بررسی تاثیر مهارت های مدیریتی بر اجرای برنامه جانشین پروری با نقش تعدیل گری تجربه کاری کارکنان در شعب سازمان تامین اجتماعی شهر تبریز

مریم پوریافر [1]، اکبر ولیزاده اوغانی [2]

گروه مدیریت ، واحد تبریز ، موسسه آموزش عالی علم و فناوری شمس ، تبریز ، ایران

گروه مدیریت، دانشگاه آموزش عالی شمس، تبریز، ایران

گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سراب، سراب، ایران

نام نویسنده مسئول:

مریم پوریافر

چکیده

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری از مهم‌ترین چالش‌هایی است که سازمان‌ها با آن روبرو هستند. فرآیند جانشین‌پروری یک طرح اجرایی مشخص و روشمندی است که به‌منظور تضمین تداوم رهبری سازمان در همه مشاغل کلیدی، از طریق توسعه فعالیت‌هایی که کارکنان مستعد را از درون سازمان تأمین می‌کند؛ انجام می‌پذیرد که توسعه این فعالیت‌ها منوط به مطلوب بودن مهارت‌های مدیریتی مدیران است. این پژوهش با هدف بررسی تأثیر مهارت‌های مدیریتی بر اجرای برنامه جانشین‌پروری با درنظرگرفتن نقش تعدیل‌گری تجربه‌کاری با استفاده از چارچوب نظری بهزاد ابوالعلایی و عباس غفاری در ۹ بعد تدوین‌شد. بدین منظور دو فرضیه اصلی و هجده فرضیه فرعی تدوین و اطلاعات موردنیاز جهت تحلیل فرضیه‌ها از طریق پرسشنامه محقق ساخته جمع‌آوری گردید. تعداد نمونه با استفاده از جدول مورگان، ۱۹۶ نفر انتخاب گردید. به منظور بررسی روایی، از تحلیل عاملی تأییـدی و برای بررسی فرضیه‌های تحقیق، روابط بین متغیرها و تعمیم نتایج به‌دست‌آمده از نمونه به جامعه آماری تحقیق، از مدل‌یابی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده گردیده که ابتدا مدل اندازه‌گیری (برای بررسی وزن‌ها و بارهای عاملی متغیرهای مکنون) و سپس مدل ساختاری (برای بررسی ضرایب مسیر بین متغیرهای مکنون) تحلیل و تفسیر شده است. بر اساس نتایج بدست آمده از بررسی فرضیه ها، نتیجه گرفته شد که تمامی مهارت‌های نه‌گانه، رابطه مستقیم و معنی‌داری با متغیر وابسته داشته که از بین‌آنها، مهارت‌های : نگاه مثبت و خوش‌بینانه به منابع انسانی و شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی، دارای بیشترین تاثیر می باشند. همچنین مشخص گردید که تجربه‌کاری در رابطه فوق دارای نقش تعدیل‌گری مثبت و افزایشی می‌باشد

واژگان کلیدی: مهارت‌های مدیریتی ،جانشین پروری ، تجربه کاری، PLS

۱. مقدمه

دنیای فراروی سازمان‌ها، دنیای پرچالش و صعب‌العبوری است. روند فزاینده رقابت و ضرورت دستیابی سازمان‌ها به سطوح بالاتری از کیفیت و بهره‌وری، ایجاب می‌کند که مدیران آینده سازمان‌ها به‌مراتب مستعدتر و شایسته‌تر از مدیران کنونی باشند. دنیای سازمانی آینده همچنین به تعداد بیشتری از مدیران و رهبران نیازمند است. اینجاست که جانشین‌پروری و تربیت مدیر به‌عنوان یک مهارت مدیریتی مفهوم و مصداق پیدا می‌کند. برخی صاحب‌نظران، موضوع جانشین‌پروری را دومین چالش اساسی پیش‌روی سازمان‌های امروزی قلمداد می‌کنند و بر این باورند که اگر سازمان‌ها، برنامه‌های مدون استراتژیک برای جانشین‌پروری به‌ویژه در مشاغل کلیدی مثل مدیران ارشد و نقش‌هایی نظیر رهبری نداشته باشند، با مشکلات بسیاری روبرو خواهند بود. به همین منظور سازمان‌های آینده‌نگر باید به طراحی برنامه‌های جدی و منظم جانشین‌پروری به‌عنوان یک مهارت مهم مدیریتی توجه خاصی داشته باشند. ازجمله مسائلی که اهمیت برنامه جانشین‌پروری را مشخص می‌کند، می‌توان به خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمان به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقاء شغلی یا حتی فوت که امری اجتناب‌ناپذیر است اشاره کرد. پژوهش‌های متعدد تجربی حاکی از آن است که علی‌رغم ضرورت ورود افکار و اندیشه‌های جدید مدیریتی به سازمان‌ها (از طریق جذب و به‌کارگیری مدیرانی از بیرون سازمان)، سازمان‌های موفق به میزان قابل‌توجهی به درون‌زایی تأکیددارند و تلاش می‌کنند تا با شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریتی درون‌سازمانی، از تأمین نیازهای آتی خود به مدیران شایسته و اثربخش اطمینان حاصل نمایند.

می‌توان گفت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اقدامات یا طراحی روشمند است که به افراد جانشین اجازه می‌دهد در زمان و مکان مناسب به‌جای فرد موردنظر قرار بگیرند (ربه کالون ولف، ۲۰۱۰، ۱۷). استفاده از این تعریف بسیار ساده ممکن است موجب شود موقعیت‌های شغلی عالی را کسانی اشغال کنند که آمادگی کافی برای عهده‌دار شدن آن را ندارند، یا به قبول مسئولیت آن علاقه‌مند نیستند. شرکت‌ها و سازمان‌ها از برنامه جانشین‌پروری خود انتظار بیشتری دارند و علاقه‌مندند به‌واسطه آن نیازهای بیشتری را برآورده کنند. آن‌ها نیاز دارند: عملکردشان حفظ شود، سمت‌های شغلی رهبری مهم سازمان شناسایی شوند، شرایط مناسبی برای پیشرفت کارکنان فراهم کنند، رهبران شایسته‌ای را در زمان لازم برای تصدی مشاغل مناسب در اختیار داشته باشند.

بنابراین معنای واقعی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری عبارت است از: «یک طرح اجرایی مشخص و روشمند به‌منظور تضمین تداوم رهبری سازمان در همه مشاغل کلیدی آن، از طریق توسعه فعالیت‌هایی که کارکنان مستعد را از درون سازمان تأمین می‌کند ». به‌عبارت‌دیگر جانشین‌پروری فرآیندی است که طی آن کارمندان مناسب برای تصدی پست‌های مدیریتی رده‌بالا و کلیدی یک سازمان، از میان افراد واجد شرایط و بااستعداد انتخاب می‌شوند (راث ول، ۱۹۵۱، ۱۰).

۲. بیان مسئله

در جهان پررقابت کنونی، سازمان‌هایی امکان بقاء و استمرار فعالیت دارند که برای آینده خود برنامه‌ریزی‌های لازم را انجام داده باشند و پیش‌بینی واقع‌بینانه‌ای از وقایع پر چالش آتی را مدنظر قرار دهند. دیگر گذشته چراغ راه آینده نیست. یکی از مسائل مهمی که سازمان‌ها با آن روبرو هستند، کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران به‌مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی در سال‌های آینده می‌باشد و حقیقت این است که شناسایی و تربیت مدیران آینده، از مهم‌ترین راه‌کارهای توسعه و بقای سازمان و از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فرداست که موجب ایجاد انگیزه برای ماندگاری نیروهای توانا و افزایش فرهنگ شایسته گزینی و ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان می‌شود. فرآیند جانشین‌پروری یک فرآیندی پویا و مستمر است که با اجرای آن، خون تازه‌ای در رگ‌های سازمان به جریان درمی‌آید؛ لذا عدم توجه به برنامه جانشین‌پروری موجب اخلال جدی درروند حرکت سازمان می‌گردد و موجب به وجود آمدن خلأ و ترک خدمت نیروها (به دلایلی همچون استعفا، بازنشستگی، فوت و ...) به‌ویژه در مشاغل کلیدی مانند مشاغل مدیریتی و حساس می‌شود. به همین منظور سازمان‌ها جهت تأمین نیروهای شایسته برای مشاغل کلیدی سازمان در مواقع نیاز برنامه‌های جانشین پروری را تدارک می‌بینند.

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، فرآیند اطمینان حاصل کردن از وجود منبعی مناسب از جانشینان برای مشاغل کلیدی حال و آینده است به‌طوری‌که مسیر شغلی افراد برای بهینه‌کردن نیازهای سازمان و اهداف و آرزوهای فردی افراد مدیریت شود (دسلر ۲۰۰۰، به نقل از هوانگ، ۲۰۰۱)[۱]. گرچه ادبیات برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر سطوح مدیریتی تمرکز دارد، ولی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌تواند برای مشاغل کلیدی سازمان در تمام سطوح نیز به کار رود. (کیم، ۲۰۰۳)[۲]. طبق یک نظرسنجی، بعد از مسائل مالی و راهبردی، برنامه جانشین‌پروری به‌عنوان

[۱] Gray dessler. (2000)
[۲] Kim Oliver tokarski. (2003)

سومین موضوع مهم در سازمان‌ها تلقی می‌شود (ماندی، ۲۰۰۸، ۷).[۳] کراوس معتقد است که جانشینی مدیران، دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروزی با آن مواجه‌اند (کراوس،۲۰۰۷، ۲۷).[۴] پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ۵۱ درصد از متخصصان منابع انسانی، فعالیت‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی را به‌خوبی نمی‌شناسند و فقط ۲۱ درصد آن‌ها این برنامه را به‌طور رسمی اجرا می‌کنند (کولینگز و میلاهی،۲۰۰۹، ۳۰۶).[۵] در تحقیق حاضر برای بررسی تأثیر مهارت‌های مدیریتی مدیران در اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری از نظریه دکتر بهزاد ابوالعلایی و عباس غفاری که در مورد جانشین‌پروری در سازمان‌های ایرانی گرداوری و بحث شده است، استفاده گردیده است. این نظریه در ۹ بعد ذیل تعریف گردیده است:

۱- حمایت و هدایت مستمر مدیریت ارشد سازمان: تعهد و التزام مدیریت ارشد برای هر سازمانی که واقعاً تمایل به داشتن برنامه‌های جانشین‌پروری دارد یک ضرورت اساسی است.۲- نگاه مثبت و خوش‌بینانه مدیران به منابع انسانی و قابلیت‌های آنان: نگاه خوش‌بینانه مدیران به سرشت کارکنان آن‌ها را تشویق می‌کند تا برای ارتقاء مهارت‌ها و پرورش قابلیت‌های کارکنان سرمایه‌گذاری کنند.۳- تجربه‌اندوزی مدیران عالی سازمان و انتقال تجارب خود به کارکنان جوان: هر چه مهارت مدیران در تجربه‌اندوزی در طول خدمت خود در سطح مطلوبی باشد و این تجارب به کارکنان جوان انتقال یابد، برنامه جانشین‌پروری با موفقیت بیشتری اجرایی خواهد شد.۴- ثبات تیم مدیریت ارشد: فعالیت‌های معطوف به جانشین‌پروری ازجمله بلندمدت‌ترین سرمایه‌گذاری‌های سازمان به شمار می‌آید. به همین دلیل نیازمند تیم مدیریت ارشد است که از ثبات نسبی مطلوبی برخوردار باشد تا در پرتو این ثبات به‌صورت جدی دست به اجرای چنین برنامه‌ای بزند.۵- گرایش جدی سازمان به شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی: سازمانی که طرح جانشین‌پروری را آغاز می‌کند، باید عزمی جدی برای ساماندهی فعالیت‌های مربوط به استخدام، ارتقاء، انتصاب و ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران خود داشته باشد.۶- روشن بودن استراتژی و اهداف استراتژیک سازمان: مدیران، عهده‌دار اجرای استراتژی‌ها و تحقق اهداف استراتژیک سازمان خود هستند. مدیران آینده سازمان‌ها باید از ظرفیت‌ها و توانایی‌های لازم برای عینیت بخشیدن به این اهداف برخوردار باشند. برنامه استراتژیک سازمان یکی از منابع اصلی دستیابی به فهرست ظرفیت‌ها و قابلیت‌های مدیریتی هر سازمان است.۷- محفوظ بودن سازمان از فشارهای سیاسی در مورد استخدام و انتصاب: سازمان‌هایی که از سوی نیروهای سیاسی محیطی تحت‌فشار غیرمتعارف قرار دارند تا با زیر پا گذاشتن برخی اصول و استانداردهای خود استخدام کرده یا انتصاب انجام دهند، فاقد آمادگی لازم برای به‌کارگیری جانشین‌پروری هستند.۸- وجود یک واحد «مدیریت منابع انسانی» فعال و مجهز در سازمان: مطالعات نشان می‌دهد حوزه مدیریت منابع انسانی سهم عمده و نقش کلیدی در طراحی فرآیندهای مربوط به جانشین‌پروری دارد.۹- روند رو به رشد سازمان: برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌هایی ضرورت بیشتری می‌یابد که پیش‌بینی می‌شود طی سال‌های آینده با توسعه ابعاد فعالیت‌های خود روبرو خواهند بود.

می‌توان گفت تجربه، یادگیری ناشی از اقدامات یا پروژه‌هایی است که موجب ایجاد تغییر و ارتقاء در سطح عملکرد سازمان از طریق به‌کارگیری روش‌ها و تکنیک‌های مدیریتی می‌گردد که این اقدامات، موجب درونی شدن معلومات و یافته‌های مدیران از شیوه اداره سازمان می‌شود. در شرایط امروزی، بایستی مهارت‌های مدیریتی جهت اجرای برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌ها به کار گرفته شود که در این حال، بالا بودن تجربه کاری مدیران می‌تواند این تأثیر را افزایش دهد.بنابراین اساسی ترین مسائلی که در این تحقیق مطرح می شود و این تحقیق در پی پاسخگویی به آنهاست عبارتند از : اولاً مهارتهای مدیریتی بر اجرای برنامه جانشین‌پروری چه تاثیری می‌توانند داشته باشند ؟ ثانیاً تجربه کاری کارکنان چه تاثیری می تواند بر رابطه بین مهارت‌های مدیریتی و جانشین پروری داشته باشد ؟

۳- اهمیت و ضرورت تحقیق

در مورد اهمیت برنامه اثربخش جانشین‌پروری، می‌توان چنین گفت که برنامه جانشین‌پروری می‌تواند راهبردی برای منابع انسانی و کارکنان موجود تعیین کند، نیروی انسانی جدید را توجیه کند، رویارویی با تحولات سازمان را آسان‌تر کند و روش‌ها و گزینه‌های جدیدی را در محیط جدید پیشنهاد کند. این برنامه همچنین با تضمین بهترین کاربرد منابع به‌منظور رشد و بهره‌وری، مسیر برنامه‌ریزی بلندمدت سازمان را تعیین می‌کند، هدف‌ها و مأموریت‌ها را تعریف و کارکنان را برای رسیدن به آن‌ها آماده می‌کند، به ارزیابی عملکردهای شرکت و دستاوردها و پیامدهای آن کمک می‌کند. برنامه جانشین‌پروری می‌تواند برای برخی سازمان‌ها به دلیل تخصصی بودن کار خود و محدودیت نیروهای متخصص حائز اهمیت بیشتری باشد. خصوصاً با توجه به این‌که اکثراً مدیران سازمان تأمین اجتماعی از نیروهای جذب‌شده پس از انقلاب

---

[۳] Mandi, Abdulla Rashed. (2008)

[۴] Krauss. (2007)

[۵] Coollings& Mellahi. (2009)

اسلامی می‌باشند و حال اکثراً در شرف بازنشستگی می‌باشند، ضرورت جانشین پروری در سایه مهارت‌های مدیریتی مدیران و استفاده از تجارب آن‌ها جهت تربیت مدیران آینده، ضرورتی حیاتی و قابل‌مطالعه می‌باشد.

۴. مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۱-۴ . مبانی نظری

طبق گفته مینتزبرگ (۱۹۷۵)، هیچ شغلی برای جامعه امروز ما حیاتی‌تر از شغل مدیریت نیست. در محیط رقابتی و متحول کنونی، سازمان‌ها و بنگاه‌های موفق برای بقاء و تداوم فعالیت خود و پیش گرفتن از رقبایشان در تلاش هستند. برای پیشرفت لازم است ظرفیت مدیران عالی و رهبران افزایش یابد تا بتوانند رهبری و هدایت فعالیت‌ها و منابع سازمان را بر عهده گیرند. بی‌تردید پذیرش تحول، نیاز به ابزارهای مورد لزوم خود دارد. از سوی دیگر افراد در سازمان‌ها به‌مرورزمان دانش، مهارت و تجربیاتی کسب می‌کنند که دستیابی به آن‌ها ساده و سریع نبوده بلکه فرد برای آن، بهایی به‌اندازه عمر سازمانی خود پرداخته است. با خروج فرد از سازمان یا ترک یک پست سازمانی، می‌بایست شخص دیگری عهده‌دار پست خالی شود. برکناری یا تغییر موقعیت شغلی کارکنان و مدیران ارشد مجرب، چالش جدیدی برای بقاء دانش و حفظ حافظه سازمانی و متعاقب آن آموزش کارکنان جدید ایجاد می‌کند. این مسئله که آیا می‌بایست کسی که گنجینه‌ای از دانش، مهارت و تجربه را کسب کرده که دستیابی به آن مستلزم پرداخت هزینه‌های شخصی و سازمانی گزافی بوده است، به‌راحتی کنار گذارده شود و با ورود فرد جدید، مجدداً چرخه یادگیری و کسب تجربه پیشین تکرار شود، به‌عنوان یک مشکل اصلی پیش روی بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفته است. سازمان‌ها نیازمند آن هستند که با ابتکار عمل، دانش کارکنان و مدیران مجرب را حفظ کنند و در راستای تحقق بخشیدن به فرآیند انتقال دانش و مدیریت دانش، نباید اجازه دهند هزینه‌هایی که صرف تربیت مدیران آن‌ها گردیده است، برای مدیران آتی نیز تکرار شود و با خروج آن‌ها از سازمان، این سرمایه‌های گران‌بها به‌سادگی از چرخه سازمانی خارج شوند؛ بنابراین، شناسایی افراد دارای استعدادهای بالقوه برای تصدی پست‌های مدیریتی و انتقال دانش، تجربه و مهارت‌های مدیران ارشد به آن‌ها امری بسیار حیاتی در راستای توسعه مدیریت به شمار می‌آید. مدیران موفق و آینده‌نگر باید استعدادهای انسانی سازمان خود را برای تصدی مشاغل و مناسب کلیدی آن در آینده شناسایی کرده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزش‌وپرورش برای تصدی این مشاغل آماده نمایند. ازآنجاکه سازمان‌ها در آینده با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها، نیاز به مدیرانی شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران فعلی خواهد داشت؛ لذا مدیریت جایگزین‌پروری هرروز از اهمیت بیشتری در سازمان‌های آینده‌نگر و آینده‌ساز برخوردار می‌باشد.

جانشین پروری : تعاریف گوناگونی از برنامه‌ریزی جانشینی ارائه‌شده است. تاپر (۲۰۰۰)، ساده‌ترین تعریف برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را تعریف ولف می‌داند: « گام‌های نظام‌مند که اجازه می‌دهد یک نفر، راه فرد دیگری را در زمان و مکانی دیگر ادامه دهد (ولف،۱۹۹۶)[۶] » . این تعریف اشاره‌ای به اینکه این گام‌ها در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری چه هستند، نمی‌کند و تنها به‌صورت ساده، ادامه دادن فعالیت نفر قبلی توسط نفر جدید را بیان می‌کند. هوآنگ (۲۰۰۱)، تعریف کامل‌تری نسبت به این تعریف ساده ارائه می‌دهد و اشاره می‌کند که افرادی که مقرر است پستی را احراز کنند، افرادی بامهارت هستند که انتخاب می‌شوند. در ضمن این جانشینی را، برای احراز پست بالاتری در مدیریتِ سازمان معرفی می‌کند: « برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، دربرگیرنده انتخاب مناسب‌ترین کارکنان، برای احراز پست‌های بالاترِ مدیریتی در شرکت‌ها از میان جمعی از کاندیداهای بامهارت است (هوآنگ، ۲۰۰۱، صفحه ۷۳۶) ». این تعریف نیز تنها به انتخاب افراد بامهارت اشاره دارد، ولی در مورد اینکه این افراد چگونه و به چه دلیل انتخاب می‌شوند، توضیحی نمی‌دهد.کیم (۲۰۰۳) در مقاله خود اشاره می‌کند که بیشتر ادبیات برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر سطح مدیریتی تمرکز دارد، ولی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌تواند برای سمت‌های کلیدی در هر سطحی نیز به کار رود؛ حتی برای جانشینی در سطوح پایین‌تر از سطحی که کارمند شغل فعلی خود را دارد؛ چراکه روند کوچک کردن اندازه سازمان‌ها، گاهی حفظ کارکنان را در مشاغل قبلی خود غیرممکن می‌کند. سامبروک (۲۰۰۵)[۷]، در تعریف ارائه‌شده در مقاله خود، علت این جانشینی‌ها را نیز بیان می‌کند و همچنین اشاره می‌کند که این برنامه‌ریزی برای تعداد و کیفیت مناسبی از مدیران و کارمندان بامهارت است. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌تواند به‌صورت تلاش برای برنامه‌ریزی برای تعداد درست و کیفیت مناسبی از مدیران و کارمندان با مهارت‌های کلیدی به‌منظور پوشش دادنِ بازنشستگی‌ها، فوت‌ها، بیماری‌های شدید، یا ارتقاء و هرپست جدیدی که ممکن است در برنامه‌های آتی سازمان ایجاد شود، تعریف شود (سامبروک، ۲۰۰۵، صفحه ۵۸۱). راث ول (۲۰۰۵)[۸]در تعریف ارائه‌شده خود، علاوه بر حصول نتیجه برای سازمان، به ثبات شغلی کارمند و ایجاد انگیزه در او از طریق برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اشاره می‌کند: « مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، برنامه‌ای است

---

[۶] Wolfe. Rebecca Luhn (1996)
[۷] Sambrook
[۸] Rothwell

که به حصول اطمینان از ثبات شغلی کارکنان کمک می‌کند. یا به عبارت بهتر می‌توان برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را، کوشش برنامه‌ریزی‌شده برای حصول اطمینان از ادامه عملکرد مؤثر یک سازمان، بخش، واحد یا گروه کاری به‌وسیله تأمین توسعه، جایگزینی و استفاده کاربردی از کارکنان کلیدی در طی زمان بدانیم. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تلاش نظام‌مند و عمده سازمان برای حصول اطمینان از تداوم رهبری در سمت‌های کلیدی و نگهداشت و توسعه سرمایه‌های فکری برای آینده و تشویق پیشرفت فردی است.» (راث ول، ۲۰۰۵، ۱۰). لازم نیست مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی فقط به سمت‌های مدیریتی یا کارمندان شاغل در این سمت‌ها محدود شود. درواقع، فرایند مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی مؤثر، ممکن است حتی نیاز برای ذخایر مهم، شامل کارکنان کلیدی در طبقات شغلی تخصصی، فنی، فروش، دفتری و تولید را شناسایی و برآورده کند. اکنون‌که سازمان‌ها برای ایجاد عملکرد برتر و مشارکت بیشتر در محیط‌های کار که تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و رهبری بین نیروی کار توانمند توزیع می‌شود، اقدامات مؤثری را انجام می‌دهند، ضرورت تعمیم تعریف مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی به فراتر از سطوح مدیریت اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

اهداف و مزایای برنامه جانشین‌پروری: این طرح دارای دو هدف اساسی است: **الف.** شناسایی افراد مستعد برای تقبل مسئولیت‌های رهبری و مدیریتی در سازمان: اجرای این مرحله از طرح، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم، دستیابی به موارد مذکور را تسهیل و میسر خواهد ساخت: ۱-کسب اطمینان از وجود مدیران و رهبران موردنیاز شرکت یا سازمان در آینده ۲- ایجاد بستر و زمینه استفاده مؤثر از ظرفیت‌های کارشناسان مستعد. ۳- فراهم‌سازی امکان رشد و ارتقای شغلی کارشناسان که جو انگیزشی، تحرک و رقابت‌سالم را تقویت می‌کند. ۴- تعدیل و کاهش فرهنگ بی‌تفاوتی، دلسردی و افسردگی در سازمان. ۵- خلق شرایطی جذاب در سازمان به‌منظور جذب و ادامه خدمت کارشناسان بااستعداد. ۶- دستیابی به اصول بنیادین مدیریت و رهبری در شرکت، نظیر انواع شایستگی‌های محوری موردنیاز و شیوه‌های ارزشیابی آن‌ها.۷- برآورد نیازهای رهبری سازمان ازنظر نوع قابلیت‌ها و تعداد کادر رهبری موردنیاز.

ب. پرورش و توسعه قابلیت‌های رهبری و مدیریتی افراد جانشین: برنامه‌های متنوع پرورش قابلیت‌های رهبری و مدیریتی را می‌توان باهدف تأمین برخی انتظارات ذیل، اجرا کرد: ۱- جلب‌توجه مدیران به جهت‌گیری‌های آتی سازمان (بر اساس چشم‌انداز و استراتژی). ۲- تغییر نگرش‌مدیران در مورد سیاست جهانی‌شدن، مشتری‌گرایی، مشارکت و همکاری، کل‌نگری و رهبری. ۳- ایجاد زبان و دیدگاه مشترک در مجموعه و ایجاد زمینه همکاری بیشتر و تبادل تجربه (هم آموزی).۴- آشنایی با مفاهیم روز مدیریت و رویکردهای نوین در اثربخشی سازمان. ۵- کسب آمادگی‌های ذهنی برای انجام تغییرات سازمانی و اطلاع از تجارب دیگر سازمان‌ها و مدیران. ۶- توسعه قابلیت‌های شخصی برای انجام بهتر امور محوله ازجمله ارتقای قابلیت ذهنی و ارتباطی برای توجیه و متقاعدسازی دیگران (فرامرز، رفیعی، به نقل از سایت اینترنتی مدیر سرا).

مهارت‌های مدیریتی: مدیریت، از مهم‌ترین تلاش‌های انسانی در حیات اجتماعی بشر است. جوامع بشری از مجموعه‌ای از سازمان‌ها با اهداف مختلف تشکیل می‌شود که هرکدام وظایفی را انجام می‌دهند. زمانی جامعه به اهداف موردنظر می‌رسد که همه سازمان‌ها با انجام وظایف و برنامه‌ها، به اهداف سازمانی نائل آیند (پرداختچی، ۱۳۷۴). در همه سازمان‌ها مهم‌ترین رکنی که برای رسیدن به اهداف تأثیرگذار می‌باشد، مدیریت است. مدیر به‌عنوان نماینده رسمی سازمان به‌منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در رأس آن قرار می‌گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف، درگرو چگونگی اعمال مدیریت اوست. هرسی و بلانچارد[۹](۱۹۹۶) اظهار می‌دارند که سازمان موفق مشخصه‌ای دارد که به‌وسیله آن از سازمان ناموفق شناخته می‌شود و آن چیزی نیست جز «مدیریت و رهبری پویا و اثربخش». سال‌های پیش رو، سال‌های چالش و تغییرند و بالطبع مستلزم این هستند که مدیران حرف و رشته‌های مختلف واجد مهارت‌ها و توانایی‌هایی باشند که آن‌ها را به پاسخگویی مسائل انسانی و شغلی قادر سازد. مدیریت بر نیروی‌انسانی، شاید حساس‌ترین و درعین‌حال سرنوشت‌سازترین بخش وظایف یک مدیر در هر سازمانی می‌باشد که با داشتن ویژگی‌های گوناگون و پر چندوچونی که در آفرینش سرشت انسانی ملاحظه شده و به‌کاررفته است، می‌توان به بالاترین سطح بازدهی و موفقیت نائل شد (محمدی،۱۳۷۷). توفیق در ایفای نقش و انجام این مسئولیت سنگین، بیش از هر چیز به توانمندی و اثربخشی مدیران مربوط می‌شود. اثربخشی ایشان نیز، اساساً به شایستگی، مهارت‌های مدیریتی، سطح دانش، بینش و توانایی‌های آن‌ها بستگی دارد. در حال حاضر این موضوع باعث شده است که بهره‌وری سازمان‌ها به مفهوم اثربخشی و کارایی سازمانی دررسیدن به اهداف، در دنیای پررقابت امروز موردتوجه و دستور کار سازمان‌های مختلف قرار گیرد. علاوه‌براین، هنگامی‌که مدیران در جستجوی یافتن راهی برای ترقی و پیشرفت بوده و برای دستیابی به اهداف سازمانی تلاش می‌کنند، معمولاً بر زمینه‌ای ویژه و محدود از توانایی‌ها و شایستگی‌ها تکیه‌دارند یا بر ویژگی‌ها و مهارت‌هایی تکیه می‌کنند که غالباً قابل سنجش بوده و می‌توانند آن‌ها را به‌طور کامل کسب نمایند. مدیران بسیاری از مهارت‌ها و توانایی‌های اساسی خود را کامل فرض می‌کنند؛ درحالی‌که به‌درستی نمی‌دانند این مهارت‌ها و توانایی‌ها قابل توسعه و ترقی هستند. تعدادی از مهارت‌ها و توانایی‌ها، فعالیت‌های مدیران را در شغل خود و در خارج از محیط کار، کارآمد می‌سازند و وجود آن‌ها برای نیل به موفقیت ضروری است. پیچیدگی فزاینده جامعه، پیشرفت علم، تکنولوژی و به‌تبع آن نیازمندی‌ها و گسترش سازمان‌ها ایجاب می‌کند که از مدیران

---

[۹] Blanchard& Hersey

ماهر و کارآمد در اداره مؤثر سازمان‌ها استفاده شود، زیرا بازده عملکرد معقول مدیران است که موجب بقاء و رشد سازمان می‌شود (ایران‌نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۱، ص ۳۱). اثربخشی و کارایی مدیران نیز مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریتی است و نقصان هر یک از مهارت‌ها، احتمال موفقیت مدیر و نهایتاً احتمال موفقیت سازمان را به‌عنوان یک کل کاهش می‌دهد؛ بنابراین، هر یک از مهارت‌ها جهت انجام وظایف مدیریت اهمیت دارند (اندرسون،۱۹۹۸). صلاحیت مدیران ازنظر مهارت‌های مدیریتی، یکی از مهم‌ترین عوامل استمرار موفقیت در هر سازمان است. روی‌هم‌رفته، مشکل است بتوان در سازمان‌های جدید، مدیر موفقی را بدون داشتن مهارت‌های اساسی تصور کرد. رابرت کاتز[10] در این رابطه می‌گوید: اصطلاح مهارت‌های مدیریتی اشاره به توانایی‌هایی دارد که الزاماً ذاتی نیست و قابل پرورش است و در چگونگی انجام وظیفه شخص انعکاس می‌یابد. رابرت کاتز مهارت‌هایی را که برای مدیران لازم است؛ به سه دسته مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی تقسیم کرده است(توتونچی، ۱۹۹۱). مهارت مدیران در ابعاد و وجوه یادشده یعنی بکارگیری فناوری (مهارت فنی) و کار با انسان‌ها (مهارت انسانی) در چارچوب پردازش صحیح داده‌ها و درک کامل سازمان (مهارت ادراکی) برای دستیابی کارآمدتر به هدف‌های سازمانی (اثربخشی) به‌عنوان مفهومی از مدیریت امروزی و توانایی‌های مدیر مورد توجه فرد لوتانز[11] قرارگرفته است و در تحلیل سازمانی به آن اشاره‌شده است (سرمد، ۱۹۹۶). ولی موضوع مهارت‌های مدیریت، نخستین بار به‌صورت علمی و ساختاریافته به‌وسیله رابرت آل کاتز در سال ۱۹۹۵ در مقاله‌ای به نام " مهارت‌های یک مدیر موفق" که در مجله هاروارد بیزینس ری ویو چاپ شد، مطرح گردید. او در این مقاله، مهارت‌های موردنیاز مدیران را به سه گروه فنی، انسانی و ادراکی تقسیم‌بندی کرد. دانشمندان پس از کاتز نیز مهارت‌های دیگری را برای مدیریت مطرح کردند، ازجمله کنتز[12] به مهارت طراحی؛ گریفین[13] به مهارت تشخیص و تجزیه‌وتحلیل؛ کیسون و ایوانویچ[14] به مهارت کامپیوتری و پارت ولو[15] به مهارت سیاسی اشاره‌کرده‌اند. متخصصان علم مدیریت، مهارت‌های متنوع دیگری مانند مهارت‌های حرفه‌ای، آموزشی، اداری، مهارت طراحی و حل مسئله و مهارت تشخیص و توانایی‌هایی چون تحصیلات، شخصیت، تصمیم‌گیری و توانایی جذب حمایت‌های مردمی و برقراری ارتباط مؤثر با افراد و نهارها را معرفی کرده‌اند (نادریان و سلطان حسینی، ۱۳۹۰). کمیته پژوهش استرالیا، مهارت‌های ضروری مدیران را شامل مهارت‌های انسانی (ارتباطات، مربیگری، آموزش دیگان، تحمل افراد مختلف، توانمندسازی، نفوذ، بازخورد، قدردانی)، تفکر استراتژیک (دید وسیع، تجزیه‌وتحلیلی، دید اجتماعی و محیطی)، آینده‌نگری و رهبری (تدوین هدف، تصحیح افراد، ایجاد تعهد)، انعطاف‌پذیری (تحمل ابهام، مدیریت تغییر)، خود مدیریتی یا خودگردانی (انضباط، علاقه، مدیریت زمان، برنامه‌ریزی، آموزش مستمر، یادگیری، کسب تجربه)، تیم‌سازی و کارگروهی، قضاوت (حل مشکلات و تصمیم‌گیری خلاق) اخلاق (صداقت، درستی، انصاف) معرفی کرده است (به نقل از ناصحی فر، ۱۳۸۹) . بوم و همکاران[16] نیز مهارت‌های مدیریت را به دودسته عمومی و اختصاصی تقسیم کردند که مهارت‌های عمومی شامل توانایی تصمیم‌گیری، قابلیت‌های ادراکی، توانایی پردازش اثربخش اطلاعات، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های ارائه و عرضه، تشخیص استفاده از مفاهیم و استفاده از قدرت؛ و مهارت‌های اختصاصی نیز شامل مهارت‌های فنی و صنعتی بودند. مانتل و همکاران[17] (۲۰۰۴) نیز مهارت‌های مدیران را در شش حوزه مهارت‌های ارتباطی، سازمانی، تیم سازی، رهبری، سازگاری و مهارت‌های تخصصی طبقه‌بندی کردند . از میان این نظریات، مدل مهارت‌های سه‌گانه فنی، انسانی و ادراکی کاتز در ایران مقبولیت و کاربرد بیش داشته تری است، به‌گونه‌ای که تقریباً در بیش‌تر کتاب‌های مدیریت وجود آن‌ها را برای تمامی مدیران ضروری دانسته‌اند (فردی آذر، ۲۰۰۱).

مهارت‌هایی که در این پژوهش مورد بررسی قرارگرفته‌اند، مهارت‌هایی هستند که مدیران را در اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری یاری می‌رسانند و اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری توسط مدیران درگرو آن است که این مهارت‌ها در سطح مطلوبی باشند(ابوالعلایی و غفاری، ۱۳۸۴). این پژوهش بر آن است تا با انجام ابن بررسی، به اظهارنظر پیرامون تاثیر این مهارت ها بر اجرای برنامه جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی بپردازد تا زمینه ارتقاء و توسعه سازمانی را فراهم آورد؛ چرا که اگر مدیران یک جامعه دارای دانش و مهارت کافی باشند، بدون تردید برنامه جانشین‌پروری از اثربخشی، اعتبار و کارآیی بالایی برخوردار خواهد بود. این مهارت‌های نه گانه عبارت‌اند از:

۱. <u>مهارت مدیران در حمایت و هدایت مستمر برنامه جانشین‌پروری:</u> تعهد و التزام مدیریت ارشد برای هر سازمانی که واقعاً تمایل به داشتن برنامه‌های جانشین پروری دارد، یک ضرورت اساسی است. این تعهد و التزام نباید به حمایت لفظی و کلامی محدود باشد؛ بلکه مدیرعامل و تیم مدیران ارشد سازمان باید نقش یک قهرمان مشتاق را در این برنامه‌ها به‌عهده گیرند. آنها باید عمیقاً باور داشته باشند که کارکنان و مدیران مستعد و شایسته می‌توانند منشأ یک مزیت رقابتی باشند که مستقیماً بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. فقط از طریق همین باور و احساس

---

[10] Robert katz
[11] Fred luthans
[12] Kontz
[13] Griffin
[14] Kieson & Evanovich
[15] Volo
[16] . Baum et al
[17] Montel et al.

است که آن‌ها می‌توانند افراد تحت سرپرست خود را در قبال این برنامه فعال و متعهد کنند و بعلاوه این مدیران ارشد باید به‌صورت زیربنایی اعتقاد داشته باشند که استعداد یک منبع و ثروت سازمانی است و نباید آن را در یک واحد یا وظیفه خاص محدود و محبوس کرد. بدون حمایت جدی و کافی از سوی مدیران ارشد، برنامه‌های جانشین‌پروری به یک فرآیند مکانیکی کم‌نتیجه تبدیل می‌شود و چنانچه مدیران بخش‌ها و دوایر مختلف سازمان، آن را یک فعالیت غیرمهم و حاشیه‌ای تلقی نمایند، از آن به‌اندازه کافی حمایت نمی‌کنند و نسبت به پرورش استعدادها و قابلیت‌ها هم اهتمام لازم را به عمل نمی‌آورند.

۲. مهارت مدیران در نگاه مثبت و خوش‌بینانه به منابع انسانی سازمان: نگاه خوش‌بینانه مدیران به سرشت کارکنان، آن‌ها را تشویق می‌کند تا برای ارتقاء مهارت‌ها و پرورش قابلیت‌های کارکنان سرمایه‌گذاری کنند. این نگاه است که می‌تواند ریسک‌های مربوط به طرح‌های جانشین‌پروری را تحمل کند و اجازه اظهار وجود و کسب تجربه را به کارکنان جوان و کم‌تجربه ولی بااستعداد بدهد. علیرغم آنکه اشتیاق، علاقه‌مندی و حمایت مدیریت ارشد عامل کلیدی و شرط لازم آغاز و انجام این برنامه‌هاست، ولی اجرای موفق این فرآیند بستگی به همراهی و همکاری مدیران در سطوح پایین‌تر نیز دارد، چراکه تشخیص و شناسایی استعدادها، انجام ارزیابی‌های واقعی از قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان بااستعداد و مهم‌تر از همه فراهم‌آوردن فرصت‌های آموزشی برای این قبیل کارکنان باید توسط این سطح از مدیران صورت گیرد.

۳. مهارت مدیران در تجربه‌اندوزی و انتقال تجارب به کارکنان جوان (نسبت بالای مدیران باتجربه همراه با نسبت بالای کارشناسان جوان و تحصیل‌کرده و طالب رشد): هرچه تعداد بیشتری از مدیران موجود یک سازمان به سن بازنشستگی نزدیک باشند و یا نرخ خروج از خدمت مدیران بالا باشد (کسانی که دارای اندوخته ارزشمندی از تجارب شغلی و سازمانی جهت انتقال به نسل جوان هستند) و از سوی دیگر هرچه تعداد و نسبت کارشناسان جوان و مستعد رشد بیشتر باشد، سازمان از زمینه مساعدتری برای اجرای طرح جانشین‌پروری برخوردار است.

۴. مهارت مدیران در ایجاد ثبات تیم مدیریت ارشد سازمان: فعالیت‌های معطوف به جانشین‌پروری ازجمله بلندمدت‌ترین سرمایه‌گذاری‌های سازمان به‌شمار می‌آید. به انجام رساندن این فعالیت بلندمدت که از استعدادیابی آغاز می‌شود و به پرورش قابلیت‌های مدیریتی منتخبین ختم می‌شود، نیازمند آنست که تیم مدیریت ارشد از ثبات نسبی مطلوبی برخوردار باشد تا در پرتو آن دست به اجرای چنین برنامه‌ای بزند.

۵. مهارت مدیران در شایسته‌سالاری و شایسته گزینی: سازمانی که طرح جانشین‌پروری را آغاز می‌کند، باید عزمی جدی برای ساماندهی فعالیت‌های مربوط به استخدام، ارتقاء، انتصاب و ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران خود داشته باشد. بدون وجود این عزم جدی و بدون حمایت نظام‌های مناسب استخدام و ارزیابی عملکرد، زمینه مساعدی برای اجرای موفق برنامه‌های جانشین‌پروری مهیا نخواهد بود. چنانچه سازمان پس از شناسایی استعدادهای مدیریتی خود و پرورش آن‌ها، به هر دلیل نخواهد یا نتواند بخش قابل‌توجهی از انتصابات خود در سطوح مدیریتی را به همین استعدادهای پرورش‌یافته تخصیص دهد و کماکان به شیوه‌های سنتی انتصاب و ارتقاء تأکید شود، این سیاست طرح جانشین‌پروری را با مخاطرات جدی و خطر تعطیلی و رکود مواجه خواهد کرد.

۶. مهارت مدیران در روشن نمودن استراتژی و اهداف استراتژیک سازمان: مدیران عهده‌دار اجرای استراتژی‌ها و تحقق اهداف استراتژیک سازمان خود هستند. مدیران آینده سازمان‌ها، باید از ظرفیت‌ها و توانائی‌های لازم برای عینیت بخشیدن به این اهداف برخوردار باشند. برنامه استراتژیک سازمان، یکی از منابع اصلی دستیابی به فهرست ظرفیت‌ها و قابلیت‌های مدیریتی هر سازمان است. اگر استراتژی و چالش‌های آتی سازمان روشن نباشد، نمی‌توان قابلیت‌های مدیریتی لازم برای دستیابی به آن را نیز تشخیص داد و تدوین کرد. تدوین برنامه استراتژیک همچنین یکی از نمادهایی است که نشان می‌دهد تیم مدیریت ارشد سازمان از ثبات نسبی قابل قبولی برخوردار است و به همین دلیل دست به طراحی و اجرای فعالیت‌های بلندمدت و آینده‌ساز می‌زند.

۷. مهارت مدیران در مصون و محفوظ ساختن سازمان از فشارهای سیاسی: سازمان‌هایی که از سوی نیروهای سیاسی محیطی تحت‌فشار غیرمتعارف قرار دارند تا با زیر پا گذاشتن برخی اصول و استانداردهای خود استخدام کرده یا انتصاب انجام دهند، فاقد آمادگی لازم برای به‌کارگیری رویکرد جانشین‌پروری هستند. چنین فشارهایی باعث می‌شود تا سازمان مجبور باشد گاهی ضوابط و معیارهای مربوط به شایسته‌سالاری و شایسته گزینی را زیر پا بگذارد و این امر به‌نوبه خود موجب می‌شود تا ذینفعان (ازجمله کارکنان بااستعداد) به برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری و اثربخشی آن اعتماد نکنند و آن را جدی و عملی ندانند.

۸. مهارت مدیران در فعال و مجهز ساختن واحد مدیریت منابع انسانی: پژوهش‌هایی که برای تبیین تجارب موفق‌ترین سازمان‌های جهان در امر جانشین‌پروری مدیران انجام‌شده است، نشان می‌دهد که مدیران ارشد منابع انسانی پس از مدیران عامل، سهم ویژه‌ای در این برنامه‌ها دارند. این مطالعات همچنین حاکی است که حوزه مدیریت منابع انسانی، نقش کلیدی در طراحی فرآیندهای مربوط به این برنامه‌ها دارد و این نقش به‌ویژه در مرحله طراحی و اجرای برنامه‌های معطوف به آموزش‌وپرورش مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان مستعد بسیار محوری و پررنگ است. وجود یک واحد مدیریت منابع انسانی فعال، همچنین به‌صورت تلویحی حاکی از آن است که در سازمان ذی‌ربط، تجارب و تلاش‌های دیگری نیز برای ساماندهی فعالیت‌های مربوط به فرآیند کلیدی و استراتژیک مدیریت منابع انسانی وجود دارد و سیستم‌های لازم برای پشتیبانی

و تکمیل نظام استعدادیابی نیز طراحی‌شده و فعال می‌باشد. حضور چنین واحدی می‌تواند نشان دهد که فرآیند مدیریت منابع انسانی در سازمان مذکور مهم و جدی تلقی می‌شود و از زمینه‌هایی است که مدیران ارشد سازمان حاضرند و لازم می‌دانند که در آن سرمایه‌گذاری کنند.

۹. مهارت مدیران در ایجاد روند رو به رشد فعالیت‌های سازمان: سازمان‌هایی که ازنظر دامنه فعالیت‌ها (سهم بازار، تعداد مخاطبان و مشتریان، تنوع خدمات و ...) روند رو به رشدی را تجربه می‌کنند و افق روشنی را برای پیش روی خود دارند، نیازمند تعداد بیشتری از مدیران شایسته برای سال‌های بعد خواهند بود. به‌عبارت‌دیگر برنامه‌های جانشین‌پروری به‌طور خاص در سازمان‌هایی ضرورت بیشتری می‌یابد که پیش‌بینی می‌شود طی سال‌های آینده با توسعه ابعاد فعالیت‌های خود روبرو خواهند بود.

تجربه کاری : یکی از صور دانش در عرصه سازمانی، تجربه است. تجربه ، فرایند حصول دانش یا مهارت در یک مقطع زمانی خاص است که از طریق مشاهده و انجام کاری معین حاصل می شود. تجربه، کوتاه‌ترین راه رسیدن به هدف می باشد که با انجام کار طی زمان و از طریق تعامل با افراد صاحب تجربه وهمچنین فراگیری حوزه نظری مربوطه (تجارب بشر که با آزمون تبدیل به علم و قانون شده‌اند) در یک موضوع خاص و در یک حوزه و میدان مشخص، بدست می آید؛ بطوریکه خود تجربه قابل انتقال نمی‌باشد و تنها می توان گزاره آن را منتقل نمود؛ همچنین ثبت و کاربرد مجدد تجربه، بستگی به میزان ارزشمندی آن از نظر فرد دارد (نیکبخش و دری، ۱۳۹۲). تجارب کاری در واقع توصیفی از یک موقعیت سازمانی است که افراد در آن موقعیت درگیر یک موضوع پیچیده و خاص هستند و مجبورند بر سر دو راهی تصمیم قرار بگیرند. در جامعه دانش مدار فعلی در تربیت کارکنان و مدیران سازمان ، استفاده از تجارب کسب شده از برنامه‌ها و پروژه‌های گذشته ، به عنوان یک عامل کلیدی تلقی می گردد؛ ولی متأسفانه علیرغم نقش و جایگاه مهم تجربه در اقتصادها و سازمان‌های دانش‌بنیان قرن حاضر، استفاده از تجربیات و ابعاد مختلف آن و دانش ضمنی نهفته در تجارب کارکنان و مدیران، به دلایلی چون مبهم بودن مفهوم تجربه سازمانی ، عدم آشنایی با فرایند کسب تجربه سازمانی ، نبود شاخص‌ها و معیارهای دقیق در خصوص ارزش‌گذاری تجربیات و انتخاب تجارب با ارزش مورد غفلت قرار می‌گیرد (زمانی،۱۳۹۴) . در شرایط امروزی ، بایستی مهارت‌های مدیریتی جهت اجرای برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌ها به کار گرفته شود که در این حال، بالا بودن تجربه‌کاری مدیران و کارکنان می تواند این تاثیر را افزایش دهد .

۲-۴ پیشینه تحقیق

مو ضوع جانشین‌پروری و مباحث پیرامون آن تقریباً یک بحث جدید و نوپایی ا ست و می‌توان گفت که کمتر از نیم‌قرن سابقه دارد. به‌طورکلی م سئله جانشین‌پروری از جنبه تجربی ب سیار مورد مطالعه قرارگرفته ا ست؛ ولی بی شتر این پژوهش‌های تجربی با روش‌های کمی انجام‌شده‌اند. در این بخش به‌مرور مختصر برخی از مهم‌ترین این پژوهش‌ها پرداخته می‌شود. با استناد به برخی از تحقیقات ذکرشده، نوآوری پژوهش حاضر ارائه تاثیرات مهارت‌های مدیریتی مدیران در اجرای برنامه جانشین‌پروری موفق می تواند باشد که انجام نتایج این تحقیق می‌تواند به پیشبرد و ارتقای سطح عملکرد، شناخت چالش و پیچیدگی‌های نا شی از عوامل موثر در عدم امکان اجرای برنامه جانشین‌پروری موفق در سازمان ها و مدیریت منابع انسانی کمک نماید.

جدول (۱) : مطالعات انجام شده در زمینه ی موضوعات مشابه

ردیف	محقق / محققین	عنوان تحقیق	نتایج تحقیق
۱	ادونوح ۲۰۱۶	استفاده از رویکرد مدیریت دانش برای حمایت از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اثربخش در خدمات عمومی	این پژوهش روش‌های محافظت از تخصص و دانش کلیدی سازمان رادر برابر ترک خدمت کارکنان موردبررسی قرار داده است. نتایج، حاکی از اهمیت حفظ و حراست از تخصص و دانش کلیدی سازمان و همچنین ایجاد تعادل هرم بین کارکنان و تکنولوژی، عدم استفاده زیاد از زبان علمی و فنی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و استفاده صحیح از ساختارها، قوانین و نقش کلیدی کارکنان در سازمان است.
۲	سنیوولیبا ۲۰۱۵	برنامه‌ریزی جانشینی: آماده‌سازی نسل بعدی نیروی کار دانشگاه برای توسعه مطالعات	نتایج مطالعه نشان داد که برنامه‌ریزی جانشینی پیچیدگی خاصی ندارد و یا تلاش وقت‌گیر نمی‌خواهد، ولی نیاز به درک اصول کلیدی یک برنامه‌ریزی جانشینی مؤثر و ابتکار عمل مدیریت و کار با کارمندان باتجربه را که سابقه اثبات‌شده برای اطمینان از آشنایی با اصول حیاتی و ابتدایی از موضوعات دانشگاهی داشته باشند، دارد.
۳	مالای و همکاران ۲۰۱۵	اثر جانشینی رهبران و تجارب آنان در عملکرد سازمانی	نتایج نشان داد که اول، خروج نامناسب یک رهبر از موقعیت رهبری در یک سازمان دارای اثر منفی بر روی عملکرد می‌باشد. دوم، مربوط به تجربه رهبری، رهبران باتجربه داخلی با عملکرد نسل قبلی کمتر ارتباط برقرار کردند، درحالی‌که رهبران باتجربه خارجی با عملکرد نسل قبلی در ارتباط بودند و به آن توجه نمودند.
۴	هال- آلیس ۲۰۱۵	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و توسعه کارکنان - ترکیبی برنده	یافته‌ها نشان داد انتخاب شایسته‌ترین و آماده‌ترین کاندیدا برای جایگاه رهبری به دلیل تأثیر زیاد آن بر فعالیت‌های فعلی و آتی سازمان، تصمیم بسیار مهمی است که با توسعه حرفه‌ای کارکنان، برنامه جانشین‌پروری در فرهنگ‌سازمانی جای گرفته و برای سازمان سودمند خواهد بود.
۵	چلبیکوا و همکارانش ۲۰۱۵	برنامه‌ریزی توسعه فردی و جانشین‌پروری	محققان در این مطالعه نتیجه‌گیری نمودند که در بازار رقابتی شدید، موفقیت یک شرکت به مدیران شایسته آن بستگی دارد. درواقع برای داشتن چنین مدیرانی می‌بایست فرصت رشد و توسعه به آنان داده‌شده و به همان اندازه که توسعه مدیران با استراتژی شرکت مرتبط است، به همان اندازه هم با شرایط اجتماعی و محیط کسب‌وکار مرتبط بوده و هرگز نباید فرآیند یادگیری برای مدیران پایان یابد.
۶	گوتارد و آستین ۲۰۱۳	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رهبری: تأثیر آن برسازمان‌های غیردولتی خدمات انسانی	این مطالعه بیشتر بر خود رهبری، روابط اجرایی هیئت‌مدیره و مدیریت جانشین‌پروری جامع متمرکز بود و بر اهمیت تلاش‌های منظم و مستمر مبتنی بر جانشینی و برنامه‌ریزی استراتژیک تأکید داشته است. دو مدل مفهومی ارائه شده در این تحقیق اولی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های غیردولتی خدمات انسانی مبتنی بر دو روش کوتاه‌مدت و بلندمدت بود که با برنامه‌ریزی استراتژیک و توسعه رهبری در ارتباط است؛ ولی در مدل مفهومی دوم به تبیین مفاهیم کلیدی موردنیاز برای ایجاد مخزن استعداد رهبری داخلی پرداخته‌شده است.
۷	کریمی و دیگران ۱۳۹۷	طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد جانشین- پروری	نتایج این پژوهش در بخش کیفی، بیانگر آن است که مؤلفه‌های نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور ۲۴ مؤلفه در پنج بُعد شامل: شایستگی، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، عدالت و جامعیت می‌باشد. در بخش کمی، یافته‌ها نشان داد که بُعد اصلی شایستگی با بالاترین بار عاملی (۰/۹۲) و بعد انعطاف‌پذیری با کمترین بار عاملی (۰/۷۹) و سایر ابعاد نیز هرکدام به ترتیب در درجات بعدی اهمیت قرار گرفتند.
۸	لطیفی و همکارانش ۱۳۹۵	طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی از طریق کاربست مدل‌سازی ساختاری- تفسیری	نتایج پژوهش نشان داد متغیرهایی چون تعهد مدیران ارشد به جانشین‌پروری، فرهنگ جانشین‌پروری و قوانین و اسناد بالادستی، نقش مهم و کلیدی در تحقق جانشین- پروری در بخش دولتی دارند و متغیرهایی چون نظام ارزیابی عملکرد مناسب، نظام آموزشی کارآمد و عدالت سازمانی، خروجی‌های سیستم جانشین‌پروری هستند.

۹	سعدی رئیسی ۱۳۹۴	تعیین رابطه بین چگونگی انتقال مهارت‌های مدیریتی به زیردستان به‌منظور جانشین پروری	محقق به بررسی چگونگی انتقال مهارت‌های مدیریتی به زیردستان به‌منظور جانشین پروری را مورد تحلیل و بررسی قرار داده و به این نتیجه رسیده‌اند که متغیر مهارت انسانی موردمطالعه با میانگین رتبه‌ای ۴،۷۵ دارای بیشترین اهمیت و متغیر توسعه جانشینی با میانگین رتبه‌ای ۳،۰۹ کمترین اهمیت را در بین سایر متغیرها دارد.
۱۰	مرجان ابراهیمی ۱۳۹۳	بررسی رابطه بین مهارت‌های مدیریتی مدیران با جانشین‌پروری	نتایج نشان داد ضمن وجود رابطه معنی‌دار و مستقیم بین مهارت‌های مدیریتی مدیران و اجرای برنامه جانشین‌پروری، اجرای این برنامه، نقش مهمی در افزایش درجه اطمینان مدیران از تصمیمات استراتژیک و بهبود عملکرد آنان، افزایش مسئولیت‌پذیری و تعهدکاری کارکنان و رقابت‌پذیری و سلامت سازمانی دارد.
۱۱	هادیزاده مقدم و سلطانی ۱۳۹۰	تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان (مطالعه موردی: حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت-های تابعه مستقر در تهران	این پژوهشگران به بررسی میزان به کارگیری و اهمیت ادراک شده چهار عامل موثر بر استقرار موفق نظام مدیریت جانشین‌پروری که عبارتند از تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری در صنعت نفت پرداختند. یافته‌های این پژوهش، مؤلفه‌هایی برای پیاده‌سازی مطلوب این نظام، در قالب مدل مفهومی و پیشنهادها و راهکارهایی برای بهبود آن ارائه نمودند.

۵. متدلوژی تحقیق

۵-۱ روش تحقیق

این پژوهش با هدف بررسی تاثیر مهارت های مدیریتی بر اجرای برنامه جانشین پروری با نقش تعدیل گری تجربه کاری آغاز گردید. جامعه آماری با توجه به متغیرهای پژوهش، تمامی کارکنان شعب ششگانه سازمان تامین اجتماعی شهر تبریز بودند که تعداد آ نها حدود ۴۰۰ نفر بود. حجم نمونه ۱۹۶ نفر تعیین گردید کـه از طـریق جـدول مـورگـان بـه دسـت آمـد و انتخـاب افــراد به روش نمونه گیری طبقه ای بـود. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در تحقیق حاضر پرسشنامه محقق ساخته بوده که متشکل از دودسته سؤال است. دسته اول که با حروف الفبا کدگذاری شده است، به‌منظور تعیین و مشخص شدن مشخصات نمونه آماری ازلحاظ جنسیت، سن، میزان تحصیلات، پست سازمانی (سمت) و سابقه کاری و دسته دوم به‌منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق حاضر تنظیم گردیده است. پرسشنامه حاوی ۳۷ سؤال بوده و مقیاس اندازه‌گیری بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت بود که از « بسیار زیاد » شروع و به « بسیار کم» ختم شد و نحوه نمره دهی به پرسش ها نیز از نمره ۱ تا ۵ بود.

۵-۲ فرضیه های تحقیق

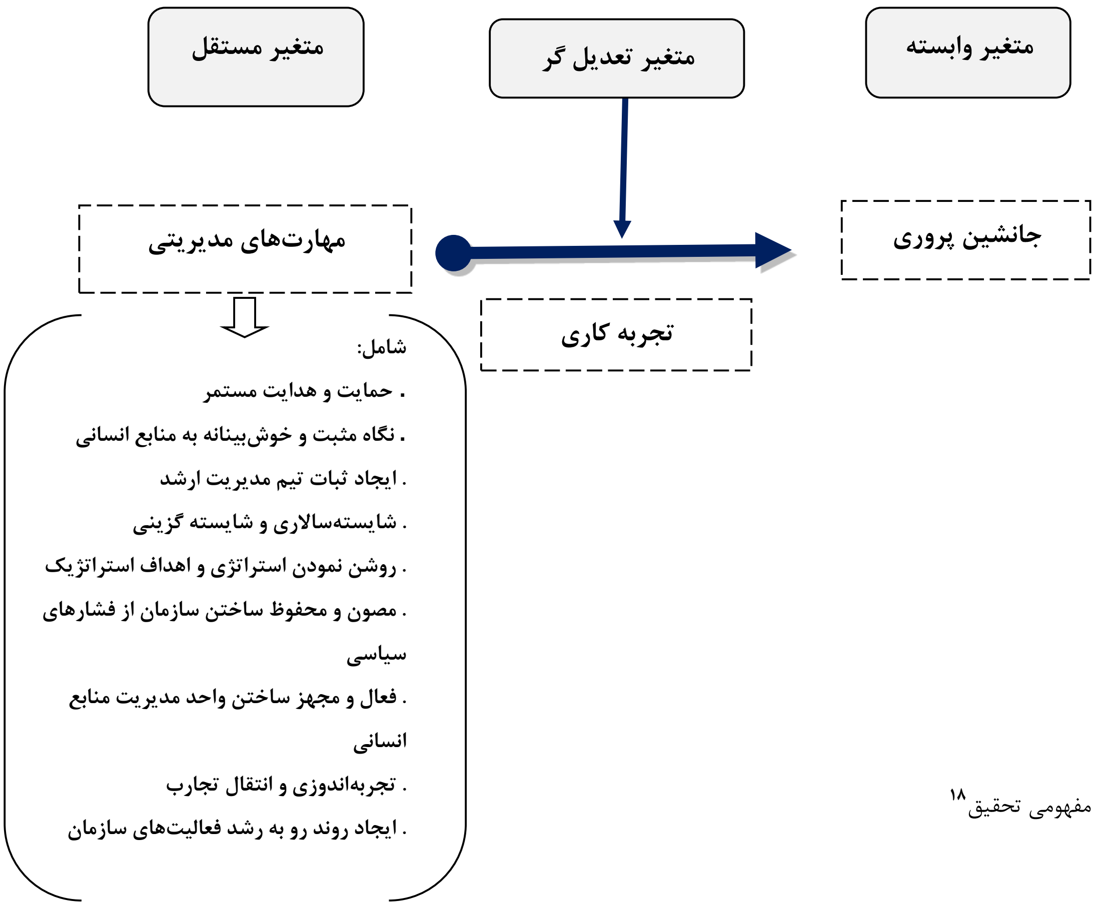
فرضیه ۱ . مهارت‌های مدیریتی بر اجرای برنامه جانشین‌پروری در شعب سازمان تأمین اجتماعی شهرستان تبریز مؤثر است. (فرضیه‌های فرعی: ۱. مهارت مدیران ارشد در حمایت و هدایت مستمر سازمان بر اجرای برنامه جانشین‌پروری در شعب سازمان تأمین اجتماعی شهرستان تبریز مؤثر است.۲- مهارت مدیران در نگاه مثبت و خوش‌بینانه به منابع انسانی و قابلیت‌های آنان بر اجرای برنامه جانشین‌پروری در شعب سازمان تأمین اجتماعی شهرستان تبریز مؤثر است. ۳- مهارت مدیران عالی در تجربه‌اندوزی و انتقال آن به کارکنان جوان و تحصیل‌کرده بر اجرای برنامه جانشین‌پروری در شعب سازمان تأمین اجتماعی شهرستان تبریز مؤثر است.۴- مهارت مدیران در ایجاد ثبات تیم مدیریت ارشد سازمان بر اجرای برنامه جانشین‌پروری در شعب سازمان تأمین اجتماعی شهرستان تبریز مؤثر است. ۵- مهارت مدیران در گرایش به شایسته‌سالاری و شایسته گزینی بر اجرای برنامه جانشین‌پروری در شعب سازمان تأمین اجتماعی شهرستان تبریز مؤثر است. ۶- مهارت مدیران در روشن نمودن استراتژی و اهداف استراتژیک سازمان بر اجرای برنامه جانشین‌پروری در شعب سازمان تأمین اجتماعی شهرستان تبریز مؤثر است. ۷- مهارت مدیران در مصون و محفوظ ساختن سازمان از فشارهای سیاسی در مورد استخدام و انتصاب بر اجرای برنامه جانشین‌پروری در شعب سازمان تأمین اجتماعی شهرستان تبریز مؤثر است. ۸- مهارت مدیران در فعال و مجهز ساختن واحد «مدیریت منابع انسانی» سازمان بر اجرای برنامه جانشین‌پروری در شعب سازمان تأمین اجتماعی شهرستان تبریز مؤثر است. ۹- مهارت مدیران در ایجاد روند رو به رشد فعالیت‌های سازمان بر اجرای برنامه جانشین‌پروری در شعب سازمان تأمین اجتماعی شهرستان تبریز مؤثر است.)

فرضیه۲ : تجربه‌کاری کارکنان بر رابطه بین مهارت‌های مدیریتی مدیران و اجرای برنامه جانشین‌پروری در شعب سازمان تأمین اجتماعی شهرستان تبریز مؤثر است. (۱- تجربه‌کاری کارکنان بر رابطه بین مهارت مدیران ارشد در حمایت و هدایت مستمر سازمان و اجرای برنامه

جانشین‌پروری در شعب سازمان تأمین اجتماعی شهرستان تبریز مؤثر است.۲- تجربه‌کاری کارکنان بر رابطه بین مهارت مدیران در نگاه مثبت و خوش‌بینانه به منابع انسانی و قابلیت‌های آنان و اجرای برنامه جانشین‌پروری در شعب سازمان تأمین اجتماعی شهرستان تبریز مؤثر است . ۳- تجربه‌کاری کارکنان بر رابطه بین مهارت مدیران عالی در تجربه‌اندوزی و انتقال آن به کارکنان جوان و تحصیل‌کرده و اجرای برنامه جانشین‌پروری در شعب سازمان تأمین اجتماعی شهرستان تبریز مؤثر است. ۴- تجربه‌کاری کارکنان بر رابطه بین مهارت مدیران در ایجاد ثبات تیم مدیریت ارشد سازمان و اجرای برنامه جانشین‌پروری در شعب سازمان تأمین اجتماعی شهرستان تبریز مؤثر است. ۵- تجربه‌کاری کارکنان بر رابطه بین مهارت مدیران در گرایش به شایسته‌سالاری و شایسته گزینی و اجرای برنامه جانشین‌پروری در شعب سازمان تأمین اجتماعی شهرستان تبریز مؤثر است. ۶- تجربه‌کاری کارکنان بر رابطه بین مهارت مدیران در روشن نمودن استراتژی و اهداف استراتژیک سازمان و اجرای برنامه جانشین‌پروری در شعب سازمان تأمین اجتماعی شهرستان تبریز مؤثر است. ۷- تجربه‌کاری کارکنان بر رابطه بین مهارت مدیران در مصون و محفوظ ساختن سازمان از فشارهای سیاسی در مورد استخدام و انتصاب و اجرای برنامه جانشین‌پروری در شعب سازمان تأمین اجتماعی شهرستان تبریز مؤثر است. ۸- تجربه‌کاری کارکنان بر رابطه بین مهارت مدیران در فعال و مجهز ساختن واحد «مدیریت منابع انسانی» سازمان و اجرای برنامه جانشین‌پروری در شعب سازمان تأمین اجتماعی شهرستان تبریز مؤثر است. ۹- تجربه‌کاری کارکنان بر رابطه بین مهارت مدیران در ایجاد روند رو به رشد فعالیت‌های سازمان و اجرای برنامه جانشین‌پروری در شعب سازمان تأمین اجتماعی شهرستان تبریز مؤثر است.)

۳-۵ مدل تحقیق

محقق پس از انجام مطالعات لازم در زمینه موضوع مدل ذیل را نظر گرفته شده است که در آن مهارت های مدیریتی به عنوان متغیر مستقل و جانشین پروری به عنوان متغیر وابسته و تجربه کاری به عنوان متغیر تعدیل گر در این تحقیق در نظر گرفته شده اند.



شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق [۱۸]

[۱۸] . ابولعلایی، بهزاد و غفاری، عباس، (۱۳۸۴)، مدیران آینده مبانی نظری و تجارب عملی برنامه های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.

متغیرهای مورد استفاده در این تحقیق به شرح ذیل است:

مهارت های مدیریتی: مهارت هایی هستند که مدیران سازمان ها را در اجرای موفق برنامه هایشان از جمله برنامه جانشین پروری یاری می-رسانند. از جمله این مهارت ها می توان به موارد زیر اشاره کرد:

مهارت حمایت و هدایت مستمر مدیران عالی مانند حمایت از برنامه های آموزشی، مشارکت در اجرای برنامه، روابط مستمر با مدیران آتی، حمایت مالی از برنامه جانشین پروری، مهارت مدیران عالی در نگاه مثبت و خوش بینانه به منابع انسانی مانند اعطای بورس های تحصیلی به کارکنان، تعیین برنامه های آموزشی به روز، سرمایه گذاری بر روی استعدادها و قابلیت های کارکنان و تفویض اختیار به کارکنان، مهارت مدیران ارشد سازمان در ایجاد ثبات و دوام در تیم مدیریت ارشد سازمان، مهارت مدیران عالی در شایسته سالاری و شایسته گزینی مانند استخدام و انتصاب بر اساس شایستگی، ایجاد فرصت های برابر برای کارکنان جهت ارتقاء پیشرفت، ایجاد رقابت بین کارکنان جهت ارائه شایستگی بیشتر و مصون ساختن انتصابات و فشارهای بیرونی، مهارت مدیران ارشد در روشن نمودن استراتژی و اهداف استراتژیک سازمان مانند تعیین برنامه استراتژیک مدون برنامه ریزی مدون مسیر شغلی، تعیین اهداف آتی سازمان و اجرای دوره های تصدی آزمایشی برای مشاغل مدیریتی، مهارت مدیران عالی در مصون و محفوظ ساختن سازمان از فشارهای سیاسی که می توان به عزل و نصب مدیران بدون توجه به فشارهای سیاسی و استخدام نیروی انسانی بدون توجه به فشارهای سیاسی اشاره کرد، مهارت در فعال و مجهز ساختن واحد مدیریت منابع انسانی مانند ایجاد یک واحد سازمانی مدیریت منابع انسانی و ایجاد واحد سازمانی توسعه مدیران، مهارت در ایجاد روند رو به رشد در فعالیت های سازمان مانند افزایش سرمایه گذاری در طرح های مختلف، توسعه فعالیت های سازمان و توسعه اهداف سازمان.

برنامه جانشین پروری : فرآیندی است که طی آن، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناسب کلیدی آن در آینده شناسایی شده و از طریق برنامه ریزی های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده می شوند (گلداسمیت، ۲۰۰۹، ۶).[۱۹]

تجربه‌کاری کارکنان : آنچه کارکنان در خلال تعاملات خود با اجزای مختلف شغل مانند شرکت یا سازمان ، همکاران ، مشتریان ، محیط کار و مدیران و ... تجربه می کنند که دیدگاه آنها در خصوص شغل را شکل می دهد.

۶. یافته های تحقیق

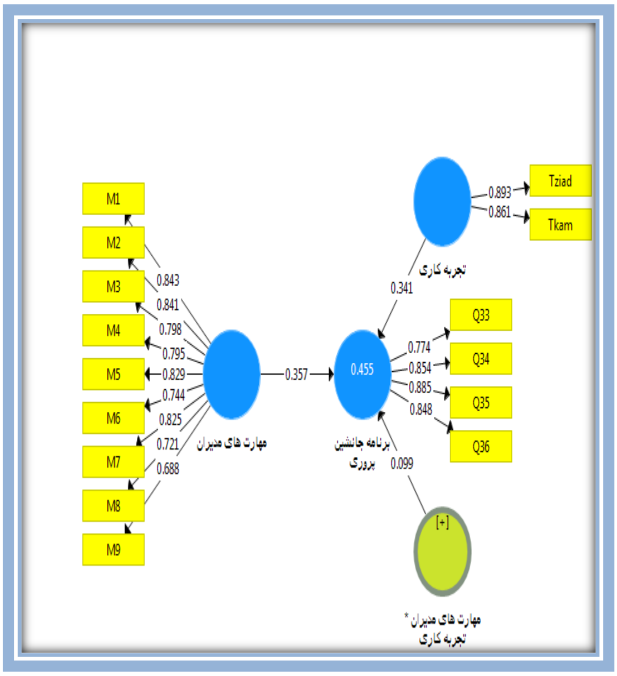
در تحقیق حاضر برای محاسبه‌ی روایی پرسش‌نامه، از روایی صوری استفاده شده است بدین صورت که سؤالات با توجه به مؤلفه‌های استخراج شده از تحقیقات معتبر گذشته مشخص گردید و از اساتید راهنما و مشاور و سایر صاحب‌نظران درخواست شد تا در جهت سنجش روایی پرسش‌نامه، اظهارنظر نماید. پس از بررسی و ارزشیابی پرسش‌نامه توسط اساتید و صاحب‌نظران، روایی صوری آن تأیید و میزان انطباق آن با اهداف پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفت. همچنین برای انجام تحلیل عاملی تائیدی و اطمینان از اینکه آیا می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد و آیا تعداد داده‌های موردنظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر، از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده گردید. شاخص KMO شاخصی از کفایت نمونه‌گیری است. این شاخص، در دامنه صفر تا یک قرار دارد. اگر مقدار شاخص نزدیک به یک باشد، داده‌های موردنظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند و در غیر این صورت (معمولاً کمتر از ۰/۵)، نتایج تحلیل عاملی برای داده‌های مورد نظر چندان مناسب نمی‌باشند که نتیجه بدست آمده برای ابعاد تمامی گویه ها بالاتر از ۰/۶ در این پژوهش بدست آمد. آزمون بارتلت بررسی می‌کند چه هنگام ماتریس همبستگی، شناخته شده (از نظر ریاضی ماتریس واحد و همانی) است و بنابراین برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) نامناسب می‌باشد. اگر سطح معنی‌داری در آزمون بارتلت، کوچکتر از ۰/۰۵ باشد، تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مناسب است، زیرا فرض شناخته‌شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود که نتیجه بدست آمده برای ابعاد تمامی گویه ها کوچکتر ۰/۰۵ بدست آمد. . بعد از مناسب تشخیص‌دادن مقدار شاخص KMO و معنادار شدن آزمون بارتلت، به‌منظور بررسی روایی همگرا، به جدول اشتراکات مراجعه گردید. روایی همگرا زمانی مورد پذیرش قرار می‌گیرد که تمامی مقادیر استخراج‌شده بالای ۰/۳ باشند، در صورتی‌که مقدار اشتراک برای یک گویه‌ای کمتر از ۰/۳ باشد، باید گویه‌ی موردنظر از تجزیه و تحلیل کنار گذاشته شود (پلنت، ۲۰۰۹). در این پرسشنامه بار عاملی تمام گویه ها (به جز مواردی که از فرایند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته شدند یعنی گویه های شماره ۶، ۷، ۱۴، ۱۷، ۱۸، ۲۶ و ۲۷) بالاتر از ۰/۳ بود، بنابراین، پرسش‌نامه از اعتبار مناسبی برخوردار می‌باشد. برای اندازه‌گیری پایایی پرسشنامه نیز، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که این میزان برای تمامی ابعاد بالاتر از ۰/۷ و آلفای کرونباخ کل پرسشنامه ۰/۹ بدست آمد . با توجه به این‌که برای پژوهش‌های علوم انسانی ضریب آلفای بالاتر از ۰/۶ (ناتالی، ۱۹۹۰) قابل قبول است؛ می‌توان نتیجه گرفت که پایایی پرسش‌نامه تحقیق خوب است. برای آزمون نرمال‌بودن داده

2.GoldSmith(2009)

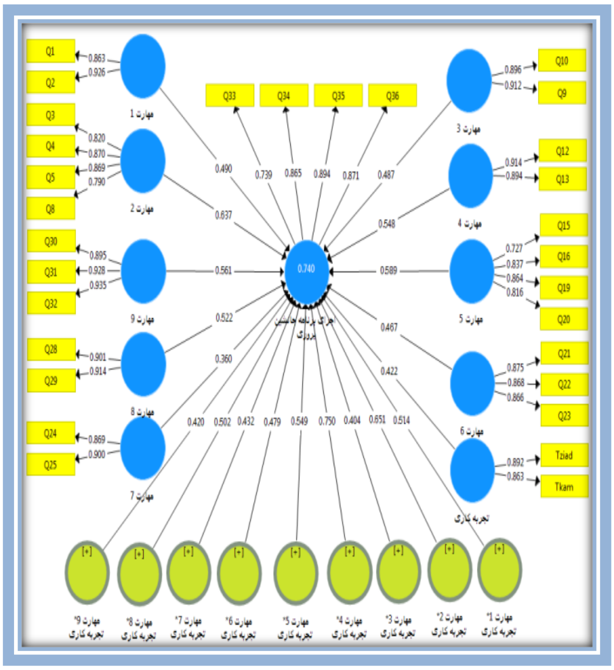
ها، از آزمون شاپیرو- ویلک[20] استفاده شد؛ با توجه به اینکه تمامی مقادیر معنی‌داری از ۰/۰۵ بیشتر می‌باشند، در نتیجه فرض نرمال‌بودن داده‌ها مورد تایید می‌باشد (پلنت[21]، ۲۰۰۹).

۷- بررسی مدل تحقیق

پس از گردآوری داده‌ها و اطلاعات به روش صحیح و علمی و نیز تجزیه و تحلیل آن‌ها، برای ارزیابی فرضیه‌های برآمده از مبانی نظری با استناد بر نتایج تحلیل داده‌ها، مدل معادلات ساختاری در شکل (۲) تا (۳) حاصل شده است.



شکل (۲) مدل معادلات ساختاری تحقیق (فرضیات اصلی)



شکل (۳) مدل معادلات ساختاری تحقیق (فرضیات فرعی)

در این مدل معادلات ساختاری که از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) در حل آن استفاده شده، می‌بایست در دو مرحله تحلیل و تفسیر شود. ابتدا مدل اندازه‌گیری و سپس مدل ساختاری مورد تحلیل و تفسیر قرار خواهد گرفت (سانچس لیرو[22]، ۲۰۱۰). منظور از بررسی مدل اندازه‌گیری، بررسی وزن‌ها و بارهای عاملی متغیرهای مکنون و منظور از بررسی مدل ساختاری، بررسی ضرایب مسیر بین متغیرهای مکنون می‌باشد.

۷- ۱ تحلیل مدل اندازه گیری

در این مرحله برای تعیین اینکه آیا مفاهیم نظری به‌درستی توسط متغیرهای مشاهده‌شده اندازه‌گیری شده‌اند یا خیر، روایی و پایایی آن‌ها بررسی گردید. در یک مدل PLS، پایایی هر یک از نشانگرهای متغیّرهای مکنون (سازه‌ها)، با سازگاری درونی (پایایی سازه)[23] و همچنین روایی همگرا[24] و روایی افتراقی[25] مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

---

۲۰ Shapero-Wilk
۲۱ Pallant
۲۲ Sánchez & Livro
۲۳ Reliability
۲۴ Construct validity
۲۵ Convergent validity

۷-۱-۱ پایایی سازه ها

پایایی سازه نشان می‌دهد متغیرهای مشاهده‌شده (نشانگرها)، با چه دقتی متغیر مکنون را می‌سنجند. برای اندازه‌گیری این پایایی، شاخص پایایی ترکیبی[۲۶] در مدل PLS ارائه می‌شود. این شاخص بر اساس ضریب آلفای کرونباخ محاسبه می‌شود. مقدار این شاخص باید بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۷ باشد (نانلی[۲۷]، ۱۹۸۸). با توجه به مقادیر بدست آمده در جدول (۲) که همگی بالاتر از ۰/۷ می‌باشند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل اندازه‌گیری از پایایی سازه مناسبی برخوردار است.

۷-۱-۲ روایی (اعتبار) همگرا

روایی (اعتبار) همگرا در مدل PLS، توسط معیار میانگین واریانس استخراج شده[۲۸](AVE) مورد تحلیل قرار می‌گیرد. برای این معیار، فورنل و لارکر (۱۹۸۱) مقادیر بیشتر از ۰/۵ را پیشنهاد می‌کنند، چرا که این مقدار تضمین می‌کند حداقل ۵۰ درصد واریانس یک سازه توسط نشانگرهایش تعریف می‌شود که با توجه به جدول شماره (۲)، تمامی مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده از ۰/۵ بیشتر بوده و بنابراین می توان گفت مدل اندازه‌گیری از روایی همگرای مناسب برخوردار است.

۷-۱-۳ روایی افتراقی

این بررسی نشان می‌دهد که آیا یک سازه از سازه‌های دیگر مدل متفاوت می‌باشد یا خیر؟ (فارنل و لاکر،۱۹۸۱). برای عملی‌ترشدن رویه محاسبه اعتبارافتراقی، می‌توان به‌صورت معکوس عمل کرد. بدین معنی که ریشه دوم AVE محاسبه می‌شود. این مقدار می‌بایست از مقدار همبستگی سایر سازه‌ها بیشتر باشد.با توجه به مقادر محاسبه شده در جدول (۳) که مقادیر قطر اصلی در جدول، نشان‌دهنده ریشه دوم AVE و سایر مقادیر نیز نشان‌دهنده همبستگی بین سازه‌ها است، ملاحظه می‌شود که تمامی سازه‌ها با شرایط موردنظر مطابقت دارند و بنابراین می‌توان بیان کرد که سازه‌ها از اعتبار افتراقی برخوردارند.

جدول (۲) آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی / روایی همگرا

نام متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
مهارت های مدیریتی	۰/۹۲۴	۰/۹۳۷	۰/۹۳۷
مهارت ۱	۰/۷۵۷	۰/۸۹۰	۰/۸۰۱
مهارت ۲	۰/۸۵۹	۰/۹۰۴	۰/۷۰۳
مهارت ۳	۰/۷۷۷	۰/۹۰۰	۰/۸۱۸
مهارت ۴	۰/۷۷۸	۰/۸۹۹	۰/۸۱۷
مهارت ۵	۰/۸۲۸	۰/۸۸۶	۰/۶۶۰
مهارت ۶	۰/۸۳۹	۰/۹۰۳	۰/۷۵۶
مهارت ۷	۰/۷۲۲	۰/۸۷۸	۰/۷۸۲
مهارت ۸	۰/۷۸۶	۰/۹۰۳	۰/۸۲۴
مهارت ۹	۰/۹۰۹	۰/۹۴۳	۰/۸۴۵
برنامه جانشین پروری	۰/۸۶۴	۰/۹۰۸	۰/۷۱۳

۲۶ Composite reliability

۲۷ Nanelly

۲۸ Average variance extracted

جدول (۳) اعتبار افتراقی سازه‌ها

سازه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
برنامه جانشین پروری	۰/۸۴۴									
مهارت ۱	۰/۷۱۱	۰/۸۹۵								
مهارت ۲	۰/۶۶۱	۰/۷۳۶	۰/۸۳۸							
مهارت ۳	۰/۶۶۲	۰/۶۱۰	۰/۷۰۶	۰/۹۰۵						
مهارت ۴	۰/۵۶۹	۰/۵۷۰	۰/۶۴۴	۰/۵۵۵	۰/۹۰۴					
مهارت ۵	۰/۵۸۸	۰/۵۰۶	۰/۶۰۸	۰/۶۳۲	۰/۶۰۶	۰/۸۱۳				
مهارت ۶	۰/۶۱۷	۰/۵۷۲	۰/۶۲۲	۰/۶۱۸	۰/۵۸۳	۰/۷۰۳	۰/۸۶۹			
مهارت ۷	۰/۷۱۳	۰/۵۴۷	۰/۵۵۷	۰/۶۷۱	۰/۴۹۳	۰/۶۵۷	۰/۷۱۱	۰/۸۸۴		
مهارت ۸	۰/۶۳۸	۰/۶۲۰	۰/۷۱۵	۰/۶۵۰	۰/۶۱۶	۰/۶۸۵	۰/۶۶۲	۰/۵۸۳	۰/۹۰۷	
مهارت ۹	۰/۷۳۱	۰/۶۲۵	۰/۶۸۸	۰/۶۰۰	۰/۶۱۸	۰/۶۱۷	۰/۶۵۱	۰/۵۶۳	۰/۷۹۵	۰/۹۱۹

۲-۷ آزمون فرضیه های تحقیق

در نرم افزار SMART-PLS ارزش t ،معنی دار بودن اثر متغیرها را بر هم نشان می دهد. اگر مقدار t بیشتر از ۱/۹۶ باشد، یعنی اثر مثبت وجود دارد و معنی دار است. اگر بین ۱/۹۶ + تا ۹۶ / ۱ - باشد، اثر معنی داری وجود ندارد و اگر کوچک تر از ۱/۹۶ - باشد، یعنی اثر منفی دارد، ولی معنی دار است. همچنین ضرایب مسیر اگر بالای ۰/۶ باشد، بدین معنی است که ارتباطی قوی میان دو متغیر وجود دارد، اگر بین ۰/۳ تا ۰/۶ باشد ، ارتباط متوسط و اگر زیر ۰/۳ باشند، ارتباط ضعیفی وجود دارد.

– **فرضیه اول** : مهارت‌های مدیریتی بر اجرای برنامه جانشین‌پروری در شعب سازمان تأمین اجتماعی شهرستان تبریز مؤثر است : با توجه به نتایج بدست آمده در جدول شماره (۴) ، در بررسی اثر متغیر مهارت‌های مدیریتی بر اجرای برنامه جانشین‌پروری، ضریب مسیر به میزان ۰/۳۵۷ برآورد شد که مثبت بودن مقدار ضریب مسیر، نشان می‌دهد که با افزایش متغیر مستقل، شاهد افزایش و موفقیت در متغیر وابسته خواهیم بود. همچنین مقدار t-value برابر ۵/۳۱۴ برآورد شد که از این می‌توان نتیجه گرفت این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار است؛ یعنی متغیر مهارت‌های مدیریتی بر اجرای برنامه جانشین‌پروری تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد؛ بنابراین فرضیه اصلی شماره ۱ تائید می‌گردد. بعلاوه، نتایج حاصل از بررسی تأثیر ابعاد مهارت‌های مدیریتی بر اجرای برنامه جانشین‌پروری، نشان می‌دهد تمامی مهارت‌های ۹ گانه بررسی‌شده، رابطه مستقیم و معنی‌داری با متغیر وابسته دارند که از بین آن‌ها، مهارت نگاه مثبت و خوش‌بینانه به منابع انسانی (مهارت ۲) با ضریب مسیر ۰/۶۳۷ و **T-Value**= ۱۰/۴۹۹، ثبات تیم مدیریت ارشد (مهارت ۴) با ضریب مسیر ۰/۵۴۸ و **T-Value**= ۸/۶۸۳ ، شایسته‌سالاری و شایسته گزینی (مهارت ۵) با ضریب مسیر ۰/۵۸۹ و **T-Value**= ۹/۰۹۹ ، روند روبه رشد فعالیت‌های سازمان (مهارت ۹) با ضریب مسیر ۰/۵۶۱ و **T-Value**= ۹/۳۱۶ نسبت به بقیه ، دارای بیشترین تأثیر بر اجرای برنامه جانشین‌پروری می‌باشند.

– **فرضیه دوم** : مهارت‌های مدیریتی با تعدیل‌گری تجربه‌کاری بر اجرای برنامه جانشین‌پروری در شعب سازمان تأمین اجتماعی شهرستان تبریز موثر است: با توجه به جدول شماره (۴) ، در بررسی اثر متغیر مهارت‌های مدیریتی بر اجرای برنامه جانشین‌پروری با تعدیل‌گری تجربه‌کاری، ضریب مسیر به میزان ۰/۰۹۹ و مقدار t-value برابر ۲/۱۶۰ می‌باشدکه می‌توان نتیجه گرفت این ضریب مسیر در سطح خطای ۰۵/۰ معنی‌دار است؛ یعنی متغیر مهارت‌های مدیریتی بر اجرای برنامه جانشین‌پروری تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد؛ بنابراین فرضیه شماره ۲ تائید می‌گردد. علاوه‌براین تأثیر ابعاد مهارت‌های مدیریتی بر اجرای برنامه جانشین‌پروری با تعدیل‌گری تجربه‌کاری نیز موردبررسی قرار گرفت که نتایج نشان‌دهنده مورد تائید بودن نقش تعدیل‌گری تجربه‌کاری در رابطه بین مهارت‌های مدیریت و برنامه جانشین‌پروری می‌باشد؛ به‌طوری‌که تجربه‌کاری در رابطه فوق تعدیل‌گر مثبت و افزایشی بوده است که با حضور آن، این رابطه تقویت می‌گردد. همچنین می‌توان تحلیل کرد که میزان تأثیر تقویت این رابطه با نقش تعدیل‌گری تجربه‌کاری در مورد مهارت حمایت و هدایت مستمر مدیریت ارشد (مهارت ۱) با ضریب مسیر ۰/۵۱۴ و **T-Value**= ۸/۱۹۳، مهارت نگاه مثبت و خوش‌بینانه به منابع انسانی (مهارت ۲) با ضریب مسیر ۰/۶۵۱ و **T-Value** = ۱۰/۷۶۹، ثبات تیم مدیریت ارشد (مهارت ۴) با ضریب مسیر ۰/۷۵۰ و **T-Value**= ۱۲/۶۸۶، شایسته‌سالاری و شایسته گزینی (مهارت ۵)

با ضریب مسیر ۰/۵۴۹ و **T-Value**= ۹/۸۱۰، ایجاد واحد مدیریت منابع انسانی (مهارت ۸) با ضریب مسیر ۰/۵۰۲ و **T-Value**= ۷/۰۱۵، نسبت به بقیه موارد، بیشتر است.

جدول (۴) خلاصه نتایج آزمون فرضیه

ردیف	فرضیه		β	T-Value	نتیجه
۱	مهارت های مدیریتی ← اجرای برنامه جانشین پروری		۰/۳۵۷	۵/۳۱۴	تایید فرضیه
۱-۱	مهارت ۱ ← اجرای برنامه جانشین پروری		۰/۴۹۰	۵/۷۶۹	تایید فرضیه
۱-۲	مهارت ۲ ← اجرای برنامه جانشین پروری		۰/۶۳۷	۱۰/۴۹۹	تایید فرضیه
۱-۳	مهارت ۳ ← اجرای برنامه جانشین پروری		۰/۴۸۷	۵/۲۴۳	تایید فرضیه
۱-۴	مهارت ۴ ← اجرای برنامه جانشین پروری		۰/۵۴۸	۸/۶۸۳	تایید فرضیه
۱-۵	مهارت ۵ ← اجرای برنامه جانشین پروری		۰/۵۸۹	۹/۰۹۹	تایید فرضیه
۱-۶	مهارت ۶ ← اجرای برنامه جانشین پروری		۰/۴۶۷	۵/۴۶۱	تایید فرضیه
۱-۷	مهارت ۷ ← اجرای برنامه جانشین پروری		۰/۳۶۰	۴/۹۲۶	تایید فرضیه
۱-۸	مهارت ۸ ← اجرای برنامه جانشین پروری		۰/۵۲۲	۶/۴۵۹	تایید فرضیه
۱-۹	مهارت ۹ ← اجرای برنامه جانشین پروری		۰/۵۶۱	۹/۳۱۶	تایید فرضیه
ردیف	فرضیه	تعدیلگر	β	T-Value	نتیجه
۲	مهارت های مدیریتی ← اجرای برنامه جانشین‌پروری	تجربه کاری	۰/۰۹۹	۲/۱۶۰	تایید فرضیه
۲-۱	مهارت ۱ ← اجرای برنامه جانشین پروری	تجربه کاری	۰/۵۱۴	۸/۱۹۳	تایید فرضیه
۲-۲	مهارت ۲ ← اجرای برنامه جانشین پروری	تجربه کاری	۰/۶۵۱	۱۰/۷۶۹	تایید فرضیه
۲-۳	مهارت ۳ ← اجرای برنامه جانشین پروری	تجربه کاری	۰/۴۰۴	۴/۰۵۱	تایید فرضیه
۲-۴	مهارت ۴ ← اجرای برنامه جانشین پروری	تجربه کاری	۰/۷۵۰	۱۲/۶۸۶	تایید فرضیه
۲-۵	مهارت ۵ ← اجرای برنامه جانشین پروری	تجربه کاری	۰/۵۴۹	۹/۸۱۰	تایید فرضیه
۲-۶	مهارت ۶ ← اجرای برنامه جانشین پروری	تجربه کاری	۰/۴۷۹	۴/۹۹۱	تایید فرضیه
۲-۷	مهارت ۷ ← اجرای برنامه جانشین پروری	تجربه کاری	۰/۴۳۲	۴/۳۸۲	تایید فرضیه
۲-۸	مهارت ۸ ← اجرای برنامه جانشین پروری	تجربه کاری	۰/۵۰۲	۷/۰۱۵	تایید فرضیه
۲-۹	مهارت ۹ ← اجرای برنامه جانشین پروری	تجربه کاری	۰/۴۲۰	۴/۱۸۰	تایید فرضیه

۷-۳ بررسی شاخص‌های برازش مدل

برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل، از بررسی اعتبار[۲۹]که شامل شاخص بررسی اعتبار اشتراک[۳۰]و شاخص بررسی اعتبار حشو یا افزونگی[۳۱]می‌باشد، استفاده شده است. شاخص اشتراک، کیفیت مدل اندازه‌گیری هر بلوک را می‌سنجد. شاخص حشو نیز که به آن Q2 استون-گیسر نیز می‌گویند، با درنظرگرفتن مدل اندازه‌گیری، کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درونزاد اندازه‌گیری می‌کند. مقادیر مثبت این شاخص‌ها، نشانگر کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌باشد. نتایج برازش در جدول (۵) ارائه گردیده است.

---

۲۹ Cross-validation

۳۰ CV-Communality

۳۱ CV-Redundancy

جدول (۵) شاخص‌های اشتراک (CV Com) و شاخص حشو (CV Red)

متغیر	CV Com	CV Red
مهارت های مدیریتی	۰/۶۸۵	۰/۶۸۵
مهارت ۱	۰/۶۱۵	۰/۵۴۸
مهارت ۲	۰/۵۴۸	۰/۴۵۹
مهارت ۳	۰/۴۵۹	۰/۴۱۸
مهارت ۴	۰/۴۱۸	۰/۵۹۸
مهارت ۵	۰/۵۹۸	۰/۸۵۴
مهارت ۶	۰/۸۵۴	۰/۷۱۲
مهارت ۷	۰/۷۱۲	۰/۳۴۱
مهارت ۸	۰/۳۴۱	۰/۷۲۹
مهارت ۹	۰/۷۲۹	۰/۳۴۱
برنامه جانشین پروری	۰/۵۹۰	۰/۷۲۹

۸- بحث و نتیجه گیری

امروزه یکی از مسائل مهمی که سازمان‌ها با آن روبرو هستند، کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران به‌مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر از مدیران امروزی در سال‌های آینده می‌باشد و حقیقت این است که شناسایی و تربیت مدیران آینده به‌منظور جانشین‌پروری که یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریتی می‌باشد، از مهم‌ترین راه‌کارهای توسعه و بقای سازمان نیز می‌باشد. از سوی دیگر، اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری، نیازمند یک سری پیش‌نیازها و بسترهایی است که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به میزان مهارت‌های مدیریتی مدیران سازمان در راستای اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری اشاره کرد. در همین راستا، هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی تأثیر مهارت‌های مدیریتی مدیران در اجرای برنامه جانشین‌پروری با تأثیر نقش تعدیل‌گرایانه تجربه کاری بود. بدین منظور مدل مفهومی پژوهش تدوین و متناسب با آن فرضیه‌هایی تعیین گردید و از طریق گویه هایی، در نمونه انتخابی مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که بین مهارت‌های مدیریتی و جانشین‌پروری، همچنین بین تجربه‌کاری و جانشین‌پروری در سطح اطمینان ۹۵٪، رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد؛ بعلاوه اینکه مهارت‌های مدیریتی با ضریب ۰/۳۵۷ و تجربه‌کاری با ضریب ۰/۳۴۱ تبیین‌کننده مناسب جانشین‌پروری هستند و به‌این‌ترتیب فرضیه‌های فرعی پژوهش مورد تائید قرار گرفتند. همچنین نتیجه آزمون فرضیه اصلی نشان داد پژوهش نشان داد که در رابطه بین مهارت‌های مدیریتی و جانشین‌پروری، تجربه‌کاری با ضریب ۰/۰۹۹ نقش تعدیل‌گری مثبت و افزایشی داشته و با حضور آن رابطه بین تأثیر مهارت‌های مدیریتی و جانشین‌پروری تقویت می‌گردد؛ بدین ترتیب فرضیه‌های اصلی پژوهش نیز مورد تائید قرار گرفتند.

نتایج پژوهش حاضر گویای آن بود که تجربه‌کاری و سازمانی باعث تقویت و تأثیر مثبت در رابطه بین مهارت‌های مدیریتی و برنامه جانشین-پروری می‌گردد؛ لذا شایسته است که سازمان تأمین اجتماعی و همچنین سایر دستگاه‌های اجرایی توجه ویژه‌ای به این مسئله داشته و ضمن تلاش جهت استفاده از تجربه کارکنان و مدیران (که شامل مجموع تمام تجربیاتی که در موقعیت‌ها و شرایط متفاوت حاصل‌شده‌اند) و با فراهم نمودن بستری برای ارزیابی، انتشار و به‌کارگیری تجربه‌ها به‌عنوان سرمایه گران‌بها، سازمان‌ها را در جهت نیل به اهداف کلان و استراتژیک خودیاری رسانند.

۹- پیشنهاد ها

۹-۱ پیشنهادهای مرتبط با یافته‌های تحقیق

با توجه به نتایج حاصله از تحقیق موارد زیر به سیاست‌گذاران سازمان تامین‌اجتماعی و سایر دستگاه‌های اجرایی توصیه می‌گردد:

۱. بر مبنای یافته‌های پژوهش، مهارت‌های مدیریتی همچون حمایت و هدایت مستمر، نگاه مثبت و خوش‌بینانه به منابع انسانی، ثبات تیم مدیریت ارشد، شایسته‌سالاری و شایسته گزینی، مصون و محفوظ ساختن سازمان از فشارهای سیاسی، روشن نمودن اهداف و استراتژی‌های سازمان، تجربه اندوزی، ایجاد روند روبه رشد در سازمان و ... ازجمله عواملی هستند که بر اجرا و استقرار برنامه جانشین‌پروری در سازمان تأمین اجتماعی تأثیرگذارند و تجربه کاری و سازمانی نیز ازجمله عواملی است که این تأثیرگذاری‌ها را هدایت و تقویت می‌کند. لذا جهت پیشبرد راهبردها و استراتژی‌های سازمانی موفق و باکیفیت جهت اجرای برنامه جانشین‌پروری در سازمان تأمین اجتماعی، پیشنهاد می‌شود با تعیین خط‌مشی‌ها، ارزیابی کارکنان و مدیران، ارزیابی اثربخش برنامه جانشین‌پروری در این سازمان، بتوان یک نظـام جانشین‌پروری مدرن و منسجم را شاهد باشیم. خود این راهبردها هم نمی‌توانند به‌طور کامل و دقیق اجرایی شوند؛ بدون اینکه بـه بسترهایی که لازم است برای تحقق آن‌ها فراهم شود، توجه نماییم.

۲. نتایج تحقیق حاکی از آن است که بیشتر کارکنان و مدیران سازمان دارای سابقه کاری بیشتر از ۱۰ سال و ۲۰ سال دارند و تقریباً می‌توان گفت که در اواسط دهه سوم خدمت خود قرار دارند. هرچند این امر می‌تواند یک امتیاز مثبت و همچنین یک مزیت رقابتی برای سازمان باشد، ولی به نظر می‌رسد سازمان کمتر از یک دهه آینده با مشکل جدی خروج مدیران کارآزموده مواجه خواهد شد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد سازمان برنامه‌ها و راهبردهای لازم همچون اجرای برنامه آموزشی مختلف برای مدیران جوان را اجرا نمایند و با برقراری ارتباط مؤثر با این مدیران جوان، آن‌ها را با برنامه‌ریزی مدیریت جانشین‌پروری درگیر نمایند و متعاقباً سازمان‌ها نیز با بررسی عملکرد آن‌ها برنامه جانشین‌پروری خود را عملیاتی نمایند.

۳. با توجه به بررسی‌های به‌عمل‌آمده و اثبات شدن تأثیرگذاری ضرورت انتقال تجارب به کارکنان جوان‌تر و نیاز نیروهای جوان به حمایت و هدایت مستمر از جانب کارکنان و مدیران ارشد، پیشنهاد می‌گردد برای جلوگیری از هزینه‌های سنگین روش‌های آزمایش و خطا و حفظ تجربیات

اندوخته شده مدیران و توسعه مدیریت دانش؛ شناسایی کاندیداهای برجسته برای تصدی‌گری مشاغل مدیریتی و کمک به کارمندان در جهت پیشرفت در مسیر شغلی انجام گیرد.

۴. برنامه‌ریزی برای انتقال تجارب کارکنان باتجربه به نیروهای جوان و تلاش برای مستندسازی تجربیات آنان، از ابزارهایی است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا در مواجهه با مشکلات، اقدامات مؤثرتری را انجام داده، از تکرار اشتباهات گذشته مصون مانده و با سرعت بیشتری به سمت اهداف سازمانی حرکت نمایند و بدین ترتیب به مزیت رقابتی پایداری دست یابند و در اجرای برنامه جانشین‌پرروی پیش‌روی سازمان بیش‌ازپیش موفق‌تر عمل نمایند.

۵. ارائه آموزش‌ها و تشویق‌های لازم به اعضای سازمان و سایر حمایت‌های فکری و عملی، همچنین برگزاری گردهمایی‌ها و برنامه‌های آموزشی درزمینهٔ مدیریت دانش، مفاهیم، نقش، اهمیت و کاربردهای آن در سازمان، ایجاد فرصت‌های آموزشی برای مدیران و کارشناسان سازمان به‌منظور آموختن شیوه‌های مختلف کسب و ارتقا مهارت‌ها و تجارب سازمانی، فراهم نمودن شرایط ملاقات و تبادل‌نظر فردی و گروهی اعضای سازمان، می‌تواند آرام‌آرام فضای سازمان را به‌سوی حفظ و تقویت دانش و تجارب و درواقع یادگیرنده شدن سوق دهد.

۶. سرانجام برای پیاده‌سازی و اجرای برنامه جانشین‌پروری موفق در سازمان، شایسته است که به مهارت‌های مدیریتی ذکرشده در تحقیق توجه شود؛ بعلاوه اینکه برنامه‌های راهبردی و بلندمدت جهت اجرای برنامه جانشین پروری با تأکید بر بهره‌گیری هرچه بیشتر و بهتر از تجارب و مهارت‌های کارکنان به‌عنوان سرمایه‌های سازمانی صورت پذیرد و محققین تلاش مضاعف خود را جهت ارائه نظریه‌های کارا برای پرورش مدیران آینده و نظریه‌پردازی در ارتباط با جانشین‌پروری؛ راهنمایی و ارائه راهکاری برای سیاست‌گذاری و جهت‌گیری‌های مطالعات نظری و مدل‌های بومی در جهت اجرای بهترین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در تمامی سازمان‌های کشور نمایند.

۹-۲ پیشنهاد برای تحقیقات آینده

۱. درنهایت ازآنجاکه مبحث تجربه‌کاری و سازمانی می‌تواند از جنبه‌های مختلفی بررسی‌شده و نتایج دقیق‌تری در خصوص نحوه مستندسازی و به‌کارگیری آن به دست دهد، پیشنهاد می‌گردد که محققین آینده نقش تجربه کاری و نحوه کسب، ارتقاء، به‌کارگیری آن برای استفاده در برنامه‌های جانشین‌پروری سازمان‌ها را موردبررسی قرار دهند؛ موضوع حاضر را در سایر سازمان‌های دولتی و آموزشی، کسب‌وکارهای کارآفرین، سازمان‌ها تولیدی و ... انجام داده و تفاوت و نکات کلیدی به‌دست‌آمده در جوامع مختلف را کشف کرده و مورد مقایسه قرار دهند.

۲. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی شاخص‌های مرتبط با تجربه کاری، شاخص‌های مرتبط با مهارت‌های مدیران از سایر دیدگاه‌ها در بحث جانشین‌پروری موردبررسی قرار گیرد.

۳. پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات آینده، به بررسی روابط بین سایر معیارها و عوامل تأثیرگذار در برنامه جانشین‌پروری سازمان‌ها، آزمون تحقیق با انتخاب یک نمونه آماری بزرگ‌تر و برای جوامع و سازمان‌های مختلف و بررسی مقایسه‌ای بین آن‌ها جهت گسترش دامنه تحقیق و رسیدن به یک نتیجه جامع‌تر پرداخته شود.

۴. به سایر محققین پیشنهاد می‌گردد به‌منظور کامل نمودن مدل این تحقیق و کسب شناختی کامل‌تر از شاخص‌ها و فاکتورهای موردنیاز پرورش مدیران و اجرای بهتر و موفق‌تر برنامه جانشین پروری ، از روش مصاحبه عمیق و حضوری با صرف وقت بیشتر، استفاده گردد.

۱۰- محدودیت های تحقیق

هیچ مطالعه و تحقیقی خالی از اشکال نیست و همیشه محدودیت‌هایی بر سر راه محقق وجود دارند که مطالعه را از حالت ایده آل آن دور می‌کند. در این مطالعه نیز محدودیت‌هایی وجود داشته که در ادامه بر اساس نتایج به‌دست‌آمده به برخی از آن‌ها اشاره‌شده است.

۱- در این پژوهش برای بررسی تأثیر مهارت‌های مدیریتی بر اجرای برنامه جانشین‌پروری تنها به ۹ مهارت طبق نظریه ابوالعلایی و غفاری اشاره گردیده و پژوهش صرفاً بر پایه این نظریه انجام گرفت.۲- ازجمله محدودیت‌های دیگر این پژوهش، مقطعی بودن مطالعات و جمع‌آوری داده‌ها صرفاً با استفاده از پرسشنامه بود. همچنین با توجه به این‌که موضوع مدیریت و جانشین‌پروری در ایران به‌تازگی مورد تأکید قرارگرفته است، مطالعات کافی برای مقایسه در این زمینه وجود نداشت.۳- محدودیت جامعه آماری از دیگر محدودیت‌های تحقیق حاضر محسوب می‌شود. جامعه آماری این پژوهش محدود به سازمان تأمین اجتماعی می‌باشد.۴- با توجه به نو پا بودن برنامه جانشین‌پروری خصوصاً در کشور خودمان ایران، کمبود منابع جامع از دیگر محدودیت‌های پژوهش حاضر به شمار می‌رود.۵- از مشکلات مهم دیگر ، نبود دسترسی یا عدم امکان توزیع پرسشنامه به بعضی از افراد نمونه که برای نمونه‌گیری حائز اهمیت بودند . (به دلیل مشغله کاری و یا عدم همکاری با محقق)۶- همچنین همسان نبودن افراد پاسخ‌دهنده ازنظر اعتبار پاسخ‌ها و ایجاد وزن برای پاسخ‌ها از مشکلات دیگر بود. حتی احتمال داده شد که تعدادی از پرسشنامه‌ها بامطالعه نه‌چندان دقیق و صرفاً جهت رفع تکلیف پرشده بودند.۷- در حالت کلی، مسائل سازمانی از دیدگاه

انسانی مفاهیمی انتزاعی و ذهنی هستند. به همین دلیل، در بسیاری مواقع جدا کردن مرز میان واقعیت و خیال دشوار می‌شود .در این تحقیق نیز باید این نکته را مدنظر داشت که ممکن است مدیران و کارکنان در پاسخگویی به سؤالات پرسشنامه نتوانسته باشند به‌طور کامل از پیش‌فرض‌های ذهنی خود رهایی یابند و تنها ادراکات ذهنی خود را (چه مثبت و چه منفی) به‌عنوان واقعیت موجود بیان کرده باشند.

۱۱- منابع

الف) فهرست منابع فارسی

- ابطحی، برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت در بخش دولتی، مدیریت توسعه،۱۳۸۲، بهار؛ شماره ۱۶: ۲۸-۳۸.
- ابوالعلایی، بهزاد و غفاری عباس، (۱۳۸۶)، مدیران آینده، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ دوم.
- ابوالعلایی، بهزاد و غفاری، عباس (۱۳۸۸) ، گزیده مقالات سی و هفتمین کنفرانس جهانی منابع انسانی، تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.
- انواری رستمی،علی‌اصغر، و شهائی، بهنام (۱۳۸۸)، مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده:تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، شماره ۲، ص ۳-۱۸ .
- آرمسترانگ، مایکل(۱۳۸۳)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مترجم سید محمد اعرابی،تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- پور صادق، ناصر، پیری، شهریار، خاتمی، بهزاد (۱۳۹۲) ، بررسی عوامل مؤثر بر اجرای موفق برنامه جانشین پروری مدیران؛مطالعه موردی، فصلنامه علمی- ترویجی مطالعات منابع انسانی، سال دوم ، شماره۷ ، بهار ، صفحات ۱۹ تا ۳۶ .
- حسینی، سید حسن ، شائمی برزکی، علی و نصر اصفهانی، علی (۱۳۹۷)، طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی-سازمانی ، سال ۱۰ ، شماره۱ پیاپی ۳۱، بهار ، صفحات ۲۵ تا ۲۹ .
- دانیالی، محمود، علامه ، سید محسن و صفری ، علی (۱۳۹۷) ، طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد داده بنیاد ، پژوهشنامه مدیریت تحول، سال ۱۰، شماره ۱۹ ، بهار و تابستان، صفحات ۱۰۶ تا ۱۱۵ .
- دسلر، گری (۱۳۸۹)، مبانی مدیریت منابع انسانی، مترجم علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ پنجم.
- دعایی، حبیب اله و مرتضوی، سعید (۱۳۸۶)، مهارت‌های مدیریتی، انتشارات بیان هدایت نور، چاپ اول.
- رابینسون، جان، مدیریت استعداد و جانشین پروری، (۱۳۸۴)، انتشارات معاونت برنامه‌ریزی و راهبردی ریاست جمهوری.
- راث ول، ویلیام جی (۱۹۵۱)، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مؤثر، مترجم احمدرضا حراف، انتشارات شرکت ملی پتروشیمی، چاپ اول.
- سلاجقه ،سنجر، خسرو پور ، مهدیه و نی پور امین (۱۳۹۱)، مدیریت جانشین‌پروری نیاز امروز سازمان‌ها، نشریه فروغ تدبیر،شماره ۲۱، صفحه ۲ تا ۶ .
- فالمر، رابرت و کانگر، جی (۱۳۸۷)، استعدادیابی و جانشین‌پروری- رویکردها و روش‌های پرورش مدیران در شرکت‌های پیشرو جهان، ترجمه: بهزاد ابوالعلایی، تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.
- قلی پور، آرین، پور عزت، علی‌اصغر و سبک رو، مهدی (۱۳۹۰)، کاربست مدل نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین، سال سوم، شماره۱۱۹، بهار و تابستان، صفحات ۱۱۹-۱۳۹
- کانگر، جی و فالمر، رابرت (۱۳۸۷)، استعدادیابی و جانشین‌پروری، مترجم بهزاد ابوالعلایی، انتشارات سرآمد، چاپ دوم.
- گلداسمیت، مارشال (۱۳۸۹)، جانشین پروری در مدیریت ؛ آیا آماده واگذاری مدیریت به جانشی خود هستید؟ ، ترجمه نژاد ایرانی، فرهاد و رجب‌زاده، اکبر و داداش کریمی، یحیی (۱۳۹۰)، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی بناب ، چاپ اول ۱۳۹۰ .
- هادی‌زاده مقدم، اکرم و سلطانی ، فرزانه (۱۳۹۰)، تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان (مطالعه موردی: حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه مستقر در تهران)، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت ،سال۳، شماره ۱۰، زمستان ، صفحات ۴۰ تا ۵۶.

ب) فهرست منابع انگلیسی

- Acree-Hamann, C., & Dnpaprn, N. (2016). A call to action: succession planning needed, Newborn and Infant Nursing Reviews, 16(3), 161–163.
- Beidokhti, A.; Nemati, M., & Karimi, F. (2013). The Moderating role of organizational commitment in the relationship between organizational learning and succession management (case study: selected universities of Tehran). Research Journal of Executive Management, 5(10): 35-58 (in Persian).
- Briscoe, I.P. and Hall, D.T, The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications, Journal of Vocational Behavior, (2006) vol. 69, NO.1, pp.1-8.
- Drotter, Stephen J. and Charn, Ram, Building Leaders at Every level A Leadership Pipeline, Ivey Business Journal, MAY/JUNE, 2001.
- Galbraith, Q, Smith, S.D. and Walker, B. (2012). A case for succession planning: How academic libraries are responding to the need to prepare future leaders. Library Management, 33(4/5): 221 – 240.
- Gothard, S, & Austin, M.J. (2013). Leadership Succession Planning: Implications for Nonprofit Human Service Organizations. Administration in Social Work, 37: 272–285.
- Groves, K. S. (2007), Integrating leadership development and succession planning best practices, Journal of Management Development, Vol.26, No. 3, pp. 239-260.
- Hadizadeh Moghadam, M. & Soltani, H. (2011). Explaining the implementation factors of succession management in organization. Human Resources Management in petroleum industry, 3(10): 33-88. (In Persian).
- Helton, K. A. & Jackson, R. D. (2007), Navigating Pennsylvania"s- Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment, Public Personnel Management, Vol. 36, No. 4, 335 -470.
- Huang, tung-chun, succession management systems and human resource outcomes, international journal of manpower, MBC University press, 2001, vol.22, pp.735-747.
- Krauss, J. A. (2007). “Succession planning and talent management recommendation to reduce workforce attrition and prepare for an aging population”. (Doctoral dissertation). Wilmington University, Delaware, United States. Retrieved from Dissertation & Theses: A & I database (population No.AAT 3292900).
- O’Donohue, M. (2016). Using a Knowledge Management Approach to Support Effective Succession Planninig in the Civil Service, Masters Dissertation, Dublin Institude of Technology.
- Pandey, S. & Sharma, D. (2014). Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations. Procedia Economics and Finance, 11: 152 – 165.
- Poursadegh, N., & Emami, S. S. (2014). The key factors involved in preparation of the Iranian public organizations for introduction of management succession planning (case study: young presidential advisors group). Round table of succession management and evaluation centers (in Persian).
- Rothwell, W.J. (2007). The Nuts and Bolts of Succession Planning: A Dale Carnegie-White Paper. Dale Carnegie Training, Hauppauge, NY, PP. 1-12.
- Seniwoliba A. J. (2015). Succession planning: preparing the next generation workforce for the University Development, Research Journal of Educational Studies and Review, 1(1), 1 10.
- Shabanpour, H., & Igdar, H. (2013). Talent and succession management in Tehran city branches of Bank Mellat. The 1st national conference on accounting and management, Tehran, Iran (in Persian).