**مقدمه**

عصر کنونی، عصر دانش و توانایی است، همان گونه که تافلر در کتاب های موج سوم و جابه جایی در قدرت نیز مطرح کرده، عامل قدرت و جابجایی در دنیای امروزی که دوره موج سوم و پست مدرنیسم لقب گرفته است، دانش و دانائی است، به همین دلیل امروزه توسعه از محور اقتصادی به محور اطلاعاتی و دانائی تبدیل شده است و چنانچه اندیشمندان گفته اند سازمان های هزاره سوم از مفاهیم جدیدی همچون مدیران دانش، کارکنان دانش مدار، سازمان های دانش آفرین، یادگیرنده و یاد دهنده صحبت می کنند. در عصر حاضر، توسعه منابع فکری، انسانی و مدیریت دانش به عنوان راز بقا و ماندگاری سازمان ها و جوامع تلقی می شود و مهمترین چالش در عرصه کسب و کار، بهرمندی از نیروی انسانی هوشمند، مستعد، توانمند و شایسته می باشد. از آنجا که سازمانها در آینده با چالش های رقابتی فزاینده ای مواجه خواهند شد و برای مدیریت این چالش ها، نیاز به مدیرانی شایسته تر و اثر بخش تر از مدیران فعلی خواهند داشت، لذا در سازمان های آینده نگر و آینده ساز مدیریت استعدادها و جایگزین پروری هر روز از اهمیت بیشتری برخوردار باشد**.**

چارچوب کلی این تحقیق در این فصل بر اساس بررسی ارتباط انتقال مهارت های مدیریتی به زیردستان و جانشین پروری در سازمان منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس استان بوشهر می‌باشد. در این فصل مفهوم‌شناسی متغیرهای انتقال مهارت های مدیریتی و جانشین پروری مورد بررسی قرار می گیرد. ضمن این که بررسي تحقيقات گذشته مي تواند بسياري از ابهامات، مشكلات، موانع و دستاوردهای ديگر را در رابطه با موضوع تحقيق روشن سازد. در اين فصل تحقيقات انجام شده در رابطه با مولفه های انتقال مهارت های مدیریتی به زیردستان و جانشین پروری در ايران و خارج از ايران بر مبناي زمان نگارش آنها از قدیم به جدید تنظيم شده ‌اند.

**مبانی نظری**

**مفهوم شناسی مهارت های مدیریتی**

مهارت در فرهنگ دهخدا به معني زيرکي و رسايي در کار و استادي و زبردستي است. مهارت يک قابليت يادگيري است يا به زباني ديگر استعداد انجام يا پيش بيني نتايج با حداقل صرف زمان و انرژي است. مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظائف منعکس می‌شود گفته می شود. بنابراین منظور از مهارت توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است. مهارت، در حقیقت به قابلیت مستمر فرد در انجام سریع و دقیق یک وظیفه اطلاق می شود. پس مهارت عملی است که سه فاکتور زمان و انرژی و عملکرد در آن نقش دارند، از این رهیافت است که کسب مهارت نیازمند تمرین و تجربه است یا به تعبیری دیگر به هر عملی که در آن بتوان تجربه و تمرین داشت , می توان مهارت اطلاق کرد. اما برای کسب مهارت در هرچیزی، بایستی ویژگیهای آن یا به عبارتی دیگر، عناصر سازنده آن را در نظر گرفت. اولین ویژگی و خصوصیت یک مهارت علم است، یعنی برای انجام هر کاری بایستی دانش مربوط به آن را داشته باشیم و شناخت کلی از ماهیت آنچه را که می خواهیم بدانیم، کسب نماییم. (ابوالعلایی ، 1385 )

پرورش مهارتهای مدیران در دهه های گذشته بیش از پیش مورد توجه پژوهشگران و صاحبنظران سازمان و مدیریت قرار گرفته است. اغلب مقالات و کتاب های مهارت های مدیریت تلاش می کنند مهارتهايی را به مدیران بیاموزند که از طریق آن بتوانند رفتار خود و زیردستانشان رابه نحوی موثرتر کنترل کنند. این کتب دیدگاههای نظری را با نتایج حاصل از موفقیت های مدیران و دستاوردهای سازمان های کامیاب تلفیق می کنند تا زمینه های به کارگیری راهکارهای عملی موجود را برای مدیران فراهم سازند از این طریق پرورش مهارتهای مدیریتی می تواند مستقیماً به بهبود عملکرد مدیران منتهی شود. صاحبنظران مختلف در بیان مهارت های مدیران بیش ازهمه به مهارت هائی مانند: خویشتن شناسی و مدیریت زمان و مدیریت استرس و تفکر خلاق و حل مسئله و تصمیم گیری و برقراری ارتباط موثر) شامل مهارت های گوش سپردن و نگارش سخنرانی و اداره جلسات و...) اعمال نفوذ و قدرت و ایجاد انگیزه و هدایت و حتی بودجه بندی و تخصیص منابع اشاره نموده اند. (غفوری ، 1389 )

مهارت [مدیریت](http://daneshnameh.roshd.ir/mavara/mavara-index.php?page=%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%DB%8C%D8%AA)ی به مهارت هایی گفته می شود که به وسیله آن شخص در وجود خود امکان به حرکت در آوردن اجزاء یک مجموعه را برای حرکت متناسب همه اجزاء به سوی اهداف تعیین شده فراهم می آورد. مهارت های مدیریتی تابع سلیقه ها و یا رفتارهایی که عادات افراد آنها را تعریف نموده نیستند. مهارت مدیریتی از سرچشمه علم و دانایی نشأت گرفته و همگان به خوبی می دانند که مدیریت یک علم است و این علم از یک منطق و [سیستم](http://daneshnameh.roshd.ir/mavara/mavara-index.php?page=%D8%B3%DB%8C%D8%B3%D8%AA%D9%85) تبعیت می کند که رفتارهای مدیر تابع آن سیستم است و نه بالعکس. اعتماد به نفس، احتیاط عقلانی، هدفمند بودن و جسارت تصمیم گیری و تصمیم سازی از جمله مسائلی است که می تواند مهارت های مدیریتی را به بلوغ برساند. (احمدی ، 1388 )

سال هاست در ادبیات مدیریت، به ویژه مدیریت عمومی مهارت های طرح شده توسط کاتز که مهارت هاي مورد نياز مدير را در سه حيطه مهارت فني، مهارت انساني و مهارت ادراكي طبقه بندي كرد، مدنظر مولفین و صاحبنظران بوده است. مهارت مدیریتی به مهارت هایی گفته می شود که به وسیله آن شخص در وجود خود امکان به حرکت درآوردن اجزاء یک مجموعه را برای حرکت متناسب همه اجزاء به سوی اهداف تعیین شده فراهم می آورد. دانشمندانی همچون کاتز**[[1]](#footnote-1)** به مهارت های فنی، ادراکی، انسانی، رابینز**[[2]](#footnote-2)** (2000) مهارت های سیاسی و مهارت های ویژه، گریفین**[[3]](#footnote-3)** مهارت های تشخیصی و تحلیلی اشاره كرده اند. جونز**[[4]](#footnote-4)** مهارت های فنی، ادراکی، انسانی را این گونه تعریف کرده است:

**مهارت های فنی[[5]](#footnote-5)**

مهارت هایی هستند که حیطه ای از دانش یا شغل ویژه ای را در بر می گیرد. مهارت فنی یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت‌های فنی يعني توانايي به كاربردن دانش، روش و تكنيك و وسايل لازم براي اجراي وظايف خاص كه از راه تجربه، آموزش و تعليم بدست آمده است. مهارت‌های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شوند. مدیران معمولاً این مهارت‌ها را طی دوره‌های آموزشی یا کارآموزی فرا می‌گیرند نظیر دانش، فنون و روش‌های برنامه‌ریزی،‌ بودجه‌بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی کارپردازی و.... ویژگی بارز مهارت فنی آن است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می‌توان دست یافت زیرا این نوع مهارت دقیق، مشخص، دارای ضوابط عینی و قابل اندازه‌گیری است. از این رو، کنترل و ارزشیابی آن، هم در جریان آموزش و هم در مرحله کاربرد و عمل آسان است. مهارت‌های فنی مورد نیاز مدیران آموزشی،‌ ارزشیابی آموزشی،‌ راهنمایی آموزشی، فنون و روش‌های تدریس و فنون اداری و مالی است. ( بهرنگی ، 1389 )

**الزامات مهارت هاي فني بر اساس مدل كاتز[[6]](#footnote-6)**

1- توانايي مديريت استرس (مقابله با فشار هاي رواني محيط كار و كنترل آنها).

2- آشنايي با اصول هماهنگي ( ايجاد وحدت و يگانگي ميان فعاليت هاي واحد هاي مختلف به نحوي كه هدف هاي واحد به طور اثربخش تحقق يابد).

3- آشنايي با كنترل اثربخش( تعيين ملاك ها و روش هاي سنجش عملكرد و مقایسه عملكرد به نحوي كه جوانب كار را در برگيرد).

4- آشنايي با اصول برنامه ريزي (تعيين و تعريف هدفهاي واحد مربوطه و تدارك پيشاپيش و دقيق اطلاعات و وسايلي كه تحقق هدفها را ميسر مي سازد).

5- توانايي مديريت تغيير (سازگاري با تغييرات محيطي و مهارت هاي مورد نظر).

6- توانايي مديريت زمان ( استفاده بهينه از زمان و تنظيم كارها بر اساس زمان بندي مشخص).

7- آشنايي با اصول سازماندهي( جريان نظم و ترتيب دادن به كارها و فعاليت ها و تأليف آن به افراد به منظور انجام دادن كارها و تحقق هدفهاي معين).

8- توانايي ارتقاء كيفيت در سازمان.

9- توانايي استفاده از تكنولوژي ( رايانه، اينترنت و اتوماسيون اداري) در راستاي پيشبرد فعاليت هاي سازماني.

10- توانايي تدوين برنامه هاي عملياتي و تخصصي براي واحد هاي تابعه.

11- توانايي تهيه و تدوين گزارش عملكرد به مديران مافوق.

12- شناسايي نقاط قوت و ضعف در ارتباط با وظايف محوله.

13- توانايي بودجه ريزي و استفاده از منابع مالي. (نصيري ، 1389)

**مهارت های انسانی[[7]](#footnote-7)**

مهارتهای انسانی یکی از مهارتهای مهم مدیریت آموزشی است که به معنی ایجاد محیط مساعد و مطلوب برای کار از طریق مشارکت گروههای انسانی است. به نظر برخی از متفکرین مدیریت می تواند در همین مهارت خلاصه شود، زیرا که بیشتر اهداف، عموماً مستلزم جذب مشارکت گروه های انسانی است و اگر مدیری نتواند روابط انسانی صحیحی با کارکنان برقرار کند نخواهد توانست در ایفای نقش خود موفق باشد. بنابراین امروزه مهارت انسانی در درجه اول اهمیت قرار دارد. ( میرکمالی ، 1385 )

مهارت انسانی، قدرت و تشخیص در کارکردن با مردم و انجام دادن کار بوسیله ی آنها که شامل درک و فهم انگیزش و به کاربردن رهبری موثر است، می باشد. مهارت هایی هستند که شامل توانایی درک تغییر وکنترل رفتارهای فردی و گروهی می باشد. مهارت انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان. مهارت انسانی يعني توانايي داوري در كار با يا بوسيله مردم به انضمام آگاهي از فن تشويق و به كار گرفتن شيوه‌هاي رهبري موثر. مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است. یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن با اشیا و چیزها. داشتن مهارت‌های انسانی مستلزم آن است که شخص بیش از هر چیز خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش برخوردار و روشن باشند، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش‌ها و احساسات آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد. مهارت‌های انسانی به آسانی قابل حصول نیستند و فنون و روش‌های مشخصی ندارند. امروز دانش‌ علمی در قلمرو روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی و مردم‌شناسی و تجربه و کارورزی در شرایط گروهی و اجتماعی، به طور غیرمستقیم زمینه دستیابی به مهارت‌های انسانی را فراهم می‌سازند. کنش و واکنش متقابل با مردم و حساسیت نسبت به انگیزه‌ها، انتظارات و رفتارهای آنان کمک می‌کنند تا شخص به مرور بتوانند علل و عوامل شکل‌دهنده رفتار افراد انسان را درک کرده راه و رسم کار کردن با مردم و اثرگذاری بر رفتار آنان را بیاموزد. مدیر آموزشی برای اینکه بتواند در شماره یکی از اعضای مؤثر محیط آموزشی درآمده بین اعضای تحت رهبری خود همکاری و تفاهم به وجود آورد، باید به حد کافی از مهارت‌های انسانی بهره‌مند باشد. ( سرمد ، 1387 )

**الزامات مهارت هاي انساني بر اساس مدل كاتز[[8]](#footnote-8)**

1- پرورش خلاقيت كاركنان.

2- كسب دانش و اطلاعات در زمينه رهبري به منظور تأثير گذاري در رفتار ديگران.

3- توانايي تشويق كاركنان به توسعه مهارت ها و توانمنديها ي خود.

4- آشنايي با بهداشت رواني محيط كار و نحوه برخورد با فشار هاي رواني.

5- توانايي كاهش مقاومت كاركنان در برابر تغيير و تحولات سازمان.

6- توانايي تشخيص مشكلات رفتاري كاركنان و انجام اقدامات لازم.

7- آشنايي با تئوريهاي انگيزش به منظور ايجاد انگيزه در خود و كاركنان.

8- توانايي همكاري اثر بخش با ساير مديران براي حل مسائل سازمان.

9- توانايي برقراري ارتباطات انساني با كاركنان در محيط كار. ( کولایی، 1380 )

**مهارت های ادراکی[[9]](#footnote-9)**

توانايي درك مشكلات كلي سازمان و اينكه هر كاري، مناسب چه بخشي از سازمان است. چنين دانشي به شخص اجازه مي‌دهد كه بر اساس هدف‌هاي سازمان عمل كند نه بر پايه هدف‌ها و احتياجات گروه مربوط به خويش. به موازات پيشرفت فرد از سطح سرپرستي به مقام‌هاي بالاي مديريت، نوع تركيب مهارت‌ها فرق خواهد كرد. به عبارت ديگر در سه سطح مديريت مهارت‌هاي خاصي مورد نياز است. بارنارد**[[10]](#footnote-10)** مهارت ادراكي را شناختن سازمان به عنوان يك مجموعه ي واحد و شناختن تمام موقعيت هايي كه سازمان با آن ها در ارتباط است». مهارت های ادراکیمهارت هایی هستند که شامل توانایی تجزیه و تحلیل موقعیت و تشخیص علت و معلول موضوعات و حوادث می باشند. این مهارت ها اغلب از طریق آموزش رسمی، تجربه و تفکر قابل حصول می باشند، تا اينكه در دوره معاصر مهارت های یادگیری و هوش هیجانی و غیره ... در حال بررسی و تکوین می باشد. ( پرهیزگار ، 1389 )

گر چه مهارت مديران به طرق گوناگون تقسيم بندي شده است، ولي مهارت هاي سه گانه اي که علاقه بند به نقل از کاتز به صورت مهارت فني، روابط انساني و ادراکي بيان کرده، در برگيرنده تمام تقسيم بندي هاي موجود است. مهارت ادراکی یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم) به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، مدیر را قادر می‌سازد که به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجبات اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم نماید. اکتساب مهارت ادراکی مستلزم آموزش نظریه‌های علوم رفتاری بویژه تئوری‌های سازمان، مدیریت و تصمیم‌گیری و کاربرد عملی آنهاست. امروزه دوره‌های آموزش دانشگاهی در رشته‌های تخصصی، آشنایی با نگرش و روش‌های سیستمی و استفاده از یافته‌های مطالعات و تحقیقات راجع به سازمان‌ها، زمینه دستیابی به مهارت ادراکی در مدیریت را فراهم می‌سازند. مدیر آموزشی برای اینکه بتواند محیط آموزشی را بشناسد، روابط متقابل میان عوامل مختلف را درک کند، اولویت‌های آموزشی را تشخیص دهد، تصمیمات مؤثر اتخاذ کند و با اقدامات خود بهترین نتایج را عاید نظام آموزشی سازد، باید از مهارت ادراکی قابل ملاحظه‌ای برخوردار باشد. (نظری راد، 1387 )

**الزامات مهارت های اداراکی بر اساس مدل کاتز[[11]](#footnote-11)**

1- توانايي ايجاد طرح هاي نو براي افزايش بهره وري سازمان.

2- توانايي مديريت بحران (شناسايي فرصت ها و تهديد هاي محيطي و ارائه راهبرد هاي اساسي، خلاقانه و سريع).

3- توانايي تحليل موقعيت ها به صورت واقع بينانه و تصميم گيري مناسب.

4- توانايي شناسايي مشكل و تفكر حل مسأله در سازمان

5- توانايي برخورداري از مديريت ريسك ( تشخيص، تجزيه و تحليل و پاسخ دهي).

6- توانايي ارزيابي علمي عملكرد كاركنان و سازمان و ارائه راهكار هاي مناسب جهت رفع كاستيها.

7- توانايي هدايت و رهبري واحد ها و سازمان هاي تابعه.

8- شناخت فرصت ها و امكانات فرابخشي در بهسازي توسعه و سازمان.

9- شناخت بازارها و مشتريان بالقوه سازمان به منظور تدوين طرح هاي توسعه استراتژيك سازماني.

10- توانايي نگريستن به سازمان به عنوان يك كل و ارتباط اجزاء با يكديگر براي تحقق مأموريتها و اهداف سازمان(تفكر استراتژيك).

11- برخورداري از توانايي تجزيه و تحليل مسائل سازمان در ارتباط با شرايط و ويژگي هاي سازمان.

12- شناخت روند ها و تحولات مرتبط با مأموريت ها و اهداف سازمان در سطح بين المللي و منطقه اي.

13- شناخت دقيق تغييرات و تحولات اقتصادي- اجتماعي مرتبط با سازمان در سطح ملي.

14- توانايي تعيين موقع اولويت هاي كاري. ( شاهرودی، 1387 )

**اجزا مهارت انسانی از دیدگاه هرسی[[12]](#footnote-12) و بلانچارد[[13]](#footnote-13)**

**درک رفتار گذشته**

پیش از هر چیز مدیران باید چرایی رفتار افراد را بدانند. مدیران برای انجام کار به وسیله دیگران، باید بدانند چه چیزی مردم را بر می انگیزد تا رفتار خاص خودشان را داشته باشند. بنابراین مدیران نیازمند درک انگیزه ها و علل رفتار کارمندان خود هستند.

**پیش بینی رفتار آینده**

علاوه بر درک رفتار گذشته، مدیران باید توان پیش بینی چگونگی بروز رفتار افراد در آینده تحت شرایط مشابه و نیز تحت شرایط محیطی متغیر را داشته باشند.

**هدایت، کنترل و تغییر رفتار**

مدیران به عنوان رهبران سازمان وقتی می توانند اثربخش باشند که بتوانند رفتار کارکنان خود را در جهت منافع و اهداف سازمان خود هدایت، کنترل و تغییر دهند. به طور کلی هر مهارت برای رهبری موثر ضروری است و دو مهارت اولی انفعالی است و به دخالت افراد دیگر نیازی نیست ولی جهت بخشی، تغییر و کنترل کوشش های افراد رسیدن به نتایج و اهداف سازمانی است. ( یحیوی ، 1385 )

**ارزش نسبی مهارت‌ها**

همه مشاغل مدیریت مستلزم کاربرد مهارت‌هاست. گر چه در انجام دادن بعضی از وظایف، مهارت‌های سه‌گانه لازم و ملزوم یکدیگر به نظر می‌رسند، با وجود این، ارزش نسبی آنها در سطوح و رده‌های مختلف مدیریت فرق می‌کند. مدیران رده‌های سرپرستی به مهارت‌های فنی قابل ملاحظه‌ای نیاز دارند زیرا که وظایف آنها غالباً ایجاب می‌کند که زیردستان خود را راهنمایی کنند یا آموزش دهند. در مقابل مدیران رده‌ بالای سازمان‌ها چندان نیازی به مهارت‌های فنی ندارند بلکه وظایف تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی ایجاب می‌کند که به مهارت ادراکی قابل ملاحظه‌ای مجهز باشند. مهارت‌های انسانی تقریباً لازمه انجام دادن همه وظایف در همه سطوح مدیریت است زیرا که مدیران صرفنظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت و مقام با افراد انسان سر و کار داشته برای جلب همکاری و اثرگذاری بر رفتار آنها باید از مهارت‌های انسانی برخوردار باشند، از این رو، امروزه، در مدیریت سازمان‌ها، تأکید بر مهارت‌های انسانی اولویت ویژه‌ای پیدا کرده است. ( لاویو**[[14]](#footnote-14)** ، 2007 )

**انواع مهارت‌هاي مديريتي**

مديران براي انجام وظايف و نقش‌هاي خود قابليت و ظرفيت‌هاي ويژه‌اي دارند كه بايستي از اين ظرفيت‌ها در انجام و ايفاي هر چه بهتر نقش‌هاي خود استفاده كنند. مديران در انجام وظايف خود دست به فعاليت‌هايي مي‌زنند كه اساساً نيازمند به پشتوانه‌اي قوي به نام مهارت است. آنان براي اينكه بتوانند به تعهدات خود جامه عمل بپوشانند. مي‌بايست مجهز به مهارت‌هاي رهبري، مذاكره، حل تضاد و ساير مهارت‌هاي خاص مديريتي باشند.اهميت توسعه مهارت‌هاي مديران بدان سبب است كه مديران ركن اساسي سازمان در دستيابي به اهداف سازماني و جامعه هستند. ( عرضه ، 1391 )

**دسته‌بندي كاتز[[15]](#footnote-15)**

دسته‌بندي كاتز يكي از معروف‌ترين دسته‌بندي‌ها در ادبيات مديريت است. او مهارت‌هاي لازم براي مديران را به سه دسته مهارت‌هاي ادراكي، مهارت‌هاي انساني و مهارت‌هاي فني تقسيم‌بندي كرد. بنظر كتز با حركت به سمت سطوح عالي سازمان بر اهميت مهارت‌هاي ادراكي افزوده مي‌شود و از اهميت مهارت‌هاي فني كاسته مي‌شود. (اتحاد نژاد، 1380 )

**دسته بندي ميتنزبرگ[[16]](#footnote-16)**

**مهارت‌هاي ارتباطي با همكاران:** شامل برقراري ارتباط نزديك و اثربخش با همكاران،‌ ايجاد شبكه‌هاي منسجم تعاملاتي براي كسب اطلاعات، برقراري روابط رسمي و غيررسمي، مذاكره، مشورت و مهارت سياسي.

**مهارت‌هاي رهبري:** توانايي بر انگيختن رفتار كاركنان در جهتي دلخواه و توانايي حل مشكلات ناشي از اختيارات و وابستگي‌هاي شغلي**.**

**مهارت‌هاي حل تعارض:** مهارت ارتباطي شامل ميانجي‌گري بين افراد و مهارت تصميم‌گيري شامل اداره ناملايمات و فشارها.

**مهارت‌هاي پردازش اطلاعات:** ايجاد شبكه‌هاي غيررسمي اطلاعات، شناسايي منابع اطلاعات و استخراج نيازهاي اطلاعاتي از آن‌ها، معتبر سازي اطلاعات سيستم و ايجاد مدل‌هاي فكري اثربخش.

**مهارت‌هاي تصميم‌گيري در شرايط مبهم:** توانايي تصميم‌گيري به موقع، شناخت موقعيت از جهات مختلف و برنامه‌ريزي براي آن، توانايي ارزيابي عواقب سوء ناشي از تصميم‌گيري و توانايي انتخاب بهترين گزينه.

**مهارت تخصيص منابع:** توانايي انتخاب از ميان انواع تقاضاها براي صرف منابع، توانايي تخصيص درست زمان كاري خود و تعيين فعاليت‌هاي كاركنان در قالب ساز و كارهاي سازماني**.**

**مهارت‌هاي كارآفريني:** توانايي كشف مشكلات ناپيدا و نيز فرصت‌هاي محيطي و توانايي انجام تغييرات و تحولات در سازمان**.**

**مهارت خويشتن شناسي:** توانايي شناخت درست و عميق شغل، حساسيت نسبت به تأثير شغل بر سازمان و يادگيري فردي از طريق كشف استعدادهاي دروني. (انتصاری، 1379)

**دسته‌بندي هلريگل[[17]](#footnote-17) و اسكولوم[[18]](#footnote-18)**

از ديگر دسته‌بندي‌هايي كه درباره مهارت‌هاي مديريت وجود دارد مربوط به دسته‌بندي هلريگل و اسلوكوم است. اين دو در كتابي تحت عنوان «مديريت» كه در سال 1995 منتشر شد مهارت‌هاي لازم براي مديران را به 4 دسته تقسيم‌بندي كردند:

**مهارت فني:** توانايي استفاده از تكنيك‌ها، رويه‌ها و شيوه‌هاي خاص در زمينه‌هاي تخصصي.

**مهارت ارتباط با ديگران:** توانايي هدايت كردن،‌ ايجاد انگيزه، مديريت تعارض و كار با ديگران

**مهارت زمينه شناسي:** توانايي در نظر گرفتن يك مساله، يك مشكل و يا سازمان به عنوان يك كليت همراه با اجزا مرتبط با يكديگر.

**مهارت تفكر انتقادي:** ملاحظات دقيق و موشكافانه بر عناصر و اجزا يك مسئله.

تشخيص مهارت‌هاي مورد نياز مديران در هر سازماني مستلزم شناخت نقش‌هايي است كه مديران آن سازمان ايفاد مي‌كنند. شايد يكي از دلايل ناكارايي آموزش مديريت در برخي جوامع فقدان ارتباط لازم ميان مهارت‌هاي آموزشي و نقش‌هاي واقعي است كه مديران مجريان آن‌ها هستند. (الوانی، 1386)

**مهارتهای برتر مدیریتی وتن[[19]](#footnote-19)** **و کامرون [[20]](#footnote-20)**

مهارتهای برتر مدیریتی وتن و کامرون عبارتند از:

۱- در نوشتن گوش سپردن و ایجاد ارتباط رودررو یا تلفنی با آسودگی و تسلط عمل می کنند.

۲ -مشتاقانه در پی شناخت نقاط قوت و ضعف خویش می باشد.

۳- از عوامل استرس خویش آگاه بوده و از مهارت ها و توانمندی لازم برای آن برخوردارند.

۴ -ضمن آگاهی از امور ضروری و امور مهم قادرند زمان خود را به نحوی کارا و اثربخش مدیریت کنند.

۵- می توانند مشکلات را به درستی شناسائی نموده به نحوی موثر آنها را تجزیه و تحلیل نمایند و در نهایت موثرترین و کم هزینه ترین راه حل را برگزینند.

۶- از توانائی نفوذ و ایجاد انگیزه در زیردستان خود برخوردارند.

۷- وظایف را به زیردستان خود واگذار می کنند تا یادگیری و مشارکت آنها را در پیشبرد امور تسهیل نمایند.

۸- در مواقع مناسب به زیردستان خود بازخورد می دهند و آنان را مورد حمایت قرار می دهند.

۹-از طریق شناسائی استعدادهای کارکنان، هدایت و مربیگری زمینه های پرورش و بروزاستعدادهای آنان را فراهم می کنند.

۱۰- هدف گذاری نموده و برای آینده خود و سازمان خود چشم اندازی بلند مدت ترسیم می کنند.

۱۱- تعارض را به خوبی کنترل می کنند و از توانائی لازم برای حل اختلافات دیگران برخوردارند.

۱۲- در نقش عضو تیم و نیز رهبر تیم به خوبی ایفای نقش می کنند و به اعضای گروه برای ایجاد تیمی موثر و کارآمد یاری می رسانند. ( انصاف ، 1387 )

**تاريخچه جانشين پروري[[21]](#footnote-21)**

تاريخچه انتخاب جانشين مناسب به هزاران سال پيش، زماني كه پادشاهان قبل از مرگ خود به فكر انتخاب جانشيني براي اداره مملكت بعد از خود مي افتادند باز می گردد. خانواده كشاورزانِ مالك هم به نوبه خود همواره درگير مسأله جانشيني بوده اند و زمين معمولا به جانشيني ارث مي رسيده كه از نظر نوبت تولد، جنسيت و مهارت هاي خاص، امتيازاتي داشته باشد.فایول**[[22]](#footnote-22)** (1916) از جمله اولين نويسندگاني است كه نياز به برنامه ريزي جانشين پروري را در سازمان ها شناسایی کرد. یکی از 14 نکته مدیریت کلاسیک فایول که برای اولین بار در اوایل قرن بیستم بیان شد آن است كه مديريت براي تداوم ثبات شغلي كاركنان مسؤوليت دارد. فايول اعتقاد داشت که اگر این نیاز فراموش شود، سرانجام سمت های کلیدی توسط کارکنانی که به روش غلط آماده شده اند، اشغال خواهد شد. ( بخشی ، 1387 )

بخش قابل توجهي از ادبيات حوزه جانشين پروري به جانشيني رهبري سازمان اشاره دارد؛ در اين خصوص کنسر**[[23]](#footnote-23)** و سیورا**[[24]](#footnote-24)** (1995) سه فاز متمایز را در تحقیقات مربوط به جانشینی رهبری در مطالعات جامع خود شناسايي نمودند: دهه 1960، فاز ظهور مطالعات اين حوزه كه در آن، توجه محققان بر خاستگاه جانشين، ارتباط اندازه سازمان و نرخ جانشيني، نرخ جانشيني و عملكرد سازمان پس از جانشيني و شرايط رخداد جانشيني متمركز بود. در دهه 70 با فاز رشد مطالعات، تلاش هاي محققان علاوه بر خاستگاه جانشين، بر ويژگي هاي جانشين، تناوب انتخاب جانشين، ارتباط جانشينان و هيأت مديره و چارچوب و گونه شناسي جانشيني متمركز بود. در دهه هاي 80 و 90 ، يعني فازهاي مرور مطالعات و رشد فزاينده تحقيقات مربوطه، محققان، حوزه هايي مانند واكنش بازار سهام به تغيير مديريت سازمان، برنامه ريزي جانشين پروري، فرايند جانشين پروري، نتايج جانشيني، و تطابق مديران را مورد توجه قرار دادند. همانطور كه مشخص است نياز به برنامه ريزي سيستماتيك براي جانشين پروري و نگاه فرآیندی به آن ، از دهه 80 به بعد مورد توجه خاص قرار گرفته است. ( اتحادنژاد ، 1380 )

**مفهوم شناسی جانشین پروری**

در مورد جانشین پروری تعاریف مختلفی وجود دارد. هوانگ**[[25]](#footnote-25)** ( 2001) جانشین پروری را همانند امتداد جانشینی تخت سلطنتی بر طبق برنامه ریزی فرد قبلی می داند. جانشین پروری در برگیرنده انتخاب مناسب ترین کارکنان برای احراز پست های بالاتر مدیریتی در سازمان ها از میان جمعی از کاندید های با مهارت است. 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. (حسيني نيا ، 1385 )

کیوین**[[26]](#footnote-26)** ( 2006) در یک تعریف دیگر جانشین پروری را عبارت از برنامه ریزی برای جایگزین های بالقوه سمت های فعلی رهبری در سازمان های پیشرو جهان می داند. مدیریت جانشین پروری از طریق فرآیندی انجام می پذیرد که مدیریت استعداد نام دارد. از طریق این فرآیند استعداد های انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی در سال های آینده شناسایی شده و از طریق برنامه های متنوع آموزشی 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 آن ها 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. ( نصیری ، 1389 )

استعداد انساني**[[27]](#footnote-27)** در ارتباط با اهداف و برنامه هاي استراتژيك سازمان تعريف مي شود و موضوعيت مي يابد براي مثال سازماني كه تنوع و نوآوري در محصول را به عنوان هدف و جهت گيري بلند مدت خود برگزيده است،‌ آنگاه استعداد انساني عبارت از فردي خواهد بود كه به صورت باالفعل يا بالقوه توانايي برجسته اي در خلاقيت،‌ ابتكار و نوآوري داشته باشد. ( جوانمرد، 1380 )

**هدف اصلي مديريت کردن استعدادها**

1- ترجمه برنامه استراتژيك شركت به فهرستي از نيازهاي آن در حوزه قابليت ها و مهارت هاي انساني.

2- تبيين و تعيين وضع موجود سازمان از نظر قابليت ها و مهارت ها و يافتن كمبودها و نيازها.

3- اندازه گيري و پيگيري قابليت هاي موجود و فاصله آن با قابليت ها و مهارت هاي مطلوب از طريق استراتژيها و برنامه هاي آموزشي و پرورشي.

4- مديران استعداد يابي مي توانند استعدادهاي انساني را در سازمان بر دو اساس و پايه شناسائي كننداول بر اساس قابليت هاي بالقوه دوم بر اساس آمادگي هاي فعلي،‌ پس از شناسائي اين استعدادها، ‌بايد آنها را در خزانه استعدادهاي انساني سازمان وارد كرده و در فرآيندي كه بين 2 تا 5 سال به طول مي انجامد،‌ آنها را براي تصدي مشاغل و پست هاي كليدي سازمان تربيت كنند. براي انتخاب مديران آينده سازمان از بين استعدادهاي انساني آن، ‌مي توان شاخص ها و معيارهاي مختلفي به شرح زير در نظر گرفت:

الف- سبك رفتار شخصي و قابل اعتماد بودن از نظر افكار عمومي.

ب- توانايي سازگاري با موقعيت.

ج- اشتياق و آرمانگرايي. ( مارسی[[28]](#footnote-28) ، 2008 )

**برنامه هاي جايگزين پروري و مديريت استعدادها**

جايگزيني افراد كليدي سازمان (يعني شاغلين مشاغل و مناصب حساس و مديريتي) از طريق برنامه ريزي جايگزيني مي تواند براي پشتيباني از نيازهاي اضطراري مثل بازنشستگي يا ارتقاء و انتقال مديران و متخصصان كليدي انجام پذيرد، بنابراين برنامه هاي جايگزين پروري و مديريت استعدادها مستلزم آن است كه سازمان داراي يك نظام ارزيابي عملكرد مناسب و موثر باشد در واقع از طريق همين نظام مي توان كاركنان مستعد و داراي قابليت و شايستگي هاي آشكار و نهفته را شناسائي و معرفي كرد همچنين يك سازمان بايد داراي يك نظام ارتقاء منطقي و كارآمد باشد تا از طريق آن همه كاركنان هريك بر اساس شايستگي و عملكرد خود بتوانند نردبان ترقي شغلي را طي كنند مديران استعدادها با برنامه هاي خود بايد شرايطي را فراهم كنند كه استعدادهاي برجسته سازمان خارج از نردبان ترقي عادي بتوانند از طريق ميان بر به پله هاي بالاتر و مناصب كليدي برسند. ( یگانگی ، 1389 )

براي برطرف نمودن و تامين نيازهاي آموزشي و پرورشي كاركنان مستعد بايد از طريق مركز آموزشي ذيربط و با به كارگيري شيوه ها و ابزارهاي متنوع اقدام نمود، ‌شركت در دوره هاي آموزشي، ‌سمينارها،‌ حضور در كارگاههاي آموزشي، ايفاي نقش و در اختيار داشتن يك مدير با تجربه به عنوان مربي از مهمترين شيوه هاي پرورش استعدادهاي مديريتي است. اما مهمترين شكل پرورش و تربيت مديران آينده سازمان از طريق درگير شدن كانديداهاي مديريت در فرآيندهاي عيني و عملي كار واقعي مي باشند يعني كار را فقط از طريق تمرين و تجربه عيني مي توان آموخت در اين رابطه كنفوسيوس مي گويد: من مي شنوم و فراموش مي كنم، ‌من مي بينم و به خاطر مي سپارم،‌ من انجام مي دهم و ياد مي گيرم. ( محمدی ، 1387 )

**یکپارچه کردن برنامه‌های توسعه شغلی کارکنان**

یک رویکرد یکپارچه متمرکز بر شناسایی و نگهداشت استعدادها، باید به وسیله راه حلهایی که می‌توانند برنامه توسعه و مسیر شغلی کارکنان را با برنامه‌های جانشین پروری کلی سازمان مرتبط کنند،‌ پشتیبانی شود. ( جوانمرد ، 1380 )

**تشویق برنامه های توسعه پیشگیرانه و قابل پیگیری**

مدیریت جانشین پروری موثر به سازمان هایی اشاره می کند که برای توسعه، فرصت ها و پیشنهادهای پیشگیرانه‌ای را ارائه می کنند که می توانند آمادگی داوطلبان برای مشاغل آینده را افزایش ‌دهند‌. با مرتبط کردن یادگیری و توسعه با جانشین پروری و توسعه شغلی، سازمان ها می‌توانند تاثیر مثبتی برای پرورش استعدادهای در دسترس به منظور رویارویی با نیازهای آینده ایجاد کنند. ( جوانمرد ، 1380 )

**ارزیابی راهکارهای تکنولوژی**

سرمایه گذاری در بهترین راهکارها به منظور توسعه چرخه مدیریت استعداد کامل– شامل توسعه مدیریت، بهینه سازی‌،‌ و نظام پاداش – سازمان را قادر می‌سازد که بهره‌وری نیروی کار را حداکثر رسانده و نیز موفقیت سازمان را در بلند مدت تامین می کند. راهکارهای برنامه جانشین پروری مبتنی بر وب، به کارکنان اجازه می‌دهد که به صورت مستقیم از راه کامپیوتر خودشان، امکان دسترسی پیوسته و‌ بموقع به فرآیندها و داده ها را داشته و بتوانند فعالانه مسیر توسعه و پیشرفت شغلی خود را دنبال کنند. با انتقال و قرار دادن برنامه جانشین‌پروری در اولویت بالای برنامه‌ها و دستور کار سازمانها و ایجاد یک رویکرد پیشگیرانه برای رهبری و توسعه کارکنان، سازمانها می توانند پایه و اساسی استوار برای انتقال آسان و بدون نگرانی رهبری به آینده فراهم سازند**.** بالاخره مهمترين اصل در مديريت استعدادها اين است كه پرورش استعدادها و فراهم آوردن فضا و فرهنگ استعداد پروري بدون وجود مديراني با سبك رهبري حمايتي ميسر نخواهدشد. در صورتي كه مديران سازمان ها داراي اين سبك باشند استعدادهاي سازمان مي توانند:

1- مهارت هاي خود را بيابند2- مهارت هاي خود را توسعه دهند.3- رفتارها يشان را اصلاح كرده و تغيير دهند. **4**- نگرش هايشان را متحول سازند. **5**- به گنجينه خرد و درايت خود دستيابي پيدا كنند. ( حسینی نیا ، 1385 )

در واقع فقط مديري كه مربي هم هست مي تواند انگيزه، ‌انرژي و اشتياق لازم براي شكوفايي استعدادهاي انساني همكارانش را فراهم كند. اهميت مديران و سبك ها و شايستگي هاي آنها از روندي روزافزون برخوردار شده است و در حال حاضر كار تيمي، ‌تشريك مساعي و پرورش كاركنان مهمترين ابعاد مديريت و سبك هاي مديريتي است و توجه به نيازهاي روانشناختي ‌مردم به مركز ثقل مديريت تبديل شده است، ‌مديران حال و آينده بايد در الهام بخشيدن به كاركنان و رهبري تيم هاي كاري توانا باشند، لذا برنامه هاي تربيت مديران جديد نيز بايد معطوف به اين شايستگي ها و مهارت ها باشد. برنامه تربيت جايگزين مديران يك سازمان موفق علاوه بر جنبه هاي عمومي از قبيل تفكر منسجم، هوش بالا، تجربيات متنوع و جهاني، سه خصوصيت اصلي شامل: انرژي زياد، توانايي القاء انرژي به ديگران و جسارت يا شجاعت جابجايي در مواجهه با اين بن بست را در برنامه هاي تربيتي خود دارند. ( یگانگی ، 1389 )

گاهي اوقات ضعف هاي تربيتي موجب مي گردد تا نسبت معكوسي بين قابليت هاي فني افراد و ميزان تربيت و آموزش و پرورش آنها بوجود بيابد بنابراين هر چه مهارت ها و قابليت هاي تكنيكي بالاتر باشد نياز بيشتري به يادگيري مباني روابط انساني نيز احساس مي شود. اينگونه افراد در مواجهه با يك موضوع خاص ممكن است پاسخ هاي فني را به سرعت خلق و ارائه دهند اما از باريك بيني و موشكافي در باب جنبه هاي روابط انساني به كلي عاجز باشند، به همين دليل پرورش مديران بايد متكي بر برنامه متوازن و همزمان در هر دو عرصه فني و مديريتي باشد. مدير موفق و آينده نگر بايد استعدادهاي انساني سازمان خود را براي تصدي مشاغل و مناصب كليدي آن در آينده شناسائي كرده و از طريق برنامه ريزي هاي متنوع آموزشي و پرورشي براي تصدي اين مشاغل آماده نمايند. از آنجا كه سازمان ها در آينده با چالش هاي رقابتي فزاينده اي مواجه خواهند بود و براي مديريت اين چالش ها، ‌نياز به مديراني شايسته تر و اثر بخش تر از مديران فعلي خواهد داشت لذا مديريت استعدادها يا مديريت جايگزين پروري هر روز از اهميت بيشتري در سازمان هاي آينده نگر و آينده ساز برخوردار مي باشد. ( سلیمانی ، 1386 )

مي گويند استعدادهاي انسان را مي توان به كوه يخ تشبيه كرد يعني يك پنجم از اين استعدادها آشكار است و به كار گرفته مي شود و چهار پنجم بقيه پنهان است و ممكن است هيچ گاه به كار نيايد، وظيفه مديران موفق و آگاه كشف و به كارگيري اين استعدادها است به نحوي كه تحقق اهداف استراتژيك سازمان را ميسر سازد. البته طبيعي است كه به دليل وجود برخي محدوديت ها سازمانها فقط مي توانند روي آن گروه از كاركنان خود كه داراي استعدادهاي برتر و هم جهت با استراتژيهاي سازمان هستند، ‌سرمايه گذاري هاي اصلي و بلند مدت خود را متمركز كنند، بنابر اين مديران ارشد اجرايي براي تامين نيازهاي آينده سازمان در مشاغل و مناصب كليدي اعم از مسئوليت هاي مديريتي يا كارشناسي بايد سه رويكرد را به كار گيرند:

1- برنامه ريزي خود را به دست حادثه يا مرور زمان نسپارند

2- در صورت عدم وجود نيروي مستعد و شايسته داخلي،‌ نيازهاي خود را خارج از سازمان تامين و استخدام نمايند.

3- استعدادهاي داخلي سازمان را شناسائي كرده و پرورش دهند.

سومين رويكرد، ‌روحيه ها را بهبود مي بخشد، ‌استعدادها را در سازمان حفظ مي كند، ‌به توانا سازي كاركنان مي انجامد و فرهنگ سازمان را تقويت و تثبيت مي كند. در اين صورت سازمان ها در استعداديابي داخلي و رتبه بندي افراد بر اساس قابليت هاي آنها با چهار گروه از كاركنان مواجه خواهند شد:

1- كساني كه پتانسيل ارتقاء و رشد دارند و به صورت بالقوه مي توانند مسئوليت هاي بالاتر را بپذيرند. براي اين افراد بايد فرصت هاي كاري جديد و مهمتر ايجاد كرد . 2- كساني كه پتانسيل ارتقاء ندارند اما مي توانند در سطح فعلي مسئوليت هاي بيشتري بپذيرند. براي اين افراد بايد مشاغلي غني تر (اما در سطح فعلي ) فراهم نمود. 3- كساني كه شغل فعلي را به خوبي انجام مي دهند اما به حداكثر بهره وري خود رسيده اند اين افراد را بايد به عنوان معلم و مربي به كار گرفت تا تجارب خود را به شاغلين جديد اين شغل منتقل كنند. ( صبوری ، 1389 )

**دشواري‌هاي برنامه‌هاي جانشيني**

با وجود اهتمام سازمان‌ها، اغلب برنامه‌هاي جانشيني در عمل با دشواري‌هايي مواجه مي‌شوند كه توفيق آنها را خدشه‌دار مي‌سازد. مطالعات متعددي به‌ منظور كشف دلايل عدم توفيق برنامه‌هاي جانشيني انجام گرفته است كه جمع‌بندي آنها نشان مي‌دهد مسائل زير در شكست برنامه‌هاي جانشيني دخيل بوده‌اند عبارتند از:

**محدود كردن پرورش افراد براي تصدي يك شغل و مسئوليت مديريتي**

مديران اكثر سازمان‌ها، فردي را به‌عنوان جانشين خود انتخاب كرده و سعي در توسعه وي به روش‌هاي مختلف دارند. چنين رويكردي افراد را براي تصدي تنها يك پست مهيا مي‌سازد و در بسياري موارد نيز مديران به اين‌دليل كه فرد جانشين را خطري بالقوه براي تصدي پست خود مي‌دانند، از توسعه وي خودداري مي‌ورزند. راه غلبه بر اين مشكل، داشتن فهرستي از استعدادهاي مديريتي سازمان است كه براي تصدي پست‌هايي متعدد توسعه مي‌يابند. ( انصاف ، 1387 )

**شناسايي و معرفي افراد بدون بهره‌گيري از روش‌هاي معتبر**

در برابر رويكردي كه عنوان شد، گاهي سازمان بدون داشتن روشي معتبر و نظام‌مند، افراد زيادي را براي قرار گرفتن در مسير توسعه‌اي، انتخاب مي‌كند. چنين روشي باعث هدر رفتن منابع و عدم باور به عادلانه بودن آن مي‌شود. براي رفع اين مشكل، بايد از روش‌هايي نظام‌مند استفاده كرد و افرادي را در فهرست استعدادهاي سازمان قرار داد كه از خود شواهدي دال بر توفيق در مسئوليت فعلي، نشان داده‌اند. علاوه‌بر اين، با روش‌هاي معتبر و مختلف ارزيابي از جمله ارزيابي 360 درجه و مركز ارزيابي، مستعد بودن آنان بايد محرز شده باشد. ( ترکمان ، 1387 )

**رها كردن فرايند توسعه كاركنان پس از گزينش افراد مستعد**

انتخاب افراد مستعد، نقطه شروع برنامه‌هاي جانشيني است. براي توسعه آنها بايد برنامه‌ريزي كرد تا در آينده بتوانند مسئوليت‌هاي مورد انتظار را عهده‌دار شوند. به همين‌منظور، بايد معيارهاي توفيق آنان تدوين و در بازه‌هاي زماني منظمي، ميزان موفقيت‌شان در توسعه مهارت‌هاي موردنياز، مورد ارزيابي قرار گيرد. در ضمن بايد در طراحي آموزش‌ها و استفاده از روش‌هاي آموزشي، نوآوري داشت و تركيبي متنوع و مفيد از آموزش‌هاي لازم را در اختيار افراد مستعد سازمان قرار داد. ( شاهرودی، 1387 )

**فقدان حمايت و تقويت مديريت ارشد سازمان از برنامه‌هاي جانشيني**

ضروري است كه مديران ارشد سازمان در برنامه پرورش مديران، مشاركت فعال داشته و به‌طور علني از آن حمايت كنند. مهم‌تر اينكه در انتصاب‌هاي خود از نتايج و دستاوردهاي اين برنامه، استفاده كنند تا حمايت از آن، نزد اعضاي سازمان جدي تلقي شده و اعتبار و عادلانه بودن آن مورد وثوق قرار گيرد. توجه به اين مسئله، باعث مي‌شود تا از برنامه‌هاي جانشيني به سمت مديريت جانشيني حركت كنيم. برنامه‌هاي جانشيني يا جانشين‌پروري، شامل هر نوع تلاشي است كه ما را از عملكرد اثربخش مستمر سازمان با فراهم آوردن افراد لازم براي تصدي پست‌هاي كليدي آن، مطمئن سازد. در مديريت جانشيني، يك گام پيشتر رفته و به تلاشي نظام‌مند براي تشويق افراد به بهبود عملكردشان مي‌پردازيم تا از وجود افراد مستعد و شايسته براي تصدي پست‌هاي مديريتي، فني و تخصصي، اطمينان حاصل كنيم. بديهي است كه هدف نهايي هر سازمان بايد در درازمدت، معطوف به مديريت جانشيني باشد. (لاویو**[[29]](#footnote-29)** ، 2007)

**ابعاد اصلی یک سیستم جانشین پروری موفق**

از دیدگاه فالمر**[[30]](#footnote-30)** (2009) ابعاد اصلی یک سیستم جانشین پروری موفق عبارتند از:

**استراتژی سازمان**

پایه و اساس هر سیستم جانشین پروری را استراتژی سازمان تشکیل می دهد. 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 می دهد. در چنین نقشی این سیستم ها یک منبع حیاتی هستند که نیازهای اینده سازمان به مدیران و رهبران را برای تحقق اهداف و جهت گیری های استراتژیک سازمان تعیین می کند. ( احمدی ، 1388 )

**متولیان و حامیان سیستم جانشین پروری**

متولیان و حامیان هر سیستم نقش اساسی در موفقیت و مفید بودن آن از یک سو و پذیرش ان از سوی دیگران دارند.حمایت از سیستمهای 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 ار مدیران ارشدسازمان ذیربط حمایت می کنند.

**شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها**

سومین بعد سیستم های 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 قابلیت های ارزشمند مدیریتی و سازمانی قرار می دهند. ( افشاری ، 1389 )

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

**مدل مرشد- مریدی**

مدل مرشد– مریدی شناسایی افراد دارای استعداد های بالقوه برای تصدی پست های مدیریتی و انتقال دانش ، تجربه و مهارت های مدیران ارشد به آن ها 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 فرآیندی 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 آنها 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. ( صبوری ، 1389 )

امروزه مرشد- مریدی در بسیاری از سازمان ها به عنوان ابزاری جهت کسب مزیت رقابتی به شمار می آید. برنامه های مرشد- مریدی اعم از رسمی و غیر رسمی منافعی را برای مرشد ، مرید و سازمانی که 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. یک 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. روش مرشد– مریدی یکی از روش های موجود برای پرورش مدیران و توسعه دادن مهارت های آن هاست تا از طریق آن بتوان جانشین های مناسبی را برای سازمان تربیت نمود. مرشد- مریدی (مرشد گری) یک رابطه توسعه یافته بین مرشد با تجربه تر و دارای مهارت بیشتر با مرید کم تجربه و دارای مهارت کمتر می باشد به گونه ای که افراد درگیر رابطه از آن نفع می برند. 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. ( ترکمان ، 1387 )

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 و مرید 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. ( مارسی**[[31]](#footnote-31)** ، 2000 )

**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. ( محمدی ، 1387 )

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.

4- 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.

الزامات مهارت: یعنی قابلیت های مورد نیاز جدید برای انجام مسئولیت های جدید و عبور از یک مسیر به مسیر بالاتر.

استفاده از زمان: فرد باید بیاموزد که در چارچوب های زمانی جدید مختص به هر فعالیت کند.

ارزش های کاری : فرد در هر مسیر باید بیاموزد که ارزش های کاری هر مسیر کدامند و به آن ها احترام بگذارند. سازمان ها به طور عمده برای ایجاد کانال رهبری در سازمان باید شش مسیر کلی را طی کنند. ( محمدی ، 1387 )

**مدل ستاره هفت**

**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 باور ها و اعتقاد به ارزش بیشتر رویکرد های برنامه ریزی شده نسبت به رویکرد های برنامه ریزی نشده در مدیریت و برنامه ریزی جانشینی نشان داده می شود. ( ترکمان ، 1387 )

**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. ( یگانگی، 1389 )

**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.

**ارزیابی الزامات کار آینده**

ارزیابی الزامات کار آینده برای آماده شدن رهبران آینده جهت روبرو شدن با تغییر الزامات کار کمک می کند.

**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.

**پر کردن خلا پرورشی**

سازمان باید برنامه ای مستمر برای پرورش مدیران آینده از داخل سازمان وضع نمایند هم چنین به دلیل هایی برای جایگزینی روش های سنتی ترفیع در جهت پاسخ گویی به نیاز های جانشینی بررسی و اجرا نمایند. ( عباسی، 1390 )

**ارزیابی برنامه ریزی جانشینی**

برنامه مدیریت و برنامه ریزی در جهت بهبود هر چه بیشتر بايد 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. ( صادقی ، 1387 )

**ريسك هاي موجود در برنامه ريزي جانشين پروري**

طرح های استعدادیابی و جانشین پروری در کنار همه مزایا و پیامدهای مثبت خود، با ریسک ، چالش ها و مخاطراتی نیز روبرو هستند. اطلاع از وجود این موانع و مخاطرات نباید سازمان ها را از تلاش برای طراحی و استقرار فرآیندهای جانشین پروری باز دارد. این اطلاع از آن جهت مفید است که به سازمان ها فرصت می دهد تا به اقدامات پیشگیرانه برای مدیریت بر چالش ها و ریسک ها بیندیشند و بپردازند. مهم ترین و رایج ترین ریسک ها و موانع موفقیت طرح های استعدادیابی و جانشین پروری عبارتند از:

1- مدیران موجود (مدیران امروز ) نقش مهم و جایگزین ناپذیری در سرتاسر فرآیند بر عهده دارند، از آنها انتظار می رود در تدوین مدل قابلیت های سازمان خود مشارکت جدی داشته باشند، بر اساس فهرست قابلیت ها و شاخص های مطرح شده در آن کمک کنند تا کارکنان با استعداد زیر نظر آنها کشف و شناسایی شوند و مهم تر از همه سهم مهم خود در پرورش این استعداد ها را ایفا نمایند. قصور یا تقصیر مدیران در هر یک از این مراحل می تواند موفقیت برنامه را با تردیدهای جدی مواجه کند. طراحی یا اجرای این فرایند نباید بنحوی صورت گیرد که مدیران اجرائی سازمان ذیربط خود را در حاشیه تصور کنند. آنها باید باور کنند که این فرآیند مهم، جدی و حیاتی است، بدون مشارکت فعال آنها پیش نمی رود و بالاتر از این بپذیرند که استعدادیابی و پرورش استعدادها از مهم ترین وظایفی است که به عهده ی همه ی مدیران از جمله آنهاست. این باور و پذیرش شرایطی فراهم خواهد کرد که مدیران وقت و زمان کافی برای ایفای نقش در همه مراحل فرایند تخصیص دهند و به این ترتیب یکی دیگر از ریسک ها و مخاطرات رایج این گونه فرایند ها که (عدم تخصیص وقت کافی از سوی مدیران) است نیز برطرف شود. ( دالتون**[[32]](#footnote-32)**، 2008 )

2- موفقیت برنامه های جانشین پروری مستلزم آن است که توسعه و پرورش کارکنان سازمان بصورت متوازن صورت گیرد. کارکنان با استعدادی که بتدریج پرورش می یابند باید توسط مدیرانی توسعه یافته اداره شوند. بی توجهی یا کم توجهی سازمان به مقوله آموزش مدیران موجود از دو جنبه می تواند این برنامه ها را با خطر مواجه کند. اول آنکه مدیران موجود در قبال برنامه های پرورش استعدادها موضع مخالف بگیرند و دوم آنکه حتی اگر چنین موضع مخالفی نداشته باشند نتوانند از عهده کمک به پرورش کارکنان با استعداد برآیند. برنامه های جانشین پروری مستلزم آن است که مدیران امروز تمایل و توانائی قابل توجهی در پرورش دیگران داشته باشند. مدیران امروز را باید آموزش داد و آماده کرد تا نقش مربی، مشاور و مرشد را برای کارکنان با استعدادی که در صدد آموزش و پرورش آنها هستیم ایفا کنند. بی توجهی به توسعه متوازن مدیران امروز و فردا می تواند مخاطره ای جدی برای موفقیت طرح باشد. ( گریفیث**[[33]](#footnote-33)** ، 2008 )

3- در ( طرح مدیران آینده ) کارکنان و کارشناسان با استعداد سازمان های مجری، پس از یک فراخوان عمومی درون سازمانی برای حضور در فرایند ارزیابی داوطلب شده اند. با توجه به ابعاد جدید و تا حدودی توام با ابهام طرح، این احتمال وجود دارد که برخی کارکنان با استعداد و شایسته، به دلائلی، طرح جدی نگیرند و از اعلام مراتب داوطلبی خود برای حضور در ارزیابی های مربوطه خودداری کنند. همچنین برخی از مدیران سازمان های ما، استعدادیابی و جانشین پروری را از وظایف اصلی و حتمی خود نمی دانند و از مهارت های لازم برای این کار نیز برخوردار نیستند. به این ترتیب این احتمال تشدید می شود که برخی از کارکنان با استعداد و شایسته در این فرآیند غایب باشند. مهمترین ریسک چنین موقعیتی آن است که مجریان طرح تصور کنند همه ی افراد مناسب را تحت پوشش برنامه های خود قرار داده اند و به تبع این تصور از توجه به سایرین غفلت کنند. همانگونه که در بخش (آمادگی های سازمانی لازم برای اجرای موفق طرح های جانشین پروری) تصریح شد جلب اعتماد همه ذینفعان از عوامل کلیدی موفقیت این طرح هاست، لذا لازم است طراحان و مجریان فرآیند، تلاش های خود برای معرفی طرح و ضرورت های آن را به صورت مستمر ادامه دهند تا از تعداد کسانی که آن را جدی نمی گیرند و به آن امیدوار نیستند کاسته شود. آنها همزمان باید ترتیباتی اتخاذ کنند که امکان ورود کارکنان شایسته، در هر زمان، به این برنامه فراهم باشد و همه کارکنان احساس و باورکنند که به محض اثبات شایستگی هایشان به این برنامه دعوت خواهند شد. ( عباسی، 1390 )

4- اجرای طرح های استعدادیابی و جانشین پروری که هدف اصلی آن یافتن استعدادهای مدیریتی سازمان هاست نباید مانع سرمایه گذاری های آموزشی و پرورشی روی بهبود و ارتقاء مهارت ها و دانش کارکنانی شود که علیرغم فقدان استعداد برای تصدی مناصب سرپرستی و مدیریت، در مشاغل تخصصی و وظیفه ای خود شایسته و ارزش آفرین هستند. همه سازمانها، علاوه بر کادر مدیریت کارآمد، نیازمند مهندسان، کارشناسان، برنامه ریزان و طراحانی هستندکه در حوزه های تخصصی به نقش آفرینی در تولید فکر و ایده و اجرائی کردن این ایده ها بپردازند توصیه می شود که شرکت ها دو مسیر رشد شغلی برای کارکنان خود در نظر بگیرند، مسیر اول مربوط به کارکنانی است که استعدادهای مدیریتی آنها کشف و احراز شده و باید پرورش یابد و مسیر دوم مربوط به متخصصان و کارشناسانی است که باید بتوانند در یک مسیر پیشرفت و ارتقاء تخصصی، تا جایی که شایستگی و قابلیت دارند رشد کنند و بالا بروند. بی توجهی به طراحی همزمان و موازی این دو مسیر، ممکن است این تصور مخرب را در کارکنان بوجود آورد که تنها گزینه پیش بینی شده و میسر برای رشد آنها ورود به عرصه های سرپرستی و مدیریت است و بدیهی است که ترویج و اشاعه این تصور می تواند برای هر دو طرف، سازمان و کارکنان، زیانبار باشد. ( یحیوی، 1390 )

5- برآورد و پیش بینی دقیق نیازهای مدیریتی شرکت برای سال های آینده، به دلیل ابهامات موجود و سرعت تحولات، وظیفه دشواری است. علیرغم این ابهام و دشواری می توان مطمئن بود که این نیاز نامحدود نیست. شرکت هائی که در امر استعداد یابی و پرورش مدیران آینده خود موفق بوده اند توانسته اند تناسب و توازن مطلوبی بین این نیاز و تعداد کارکنان با استعدادی که وارد خزانه استعدادها کرده و به پرورش آنها اقدام می کنند برقرار نمایند. ناتوانی در برقراری این تناسب به دلسردی این قبیل کارکنان که مجبور خواهند بود در صف طولانی انتظار برای منصوب شدن در یکی از مشاغل سرپرستی و مدیریت بایستند منجر شود. برای برآورد نیازهای مدیریتی شرکت باید از همه تکنیک ها و فنون مربوط به برنامه ریزی انسانی استفاده کرد و از توصیه ها و نقطه نظرات خبرگان بهره گیری نمود. همچنین باید از اولین گام های اجرای برنامه، کارکنانی را که مخاطب برنامه هستند آگاه و توجیه کرد که ارتقاء و انتصاب آنها منوط به فعلیت یافتن نیازهای پیش بینی شده سازمان به مدیران جدید است. به هر حال باید کاملاً مراقب بود که برنامه جانشین پروری انتظارات نابجا و توقعات غیر ممکن در افراد ایجاد نکند. ( کولایی ، 1380 )

6- کارکنانی که از سوی مافوق خود به طرح معرفی شده و یا با اعلام مراتب داوطلبی خود وارد فرآیند ارزیابی می شوند اما پس از مراحل ارزیابی دارای استعدادهای مدیریتی تشخیص داده نشد و یا در اولویت شرکت در برنامه های آموزشی وپرورشی طرح قرار نمی گیرند نیز باید کاملاً مورد توجه و مراقبت باشند، روحیه و انگیزه جریحه دار شده این قبیل افراد می تواند به تدریج به مانع بزرگی در توسعه و توفیق طرح تبدیل شود. توصیه صاحبنظران این است که طرح های استعدادیابی و جانشین پروری نباید کارکنان ناراضی داشته باشد. این امر مستلزم آن است که اولاً اعتماد این کارکنان به معیارهای انتخاب و اعتبار آنها جلب شود. آنها همچنین باید اطمینان داشته باشند که ارزیابی ها توسط ارزیابی به اینگونه افراد باید حداکثر تلاش و دقت صورت گیرد تا پاسخ های ارائه شده، متقاعد کننده تلقی شود. به این دسته از کارکنان همچنین باید کمک کرد تا با بررسی همه جانبه و دقیق گزارش (نتیجه ) دریافتی علاوه بر جنبه هائی که ممکن است نشانه فقدان برخی قابلیت ها و مهارتهای مدیریتی در آنهاست به جنبه های مثبت و نقاط قوت خود (که آنها هم باید در گزارش درج شده باشد) نیز توجه کرده و تلاش کنند تا این نقاط قوت را بیش از پیش تقویت کنند. فراهم کردن امکان اعتراض برای این کارکنان ، رسیدگی سریع به این اعتراضات، همچنین در نظر گرفتن فرصت برای شرکت مجدد آنها در فازهای بعدی طرح نیز می تواند از ابعاد منفی این ریسک و مخاطره بکاهد. توصیه می شود تا ارائه بازخور به همه شرکت کنندگان در ارزیابی های مراکزارزیابی به صورت حضوری و چهره به چهره انجام شود تا امکان شفاف سازی گزارش، ارائه اطلاعات تکمیلی و جلب اعتماد آنها بیشتر شود. ( سرمد ، 1387 )

7- افراد بدبین و منفی باف همه جا حضور دارند. سازمانهای مجری طرح های جانشین پروری نیز از این بدبینی ها و منفی بافی ها در امان نیستند. این بدبینی که ممکن است تا حدودی ریشه در پدیده حسادت نیز داشته باشد می تواند پایه های اعتماد ذینعفان به طرح و دستاوردهای آن را سست کند. افراد منفی باف علاقه مندند تا نگاه منفی و بدبینانه خود را به دیگران نیز سرایت دهند. مجریان طرح باید به این افراد و اقدامات آنها توجه کنند و به انحاء مختلف از تاثیر این اقدامات بکاهند. بزرگترین عاملی که می تواند برخی از این تاثیرات مخرب را کاهش دهد استمرار طرح، پایداری مجریان و دست اندرکاران و موفقیت های تدریجی و تکاملی است که در پی اجرای طرح عاید سازمان مربوط می شود. تبلیغات، اطلاع رسانی و دوره ها و برنامه های توجیهی و فرهنگی نیز می تواند در این راه به کمک گرفته شود.

8- سازمان ها همواره به افراد جدیدی در سطوح مدیریت که حانل افکار و ایده های جدید و متفاوت هستند نیاز دارند. افراد جدید می توانند فرصت های ناشناخته را تشخیص دهند، تهدیدهائی را که در نقطه کور سازمان قرار دارد ببینند و افشا کنند و تجارب قبلی خود را به تجربیات سازمان بیفزایند. آنها به عادت های سازمان عادت ندارند و می توانند سنت شکنی کنند، آنها در قبال عملکردها و سیاست های موجود یا قبلی سازمان مسولیت و به تبع آن تعصب ندارند و به همین دلیل، از نظر روحی و روانی، آمادگی بیشتری برای زیر سوال بردن و به چالش کشیدن این عملکرد ها و سیاست ها دارند. وارد نشدن افکار و افراد جدید در مناصب مدیریتی سازمان می تواند از انعطاف پذیری سازمان بکاهد وآن را در مقابل تغییرات و تحولاتی که ریشه و منشاء بیرونی دارند، به شکلی منفی و نامطلوب مقاوم سازد. به همین دلیل هیچ یک از شرکت های موفق و برتر دنیا همه پست های مدیریتی خود را منحصراً توسط کارکنان و کارشناسان شایسته خود پر نمی کنند و همواره سهمی از این انتصاب ها به افراد جدید بیرونی اختصاص دارد. طراحان و مجریان فرآیند استعداد یابی و جانشین پروری نیز باید این الزام را همواره رعایت کنند و ضمن تاکید ویژه بر درون زائی و توجه ویژه به کارکنان سازمان، چشم خود را به روی افراد شایسته و مناسب بیرونی نبندند. ( میرکمالی ، 1385 )

9- طرح های استعداد یابی باید توانایی زیادی در انتخاب صحیح و معتبر افراد شایسته و تشخیص قابلیت های آنان داشته باشند. افکار عمومی سازمان، بویژه مدیران باید این توانایی و اعتبار را احساس و تائید کنند. اگر بین تشخیص ها و ارزیابی های این طرح ها با تشخیص ها و ارزیابی های مدیران اختلاف و تفاوت زیادی وجود داشته باشد طرح بطور حتم با موانع جدی روبرو خواهد شد. در تجارب مربوط به طرح مدیران آینده در شرکت های تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، خوشبختانه همبستگی مثبت قابل قبولی (در حدود 70 تا80 درصد) در این مورد حاصل شده است. سازمان هایی که عزم خود را برای اجرای این طرح ها جزم می کنند باید با طراحی دقیق فرآیند و استفاده از ابزارهای معتبر و ارزیاب های ماهر و باتجربه در افزایش این همبستگی بکوشند. دعوت از مدیران اجرائی سازمان، که هم شناخت خوبی از عملکرد ها، استعدادها و رفتارهای کارکنان دارند و هم با مقتضیات استراتژیک و فرهنگی سازمان متبوع خود آشنا هستند می توانند بر اعتبار این ارزیابی ها و تشخیص ها بیفزاید. البته دست اندرکاران طرح باید بتوانند مدیران را مجاب کنند که ممکن است برخی ارزیابی های قبلی آنها، بدلیل استفاده نکردن از ابزار ها و فنون معتبر، دقیق نباشد. طرح باید اعتماد مدیران را جلب کند.

10- باید تلاش کرد تا مدیران سازمان، طرح های استعداد یابی و جانشین پروری را رقیبی که اقتدار و اختیار آنها را در انتخاب، انتصاب و ارتقاء کارکنانشان کاهش می دهد تلقی نکنند. طرح های جانشین پروری برای همکاری با مدیر وحمایت از انتخاب های او اجرا می شود. ساختار سازمانی واحدهای طراح و مجری برنامه های جانشین پروری باید بنحوی طراحی شود که مدیران اجرائی سازمان خود را مالک فرآیند بدانند. حضور افراطی و انحصاری واحد منابع انسانی سازمان در راس این فرآیند و حضور کم رنگ مدیران اجرائی، یا بدتر از آن عدم حضور فعال و تعیین کننده این مدیران، می تواند تعارض منفی بین صف و ستاد را بعنوان مانعی بزرگ تشدید و تقویت کند. ( کاتز**[[34]](#footnote-34)** ، 1382 )

11- طرح های استعدادیابی و جانشین پروری با این پیش فرض پایه گذاری می شوند که سازمان و مدیران آن به ضرورت شایسته سالاری وشایسته گزینی پی برده و به لوازم این امر ملتزم هستند. این طرح ها فرصتی فراهم می کند تا مدیران بتوانند در انتخاب ها و انتصاب های خود تناسب بیشتری را بین شخص و شغل ایجاد کنند. این طرح ها در صورتی اثربخش و مفید ارزیابی می شوند که بتوانند الگوها و سیاست های انتخاب و انتصاب سازمان را دگرگون کرده و منطقی سازند. چنانچه سازمان و مدیران آن، به هر دلیل، کماکان در فرآیندهای انتخاب و ارزیابی اصرار به ادامه رفتارها و شیوه های سابق داشته باشند یا چنانچه سازمان در این فرآیندها تحت فشارهای سیاسی درونی و بیرونی قرار داشته باشد، طرح های جانشین پروری موضوعیت خود را تا اندازه زیادی از دست خواهند داد. بطور کلی این طرح ها را می توان به 3 مرحله مکمل تقسیم کرد. در مرحله اول استعدادهای مدیریتی سازمان شناسایی می شود. مرحله دوم به پرورش استعدادها اختصاص دارد و مرحله سوم مربوط به پیگیری های لازم و حصول اطمینان از تخصیص پست های مدیریتی سازمان به استعدادهای پرورش یافته است. تاکید بیش ازحد بر مراحل اول و دوم و غفلت از مرحله سوم، طرح را به فعالیتی ناتمام و کم ارزش تبدیل می کند. به عبارت دیگر مدیران سازمان باید بپذیرندکه با چالش های مربوط به این تحول بزرگ مدیریتی روبرو شوند و هزینه های لازم را بپردازند تا بتوانند از نتایج و ثمرات شیرین آن، بویژه در بلند مدت بهره مند گردند.

12- برخی ریسک ها و مخاطرات سیستم های جانشینی نیز به کارکنانی که بعنوان استعدادهای مدیریتی شناسائی و کشف می شوند مربوط می شود، این احتمال وجود دارد که بعضی از این کارکنان، پس از آنکه برچسب استعداد مدیریتی بر پیشانی آنها خورد دچار غرور و تک روی شوند. شناسائی این افراد و متمایز کردن آنها از دیگران، همچنین امکان طمع کردن سایر سازمان ها، بویژه رقبا را برای به چنگ آوردن آنها در پی دارد. سازمانی که در کنار نظام های استعدادیابی خود، مکانیزم های مناسب و موثری برای حفظ و نگهداری این سرمایه های گرانبها در اختیار نداشته باشد، آنها را دیر یا زود از دست خواهد داد. به این گونه کارکنان باید بطور منظم گوشزد شود که پس از ارزیابی و شناسائی اولیه، آنان تازه در آغاز راهی قرار گرفته که باید طی آن با بکارگیری همه امکانات به پرورش قابلیت ها و اثبات شایستگی های خود بپردازند. آنها نباید پس از موفقیت در مراحل ابتدائی فرآیند، کار را تمام شده تصور کنند. این کارکنان باید از نظر رعایت اصول و حفظ ارزش های سازمان، همچنین از نظر خصوصیاتی مثل یادگیری و وفاداری سازمانی الگوی دیگران باشند. کوتاهی این قبیل کارکنان برای صرف وقت و انرژی به منظور یادگیری، بویژه یادگیری های عملی که حاصل ماموریت ها و وظایف چالشی است از مهم ترین آفاتی است که مانع رسیدن طرح به سر انجام مقصود خواهد شد. ( بهرنگی ، 1389 )

13- در رویکرد نمودار جانشینی که نسخه ای ناقص و منسوخ از طرح های نوین جانشین پروری بود، کارکنان برای جانشینی پست های سازمانی خاص و معین شناسایی شده و پرورش می یافتند. این امر، یعنی تخصیص پیشاپیش یک شغل مدیریتی خاص به افراد با استعداد و شایسته می توانست به بروز ناامنی شغلی در مدیران موجود بیانجامد و آنها را از همراهی و همکاری با فرآیند، بویژه در مرحله آموزش جانشینان باز دارد. طراحی و اجرای اینگونه طرح ها نباید به شکلی انجام شود که مدیران احساس خطر کنند و تصور کنند با کمک به پرورش جانشینان، مار در آستین خود پرورش می دهند. در کنار برنامه های جانشین پروری باید مکانیزم هایی نیز برای تقویت شایستگی ها و مهارت های مدیران موجود فعال باشد. مدیران موجود نیز نیاز به فرصت های یادگیری، رشد و ارتقاء دارند و فقدان این فرصت ها می تواند آنها را به رفتارهای عکس العملی انفعالی و منفی وا دارد.

14- ریسک دیگری که طرح های جانشین پروری را تهدید می کند مربوط به محدودیت های احتمالی است که ممکن است برای مدیران جوان و جدید سازمان، در اعمال مدیریت بر کسانی که تا دیروز با هم همرده و هم تراز بوده اند پیش آید. فرهنگ سازی برای پذیرش مدیران جوان از یکسو و تشویق این مدیران برای کسب توانایی هاو دانایی هایی که نفوذ و تاثیرگذاری آنها بر دیگران را افزایش می دهد از راه حل هایی است که می تواند این ریسک را تخفیف دهد. (ابوالعلایی ، 1385 )

**پیشینه تحقیق**

**تحقیقات انجام شده داخل کشور**

کولایی (1380) طی تحقیقی معتقد است اگر مديران يك جامعه داراي دانش و مهارت هاي كافي باشند، بدون ترديد سازمان ها نيز از اثر بخشي، كارايي و اعتبار بالايي برخوردار خواهد بود. گسترش همه جانبه سازمان ها لزوم برخورداري از مديراني ماهر و توانمند در به کارگيري دانش و تجربه تخصصي را دو چندان ساخته است. اين مديران با تأثيرگذاري مستقيم بر آموزش ساير مشاغل بر جهت دهي کل جامعه مؤثرند.

یزدانی ( 1380 ) طی تحقیقی با عنوان پرورش مهارتهای مدیریت نشان داده است که توانایی برقراری ارتباط اثربخش، مشخصه ای است که اغلب بالادستان آن را اساسی ترین عامل تصمیم گیری در مورد قابلیت ترفیع مدیران و سرپرستان به شمار می آورند. کیفیت ارتباطات بین مدیران و کارکنانشان اغلب نسبتاً پایین است. این توانایی ممکن است طیف وسیعی از فعالیتها از نوشتن گرفته تا سخنرانی کردن و به کار بردن زبان تن را در بر بگیرد، در حالی که بیشتر افراد قبول دارند که تخصص در ارتباطات بین افراد در موفقیت مدیریت حیاتی است.

شجاع ( 1387 ) طی تحقیقی با عنوان نیازسنجی آموزشی مدیران میانی بانک تجارت در زمینه مهارت های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) نشان داد جهت تدوین برنامه آموزشی آنان مهارت فنی توانایی استقرار سیستم مدیریت کیفیت در سازمان و مهارت ادراکی توانایی مدیریت بحران و مهارت فنی توانایی استفاده از شیوه های علمی محاسبه سود و زیان در رتبه های اول تا سوم قرار گرفتند.از نظر مدیران میانی مهارت های فنی به ترتیب توانایی استقرار سیستم مدیریت کیفیت در سازمان، توانایی استفاده از شیوه های علمی محاسبه سود و زیان و برخورداری از مدیریت ریسک به ترتیب در رتبه های اول تا سوم قرار گرفتند.از نقطه نظر مدیران میانی مهارت های ادراکی به ترتیب توانایی مدیریت بحران، برخورداری از تفکر استراتژیک و توانایی ایجاد طرح های نو به ترتیب در رتبه های اول تا سوم قرار گرفتند. بین میانگین نیاز به مهارت های فنی، ادراکی، و انسانی،مدیران میانی زن و مدیران میانی مرد تفاوت معنی داری مشاهده نگردید. بین میانگین نیاز به مهارت های فنی، ادراکی، و انسانی، بین گروه های سنی تفاوت آماری معنی داری مشاهده نگردید. بین میانگین نیاز به مهارت های فنی، ادراکی، و انسانی، بر اساس سابقه خدمت تفاوتی مشاهده نگردید.بین میانگین نیاز به مهارت های فنی، ادراکی، و انسانی، بر اساس تحصیلات افراد مورد مطالعه تفاوتی مشاهده نگردید.براساس نتایج به دست آمده از این آزمون بیانگر این مطلب بود که مابین نیاز آموزشی به مهارت های سه گانه مدیریتی بر حسب متغیرهای تعدیل کننده (سن، جنسیت، میزان تحصیلات و سابقه خدمت) تفاوت معناداری وجود ندارد.

سرمد و همکاران ( 1387 ) طی تحقیقی با عنوان بررسی چگونگی انتقال مهارتهای مدیریتی به زیردستان به به منظور جانشین پروری نتایج نشان داد که هر دو گروه مورد مطالعه روش خود الگو بودن مدیر را برای انتقال مهارتهای قدرشناسی، نوآوری و ابتکار، خودباوری، تفکر منطقی و آینده نگری به زیردستان موثرتر از سایر شیوه ها دانسته اند. همچنین هر دو گروه برای انتقال مهارت ریسک پذیری، روش تفویض اختیار و برای انتقال مهارت رعایت قوانین اداری آموزش ضمن عمل را موثرتر از سایر شیوه ها دانسته اند. بین نظرات مدیران و معلمان درخصوص نحوه انتقال برخی مهارتها، به زیردستان تفاوت معنادار وجود دارد.

روغنی و همکاران ( 1387 ) طی تحقیقی با عنوان بررسي رابطه بين مهارتهاي مديريتي مديران و اثر بخشي آنان در سازمانها و ادارات کل دولتي شهرستان بجنورد پرداخت. نتايج نشان مي دهد که با توجه به مقدار کمترين سطح معناداري آزمون F که کوچکتر از 05/ است بين مهارتهاي مديريتي مديران و ميزان اثر بخشي آنها نسبت به زیردستان رابطه وجود دارد.

غفوری (1388) طی تحقیقی با عنوان تعيين رابطه بين مهارتهاي سه گانه (فني، انساني و ادراكي) مديران با ميزان اثربخشي دبيرستانهاي پسرانه، دخترانه ناحيه يک شهر شيراز نشان داد: بين مهارت فني مديران و اثربخشي سازمان رابطه معنادار وجود ندارد. با افزايش ميزان مهارت هاي انساني مديران، اثربخشي سازمان نيز افزايش مي يابد. با افزايش ميزان مهارت هاي ادراکي مديران، اثربخشي سازمان نيز افزايش مي يابد. بين ميزان ادراک مديران و معلمان از مهارتهاي سه گانه مديريتي، تفاوت معنادار وجود ندارد.

[افشاری و همکاران ( 1389 ) طی تحقیقی با عنوان [بررسی مهارت های سه گانه مدیریتی ( ادراکی ، انسانی ، فنی ) مدیران ادارات با زیر دستان تربیت بدنی دانشگاه های سراسر کشور](http://www.noormags.com/view/fa/articlepage/879658) استان تهران](http://www.noormags.com/view/fa/articlepage/358209) معتقد است امروزه مدیران برای توفیق در انجام وظایف خود با زیردستان باید نقش های متعددی را بپذیرند و برای ایفای آنها به مهارت های خاصی نیاز دارند . لزوم اطلاع کافی از اولویت این مهارت ها در پست های مدیریتی از چالش های اصلی پیش روی مدیران ارشد و به ویژه مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه هاست. از این رو پژوهش حاضر با هدف بررسی مهارت های سه گانه مدیریتی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه های کشور انجام شد . با توجه به نتایج تحقیق ، اهمیت مهارت های انسانی در تمام رده های مدیریتی در سلسله مراتب مدیریت و در هر سازمانی جزء لاینفک انجام وظایف مدیریتی محسوب می شود .

نصيري (1389) طی تحقیقی با عنوان رابطه بین مهارت های مدیران با هوش های چندگانه آنان در بین مدیران و دبیران متوسطه شهر همدان پرداخت. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پژوهش با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون، تحلیل واریانس یک طرفه، تی تست و آزمون تعقیبی توکی نشان داد، بین مهارت انسانی با هوش های کلامی، موسیقیایی و برون فردی با سطح اطمینان 95 درصد رابطه معنادار وجود دارد. بین مهارت ادراکی با هوش های ریاضی-منطقی و درون فردی با سطح اطمینان 95 درصد رابطه معنادار وجود دارد، بین مهارت فنی با هوش های دیداری- فضایی و جسمی- حرکتی با سطح اطمینان 95 درصد رابطه معنادار وجود دارد. همچنین به لحاظ مؤلفه های جمعیت شناختی(جنس، سابقه خدمت و تحصیلات) بین مهارت های سه گانه مدیران و جنس تفاوتی وجود ندارد، بین مهارت ها به لحاظ سابقه خدمت و تحصیلات تفاوت معنادار وجود دارد. همچنین به لحاظ مؤلفه های جمعیت شناختی(جنس، سابقه خدمت و تحصیلات) بین هوش چندگانه مدیران تفاوتی یافت نشد.

جمالی (1389) طی تحقیقی با عنوان بررسی مهارت های سه گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه های سراسر کشور اظهار داشت امروزه مدیران برای توفیق در انجام وظایف خود باید نقش های متعددی را بپذیرند و برای ایفای آنها به مهارت های خاصی نیاز دارند. لزوم اطلاع کافی از اولویت این مهارت ها در پست های مدیریتی از چالش های اصلی پیش روی مدیران ارشد و به ویژه مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه هاست. از این رو پژوهش حاضر با هدف بررسی مهارت های سه گانه مدیریتی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه های کشور انجام شد. نتایج نشان داد اهمیت مهارت های انسانی در تمام رده های مدیریتی در سلسله مراتب مدیریت و در هر سازمانی جزء لاینفک انجام وظایف مدیریتی محسوب می شود**.**

عباسی ( 1390 ) طی تحقیقی با عنوان راهكارهاي تقويت و توسعه مهارت هاي ارتباطي در مديران (مهارت هاي ارتباط رو در رو) نشان داد ارتباط رفتاري ، آموختني است و اين بيانگر اين نظر است که ما با يادگيري درست و کسب مهارت هاي ارتباطي مي توانيم به اصلاح و بهبود رفتارهاي ارتباطي خويش دست يابيم . بيشتر وقت، انسان ها در ارتباطات روزمره ، صرف گوش دادن و سخن گفتن مي‌شود ، اما ترس از برقراري ارتباط و صحبت کردن در برابر جمع ، مشکلي است که بسياري با آن رو به رو هستند و نمي‌دانند که چگونه يک ارتباط درست و موثر برقرار کنند . اهميت اين مشکل زماني دو چندان مي شود که در شغل مان و سازماني که در آن کار مي کنيم در برقراري ارتباط با مديران ، همکاران و مراجعان عملکرد ضعيفي داشته باشيم .

عرضه و همکاران ( 1390 ) طی تحقیقی با عنوان مدیریت دانش و مهارت های ارتباطی مدیران با زیردستان در سازمان تربیت بدنی ایران نشان دادند که بین مهارت های ارتباطی مدیران و کارکنان (خودگشودگی، همدلی، حمایتگری، مثبت گرایی، خود نظمی، مهارت اجتماعی، نفوذ آرمانی و الهام بخشی و تحریک خردمندانه) با متغیرهای خلق و انتقال دانش ( مدیریت دانش ) رابطة مثبت و معنی داری وجود دارد . ارتباط مثبت و معنی دار بین مهارت های ارتباطی مدیران و مؤلفه های مدیریت دانش مبین آن است که برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش باید مدیران سطح مهارت های ارتباطی خود را ارتقاء دهند تا موجب خلاقیت کارکنان و پیشرفت سازمان شوند.

خیرمند و همکاران (1391) طی تحقیقی با عنوان [بررسی رابطه بين مهارت های مديريتی مديران شعب بانک کشاورزی استان اصفهان با ميزان کارايی شعب](http://www.jmdp.ir/files/site1/user_files_a8aefa/admin-A-10-1-412-2fdd7a5.pdf) نشان داد که 55 % کارايی شعب با مهارت‌های سياسی قابل تبيين بود که اين مقدار با تأثيرگذاری مهارت‌های انسانی به 65 % ارتقا می‌يافت. نتايج همچنين نشان داد که در زمينه‌ی مهارت‌های مديريتی با توجه به سطوح تحصيلات و سوابق خدمت، تفاوتی ميان نظرات افراد نمونه وجود نداشت ولی با توجه به محل خدمت، تفاوت‌هايی مشاهده شد: مديران شعب درجه اول، مهارت‌های ادراکی بيشتر و مديران شعب درجه چهار، مهارت‌های سياسی بيشتر داشتند.

**تحقیقات انجام شده خارج از کشور**

جانسون**[[35]](#footnote-35)** ( 2004 ) طی تحقیقات خود معتقد است سازگاری به تاثیرگذاری یک مدیر کمک می‌نماید. زمانی که یک مدیر قادر به سازگاری سریع با شرایط غیر منتظره است، وی قادر به رهبری تیم خود نیز می‌باشد. سازگاری همچنین به این معناست که یک مدیر می‌تواند خلاقانه فکر کند و راه حل های جدید برای مشکلات قدیمی پیدا نماید.

شلیفر**[[36]](#footnote-36)** ( 2006 ) طی تحقیقی با عنوان بهترین مهارت های مدیران اظهار می دارد که داشتن مهارت های مدیریتی متناسب تاثیر مثبتی بر عملکرد و موفقیت مدیران خواهد گذاشت . همچنین مديران نه تنها بايد افراد تحت سرپرستي خود رادرك كنند بلكه بايد نسبت به تمايلات ، نگراني ها و واكنش هاي آنها تفاهم كامل نشان دهند.

لاوی**[[37]](#footnote-37)** (2007 ) طی تحقیقات خود معتقد است بالاترين رتبه ي مهارت ها براي مديران در سال 2020 ، نخست ايجاد روابط ، دوم دارا بودن مهارت هاي ارتباطي قوي و سوم تحقق بخشي به اهداف ارزيابي شده است.

کومار**[[38]](#footnote-38)** (2007 ) طی تحقیقی در شهر حيدرآباد هند نشان داد كه مديران ارشد دانشگاه در انتقال مهارت های قدرشناسی ، نوآوری و ابتکار و روش تفویض اختیار به زیردستان، تأثير دارند. از اين مهارت ها، مهارت هاي انساني و ادراكي مديران بيشترين آمار را به خود اختصاص داد .

کووالسکی**[[39]](#footnote-39)** ( 2008) طی تحقیقات خود معتقد است بایستی گفت، یک مدیر کارآمد به دنبال رشد شخصی خود است. به منظور پرورش و رهبری دیگران، مدیران باید به دنبال ارتقا خود باشند. یک مدیر که مایل به کسب اطلاعات بیشتر و استفاده از استعدادهای طبیعی خود است، برای افزایش توانایی خود قادر به تشویق همان رفتار در کارمندان می‌باشد.لازم به ذکر است که مهارت‌های مدیران کارآمد از چندین نکته کلیدی تشکیل شده است و به راحتی به دست نمی‌آیند. کارمندان سطح بالا همیشه بهترین مدیر نبوده و شرکت ها و سازمان ها نیازمند شناخت ویژگی مدیریت موفق و سپس ترفیع کارمندان با توجه به استعدادشان می‌باشند.

جان**[[40]](#footnote-40)** ( 2008 ) طی تحقیقات خود معتقد است سبك رابطه مدار و توجه به روابط انساني در محيط كار با اثر بخشي رابطه مستقيم دارد. مديراني كه رابطه مدار هستند و به روابط انساني بيشتر توجه دارند، كارآيي و اثربخشي بيشتري دارند و بیشتر مي توانند مهارت های قوانین اداری و ریسک پذیری را به زیردستان انتقال دهند.

اندرسون[[41]](#footnote-41) ( 2008 ) طی تحقیقات خود معتقد است تغیيرات 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 سازمان ها 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 را درگیر کند. در واقع می توان گفت جانشینی دومین موضوع مهمی است که سازمان های 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**.** مهارت انساني به عنوان يك شاخص مشترك در همه سطوح مديريت سازمان (عالي، مياني و عملياتي) داراي اهميت خاص و حياتي مي باشند. بررسي هاي انجام شده مبين آن است كه پرورش مهارت هاي انساني در مقابل مهارت هاي فني كمتر مورد توجه قرار می گیرند و بسياري از مديران مهارت هاي انساني خود را از سرپرستان و بر مبناي تجارب شخصي خود فرا می گیرند.

ویلسون**[[42]](#footnote-42)** ( 2010 ) طی تحقیقی با عنوان نیازسنجی آموزشی مدیران میانی بانک در زمینه مهارت های مدیریتی در هاوایی نشان داد بین نیاز آموزشی به مهارت های سه گانه مدیریتی جهت انتقال دانش خود به زیردستان بر حسب متغیرهای تعدیل کننده ( سن ، جنسیت ، میزان تحصیلات و سابقه خدمت ) تفاوت معناداری وجود ندارد .

ریچارد**[[43]](#footnote-43)** ( 2011 ) طی تحقیقات خود معتقد است یک مدیر با مهارت‌های ارتباطی خوب، همچنان که خوب گوش می‌دهد، قادر به آموزش نیز می‌باشد. مدیرانی که به صورت موثر ارتباط برقرار می‌کنند، می‌توانند اطلاعات را پردازش کرده و به صورت واضح به گروه خود انتقال دهند. مدیران کارآمد قادر به درک و کشف چشم انداز سازمان هستند و می‌توانند آن را به منظور حفظ بهره‌وری انتقال دهند.

نیل**[[44]](#footnote-44)** ( 2011 ) طی تحقیقات خود معتقد است رهبری یک ویژگی بسیار مهم است که بسیاری از مدیران با توجه به عنوان شغلی خود ندارند. ارتقای کارمندان با بازدهی بالاتر برای شرکت‌ها امری عادی است ولی گاهی بهترین فروشنده، بهترین مدیر نیست. رهبران قادر به القای اعتماد، جهت و مسئولیت پذیری در میان اعضا می‌باشند.

اندرو**[[45]](#footnote-45)** ( 2012 ) طی تحقیقات خود معتقد است مدیران کارآمد بایستی برای ایجاد روابط شخصی با تیم خود تلاش کنند. هنگامی که مدیر با کارمندان خود ارتباط برقرار نموده، اعتماد ایجاد شده و کارکنان احساس ارزش بیشتری می‌کنند. از این رو،کارمندانی که حس ارزش داشته باشند، میل بیشتری برای انجام کار بهتر دارند.بهترین مدیران می‌دانند که چه موقع کارمندان نیاز به پرورش بیشتر داشته و چگونه آن کارمندان موفق می‌شوند. پرورش دیگران شامل پرورش استعداد هر فرد و تحریک کردن این افراد برای هدایت این استعدادها به سمت بهره وری می‌باشد.

روشین**[[46]](#footnote-46)** ( 2012 ) طی تحقیقات خود معتقد است مهارت های مدیریت کارآمد و پر بار، ذاتی نبوده و می توانند در وجود انسان قرار داده شده، توسعه یافته و آموخته شوند. تعدادی از مدیران الهام بخش، برخی محرک و تعدادی نیز نمی‌توانند با کارمندان خود ارتباط برقرار نمایند. برخی از مدیران نمی‌دانند که چگونه باید کارآمد باشند! گاهی اوقات، دلیل ترک سمتی توسط کارمندان، مدیر یا ارتباطات با افراد درون محیط کار آنها می‌باشد. افراد شغل‌ها را ترک نکرده بلکه اطرافیان خود را ترک می‌نمایند.

**3-2-3- جمع بندی و ارائه چارچوب نظری تحقیق**

بر اساس پيشينه تحقیق مشاهده شد كه بین انتقال مهارت های مدیریتی به زیردستان و (قدرشناسی، خودباوری، آینده نگری، ریسک پذیری، تفویض اختیار، رعایت قوانین اداری و نوآوری و ابتکار) به منظور جانشین پروری رابطه وجود دارد. با توجه به مواردی که عنوان شد می توان چنین نتیجه گرفت که همه این مولفه ها در صورت اجرای دقیق، کمک بسیاری به جانشین پروری در سازمان منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس استان بوشهر خواهد کرد. بر این اساس پس از مطالعه مبانی نظری و مدل های ارائه شده و همچنین پیشینه تحقیقات انجام شده پیرامون متغیرهای تحقیق در داخل و خارج از کشور، در یک بررسی کلی، برای چارچوب نظری تحقیق شکل شماره 2 – 1 تدوین گردید.

انتقال مهارتهاي مدیریتی

جانشین پروری

زیردستان

**شکل 2 – 1: مدل مفهومی منتج از ادبیات و پیشینه تحقیق**

**منابع فارسی**

**کتب**

1- ابوالعلایی، بهزاد، غفاری. عباس. (1385). **مدیران آینده. مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعداد‌یابی و جانشین پروری مدیران**. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

2- الواني، سيد مهدي. ( 1386 ). **مديريت عمومي**. تهران: نشر ني.

3- بهرنگی، محمدرضا. (1389)، **مدیریت آموزشی و آموزشگاهی**. تهران: نشر کمال تربیت.

4- حمیدی زاده، محمد رضا. (1386). **تصمیم گیری هوشمند و خلاق**. تهران: نشر ترمه.

5- دانيل گريفيث. ( 1387 ). **روابط انسانی در مدیریت آموزشی**. ترجمه خداداد بخشي، تهران: نشر رويان.

6- دالتون، جان. ( 1387 ). **پژوهش راهبردی منابع انسانی**. ترجمه ناصر میر سپاسی و داریوش غلامزاده، تهران: نشر مهر تهران.

7- علاقه بند، علی. (1388). **مدیریت عمومی**. تهران: نشر روان.

8- علاقه بند، علي. (1387). **اصول و مباني مديريت آموزشي**. تهران: نشر بعثت.

9- كاتز، رابرت. (1382). **مهارت هاي يك مدير موفق**. ترجمه محمود توتونچيان، تهران: نشر مركز آموزش مديريت دولتي.

10- مارسي، گيبسون. ( 1387 ). **مهارت هاي لازم براي موفقيت در مديريت**. ترجمه امير رشيدي نيك، تهران: نشر مركز آموزش مديريت دولتي.

11- ميركمالي، سید محمد. (1385). **رهبري و مديريت آموزشي**. تهران: نشر يسطرون.

12- هرسي، پاول و بلانچارد،كنت اچ. ( 1996 ). **مديريت رفتار سازماني استفاده از منابع انساني** ، ترجمه قاسم كبيري، تهران: نشر جهاد دانشگاهي.

**مقاله ها**

13- انصاف، زهر ا. ( 1387 ). بررسي رابطه سبك مديريت مديران با اثر بخشي آنان از نظر دبيران. سازمان آموزش و پرورش استان تهران، **مجله مدیریت، دوره پنجم، شماره 10**، ص 89-102.

14- افشاری، مصطفی. ( 1389 ). بررسی مهارت های سه گانه مدیریتی ( ادراکی، انسانی، فنی) مدیران ادارات با زیر دستان تربیت بدنی دانشگاه های سراسر کشور استان تهران. **مجله مدیریت ورزشی، دوره 2، شماره 5**، ص 120-105.

15- احمدی، عباداله. ( 1387 ). بررسي رابطه بين مهارتهاي فني، انساني و ادراکي مديران با ميزان اثربخشي دبيرستانها ناحيه یک شهر شيراز. **مجله رهيافتي نو در مديريت آموزشي، دوره 15، شماره 2**، ص 75-50.

16- بابایی، محمد علی. (1386). مبانی تدوین شایستگی های مدیران. **همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران**. تهران، **دوره اول، شماره اول** ص 44-22.

17- ترکمان، مهدی. (1387). بررسی نقاط قوت و ضعف مدیران و راه های بهبود مهارت های مدیریتی در شرکتهای تعاونی فعال اشتغال زای استان همدان. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی،** **دوره 10، شماره 1**، ص 107-93.

18- جمالی، عباس. (1389). بررسی مهارت های سه گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه های سراسر کشور. **ماهنامه تدبير**، **دوره 20، شماره 135**، ص 45-28.

19- خیرمند، عباس، شریفی، سحر. (1391). [بررسی رابطه بين مهارت های مديريتی مديران شعب بانک کشاورزی استان اصفهان با ميزان کارايی شعب](http://www.jmdp.ir/files/site1/user_files_a8aefa/admin-A-10-1-412-2fdd7a5.pdf). **فصلنامه مطالعات مديريت انتظامى**، **دوره 13، شمارة اول**، ص 53-39 .

20- روغنی، جواد، اکبری، محمد. ( 1387 ). بررسي رابطه بين مهارتهاي مديريتي مديران و اثر بخشي آنان در سازمانها و ادارات کل دولتي شهرستان بجنورد. **پیک نور**، **دوره 15، شماره 15**، ص 65-45.

21- رحیمی، شهرام. (1386). انتخاب و یا طراحی ابزار اندازه گیری، **همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران**. تهران، **دوره اول، شماره اول**، ص 54-41.

22- سليماني، نادر. ( 1386 ). بررسي نگرش و شيوه هاي برخورد كاركنان مدارس با تعارض. **فصلنامه مديريت آموزشي دانشگاه آزاد اسلامي واحد گرمسار**، **سال اول، شماره 1**، ص 102-92.

23- سرمد، غلامعلی، حاج آقایی. (1387). طاهره بررسی چگونگی انتقال مهارتهای مدیریتی به زیردستان به منظور جانشین پروری. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، **دوره چهارم، شماره 1**، ص 88-66.

24- شاهرودی، علی اصغر، چیذری، محمد. ( 1387 ). بررسی مهارت های فنی، انسانی و ادراکی مدیران مدیریت جهاد کشاورزی استان تهران. **مجله مدیریت**، **دوره 7، شماره 10**، ص 8-16.

25- شجاع، محمد، ( 1387 )، نیازسنجی آموزشی مدیران میانی بانک تجارت در زمینه مهارت های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) ، **مجله دانش مديريت**، **دوره 20، شماره 58**، ص205-193.

26- صادق پایین کولایی، علی اکبر. ( 1380 ). مقاله مهارتهای اداراکی مدیران. تهران: **فصلنامه بانک صادرات**، **دوره سوم، شماره 13**، ص 67-52.

27- عرضه، سامان، جمالی، فاطمه. ( 1390 ). مدیریت دانش و مهارت های ارتباطی مدیران با زیردستان در سازمان تربیت بدنی ایران. **نشریه فراسوی مدیریت**، **دوره نهم، شماره 11**، ص 89-70.

28- عباسی، محمد رضا. (1390). تقويت و توسعه مهارت هاي ارتباطي در مديران. **مجله اقتصاد و مدیریت**، **دوره 15، شماره 17**، ص 40-30.

29- غفوری، کمال. (1388). تعيين رابطه بين مهارتهاي سه گانه (فني، انساني و ادراكي) مديران با ميزان اثربخشي دبيرستانهاي پسرانه، دخترانه ناحيه يک شهر شيراز. **فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش**، **دوره سوم، شماره 28**، ص 44-31.

30- نصيري، فخرالسادات، (1389)، رابطه بین مهارت های مدیران با هوش های چندگانه آنان در بین مدیران و دبیران متوسطه شهر همدان، **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، **دوره 8، شماره 2**، ص 36-23.

31- نظری راد، زهرا. (1387). مهارتهای سه گانه مدیریت، **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**. **دوره 10، شماره 1**، ص 35-20.

32- یحیوی، سیاوش. ( 1385 ). بررسی مهارتهای مورد نیاز مدیران شعب بر اساس مهارتهای 3 گانه رابرت کاتز، **مجله رهيافتي نو در مديريت آموزشي**. **دوره 15، شماره 13**، ص 50-39.

33- يگانگي، سيده عاطفه. ( 1389 ). نقش شايستگي مديران در اثربخشي مديريت (مطالعه موردي در شركت مخابرات استان قزوين. **مجله مديريت توسعه و تحول**، **دوره 10، شماره 5**، ص 78-65.

34- یزدانی، علی. ( 1380). پرورش مهارتهای مدیریت. **نشریه تدبیر**، **دوره 40، شماره 42**، ص 9-1.

**پایان نامه ها**

35- اتحاد نژاد، شاپور. ( 1380 ). **نظر دبيران در خصوص ميزان مهارتهاي اثر بخش مديران و رابطه آن با پيشرفت تحصيلي دانش آموزان دبيرستان هاي شهر شيراز**، پايان نامه كارشناسي ارشد، دانشگاه شيراز.

36- انتصاري، ناهيد. ( 1379 ). **بررسي نيازهاي آموزشي در سه مهارت هاي فني، انساني و ادراكي و ارائه الگوي مناسب براي آموزش ضمن خدمت به مدير ان مدارس راهنمايي دخترانه تهران**، پايان نامه كارشناسي ارشد رشته مديريت آموزشي دانشگاه تهران.

37- جوانمرد، مجيد. ( 1380 ). **بررسي ادراكات مديران و دبيران نسبت به مهارتهاي روابط انساني مديران در دبيرستانهاي شهر اصفهان**، پايان نامه كارشناسي ارشد، دانشكده علوم تربيتي و روانشناسي، رشته مديريت آموزشي دانشگاه اصفهان.

38- حسيني نيا، مجتبي.( 1385 ). **بررسي ميزان برخورداري مديران سازمان نوسازي، توسعه و تجهيز مدارس كشور از مهارتهاي سه گانه مديريتي (فني، انساني، ادراكي) از نگاه كاركنان و تأثير آن بر اثربخشي آنها**، پايان نامه كارشناسي ارشد، دانشگاه شهيد بهشتي.

39- صادقي، ليلا. (1387). **بررسی رابطه ی بین هوش چندگانه و سبک های رهبری تحولی، تبادلی مدیران مدارس متوسطه ی شهر اصفهان**، پايان نامه كارشناسي ارشد، دانشگاه اصفهان.

40- صبوري، مراد. ( 1389 ). **بررسي ميزان مهارت هاي مديريتي مديران مدارس ابتدايي شهرستان جاسك و رابطه آن با جو سازماني و رضايت شغلي آنها**، پايان نامه كارشناسي ارشد، رشته مديريت آموزشي، دانشگاه آزاد اسلامي واحد مرودشت.

41- عباسي، طيبه. ( 1381 ). **بررسي مهارتهاي مورد نياز مديران در مديريت مسير شغلي كاركنان**، پايان نامه كارشناسي ارشد، دانشكده علوم انساني، دانشگاه تربيت مدرس.

42- محمدي، غلامرضا. ( 1387 ). **بررسي مهارتهاي مديريتي مديران بيمه مركزي ايران و تاثير آن بر بهره وري آن سازمان**، پايان نامه كارشناسي ارشد رشته مديريت بازرگاني دانشگاه تهران.

**منابع انگلیسی**

43- Anderson, Carl A.(2008). Management: skill function Organization performance, 2nd edition. Mc Graw Hill . Vol. 17, No.2,Pp: 69-80.

44- Andrew W. Haloin and Don B. Croft (2012) . The Organizational Climate of Schools ,Washington , DC: U.S. Office of Education, Research Project, Contract, SAE 543- 8639,August, pp.175-176.

45- John, Lyle & Deep, Sam(2008). Comex: the communication experience in human Relation, 2nd ed, Cincinnati ohio, south – western Publishing co, Pp. 214- 216.

46- Johnson, j (2004). What school leader want. Educational leadership, 61(7)924-928.

47- Kowalski, Theodore(2008). Perceptions of desired Skills for effective principals, Journal ofschool leadership, Vol. 2, No. 3, Pp: 299-309.

48-kevin Cook (2006). Essential Skills of human Resources Management,Journal of school leadership, Vol. 2, No. 3, Pp: 299-309.

49- Lavoi, Debra E. (2007). Descriptive study of the attributes and skills needed by California superintendents in 2020 . University of le Verne . United states-California. Vol. 30, No.2,Pp: 48-60.

50- Neil ,R. (2011). The IRS Handbook on competencies. law and practice, IRS. Vol. 25, No.2,Pp: 112-126.

51- Richard ,E. (2011). The competent manager. a model for effective performance, John Wiley & Sons. Vol. 23, No.2,Pp: 73-86.

52- Roshini, R.(2012). Management Skills and job Satisfaction in Jawaharlal NehruTechnological University. Journal of Educational leader ship, Vol. 1, No. 3, Pp, 143-162.

53- Shleifer,b. (2006). Best Practices in HR Management McGraw-Hill,New York Vol. 19, No.2,Pp: 12-23.

54- Vijayakumar,t. (2007). Management Styles, Work Values and Organizational Climate, Journal of the Indian Academy of Applied Psychology. July, Vol. 19, No.2,Pp: 249-260.

55- Wilson, S. D. (2010). The Relationship between Leadership and Multiple Intelligences with the 21st Century’s Higher Education Faculty Bahaudin G . Mujtaba Nova Southeastern University University of Hawaii-West Oahu . Vol. 33, No.2,Pp: 50-60.

1. -Katz [↑](#footnote-ref-1)
2. -Ravinz [↑](#footnote-ref-2)
3. -Griffin [↑](#footnote-ref-3)
4. -Jonz [↑](#footnote-ref-4)
5. -Technical Skill [↑](#footnote-ref-5)
6. -Katz [↑](#footnote-ref-6)
7. -Human Skill [↑](#footnote-ref-7)
8. -Katz [↑](#footnote-ref-8)
9. -Conceptual skills [↑](#footnote-ref-9)
10. -Barnard [↑](#footnote-ref-10)
11. -Katz [↑](#footnote-ref-11)
12. -Hersi [↑](#footnote-ref-12)
13. -Belanchard [↑](#footnote-ref-13)
14. -Lavi [↑](#footnote-ref-14)
15. -Katz [↑](#footnote-ref-15)
16. -Mitnezbrg [↑](#footnote-ref-16)
17. -Herligel [↑](#footnote-ref-17)
18. -Eskloum [↑](#footnote-ref-18)
19. -Veten [↑](#footnote-ref-19)
20. -Kameron [↑](#footnote-ref-20)
21. -Succession planning [↑](#footnote-ref-21)
22. -Fayol [↑](#footnote-ref-22)
23. -Konser [↑](#footnote-ref-23)
24. -Sevra [↑](#footnote-ref-24)
25. -Houang [↑](#footnote-ref-25)
26. -kevin [↑](#footnote-ref-26)
27. -Talent [↑](#footnote-ref-27)
28. -Marsy [↑](#footnote-ref-28)
29. -Houang [↑](#footnote-ref-29)
30. -Lavoi [↑](#footnote-ref-30)
31. -Marsy [↑](#footnote-ref-31)
32. -Dalton [↑](#footnote-ref-32)
33. -Griffiths [↑](#footnote-ref-33)
34. -Katz [↑](#footnote-ref-34)
35. -Johnson [↑](#footnote-ref-35)
36. -Selifer [↑](#footnote-ref-36)
37. -Lavi [↑](#footnote-ref-37)
38. -Koumar [↑](#footnote-ref-38)
39. -Kowalski [↑](#footnote-ref-39)
40. -Jon [↑](#footnote-ref-40)
41. -Anderson [↑](#footnote-ref-41)
42. -Vilson [↑](#footnote-ref-42)
43. -Richard [↑](#footnote-ref-43)
44. -Neil [↑](#footnote-ref-44)
45. -Andrew [↑](#footnote-ref-45)
46. -Roshini [↑](#footnote-ref-46)