايه رويكرد تكاملي فرآيند رشد نظريه هاي جانشيني را مي توان در سه محور «برنامه ريزي جايگزيني»، «برنامه ريزي جانشيني» و «جانشني مديريت» طبقه بندي نمود:

**الف- برنامه ريزي جايگزيني**

برخي از مديران اجرايي معتقدند كه اولين مسئوليت مدير آن است كه جانشين خود را معين و معلوم سازد. اين ديدگاه سنتي بر نياز استمرار مديريت و به مسئوليت مدير اصلي در انتخاب نخستين، تأكيد دارد.

براي مثال به طور سنتي (برنامه ريزي جايگزيني) در دهه 1960 در شركت جنرال الكتريك گروه مديران، 4 كانديداي جانشين را براي پست هاي كليدي معرفي و شناسايي كرده بودند (2 نفر از درون و 2 نفر از برون سازمان) (Brillinger, Ray ,2001).)

از اين ديدگاه، بهبود مديريت در دهه نخست در هر شغل اتفاق مي افتد و توسط مدير مستقيم فرد، برنامه ريزي و نظارت مي شود. اگر هر مديري اندوخته كيفي لازم براي مديريت را داشته باشد، سازمان با مسئله كمبود نيروي مديريتي مواجه نخواهد شد. افزون بر آن مديري كه جانشين با صلاحيتي مشخص ساخته و دارد، خود بيش از ديگران امكان رشد و ترقي دارد، چرا كه شغل قبلي او به راحتي توسط جانشين مزبور پر مي شود و امكان راه يابي به پست هاي بالاتر را دارد. برنامه ريزي هاي جايگزيني در بسياري از سازمانها با استفاده از تكنيك هاي تهيه چارت تنظيم يافته اند. چارت سازماني يك تصوير كلي و روشن از پست هاي اصلي مديريتي، روابط بين پست ها و ميزان در دسترس بودن كانديداهاي جايگزين ارائه مي نمايد. شركت هاي كوچك تر معمولاً نيازي به شيوه هاي رسمي جستجو براي كانديدا و نظارت بر نحوه پيشرفت آنها را ندارند. مديران نقاط ضعف و قوت يكديگر را به خوبي مي دانند و مديران عاليرتبه قادرند با استفاده از اين اطلاعات تصميم بگيرند كه چه كسي منتقل شود و چه كسي ارتقا يابد و يامسئوليت هاي جديد به او واگذار گردد. چارت جايگزيني اين امكان را فراهم مي كند كه قضاوت ها در مورد عملكرد و توانايي هاي افراد، مستند و مدرن گردد و در سازمان هاي بزرگ تر، در مواقعي كه اطلاعات غير رسمي در مورد افراد چندان كامل و قابل اعتماد نيست از آنها استفاده شود (Walker and James. 1980)

اگر برنامه رسمي سازمان وجود نداشته باشد. برنامه ريزي جايگزيني ابزار ارزشمندي براي پردازش مديريت محسوب مي شود. معذالك اين برنامه از محدوديت هاي چنداني برخوردار است كه به طور مختصر اشاره مي گردد.

ملاحظات كمي را در نيازمندي هاي واقعي سمت ها و نيز از تغييرات آتي كه در مشاغل اتفاق مي افتد به هنگام جانشين كردن متصديان در اختيار مي گذارد.

شناسايي پشتيبان ها يا نامزدهاي جايگزين بسيار ذهني بوده و مبتني بر دانش شخصي مديران است و به ندرت شاخص هاي عملكرد، توانايي هاي فردي يا موفقيت هاي گذشته عينيت دارند. حتي اطلاعات شخصي افراد نيز غالباً در نظر گرفته نمي شود. يك نامزد پرتوان شايد براي بيش از يك سمت مديريتي مناسب باشد، ليكن به علت محصور شدن در يك جريان مشخص جايگزين از تمام توان مديريتي او به درستي استفاده نمي شود.

برنامه ريزي صرفاً جنبه عمودي داشته و به ندرت براي حركت هاي جانبي و مورب در طول سازمان فعاليت مي كند. به ندرت از اطلاعات افراد با توجه به خود ارزيابي شان و نيز علائق كارراهه آنان استفاده مي كند.

آنچه بسيار مهم است، اينست كه نمودارها به ندرت منجر به حركت هاي برنامه ريزي شده و يا ديگر فعاليت هاي پرورشي مي گردند. اين فرآيند غالباً حالت ايستا داشته و صرفاً به عنوان يك كار تمريني سالانه روي كاغذ تلقي مي شود. (دري و بهروز,1373)

**ب- برنامه ريزي جانشيني**

در يك تعريف كلي برنامه ريزي جانشيني به فرآيند منظمي اطلاق شده است كه در آن به نيازمندي هاي پست هاي مديريتي و كليدي از درون يك فرآيند ارزيابي عملكرد، نسبت كيفيت به كميت به مديران عالي و مياني توجه مي شود و به اين سوالات پاسخ داده مي شود كه (Marshal,1997):

آيا سياست هاي سازماني استمرار پست هاي مديريتي را در نظر گرفته است؟

آيا سيستم ارزيابي عملكرد مدوني براي مديران و سرپرستان وجود دارد؟

آيا سيستم رسمي آموزش در اين باره به وجود آمده است؟

اين مرحله از تكامل موضوع جانشيني براي پاسخگويي به كاستي هايي مطرح شد كه در نمودارهاي ساده جايگزين ديده مي شد و با اين كار مواردي هم چون بررسي نيازمندي هاي شغلي، پويايي نيازهاي متغير سازماني، اطلاعات كانديداها، اطلاعات مربوط به عملكرد، تكاليف ويژه و تصميم نسبت به آموزش و پرورش كانديداها مورد توجه قرار گرفت.

«جيمز واكر» در كتاب «مديريت منابع انساني» خويش به تفاوت هاي موجود بين اين مرحله از رشد و تكامل نظريه جانشيني پرداخته است.

ملاحظه تفاوت بين برنامه ريزي جانشيني و جايگزيني در جدول (2-2) نمايانگر وسعت و عمق به كارگيري برنامه ريزي جانشيني است (Walker and James. 1980)

برنامه ريزي جانشيني و برنامه ريزي جايگزيني اگر چه با هم سازگارند و اغلب همپوشي دارند اما نبايد با يكديگر اشتباه شوند. نيازهاي بديهي برنامه ريزي جايگزين استفاده از فرم ها و جداولي است كه اغلب نيروي محرك و پشتيبان تلاش هايي است كه نهايتاً منجر به برنامه ريزي جانشيني مي شود. هدف عمده برنامه ريزي جايگزيني، كاهش احتمال اثرات مصيبت باري است كه باعث از دست دادن سريع و پيش بيني نشده متصديان شاغل كليدي مي شود.

**جدول 2-1: تفاوت هاي بين برنامه ريزي جانشيني و جايگزيني**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| متغير | برنامه ريزي جايگزيني | برنامه ريزي جانشيني |
| دوره زماني | 12-0 ماه | 36-13 ماه |
| آمادگي | مهمترين نامزد در دسترس | نامزدي كه داراي بهترين توان و استعداد براي پرورش است |
| سطح تعهد كاري | در سطح كانديداهاي دقيقاً طراحي شده براي جايگزيني | در سطح احتمالات نسبت به پست هاي بلاتصدي |
| كانون برنامه ريي | خطوط عمودي جانشيني درون واحدها | توسعه و پرورش ذخاير استعدادهاي كانديداها با توانايي انجام تكاليف متنوع |
| اجراي برنامه | معمولاً غيررسمي، صرفاً يك گزارش از وضعيت موجود | معمولاً گسترده و جامع با برنامه ها و اهداف ويژه |
| انعطاف پذيري | محدوديت از جانب ساختار و برنامه ها ولي در عمل تصميمات از انعطاف پذيري بالايي برخوردار است | برنامه انعطاف پذيري است و شامل ارتقا، پرورش و تفكر راجع به برنامه هاي متعدد كه حاصل مباحث مي باشد. |
| از نظر تجربه به كار گرفته شده | قاضوت و تصميم يك مدير مبتني بر مشاهدات و تجربيات شخصي خويش است | استفاده از تجارب و مباحثات مختلف با مديران |
| از نظر نحوه ارزشيابي كانديداها | مشاهده عملكرد شغلي در طول زمان شايستگي نمايان شده، پيشرفت از طريق انجام وظايف | ارزشيابي هاي چندگانه توسط مديران مختلف در تكاليف متعدد شغلي و آزمون آنها در كارراهه |

به هر حال برنامه ريزي جانشيني فراتر از برنامه ريزي جايگزيني قرار مي گيرد، برنامه ريزي جانشيني پويش و تلاش براي حصول اطمينان از استمرار رهبري با ايجاد ذخيره استعداد از درون سازمان توسط فعاليت هاي پيش بيني شده رهبري مي باشد و آن را مي توان به عنوان ابزاري براي اجراي طرح هاي استراتژيك تلقي نمود (Rothwell, 1998)

**ج- جانشيني مديريت**

واژه جانشيني مديريت در دهه 1990 بيش از واژه برنامه ريزي جانشيني در سازمان هاي شناخته شده دنيا به كار گرفته شده است. طرح برنامه ريزي جانشيني مربوط به 20 سال پيش است كه شامل شناسايي افراد كليدي و سپس تربيت و پرورش يك يا دو نفر از كانديداها مي باشد. به گونه اي كه بتوانند در موقع لزوم، به طور موفقيت آميزي خلاء پستي را در سازمان پر كنند. اما با تحولات سريع محيطي در دهه 1990 مشخص شد كه اين الگويي است كه كمتر مربوط به محيط هاي پويا و متغير بيروني امروزه دنيا مي باشد و سازمان ها، عدم پاسخگويي آن را در شرايط جديد احساس مي كنند.

امروزه به جاي برنامه ريزي جانشيني از واژه جانشيني مديريت استفاده مي شود كه در چارچوب مديران متمركز شده است. همان طور كه اشاره شد، در برنامه ريزي جانشيني روي همه پست هاي كليدي برنامه ريزي صورت مي گرفت. اما در اين رويكرد جديد به جانشيني صرفاً در قالب مديران برنامه ريزي صورت مي گيرد.

هم چنين در برنامه ريزي جانشيني صرفاً به شناسايي مديران اجرايي بسنده مي شود در حالي كه در جانشيني مديريت به طور وسيع به ارزشيابي هاي عملكرد برآورده شده در همه سطوح رجوع مي‌شود. قبلاً در برنامه ريزي جانشيني سيستم محرمانه و سري تلقي مي گرديد، اما امروزه در جانشيني مديريت به يك فرايند سيستم باز تكيه مي شود و سرانجام مي توان گفت در جانشيني مديريت مجموعه ي ذخاير از استعداد هاي مديريتي پرورش داده مي شوند؛ ‌در حالي كه در برنامه جانشيني افرادي صرفاً براي پست هاي كليدي شناسايي مي شوند. به نظر والوم، جانشيني مديريت اكنون ملغمه اي از علم و هنر جانشيني و كارراهه مديريت است (Department of the Premier and Cabinet Gouernment of WA, (2001))

**2-2-6- نقشه جانشین پروری**

در ادامه به نقشه جانشین پروری می پردازیم که ابتدا نمودار مرتبط با آن را ترسیم و سپس هر کدام از بخش ها را تشریح می نماییم.

ارزیابی نیازهای وظایف آینده

شناسایی پست های مهم و کارمندان با پتانسیل بالا

شناسایی شایستگی ها

تجزیه و تحلیل کامل شکاف

نظارت و ارزیابی

پیاده سازی استراتژی ها و فنون توسعه

آموزش مدیریت

انتخاب فعالیتهای آموزش و توسعه

**نمودار 2-4: طرح نقشه جانشین پروری (Ibarra, 2005,2)**

**1) ارزیابی نیازهای وظایف آینده:** یک طرح استراتژیک اولویت های جاری و آینده ای را که اساس ساخت یک طرح جانشینی می باشد را شناسایی می کند. غالباً سازمان ها فرآیندهای برنامه ریزی کوتاه مدت و بلند مدتشان را بدون منسجم ساختن اثرات بر توسعه نیازهای کارمندان پاسخگو برای خدمات رسانی، بر بهبود سرمایه و گاهی اوقات بر عملیات متمرکز می کنند. هنگامی که یک طرح استراتژیک اتخاذ می شود، به عنوان یک طرح کلی قدرتمند، چگونگی کسب اهداف قابل سنجش و مقاصدی که این مأموریت و چشم انداز را حمایت می کند، و آنهایی که باید نیروها را در فرآیندهای برنامه ریزی سنتی تر بهبود سرمایه سوق دهند، را میسر می سازد.

**2) شناسایی پست های مهم و کارمندان با پتانسیل بالا:** پست های مهم آنهایی هستند که برای سازمان، بخش، قسمت، واحد کاری یا تیم برای دستیابی به نتایج کاری ضروری، مورد نیاز می باشند. یک کارمند با پتانسیل بالا شخصی است که توانایی پیشرفت در یکی از این موارد را دارد:

 الف) یک پست مهم؛

ب) یک سطح بالاتر از مسئولیت؛

ج) یک سطح بالاتر از مهارت فنی. این گام شناسایی باید در سطح بخشی توسط مدیریت ارشد و تیم مدیریت اجرایی برای کل سازمان تکمیل شود.

**3) شناسایی شایستگی ها:** موضوعی که خود، بخشی از نگرانی و ناامیدی را ایجاد می کند، این است که شرح شغل و تلاش مستمر برای اصلاح آن، محل کار کنونی را منعکس می کند. به عنوان یک جایگزین، قلمرو قدرت می تواند به آرامی شرح شغل را در مجموعه های محدودی از وظایف موقتاً متوقف کند و در مقابل، در جهت استفاده از شایستگی هایی که طبقه بندی مشاغل بخشی و حتی سازمانی را گسیخته می سازد، حرکت کند. مثال هایی از شایستگی­ها شامل: مربی­گری، تصمیم سازی، ابتکار عمل، مدیریت تعارض و سرسختی می باشند. شایستگی ها باید در درون سیستم مدیریت عملکرد سازمان انسجام یافته باشد. امتیاز شناسایی شایستگی ها به عنوان بخشی از جانشین پروری انتخاب توانایی هایی است که برای محیط کاری امروز و فردا ضروری است.

**4) تجزیه و تحلیل کامل شکاف:**  هدایت تجزیه و تحلیل یک شکاف برای تعیین وجود یا اندازه آن در شایستگی برای هر پست می باشد.

**5) انتخاب فعالیت های آموزش و توسعه:** تنوعی از منابع در دسترس برای افراد و گروه ها برای بستن شکاف ها و ساخت شایستگی های قدرتمندتر در کارمندان وجود دارد، مانند این استراتژی های توسعه کارمندان: مأموریت های شغلی، همایشات سطح بالا، چرخش شغلی، غنی سازی شغلی و ... می باشد. در حالی که آموزش می تواند راه حلی مؤثر باشد، گرایشاتی برای اتکای بیش ازحد بر آموزش در بسیاری از سازمان ها وجود دارد. این گام از فرآیند جانشین پروری برای انتحاب و طراحی این استراتژی های توسعه ایجاد شده است. آن سوی گزینه های در دسترس برای آموزش و توسعه کارمندان، طیفی از راه حل ها در خلال این سطح از طرح جانشینی باید در نظر گرفته شود که شامل کارمندیابی و انتخاب، نگهداری و مداخلات سازمانی مانند بهبود فرآیند، ساختار بازسازی شده و سیستم های سنجش می باشد.

**6) آموزش مدیریت:**  مدیران باید در آموزش متمرکز بر تقویت مهارت ها و گسترش نیاز به دانش برای توسعه استعداد گزارشات مستقیم خود مشارکت داشته باشند. هر مدیر به عنوان یک مشارکت کننده برای جانشین بایستی در هماهنگ کردن با دیگران در سازمان برای انجام این موارد فعالیت کند: شناسایی نیازهای جایگزین کلیدی و افراد با پتانسیل بالا و پست های مهم که شامل جانشین پروری می شوند؛ مشخص کردن فعالیت ها و نتایج کاری حال و آینده؛ مقایسه عملکرد فردی حال و پتانسیل فردی آینده و برقراری طرح های توسعه فردی برای آماده ساختن جایگزین ها و توسعه افراد با پتانسیل بالا.

**2-2-7- عوامل مؤثر بر جانشین پروری:**

محیط پویای امروز که آکنده از رقابت جهانی و ناپیوستگی های تجاری می باشد، عرصه ای را تعیین می کند که جانشین پروری باید در آن رشد نماید. جهت یابی های فعال تری مورد نیاز است که توصیف بهتر آن از طریق مدیریت جانشینی است که بر فرآیندهای منسجم و در حال پیشرفت تأکید دارد. عوامل زیادی هستند که محیط های کاری و نیروی کار آینده را شکل می دهند. از جمله: تکنولوژی در حال تغییر؛ جهانی شدن در حال افزایش؛ تداوم محدود کردن هزینه؛ سرعتدر حال افزایش تغییر بازار؛ افزایش اهمیت سرمایه دانشی؛ یک نرخ افزایشی و حجم زیاد تغییر؛ این عوامل، نقش جدیدی را برای مدیریت تقاضا می کنند (Rothwell, 2005,41). همچنین نیاز به سرعت؛ بازار عرضه مهارت ها ؛ وفاداری کاهش یافته بین کارفرمایان و کارگران؛ اهمیت سرمایه ذهنی مدیریت دانش؛ اهمیت ارزش ها و شایستگی ها؛ نرم افزار بیشتر برای حمایت جانشینی؛ افزایش آگاهی از تشابهات و اختلافات در مسائل جهانی جانشینی؛ افزایش آگاهی ازتشابهات و اختلافات برنامه های جانشینی در حوزه های خاص: دولتی، غیر انتفاعی، کسب و کارهای کوچک و کسب و کار خانوادگی (Rothwell, 2005, 42).

**عامل 1: نیاز به سرعت:**

زمان به عنوان یک منبع کلیدی استراتژیک می باشد. سرعت زمان نتایجی را به همراه دارد:

* یافتن سریع تر راه ها برای انتقال تحقیقات اساسی به تحقیقات بکار گرفته شده مانند خلق محصولات یا خدمات جدید و ضربه زدن به رقبا برای تولید یا خدمات.
* ورود سریع به بازارهای جدید.
* کاهش گام های غیر ضروری یا تکراری در فرآیند تولید از طریق بهبود فرآیند.
* بهبود از طریق شیوه های موجودی به موقع، تطبیق زمان بین نیاز برای مواد خام و استفاده از آنها در تولید و کاهش هزینه های نگهداری موجود.
* کاهش زمان صرف شده برای انباشتن یک سفارش یک تولید از تولید کننده یا مصرف کننده.

به احتمال زیاد، سرعت در آینده مهمتر خواهد شد. این حساسیت به سرعت به فعالیت های منابع انسانی تأثیر می گذارد. از این رو بسیاری از شرکت ها این فعالیت ها را مهم می شمارند:

* موجه بودن پست (نیاز به لزوم ایجاد پست)؛
* کارمندیابی برای پرکردن جای خالی؛
* یافتن استعداد برای مواجهه با نیازهای ضروری یا تلاش های هم زمان؛
* آموزش افراد.

در یک محیط ایستا، ممکن است مجاز کردن یک زمان طولانی بین توجیه و پرکردن یک پست، یا انتخاب یک شخص واجد شرایط مورد قبول باشد. اما زمان های ایستا می گذرند. زمان منبعی است که به آسانی به هدر می رود. (Rothwell,2005,43-4).

**عامل 2: بازار عرضه مهارت ها:**

کارفرمایان در ایالات متحده، مانند دیگر بخش های دنیا، به طور سنتی کارگران را برای پاداش دهی استخدام می کنند. بسیاری از مدیران هنوز بر این باورند که اگر سازمان هایشان به حد کافی پرداخت کنند، آنها می توانند همیشه افرادی را که برای پرکردن پست هایشان نیاز دارند بیابند. اما این فرضیه به دلایل متعددی همیشه معتبر نیست.

اول، مردم امریکا سالخورده می شوند. کارگران کمتری در پائین هرم های سازمانی وارد می شوند زیرا در اینجا کارگران کمتری از سن سطح ورود سنتی وجود دارد. این کارگران جدید اخلاق کاری و ارزش های متفاوتی با نسل قبلی دارند.

دوم، افراد زیاد به سن سنتی بازنشستگی رسیداند. برخی می گویند که منجر به کمبود رهبران مانند مدیران ارشد خواهد شد، به طور سنتی مسن ترین گروه، مزایای طرح های زیاد بازنشستگی را خواهد گرفت. برخی دیگر نیز فرض می کنند افرادی که در سن سنتی در آینده بازنشسته می شوند، پس از طرح های بازنشستگی و دیگر مزایا کمتر ایمن هستند.

سوم، اخیراً اقتصاد ایالات متحده متحمل توسعه وسیعی برای بلندترین دوره تاریخ شده است. گروه های زیادی از این توسعه نفع برده اند. شواهد زیادی است که ثروتمندتر شده و فقرا فقیرتر شده اند. کارگران می توانند موجب انتخابی شدن محل کارشان شوند، که این، بازار فروشنده را برای مهارت ها خلق می کند. (Rothwell,2005,44-5)

**عامل3: وفاداری کاهش یافته بین کارفرمایان و کارگران:**

در این زمان کارکنان معتقدند باید شغلی را کسب کرده و تا زمان بازنشستگی در آن شغل بمانند. کارفرمایان اغلب فرض می کنند، هنگامی که یک پیشنهاد شغل را تمدید می کنند، یک رابطه طولانی مدت را با کارگر برقرار می کنند. حتی عملکردهای ضعیف تحمل میشود، و گاهی اوقات پست های مضر برای حفظ احساس اعتماد و امنیت کارگران با کارفرمایان نگه داشته می شود.

نتیجه کوچک سازی از1990 این است که کارفرمایان قراردادهای خود را با کارگران تغییر دادند. همچنان که شرایط رقبا تندخوتر شد، شرایط سازمان ها غیر ایستاتر شد. دیگر کارفرمایان تعهدات بلندمدتی با کارگران خود نداشتند. لذا کارگران بیشتر علاقمند به دریافت های کوتاه مدت شدند، به ویژه در حقوق، سمت، فرصت های توسعه و مزایا. آنها پاداش های فوری برای عملکردهای خوب می خواستند. کارگران اعتماد طولانی مدت به کارفرمایان خود در پیشرفت های آینده نداشتند (Rothwell, 2005,45-6).

**عامل 4: اهمیت سرمایه فکری و مدیریت دانش:**

 مدیریت دانش، کاربرد مؤثر از سرمایه فکری است. درک این نکته مهم است که همچنان که سرعت تصمیم گیری در محیط های سازمانی و عملیات افزایش می یابد، ارزش سرمایه فکری نیز به دلیل ضرورت آن برای مشتریان در رابطه با کارگرانی که می دانند چگونه باید با سرعت و کارایی خدمت کنند، افزایش می یابد. این تقاضاها مدیریت دانش را در نیروی کار بهبود می بخشد.

هنگامی که زمین، سرمایه و اطلاعات به سرعت از دیگر منابع به دست می آید، نیروی کار سازمان یک دارایی کلیدی محسوب می شود. بدون افرادی که نمی دانند سازمان چگونه به مشتریان خدمت کند، هیچ سازمانی نمی تواند عملیاتش را ادامه دهد.

به کارگیری سرمایه فکری و مدیریت دانش برای جانشین پروری مهم است. جانشین پروری و مدیریت، ابزار مدیریت دانش و وسیله ای برای اطمینان یافتن از این است که سرمایه فکری به درستی به خدمت گرفته شده، نگهداری، ترویج و محافظت می شود. (Rothwell, 2005, 46-7).

**عامل 5: اهمیت ارزش ها و شایستگی ها:** افراد در سازمان ها انتظارات زیادی از رهبران خود دارند. این انتظارات غیر محتمل است که در آینده کاهش یابد. ارزش ها و شایستگی ها به عنوان عامل موفقیت سازمان می باشد. در سازمان های ژاپنی و چینی و در نیز در بسیاری ازتجارت ها، ارزش ها به عنوان یک موضوع کلیدی در اهمیت وضع سازمانی پدیدار شده است. بسیاری از سازمان­های چند ملیتی، برای نشان دادن تفاوت فرهنگی با استقرار ارزش­های پر افتخار مرکزی تحت یک چتر شرکتی تلاش کرده­اند. شایستگیها، هنگامی که تعاریف متفاوتی داریم، به عنوان کلیدی برای تصمیم­گیری مدیریت، فعالیت های منابع انسانی، و برنامه های جانشین پروری پدیدار شد. ارزش ها یک بعد اخلاقی برای مسیر رهبری هستند که در آن کار انجام می شود. شایستگی ها می توانند ویژگی های میان افراد با عملکرد بالا و افراد با عملکرد متوسط یا زیر متوسط را از هم متمایز کنند. استفاده از مدل های شایستگی، ویژگی های میان برنامه های جانشین پروری سنتی و جدید را از هم متمایز می سازد. هنگامی که کار پویاتر شده و از بسته های سنتی برگرفته ازنمودارهای سازمانی مجزا می شود، باید در مسیری برای تشریح این باشیم که چه عملکردی انتظار می رود. مدل هایی شایستگیمزیت ایجاد این انعطاف پذیری را دارند. (Rothwell,2005,47).

**عامل 6: نرم افزار بیشتر برای حمایت جانشینی:**

در اینجا نرم افزارهای زیادی برای حمایت از جانشینی وجود دارد که تحت عناوین مدیریت استعداد، توسعه استعداد یا نرم افزار سرمایه انسانی می باشند. که هم یک نعمت و هم یک مصیبت می باشند. یک نعمت است زیرا هنگامی که به خوبی تنظیم و به کار گرفته شوند، نرم افزار به افراد و گروه ها اجازه می دهد که برای مشارکت، به طور جغرافیایی پراکنده باشند. نرم افزار می تواند تصمیم گیری برای شناسایی شایستگی، روشن ساختن ارزش ها، ارزیابی 360 درجه، برنامه ریزی توسعه فردی، شناسایی منابع توسعه ای برای کمک به ساخت شایستگی، دنبال کردن پیشرفت های فردی و حتی سنجش پیشرفت فردی و حمایت ایجاد شده از طریق سرپرستان ضروری را تسهیل سازد اما یک مصیبت است زیرا برخی افراد اعتقاد دارند، هنگامی که آنها یک راه حل تکنولوژی را می خرند، آنها همچنین راه حل های مشکلات جانشینی خود را نیزمی خرند. آنها فکر می کنند که نرم افزار مدل های آماده شایستگی، ارزیابی 360 درجه، طرح های توسعه فردی و شیوه های توسعه ای را به آنها خواهد داد. تکنولوژی مانند یک لیوان خالی است. شاغلان منابع انسانی و مدیران ارشد نمی توانند از مسئولیت پرکردن لیوان را با شایستگی های خاص فرهنگ شرکت، تهیه زمان واقعی نظارت و مربی گری و... اجتناب کنند. در واقع تکنولوژی می تواند کارها را آسان سازد، اما نمی تواند آنها را رفع کند.

**عامل 7: افزایش عمل گرایی هیأت مدیره:**

 هیأت مدیره شروع به ایفای نقش فعال تری در جانشین پروری کرده است. یک اثر کلیدی این امر افزایش پاسخگویی هیأت مدیره در فعالیت های تجاری می باشد. یافتن جانشینان واجد شرایط برای مدیریت ارشد موضوع مهمی است که هیأت مدیره شرکت باید همواره آن را خاطر نشان سازد. (Rothwell, 2005, 47-8).

**عامل 8: افزایش آگاهی از تشابهات و اختلافات در مسائل جهانی جانشینی:**

سناریوی بسیار متداول این است که مؤسسه مادر شرکت های بزرگ در اروپا، ایالات متحده، یا ژاپن راهبردهای جانشین پروری را برقرار کرده و سپس خودشان را در جهان به چرخش در می آورند. فراموش می کنند که جهان یک مکان بزرگ بوده و اختلاف فرهنگی ملی نقش مؤثری در فعالیت های جانشین پرورشی ایفا می کند. (Rothwell, 2005,48-49)

**عامل9: افزایش آگاهی از تشابهات و اختلافات برنامه های جانشینی در حوزه های خاص:**

**دولتی، غیر انتفاعی، آموزش و پرورش، کسب و کارهای کوچک و کسب و کار خانوادگی:** با وجود شباهت های زیاد در برنامه های مؤثر جانشین پروری میان بخش های تجاری، دولت و غیر انتفاع، تفاوت های مهمی وجود دارد.

**دولت:** دو اختلاف کلیدی در برنامه های جانشین پروری بین بخش تجاری و دولت وجود دارد. اولین اختلاف، این است که برخی نهادهای دولتی دارای سیستم های خدمات اجتماعی هستند که نام گذاری افراد برای پرکردن پست ها بدون جستجوی افراد توسط قانون منع شده است. تمامی پست ها باید اعلان شوند. سپس افراد از طریق مقایسه صلاحیت هایشان برای نیازمندیهای فهرست شده در شرح شغل، مرتب می شوند. این رویکرد بدان معناست که یک نهاد دولتی می تواند متعهد توسعه هر شخصی که خواهان توسعه می باشد، گردد. اما شناسایی جانشینان افراد برای پیشرفت ممکن نیست.

دومین اختلاف به عنوان مشتریان کلیدی برای تلاش نگریسته می شود. در بنگاه تجاری، مدیریت ارشد نقش منفرد مهمی را به عنوان متشری ایفا می کند. اما در نهادهای دولتی، مدیر بنگاه یک شخصی گماشته سیاسی است که یک صاحب منصب منتخب خواهد بود. این بدان معناست که مهمترین مالکان فرآیند جانشین پروری، خادمان اجتماعی دولت خواهند بود که با انتخاب سیاسی، تغییر نمی کنند.

**غیر انتفاعی:** نهادهای غیر انتفاعی ویژگی هایشان را با بنگاه تجاری و دولت سهیم هستند. بدین علت، یک برنامه مؤثر جانشین پروری در یک سازمان غیر انتفاعی به احتمال زیاد یک پیوند از آنچه در بخشهای خصوصی و دولتی اتفاق می افتد، خواهد بود.

**آموزش و پرورش:**  نهادهای آموزش و پرورش انواع بسیار زیادی دارند. یک نوع برنامه جانشین پروری برای انواع آنها مناسب نمی باشد. برخی ازنهادهای آموزشی بلند پایه متعهد به برنامه های توسعه رهبری برای پرورش استعداد می باشند و به این دلایل است که اساتید دانشکده ها و مدیران دانشگاه ها در سن بازنشستگی و یا نزدیک به سن بازنشستگی هستند.

**کسب و کارهای کوچک و کسب و کار خانوادگی:** جانشین پروری در کسب و کارهای کوچک و کسب و کار خانوادگی موضوعات خاصی می­باشد. قابل ذکر است که همه کسب و کارهای خانوادگی، کسب و کار کوچک نیستند و همه کسب و کارهای کوچک، کسب و کارهای خانوادگی نیستند. برخی شرکت­های بزرگ مشهور مانند «فورد» در اصل کسب و کار خانوادگی بوده­اند. در اروپا یا آسیا، بسیاری از شرکت­های بزرگ در آغاز ضرورتاً خانوادگی بوده­اند. (Rothwell, 2005, 50-20)

**2-2-8-** **مدل فرآیند جانشین پروری:**

مدل زیر، مدل فرآیند جانشین پروری است که فرآیند جانشینی را به 3 بعد تقسیم می کند: عوامل سازمانی مؤثر بر فرآیند جانشینی، فعالیت ها (خود فرآیند جانشینی)، و پیامدهای مرتبط با هر یک (Garman,2004,6).

**3.پیامدهای سازمانی**

**ادراکات درونی**

ثبات

بی طرفانه بودند

**ادراکات عمومی**

ثبات

**عملکرد سازمانی**

بقا

ارزش

سود آوری

1. **عوامل سازمانی**

سوابق تاریخی

افق زمانی برنامه ریزی

ادراکات بازار نیروی کار داخلی

گشودگی

جو سیاسی

**2. فعالیت های جانشین پروری**

شناسایی جانشین

تقبل نقش از سوی

جانشین

**آماده سازی جانشین**

* اجتماعی کردن
* توسعه

**فرآیند شناسایی**

* تصمیم گیرندگان
* توسعه

**تصمیم شناسایی یک**

**جانشین**

**فرآیند جانشینی**

* **مدت**
* **رسیمت**

**نمودار 2-5: فرآیند جانشین پروری (Garman, 2004,6)**

جهت درک بهتر مدل می توان بیان نمود که محیط سازمان به طور قابل توجهی بر فرآیند جانشین پروری مؤثر است. قوی ترین تأثیر بر جانشین پروری سوابق تاریخی می باشد: به احتمال زیادی جانشین پروری، شکل رویکردهای قبلی را به خود می گیرد. فرض کنید که جانشین پروری روی دهد، خواص فرآیند، توسط دیگر عوامل محیطی ذکر شده در نمودار بالا تأثیر خواهد گرفت. «افق زمانی برنامه ریزی» اشاره دارد به حدی که اهداف بلند مدت بر چالش های فوری تسلط می یابند: افق های بلند مدت مجوز تمرکزی بزرگتر بر انتقال موقعیت و متعاقباً جانشین پروری را می دهند. ادراکات بازار نیروی کار داخلی مؤثر خواهد بود، خواه منابع داخلی برای محرومیت از جستجوی خارجی بررسی شود و خواه جستجوی خارجی انجام شود. جو سیاسی وزن نسبی معین برای وجود روابط متقابل شایستگی عینی را تعیین می کند. در نهایت، «گشودگی» در جو سازمانیبر حدی که فرآیندهای جانشین پروری درون سازمان مراوده می شود، مؤثر است.

اگر چه فعالیت های جانشینی پروری از یک سازمان به سازمان دیگر متفاوت است، یک ساختار متداول برای همه قابل شناسایی می­باشد. فرآیند نشان داده شده در نمودار بالا، جانشین پروری را به عنوان یک چرخه شرح می­دهد، حرکت ازشناسایی جانشین تا تقبل نقش و برعکس. فرآیند شناسایی به نوبه خود ازحالت غیررسمی تا ساختار یافته متفاوت است. نامزدها ممکن است از داخل سازمان یا خارج از سازمان شناسایی شوند. هنگامی که جانشین شناسایی شد، مرحله آماده سازی آغاز می شود.

اهداف نهایی جانشین پروری معمولاً شامل عملکرد بهبود یافته سازمانی می باشد. مطالعات پیامدهای جانشین پروری، سودمندی فعالیت جانشینی را از طریق مطالعه، به عنوان مثال، ادراکات ثبات و عملکرد مالی از ارزیابی می کند. اگر چه مطالعات ارزیابی سازمان چند گانه در مورد جانشین پروری تا حدودی نامتداول مانده است، این مطالعات ارزیابی، تعدادی از یافته های مهم، به ویژه در رابطه با ایجاب جانشینان داخلی در مقابل جانشینان خارجی را حاصل کرده است. جانشینان خارجی اغلب، با عملکرد با انتظار سطح پایین متصدی و یا تفاوت های بنیادی بین رهبری اجرایی و هیأت مدیره تفسیر شده اند. (Garman, 2004, 6-7).

**2-3-9- مزایای جانشین پروری**

برنامه جانشین پروری به شرکت ها در زمینه های زیر کمک می کند:

* قادر ساختن سازمان در تعیین استعدادمورد نیاز از طریق برقراری مدل های شایستگی یا تشریحات شغل؛
* به رهبران اجازه شناسایی و بهره برداری افراد کلیدی که برای پر کردن پست کاری اساسی در دسترس هستند را می دهد؛
* تهیه مسیرهایی برای جانشین پروری حال و آینده و مذاکرات در مورد چگونگی توسعه استعداد؛
* تعریف معابر مسیر شغلی برای کارمندان در جهت افزایش وسعت و عمق دانش سازمانی آنها؛
* مهیا ساختن بازگشت بیشتر سرمایه از طریق کارمندان؛
* منجر شدن به ارتقاء مناسب افراد در جهت رویارویی با اهداف سازمانی

2007,337) (Kimberly et al,

* هماهنگی حفظ شده و پرورش یافته با کارکنان؛
* هماهنگی خانوادگی حفظ شده و پرورش یافته؛
* ثبات مالی حفظ شه برای تجارت؛
* ارزش افزوده تجارت و سرمایه گذاری مالک؛
* بهبود دائمی مالی منطقه؛
* آماده ساختن جانشینان برای آینده؛
* به حداقل رساندن بدهی مالیاتی آینده مالک و شخصی جانشین؛
* حمایت از ایجاد یک رابطه با سهامداران و یک خانواده در آینده (7-16 , 2005 (Hachey.
* سازمان نیازهایش را ارزیابی می کند؛
* منجر به یک ارزیابی رسمی می شود.
* رهبران افراد کلیدی را شناسایی می کنند؛
* وظایف کاری مهم
* تهیه یک موجودی جامع؛
* تسهیل توسعه کارکنان.
* تعیین مسیرهای شغلی؛
* کارکنان بدانند برای کجا مناسب هستند.
* بازگشت بیشتر سرمایه گذاری از سو کارکنان؛
* فرسایش کاهش یافته.
* بازآموزی کمتر.
* سوق دادن به ارتقاء مناسب؛
* تطبیق نیازهای سازمانی با استعداد لازم.

ابزار برای رصد و پاداش (12-11 , 2006 (Weimer.

* شناسایی نامردهای بالقوه در سازمان به پر کردن نیازهای ضروری و بلندمدت رهبری کمک می کند.
* اطمینان دادن به تداوم رهبری.
* توسعه رهبران موسسه در یک روش مثبت.
* تهیه اطلاعات بهتر برا شناختنامزدهای داخلی از نامزدهای خارجی.
* کمک به همر تزاری نیروی انسانی با دستورات استراتژیک موسسه.
* کمک به تعیین فرصت های حرفه ای توسعه ببای کارکنان.

علاوه بر مطمئن ساختن از تداوم در نقش های کلیدی، جانشین پروری مدیران اجرایی ارشد مشتاق را برانگیخته و توسعه می دهد. همچنین برانگیزاننده می باشند برای دانستن این که آنها برای داشتن پتانسیل مدیر ارشد ارجایی ملاحظه می شوند رئیس از طریق پروروش سهم بیشتر مالکیت، سود می برد زیرا بیشتر رهبران مستعد آینده، اکثرا در جنبه های مهم کار رئیس درگیر هستند. عموما مدیران اجرایی جنبه های مورد علاقه خودرا برای خودشان نگه می دارند و وظایف دیگر را تفویض می کنند.

اکثر سازمان ها تجربه اثرات نیروی کارسالخورده را داشته اند که آنها را در مخاطره از دست دادن کارکنان باتجربه خود برای بازنشستگی قرار داده اند در همان زمان، نگرانیهایی در مورد وحشت از بالا رفتن شرط (قمار) به دلیل برنامه ریزی محتاطانه برای اطمیان یافتن از اینکه رهبران، و دیگر کارکنان کلیدی، پشتیابن در "موردی" که نیاز دارند داشته باشند، وجود داشت. در نهایت، سال های کوچک سازی ودیگر مقیاس های کاهش هزینه، قوت جایگاه داخلی بسیاری از سازمان ها راکاهش داد که جایگزینی های داخلی را مشکل تر ساخت. از زمانی که بیشتر مدیران نخواستند مدت زمان زیادی را برای پرکردن پست های مهم منتظر بمانند، و سازمان ها کوچک شدند استعدادداخلی در دسترس نیست، اکثر رهبران سازمانی گام های جدیدی را برای "رشد استعداد خودشان" به ویژه برای پست هایی داخلی که به سختی پر می شوند و نیازمند دانش وسیع و منحصر به فردی می باشد، بر می دارند. (1 و 2008 (McCriommon,.

اگر یک سازمان برنامه جانشین پروری موثری را به کار گیرد، رهبران سازمانی باید انتظار داتشه باشند که:

* ممکن است زمان و هزینه کمتری برای مخازن استعداد برای پر کردن جاهای خالی صرف شود، زیرا استعداد پیش از این شناسایی و مهیا شده است.
* تلاش های توسعه افراد با اهداف استراتژیک سازمان همتراز شده است بنابراین افاردمناسب در زمان مناسب و در جای مناسب برای مواجهه بااهداف مناسب در دسترس هستند.
* سازمان برای رویارویی با خسارات ناگهانی و فاجعه آمیز افراد کلیدی آماده شده است.

(335 و 2005 (Rothwell,.

**2-3-10- موانع برنامه ریزی جانشین پروری**

مدیران و سرپرستان ممکن است با موانعی روبرو شوند که به و سیله مدیران اجرایی ایجاد شده است که این موانع از اجرای برنامه ریزی جانشین پروری ممانعت می کند. 7 مشکل مهم وجود دارد که برنامه های طرح برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری را تحت تأثیر قرار می دهد.

**فقدان پشتیبانی**[[3]](#footnote-3):

یکی ازمهمترین موانعی که مدیران HR درایجاد برنامه ریزی جانشین پروری با آن روبرو می شوند، فقدان پشتیبانی از مدیران اجرایی بالای شرکت است. اگر مدیران بالا تمایل نداشته باشند که از رویکرد سیستماتیک طرح برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری پشتیبانی کنند در این صورت آنها نمی توانند موفق باشند. بهترین استراتژی آن است که بر قهرمانان ایده آل و معتبر پیروز گردید.

**سیاست شرکت**[[4]](#footnote-4)**:**

مشکل دوم برنامه ریزی جانشین پروری می تواند به وسیله سیاست شرکت تحت تأثیر قرار گرفته براشد. به جای ارتقای کارکنان،مدیران بالا ممکن است از نرده بان شرکت برای ارتقای دوستان و همکاران خود استفاده کند و این در حالی است که دشمنان را بدون در نظر گرفتن استعداد و شرایط آنها مجازات می کند. سیاست شرکت می تواند عملکرد واستعداد را که به عنوان معیارهای پیشرفت هستند، از بین ببرند.

**رفتارهای سریع- ثابت**[[5]](#footnote-5)**:**

سومین مشکل رویکرد سنتی به برنامه ریزی جانشین پروری آن است که می تواند باعث تشویق رفتارهای سریع- ثابت گردد. اثر بخشی قربانی شتاب و عجله می شود. رهبران نمی تواند به طور سریع و آسان پرورش یابند. رهبران ممتاز می توانند در طول زمان پرورش یابند.

**وضوح کم**[[6]](#footnote-6):

مدیران اجرایی سطح بالا همیشه نمی توانند مزایای مستقیم و سریع طرح های برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری را ببینند. مدیران منا بع انسانی قصد برقراری و اجرای برنامه های مختلف جانشین پروری را دارند اما به علت اینکه مدیران عالی هیچگونه منافع زودهنگامی را از فعالیت های آنها نمی بینند به سرعت آنها را جایگزین می کنند. برای حل این مشکل باید جانشین پروری بر روی مسائل با وضوح بالا ایجاد شود. به علاوه آنها باید از پشتیبانی فعال کارکنان در همه سطوح برخوردار شوند. بدون نشان دادن حمایت و مشارکت فعال بطور مستقیم، مدیران عالی سازمانی سهمی دربرنامه های جانشین پروری بر عهده نخواهند گرفت.

 **سرعت سریع تغییر سازمانی:**

برنامه ریزی جا به جایی سنتی در محیط ها و سازمان های ثابت به خوبی فعالیت می کند. پیش بینی برنامه ریزی جانشین پروری در زمان تغییر امکان پذیر نیست. برای حل این مشکل، تصمیم گیرندگان لازم است تا فراتر از راه حل های تکنولوژیکی ساده را نگاه کنند. به کارگیری نرم افزار برنامه ریزی جانشین پروری برای کامپیوتر شخصی به گونه ای طراحی شده است تا توانایی سازمان را به گونه ای افزایش دهد تا سرعت نیازهای کارکنان وتغییرات حفظ شود.

**تشریفات زائد اداری**[[7]](#footnote-7)**:**

 در بیشتر سازمانها،مدیران بالا تحمل کمی برای تشریفات اداری زائد دارند. به تکنولوژی به عنوان راه ترکیبی برای اطلاعات بیش از حد نگریسته می شود. یکی از مشکلات رویکرد سنتی به برنامه ریزی جانشین پروری آن است که ممکن است به تشریفات ادرای قابل ملاحظه ای نیاز باشد برای این که:

* شرایط کاری فعلی یا شایستگی ها را ارزیابی کند.
* عملکرد فعلی متداول را ارزیابی کند.
* شرایط کارآینده یا شایستگی ها را ارزیابی کند.
* نمودار جا به جایی را آماده کند.
* مسیر شغلی آینده و نقشه مسیر شعلی را شناسایی کند.
* موقعیت های اصلی را که نیاز به جا به جایی دارد، شناسایی کند.
* برنامه توسعه فردی[[8]](#footnote-8)(IDS) را ایجاد کند تا به افراد کمک کند تا شکاف بین شرایط کار فعلی/ عملکرد و شرایط کار آینده/ استعداد را محدود کند.
* از IDPs پیروی کند.

بهترین رویکرد آن است که میزان تشریفات اداری (کاغذبازی) را کاهش داد که کار بسیار مشکلی است. سرپرستان می توانندتوجه خود را بر روی شناسایی استعداد ها برای اجرای استراتژی کسب و کار، شناسایی موقعیت های مهم، افراد با استعداد و تنظیم و پیروی از برنامه ریزی توسعه تمرکز کنند.

**برگزاری جلسات زیاد**:

 رویکرد سنتی به برنامه ریزی جانشین پروری می تواند به علت تشریفات زائد اداری وسیع،مقاومت ایجاد کند به خاطر اینکه مستلزم برگزراری جلسات وقت گیر و زیاد می باشد. برای انجام SP&M ،کارکنان مدیریت ممکن است نیاز داشته باشند در جلسات زیر مشارکت داشته باشند:

* **جلسات آغازین**[[9]](#footnote-9): اجگر رویه طرح برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری سالانه برگزار شود، کارکنان مدیریت ممکن است لازم باشد در جلسات آغازین حضور یابند.
* **جلسات سازمانی، بخش مالی**: این جلسات ممکن است بر طرح برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری در هر طبقه شغلی،در هر سطح سازمانی و مالی تمرکز کند.
* **جلسات شرایط کاری**: برنامه ریزی جانشین پروری برشناسایی شرایط کاری، شایستگی ها و عوامل موفقیت یا معیارهای عینی پایه گذاری شده است و کارکنان مدیریت معمولاً در جلسات شرکت خواهند کرد تا این معیارها را شناسایی کنند.
* **جلسات مسیر شغلی**: اگر سازمان تلاش کند که روابط قابل پیش بینی،مطلوب و گذشته بین شغل ها را شناسایی کند، ممکن است از کارکنان خواسته شود تا در این جلسات و آموزش ها شرکت کنند.
* **جلسات برنامه ریزی مسیر شغلی**: اگر سازمان تلاش کند تا اهداف مسیر شغلی افراد و علائق آنها را کشف کند، به عنوان ابزاری برای انجام بررسی واقعیت جانشینان در نظر گرفته می شود.
* **جلسات ارزیابی عملکرد کارکنان**[[10]](#footnote-10): در بیشتر سازمانها، کارکنان مدیریت عملکرد زیردستان خود را به عنوان بخشی از برنامه طرح برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری ارزیابی می کنند.
* **جلسات توسعه**: برنامه ریزی برای توسعه افراد به عنوان ابزاری است که شکاف بین آنچه که افراد می دانند و لزوماً آن را انجام می دهند و آنچه آنهاباید بدانند و برای پیشرفت باید واجد این شرایط باشند را محدود می کند.
* **جلسات ارزیابی استعداد**: ارزیابی استعداد افراد،نوعی آینده نگری است و ممکن است لازم باشد جلساتی متفاوت از جلسات ارزیابی عملکرد تشکیل شود.
* **جلسات آموزش،تحصیلی، رشدی وتوسعه ای**: این جلسات بر آموزش،تحصیل،توسعه تمرکز دارد و ممکن است جلسات قابل ملاحظه ای را به خود اختصاص دهد. حضور در جلسات می تواند تعهد زمانی قابل ملاحظه ای از کارکنان را در همه سطوح سازمانی نیاز داشته باشد.(Rothwell, 2005:69-76) .

**2-4-بخش سوم: پیشینه تحقیق**

**2-4-1-تحقیقات انجام شده در داخل کشور**

افخمي روحاني و همکاران (1391)، در پژوهشی به بررسی « اثر رهبري همنوا بر تعهد سازماني از طريق نقش واسط اعتماد و تشريك دانش» پرداختند. نتابج تحليل داده ها نشان داد شيوه رهبري همنوا اثر مثبت و قوي بر اعتماد به مديران ارشد و اشتراك دانش سازماني دارد و از طريق اين متغيرها تعهد سازماني را پيش بيني مي كند.

قلي پور و همکاران (1390)، در پژوهشی به بررسی « کاربست مدل ميدان نيرو در برنامه ريزي براي جانشين پروري» پرداختند. نتایج این پژوهش، تاکيد بر عوامل جديدي است که به لحاظ فرهنگ سازماني و رايج در سازمان هاي ايراني، به ويژه از طريق بي صداقتي در ارايه اطلاعات، بي اعتمادي به يک ديگر و حسادت نسبت به همکاران در کنار عوامل جهان شمولي چون: عدم حمايت مديران عالي، محاسبه هزينه و منفعت و فقدان انگيزه عمومي در ميان کارکنان، در برابر توسعه برنامه جانشين پروري مانع به وجود مي آورند؛ هر چند نيروهاي تسهيل گر قابل ملاحظه اي نيز در روند بهبود سطح دانش مديران و توسعه کارکنان ملاحظه مي شوند که فرصت ارزنده اي را براي جانشين پروري به وجود مي آورند.

عباسي هرفته (1389) در پایان نامه خود " طراحي مدل سيستم جانشين پروري براي گروه مپنا " را مورد بررسی قرار داده است؛ در این تحقیق اینگونه آمده که جانشين پروري مفهوم گسترده اي است كه حوزه هاي فراواني را در بر مي گيرد. ما در اين تحقيق به دنبال طراحي مدل سيستم جانشين پروري براي گروه مپنا هستيم. در زمينه جانشين پروري مدل هاي گوناگوني ارائه شده اما همان گونه كه در ادبيات تحقيق آمده مدل سيستم جانشين پروري در هر سازمان مختص همان سازمان است و براي اين كار ابتدا متغيرهاي اصلي اثرگذار در مدل سيستم جانشين پروري از طريق ادبيات تحقيق مشخص مي-گردد سپس با مصاحبه بومي سازي مي شوند و بعد از آن از طريق تحليل عاملي اكتشافي عوامل اصلي مشخص مي گردند و از طريق تحليل عاملي تأييدي رابطه اين عوامل با جانشين پروري آزمون مي گردد و الويت اين عوامل مشخص مي گردد و از طريق آزمون مقايسه زوجي وضعيت موجود و مطلوب جهت اجراي موفقيت آميز برنامه جانشين پروري مقايسه مي گردد. روش تحقيق استفاده شده در اين پژوهش از نوع توصيفي پيمايشي مي باشد. در بررسي مطالعات توصيفي از مطالعات كتابخانه اي و در بررسي مطالعات ميداني از ابزار مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است.

طباطبایی مقدم (1389) در پایان نامه خود به بررسی " کژ کارکردهای جانشین پروری در سطح مدیریت ارشد " پرداخته است؛ در این تحقیق اینگونه آمده که مدير موفق و آينده نگر بايد استعدادهاي انساني سازمان خود را براي تصدي مشاغل و مناصب كليدي آن در آينده شناسائي كرده و از طريق برنامه ريزي هاي متنوع آموزشي و پرورشي براي تصدي اين مشاغل آماده نمايند. از آنجا كه سازمان ها در آينده با چالش هاي رقابتي فزاينده اي مواجه خواهند بود و براي مديريت اين چالش ها،‌ نياز به مديراني شايسته تر و اثر بخش تر از مديران فعلي خواهد داشت، لذا مديريت استعدادها يا مديريت جانشين پروري هر روز از اهميت بيشتري در سازمان هاي آينده نگر برخوردار مي باشد. در اين مقاله تلاش شده است با استفاده از روش گراندد تئوري (نظريه مبنايي) ضمن بررسي كژكاركردهاي جانشين پروري، پيشنهاداتي براي شناسايي و رفع آن ها ارائه گردد. در اينجا، مصاحبه هاي عميق با 11 نفر از مديران و سرپرستان شركت بورس اوراق بهادار تهران به عنوان روش اصلي گردآوري داده ها مورد استفاده قرار گرفت. سه طبقه كلي عوامل مربوط به كژكردهاي جانشين پروري قبل از طراحي برنامه، حين طراحي برنامه و حين اجراي برنامه شناسايي شد. اين طبقات شامل مقولات: عدم حمايت مديران فعلي، واقع بينانه نبودن تصميمات در مورد جانشين پروري، عدم تحقق انتظارات، پيامدهاي رواني ناشي از انتخاب، افزايش ترك خدمت نامزدهاي انتخاب شده و ديوان سالاري در سازمان مي باشند.

سلطانی و عندلیب زاده (1389)، در پژوهشی به " تدوين الگوي جانشين پروري در شركت فولاد مباركه اصفهان " پرداخته است، در این مقاله آمده که سازمان هاي امروزي بايد براي مديريت استعدادهاي فعلي و آتي خود، اقدامات موثري را در تمام سطوح طرح نمايند و براي حصول از اين كه افراد مناسب براي مشاغل مناسب، در مكان ها و زمان هاي مناسب به منظور تامين نيازهاي سازماني در دسترس باشند، برنامه هاي جانشين پروري را اجرا كنند. در نظام جانشين پروري افراد مناسب براي پر كردن سمت هاي كليدي پرورش يافته و آماده مي شوند.بر اين اساس و با توجه به اهميت موضوع، تحقيق حاضر با هدف تدوين الگوي جانشين پروري و طراحي ابزارهاي اجراي نظام جانشين پروري در شركت فولاد مباركه انجام شده است. روش تحقيق مورد استفاده توصيفي – پيمايشي است و جامعه آماري آن مديران ارشد شركت فولاد مباركه به تعداد 77 نفر مي باشد. با توجه به حجم جامعه آماري، تعداد نمونه آماري با استفاده از جدول مورگان، براي جامعه مورد پژوهش 65 نفر محاسبه گرديد كه تعداد 57 پرسشنامه برگشت داده شد. پس از مطالعه الگوهاي موجود در زمينه جانشين پروري و به منظور بومي سازي معيارهاي شناسايي سمت هاي كليدي كه يكي از گام هاي پياده سازي نظام جانشين پروري است از پرسشنامه محقق ساخته شامل 15 معيار با طيف ليكرت پنج گزينه اي استفاده شده است كه قابليت اعتماد آن بر اساس ضريب آلفاي كرونباخ برابر 0.783 محاسبه شد. بر اساس نتايج حاصل و اهميت هر معيار، كليه سمت ها در واحدها و قسمت هاي ناحيه نورد سرد2، مجتمع فولاد مباركه مورد ارزيابي قرار گرفته و سمت هاي كليدي تعيين شدند. همچنين الگويي نيز جهت تشكيل خزانه استعدادها بر اساس رده هاي شغلي و گروه بندي سمت هاي كليدي ارائه شده است.

عبدی و دیانتی (1387) در تحقیقی " مراكز ارزيابي؛ روش نوين جانشين پروري " را مورد بررسی قرار دادند، در خلاصه این مقاله آمده که نتايج تحقيقات نشان از كمبود نيروهاي مديريتي و افزايش نياز سازمانها به مديران به مراتب توانمندتر، مستعد تر ، ماهرتر و شايسته تر از مديران امروزي ، در سالهاي آينده دارد و حقيقت اين است كه شناسايي بهره گيري از مديران شايسته ، يكي از اساسي ترين چالشهاي پيش روي سازمانها براي عبور از شرايط دشوار فردا است. به همين منظور، بسياري از سازمانهاي آينده نگر ، به دنبال طراحي برنامه هاي جدي و منظم جانشين پروري براي برآورد و تامين نيازمنديهاي آينده خوددر اين زمينه هستند. بديهي است اجراي اين برنامه ها مستلزم استفاده از فنون ارزيابي قابل اعتمادي است كه بتوانند به ارزيابي درست قابليتهاي مورد نظر بپردازند. براي اين منظور مراكز ارزيابي از جمله فرايندهايي است كه از اعتبار و مقبوليت بالايي برخوردار شده است . مراكز ارزيابي اشاره به ارزيابي گروهي از شركت كنندگان (داوطلبان ) توسط تيم ارزيابي با استفاده از تمرينها و آزمونهاي متنوع دارد كه به طور عمده به منظور انتخاب افراد واجد شرايط براي تصدي مناصب مديريتي استفاده مي شود . در اين فرايند مي توان از تجربه هاي مديران توانمند حاضر در زمينه هايي، مانند طراحي و تدوين قابليتها ، شناسايي استعدادهاي درون و برون سازماني و انجام ارزيابي ها و... بهره جست و از اين راه موفقيت سازمان را براي عبور از دشوار يهاي پيش رو بيمه كرد. دراين نوشتار تلاش مي شود پس از معرفي مراكز ارزيابي به بحث و بررسي پيرامون روشهاي بهره گيري از تجربه هاي مديران در قالب مراكز ارزيابي، پرداخته شود .

ابراهیم پور (1387) در پایان نامه خود به " امکان­سنجی اجرای نظام­مند مدیریت جانشین پروری در شهرداری مشهد " پرداخت؛ در این تحقیق از مدل جانشین پروری ویلیام جی.راث ول از دانشگاه پنسیلوانیای آمریکا به عنوان مهم­ترین پایه تئوریک استفاده شده است. ابعاد تحقیق شامل تعهد مدیران و سیاست­های منابع انسانی بوده است. نتایج تحقیق نشان داد که تعهد لازم برای اجرای طرح مدیریت جانشین پروری وجود دارد و هم­چنین سیاست­های منابع انسانی با طرح مدیریت جانشین پروری در یک راستا می­باشد.

2-4-2-**تحقیقات انجام شده در خارج کشور**

اسکویرژ همکاران (2010) در تحقیقی تاثیر رهبری همنوا بر عدالت سازمانی، کیفیت محیط های کاری پرستاران و نتایج حاصل شده در بیماران و پرستاران در تحقیقی بر روی پرستاران مراقبت های حاد مورد مقایسه قرار گرفت. اسکوریژ و همکاران (2010) از یک معیار جدید سنجش رهبری همنوا (استرابروکس و همکاران، 2009، استرابروکس و همکاران، 2011) براساس مطالعات گلمن و همکاران (2002) و مدل بویاتیژ و مک کی (2005) بهره گرفتند. اسکویرژ و همکاران او (2010) دریافتند که رهبری همنوا دارای رابطه ی معنادار با روابط با کیفیت رهبر و پرستار، بهبود جو سلامت در محیط های حمایتی از متخصصان، و همچنین کاهش درماندگی عاطفی و ترک شغل در میان پرستاران بوده است.

اخیرا در تحقیق دیگری، استرابروکس و همکاران (2011) دریافتندکه رهبری همنوا تا حد معناداری مقدار تنوع و گوناگونی در زمینه ی درماندگی عاطفی، رضایتمندی شغلی و حمایت و پشتیبانی از ایده های نوآورانه را توضیح داده و حمایت ها و پشتیبانی های تجربی بیشتری برای ارتباط این مبحث رهبری در محیطهای پرستاری را فراهم می آورد.

واگنر (2010)، در پژوهش خود به طور خاص رابطه رهبري همنوا بر تعهد سازماني و رضايت شغلي را بررسي كرده است، و نقش آن را در مراقبت از سلامت محيط كار مؤثر مي داند.

مکی و ماسیمیلان[[11]](#footnote-11) (2006) در پژوهشي ديگر، رهبري همنوا با توجه به پيشرفت افراد بيشتر در ارتباط با عملكرد سازمان شناخته شده است.

1. .Multigenerational [↑](#footnote-ref-1)
2. .Rothwell [↑](#footnote-ref-2)
3. -Lack of Support [↑](#footnote-ref-3)
4. - Corporate Politics [↑](#footnote-ref-4)
5. - Quick- Fix Attitudes [↑](#footnote-ref-5)
6. - Low Visibility [↑](#footnote-ref-6)
7. - Too Much Paperwork [↑](#footnote-ref-7)
8. - Individual development plans [↑](#footnote-ref-8)
9. - - Kickoff Meetings [↑](#footnote-ref-9)
10. - Employee Performance Appraisal Meetings [↑](#footnote-ref-10)
11. .McKee & Massimilian, [↑](#footnote-ref-11)