



بررسی تحلیلی شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب پیاده‌سازی نظام جانشین پروری در شهرداری مشهد

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۶/۲۳ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۸/۲۵

امید علی خوارزمی

استادیار دانشگاه فردوسی مشهد kharazmi@ferdowsi.um.ac.ir

فاطمه بیگی نصرآبادی

کارشناس ارشد مدیریت شهری، دانشگاه فردوسی مشهد beygi.fn@gmail.com (مسئول مکاتبات)

لیلا جوهری

کارشناس ارشد مدیریت شهری، دانشگاه فردوسی مشهد le.jo135@gmail.com

چکیده

مقدمه و هدف: جانشین پروری فرآیندی جهت اطمینان از حفظ و توسعه‌ی سرمایه‌ی معنوی و دانشی برای آینده سازمان و تشویق افراد به توسعه است. هدف پژوهش حاضر بررسی وضعیت موجود نظام جانشین پروری در شهرداری مشهد و مقایسه آن با وضعیت مورد انتظار و تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب است.

روش تحقیق: تحقیق حاضر از لحاظ روش، ترکیبی از روش کمی و روش کیفی است. در روش کمی جامعه آماری تمامی کارمندان شهرداری مرکزی مشهد است که تعداد ۲۷۸ پرسشنامه از طریق نمونه‌گیری تصادفی در بین آنها توزیع شد و از آزمون T (مقایسه میانگین دو نمونه زوج شده) جهت بررسی شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب استفاده شده است. در روش کیفی با استفاده از تکنیک اشباع نظری با ۶ نفر از مدیران و کارشناسان مرتبط با حوزه مدیریت منابع انسانی مصاحبه شد و داده‌های آن با استفاده از روش شبکه مضامین و تحلیل تم، تحلیل شدند.

یافته‌ها: نتایج حاصل از آزمون‌های مقایسه میانگین نشان داد بین میانگین نمرات وضع موجود و وضع مطلوب اختلاف معناداری وجود دارد و نتایج حاصل از مصاحبه نیز علاوه بر تایید این یافته، دلایل وجود شکاف را شناسایی نمود که عبارتند از: «عدم تعهد مدیران ارشد»، «دشواری اجرا به علت بزرگ بودن سازمان»، «عدم رعایت اصول مدیریتی و تشدید بروکراسی اداری»، «اعمال سلیقه‌های شخصی و ترجیح رابطه بر ضابطه»، «ترس از دادن موقعیت و قدرت مدیر» و «عدم تمایل مدیران سایر حوزه‌ها به هماهنگ شدن با حوزه مدیریت منابع انسانی».

نتیجه گیری: نتایج پژوهش کمی وضعیت کنونی جانشین پروری در شهرداری مشهد را ضعیف ارزیابی کرده و وجود فاصله و شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب را تایید کرده است. با انجام پژوهش کیفی و با استفاده از تحلیل شبکه مضامین، علاوه بر تایید یافته‌های پژوهش کمی، علل بوجود آورنده این شکاف احصاء و به علت تطابق با مبانی نظری مباحث جانشین پروری تایید شدند.

واژگان کلیدی: جانشین پروری؛ وضع موجود؛ وضع مطلوب؛ شهرداری مشهد

مقدمه

یکی از پرکارترین سازمانهای عمومی به‌ویژه در شهرهای بزرگ، شهرداری‌ها هستند، که بخش اعظمی از شهروندان بنا به دلایل گوناگونی در ارتباط با امور شهری خود به شهرداری‌ها مراجعه می‌نمایند. شهرداری در عرف جهانی به عنوان مظهری از دولت محلی به شمار می‌آید. شهرداری به عنوان موتور رشد مطرح است، که تحت فشار زیادی برای پاسخگویی به نیازهای رو به رشد و آرمان‌های مردم خود قرار دارد حجم و دامنه گسترده فعالیت‌های شهرداری‌ها و ناکارآمدی روشهای سنتی و دستی پیشین، در پاسخ‌گویی به نیازهای متنوع و فراوان شهروندان باعث می‌شود اهمیت پرداختن به مسائل مدیریتی در شهرداری‌ها و خصوصاً انتخاب مدیران شایسته بیش از پیش احساس شود (حاتمی نژاد و همکاران، ۱۳۸۶، ۱۱).

علاوه بر نیاز سازمان‌ها به مدیران و رهبران توانمندتر و در نظر گرفتن ضرورت ورود افکار و اندیشه‌های جدید به سازمان از طریق جذب و به‌کارگیری مدیرانی از بیرون سازمان، سازمان‌های موفق به میزان قابل‌توجهی به درون‌زایی تأکید دارند و می‌کوشند با شناسایی و پرورش استعداد‌های مدیریتی درون سازمان، نیاز آتی خود به مدیران شایسته و اثربخش را تأمین کنند (Rothwell, 2008, 26). جانشین‌پروری فرآیندی به منظور اطمینان از حفظ و توسعه سرمایه‌های دانشی و معنوی سازمان برای آینده و تشویق افراد به توسعه است و از راهبرد کلان برنامه‌ریزی نیروی انسانی نشأت می‌گیرد (Helton & Jackson, 2007, 348). به بیانی دقیق‌تر، مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، به مفهوم اطمینان از تداوم رهبری در مشاغل کلیدی و محافظت از سرمایه‌های فکری و علمی در درون سازمان است (دری، ۱۳۸۵، ۲۳). البته جانشین‌پروری به اشکال و با ویژگی‌های گوناگون در سازمان‌ها وجود دارد. برای مثال به‌صورت رسمی و یا غیر رسمی، متمرکز بر لایه‌های بالای مدیریتی و یا عمیق‌تر و دربرگیرنده لایه‌های پایین‌تر سازمانی، به‌طور آشکار یا به‌صورت پنهان (Rothwell, 2008, 11). جانشین‌پروری ابزاری پایه‌ای برای انتقال تجارب سازمانی و یادگیری سازمانی است (Rothwell, 2010, 36). برنامه جانشین‌پروری، به مدیران سازمان‌ها کمک می‌کند تا کاندیداهای برتر برای پست‌های مدیریت را شناسایی نموده و توسعه دهند و به این ترتیب رضایت شغلی کارکنان افزایش یابد و از طرفی کمک به تعریف استانداردهای عملیاتی و عملکردی مدیران نموده و از

پیوستگی عملیات مدیریت اطمینان خاطر می‌دهد (Pattan, 1999, 438). جانسون^۱ و همکاران (۲۰۰۹) بیان داشتند سازمانها با پیاده‌سازی جانشین‌پروری می‌توانند روحیه کارکنان را بالا برده، نرخ گردش نیرو را پایین آورده و باصلاحیت‌ترین افراد را به پست‌های کلیدی سازمان هدایت کنند. با توجه به‌ضرورت جانشین‌پروری، تحقیقی که توسط هادیزاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۰) و قلی‌پور (۱۳۹۰) انجام شد نشان می‌دهد که برخی از سازمان‌های ایرانی در پیاده‌سازی سیستم جانشین‌پروری با چالش‌هایی رو به رو هستند.

با توجه به سند چشم‌انداز شهرداری مشهد در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی و تأکید بر اعمال مدیریت شهری از طریق به‌کارگیری روش‌های مدیریتی جدید (سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری مشهد، ۱۳۹۳)، اهمیت رویکردهای نوین به تأمین نیروی انسانی شایسته موردنیاز، همچون برنامه‌های جانشین‌پروری روز به روز بیشتر احساس می‌شود. در این راستا، مدیران نقش بسیار مهمی دارند. شهرداری مشهد با توجه به بالا رفتن بازنشستگی مدیران و ورود مدیران جدیدتر، نیازمند برنامه‌ریزی برای توسعه و جایگزینی آنهاست. به علت تعویض سریع مدیران یا بازنشستگی نیروهای فعلی، سالانه تعداد زیادی از منصب‌ها خالی می‌شود. در نتیجه، سازمان موظف است برنامه‌ریزی مؤثری داشته باشد. بنابراین بررسی این مسئله که شهرداری مشهد در حال حاضر در چه جایگاهی قرار گرفته و برای رسیدن به وضعیت مطلوب، چه نیازمندی‌هایی دارد، حائز اهمیت است. این تحقیق، به دنبال ارزیابی وضعیت موجود و همچنین مقایسه وضعیت موجود و مطلوب نظام مدیریت جانشین‌پروری در شهرداری مشهد است. این مقاله تلاش دارد تا با بررسی شرایط کنونی برنامه جانشین‌پروری در شهرداری مشهد و مقایسه آن با وضعیت مورد انتظار، به وجود یا عدم وجود شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب پرداخته و سپس در صورت وجود شکاف با استفاده از انجام مصاحبه و تحلیل داده‌های کیفی به بررسی علل به وجود آورنده این شکاف بپردازد.

مبانی نظری

مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، کوششی سنجیده و سامان‌مند است که یک سازمان برای اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت‌های کلیدی، نگاه‌داری و پرورش سرمایه‌های فکری و عملی برای پیشرفت و تشویق افراد به ارتقاء انجام می‌دهد

مرحله دوم: ارزیابی کاندیداها

پس از این که منصب‌های کلیدی شناسایی شدند، شرح شغلی برای هر شغل در نظر گرفته می‌شود، که وظایف و مسئولیت‌های هر شغل را مشخص می‌کند. سپس با توجه به شرح شغل مشخص شده، برای ارزیابی کاندیداهایی متناسب با این مشاغل، دو مرحله پیشنهاد می‌شود (همان).

شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مشاغل کلیدی (شرایط احراز): شناسایی شایستگی‌های مشاغل کلیدی، مؤلفه‌ای مهم در مدیریت جانشین‌پروری اثر بخش است (Rothwell, 2010, 86). شایستگی‌ها ویژگی‌هایی هستند که انتظار می‌رود افراد به‌منظور رسیدن به عملکرد مورد انتظار آنها را داشته باشند. این ویژگی‌ها شامل دانش، مهارت‌ها، داشتن درک صحیحی از خود، انگیزه‌ها، الگوهای فکری، خصوصیات و روش‌های احساس و عمل هستند (Langdon & Marrelli, 2002, 18). در این مرحله استعداد و ویژگی‌های آنها در سازمان تعریف کرده و پس از آن افراد با استعداد شناسایی می‌شوند.

شناسایی افراد بااستعداد: ارزش‌های سازمان، عملکرد، و هوش یادگیری افراد مهمترین معیار انتخاب آنها به عنوان افراد باقابلیت پیشرفت در سازمان است. شناسایی این افراد باید بر پایه ویژگی‌های ثابت و آشکار آنها همچون توانایی یادگیری سریع باشد و آن ویژگی‌ها باید در طول زمان و برای مواجهه شدن با شرایط جدید توسعه یابند (Karaevli & Hall, 2003, 19).

مرحله سوم: توسعه کاندیداها

پس از اینکه افراد با استعداد شناسایی شده و در خزانه استعدادها قرار گرفتند و نیازهای آموزشی آنها نیز مشخص شدند، برنامه‌های آموزشی مورد نیاز برای آماده‌سازی افراد بااستعداد برای تصدی مشاغل تدارک داده می‌شوند. برنامه‌های آموزشی شامل روش‌های ضمن خدمت و روش‌های خارج از محیط کار هستند (Romejko, 2008). به نقل از هادی‌زاده مقدم و سلطانی، (۱۳۹۰، ۴۶).

مرحله چهارم: ارزیابی اثربخشی نظام مدیریت جانشین پروری

دلیل عدم استقبال و یا شکست برخی سازمانها از اجرای جانشین‌پروری این است که نیروی انسانی در نشان دادن ارزش و اهمیت مدیریت جانشین‌پروری به

(Rothwell, 2008, 9). گروه مشاوره‌ی هاگبرگ، برنامه‌ی جانشین‌پروری را فرآیندی پویا و مستمر که نیازهای رهبری و مدیریتی را برای وظایف راهبردی آینده‌ی سازمان، شناسایی، تعیین و توسعه می‌بخشد تعریف کرده‌اند. سازمان‌های دهه‌های پیشین، برنامه‌ی جانشین‌پروری را تنها برای مشاغل به‌خصوصی به کار می‌گرفتند. اما با گذشت زمان، سازمان‌های پیشرو سعی در به‌کارگیری مفهومی وسیع‌تر تحت عنوان مدیریت جانشین‌پروری نمودند. در واقع، در مدیریت جانشین‌پروری در نظر گرفتن تغییرات سریع محیطی، به‌جای یک برنامه جایگزینی ساده بر تشکیل و به‌روزرسانی خزانه‌ی استعداد به‌صورت پویا و مستمر تأکید می‌گردد (Byham, 2009, 238).

برجسته‌ترین مدل‌ها در مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری عبارت‌اند از مدل ستاره‌ای هفت نقطه‌ای^۲ راثول^۳ (۲۰۰۳، ۲۰۰۸، ۲۰۰۵، ۲۰۱۰)، مدل مسیر ارتقای رهبری^۴ کاران^۵ (۲۰۰۱) و مدل تیم تسریع^۶ بایهام^۷ (۲۰۰۹). کیم^۸ (۲۰۰۶) مدل عملکرد مدیریت جانشین‌پروری را با ترکیبی از سه مدل بالا ارائه داده است. مدل کیم، سه مدل اصلی را با یکدیگر مقایسه کرده و در نهایت چهار مرحله کلی را از طریق مصاحبه با هفت شرکت چندملیتی آسیایی در آمریکا ارائه داده که مراحل هر سه مدل را در برمی‌گیرد. این مدل در سال ۱۳۹۰ نیز توسط هادی‌زاده مقدم و همکار نیز مورد استفاده قرار گرفته است. در ادامه به اختصار هر چهار مرحله توضیح داده می‌شود.

مرحله اول: تعیین خط‌مشی

خط مشی، مشخص‌کننده محدوده‌ای است که تصمیم‌هایی آتی باید در داخل آن اتخاذ شوند. خط مشی یک برنامه عمومی است که نحوه اجرای برنامه را برای مسئولان اجرایی سازمان معین می‌کند (رضاییان، ۱۳۹۳، ۲۳۶). در این مرحله، سازمان‌ها مدل‌های موجود و رویه‌های پیشین در نظام مدیریت جانشین‌پروری را مورد بازنگری قرار داده و خطی مشی‌هایی را برای پیاده‌سازی سیستم تعیین می‌کنند. برای نظام مدیریت جانشین‌پروری در مرحله تعیین خط مشی، دو بعد تعهد مدیران ارشد و شناسایی منصب‌های کلیدی حائز اهمیت است (هادی‌زاده مقدم و سلطانی، ۱۳۹۰، ۴۴).



جدول ۱: چارچوب نظری تحقیق

مؤلفه‌ها	مراحل
تعهد مدیران ارشد شناسایی منصب‌های کلیدی	مرحله اول: تعیین خط مشی
شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز منصب‌های کلیدی (شرایط احراز) شناسایی افراد با استعداد	مرحله دوم: ارزیابی کاندیداها نظام جانشین‌پروری
روش‌های ضمن خدمت روش‌های خارج از محیط کار	مرحله سوم: توسعه کاندیداها
ارزیابی برنامه جانشین‌پروری در فرآیند ارزیابی برنامه جانشین‌پروری در نتیجه	مرحله چهارم: ارزیابی اثربخشی نظام

می‌کند. متر^{۱۲} (۱۹۹۸) در پژوهشی با عنوان طراحی سیستم موفقیت برای واقعیت‌های رقابتی جدید، نشان داد که برای موفقیت هرچه بیشتر سیستم برنامه‌ریزی جانشین‌پروری لازم است تا مدیران مهارت‌های مربی‌گری مؤثرتری را بیاموزند و شایستگی را در مدل مدیریت عملکرد وارد نموده و سیستم آموزش مهارت‌های رهبری را که به افراد در ارتقاء عملکردشان کمک می‌کند، برقرار نمایند.

قلی پور (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان کاربست مدل میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری که به صورت کیفی انجام شده است، ضمن تحلیل شیوه‌های تسهیلگر و بازدارنده در اجرای برنامه جانشین‌پروری در صنایع ملی پتروشیمی، تلاش کرده است تا تجارب مدیران عالی این شرکت را مستند کند. وی از عوامل بازدارنده پیاده‌سازی جانشین‌پروری، عواملی بر خواسته از فرهنگ سازمانی همچون عدم صداقت در ارائه اطلاعات، عدم اعتماد به یکدیگر، و حسادت نسبت به همکاران، و همچنین عوامل جهان‌شمولی چون عدم حمایت مدیران عالی، محاسبه هزینه و منفعت، و فقدان انگیزه عمومی در میان کارکنان را معرفی نمود. هادیزاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان مؤلفه‌هایی برای پیاده‌سازی مطلوب این نظام در قالب مدل مفهومی، و پیشنهادها و راهکارهایی جهت بهبود آن ارائه نمودند.

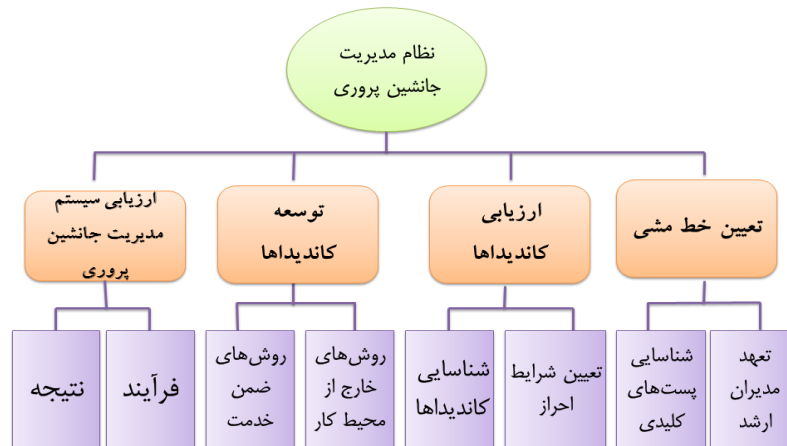
مدل مفهومی و فرضیات پژوهش

با توجه به مبانی نظری، شکل ۱ به عنوان مدل مفهومی تحقیق ارائه شده است که چهار مرحله نظام مدیریت جانشین‌پروری و مؤلفه‌های هر یک را نشان می‌دهد.

سازمان با شکست مواجه می‌شود. ارزیابی ابزاری است که این ارزش را تعیین می‌کند. به‌طور کلی، شاخص‌های ارزیابی در نظام مدیریت جانشین‌پروری به دو دسته ارزیابی جانشین‌پروری در فرآیند و ارزیابی جانشین‌پروری در نتیجه تقسیم شده‌اند (Kim, 2006, 284).

پیشینه پژوهش

گانگروگ^۱ و همکاران (۲۰۱۱) پژوهشی در خصوص ارزیابی مدل مسیر ارتقا رهبری برای توسعه مدیران از طریق بررسی تغییرات شایستگی‌های افراد در سطوح شغلی از پائین به بالا انجام دادند. نتیجه تحقیق نشان داد با استفاده از این مدل، سازمان قادر خواهد بود بهترین افراد را تحت مناسب‌ترین آموزش‌ها قرار داده و مسیر ارتقاء مناسب با آن‌ها را آماده سازد. گروز^{۱۱} (۲۰۰۷) طی پژوهشی با عنوان بهترین فعالیت‌ها برای یکپارچه‌سازی توسعه رهبری و برنامه جانشین‌پروری که به صورت کیفی انجام شده است بهترین فعالیت‌ها را به کارگیری نیروهای مدیریتی در توسعه شبکه مربی‌گری، شناسایی و دسته‌بندی نیروهای بالقوه، توسعه نیروهای بالقوه از طریق آموزش پروژه محور و کارگاه‌های مدیریتی، پیاده‌سازی فرآیند جانشین‌پروری به صورت منعطف و سیال و ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی معرفی کرد. سامبروک^{۱۱} (۲۰۰۵) در پژوهشی با عنوان بررسی جانشین‌پروری در شرکت‌های کوچک و در حال رشد که به صورت کیفی و باهدف کشف پیامدهای اجرای داوطلبانه جانشین‌پروری که در ارتباط با عوامل عمده در توسعه موفقیت‌آمیز رشد شرکت‌ها هستند انجام شد عمده‌ترین عوامل را استخدام افراد با استعداد، توجه به انگیزاننده‌های شغلی و انتقال دانش فردی و ضمنی مدیر به کارمند بیان کرد و در نهایت یک مدل ساده ارائه نمود که سه نوع انتقال دانش برای اجرای موفق‌تر جانشین‌پروری را معرفی



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

کمی پرسشنامه است که توسط هادیزاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۰) در شرکت ملی نفت ایران مورداستفاده قرار گرفته است و گویه‌های آن بر اساس مبانی نظری و سایر پرسشنامه‌های مرتبط با پیاده‌سازی نظام جانشین پروری و نظر تعدادی از مدیران و کارمندان شهرداری مشهد موردبررسی و بازنگری و بومی‌سازی قرار داده شد. این پرسشنامه حاوی ۳۰ سؤال است که علاوه بر سوالات آمار توصیفی (سن، جنسیت، میزان تحصیلات، وضعیت تأهل) مراحل پیاده‌سازی نظام جانشین پروری شامل تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی نظام جانشین پروری را مورد سنجش قرار می‌دهد و برای هر سؤال دو وضعیت حال حاضر (وضع موجود) و میزان اهمیت به کارگیری (وضع مطلوب) را در قالب طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از عدد ۱ نماینده خیلی کم تا عدد ۵ نماینده خیلی زیاد، موردبررسی قرار داده است. برای تحلیل داده‌های کمی از نرم‌افزار آماری SPSS و Excell استفاده شده است. برای سنجش فرضیه‌ها به منظور مقایسه میانگین دو جامعه وابسته با توجه به بالا بودن حجم نمونه ($N > 30$) از آزمون T استودنت دو نمونه زوج شده با توجه به برقراری فرض‌های زیر بنایی این آزمون استفاده شده است. جهت سنجش روایی از شاخص KMO و آزمون بارتلت، و جهت سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده می‌شود.

در پژوهش کیفی جامعه آماری را کارشناسان و مدیران معاونت اداری و مالی شهرداری مشهد و حوزه مدیریت منابع انسانی که زیرمجموعه آن قرار دارد تشکیل می‌دهند که مصاحبه شوندگان بر اساس تخصص، پست سازمانی، زمان، میزان همکاری و در

بر اساس این مدل فرضیات تحقیق که بر مبنای اکتشاف اولیه مساله و گفتگو با کارمندان شهرداری مشهد در مرحله انتخاب موضوع تنظیم شده اند، به شرح زیر تدوین شده‌اند.

- وضعیت کنونی مدیریت جانشین پروری در شهرداری مشهد به صورت مناسبی ارزیابی نمی‌شود.
- بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب جانشین پروری در هر چهار مرحله تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها، ارزیابی اثربخشی سیستم تفاوت وجود دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف بررسی وضعیت نظام مدیریت جانشین پروری در شهرداری مشهد و مقایسه آن با وضعیت مطلوب موردنظر کارمندان انجام شده است بنابراین تحقیقی کاربردی و از لحاظ ماهیت پژوهش توصیفی-پیمایشی است. همچنین از حیث روش پژوهش به دلیل استفاده از روش‌های کمی و کیفی به صورت ترکیبی^{۱۳} یا آمیخته است (به این صورت که در ابتدا پژوهش کمی اجرا و وجود شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب شناسایی شد و سپس با استفاده از پژوهش کیفی علل به وجود آورنده این شکاف شناسایی و تحلیل شد). در پژوهش کمی جامعه آماری تمامی کارمندان شهرداری مرکزی مشهد و سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری مشهد است که در مجموع تعداد آن‌ها ۱۰۲۸ نفر است. برای تعیین حجم نمونه نیز با توجه به معلوم بودن حدود تعداد جامعه آماری از جدول مورگان استفاده شده است و حجم نمونه تحقیق تعداد ۲۷۸ نفر محاسبه شد و نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده انجام شد. ابزار گردآوری داده‌های

مناسب نمی‌باشد. آزمون بارتلت نیز مناسب بودن تحلیل عاملی جهت شناسایی ساختار را بررسی می‌کند که باید مقدار sig آن از $0,05$ کمتر باشد. همان‌گونه که در جدول ۲ نشان داده شده است، شاخص KMO و آزمون بارتلت برای تمامی مولفه‌ها در سطح قابل قبول قرار دارد و به این ترتیب روایی سوالات پرسشنامه مورد تأیید است.

جهت بررسی پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده می‌شود که ضریب پایایی بیشتر از $0,5$ قابل قبول، ضرایب بیشتر از $0,6$ خوب و ضرایب بیشتر از $0,7$ بسیار خوب هستند. نتایج حاصل از بررسی پایایی نیز در جدول ۲ آورده شده است که نشان می‌دهد تمام مولفه‌های جانشین‌پروری از پایایی مطلوبی برخوردارند.

جدول ۱: نتایج بررسی روایی و پایایی ابزار تحقیق

سازه	KMO	بارتلت	واریانس تبیین شده	آلفای کرونباخ
تعیین خط مشی	۰/۸۷	۰/۱۰۰	۷۷/۴۸	۰/۸۹۲
ارزیابی کاندیداها	۰/۶۵	۰/۱۰۰	۶۱/۴۵	۰/۷۳۵
توسعه کاندیداها	۰/۹۵	۰/۱۰۰	۶۴/۹۳	۰/۸۰۶
ارزیابی سیستم	۰/۷۶	۰/۱۰۰	۶۳/۴۷	۰/۷۵۳

آزمون فرضیه‌ها:

با توجه به اینکه اعضای نمونه به صورت تصادفی و از بین کارمندان شهرداری مشهد انتخاب شده‌اند و حجم نمونه بالا است ($N=278$) نتیجه می‌گیریم فرض‌های زیربنایی آزمون T برقرار است پس می‌توان برای مقایسه میانگین‌ها از آزمون T استفاده کرد.

فرضیه اول: وضعیت کنونی مدیریت جانشین‌پروری در شهرداری مشهد به صورت مناسب ارزیابی نمی‌شود.

با توجه به جدول شماره ۳ میانگین وضع موجود نظام جانشین‌پروری $2,65$ است که از حد متوسط اندکی کمتر است. سوالات پرسشنامه بر اساس طیف ۵ گزینه لیکرت از خیلی کم (ارزش ۱)، تا خیلی زیاد (ارزش ۵) ارزش‌گذاری شده است. نتایج حاصل از آزمون مقایسه میانگین با عدد ثابت ۳ نشان می‌دهد که در سطح تشخیص $0,05$ فرضیه اول تأیید می‌شود. یعنی وضعیت کنونی مدیریت جانشین‌پروری در شهرداری مشهد به صورت مناسب ارزیابی نمی‌شود.

دسترس بودن آنها انتخاب شده و تعداد مصاحبه‌ها تا حصول نتایج تکراری و مشابه ادامه پیدا کرد و پس از مصاحبه با ۶ نفر اشباع نظری حاصل شد. مصاحبه‌ها بصورت نیمه ساختار یافته انجام شد و قبل از انجام هر مصاحبه به منظور آشنایی مصاحبه‌شوندگان با مباحث کلی، طی چند دقیقه موضوع برای آنها توضیح داده شد. به منظور تحلیل نتایج مصاحبه نیز از روش تحلیل شبکه مضامین که توسط عابدی جعفری و همکاران در سال ۱۳۹۰ ارائه شده است استفاده شد. وی شش مرحله برای تحلیل شبکه مضامین که یکی از روش‌های تحلیل داده‌های کیفی است ارائه نمودند که عبارتند از: ۱- مطالعه دقیق متن ۲- استخراج کدهای معنایی ۳- استخراج مضامین ۴- ترسیم شبکه مضامین ۵- تحلیل شبکه مضامین ۶- تدوین گزارش.

تحلیل داده‌ها

در این قسمت ابتدا داده‌های کمی از نظر توصیفی و استنباطی مورد بررسی قرار می‌گیرند و سپس به تحلیل داده‌های کیفی پرداخته خواهد شد.

ویژگی‌های فردی:

اکثر پاسخگویان (۵۱ درصد) بین سنین ۳۰-۴۰ سال قرار دارند. ۶۰ درصد پاسخگویان مرد و مابقی زن هستند. از نظر تحصیلات ۴۵ درصد دارای تحصیلات لیسانس و پس از آن بیشترین فراوانی مربوط به افراد با تحصیلات فوق لیسانس (۲۴ درصد) است. ۳۲ درصد افراد دارای سابقه کاری ۱۰-۵ سال و ۲۷ درصد بالای ۱۵ سال سابقه کاری دارند. در میان کارکنان ۴ درصد افراد در پست مسئول دفتر مشغول به کار هستند، ۳۳ درصد در پست‌های کارشناسی، ۲۰ درصد در پست مدیریتی و ۱ درصد در پست معاونت به سوالات پرسشنامه پاسخ داده‌اند.

روایی و پایایی ابزار تحقیق:

در این تحقیق جهت بررسی روایی پرسشنامه از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده می‌شود. بر اساس این آزمون هرچه شاخص KMO به یک نزدیک‌تر باشد نشان می‌دهد که داده‌ها مناسب هستند. در غیر این صورت، که مقدار شاخص KMO کمتر از $0,5$ باشد، نتایج تحلیل عاملی برای داده‌های مورد نظر چندان

جدول ۳: آزمون میانگین وضع موجود جانشین پروری

متغیر	میانگین متغیر	انحراف معیار	آماره t	Sig	اختلاف میانگین
وضعیت موجود جانشین پروری	۲/۶۵۹	۰/۴۷۲	-۱۲/۰۱۹	۰/۰۰۰	-۰/۳۴۰

فرضیه دوم: بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب جانشین پروری در هر چهار مرحله تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها، ارزیابی اثربخشی سیستم تفاوت وجود دارد.

میانگین وضع موجود و وضع مطلوب مراحل نظام جانشین پروری شامل تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی سیستم جانشین پروری در جدول شماره ۴ نشان داده شده است.

همان گونه که پیداست میانگین هر چهار مرحله برای وضعیت موجود اندکی کمتر از حد متوسط (۳) است و میانگین وضع مطلوب بالاتر از ۳ است. نتایج حاصل از آزمون مقایسه میانگین دو نمونه زوج شده (Paired Samples Test) نشان می‌دهد که در سطح اطمینان

۹۵ درصد فرضیه وجود تفاوت معنی‌دار بین وضع موجود و وضع مطلوب تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی سیستم جانشین پروری تأیید می‌شود و بنابراین فرضیه دوم پژوهش نیز تأیید می‌شود و تفاوت معنی‌دار بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب نظام جانشین پروری در هر چهار مرحله آن وجود دارد.

نتایج مصاحبه

مصاحبه با ۶ نفر از مدیران و کارشناسان معاونت اداری و مالی و حوزه مدیریت منابع انسانی که در زیرمجموعه آن قرار دارد انجام شد و مشخصات مصاحبه‌شوندگان به شرح جدول ۵ است.

جدول ۴: آزمون مقایسه میانگین وضع موجود و وضع مطلوب نظام جانشین پروری به تفکیک مراحل

میانگین	انحراف معیار	خطای انحراف استاندارد	آماره T	درجه آزادی	Sig
۲/۵۷۹	۰/۵۵۱	۰/۳۳۱	-۲۲/۴۴۲	۲۷۷	۰/۰۰
۳/۹۷۲	۰/۹۰۱	۰/۰۵۴			
۲/۶۹۰	۰/۵۷۶	۰/۰۳۵	-۱۸/۰۹۷	۲۶۸	۰/۰۰
۳/۷۴۷	۰/۶۱۷	۰/۰۳۷			
۲/۶۷۵	۰/۶۵۰	۰/۰۳۹	-۸/۱۸۰	۲۷۵	۰/۰۰
۳/۲۷۷	۰/۷۶۶	۰/۰۴۶			
۲/۷۱۵	۰/۵۲۷	۰/۰۳۱	-۲۴/۸۱۲	۲۷۵	۰/۰۰
۳/۸۹۱	۰/۵۵۳	۰/۰۳۳			
۲/۶۵۹	۰/۴۷۲	۰/۰۲۸	-۲۲/۶۸۲	۲۷۷	۰/۰۰
۳/۷۱۵	۰/۵۷۳	۰/۰۳۴			

جدول ۵: مشخصات مصاحبه‌شوندگان

شماره مصاحبه شونده	پست سازمانی	تحصیلات
۱	مدیر در حوزه منابع انسانی	فوق لیسانس
۲	کارشناس منابع انسانی	فوق لیسانس
۳	کارشناس منابع انسانی	فوق لیسانس
۴	کارشناس مالی	لیسانس
۵	کاردان برنامه‌ریزی	فوق دیپلم
۶	کارشناس کارگزینی	لیسانس

پس از اطمینان یافتن از اینکه مضامین شناخته شده واقعا مضمون هستند و شامل داده‌های کافی و همگونی درونی و فقدان همگونی بیرونی هستند. مضامین در گروههایی دسته بندی شدند و تحت شبکه‌هایی قرار گرفتند. تا این مرحله شبکه مضامین به عنوان ابزاری برای تحلیل داده‌ها به شرح جدول شماره ۶ حاصل شد. در دو مرحله آخر یعنی تحلیل شبکه مضامین و تدوین گزارش، باید ضمن انجام تحلیل در قالب مضامین، داده‌های کافی درباره هر مضمون عرضه شود و با استفاده از مبانی نظری مفاهیم و الگوها تبیین شده و به سوالات اصلی پژوهش پاسخ داده شود (اقتباس از عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰).

همانگونه که در روش شناسی پژوهش ذکر شد جهت تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل شبکه مضامین استفاده شده است که پس از تسلط بر مبانی نظری و مطالعه دقیق متن مصاحبه‌ها، کدهای معنایی به صورت جملات، عبارات و بند‌هایی استخراج شدند که تکراری نبوده و هر کد مربوط به موضوعی باشد و همچنین از تبدیل شدن همه جملات متن به کد اجتناب شد و سعی بر تعبیر تفسیر جملات و کد گذاری داده‌ها شده است. در مرحله بعد جهت استخراج مضامین کدها به صورت کلان تحلیل شده، تجزیه و تحلیل و با یکدیگر بصورت جدول تلفیق شدند و سعی شد مضامین خاص، غیر تکراری، کلان، پذیرفتنی و کنترل پذیر حاصل شود.

جدول ۶: شبکه مضامین

شماره شبکه	عنوان شبکه مضامین	مضامین	کدهای معنایی
۱	ارزیابی ضعیف وضعیت فعلی جانشین پروری در شهرداری مشهد	وجود برنامه جانشین پروری در شهرداری مشهد	وجود برنامه‌های جانشین پروری و جایگزین پروری در برنامه‌های معاونت اداری و مالی، نوپا بودن برنامه مدون جانشین پروری در سازمان
		انتخاب مدیران از داخل سازمان و بر اساس سابقه	انتخاب مدیران عموماً بر اساس تجربه و سابقه، انتخاب جایگزین مدیر با معرفی و توصیه وی، تصدی مشاغل مدیریتی عموماً توسط افراد داخل سازمان ولی سایر حوزه‌ها، ضرورت آشنایی مدیران با قوانین و ضوابط سازمان
		آموزش کارمندان به ندرت به منظور آمادگی برای پذیرش پست بالاتر است	وجود آموزش‌های برنامه‌ریزی شده اندک برای پذیرش پست جدید، ارتقاء افراد بر اساس خودآموزی، آموزش کارمندان جنبه افزایش مهارت‌های عمومی شغلی را دارد و کمتر به منظور کسب آمادگی برای پست جدید است.
۲	مشکل شایستگی‌های کاندیداهای مشاغل مدیریتی	توجه کم به شایستگی‌های کاندیداها به منظور ارزیابی کاندیداهای پست بالاتر، کمبود شایسته‌سالاری در پاداش و ارتقاء، در دسترس نبودن کاندیدای شایسته برای پست بالاتر	توجه کم به شایستگی‌های کاندیداهای پست بالاتر، کمبود نیروی همیشگی سازمان در سطوح مدیریتی، سرپرستی موقت، عدم اجازه انتقال به مدیران تا هنگام پیدا کردن جایگزین وی، فراگیر نبودن فرآیند جانشین پروری در سازمان
		مشکلات فرآیندی جانشین پروری	توجه بیشتر به شایستگی‌های افراد با اجرای برنامه جانشین پروری صورت میگیرد، افزایش انگیزش کارکنان، هدفمندتر شدن و جهت پیدا کردن آموزش‌ها در راستای جانشین پروری، اجرای هر یک از برنامه‌ها و اصول مدیریت منابع انسانی زمینه اجرای سایر برنامه‌ها را فراهم می‌کند
		ضرورت اجرای فراگیر و منطقی جانشین پروری در شهرداری مشهد عین	اهمیت وجود انعطاف در برنامه جانشین پروری در صورت اجرا
۳	علل وجود شکاف بین وضع موجود و وضع	زمانبر بودن و داشتن صبر و حوصله	این دست برنامه‌ها در ابتدا نیازمند اجرا در قسمتی از سازمان و به صورت آزمایشی هستند. حتی اگر اجرای این برنامه هر سال ۱۰ درصد پیشرفت داشته باشد باز هم مقبول است.
		عدم تعهد مدیران ارشد	عدم تعهد مدیران ارشد به این برنامه به تعریف و پیاده‌سازی آن می‌پردازند.
		زمانبر بودن	عدم تعهد مدیران ارشد به این برنامه به تعریف و پیاده‌سازی آن می‌پردازند.

شماره شبکه	عنوان شبکه مضامین	مضامین	کدهای معنایی
	مطلوب برنامه جانشین پروری در شهرداری مشهد	دشواری اجرا به علت بزرگ بودن سازمان	ضرورت اجرای آزمایشی جانشین پروری در قسمتی از سازمان به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها، مسئله اجرای جانشین پروری در سازمان مرکزی شهرداری یا شهرداری‌های مناطق و یا در ادارات و سازمانهای وابسته؟، تصمیم‌گیری درمورد اجرای فراگیر یا برای پست‌هایی خاص، مسئله تعیین شایستگی‌های افراد، مسئله احصاء و ایجاد شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی کاندیداها، مسئله تعیین آموزش‌های مورد نیاز کاندیداها، مسئله تعیین نوع و شیوه‌های آموزش به کارمندان
	عدم رعایت اصول مدیریتی و تشدید بروکراسی اداری	عدم وجود مدیریت علمی، تشدید بروکراسی اداری	
	اعمال سلیقه‌های شخصی و ترجیح رابطه بر ضابطه	اعمال سلیقه‌های شخصی، اولویت منافع شخصی بر منافع سازمان، انتخاب مدیران با معیارهای توأمان سیاسی‌کاری و تجربه	
	ترس از دست دادن قدرت و موقعیت مدیر	تصور مدیران از اینکه با اجرای این برنامه از قدرت آن‌ها کاسته خواهد شد.	
	عدم تمایل مدیران سایر حوزه‌ها به هماهنگ شدن با حوزه مدیریت منابع انسانی	تصور مدیران از اینکه با اجرای این برنامه باید به حوزه منابع انسانی تفویض اختیار کنند	
	با حوزه مدیریت منابع انسانی	عقیده مدیران بر اینکه برای حفظ وحدت درونی باید خود تصمیم بگیرند امکان ایجاد هرج و مرج بیشتر و اختلاف بین حوزه‌های مختلف سازمان	

سازای آنها پرداخته اند ولی به نظر می‌رسد این مورد در شهرداری مشهد چندان مورد توجه نبوده و باعث ضعف اجرای این برنامه شده است. به عقیده یکی از مصاحبه شونده‌گان: «در مباحث ارتقاء آن طور که انتظار می‌رود به شایستگی‌های افراد توجه نمی‌شود و البته در اکثر اوقات کاندیدای شایسته ای هم وجود ندارد» (مصاحبه شونده شماره ۱). در نهایت سومین مسئله ای که باعث ضعف اجرای جانشین پروری در شهرداری مشهد شده است مشکلات فرآیندی است که به گفته یکی از مصاحبه شونده‌گان: «در مواقعی که یک مدیر تمایل به ترک پست یا فعالیت در قسمت دیگری از سازمان داشته باشد چون معمولاً جایگزینی برای آن پست وجود ندارد تا هنگام پیدا کردن جایگزین اجازه انتقال به آن مدیر داده نمی‌شود و در اکثر موارد جایگزین مدیر با معرفی و توصیه وی انتخاب می‌شود» (مصاحبه شونده شماره ۲). دومین شبکه از مضامین دلالت بر ضرورت اجرای جانشین پروری در شهرداری مشهد و مزایای اجرای آن از نظر کارمندان و مدیران دارد همچنین به عقیده تعدادی از مصاحبه شونده‌گان باید در تمامی تصمیمات و برنامه‌ها همواره فضایی جهت انعطاف مدیران و صلاحدید آنها در نظر گرفته شود. به عنوان نمونه یکی از

در اولین شبکه که وضعیت فعلی جانشین پروری را به صورت ضعیفی ارزیابی کرده است مضامین حاکی از آن هستند که برنامه جانشین پروری در شهرداری مشهد وجود دارد و عموماً مدیران به دلیل ضرورت آشنایی با سازمان، از داخل سازمان انتخاب می‌شوند ولی مشکلاتی باعث ضعف اجرای این برنامه شده اند. مشکلات آموزشی یکی از مواردی است که باعث ضعف اجرای این برنامه شده است. به عقیده یکی از مصاحبه شونده‌گان: «در بین چهار مرحله جانشین پروری، سازمان بیشتر در زمینه آموزش و توسعه کارکنان فعال بوده است که این مورد هم در سطح مطلوبی قرار ندارد چون در حال حاضر آموزش‌هایی وجود دارد ولی به علت پروراندن افراد برای پذیرش پست‌های بالاتر نیست» (مصاحبه شونده شماره ۳). این در حالی است که همانگونه که در مبانی نظری گفته شد سومین مرحله از جانشین پروری توسعه کاندیداها و آموزش به آنهاست که این آموزش‌ها باید متمرکز بر شایستگی‌ها باشد (قلی‌پور، ۱۳۹۲، ص ۳۷۳). یکی دیگر از این مشکلات، بحث شایستگی‌هاست، که در متون بسیاری (به عنوان نمونه: Muller & Turner, 2010 و یزدانی و همکاران، ۱۳۹۱) به اهمیت شناسایی شایستگی‌ها، تدوین و الگو

اکثر مصاحبه شونده‌گان به نظر می‌رسد در این سازمان مدیران ارشد توجه و حمایت کافی از این برنامه را ندارند. به گفته یکی از مصاحبه شونده‌گان: «مدیران سازمان عموماً عقیده دارند اگر فردی را در پستی قرار دهند به مرور تجربه انجام آن کار را کسب خواهد کرد و همین که در مرحله اول توان و تجربه مدیریت داشته باشد (حتی اگر در زمینه‌ای نامرتبط) کافی است» (مصاحبه شونده شماره ۶).

دشواری اجرا به علت بزرگ بودن سازمان: در سازمانهای بزرگ معمولاً این مسأله مطرح می‌شود که آیا برای پست‌های کلیدی جانشین تعریف شود و یا برای کل مشاغل سازمان؟ که البته بسته به میزان تکنولوژی سازمان و دانشی بودن مشاغل به این سوال پاسخ داده می‌شود (Ley, 2002, 22). به نمونه‌ای از این مطلب در گفته‌های یکی از مصاحبه شونده‌گان اشاره می‌شود: «برای اجرای جانشین‌پروری باید مشخص شود برای چه پست‌هایی جانشین وجود داشته باشد؟ چه شایستگی‌هایی مد نظر هستند؟ و به افراد باید چه آموزش‌هایی داده شود؟ و این مسأله هنگامی دشوارتر می‌شوند که اندازه سازمان بزرگتر و محدوده فعالیت‌های آن متنوع‌تر و وسیع‌تر باشد» (مصاحبه شونده شماره ۳). مسأله‌ای همچون آموزش به کاندیداها، تعیین شایستگی‌ها و تعیین معیارهای ارزیابی کارکنان همواره در مباحث جانشین‌پروری مطرح می‌شوند و هر کدام پیچیدگی‌های خاص خود را دارند به عنوان نمونه از توصیه‌های رایج برای اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری داشتن چندین معیار برای ارزیابی کارکنان و استفاده از چندین روش جهت آموزش به کاندیداها و آموزش به مدیران پرورش دهنده می‌باشد (ناصری فر و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۱۹۶) و یا در مورد شایستگی‌های کاندیداها گفته می‌شود که شایستگی‌های مدیریتی به مثابه کوه یخی هستند که بخش عظیم آن نامشهود است و در زیر آب قرار دارد و بخش کوچکی از آن که شامل دانش و مهارت‌های افراد است قابل مشاهده است (بردبار و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۹۳). حال این مسأله هنگامی که سازمان بزرگتر و وظایف آن متنوع‌تر و گسترده‌تر باشد پیچیدگی بیشتری پیدا خواهند کرد.

عدم رعایت اصول مدیریتی و تشدید بروکراسی اداری: اجرای هر برنامه‌ای در سازمان به پیش زمینه‌ها و وجود زیرساخت‌هایی نیاز دارد که سازمان بر مبنای آنها به موفقیت در اجرای آن برنامه دست می‌یابد. برنامه جانشین‌پروری فرآیندی است که به بهبود مستمر

مصاحبه شونده‌گان عقیده داشت: «وجود انعطاف در تمامی تصمیم‌گیری‌ها لازم و ضروری است به عنوان مثال ممکن است اصول و ضوابط یک فرد را به عنوان جانشین مدیر معرفی کنند ولی مدیر بداند که آن فرد توانایی انجام کار سنگین با فشار روانی بالا را ندارد و یا اینکه فرد پس از مدتی تصمیم به ترک سازمان دارد یا اینکه فرد به محض رسیدن به پست جدید به دلیل تثبیت موقعیت خود اطلاعات و تجربیات خود را به سایرین منتقل نخواهد کرد» (مصاحبه شونده شماره ۱). به این ترتیب باید در اجرای چنین برنامه‌هایی در مواردی خاص، نظر و صلاحیت مدیران را تا جایی که باعث شخصی‌گرایی و اعمال سلیقه‌های شخصی نشود، در نظر گرفت. از دیگر مواردی که در شبکه وضعیت مطلوب پیاده سازی جانشین‌پروری قرار می‌گیرد عدم شتاب زدگی و تأکید بر زمانبر بودن اجرای این برنامه است. طبیعی است که برنامه ریزی جانشین‌پروری، تعیین کاندیداها و معیارهای ارزیابی آنها، ارزیابی مستمر پیشرفت جانشینان بالقوه، ارزیابی سیستم جانشین‌پروری و موفقیت این برنامه، نیازمند زمان و هزینه است (اقتباس از قلی پور، ۱۳۹۱). این مطلب در بیانات یکی از مصاحبه شونده‌گان به چشم می‌خورد: «وقتی اهداف بزرگی داریم برای رسیدن به آنها باید صبر بیشتری هم داشته باشیم... حتی اگر اجرای این برنامه هر سال ۱۰ درصد پیشرفت داشته باشد باز هم خوب است... به عنوان مثال در ابتدا کسی فکر نمی‌کرد گواهینامه ISO در شهرداری مشهد عملیاتی شود ولی اجرای آن از سال ۱۳۸۷ شروع شده است و هر سال درصد پیشرفت مثبتی داشته است و هم اکنون در فاز بهبود مستمر قرار دارد» (مصاحبه شونده شماره ۵).

سومین شبکه که پوشش دهنده هدف اصلی مصاحبه است عوامل زیر را به عنوان علل وجود شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب شناسایی نموده است: عدم تعهد مدیران ارشد: حمایت مدیریت ارشد سازمان مبنای مهمی در اجرای اثربخش جانشین‌پروری در سازمان هاست. اجرای هر برنامه‌ای در سازمان با حمایت و تأیید آشکار مدیریت عالی سازمان انجام می‌شود که به این ترتیب کارکنان با اطمینان خاطر تلاش خود را برای اجرای آن برنامه صرف خواهند کرد. پس تا حمایت و فراهم نمودن فرصت‌های رشد و توسعه برای کارکنان از سوی مدیران ارشد سازمان وجود نداشته باشد نمی‌توان به اثر بخشی اجرای جانشین‌پروری امید داشت (Rothwell, 2005, 26). اما بر اساس عقیده

که سازمان به آنها نیاز دارد و در صورتی که شخص بتواند آنها را در انحصار خود داشته باشد موقعیت خود را تثبیت نموده است اما در صورتی که آن دانش و تجربیات را در اختیار افراد دیگری قرار دهند احتمال بی‌نیازی سازمان به آنها افزایش می‌یابد» (مصاحبه شونده شماره ۱).

عدم تمایل مدیران سایر حوزه‌ها به هماهنگ شدن با حوزه مدیریت منابع انسانی: مدیران سازمانها گاهی اوقات نمی‌توانند اهمیت برنامه جانشین پروری را درک کنند لذا مدیر منابع انسانی تلاش خود را در جهت متقاعد سازی سایر مدیران را به کار بسته و گاهی اوقات این تلاش به ضرر مدیر منابع انسانی تمام شده و یا حتی به حذف وی می‌انجامد (رائول، ۲۰۰۵، ۷۲). به عقیده یکی از مصاحبه شونده‌گان: «اگر حوزه منابع انسانی هم فردی را معرفی کند سایر حوزه‌ها به بهانه عدم وجود سابقه کافی و نداشتن تجربه آن شخص را قبول نخواهند کرد چرا که هم این کار را تفویض اختیار به حوزه منابع انسانی می‌دانند و هم مدیران عقیده دارند باید فردی که با منافع خودشان سازگار باشد در آن پست قرار گیرد» (مصاحبه شونده شماره ۲).

نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش بررسی شرایط کنونی برنامه جانشین پروری در شهرداری مشهد و مقایسه آن با وضعیت مورد انتظار است و از آنجا که نتایج پژوهش کمی وضعیت کنونی جانشین پروری را ضعیف ارزیابی کرده و وجود فاصله و شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب را تایید کرده است با انجام پژوهش کیفی و با استفاده از تحلیل شبکه مضامین، علاوه بر تایید یافته‌های پژوهش کمی، علل بوجود آورنده این شکاف احصاء و به علت تطابق با مبانی نظری مباحث جانشین پروری تایید شدند. عواملی که به عنوان ایجاد کننده و یا تشدید کننده شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب شناسایی شدند عبارتند از: «عدم تعهد مدیران ارشد»، «دشواری اجرا به علت بزرگ بودن سازمان»، «عدم رعایت اصول مدیریتی و تشدید بروکراسی اداری»، «اعمال سلیقه‌های شخصی و ترجیح رابطه بر ضابطه»، «ترس از دست دادن موقعیت و قدرت مدیر» و «عدم تمایل مدیران سایر حوزه‌ها به هماهنگ شدن با حوزه مدیریت منابع انسانی». مشابه‌ترین پژوهش به مقاله حاضر، پژوهش قلی پور (۱۳۹۰) است. وی با استفاده از روش کیفی عوامل بازدارنده اجرای نظام جانشین پروری

سازمان و بقای بلند مدت آن کمک می‌کند و در این راستا برنامه ریزی، هماهنگی، سازماندهی، نظارت و رهبری کارآمد سازمانی از عوامل تسهیلگر آن به شمار می‌روند. در خصوص تشدید بروکراسی اداری نیز به عقیده یکی از مصاحبه شونده‌گان: «مسیر اجرای این برنامه در جریان مکاتبات و مقررات اداری قرار می‌گیرد و این مقررات گاهی تا حدی بزرگ جلوه می‌کنند که اهمیت اجرای آنها از اهمیت اجرای خود برنامه هم بیشتر می‌شود» (مصاحبه شونده شماره ۶). قلی پور (۱۳۹۰) در پژوهش خود نیز به این موضوع با عنوان «بروکراتیزه شدن» اشاره کرده و آنرا از عوامل بازدارنده اجرای جانشین پروری برشمرده است.

اعمال سلیقه‌های شخصی و ترجیح روابط بر ضوابط: در فرآیند جانشین پروری، افراد، نگرش‌ها و جهت‌گیری‌های آنها بسیار تاثیر گذارند و هرچه سطح سازمانی فرد بالاتر باشد میزان تاثیر گذاری وی نیز بیشتر خواهد بود. اگر مدیران صرفاً بر اساس نظرات و علایق خود و در جهت اهداف شخصی خود عمل کنند هرگز نباید به اجرای موفق جانشین پروری در سازمان امید داشت به عقیده بردبار (۱۳۹۱) رابطه گرایی و شخصی سازی امور همواره عاملی منفی قلمداد شده و نمیتوان از حس اعتماد و مشارکت کارکنان در این برنامه بهره جست. نظرات مصاحبه شونده‌گان نشان دهنده نوعی عدم اطمینان و نگرانی درباره رابطه گرایی مدیران سازمان است که به عنوان نمونه دو مورد از آنها ذکر می‌شود: «اگر فردی مهارت و تجربه زیادی داشته باشد ولی خود را در سیاسی کاری دخالت ندهد، پست بالایی نخواهد داشت» (مصاحبه شونده شماره ۳)، «در تصمیم‌گیری‌های سازمانی افراد باید بهترین تصمیم را برای سازمان بگیرند ولی در عمل تصمیمات آن‌ها در جهت منافع خودشان است» (مصاحبه شونده شماره ۱).

ترس از دست دادن موقعیت و قدرت مدیر: قلی پور (۱۳۹۰) در پژوهش خود از این مورد با عنوان «احساس عدم امنیت شغلی» یاد کرده و اذعان می‌دارد این مقوله کمتر مورد توجه پژوهشگران خارجی بوده است و احتمالاً علت آن وجود بیمه‌های بیکاری و مسئولیت بالای کارفرمایان در برابر کارکنان در کشورهای غربی می‌باشد. نتایج مصاحبه نشان می‌دهد مدیران در صورتی از اجرای این برنامه استقبال خواهند کرد که مطمئن شوند با اجرای این برنامه پست و موقعیت خود را از دست نمی‌دهند. به عقیده یکی از مصاحبه شونده‌گان: «مدیران دانش، تجربیات و مهارت‌هایی دارند

منابع و مأخذ

۱. بردبار، غلامرضا، کریمی، اوژن، زارع، ناصر و کنجکاو منفرد، امیررضا. (۱۳۹۱). شناسایی مولفه‌ها و الگوهای شایسته‌گزینی برای بهینه‌سازی مدل جانشین‌پروری کارکنان، دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال چهارم، شماره ۱، صص ۸۷-۱۱۴.
۲. حاتمی نژاد، حسین، محمدپور، صابر، اسکندری چوبقلو، حافظ (۱۳۸۶). مدیریت شهری و جایگاه حقوقی شوراها و شهرداریها، مجله علوم جغرافیایی، شماره ۸.
۳. دری، بهروز. (۱۳۸۵). طراحی و تعیین نظام جانشینی مدیران، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.
۴. سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری مشهد، قابل دسترسی از: <http://www.succession-planning.com/key-lesson>. [۱۳۹۳/۱۲/۲۶].
۵. رضاییان، علی. (۱۳۹۳). مبانی سازمان و مدیریت. تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
۶. عابدی جعفری، حسن، تسلیمی، محمد سعید، فقیهی، ابوالحسن و شیخ زاده، محمد. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، شماره دوم، شماره ۱۰، صص ۱۵۱-۱۹۸.
۷. قلی پور، آرین. (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی: مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی، چاپ پنجم.
۸. قلی پور، آرین، پور عزت، علی اصغر و سبک رو، مهدی. (۱۳۹۰). کاربرست مدل میدان نیرو در برنامه ریزی برای جانشین‌پروری، دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال سوم، شماره ۱، صص ۱۳۹-۱۱۹.
۹. ناصحی فر، وحید، دهقانپور فرآشاه، علی و سنجر، احمد رضا. (۱۳۹۰). ساخت و اعتباریابی شاخص اندازه‌گیری گستردگی مدیریت جانشین‌پروری بر اساس طبقه‌بندی بهترین تجارب، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۵، شماره ۳، صص ۲۰۹-۱۹۱.
۱۰. هادیزاده مقدم، اکرم، سلطانی، فرزانه. (۱۳۹۰). تبیین مولفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین

را احساس عدم امنیت شغلی، بی‌صدافتی اطلاعاتی، دیدگاه هزینه‌ای، بروکراتیزه شدن و نگرش حسادت‌گرایانه معرفی کرده است. مه‌نتایج پژوهش وی با نتایج پژوهش کیفی حاضر همسو بوده تأییدکننده آن است. همچنین پژوهش‌های کانگر^{۱۴} و همکار (۲۰۰۳)، رومجکو^{۱۵} (۲۰۰۷)، و راثول^{۱۶} (۲۰۰۵)، اهمیت و نقش تعهد و حمایت مدیریت ارشد سازمان را مطرح نموده‌اند. سایر پژوهش‌ها بر مواردی همچون تأکید بر آموزش، مهارت‌های مربی‌گری، شایستگی‌ها و مهارت‌های رهبری و تغییرات شایستگی افراد (Metz, 1998)، توسعه شرکت‌های کوچک در حال رشد (Sambrook, 2005)، ارتباط با مسیر ارتقاء رهبری (Groves, 2007) پرداخته‌اند.

بر این اساس پیشنهاد می‌شود سازمان با استفاده از پشتوانه حمایت مدیریت عالی به اجرای برنامه مدیریت جانشین‌پروری پرداخته و با فراهم آوردن شرایطی جهت آشنایی هرچه بیشتر مدیران تمامی حوزه‌ها با برنامه جانشین‌پروری و مزایای آن مانع از مقاومت‌ها در برابر اجرای این برنامه شود. همچنین به علت بزرگ بودن سازمان پیشنهاد می‌شود ابتدا بر اساس اولویت در بعضی حوزه‌های انتخابی این برنامه اجرا شود و با شناسایی مشکلات و کاستی‌ها و رفع آن‌ها به تدریج در سایر حوزه‌هایی که داوطلب این امر باشند اجرا شود. همچنین به هر مقداری که سازمان قانونمندتر عمل نماید و اصول و ضوابط سازمان را به‌عنوان خطمشی این برنامه در نظر گیرد اجرای آن برنامه با موفقیت بیشتری انجام خود شد و از بسیاری از مسائل جانبی آن کاسته خواهد شد. از مهم‌ترین عواملی که بر موفقیت اجرای این برنامه تأثیرگذار خواهد بود «وجود جو اعتماد در سازمان» است. به‌این ترتیب که وقتی مدیریت عالی سازمان تصمیم به اجرای برنامه یا طرحی داشته باشد افراد باور داشته باشند که اجرای آن برنامه در جهت منافع آن‌ها و درنهایت منافع سازمان خواهد بود. از دیگر مسائل تأکید بر زمان‌بر بودن اجرای این برنامه و اهمیت صبر و حوصله در اجرای برنامه است. به هر میزان که سازمان بخواهد این برنامه را به‌طور گسترده‌تری پیاده کند باید زمان بیشتری اختصاص دهد. درنهایت توصیه می‌شود شرایطی فراهم شود تا عواملی که به‌عنوان موانع اجرای مدیریت جانشین‌پروری و ایجاد شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب شناخته شدند در جهت مثبتی هدایت شوند و تلاش بر این باشد که از این تهدیدها فرصت ساخته شود.

22. Langdon, D. G., & Marrelli, A. F. (2002). A new model for systematic competency identification, *Performance Improvement*, 41 (4), 16-23.
23. Ley S. (2002). An assessment of succession planning at the State Bar of Texas, Applied Research Project, Texas State University, <http://uweb.txstate.edu/~ps07/arpabstrats.html>.
24. Metz. (1998). designing succession system for new competitive realities, *Organizational dynamics*. science direct elsevier science journals database, 62-79.
25. Muller, R.; Turner, R. (2010), Leadership competency profiles of successful project managers, *International Journal of Project Management*, Vol. 28, pp. 437-448.
26. Rothwell, W.J. & Kazanas, H.C. (2003), *The strategic development of talent*, Amherst, MA, HRD Press.
27. Rothwell, W. J. (2005). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. American Management Association (AMACOM). New York. 3rd Edition.
28. Rothwell, W.J. (2008). *Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, 4th edition, New York, American Management Association, 8-14.
29. Rothwell, W.J. (2010). *The manager's guide to maximize employee potential: Quick and Easy Strategies to Develop Talent Every Day*, American Management Association.
30. Romejko, M.A. (2008). *Key characteristics of succession planning program at a government research center*, A dissertation for the degree of doctor of education in organizational leadership, United State, Pepperdine University.
31. Pattan J.E. (1999). *Succession management, management selection*"; in Tung-Chun Huang (Eds) *Succession Management Systems and Human Resource Outcomes*, *International Journal of Manpower*, Vol. 22, No. 8, 436-747.
32. Sambrook, S. (2005). *Exploring succession planning small- growing firms*, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 12 No. 4, pp. 579-594.
- پروری در سازمان. فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۱۰، صص ۸۲-۳۹.
۱۱. یزدانی، محمود، تنعمی، محمد مهدی و بهرامی کیا، قاسم. (۱۳۹۱). تدوین شایستگی‌های رهبری مورد نیاز برای ایجاد برنامه جانشین پروری مطالعه موردی شرکت پالایش گاز پارسیان، مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره ۱۳، صص ۱۴۰-۱۰۵.
12. Byham, W.C. (2009). *Grooming Next-Millennium Leaders, Training and Development*, Vol.44, No. 2, 236-259.
13. Charan, R., Drotter, S. & Noel, J. (2001). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company*, Jossey-Bass, San Francisco.
14. Conger, J. & Fulmer, R. (2003). *Developing your leadership pipeline*, *Harvard business review*, 76-85.
15. Groves, K. (2007). *Journal of Management Development*, Vol. 26, No. 3, pp. 239-260.
16. Guangrong, D., Tang, K.Y. & Kenneth P. D. (2010). *Leadership competencies across organizational levels: a test of the pipeline model*, *Journal of Management Development*, Vol. 30, Issue 4.
17. 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, pp 347-335.
18. Johnson J.E., Costa L.L., Marshall S.B., Moran M.J. & Henderson C.S. (2009). *Succession management: A model for developing nursing leaders*, *Nursing Management*, Vol. 25 , No.6, 35-50.
19. Karaevli, A. & Hall, D. (2003). *Growing leaders in turbulent times: Is succession planning up to the challenge*, *Organizational dynamics*. science direct elsevier science journals database, 62-79.
20. Kim, Y. (2006). *Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U.S. affiliates of foreign multinational companies*, For Ph.D Degree, The Pennsylvania State University.
21. Kolla, L. (2005). *Managing Succession: Developing Tomorrow's Leaders Today a Future Executive Leadership Competency Framework*, Master Dissertation, Royal Roads University, Canada.

یادداشت‌ها

- ¹ Johnson
- ² *The Seven- Pointed Star Model*
- ³ Rothwell
- ⁴ *Leadership Pipeline Model*
- ⁵ Charan
- ⁶ *Acceleration Pools Model*
- ⁷ Byham
- ⁸ Kim
- ⁹ Guangrong
- ¹⁰ Groves
- ¹¹ Sambrook
- ¹² Metz
- ¹³ *Mixed method*
- ¹⁴ Conger
- ¹⁵ Romejko
- ¹⁶ Rothwell