بسمه تعالی

**عنوان مقاله**

[**جانشين پروري**](http://modirsara.blogfa.com/post-2538.aspx)

**قسمتی از ملزومات درس :**

**بررسی مسائل مدیریت دولتی در ایران**

**استاد : دکتر پیری**

**دانشجو : اکبرزیاد**

**مقدمه**در طول نیم قرن گذشته اوضاع اجتماعی ، فرهنگی ، اقتصادی و صنعتی جهان آنچنان دستخوش تغییر و دگرگونی  بوده است که به زحمت می توان اندک شباهتی میان ساختار سازمانها در زمان حال و گذشته یافت . آینده متعلق به سازمانهایی است که از همه امکانات بالقوه و بالفعل خود برای رویارویی با چالشهای جدید بهره بگیرند . پیش نیاز یک جامعه توسعه یافته برخورداری از سازمانهای توسعه یافته است و سازمانهای توسعه یافته نیز قدرت و اقتدار واقعی خود را به واسطه وجود منابع انسانی متخصص به منزله سرمایه های استراتژیک بدست می آورند ، بنابراین اهمیت این منبع با ارزش و کارساز باید در سازمانهای ما تبیین شود . در چنین شرایطی ، یکی از اقداماتی که به نظر می رسد باعث ایجاد تحول بنیادی و مبتنی بر بینش و بصرت سازمان یافته در حوزه منابع انسانی است ، اجرای نظام جانشین پروری در سازمانها میباشد . این اجرا مستلزم وجود عوامل متعددی است که به عنوان زمینه ساز باید در سازمان وجود داشته باشد و تقویت شود . *مفهوم جانشین پروری اشاره به فرایندی دارد که طی آن استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده ، شناسایی شده و از طریق برنامه ریزی های متنوع آموزش و پرورش برای تصدی این مشاغل آماده شوند (ابوالعلایی و غفاری-1385-92). جانشین پروری ،یک فرایند پویا و مستمر است نه یه هدف ایستا .* در دنیای پر رقابت امروزی برای دست یابی به استعدادها سازمانها  باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند . استراتژیهای مدیریت جانشین پروری همانگونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدفهای شغلی خود توانمند سازد باید بر روی توسعه کارکنان  نیز برای دستیابی به هدفهای سازمانی متمرکز باشند.

**بیان مسئله:**

عدم وجود جایگزین مناسب برای کارکنان در مواقع اضطراری باعث بروز مسائل زیر میشود :

* به تعویق افتادن انجام کار بدلیل نبود جانشین مناسب
* عدم ارائه خدمات مناسب به مراجعین و سایر واحدهای مرتبط
* بوجود آمدن بستر مناسب برای انجام اعمال خلاف قانون .
* سوء استفاده فردی که در آن مقام قرار گرفته بعلت اینکه موقعیت را مناسب برای انجام کارهایی میداند که در هنگام حضور فرد قادر به انجام آن نمی باشد.
* افزایش احتمال اختلاس و سوءاستفاده از منابع مالی .
* وجود سیستم جانشین پروری باعث ایجاد انگیزه در کارکنان متعهد و ساعی میشود .
* کارهای سازمان بدون تعویق واتلاف وقت  ومنابع در زمان مناسب انجام میپذیرد

اگرچه ادبیات برنامه ریزی جانشین پروری بر سطوح مدیریتی تمرکز دارد اما برنامه ریزی جانشین پروری میتواند  برای مشاغل کلیدی سازمان در تمام سطوح نیز به کار رود .

**اهمیت و ضرورت تحقیق**

تغیرات گسترده و سریع که در سازمان های امروزی به وجود آمده است  سبب شده است تا کمبود مدیران با مهارت برای مشاغل کلیدی سازمان حس گردد و از این رو در مورد اهمیت جانشین پروری در سازمانها بعنوان یک عامل اساسی و حیاتی ، باید با اهداف استراتژیک سازمان مرتبط باشد و از استراتژی سازمان گرفته شده باشد و به طور مستقیم مدیران صف را درگیر کند . در واقع می توان گفت جانشینی دومین موضوع مهمی است که سازمانها ی امروزی با آن مواجه اند.

در مورد اهمیت برنامه اثر بخش جانشین پروری می توان چنین گفت که برنامه جانشین پروری می تواند راهبردی  برای منابع انسانی و کارکنان موجود تعیین کند ، نیروی انسانی جدید را توجیه کند ، رویارویی با تحولات سازمان را آسان تر کند و روشها و گزینه های جدیدی را در محیط جدید پیشنهاد کند . این برنامه همچنین: با تضمین بهترین کاربرد منابع  به منظور رشد و بهره وری ، برنامه ریزی بلند مدت سازمان را تعیین میکند ، هدفها و ماموریتها را تعریف و کارکنان را برای رسیدن به آنها آماده میکند ، به ارزیابی عملکردهای شرکت و دستاوردها و پیامدهای آن کمک می کند . مقوله جانشین پروری علیرغم اهمیت و ریشه تاریخی طولانی خود در حوزه مدیریت در کشور ما به شکل یک نیاز جدی مورد بررسی قرار نگرفته است .

**ابعاد اصلی یک سیستم جانشین پروری موفق :**

ابعاد اصلی یک سیستم جانشین پروری موفق عبارتند از (فالمرو کانگر-1387-24و26 ) :

1. **استراتژی سازمان :** پایه واساس هر سیستم جانشین پروری را استراتژی سازمان تشکیل میدهد . سیستم های جانشین پروری هم با حوزه مدیریت منابع انسانی و هم به صورت همزمان با جهت گیری های استراتژیک سازمان مرتبط است و این دو حوزه را به هم پیوند میدهد . در چنین نقشی این سیستم ها یک منبع حیاتی هستند که نیازهای آینده سازمان به مدیران و رهبران  را برای تحقق اهداف و جهت گیری های استراتژیک سازمان تعیین میکند.
2. **متولیان و حامیان سیستم جانشین پروری :** متولیان و حامیان هر سیستم نقش اساسی در موفقیت و مفید بودن آن از یک سو و پذیرش آن از سوی دیگران دارند . حمایت از سییستمهای جانشین پروری باید در بالاترین سطح سازمان و واحدهای سازمانی متمرکز باشد . البته این حمایت یکطرفه نیست بلکه این سیستمها نیز از طریق پرورش مدیران شایسته ، به سهم خود از مدیران ارشدسازمان ذیربط حمایت میکنند.
3. **شناسای استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها :** سومین بعد سیستمهای جانشینی انتخاب یا شناسایی افراد مستعد است این سیستمها اساس ارزیابی خود را مستقیما بر نتایج عملکرد افراد ، پتانسیل های آنها و نیز مجموعه ای از قابلیتهای ارزشمند مدیریتی و سازمانی قرار میدهند.
4. **آموزش و توسعه افراد مستعد** : بعد از انتخاب فرد مستعد جانشینی او باید مراحل آموزش و توسعه را طی نماید تا با نیازهای آتی سازمان متناسب گردد .

**اصول جانشین پروری :**

اصول جانشین پروری از دیدگاه پیتر دراکر عبارتند از:

1. مدیران متولد نمیشوند بلکه باید آنها را تربیت کردو پرورش داد.
2. در فرایند پرورش مدیران باید تاکید اصلی را بر مهارتها و قابلیت های مورد نیاز در دنیای کسب و کار آینده سازمان قرار داد.
3. استعدادیابی و جانشین  پروری نیاز به برنامه منظم و سیستماتیک دارد.
4. مدیران  ارشد سازمانی باید متولی ، حامی و مشتری اصلی این برنامه ها باشند.

**تعریف مدیریت و برنامه ریزی جانشینی**

تعاریف مختلفی در این زمینه وجود دارد . از نظر عده ای *برنامه جانشین پروری همانند امتداد جانشینی تخت سلطنتی بر طبق برنامه ریزی فرد قبلی انجام می شود . برنامه ریزی  جانشین پروری در بر گیرنده انتخاب مناسب ترین کارکنان برای احراز پست های بالاتر مدیریتی در شرکت ها از میان جمعی از کاندید های با مهارت است.* (هوانگ 2001، 737 ) . این تعریف تنها به انتخاب افراد با مهارت اشاره دارد اما در مورد این که این افراد چگونه و به چه دلیل انتخاب می شوند توضیحی نمی دهند. در یک تعریف دیگر *" برنامه ریزی جانشین پروری  عبارت است از برنامه ریزی برای جایگزین های بالقوه سمت های فعلی رهبری "*در سازمان های پیشرو جهان مدیریت جانشین پروری  از طریق فرآیندی انجام می پذیرد که مدیریت استعداد نام دارد.  *از طریق این فرآیند استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی در سال های آینده شناسایی شده و از طریق برنامه های متنوع آموزشی و پرورشی و به تدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت ها آماده می شوند.* در این سازمان ها فرض بر این است همه کارکنان دارای استعداد ها و شایستگی هایی هستند اما به دلیل وجود آمدن برخی محدودیت ها آنها فقط می توانند روی آن گروه از کارکنان خود که دارای استعداد های برتر و مرتبط با جهت گیری های استراتژیک سازمان هستند سرمایه گذاری های بلند مدت انجام دهند.

**مقایسه برنامه ریزی جانشین پروری با برنامه ریزی جایگزین سازی**

زمانی که شرکتی برای تداوم رهبری خود اقدام می کند باید هشیار باشد که برنامه ریزی ساده جایگزین سازی را با روش نظام مند برنامه اثر بخش جانشین پروری اشتباه نگیرد .

تفاوت اصلی این دو رویکرد عبارت اند از :

|  |  |
| --- | --- |
| روش برنامه ریزی جایگزین سازی | روش برنامه ریزی جانشین پروری |
| واکنشگر | کنشگر |
| نوعی مدیریت ریسک است. | توسعه برنامه ریزی شده آینده است |
| جایگزین ساز است | باز پرور است |
| دارای رویکرد تنگ نظرانه است | هم راستا سازی سازمان یافته است |
| محدود است | نرمش پذیر است |
| جدول (2-2) مقایسه برنامه ریزی جانشین پروری و جایگزین سازی | |

*روش جایگزین سازی بر مدیریت ریسک و پیشنهاد هایی برای مقابله با بحران تاکید می کند. برنامه ریزی جانشین پروری در جهت تداوم رهبری و استعداد سازی گام بر می دارد تا سازمان را قادر کند با خرد و بینش برنامه ریزی شده به کار خود ادامه دهد.*

 این دو نوع فعالیت اغلب هم پوشان می شوند و همیشه یکدیگر را تکمیل می کنند.

**اهداف و مزایای مدیریت جانشین پروری**

این طرح ها دارای دو هدف اساسی است:

**الف – شناسایی افراد مستعد برای تقبل مسئولیت های رهبری و مدیریتی در سازمان.**

اجرای این مرحله از طرح به طور مستقیم و غیر مستقیم دستیابی به موارد زیر را تسهیل و میسر خواهد ساخت:

1. کسب اطمینان از وجود مدیران و رهبران مورد نیاز شرکت یا سازمان در آینده.
2. ایجاد زمینه و بستر استفاده موثر از ظرفیت های کارشناسان مستعد.
3. فراهم سازی امکان رشد و ارتقای شغلی کارشناسان که جو انگیزشی ، تحرک و رقابت سالم را تقویت می کند.
4. تعدیل و کاهش فرهنگ بی تفاوتی ، دلسردی و افسردگی در سازمان.
5. خلق شرایطی جذاب در سازمان به منظور  جذب و ادامه خدمت کارشناسان با استعداد. تجربه شرکت Dell نشان می دهد که قبل از طراحی استقرار نظام استعداد یابی و جانشین پروری هر ساله 5 درصد از کارشناسان شایسته و با استعداد خود را از دست می داده است. این رقم پس از استقرار نظام یاد شده به 1.5 درصد کاهش یافت.
6. دست یابی به اصول بنیادین مدیریت و رهبری در شرکت نظیر انواع شایستگی های محوری مورد نیاز و شیوه های ارزیابی آن ها.
7. برآورد نیاز های رهبری سازمان از نظر نوع قابلیت ها و تعداد کادر رهبری مورد نیاز.

**ب – پرورش و توسعه قابلیت های رهبری و مدیریتی افراد جانشین**

برنامه های متنوع پرورش قابلیت های رهبری و مدیریتی را می توان با هدف تامین برخی انتظارات ذیل اجرا کرد:

1. جلب توجه مدیران به جهت گیری های آتی سازمان ( براساس چشم انداز و استراتژی )
2. تغییر نگرش مدیران در مورد سیاست جهانی شدن ، مشتری گرایی، مشارکت و همکاری ، کل نگری و رهبری.
3. ایجاد زبان و دیدگاه مشترک در مجموعه و ایجاد زمینه همکاری بیشتر و تبادل تجربه ( هم آموزی )
4. آشنایی با مفاهیم روز مدیریت و رویکرد های نوین در اثر بخشی سازمان.
5. کسب آمادگی های ذهنی برای انجام تغییرات سازمانی و اطلاع از تجارب دیگر سازمان ها و مدیران.
6. توسعه قابلیت های شخصی برای انجام بهتر امور محوله از جمله ارتقای قابلیت ذهنی و ارتباطی برای توجیه و متقاعد سازی دیگران.

**مزایای انتخاب جانشین از داخل سازمان**

بر خلاف به کار گیری و استخدام مدیر ارشد از بیرون شرکت که با ریسک زیادی همراه بوده و دارای مشکلات زیادی است . انتخاب جانشین از داخل شرکت نتایج مثبت را موجب خواهد شد.

1. اگر فردی از داخل شرکت یا سازمان را برای مدیریت آتی شرکت انتخاب شود نشان گر این است که مدیر ارشد سازمان مصالح و منافع داخلی شرکت را مد نظر قرار داده است.
2. اگر جانشین از بین افراد کاردان و لایق داخل شرکت انتخاب شود مدیر ارشد با شناختی که از او دارد با آرامش و اطمینان خاطر می تواند او را برای واگذاری مدیریت آماده کند. به تدریج و با گذشت زمان او تبدیل به یک مدیر ارشد برجسته خواهد شد.
3. اگر فردی از داخل شرکت به عنوان جانشین انتخاب شود. مدیر ارشد می تواند به تداوم نگرش و دور نمای مدیریتی خود بیشتر مطمئن شود اگر چه مدیر ارشد تمایل دارد جانشین وی نگرش و چشم انداز نو و تازه ای داشته باشد ولی راضی به این موضوع هم نخواهد بود که جانشین وی به تمام اقدامات قبلی وی نیز بی تفاوت باشد.
4. با انتخاب جانشین شایسته از داخل شرکت یا سازمان می توان به طور چشم گیری امکان واگذاری و تحول مناسب مدیریت را افزایش داد و آینده موفقیت آمیزی را رقم زد ضمنا باید توجه نمود که فرآیند واگذاری مدیریت و انتخاب جانشین موضوعی بسیار خصوصی و محرمانه می باشد ( گلد اسمیت ، 2009 ، 69 )

**دشواری های برنامه های جانشینی**

با وجود اهتمام سازمان ها اغلب برنامه های جانشینی در عمل با دشواری هایی مواجه می شوند که توفیق آن ها را خدشه دار می سازد. مطالعات متعددی به منظور کشف دلایل عدم توفیق برنامه های جانشینی انجام گرفته است که جمع بندی آن ها نشان می دهد مسائل زیر در شکست برنامه های جانشینی دخیل بوده اند.

1. *محدود کردن پرورش افراد برای تصدی یک شغل و مسئولیت مدیریتی :* مدیران اکثر سازمان ها فردی را به عنوان جانشین خود انتخاب کرده و سعی در توسعه وی به روش های مختلف دارند . چنین رویکردی افراد را برای تصدی تنها یک پست مهیا می سازد و در بسیاری از موارد نیز مدیران به این دلیل که فرد جانشین را خطری بالقوه برای تصدی پست خود می دانند از توسعه وی خود داری می ورزند .  راه غلبه بر این مشکل داشتن فهرستی از استعداد های مدیریتی سازمان است که برای تصدی پست هایی متعدد توسعه می یابند.
2. *شناسایی و معرفی افراد بدون بهره گیری از روش های معتبر :* در برابر رویکردی که عنوان شد گاهی سازمان بدون داشتن روش معتبر و نظام مند افراد زیادی را برای قرار گرفتن در مسیر توسعه ای انتخاب می کنند. چنین روشی باعث هدر رفتن منابع و عدم باور به عادلانه بودن آن می شود.  برای رفع این مشکل  باید از روش هایی نظام مند استفاده کرد و افرادی را در فهرست استعداد های سازمان قرار داد که از خود شواهدی دال بر توفیق در مسئولیت فعلی نشان داده اند،  علاوه بر این با روش های معتبر و مختلف ارزیابی 360 درجه و مرکز ارزیابی مستعد بودن آنان محرز شده باشد.
3. *رها کردن فرآیند توسعه کارکنان پس از گزینش افراد مستعد و کوتاهی در تعیین دقیق و کامل نیاز های آموزشی و توسعه ای آن ها :*  انتخاب افراد مستعد نقطه شروع برنامه های جانشینی است. برای توسعه آن ها باید برنامه ریزی کرد تا در آینده بتوانند مسئولیت های مورد انتظار را عهده دار شوند و به همین منظور باید معیار های توفیق آنان تدوین و در بازه های زمانی منظم میزان موفقیت شان در توسعه مهارت های مورد نیاز مورد ارزیابی قرار گیرد.  در ضمن باید در طراحی آموزش ها و استفاده از روش های آموزشی نو آوری داشت و ترکیبی متنوع و مفید از آموزش های لازم را در اختیار افراد مستعد سازمان قرار داد.
4. فقدان حمایت و تقویت مدیریت ارشد سازمان از برنامه های جانشینی : ضروری است که مدیران ارشد سازمان در برنامه پرورش مدیران ، مشارکت فعال داشته باشند و به طور علنی از آن حمایت کنند.  مهم تر این که در انتصاب های خود از نتایج و دستاورد های این برنامه استفاده کنند تا حمایت از آن نزد اعضای سازمان جدی تلقی شده و اعتبار و عادلانه بودن آن مورد وثوق قرار گیرد.

**مدل های اصلی در برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری**

به منظور اجرای مدیریت و برنامه ریزی جانشین پروری در عرصه های سازمانی مدل های مختلفی وجود دارند که در اینجا به 3 مورد آن اشاره می شود :

1. مدل مرشد – مریدی
2. مدل کانال رهبری
3. مدل ستاره هفت پر

**مدل مرشد – مریدی**

شناسایی افراد دارای استعداد های بالقوه برای تصدی پست های مدیریتی و انتقال دانش ، تجربه و مهارت های مدیران ارشد به آنها امری بسیار حیاتی در راستای توسعه مدیریت به شمار می آید . *رابطه مرشد – مریدی بستری را فراهم می سازد تا تعامل بین کارکنان مجرب و کم تجربه برقرار گردد و طی فرآیند یادگیری مشاهده ای دانش ، تجربه و اندوخته های حرفه ای و شغل افراد مجرب به افراد کم تجربه انتقال یابد و افراد شایستگی لازم جهت احراز پست مزبور را به دست آورند.*

*روش مرشد – مریدی یکی از روش های موجود برای پرورش مدیران و توسعه دادن مهارت های آن ها است تا از طریق آن بتوان جانشین های مناسبی را برای سازمان تربیت نمود.*

*مرشد – مریدی (مرشد گری) یک رابطه بین مرشد با تجربه تر و دارای مهارت بیشتر با مرید کم تجربه و دارای مهارت کم تر می باشد که ازطریق این رابطه تجارب و مهارت های مجربین به مدیران انتقال می یابد*.

امروزه مرشد – مریدی در بسیاری از سازمان ها به عنوان ابزاری جهت کسب مزیت رقابتی به شمارمی آید. برنامه های مرشد – مریدی اعم از رسمی و غیر رسمی منافعی را برای مرشد ، مرید و سازمانی که آنها در آن کار می کنند به همراه خواهد داشت.

برنامه های مرشد – مریدی در فرآیند اجرایی شدن توسعه رهبری و مدیریت به عنوان یک ابزار کلیدی آموزش و توسعه منابع انسانی به شمار می آید. رهبران بزرگ متولد نمی شوند آن ها خود ساخته نیستند بلکه رهبران از آموزش های مرشد – مریدی مناسب خلق می شوند. نیاز های تربیتی و حرفه ای هر دسته از مدیران یا رهبران به شایستگی هایی که از آنان انتظار می رود و آن چه تا کنون کسب کرده اند بستگی دارد. با این همه لازم است تربیت و پرورش مدیران و رهبران را یک فرآیند مداوم به شمار آورد.

رابطه مرشد – مریدی متشکل از یک مرشد و یک مرید است که هر دو به طور غیر رسمی رابطه خود را ایجاد کرده اند. رسمی کردن این رابطه باید از طریق تبیین برنامه های مرشد – مریدی رسمی از سوی سازمان صورت بگیرد.

 مرشد – مریدی تنها یک مشاوره ساده و وظیفه از پیش تعیین شده نیست بلکه یک فرآیند یک به یک داوطلبانه ، منسجم ، گسترده ، پویا و متقابل ، حمایت کننده و صادقانه میان یک فرد با تجربه و یک آغاز گر کم تجربه است و هدف و غایت نهایی آن رشد علمی ، حرفه ای و شخصیتی مرید می باشد. مرشد با تمام انرژی و ایده های مرید در ارتباط است و مرید راهنمایی ها ، حمایت و تشویق های لازم برای پیشرفت خود را از مرشد دریافت می کند. هم چنین باعث می شود مدیران یاد بگیرند چگونه بین تقاضا های حرفه ای و فردی متعارض تعادل ایجاد کنند. به گفته کارم مرشد ها از طریق تسهیم تجارب ، باز خورد و پیشنهاد استراتژی هایی در راستای نیل به اهداف کاری مدیران خود را تعلیم می دهند. *به نظر می رسد همه متخصصان  و صاحب نظران بر این موضوع اتفاق نظر دارند که سرچشمه مرشد – مریدی در اصل همان مفهوم استاد – شاگردی است.* روابط شخصی اولیه به تدریج بین مرشد ( منتور ) و مرید (منتی) توسعه می یابد و شاگرد دانش ، مهارت و ویژگی های شخصیتی مورد نیاز را فرا می گیرد و جانشینی استاد خود را آغاز می نماید.

*اساس روش مرشد – مریدی بر پایه نظریه یادگیری اجتماعی استوار است . این نظریه در سال 1986 توسط آلبرت باندورا ارائه گردید و بلافاصله مورد توجه اندیشمندان علوم تربیتی قرار گرفت ، نظریه یادگیری اجتماعی بر فرآیند مشاهده و الگو سازی از رفتار ، برداشت و واکنش های احساسی دیگران تاکید می کند .* الگو های رفتاری ممکن است از راه تجربه مستقیم شخصی یا مشاهده پاسخ های دیگران آموخته شوند.  براساس تئوری یاد گیری اجتماعی رابطه هایی مانند مرشد – مریدی فرصت هایی را برای آموزش از طریق تجربه مستقیم و مشاهده رفتار افراد درگیر در تعامل به وجود می آورد. *رابطه مرشد – مریدی به دو شکل کلی رسمی بدون دخالت سازمان و از روی تمایل و به اختیار طرفین شکل می گیرد .*

*مرشد – مریدی رسمی از طریق یک ساز و کار برنامه ریزی شده توسط سازمان شکل می گیرد . شواهدی تجربی حاکی از آن است که مرشدان در روابط رسمی کم انگیزه تر هستند و شاگردان رضایت کم تری دارند . به هر حال سازمان ها به طور فزاینده ای درصدد فراهم آوردن مرشد – مریدی رسمی هستند تا غیر رسمی.  زیرا اعتقاد بر این است که برنامه های مرشد – مریدی رسمی برای کارکنان بیشتری فرصت استفاده از منافع این رابطه را به همراه خواهد داشت. به خصوص برای زنان و اقلیت ها ممکن است نتوانند از طریق رابطه مرشد – مریدی غیر رسمی برخوردار باشند.*

**کارکرد های مرشد – مریدی**

رابطه مرشد – مریدی مزایای گوناگونی را برای افراد درگیر در آن رابطه و سازمانی که این رابطه در آن شکل می گیرد به همراه دارد. هر سازمانی به منظور پرورش مدیران شایسته و با انگیزه و ارتقای سرمایه های انسانی به انواع مختلفی از برنامه های توسعه حرفه ای نیاز دارد.   
 حتی کارمندانی برای سطح شغل فعلی ممکن است به توسعه حرفه ای به دلیل تغییرات سازمانی نیاز داشته باشند . *مرشد – مریدی همان گونه که برای افراد مفید است می تواند برای سازمان نیز مزایایی را به همراه داشته باشد.  آن چه از برقراری رابطه مرشد – مریدی نصیب سازمان می شود همان ایجاد حس رقابت و احساس پیشرفت است که در افراد به دلیل مشارکت در چنین روابطی شکل می گیرد. هم چنین رابطه مرشد – مریدی بر روی اثر بخشی و کارایی سازمان بسیار تاثیر گذار است.*

سازمان هایی که از برنامه های مرشد – مریدی برخوردارند ادعای افزایش محسوس در بهره وری و کارایی را دارند . *از مزایای غیر محسوس نیز می توان به بهبود روحیه پرسنل ، رضایت شغلی و افزایش سرعت جا افتادن در مشاغل جدید مدیریتی ، تعهد سازمانی و قابلیت های بین فردی ، بهبود مهارت های رهبری ، اجتماعی شدن در راستای نقش های سازمانی ترک خدمت کم تر کارکنان و بهبود عملکرد شغلی اشاره کرد.*

**مدل کانال رهبری**

*کانال رهبری اصطلاحی است که مسیر های رهبری را در فرآیند جانشین پروری مورد بررسی قرارداده است*. مدل کانال رهبری نشان می دهد که هدایت از میان هر مسیر در کانال رهبری نیازمند این است که رهبران شیوه جدید اداره کردن و رهبری را آموخته باشند.   
 مسیر شغلی اغلب به ارتقا در سلسله مراتب سازمانی ، افزایش پرداخت و یا افزایش قدرت اشاره دارد. بنابراین تمام کارکنان موفقیت شخصی خود را در ارتباط با وضعیت مالی ، قدرت و شهرت جست و جو می کند . *کانال رهبری نیز مسیری مشابه مسیر شغلی دارد.*   
در مورد انواع مسیر های شغلی می توان گفت که مسیر های شغلی سنتی به عنوان سیستم پیشرفت افقی بوروکراتیک در سلسله مراتب سازمان و ارتباط با استخدام مادام العمر و امنیت شغلی تعریف می شود.

 در حالی که مسیر شغلی بدون مرز تلاش می کند که ساختار ها و سلسله مراتب سازمانی را نادیده بگیرد و با توجه به تغییرات محیطی از انعطاف پذیری بالایی برخوردار شود و با تاکید بر ارزش ها بتواند پاسخ گوی تغییرات ایجاد شده باشد. دیدگاه پست مدرن علاوه بر مسیر شغلی بدون مرز مسیر شغلی متنوع را نیز معرفی می کند. از آن جایی که مسیر های شغلی بدون مرز از طریق سطوح متفاوت حرکات فیزیکی و روانی مشخص می شوند.  مسیرهای شغلی متنوع بر رویکرد خود هدایتی در مسیر شغلی تاکید دارند که در آن افراد از طریق ارزش های شخصی هدایت می شوند.

 با بررسی انواع مسیر های شغلی (سنتی ، بدون مرز، متنوع) در سازمان ها ، شناسایی مسیر کانال رهبری در جانشین پروری ضرورت می یابد. چرا که کانال رهبری در برنامه جانشین پروری از مسیر های شغلی سنتی ( تمرکز بر مهارت ها و قابلیت ها ) پا فراتر می گذارد و به مسیر های شغلی بدون مرز و مسیر های شغلی متنوع ( تمرکز بر ارزش ها ) نزدیک تر می شوند.

*منظور از کانال رهبری نوعی مسیر شغلی است که منجر به پرورش رهبران و مدیران ارشد سازمانی می شود.*

**سه نکته عمده باید برای تدوین کانال رهبری در سازمان ها مورد توجه قرار بگیرد:**

1. اطمینان حاصل شود افرادی که تجارب کافی دارند رهبرانی بالقوه هستند که باید در آینده در سطوح مدیریت قرار گیرند.
2. مدیران بالقوه در کنار مدیران شایسته کنونی قرار بگیرند زیرا می توانند از آن ها تجاربی یاد بگیرند.
3. اطمینان حاصل شود که این افراد مستعد در کنار اندیشمندانی نخبه و نوآور قرار می گیرند زیرا این اندیشمندان آن ها را تشویق می کنند تا فراتر از دانش موجود خود حرکت کنند.

*مدل کانال رهبری پیشنهاد می کند عبور از هر مسیر نیازمند این است که افراد شیوه جدید اداره کردن و رهبری را آموخته و شیوه های قدیمی را کنار گذاشته باشند.*

**در هر مسیر از کانال رهبری این سه حوزه دنبال می شوند:**

1. الزامات مهارت : یعنی قابلیت های مورد نیاز جدید برای انجام مسئولیت های جدید و عبور از یک مسیر به مسیر بالاتر.
2. استفاده از زمان : فرد باید بیاموزد که در چارچوب های زمانی جدید مختص به هر فعالیت ، فعالیت کند.
3. ارزش های کاری : فرد در هر مسیر باید بیاموزد که ارزش های کاری هر مسیر کدامند و به آنها احترام بگذارند.

**مدل ستاره هفت پر**

این مدل از هفت مرحله تشکیل شده است :

1. *ایجاد تعهد :*  به عنوان اولین مرحله تصمیم گیران سازمان باید نسبت به مدیریت و برنامه ریزی جانشینی نظام مند تعهد داشته باشند و آن را مستقر نمایند. تا حدودی این امر در رشد سریع باورها و اعتقاد به ارزش بیشتر رویکردهای برنامه ریزی شده نسبت به رویکرد های برنامه ریزی نشده در مدیریت و برنامه ریزی جانشینی نشان داده می شود.
2. *ارزیابی الزامات کار فعلی* : تصمیم گیران باید الزامات کار فعلی در سمت های کلیدی را ارزیابی کنند . تنها براساس روشی که به طور پیوسته و بر پایه کار قرار دارد می توان افراد را برای ارتقا آماده کرد.  در این مرحله باید مشخص شود سمت های کلیدی مدیریتی در کجای سازمان موجود است و از یک یا چند رویکرد برای تعیین الزامات استفاده کنند.
3. *ارزیابی عملکرد فردی:*  در بیشتر برنامه های مدیریت و برنامه ریزی جانشینی فرض بر این است که افراد برای احراز شرایط ارتقا باید مشاغل فعلی خود را به نحو احسن انجام دهند.
4. *ارزیابی الزامات کار آینده :* ارزیابی الزامات کار آینده برای آماده شدن رهبران آینده جهت روبرو شدن با تغییر الزامات کار کمک می کند.
5. *ارزیابی استعداد های آتی فرد :* این که افراد با چه دقتی برای ارتقا آماده می شوند و از چه استعداد هایی برخوردارند سازمان باید فرآیندی را برای ارزیابی استعداد های افراد تدوین کند.
6. *پر کردن خلا پرورشی :* سازمان باید برنامه ای مستمر برای پرورش مدیران آینده از داخل سازمان وضع نمایند هم چنین بدیل هایی برای جایگزینی روش های سنتی ترفیع در جهت پاسخ گویی به نیاز های جانشینی بررسی و اجرا نمایند.
7. *ارزیابی برنامه ریزی جانشینی :*  برنامه مدیریت و برنامه ریزی در جهت بهبود هر چه بیشتر باید به طور مستمر مورد ارزیابی قرارگیرد. نتایج ارزیابی نیز به طور منظم برای حفظ تعهد و بهبود برنامه مدیریت و برنامه ریزی جانشینی نظام مند مورد استفاده قرار گیرد.

**نتيجه‌گيري و پيشنهادات**

با توجه به تجارب عملي پياده‌سازي اين طرح در سازمان، موارد پيشنهادي ذيل براي اجراي طرح مديريت جانشيني در سازمان‌ها و شركت‌هاي ايراني، ارائه مي‌شوند:

پيش از ورود به اين نوع برنامه‌ها ، بايد سنجشي از آمادگي سازمان‌هايي صورت پذيرد كه برنامه‌هاي مديريت جانشيني را در دستور كار خود قرار مي‌دهند . اين سنجش در موارد ذيل صورت مي‌گيرد:

1. ديدگاه مثبت و خوش‌بينانه مديران ارشد سازمان به منابع انساني و نقش تعيين‌كننده آن در موفقيت‌هاي شركت.
2. اراده معطوف به عمل مديران شركت براي سرمايه‌گذاري در زمينه آموزش و پرورش، تفويض اختيار به آنان و سرمايه‌گذاري براي حفظ كاركنان.
3. تعداد و نسبت (درصد) بالاي كارشناسان جوان، تحصيل كرده و خواهان رشد و مديران باتجربه و پا به سن گذاشته.
4. استراتژي توسعه و رشد شركت در حوزه‌هاي افزايش حجم سرمايه‌گذاري‌ها، تعداد كاركنان، سهم بازار، افزايش توليد، حجم فروش و...
5. سوابق و تجارب مثبت و موفق شركت در پياده‌سازي ايده‌ها و فنون نوين مديريت در سال‌هاي اخير، همانند نظام پيشنهادات، تيم‌هاي حل مسئله، كايزن و...
6. تجربه موفق شركت در خصوص انتصاب درون سازمان به مديران رده‌هاي مياني و ارشد.
7. تعداد نسبتاً بالاي مناصب و پست‌هاي مديريتي مياني در ساختار سازماني شركت.
8. وجود واحد مديريت منابع انساني يا توسعه منابع انساني و يا خدمات مديران و يا توسعه مديريت، فعال و مجهز.
9. ثبات آتي تيم مديريت ارشد سازمان، به‌نحوي كه آنها را براي سرمايه‌گذاري‌هاي بلندمدت، علاقه‌مند و با انگيزه كند.
10. گرايش سازمان و مديريت ارشد آن به شايسته‌سالاري و شايسته‌گزيني.
11. روشن بودن استراتژي شركت به‌نحوي كه بتوان شايستگي‌ها و قابليت‌هاي مديراني كه بايد آنها را محقق سازند، استخراج و فهرست كرد.
12. آينده‌نگري مديريت ارشد سازمان در تدوين و استقرار برنامه استراتژيك يا تأسيس واحدهاي جديد در ساختار سازماني.
13. محفوظ بودن سازمان از فشارهاي سياسي در مورد انتصابات و استخدام‌ها.

مدل تفصيلي نظام جانشيني و جايگزيني شركت ملي پالايش و پخش فرآورده های نفتی ایران



