

## چکیده

تدوین رهنگاشت برای سازمان، زمینه‌ساز مسیری روشن به سمت زنجیره‌ای از اهداف و چشم‌اندازها در آینده است. سازمان‌ها از ابزار رهنگاشت برای اهداف استراتژیک مختلفی بهره می‌گیرند و دلیل این موضوع تنوع رویکردها و تکنیک‌های موجود در این بحث است. رهنگاشت به شرکت‌ها، صنایع، سازمان‌ها کمک می‌کند تا نقشه آنچه را که لازم است انجام دهند تا در محیط آینده موفق شوند، به‌خوبی ترسیم کنند. ازجمله تصمیمات کلیدی و استراتژیک سازمان‌ها، برنامه‌ریزی برای تأمین نیروی انسانی مناسب برای آینده سازمان است. به‌طورکلی، هدف از برنامه جانشین‌پروری، آماده‌سازی نیروهای مستعد داخل سازمان برای تصدی مشاغل کلیدی، حساس و راهبردی است. پس در هر سازمانی لزوم برنامه‌ریزی برای ایجاد یک مدل یکپارچه جهت جایگزینی نیروهای قدیمی اجتناب‌ناپذیر است. ازاین‌رو در مقاله حاضر سعی شده است که به ترسیم یک رهنگاشت جامع برای اجرای برنامه جانشین‌پروری که به‌مثابه نقشه راه برای ادامه حیات سازمان است، پرداخته شود. مطالعه موردی در این مقاله شرکت ملی انتقال گاز، منطقه سه عملیات انتقال است و با توجه به اهمیت استراتژیک این شرکت برای کشور از منظرهای مختلف تأثیرگذار بر رشد پایدار، تدوین رهنگاشت برای نیروهای آینده این سازمان برای نخستین‌بار در دستور کار قرار گرفته است. جمع‌آوری داده‌ها مبتنی بر نظرات خبرگان و با استفاده از فرایند دلفی انجام‌شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که رهنگاشت تدوین‌شده با توجه به اعتبارسنجی انجام‌شده توسط خبرگان، به‌خوبی توانسته است نیازهای آشکار و پنهان شرکت گاز ایران را برای جانشین‌پروری نیروها با توجه به اهداف مدنظر سازمان تأمین نماید.

## کلیدواژه:

تدوین رهنگاشت، مدیریت منابع انسانی، جانشین‌پروری، مشاغل کلیدی.

## مقدمه

نقشه راه و فرایند ترسیم آن، تکنیکی قدرتمند و انعطاف‌پذیر برای پشتیبانی از برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و آینده‌نگری است. امروزه نقشه راه در بسیاری از سازمان‌های دنیا با

تدوین رهنگاشت جانشین‌پروری در  
سطح سازمان  
(مطالعه موردی: شرکت انتقال گاز -  
منطقه 3 عملیات انتقال گاز)

مصطفی نجفی

دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه صنعتی

شاهرود

m.najaffi@gmail.com

شرف‌الدین محمد عرازی

دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه صنعتی

شاهرود

shma\_tt@yahoo.com

علی اکبر حسنی (نویسنده مسئول)

استادیار دانشگاه صنعتی شاهرود

aa.hasani@shahroodut.ac.ir



موفقیت بکار گرفته شده و نتایج درخشانی دربرداشته است. دریک تعریف ساده می‌توان گفت نقشه راه، روش کشف و توصیف آینده مطلوب و تبیین راه رسیدن به آن به زبانی ساده و قابل فهم برای سازمان است [1]. رهنگاشت یک ابزار برنامه‌ریزی بلندمدت پیچیده است که امکان تنظیم اهداف استراتژیک را فراهم می‌کند و در برآورد پتانسیل فناوری‌ها، محصولات و خدمات جدید بسیار سودمند است [2]. بسیاری از مدیران از اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان آگاه هستند. این اهمیت با در نظر گرفتن مواردی مانند هزینه و پیچیدگی ناشی از آهنگ سریع تغییرات دوچندان می‌گردد. رابرت فال در سال 2005 مروری جامع بر انواع نقشه‌های راه ارائه نموده و برای این منظور بیش از 300 نقشه راه را شناسایی و معرفی نموده است. این نقشه‌های راه، حوزه‌های مختلف کاربردی را شامل می‌شوند که از این جمله می‌توان به حوزه‌های علوم پایه، علوم زیستی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، صنعت و حتی سیاست اشاره نمود [3]. مطالعه‌های موردی اخیر در مؤسسات روسی شواهد منطقی برای استفاده از نقشه راه یکپارچه را ایجاد کرده است. به‌عنوان مثال، استراتژی شرکت روسی در فناوری نانو (Rusnano) برای سال 2020، به‌ضرورت استفاده از نقشه راه برای ساخت یک چشم‌انداز از خلاقیت و نوآوری در حوزه فناوری نانو، اشاره می‌کند [2].

اغلب نقشه‌های راه منتشر شده مربوط به سال 2000 میلادی و سال‌های پس‌از آن است و با نزدیک‌تر شدن به سال‌های اخیر، تعداد نقشه‌های راه منتشر شده، با رشد بیشتری همراه است. این امر حاکی از آن است که کاربرد نقشه راه در برنامه‌ریزی روزبه‌روز در حال گسترش است [3].

ویژگی اصلی فرایند نقشه راه استفاده از ساختاری مبتنی بر زمان و معمولاً گرافیکی است که به‌منظور تدوین، نمایش و ایجاد ارتباط میان برنامه‌های مختلف در سطوح متفاوت سازمان به کار می‌رود. نحوه ارتباط این برنامه‌ها به‌صورت علی و معلولی بوده و در نتیجه هرچند این برنامه‌ها مربوط به سطوح مختلف سازمان است اما گاهی عملی شدن یکی مستلزم اجرا شدن برنامه دیگر خواهد بود. به همین دلیل نقشه راه در واقع یک ابزار یکپارچه کننده است که با در نظر گرفتن تمام سطوح به‌صورت هم‌زمان، به فرایند برنامه‌ریزی اثربخش کمک شایانی می‌کند. فرایند تدوین اجرای نقشه راه می‌تواند برای یک سازمان ابزاری همانند رادار باشد به‌گونه‌ای که افق برنامه‌ریزی‌های سازمان را وسیع‌تر می‌کند. همچنین نقشه راه فرصت‌ها و تهدیدهای محتمل محیط کسب‌وکار را شناسایی و ارزیابی می‌نماید [4]. یکی از مواردی که در سازمان نیاز به برنامه‌ریزی بلندمدت دارد و نقش اساسی در پیشرفت و بقای یک سازمان ایفا می‌کند، نظام جانشین‌پروری است. چراکه در عصر حاضر، توسعه منابع فکری، انسانی و مدیریت دانش به‌عنوان راز بقا و ماندگاری سازمان‌ها و جوامع تلقی می‌شود و مهم‌ترین چالش در عرصه کسب‌وکار، بهره‌مندی از نیروی انسانی هوشمند، مستعد، توانمند و شایسته است و از آنجاکه سازمان‌ها در آینده با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند شد و برای مدیریت این چالش‌ها، نیاز به مدیرانی شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران فعلی خواهند داشت. لذا در سازمان‌های آینده‌نگر و آینده‌ساز



مدیریت استعدادها جانشین‌پروری هرروز از اهمیت بیشتری برخوردار باشد. از سوی دیگر بسیاری از سازمان‌ها باسیاست کوچک‌سازی و از بین بردن لایه‌های مدیریت میانی، موجب کمبود جایگزین برای مدیران می‌شوند که در نتیجه این سیاست امروزه در سازمان‌ها افراد متفکر مسئولیت‌پذیر و مبتکر که از عهده تصمیمات سریع و مهم برآیند کمیاب بوده و به‌شدت مورد درخواست سازمان‌ها هستند. این در حالی است که تأمین مدیران از خارج سازمان مستلزم هزینه‌های بالایی شامل هزینه یافتن فرد موردنظر و آموزش و تربیت وی است. هزینه فرصت‌هایی که تا زمان توجیه و استقرار کامل مدیر جدید از دست می‌رود چندین برابر هزینه‌هایی است که صرف آموزش و تربیت جایگزین مدیر از داخل سازمان می‌شود [5].

در شرکت انتقال گاز ایران نیز به دلیل بالا رفتن سن مدیران و خالی شدن منصب‌های کلیدی در طی سال‌های اخیر، به نظر می‌رسد در سال‌های آتی، رقابت برای یافتن مدیران مستعد و کارآمد در شرکت، روزبه‌روز بیشتر خواهد شد. همچنین، آمادگی برای پر کردن منصب‌های رهبری کلیدی در زمان مناسب، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در پیش‌روی شرکت گاز به شمار می‌رود. در نتیجه ایجاد یک برنامه بلندمدت استراتژیک برای سازمان حائز اهمیت بسیار است. برای این منظور در این مقاله تلاش شده است تا یک مدل نقشه راه جامع برای جانشین‌پروری در سطح سازمان و با توجه به الزامات خاص مطالعه موردی مدنظر ارائه شود. ساختار ادامه این مقاله به شرح ذیل خواهد بود: در بخش 2، مسئله مروری بر پیشینه ادبیات تحقیق انجام‌شده است. در بخش 3، چگونگی توسعه ره‌نگاشت جانشین‌پروری در سطح سازمان معرفی شده است. در بخش 4، نتیجه‌گیری و پیشنهادهای مدیریتی ارائه شده است.

## 1. مروری بر پیشینه ادبیات تحقیق

در این بخش، ادبیات موضوع مسئله تحقیق با توجه به دو جنبه مهم مسئله مورد بررسی شامل تدوین ره‌نگاشت و نظام جانشین‌پروری در سطح سازمان، مورد نقد و بررسی قرار گرفته است.

### 1.1. ره‌نگاشت

شاید مقبول‌ترین تعریف از واژه ره‌نگاشت به‌وسیله رابرت گالوین، مدیرعامل اسبق موتورولا، ارائه‌شده باشد [6]: «ره‌نگاشت یک نگاه توسعه‌یافته به آینده حوزه انتخابی است که برگرفته از دانش گردآوری‌شده و تصور روشن‌ترین محرک‌های تغییر در آن حوزه است». بنابراین ره‌نگاشت تنها یک نقشه نیست بلکه چشم‌اندازی از تحقیقات و اقدامات آینده است. ره‌نگاری، فرایند ایجاد ره‌نگاشت، امروزه به‌عنوان ابزاری برای مدیریت دانش هم در صنعت و هم در محیط‌های دانشگاهی در نظر گرفته می‌شود و این نتیجه به‌دست‌آمده است که فرآیند ره‌نگاری در ذات خود یک فرآیند خلق دانش است [7]. ریشه‌های کاربرد مفهوم ره‌نگاشت را به‌عنوان ابزار طرح‌ریزی می‌توان در اواخر دهه 1970 و اوایل دهه 1980 هنگامی که موتورولا و کرنینگ رویکردهای



سیستماتیک رهنگاشت را توسعه دادند ردیابی کرد [8]. در طی سال‌های بعد رویکرد موتورولا به‌طور گسترده‌تری شناخته شد [9] و شرکت فیلیپس [10] و لوسنت تکنولوژی [11] و دیگر شرکت‌های مطرح را به سمت استفاده گسترده از ره‌نگاری هدایت کرد. ناسا همواره از ره‌نگاری برای توسعه تکنولوژیکی و پیشرفت علمی بهره برده است [12]. یک نمونه از تلاش‌ها در محیط بین‌المللی "ره‌نگاشت فناوری بین‌المللی برای نیمه‌هادی‌ها" است که به‌صورت مشترک توسط موسسه صنایع نیمه‌هادی اروپا، موسسه صنایع فناوری اطلاعات و صنایع الکتریکی پیشرفته ژاپن، موسسه صنایع نیمه‌هادی کره، موسسه صنایع نیمه‌هادی تایوان و موسسه صنعت نیمه‌هادی به‌روز شده و گسترش داده شده است [13].

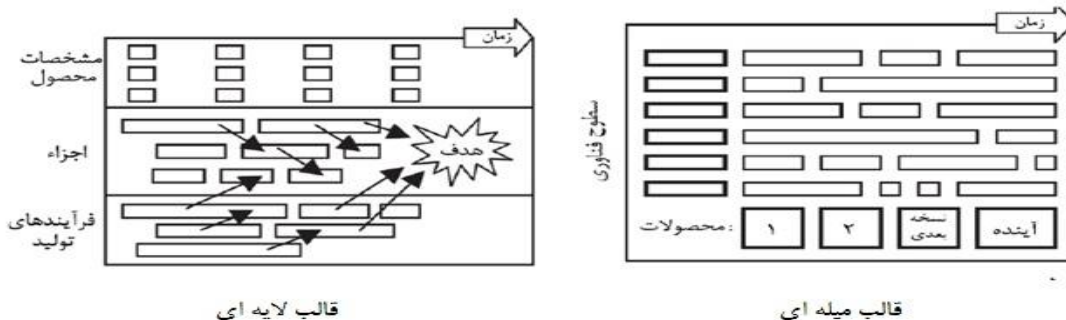
ره‌نگاری غالباً این‌گونه مشخص می‌شود که یک فرآیند منظم برای تشخیص فعالیت‌ها و برنامه‌های ضروری برای مدیریت ریسک‌های تکنیکی و دیگر ریسک‌ها و عدم قطعیت‌های توأم با حل مشکلات پیچیده، است [14]. بر طبق یافته‌های دپارتمان صنایع، علوم و منابع استرالیا عموماً سه رویکرد برای ایجاد رهنگاشت در صنعت وجود دارد [15] که عبارت‌اند از:

- رویکرد بر پایه خبرگان: تیمی از خبرگان گرد هم می‌آیند تا روابط ساختاری مابین حوزه موردنظر را شناسایی کنند و نسبت‌های کمی و کیفی رهنگاشت را مشخص کنند.
- رویکرد بر پایه کارگاه: این تکنیک برای پیوند دادن گروه گسترده‌ای از صنایع، تحقیقات، علوم دانشگاهی، دولت‌ها و موارد مشابه دیگر برای ترسیم دانش و تجربیات آن‌ها استفاده می‌شود.
- رویکرد بر پایه کامپیوتر: پایگاه‌های داده بزرگ برای شناسایی حوزه‌های تحقیقات مربوط، فناوری، مهندسی و محصول بررسی می‌شوند. کامپیوترهای پرسرعت، الگوریتم‌های هوشمند و ابزارهای مدل‌سازی دیگر می‌توانند در تخمین و کمی‌سازی اهمیت نسبی این حوزه‌ها و اکتشاف روابط آن‌ها با حوزه‌های دیگر یاری رسانند. این رویکرد هنوز در ابتدای راه است؛ زیرا پایگاه‌های داده متنی عظیم و رویکردهای مؤثر کامپیوتری استخراج اطلاعات به‌تازگی در حال پدیدار شدن هستند.

قطعاً این سه رویکرد یادشده در فوق، مجزا و مستقل نیستند. برای نمونه هنگامی که رویکرد بر پایه خبرگان به کار گرفته می‌شود متداول است که تعدادی کارگاه از طریق جلسات حضوری یا از راه دور سازمان‌دهی شود. این در حالی است که کامپیوترها، الگوریتم‌های هوشمند و غیره می‌توانند برای فراهم آوردن اطلاعات و دانش مکمل برای خبرگان به کار گرفته شوند؛ بنابراین در حین فرآیند ره‌نگاری، بسیار محتمل است که هر سه رویکرد استفاده شوند، هرچند ممکن است یک رویکرد برتری بیشتری داشته باشد [16].

فال و همکاران [17] رویکردهای مختلف تهیه نقشه راه را از منظر قالب و هدف موردبررسی قرار داده‌اند. آن‌ها نقشه‌های راه را در هر یک از منظرهای هدف و قالب، در هشت دسته کلی طبقه‌بندی نموده‌اند. بر این اساس

اهداف موردنظر از تهیه نقشه راه عبارت است از: برنامه‌ریزی محصول، برنامه‌ریزی خدمات، برنامه‌ریزی بلندمدت، برنامه‌ریزی راهبردی، طرح‌ریزی برنامه، برنامه‌ریزی سرمایه‌دانش، برنامه‌ریزی فرآیند. همچنین قالب‌هایی که یک نقشه راه از آن طریق نمایش داده می‌شود عبارت است از: تک لایه‌ای، چندلایه‌ای، میله‌ای، جدولی، نموداری، نمایش تصویری، فلوچارت و متنی (شکل 1).



شکل (1) طرح شماتیک کلی نقشه راه (فال، 2004)

نقشه‌های راه را می‌توان از منظر دیگر شامل سطح تصمیم‌گیری در سه سطح بنگاه، صنعت و ملی طبقه‌بندی نمود. گاهی اوقات ممکن است یک سازمان یا بنگاه به صورت داخلی اقدام به تهیه نقشه راه کند (نقشه راه بنگاه). در سطح صنعت تهیه نقشه راه فناوری دربرگیرنده چندین سازمان خواه به صورت کنسرسیوم یا کل صنعت است. نقشه‌های راهی که در ابعاد ملی ترسیم می‌شوند، عموماً باهدف آینده‌نگری و نیز تسهیل در امر تصمیم‌گیری کلان هستند. در سطح ملی با حوزه‌ای از دانش سر و کار داریم که به تعیین و اجرای سیاست‌های مربوط به توسعه و به‌کارگیری فناوری و نیز سیاست‌های مربوط به تأثیرات فناوری بر جامعه، سازمان‌ها، افراد و محیط طبیعی می‌پردازد. امروزه استفاده از روش نقشه راه موردتوجه بسیاری از مدیران و برنامه‌ریزان در حوزه‌های مختلف قرارگرفته است [3].

برخی از مزیت‌های نقشه‌های راه عبارت‌اند از [4]:

- فناوری‌ها و نیازهای آینده را پیش‌بینی می‌کنند.
- حیطة دانش و فناوری را با بالاترین پتانسیل، برای یک حوزه و صنعت پیش‌بینی می‌کنند.
- فناوری‌های بحرانی آینده را شناسایی می‌کنند و مشخص می‌کنند چه قسمت‌هایی وجود دارد و چه قسمت‌هایی موردنیاز است.
- از ریسک سرمایه‌گذاری‌ها می‌کاهند.
- همکاری و مشارکت سازمان‌های مختلف را حین تسهیم دانش افزایش می‌دهند.

حسینی نسب و همکاران [3] در یک مطالعه به‌مرور و مقایسه جامع کاربردهای نقشه راه فناوری پرداخته‌اند. برای این منظور، نقشه‌های راه از نظر هدف، قالب، سطح تصمیم‌گیری و دوره زمانی ارزیابی شده‌اند (جدول 1).



جدول (1) بررسی و مقایسه برخی از نقشه‌های راه معرفی‌شده در ادبیات موضوع

ردیف	عنوان	هدف	قالب	سطح تصمیم‌گیری	دوره زمانی (سال)
1	نقشه راه توسعه فناوری پیل سوختی کشور	برنامه‌ریزی محصول	چندلایه‌ای	صنعت/ ملی	15
2	نقشه راه صنعت افتا	برنامه‌ریزی بلندمدت/ راهبردی	چندلایه‌ای	صنعت	10
3	نقشه راه صنعت فولاد آمریکا	برنامه‌ریزی محصول	متنی	صنعت	20
4	نقشه راه فناوری وسایل نقلیه	برنامه‌ریزی محصول	چندلایه‌ای	صنعت	20
5	نقشه راه فناوری صنعت آلومینیوم	برنامه‌ریزی محصول	متنی	صنعت	17
6	نقشه راه فناوری برای نیمه‌هادی‌ها	برنامه‌ریزی بلندمدت	جدولی/ تک لایه‌ای	صنعت	15
7	نقشه راه یکپارچه سیستم‌های بدون سرنشین	برنامه‌ریزی بلندمدت / راهبردی/ محصول	جدولی/ تک لایه‌ای	صنعت/ ملی	25

در تحقیقی دیگر، کاویانی و همکاران [18] به مطالعه تطبیقی و دسته‌بندی روش‌های تدوین نقشه راه فناوری پرداختند و مدل‌های تدوین نقشه راه فناوری را از سه منظر فرایند، محتوا و زمینه بررسی نموده‌اند. در این مطالعه مدل‌های دانشگاه کمبریج، آزمایشگاه ملی سندیا، بسته توسعه فناوری چهارچوب برنامه تحقیق و توسعه که از مهم‌ترین و متداول‌ترین مدل‌های تدوین نقشه راه فناوری به شمار می‌روند از دو منظر فرایند و محتوا مورد بررسی قرار گرفته‌اند. فرایند تدوین نقشه راه فرایندی سه مرحله‌ای است که با ذکر جزئیات هر مرحله معرفی می‌گردد:

- فعالیت‌های مقدماتی: در این مرحله تصمیم‌گیران باید نسبت به این مسئله که آن‌ها دچار مشکلی هستند که نقشه راه می‌تواند به آن‌ها در حل آن کمک کند اطمینان حاصل کنند [19]. این مرحله شامل فعالیت‌های برقراری شرایط لازم، تعیین مسئول اصلی و حامیان پروژه، تعریف اهداف و مرزهای نقشه راه است.
- تدوین نقشه راه: در این مرحله تمرکز اصلی به ترتیب بر روی تعیین خروجی نهایی، نیازهای حیاتی سیستم و اهداف آن، زمینه‌های اصلی طرح، پارامترهای ارزیابی طرح، شناخت روش‌های موجود و زمان‌بندی آن‌ها و در نهایت روش‌های برتر خواهد بود. خروجی نهایی این مرحله گزارش نقشه راه است.

- فعالیت‌های تکمیلی: این مرحله به‌مثابه فاز بازخوردگیری در یک فرایند سیستمی است. زیر فعالیت‌های آن عبارت‌اند از صحنه‌گذاری نقشه راه، ارائه برنامه اجرایی، بازنگری و بروز رسانی [18].

## 2.1. نظام جانشین‌پروری در سطح سازمان

برنامه مدیریت جانشین‌پروری یک تلاش منظم و پیش‌بینی‌شده به‌وسیله سازمان است که تداوم رهبری را در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه‌های دانش و سرمایه‌های فکری را برای آینده اطمینان بخشیده و پیشرفت فردی را تشویق می‌کند [20]. برنامه جانشین‌پروری عبارت است از فرایند ساخت‌یافته شناسایی و آماده‌سازی جانشینان با پتانسیل بالا از طریق مرشدیت، آموزش و توسعه به‌منظور گرفتن نقش جدید در زمان لازم [21]. به‌طورکلی، سازمان‌ها سه دلیل اساسی ذیل را برای استفاده از سیستم مدیریت جانشین‌پروری ذکر کرده‌اند [22]:

- کمک به اجرای طرح‌های استراتژیک سازمانی،
- شناسایی نیازهای جایگزینی به‌عنوان ابزاری برای آموزش‌های هدفمند، پرورش و توسعه کارکنان،
- ایجاد منبعی از کارکنان مستعد باقابلیت ارتقاء دارند (خزانه استعداد).

ایجاد یک برنامه جانشینی برای شناسایی کارکنان کلیدی با پتانسیل بالا ضروری است بنابراین شرکت همواره یک نامزد مناسب برای پر کردن سمت‌های بالاتر دارد. برنامه جانشینی نیاز به دو شکل از تلاش دارد [23]:

- شناسایی و توسعه کارکنان کلیدی.
- ایجاد جداولی از جانشینان رسمی - اطلاعاتی درباره مدیران فعلی و همچنین درباره جانشینان آن‌ها ارائه می‌کند.

بایهام و همکاران [24] مراحل یک برنامه مدیریت جانشین‌پروری را به‌صورت زیر عنوان کرده‌اند:

1. شناسایی شایستگی‌های مدیریتی موردنیاز بر اساس نیازها، ارزش‌ها و استراتژی‌های آینده،
2. شناسایی افراد با پتانسیل بالا و ارزیابی این افراد برای شناسایی نقاط قوت شکاف‌های مهارتی موجود،
3. ایجاد برنامه‌های توسعه‌ای شامل چرخش شغلی، برنامه‌های خاص و مربیگری،
4. انتخاب و جایگزین کردن افراد در مشاغل کلیدی بر پایه عملکرد، تجربیات و توان آن‌ها،
5. نظارت بر سیستم مدیریت جانشین‌پروری،
6. کسب حمایت مدیریت ارشد.

مطالعه پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که برنامه جانشین‌پروری نقش اساسی در جهت‌دهی برنامه‌ریزی‌های بلندمدت داشته و استفاده بهینه از منابع به همراه تحقق اهداف سازمانی را تضمین می‌کند. علاوه بر این، طرح‌ها و برنامه‌هایی را توسعه می‌دهد که رشد و دوام کارکنان، ارزیابی وظایف و نتایج سازمان را تضمین می‌کند.



سازمان‌های موفق، برنامه‌های رسمی برای دوره‌های بلندمدتی دارند که همه فعالیت‌های سازمانی را که شامل توسعه رهبری نیز می‌شود، پوشش می‌دهد. با توجه به ذخایر استعداد، هر سازمان می‌تواند از برنامه جانشین پروری و رهبری به‌منظور افزایش فرصت‌ها برای توسعه عملکرد با پتانسیل بالاتر، شناسایی جایگزین‌هایی که موردنیاز است و افزایش ذخایر استعدادی از کارکنان که قابل ارتقا هستند استفاده نماید [25]. برنامه‌ریزی جانشینی فرایندی در ارتباط با آینده است، بنابراین، باید بر پایه برنامه‌ریزی‌های استراتژیک و اهداف شرکت باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک باید به صاحبان فعلی برای شناسایی یک مجموعه‌ای از معیارهای جانشینانشان، کمک کند به‌طوری‌که رشد و توسعه شرکت را تضمین نماید [26]. رویکردهای پایه‌ای نظام جانشینی و جایگزینی به‌قرار ذیل است [27]:

- 1- طرح جانشینی و جایگزینی تا کدام رده سازمانی امکان اجرا خواهد داشت.
- 2- باید مشخص شود که آیا برنامه‌ریزی جانشینی اساساً شغل محور است، یعنی روی مشاغل و یا نقش‌های خاصی تمرکز می‌کند و یا شخص محور است، یعنی روی مجموعه‌ای از رهبران مستعد تأکید دارد.
- 3- تا چه حد برنامه‌ریزی جانشینی و جایگزینی بر انتخاب صرف نیروها تکیه دارد و تا چه حد سیاست توسعه نیرو را دنبال می‌کند.
- 4- طرح‌های توسعه فردی چگونه برنامه‌ریزی و اجرا خواهد شد؟
- 5- تا چه حد برنامه‌ریزی جانشینی بر استعدادهای داخلی در مقابل استعدادهای خارج از سازمان تکیه دارد؟
- 6- آیا برنامه‌ریزی جانشینی و جایگزینی یک رویداد دوره‌ای (برای نمونه سالیانه) است یا یک فرآیند پیوسته محسوب می‌شود؟
- 7- برای شناسایی و انتخاب استعداد رهبری، مثلاً شایستگی‌ها (فعلی و آتی)، تجربیات کلیدی، نتایج حاصل از عملکردها، با چه معیاری مورد استفاده قرار خواهند گرفت؟
- 8- در فرآیند ارزشیابی کاندیداها چه داده‌هایی را باید مورد استفاده قرار داد؟ به عبارتی دیگر صرفاً نظر مدیر شرط است یا از بررسی‌های کمیته ارزیابی (فرآیند 360 درجه، مصاحبه‌های ارزیابی و موارد مشابه دیگر) باید استفاده نمود؟
- 9- فرآیند تصمیم‌گیری و بررسی داده‌ها چگونه انجام خواهد شد؟
- 10- نتایج حاصل از فعالیت‌های برنامه‌ریزی جانشینی و جایگزینی چگونه و به چه کسی ابلاغ خواهد شد؟
- 11- اثربخشی برنامه‌ها چگونه اندازه‌گیری شده و از چه روش‌هایی برای به‌هنگام کردن، پالایش فرآیند در طول زمان اجرای برنامه استفاده خواهد شد؟





کیم [28] با تأکید بر مستمر بودن فرآیند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، به سه جزء اصلی این برنامه یعنی شناسایی افراد، ارزیابی و توسعه آن‌ها اشاره می‌کند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، فرآیند مستمر شناسایی، ارزیابی و توسعه رهبری سازمانی به شکل نظام‌مند جهت بهبود عملکرد سازمان است. با وجود تأکید این تعریف بر مستمر بودن فرآیند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، این تعریف تنها به حوزه رهبری سازمان پرداخته است. در جدول 2 مؤلفه‌های اصلی جانشین‌پروری با توجه به یافته‌های کلی محققان ارائه شده است.

جدول (2) مؤلفه‌های اصلی جانشین‌پروری مبتنی بر یافته‌های محققان

مدل	شناسایی مشاغل کلیدی	شناسایی کاندیدها	تعهد مدیران	برنامه‌های آموزشی	تمرکز بر توسعه	انتخاب افراد بر اساس پیشرفت	ارزیابی عملکرد
هوانگ [29]		✓	✓				
کیم [28]	✓	✓		✓	✓	✓	✓
فولمر [30]	✓				✓		✓
راث ول [20]			✓	✓	✓		✓
گرووز [31]		✓	✓	✓		✓	✓

همان‌طور که مشاهده می‌شود، در طی سال‌های اخیر با نمایان شدن جایگاه نقش ابزار نقشه‌راه در ارتقای اثربخشی برنامه‌ریزی در سازمان‌ها، تمایل محققان و مدیران به استفاده از این ابزار تحلیل به شدت افزایش یافته است. این در حالی است که با توجه به پیچیدگی‌های فضای تصمیم‌گیری در هر سازمان و الزامات خاص در برابر مدیران برای تصمیم‌گیری در شرایط دنیای واقعی، نیاز به توسعه و پیاده‌سازی گسترده ابزار ره‌نگاشت مناسب با شرایط هر سازمان احساس می‌شود. این در حالی است که علی‌رغم اهمیت و جایگاه این مسئله، همچنان تعداد مطالعات اندکی به‌ویژه در سطح کشور بدین مسئله پرداخته‌اند. از این‌رو در این مطالعه سعی شده است تا یک ره‌نگاشت برای نخستین‌بار برای شرکت ملی انتقال گاز ایران برای مسئله استراتژیک جانشین‌پروری منابع انسانی ارائه شود.

## 2. توسعه ره‌نگاشت جانشین‌پروری در سطح سازمان

در این تحقیق، جامعه آماری مدیران شرکت انتقال گاز در منطقه سه عملیات انتقال گاز و کارشناسان منابع انسانی که با نظام جانشین‌پروری آشنایی داشته‌اند، است. به‌منظور دریافت نظرات خبرگان، با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی، دریافت نظرات از طریق مصاحبه انجام شده است. در فرایند تحقیق، برای یافتن



مؤلفه‌های اصلی اجرای نظام مؤثر جانشین‌پروری در سازمان، در نفر شماره دهم به‌نوعی اشیاع رسیده است. از این‌رو، دیگر مصاحبه‌های بعدی منتفی شده‌اند و با توجه به یافته‌های محققان در ادبیات موضوع، مؤلفه‌های نظام جانشینی به‌دست‌آمده است. برای این منظور، از یافته‌های مطالعه انجام‌شده توسط هادی زاده و همکاران [32] در خصوص تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در حوزه‌های ستادی شرکت نفت و به دلیل مشابهت ساختار سازمانی شرکت نفت با شرکت گاز نیز استفاده‌شده است. در نهایت تیمی از خبرگان به ارزیابی روابط ساختاری بین مؤلفه‌های استخراج شده پرداخته‌اند و در نهایت مدل رهنگاشت مناسب سازمان از بین رویکردهای ایجاد رهنگاشت پیشنهادی توسط دپارتمان صنایع، علوم و منابع استرالیا، رویکرد بر پایه نظر خبرگان و از منظر هدف‌های هشت‌گانه ارائه‌شده توسط فال و همکاران، این رهنگاشت در دو فاز هدف برنامه‌ریزی بلندمدت و برنامه‌ریزی راهبردی ارائه‌شده است و از بین قالب‌های ارائه رهنگاشت، قالب چندلایه‌ای آن به سبب ساختار مناسب گرافیکی منطبق بر نیازهای خروجی هدف تحقیق انتخاب‌شده است (شکل 2). در ادامه به توضیح این مؤلفه‌ها می‌پردازیم.

#### • سطح سازمان و ساختار در رهنگاشت جانشین‌پروری سازمان (S)

یکی از اساسی‌ترین سطوح مؤثر بر نظام مدیریت جانشین‌پروری، سطح سازمان و نوع ساختار آن است. این حوزه در ارتباط با چشم‌اندازها، اهداف و استراتژی‌های شرکت است. در این سطح مواردی نظیر توسعه سازمان، کیفیت و کمیت نیروها و اثرات هر بخش بر کل نظام موردتوجه و بررسی قرار می‌گیرد. برای اینکه سازمان بتواند در راستای تحقق اهداف خود حرکت کند باید جایگاه هر یک از افراد در سازمان، بخش‌های مختلف سازمان، سیستم گزارش دهی و رابطه رئیس و مرئوس مشخص شود. این موارد همگی در قالب ساختار سازمانی مشخص می‌شوند. به‌عبارت‌دیگر ساختار سازمانی ابزار اجرای استراتژی‌های سازمان برای تحقق اهداف مطلوب است که اهمیت این سطح را نشان می‌دهد.

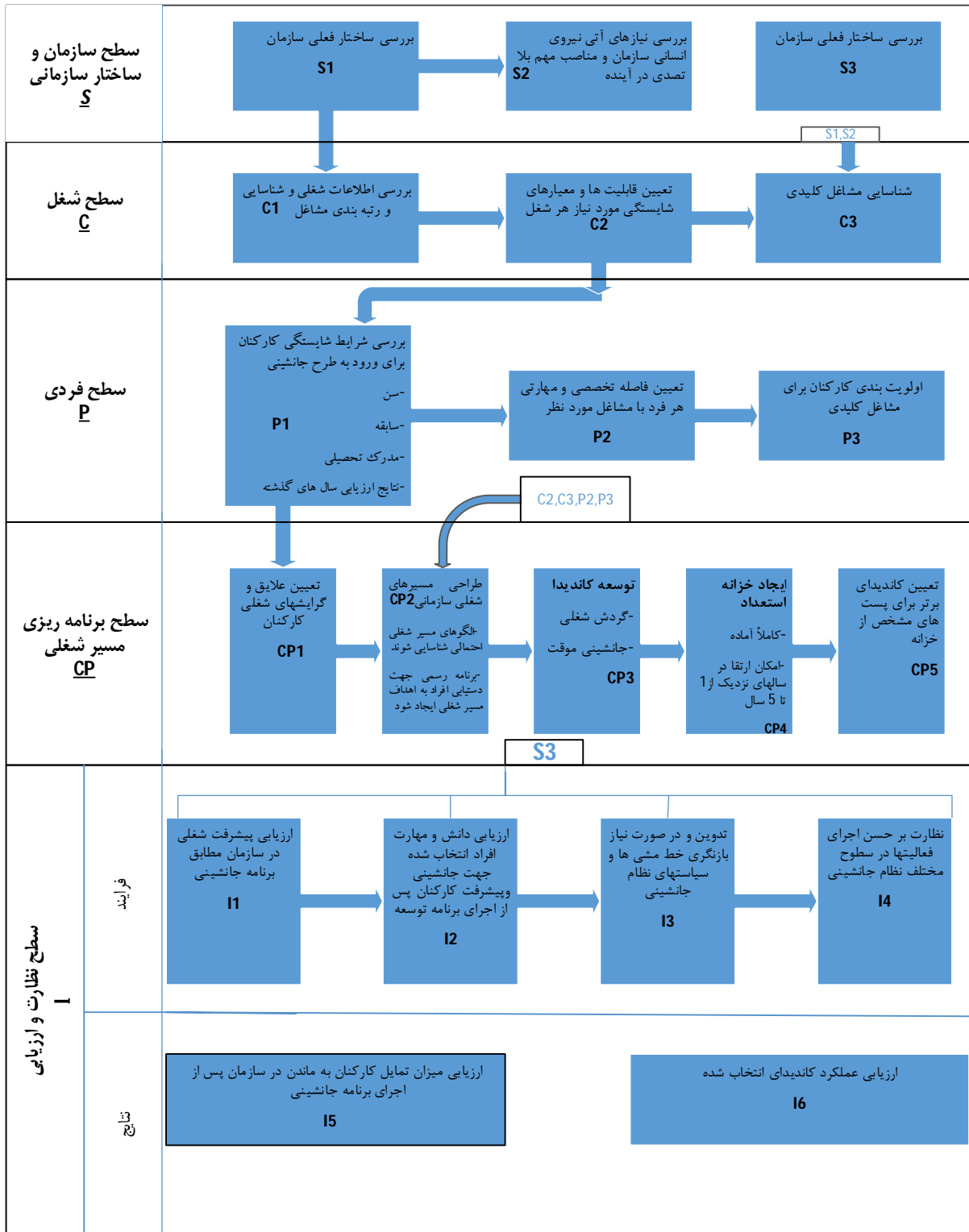
#### • بررسی ساختار فعلی سازمان (S1)

در این فعالیت ساختار کنونی سازمان از ابعاد استراتژی‌های توسعه سازمان، تغییرات فناوری و تأثیر آن بر کمیت و کیفیت منابع انسانی موردنیاز سازمان در آینده موردبررسی قرار می‌گیرد که به شناسایی مشاغل موجود و نیازهای شغلی با توجه به توسعه آتی شرکت، کمک می‌کند.





شکل (2) رهنگاشت نظام جانشین‌پروری در شرکت انتقال گاز ایران



## • بررسی نیازهای آتی نیروی انسانی سازمان و مناصب مهم بلا تصدی در آینده (S2)

در این فعالیت بر اساس اطلاعات به دست آمده از فعالیت قبل و همچنین بررسی چشم‌انداز و اهداف سازمان موارد زیر انجام می‌گیرد:

- 1- تعداد تقریبی مشاغل کلیدی بلا تصدی در سال‌های بعد
  - 2- تعداد شاغلین موردنیاز به تفکیک رشته‌ها و رشته‌های شغلی
  - 3- شرایط احراز، در هر یک از رشته‌ها و رشته‌های شغلی
- برآورد نیازهای آتی نیروی انسانی لازم بر اساس معیارهای زیر تعیین می‌شود:
- 1- سطح تقاضا برای تولید یا خدمات سازمان.
  - 2- برآورد تعداد نیروهایی که بر اثر اخراج، استعفا، بازنشستگی، خاتمه خدمت و غیره سازمان را ترک می‌کنند.
  - 3- پیشرفت تکنولوژی و تغییر رویه‌ها و شیوه‌های اداری و اجرایی.
  - 4- اتخاذ تصمیماتی از قبیل متنوع کردن محصولات، افزایش کیفیت تولیدات و عرضه خدمات یا ورود به بازارهای جدید.
  - 5- میزان تطبیق تخصص‌ها و مهارت‌های کادر فعلی با تخصص‌ها و مهارت‌هایی که سازمان در اثر تغییر و تحولات آتی نیازمند آن خواهد بود.

## • سازمان‌دهی نیروها جهت ایجاد مراکز ارزیابی (S3)

مراکز ارزیابی روشی جامع برای ارزیابی قابلیت‌ها و توانایی‌های افراد است. از این ارزیابی‌ها می‌توان برای سنجش آمادگی‌ها و توانایی‌های فعلی افراد یا استعدادهای بالقوه آن‌ها استفاده کرد. مراکز ارزیابی به ارزیابی گروهی از شرکت‌کنندگان (داوطلبان) توسط تیم ارزیابی با استفاده از تمرین‌ها و آزمون‌های متنوعی دلالت دارد که به منظور انتخاب افراد واجد شرایط برای تصدی مناصب به‌طور عمده، مدیریتی استفاده می‌شود. در این مراکز برحسب هدفی که دنبال می‌شود، دو نوع مرکز (کانون) ارزیابی وجود دارد: کانون‌هایی که برای تصمیم در مورد استخدام طراحی می‌شوند و کانون‌هایی که برای شناخت نقاط قوت و قابل توسعه افراد، برای ارتقاء تشکیل می‌شوند. اولی کانون ارزیابی و دومی کانون توسعه‌ای نامیده می‌شود.

استخدام و ارتقاء، تشخیص نیازهای آموزشی، توسعه و بهبود قابلیت‌ها سه کارکرد اصلی مراکز ارزیابی هستند. اقداماتی که در این مرحله صورت می‌پذیرد به شرح زیر است:

- 1- انتخاب مشاورین ذیصلاح و تربیت ارزیابان موردنیاز.
- 2- بررسی اعتبار روش‌ها و ابزارهای ارزیابی.
- 3- شناسایی و جمع‌بندی تکنیک‌ها و ابزارهای اندازه‌گیری قابلیت‌ها در مراکز ارزیابی.



### • سطح شغل در ره‌نگاشت جانشین‌پروری سازمان (C)

در این سطح، شرح خلاصه وظایف و مسئولیت‌های شغل، رابطه آن با مشاغل دیگر، دانش و مهارت‌های لازم برای انجام دادن آن و شرایط کار بررسی می‌شوند. برای آنکه نظام جانشینی اثربخش و کارآمد باشد باید، تیم تصمیم‌گیرنده دارای درک روشنی از مشاغل موجود در سراسر سازمان داشته باشند. بدین منظور باید سیستم اطلاعاتی با اطلاعات کامل درباره هر شغل موجود در سازمان وجود داشته باشد تا تیم تصمیم‌گیرنده بتواند در مسائلی از قبیل نیازهای آموزشی کارکنان و تعیین حقوق و مزایای مطلوب و طراحی مشاغل به‌سرعت، تصمیم‌گیری نماید.

### • بررسی اطلاعات شغلی و شناسایی و رتبه‌بندی مشاغل (C1)

در این فعالیت ساختار و ویژگی‌های مشاغل شناسایی می‌شوند. لذا اطلاعات کلیه مشاغل مشمول نظام، گردآوری شده و تشریح می‌گردند. این بخش اطلاعات موردنیاز را برای فعالیت C2 ایجاد می‌شود. مشاغل بر اساس رسته، رشته و رده شناسایی شده و دسته‌بندی می‌شوند. بر اساس شناخت و دسته‌بندی ویژگی‌های مشاغل معیارها و قابلیت‌های موردنیاز هر یک از رسته‌ها و رشته‌های شغلی استخراج می‌گردد.

### • تعیین قابلیت‌ها و معیارهای شایستگی موردنیاز هر شغل (C2)

بر اساس خروجی حاصل از مرحله C1، در این فعالیت، معیارهای شایستگی هر یک از مشاغل بر اساس تحلیل قابلیت‌ها و شایستگی‌های موردنیاز خاص هر شغل تعیین می‌گردد. این مرحله اطلاعات موردنیاز را جهت مرکز ارزیابی به‌منظور سنجش و تطبیق قابلیت‌های شغلی و فردی فراهم می‌سازد.

### • شناسایی مشاغل کلیدی (C3)

سمت‌های کلیدی به خاطر اینکه به شکلی استراتژیک ویژگی‌های نیروی اصلی تأثیرگذار بر موفقیت‌های سازمان را نشان می‌دهند، مستحق دقت و توجه‌اند. وقتی سمت‌های کلیدی بلا تصدی شد، سازمان قادر به برطرف کردن انتظارات مشتری یا پیروزی بر رقبا یا انجام کارهای سرنوشت‌ساز بلندمدت مهم نیست [20]. تقریباً تمام محققان حوزه جانشین‌پروری به این موضوع اشاره کرده‌اند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای مشاغل کلیدی سازمان انجام می‌شود. راه‌های شناسایی مشاغل کلیدی عبارت‌اند از [20]:

1- بررسی مشاغل کلیدی در نمودار ساختار سازمانی که در این روش به این سؤال پاسخ داده می‌شود که آیا در نبود مدیران بخش‌های اصلی سازمان، امور آن بخش همچنان اثربخش انجام می‌شود؟ اگر پاسخ به سؤال منفی باشد احتمالاً سمت مربوطه، نیاز به پرورش جانشین دارد و اگر پاسخ مثبت باشد اگر دلیل آن، وجود کارکنانی توانمند در آن واحد باشد احتمالاً آن کارکنان نیاز به پرورش جانشین دارند.

- 2- بررسی نتایج ناشی از نبود شاغل در یک شغل در گذشته یا زمان حال که در آن، می‌توان متوجه شد با خالی بودن کدام سمت‌ها در زمان حال یا ترک خدمت در کدام مشاغل در گذشته، بیشترین مشکلات برای فعالیتهای شرکت باوجود آمده است.
- 3- شناسایی مشاغل کلیدی از طریق پرسش از مدیران در حوزه مسئولیت خود.

ولف [33] منصب‌های کلیدی در سازمان را منصب‌هایی دانسته است که اهمیت زیادی در تصمیمات عملیاتی و راهبردی سازمان داشته و در موفقیت سازمان تأثیرگذارند. وی پیشنهاد داده است که هر سازمان، معیارهای خودش را برای شناسایی منصب‌های کلیدی داشته باشد؛ اما چندین معیار عمومی برای شناسایی و ارزیابی منصب‌های کلیدی ارائه داده است؛ که در جدول 3 ارائه شده است.

جدول (3) معیارهای عمومی برای شناسایی و ارزیابی منصب‌های کلیدی در سطح سازمان

شاخص	توضیحات
مسئولیت حیاتی	هر منصبی که در صورت نداشتن متصدی در زمان کوتاهی سبب توقف فعالیت‌های سازمان شود و اگر این منصب در سازمان نباشد، سازمان آسیب می‌بیند
مدیریت تخصصی	هر منصبی که به تخصص و مهارت خاصی نیاز دارد
ساختار سازمانی	تاریخچه و ساختار شرکت می‌تواند تعدادی از منصب‌های کلیدی را تعریف کند. به‌طور مثال، اگر همیشه شرکت منصب نایب‌رئیس داشته و مسئولیت‌های این منصب برای مأموریت سازمان ضروری باشد، این منصب مهم تعریف شده است.
پروژه‌های آینده	در شرکت‌های با رقابت بالا، قبل از توجه به مسئولیت‌های فعلی، اغلب افراد را برای نیازهای آینده استخدام می‌کنند. شرکت‌های موفق، منصب‌های آینده را شناسایی کرده و وظایفی که باید در آن‌ها انجام دهند را موردتوجه قرار می‌دهند، نه وظایف منصب‌های فعلی سازمان را.
جغرافیایی	شرایط جغرافیایی، سازمان را به شناسایی منصب‌های کلیدی هدایت می‌کند. باید مشخص شود که چه شغلی در محیط‌های مختلف موردنیاز است یا با منصب دیگری باید جایگزین شود.
مدیریت تخصصی	هر منصبی که در صورت نداشتن متصدی در زمان کوتاهی سبب توقف فعالیت‌های سازمان شود و اگر این منصب در سازمان نباشد، سازمان آسیب می‌بیند

#### • سطح فردی در ره‌نگاشت جانشین‌پروری سازمان (P)

این سطح از سه فعالیت اصلی تشکیل شده است و هدف از آن، شناسایی شایستگی‌های کارکنان و تعیین فاصله وضع موجود کارکنان نسبت به شایستگی‌های لازم سازمان است تا تصمیم‌گیرندگان برنامه‌ریزی آموزش‌های لازم و طراحی دوره‌های ضمن خدمت، برای ارتقاء کارکنان به وضع مطلوب را در نظر بگیرند.

#### • بررسی شرایط شایستگی کارکنان برای ورود به طرح جانشینی (P1)

مشکل حیاتی در هر برنامه آماده‌سازی رهبران آینده، چگونگی تعریف اصطلاح «افراد باقابلیت» است. پیش از شناسایی افراد بااستعداد، ابتدا باید استعداد و ویژگی‌های آن در سازمان موردنظر تعریف شود [34]. برای



ورود کارکنان به طرح جانشینی و معرفی به مراکز ارزیابی، شرایط «حداقلی» تعیین می‌شود. این شرایط شامل ویژگی‌ها و مشخصات پرسنلی نظیر، سن، سابقه، تحصیلات همچنین نتایج ارزیابی سال‌های گذشته فرد است. منظور از شایستگی‌ها مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی، علایق، تجربیات و توانمندی‌های مرتبط با شغل است که دارنده را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسئولیت بپردازد. در واقع شایستگی‌ها الگویی را ارائه می‌کنند که نشان‌دهنده فرد با عملکرد برتر در شغل محوله است.

#### • تعیین فاصله تخصصی و مهارتی هر فرد با مشاغل موردنظر (P2)

این فعالیت به مقایسه اطلاعات به دست آمده از حوزه شغل (C) در زمینه معیارهای شایستگی رسته، رشته و شغل با شایستگی افراد در زمینه‌های مختلف اختصاص دارد و نتایج حاصله در فعالیت بعدی بکار گرفته می‌شود.

#### • اولویت‌بندی کارکنان برای مشاغل کلیدی (P3)

این فعالیت که خروجی نهایی و هدف نهایی فعالیت‌های انجام شده در سطح فردی است، بر اساس یافته‌های به دست آمده در فعالیت قبل (P2) به اولویت‌بندی کارکنان برای مشاغل کلیدی پرداخته می‌شود. به عبارت دیگر در این فعالیت تلاش می‌شود تا تعیین شود که هر یک از کارکنان به چه میزان حائز ویژگی‌ها و شایستگی‌های موردنیاز در مشاغل مختلف می‌باشند.

#### • سطح برنامه‌ریزی مسیر شغلی در ره‌نگاشت جانشین‌پروری سازمان (CP)

برنامه‌ریزی مسیر شغلی فرآیندی است که در آن فرد در طول زندگی کاری خویش، هدف‌های خدمتی شخصی خود را روشن می‌کند و همواره به گونه‌ای رفتار می‌کند که بتواند در پایان به همه این هدف‌ها دست یابد.

#### • تعیین علایق و گرایش‌های شغلی کارکنان (CPI)

در نظام جانشینی علائق و گرایش‌های شخصی کارکنان در مراکز ارزیابی تعیین می‌شود و نقاط قوت و ضعف و فرصت‌های بهبود در زمینه‌های دانش و مهارتی که امکان تشکیل مخازن استعدادها را فراهم می‌آورد، مشخص می‌شود.

#### • طراحی مسیرهای شغلی سازمانی (CP2)

در این فعالیت باید الگوهای مسیر شغلی احتمالی شناسایی شوند و برنامه رسمی جهت دستیابی افراد به اهداف مسیر شغلی ایجاد شود.



### • توسعه کاندیدا (CP3)

در این مرحله برنامه‌های آموزشی موردنیاز برای آماده‌سازی افراد بااستعداد برای تصدی مشاغل کلیدی مشخص می‌شوند. این برنامه‌های آموزشی به دودسته زیر تقسیم می‌شوند:

- روش‌های ضمن خدمت: شامل روش‌های گردش شغلی، یادگیری عملی در کنار یک مدیر، سپردن نقش‌های چالش‌برانگیز به افراد و روش‌های جانشینی موقت.
- روش‌های خارج از محیط کار: شامل روش‌های بازی‌های مدیریتی، سخنرانی‌ها، شرکت در دوره‌های مرتبط شغلی در رابطه با سمت کلیدی

### • ایجاد خزانه استعداد (CP4)

خزانه استعداد به گروهی از کارکنان گفته می‌شود که برای ارتقای عمودی و یا افقی در حال آماده شدن هستند. ارتقای عمودی به معنای ترفیع در مکان بالاتر سلسله‌مراتب سازمانی است. ارتقای افقی به معنای این است که شایستگی‌های فرد افزایش می‌یابد به طوری که وی فهم گسترده‌تری از دانش، مهارت و توانایی منطبق با مسیر سازمان یا حرفه خود پیدا می‌کند [19]. در خزانه استعداد هیچ فردی نباید به‌عنوان جانشین سمت‌های کلیدی تعیین گردد و منطقی است که تمام افراد خزانه استعداد با توجه به نیازهای فعلی و آتی فرد و سازمان آماده شوند.

### • تعیین کاندیدای برتر برای پست‌های مشخص از خزانه (CP5)

از مجموعه فهرست کاندیداهای برتر برای پست هدف، یکی از کاندیداها با نظر سرپرست یا مدیر مافوق برای هر پست هدف با توجه به سایر ملاحظات و اقتضاهای سازمانی و با تأیید کمیته جانشینی و جایگزینی انتخاب خواهد شد.

### • سطح نظارت و ارزیابی در ره‌نگاشت جانشین‌پروری سازمان (I)

ارزیابی، ابزاری است که ارزش برنامه جانشین‌پروری را تعیین می‌کند. به‌طور کلی، شاخص‌های ارزیابی در نظام مدیریت جانشین‌پروری به دودسته ارزیابی فرایند برنامه مدیریت جانشین‌پروری و ارزیابی نتایج مدیریت جانشین‌پروری تقسیم‌بندی می‌شوند.

#### • ارزیابی در فرایند

ارزیابی برنامه در فرایند نشان می‌دهد که آیا برنامه جانشین‌پروری مطابق برنامه به اجرا درآمده است یا خیر و نحوه پیاده‌سازی آن تا چه اندازه موفقیت‌آمیز بوده است. شاخص‌های ارزیابی فرایند عبارت‌اند از:



- ارزیابی پیشرفت شغلی در سازمان مطابق برنامه جانشینی
- ارزیابی دانش و مهارت افراد انتخاب شده جهت جانشینی و پیشرفت کارکنان پس از اجرای برنامه توسعه
- تدوین و در صورت نیاز بازنگری خطمشی‌ها و سیاست‌های نظام جانشینی
- نظارت بر حسن اجرای فعالیت‌ها در سطوح مختلف نظام جانشینی
- ارزیابی نتیجه

برخلاف ارزیابی مبتنی بر فرایند، ارزیابی مبتنی بر نتیجه، بیشتر بر محصول پایانی برنامه جانشین پروری تأکید دارد. شاخص‌های ارزیابی نتیجه عبارت‌اند از:

- ارزیابی میزان تمایل کارکنان به ماندن در سازمان پس از اجرای برنامه جانشینی
- ارزیابی عملکرد کاندیدای انتخاب شده

### نتیجه‌گیری

امروزه نقشه‌های راه به‌عنوان یکی از ابزارها یا روش‌های جذاب برای برنامه‌ریزی در حوزه‌های مختلف شناخته می‌شوند. بنا بر تعاریف ارائه شده در ادبیات می‌توان ماهیت نقشه راه را معادل برنامه‌ریزی استراتژیک در نظر گرفت. در این تحقیق از بین رویکردهای ایجاد رهنگاشت پیشنهادی توسط دپارتمان صنایع، علوم و منابع استرالیا، رویکرد بر پایه نظر خبرگان انتخاب شده است و از منظر هدف‌های هشت‌گانه ارائه شده توسط فال و همکاران، این رهنگاشت در دو فاز هدف برنامه‌ریزی بلندمدت و برنامه‌ریزی راهبردی ارائه شده است. مدل ارائه شده از نظر سطوح تصمیم‌گیری نیز در سطح بنگاه ارائه شده است و از بین قالب‌های ارائه رهنگاشت، قالب چندلایه‌ای آن به سبب ساختار مناسب گرافیکی منطبق بر نیازهای خروجی هدف تحقیق انتخاب شده است. با توجه به یافته‌های تحقیق، می‌توان مجموعه پیشنهادی‌های ذیل را برای اجرای موفق‌تر این برنامه جانشینی با استفاده از رویکرد رهنگاشت در سطح سازمان و به‌ویژه نمونه موردی تحت بررسی بیان نمود:

1. مدیران امروز شرکت نقش مهمی در کل فرآیند اجرایی شدن نقشه راه جانشینی بر عهده‌دارند، از آن‌ها انتظار می‌رود در اجرای این نظام، در سازمان خود مشارکت جدی داشته باشند و تلاش نمایند تا کارکنان با استعداد تحت نظر آن‌ها شناسایی شوند و مهم‌تر از آن نقش مهم خود را در آموزش و تربیت این استعدادها بالقوه ایفا نمایند. کوتاهی و یا کم‌کاری مدیران در هر یک از این مراحل اجرای نقشه راه می‌تواند موجب عدم موفقیت برنامه جانشینی شود. باور و پذیرش اینکه مدیران نقش مهم، جدی و حیاتی در اجرای این فرایند دارند موجب می‌شود وقت و زمان کافی برای ایفای نقش در همه مراحل فرایند تخصیص دهند و به‌این‌ترتیب یکی دیگر از ریسک‌ها و مخاطرات رایج این‌گونه برنامه‌های بلندمدت و استراتژیک که (عدم تخصیص وقت کافی از سوی مدیران) است نیز برطرف شود.



2. همه سازمان‌ها به افراد جدیدی در سطوح مدیریت و رهبری که دارای افکار و ایده‌های جدید و متفاوت هستند نیاز دارد. افراد جدید می‌توانند فرصت‌های ناشناخته را تشخیص دهند، تهدید را شناسایی نمایند و تجارب قبلی خود را به تجربیات سازمان بیفزایند. آن‌ها به سنت‌های سازمان عادت ندارند و می‌توانند سنت‌شکنی کنند، آن‌ها در قبال عملکردها و سیاست‌های موجود یا قبلی سازمان مسئولیت و به‌تبع آن تعصب ندارند و به همین دلیل، از نظر روحی و روانی، آمادگی بیشتری برای به چالش کشیدن این عملکردها و سیاست‌ها دارند. وارد نشدن افکار و افراد جدید در مناصب مدیریتی سازمان می‌تواند از انعطاف‌پذیری سازمان بکاهد. به همین دلیل هیچ‌یک از شرکت‌های موفق و برتر دنیا همه پست‌های مدیریتی خود را منحصراً توسط کارکنان و کارشناسان شایسته خود پر نمی‌کنند و همواره بخشی از این انتصاب‌ها به افراد جدید بیرونی اختصاص دارد.

در پایان پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی، پس از تشکیل تیم اجرایی برنامه جانشین‌پروری و تشکیل کانون‌های ارزیابی درون شرکت با توجه به ظرفیت تیم، نقشه راه ارائه‌شده در چهارچوبی زمانی تدوین گردد بدین صورت که برای هر فعالیت بازه زمانی مشخصی تعیین شود و در حین ارزیابی، پیشرفت برنامه نیز با توجه به زمان‌بندی ارائه‌شده، مدنظر قرار گیرد.



## منابع

- [۱] غفار زادگان، مهشید؛ پیمانخواه، صادق: 1386، "مقایسه تطبیقی رویکردهای متداول در ترسیم نقشه راه در راهبردهای تکنولوژی"، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- [۲] Vishnevskiy, k. Karasev, O., and Meissner, D. ۲۰۱۵, Integrated roadmaps for strategic management and planning, Technological Forecasting & Social Change, Technol. Forecast. Soc. Change <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2015.10.020>
- [۳] حسینی نسب، محمدرضا؛ جوادی، حسن؛ اریاب شیرانی، بهروز: 1389، "مرور و مقایسه برخی کاربردهای نقشه راه فناوری"، فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، شماره 16، صفحه 2
- [۴] Phaal, R., Faarrukh, C. J.P., and Probert, D. ۲۰۰۴. Technology road mapping-A planning framework for evolution and revolution, technological forecasting and social change, p. ۲-۳.
- [۵] زراء نژاد، منصور؛ زرگانی، شهناز: 1391. "بررسی جانشین‌پروری و رابطه آن با تعهد سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی، دومین همایش تولید گاز پایدار.
- [۶] Galvin, R. (۱۹۹۸). Science roadmaps. Science, ۲۸۰:۸۰۳
- [۷] Li, TM. and Kameok, A. (۲۰۰۳). Creating added value from road mapping process: a knowledge-creating perspective. Proceedings of IEEE International Engineering Management Conference, ۳۸۷-۳۹۲.
- [۸] Probert, D. and Radnor, M. (۲۰۰۳). Frontier experiences from industry-academia consortia, Research Technology Management, ۴۲(۲):۲۷-۳۰.
- [۹] Phaal, R., Faarrukh, C.J.P., and Probert, D. ۲۰۰۴. Technology road mapping: linking technology resources to business objectives, university of Cambridge publication, p. ۳-۴.
- [۱۰] Gronveld, P. (۱۹۹۷). Road mapping integrates business and technology. Research Technology Management, ۴۰(۵): ۴۸-۵۵
- [۱۱] Albright, R.E. and Kappel, T.A. (۲۰۰۳). Road mapping in the corporation, Research Technology Management ۴۲(۲): ۳۱-۴۰
- [۱۲] NASA. (۱۹۹۸).Technology plan\_ Roadmap. Available at: <http://technologyplan.nasa.gov> (access time August ۲۰۰۵).
- [۱۳] ITRS. (۲۰۰۴). International technology roadmap for semiconductor. Available at: [http://www.itrs.net/common/۲۰۰۴update/۲۰۰۴\\_۰۰\\_overview.pdf](http://www.itrs.net/common/۲۰۰۴update/۲۰۰۴_۰۰_overview.pdf) (access time August ۲۰۰۵).
- [۱۴] Bennett, R. (۲۰۰۵). Defining Accelerated Pathways to success—Using the road mapping process to overcome barriers and find the most cost-effective and timely technical and programmatic solutions. Idaho National Engineering and Environmental Laboratory (INEEL), Available at: <http://emi-web.inel.gov/roadmap/factsheet.pdf> (access on august ۱۳, ۲۰۰۵).
- [۱۵] Australian Department of Industry science and Resources. (۲۰۰۱).A guide to developing technology roadmaps. Emerging industries occasional paper. Available at: [http://roadmap.itap.purdue.edu/CTR/documents/۱۳\\_Technology\\_Road\\_Mapping.pdf](http://roadmap.itap.purdue.edu/CTR/documents/۱۳_Technology_Road_Mapping.pdf) (access time august, ۲۰۰۵)
- [۱۶]Tieju, Ma. and Nakamori, Y. (۲۰۰۷). Establish a Creative Environment for Road mapping in Academy—from the perspective of i-system methodology, Japan Advanced institute of science and Technology.
- [۱۷] Phaal, R. Farrukh, C. and Probert, D. (۲۰۰۱).T-plan: fast start to technology road mapping-planning your route to success. Institute for Manufacturing, University of Cambridge.
- [۱۸] کاویانی کوثرخیزی، کیارش؛ بوشهری، علیرضا؛ منطقی، منوچهر: 1391، "مطالعه تطبیقی و دسته‌بندی روش‌های تدوین نقشه راه (هنگاشت) فناوری"، فصلنامه رهیافت، شماره 50
- [۱۹] Garcia, L. M. Bray, O. H. "Fundamentals of Technology Road mapping", Strategic Business Development Department, Sandia National Laboratories, ۱۹۹۷.
- [۲۰] Rothwell, W.J. (۲۰۰۵). Effective succession planning. New York: AMACOM Books. ۳rd Ed.
- [۲۱] Garman A. N. Glawe J. (۲۰۰۴); "Succession planning", Consult Psychology Journal, Vol. ۵۶:۱۱۹-۱۲۸.
- [۲۲] Rothwell, W.J. (۲۰۱۰), "Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within", ۴<sup>th</sup> edition, New York, American Management Association.



- [۲۳] Darina Chlebkova, Maria Misankova, Katarina Kramarova, ۲۰۱۵. Planning of Personal Development and Succession. *Procedia Economics and Finance* ۲۶ (۲۰۱۵) ۲۴۹-۲۵۳.
- [۲۴] Byham, W.C. Nelson, G. Pease, M. (۲۰۰۲), "Cultivating leaders with an acceleration pool", *Health Forum Journal*, ۲۸-۳۰.
- [۲۵] یزدانی، محمود؛ تنعمی، محمدمهدی؛ بهرامی کیا، قاسم؛ ۱۳۹۱. "تدوین شایستگی‌های موردنیاز برای ایجاد برنامه جانشین‌پروری"، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره ۱۳.
- [۲۶] Sukalova, V. Ceniga, P. (۲۰۱۳). Preventive Function of Work Inspection in the Road Transport in Slovakia. ۱۷th International Conference on Transport Means, Kaunas, Transport Means - Proceedings of the International Conference, ۱۴۱-۱۴۴.
- [۲۷] شجاعی، عمادالدین؛ دری، بهروز؛ ۱۳۸۷، "طراحی و تبیین مدل تفصیلی نظام جانشینی و جایگزینی تجربه پالایش و پخش"، چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران ص ۱-۲۰
- [۲۸] Kim, Y. (۲۰۰۶), "Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U.S. affiliates of foreign multinational companies", For PhD Degree, The Pennsylvania State University.
- [۲۹] Huang, T. (۲۰۰۱). Succession management systems and human resource outcomes. *International Journal of Manpower*, ۲۲(۸), ۷۳۶-۷۴۷.
- [۳۰] فالمر، رابرتوکانگر، جی، ۲۰۰۳، "استعدادیابی و جانشین‌پروری"، ترجمه بهزاد ابوالعالی، انتشارات سرآمد
- [۳۱] Groves, K. (۲۰۰۷). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, ۲۶ (۳) ۲۳۹-۲۶۰.
- [۳۲] هادیزاده مقدم، اکرم؛ سلطانی، فرزانه؛ ۱۳۹۰. "تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان (مطالعه موردی: حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه مستقر در تهران)"، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۱۰
- [۳۳] Wolfe, R.L. (۱۹۹۶), "Systematic succession planning: Building leadership from within", Menlo park, Crisp publications Ltd.
- [۳۴] Karaevli, A. Hall, D. (۲۰۰۳), "Growing leaders in turbulent times: Is succession planning up to the challenge", *Organization all dynamics. Science direct Elsevier science journals database*, ۶۲-۷۹.