

## یادگیری در فرایند مربیگری مدیریتی و نقش آن در جانشین پروری

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۲۹

کد مقاله: ۴۲۲۷۱

گل چهره مرادی<sup>\*۱</sup>

### چکیده

یکی از مهم ترین سازوکارهای سازمانی جهت حفظ و ایجاد انگیزه در سرمایه های انسانی، برنامه های مدیریت مسیر شغلی و جانشین پروری هستند در این برنامه ها مهم ترین گام آموزش، آماده سازی و توانمند کردن کارکنان ماهر و متعهد سازمان است. برای آموزش و توسعه سرمایه های انسانی رویکردهای مختلفی وجود دارد که در میان آن ها مربیگری توجه بیشتری را به خود جلب کرده است. پژوهش حاضر با هدف نشان دادن اهمیت جانشین پروری، الگوهای مورد استفاده در این فرایند و نقش آن در بهبود عملکرد سازمان و همچنین نقش پررنگ مربیگری به عنوان رویکرد انتقال دانش و مهارت و مراحل مختلف این رویکرد و همچنین فرایند یادگیری و انتقال دانش در الگوی مربیگری انجام شده است.

واژگان کلیدی: مسیر شغلی، جانشین پروری، مربیگری، مربیگری مدیریتی

## ۱- مقدمه

در عصر فرا رقابتی کنونی، عملکرد پایدار سازمان به شدت وابسته به توانایی سازمان در کنترل چالش های داخلی و خارجی است (Inthavong et al, 2023: 2). بنابر این سازمان ها نیازمند راهبردهای نوینی هستند تا بتوانند در کنار چالش ها با استفاده مطلوب از فرصت ها، عملکرد مناسبی داشته باشند (Lin & Kuo, 2007: 1067). در این میان تنها سازمان هایی می توانند ضرورت ها و تغییرات محیطی را به موقع پیش بینی نمایند و پاسخ دهند که بر یادگیری سازمانی تمرکز و تاکید دارند (خانعلیزاده و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۶). یادگیری سازمانی فرایندی است که سازمان را برای به دست آوردن نتایج مورد نظر یاری می دهد و شامل یادگیری جمعی افراد و گروه ها در تمام سطوح سازمان است و فراتر از یادگیری کلی تک تک افراد است (Inthavong et al, 2023: 2). دو عامل آموزش و تجربه، مدیران را قادر می سازد تا مهارت های مورد نیاز برای استفاده بهینه از منابع سازمانی را شناسایی و توسعه دهند. رابرت کاتز سه نوع مهارت اساسی را برای مدیران قائل است که عبارتند از:

**مهارت فنی:** دانش و مهارت تخصصی برای انجام حرفه

**مهارت ادراکی:** توانایی تشخیص و تجزیه و تحلیل وضعیت های پیچیده

**مهارت انسانی:** برقراری ارتباط، ایجاد هماهنگی، انگیزش، تشکیل تیم منسجم و مربیگری (الوانی و جلیلیان، ۱۴۰۱: ۲۹-۳۰).

الینگر و همکاران در سال (۲۰۰۳) مربیگری را به عنوان فرایند تهسبیل کننده یادگیری برای دستیابی به رشد و توسعه تعریف کردند (Matsuo, 2018: 122). مربیگری فرایند همراهی مداوم و حمایت از فردی برای ثابت قدم ماندن در اهداف و تعهدات خود است و به معنای پیمودن راهی میان بر، فائق آمدن بر ترس ها و تقویت و نیرومند ساختن نقاط قوت و ویژگی های مهم و اساسی است و به طور مداوم بر فرایند های پیشرفت و رشد و خلاقیت افراد تمرکز دارد (امیرکبیری و همکاران، ۱۳۹۹: ۷۲۴).

دو جریان اصلی در تحقیق ادبیات مربیگری وجود دارد: مربیگری اجرایی و مربیگری مدیریتی (کارمندی و توسعه ای)؛ مربیگری اجرایی در یک دوره زمانی محدود انجام می شود که یک مشاور داخلی یا خارجی، مدیر اجرایی را در توسعه شایستگی های خاص یا در حل چالش ها و مسائل حمایت می کند (Agarwal et al, 2009: 2111). در حالی که مربیگری مدیریتی در محل کار به عنوان بخشی از روابط روزمره بین سرپرستان و کارکنان است (Elmadag et al., 2008: 98).

جانشین پروری فرایندی است که به وسیله آن نیروهای توانمند و مستعد سازمان از طریق برنامه ریزی های سازمانی در جهت دستیابی به برنامه ها و راهبردهای استراتژیک سازمان، جهت تصدی مشاغل و پست های حساس و کلیدی آماده می شوند (امین و همکاران، ۱۳۹۶: ۴). این فرایند از طریق یادگیری امکان پذیر است و می تواند توانمندی، تعهد، مهارت افراد در تمام سطوح را افزایش و از آن در جهت بهبود عملکرد سازمانی بهره برداری نماید (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۹).

تاکنون بیشتر تحقیقات بر این موضوع اشاره داشته اند که مربیگری مدیریتی به طور مستقیم بر یادگیری فردی تاثیر می گذارد، علاوه بر آن مربیگری مدیریتی می تواند یادگیری فردی را از طریق فعالیت های گروهی مانند به اشتراک گذاری دانش و حل مساله تیمی نیز افزایش دهد (Matsuo, 2018: 119).

## ۲- روش تحقیق

این تحقیق از جهت نوع تحقیق توسعه ای- کاربردی و از حیث داده و اطلاعات، علمی مروری- ترویجی است. در این مقاله با مرور ادبیات تحقیق و نیز منابع علمی گوناگون موضوع تحقیق جهت استفاده در تمامی سازمان ها مورد کنکاش قرار گرفته است.

## ۳- یافته ها

در عصر حاضر، سازمان ها برای باقی ماندن در عرصه رقابت ناگزیر از اتخاذ رویکردهای نوین برای نگهداری و پرورش منابع انسانی خود به عنوان مهمترین سرمایه های سازمان هستند (فرزادینیا، ۱۳۸۸: ۲۶) در واقع نگهداشت کارکنان شایسته و ماهر یکی از پارامترهای کلیدی برای اندازه گیری قدرت سازمان است، نگهداشت کارکنان ترکیبی از برنامه ها و رویه های خاصی است که از طریق آن سازمان ها می توانند استعدادهای خود را برای زمان طولانی تری مشتاق و وفادار نگهدارند و ماندگاری آنها و برخورداری ایشان از آثار مطلوب افزایش بهره وری را تسهیل کنند (صفری و همکاران، ۱۴۰۲: ۳)، به همین دلیل توجه به برنامه ریزی و مدیریت شغلی منابع انسانی و در ادامه آن برنامه ریزی مسیر شغلی و فرایند جانشین پروری در سازمان ها رو به فزونی است (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۹۶: ۳۴)، در بسیاری از سازمان های پیشرو، وظیفه توسعه کارکنان بر عهده مدیران آن ها گذاشته شده است و مدیران اهمیت این نقش را درک کرده اند (جهانگیری و همکاران، ۱۳۹۸: ۳۵) از این رو مدیران به فراتر از رهبری می اندیشند و در تلاش اند نقش یک مربی را بازی کنند (امیرکبیری و همکاران، ۱۳۹۹: ۷۲۴). در ادبیات توسعه منابع انسانی،

مربیگری مدیریتی به سرعت به عنوان بخش مهمی از استراتژی های یادگیری و توسعه سازمانی مطرح شده و به شدت افزایش پیدا کرده است (Michelman, 2005: 242).

### ۳-۱- مربیگری مدیریتی

اساسی ترین تعریف از مربیگری به رابطه ای اشاره دارد که یک فرد برای رسیدن به یک نتیجه خاص که معمولاً بهبود مهارت یا عملکرد است آموزش می بیند (Lepre-Nola & Houde, 2023: 185). جان وایتمور مربیگری را فرایند گشودن قفل استعداد فرد برای به حداکثر رساندن عملکرد او می داند (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۹: ۳۳)، در واقع مربیگری یک فرایند تعاملی و نتیجه گرا است که هدف از اجرای آن تسهیل شرایط برای رشد فردی، بهبود عملکرد و یادگیری خودمحور و در سطحی عمیق تر افزایش توانمندی در حل مساله و بهبود اعتماد به نفس در فرد است (عزیزی و گودرزی، ۱۳۹۷: ۱۰۱).

سیمپسون چهار اصل لازم را برای مربیگری مطرح می کند که عبارتند از: ۱- اعتماد ۲- استعدادهای نهفته ۳- تعهد ۴- اجرا، همه اثربخشی مربیگری بر پایه اعتمادسازی، شناسایی و به کارانداختن توانمندی و استعداد افراد بر اساس خواسته های آنان، خلق تعهد ماندگار و در نهایت به اجرا گذاشتن اهداف و پاسخگویی است، هر مدیر که نقش مربی را بازی می کند باید این اصول را نه تنها در بیرون اجرا کند که باید آنها را برای خود درونی کند و بر اساس این اصول زندگی کند (سیمپسون، ۱۴۰۰: ۱۲-۳۵).

با مطالعه و ادغام مدل های مختلفی که برای مربیگری مطرح شده اند میتوان مراحل فرایند مربیگری را اینگونه توضیح داد: ابتدا هدف یا نتیجه ای که قرار است طی فرایند مربیگری به دست آید مشخص می گردد (هدف و نتیجه)، مقیاس های لازم برای اندازه گیری موفقیت فرد تحت مربیگری مشخص می شوند (مقیاس بندی)، توسط مقیاس های تعیین شده وضعیت کنونی فرد نسبت به وضعیت مطلوب سنجیده می شود (واقعیت)، نقاط قوت، توانایی ها و ضعف های فرد و همچنین موانع موجود در مسیر رسیدن به مطلوب، شناسایی می گردد (دانش و آگاهی) پس از آن نقشه راه کشیده می شود و گام های عملی در راستای رسیدن به هدف مورد نظر برنامه ریزی و زمان بندی می گردند (کاوش و گزینه های پیش رو) پس از مشخص شدن مسیر نوبت به انجام و اقدام می رسد (اراده و اقدام) پس از اقدام در هر مرحله، نتایج بررسی، بازخورد ارائه می گردد و فرد برای ادامه راه تشویق می شود یا در صورت نیاز اصلاحات انجام می شود (بررسی، بازخورد، تشویق یا اصلاح)، در تمام این مراحل مربی نقش حمایتگر را دارد و همواره با درک احساسات فرد تحت مربیگری تلاش می کند تا در او دید عمیقی نسبت به جایگاهی که قصد رسیدن به آن را دارد ایجاد کند و از این طریق حس تعهد عمیقی در فرد ایجاد نماید.

جدول ۱- مدل های مربیگری (مأخذ: ستوده و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۴۴ - امیرکیبری و همکاران، ۱۳۹۹: ۷۲۸)

ارائه دهنده	نام مدل	عناصر مدل
پیتر هاوکز (۲۰۱۸)	CIGR	وضعیت و موقعیت، ایده آل و کمال مطلوب، مشخص کردن فاصله و تصمیم گیری
پیتر هاوکز (۲۰۱۸)	POWER	ادراک، مشاهده، خواسته ها و داشته ها، درگیر شدن و اقدام، بررسی و بازبینی
پیتر هاوکز (۲۰۱۸)	FUEL	چهارچوب گفتگو، درک وضعیت فعلی، بررسی وضعیت مطلوب، زمانبندی و برنامه ریزی عملیاتی
پیتر هاوکز (۲۰۱۸)	PESOS	آماده سازی، نمایش الگوهای رفتاری، نمایش مهارت و رفتار مورد نیاز، انجام و تکرار مشاهدات، ارائه بازخورد
پیتر هاوکز (۲۰۱۸)	OPERA	شروع فرایند، پیش بینی، بررسی موضوعات، مرور و بررسی، اکتشاف
پیتر هاوکز (۲۰۱۸)	VISTAR	ایجاد تصویر ذهنی روشن از موضوع گفتگو، بررسی علل و هدف، خودآگاهی، تفکر و اکتشاف، اقدام
هلنا کاتر (۲۰۱۷)	STAR	شناخت موقعیت، تفکر و مرور آن، اقدام در پاسخ به افکار و خواسته ها، ارزیابی نتایج
زینگر و استینت (۲۰۱۵)	VCHIEVE	ارزیابی وضعیت فعلی، ایده پردازی، اهداف، ارزیابی گزینه ها و آغاز کردن، برنامه معتبر اقدام، تشویق حرکت
گابریل اوتینگن (۲۰۱۴)	WOOP	آرزو، نتیجه، موانع، طرح
پیتر هاوکز (۲۰۱۴)	SCORE	شناسایی علائم، علل در ادامه سئوالات، پیامدهای انجام، منابع، تاثیرات
آنگوس مک لئود (۲۰۰۳)	STEPPA	موضوع، شناسایی، احساسات، درک، برنامه و سرعت، اقدام، اصلاح
فیونالدربچ و دمکوفسکی (۲۰۰۳)	ACHIEVE	ارزیابی وضعیت، توفان مغزی، هدف گذاری، ایجاد گزینه ها، ارزیابی گزینه ها، طراحی برنامه، عمل، تشویق و حرکت
مارک مک کیروگو (۲۰۰۰)	OSKAR	نتیجه، مقیاس، دانش، تایید و عمل، مرور
جان وایتمور (۱۹۹۵)	G.R.O.W	هدف، واقعیت، گزینه، اراده
پیتر هاوکز (۱۹۸۰)	CLEAR	قرارداد بستن، گوش دادن، کاوش، عمل و اقدام، بررسی مجدد

مدیران مربیگر باید دارای ویژگی های رفتاری خاصی باشند از جمله: جاذبه، سابقه اثبات شده، هوش عاطفی و اخلاق، ارتباط خوب با افراد، قابل اعتماد بودن، توانایی خوب گوش دادن، مسئولیت پذیری، دانش و تخصص کافی، مهارت های مدیریتی (امیرکبیری و همکاران، ۱۳۹۹: ۷۳۵)، توانمندسازی، توسعه دهنده، تسهیل کننده یادگیری، مدیریت احساسات، مدیریت استعدادها، پاسخگو، مشارکت جو، عملگرا، راهنما و حامی، همچنین آنها بر اصلاح مسائل کاری، توانمندسازی کارکنان و بهبود عملکرد آنان و پایداری تغییرات سازمان تاکید دارند (حسن پور و همکاران، ۱۴۰۰: ۴).

### ۳-۲- جانشین پروری

مفهوم جانشین پروری با مسیر شغلی افراد در سازمان گره خورده است (عسگرانی، ۱۳۹۶: ۷) مسیر شغلی، پیشرفت در سازمان است و به مجموعه ای از کارها و مشاغل اشاره دارد که فرد در طول مدت زندگی کاری خود در سازمان به عهده دارد (مهدی بیگی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۵۱). مدیریت جانشین پروری، یکی از برنامه های آگاهانه سازمان است که هدف آن تقویت، پرورش و توسعه مستمر کارکنان برای حفظ و نگهداشت نیروی ماهر در جهت تصدی مشاغل کلیدی سازمان است (Johns, 2008: 4) در این فرایند افراد برای پذیرش مسئولیت های بالاتر آماده می شوند (Rothwell, 2010: 9). در واقع جانشین پروری بر مدیریت استعداد متکی است و معمولاً بر فرد مستعد داخل سازمان که واجد شرایط جانشینی برای موقعیت های دائمی سازمان هستند تمرکز طولانی مدت و یا کوتاه مدت دارد (Gordon and Overbey, 2018: 41). منظور از فرد مستعد، فردی است که به واسطه دارا بودن ظرفیت ها و قابلیت های ویژه (دانش، تجربه، مهارت) و تعهد بالا نسبت به کار، سهم چشمگیری در ایجاد ارزش و موفقیت سازمان دارد یا افرادی که به صورت منظم، توانایی و پیروزی های استثنایی را در دامنه وسیعی از فعالیت ها و وضعیت های درون حوزه تخصصی و فنی خود نشان می دهند (محمدی مقدم و همکاران، ۱۳۹۹: ۷).

جانشین پروری برنامه ای است که با ارزیابی نیازهای موجود آغاز می شود و به درک و شناسایی نیازهای آینده راه می پوید و سازمان را در پیگیری یک مدل قابل اجرا و کاراترین شیوه های آموزشی برای ارتقا هدفمند کارکنان مجهز می سازد (Rothwell, 2010: 9).

اهداف اجرای برنامه جانشین پروری ساده اما مهم هستند این برنامه سطح بالایی از رقابت پذیری سازمانی ایجاد می کند باعث موفقیت سازمان نسبت به رقبا می گردد همچنین جایگزینی در سمت هایی که به هر علت بالتصدی می گردند را در کمترین زمان، ممکن می سازد (Gordon and Overbey, 2018: 42). یکی از اهداف اولیه مدیریت جانشین پروری عبارت است از، هماهنگ کردن استعداد های موجود در سازمان با استعداد های مورد نیاز آینده و هدف دیگر آن عبارت است از کمک به تربیت و تأمین کارکنان مناسب در سمت های مناسب (تناسب شخص با شغل) و در زمان مناسب برای انجام صحیح کارها (Rothwell, 2010: 42-43)، همچنین از اهداف برنامه جانشین پروری می توان به حفظ و نگهداشت افراد کلیدی سازمان و خدمت به کارکنان جهت توانمند ساختن آن ها به منظور برخورداری هدفمند از فرصت های توسعه مهارت های خود اشاره کرد (مهدی بیگی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۵۵). یکی از پر کاربردترین الگوها در مدیریت و برنامه ریزی جانشین پروری مدل کیم (۲۰۰۶) است که از مقایسه و ترکیب ویژگی های اصلی سه مدل معروف ستاره هفت نقطه ای، مدل مسیر ارتقا رهبری و مدل تیم تسریع ارائه گردیده است (چترچی و طبری، ۱۳۹۷: ۱۶۱).

جدول ۲- مهم ترین مدل های جانشین پروری (مأخذ: دانیالی ده حوض و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۱۱ - یعقوبی پور و همکاران، ۱۳۹۵: ۴- مهدی بیگی و همکاران، ۱۳۶۹: ۱۵۵ - چترچی و طبری، ۱۳۹۷: ۱۶۲)

عنوان مدل	عناصیر مدل	ارائه دهنده
عملکرد جانشین پروری	تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها به صورت انفرادی، توسعه و آموزش و بهبود توانمندی کاندیداها، ارزیابی اثربخشی برنامه مدیریت جانشین پروری	کیم (۲۰۰۶)
مدل ستاره هفت پر	ایجاد تعهد به برنامه جانشینی نظام مند و استقرار برنامه، ارزیابی الزامات کار فعلی، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی الزامات کار آینده، ارزیابی استعداد فردی، پر کردن خلا پرورشی، ارزیابی برنامه ریزی جانشین پروری	راث ول (۲۰۰۳) و (۲۰۱۰)
مدل تیم تسریع	کاندید کردن و شناسایی افراد با قابلیت بالا، تشخیص فرصت های توسعه، تجویز راه حل هایی برای فرصت های توسعه، اطمینان از اینکه توسعه اتفاق می افتد، بازنگری پیشرفت کار و تبیین برنامه جدید	بایهام (۲۰۰۲)
مسیر ارتقا رهبری	سازگار کردن مدل مسیر ارتقا رهبری با نیازهای جانشینی سازمان، ایجاد یک زبان مشترک برای تعیین معیارهای عملکرد و قابلیت در سازمان، مستندسازی و ابلاغ معیارها، ارزیابی کاندیداها از طریق ادغام ماتریس عملکرد-قابلیت، بررسی جدی برنامه ها و پیشرفت تا مسیر ارتقا	کاران (۲۰۰۰)

یکی از مراحل مهم جانشین پروری در تمام مدل های ارائه شده آموزش، توسعه و بهبود توانمندی کاندیداها است، این برنامه آموزشی می تواند به دو روش صورت گیرد: ۱. روش های توسعه درون سازمانی یا ضمن خدمت (گردش شغلی، مربیگری، جانشینی موقت و مطالعه موردی)، ۲. روش های توسعه برون سازمانی یا خارج از محیط کار (بازی های مدیریتی، سخنرانی ها، روش های سمعی و بصری و روش آموزش ایفای نقش) (دانیالی ده حوض و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۱۲). بنابراین مربیگری مدیریتی یکی از روش های آموزشی درون سازمانی است که می تواند برای توسعه برنامه های جانشین پروری و کارراهه شغلی به کار گرفت.

### ۳-۳- یادگیری در فرایند مربیگری

دنیای سازمان های امروز، دنیای استعدادهاست و این استعدادها در وجود انسانها نهفته است بنابراین ضرورت مدیریت جانشین پروری، کشف و نگهداری کارکنان با استعداد، پرورش و آموزش کارکنان و مدیران ماهر آینده یکی از مهم ترین چالش های حوزه منابع انسانی است (محمدی مقدم و همکاران، ۱۳۹۹: ۶).

جیمز هیلمن در کتاب پرفروش خود به نام "رمز روح"، این موضوع را مطرح می کند که هر فرد با یک تصویر مشخص متولد می شود و ماموریت ما این است که به این الزامات پی ببریم، "نظریه بلوط" او نشان می دهد که میوه کاشته شده در درون هر فرد منحصر به فرد است و ما با یک سری استعدادها و توانایی های منحصر به فرد که اساسی ترین ویژگی های شخصیتی ما را شکل می دهند متولد می شویم، یک مربی باید آینه را در مقابل فرد قرار دهد و ویژگی های شخصیتی او را شناسایی کند و به طور علمی و دقیق روی نقاط قوت و ضعف فرد کار کند (Lepre-Nola & Houde, 2023: 188). در اصل مربیگری در ابتدا اراده یادگیری را بیدار می کند و سپس از طریق یادگیری\_مشارکتی بین مربی و فرد تحت مربیگری، یادگیری عمیقی در عمل فرد ایجاد می کند (Griffiths, 2005: 58). مربیگری مدیریتی الگویی جدید در یادگیری و حلقه اتصال دو واژه مهم یادگیری سازمانی و توسعه سرمایه انسانی است که افراد را قادر می سازد تا ظرفیت ها و توانایی های خود را شناخته و سریع تر با تغییرات محیطی هماهنگ شوند (Sweeney, 2008: 171). در واقع با ایجاد رابطه ای حمایتی بین مربی و فرد تحت مربیگری، سطح گسترده ای از مهارت های رفتاری و روش ها و تکنیک های موثر برای کمک به فرد در جهت رسیدن به اهداف تعیین شده متقابل به منظور توسعه عملکرد حرفه ای، رضایت شخصی و در نهایت اثربخشی سازمانی فراهم می گردد (موغلی و همکاران، ۱۳۹۲، ۱۶۲) مربیگری در کنار افزایش مهارت های ارتباطی، حل مسئله و ارتقا توانمندی های فردی به توسعه شایستگی های اصلی شغلی نیز منجر می گردد (Xue et al, 2011: 302).

مربیگری در سازمان، فرایند یادگیری را از طریق به اشتراک گذاشتن دارایی های علمی و تجربی بین همکاران گسترش می دهد که این امر موجب افزایش مهارت افراد و در نتیجه افزایش کارایی سازمان می گردد (DiGirolamo & Tkach, 2019: 199). همچنین باعث می شود افراد روی مهارت ها و امور مورد نیاز در جهت بهبود عملکرد فردی و نتایج موفقیت آمیز مورد نیاز تمرکز کنند (Zhao & Liu, 2020: 301). بنابراین یادگیری در مربیگری به شکل های مختلفی اتفاق می افتد و می تواند یک طیف وسیع از یادگیری های تجربی، تصادفی، غیر رسمی و مبتنی بر مهارت تا یادگیری های رسمی، چالش برانگیز و تغییر دیدگاه در فرد را شامل شود (Griffiths, 2005: 58).

### ۴- نتیجه گیری

جانشین پروری یک استراتژی هوشمند مدیریت استعداد و یک فرایند برد-برد برای سازمانها و کارکنان است، که از طریق آن نه تنها نیروی کارآمد سازمان حفظ می شود و آمار خروج از کار سازمان کاهش می یابد بلکه در هزینه ها و زمان سازمان برای جایگزین کردن سمت های مهم بالاتصدی صرفه جویی های زیادی صورت می گیرد همچنین موجب ایجاد رقابت سازنده و افزایش انگیزش و کارایی کارکنان می گردد، از طرفی با توجه به اینکه سرمایه انسانی کارآمد از مزیت های رقابتی سازمان محسوب می شود سازمان ها همواره باید این موضوع را مد نظر قرار دهند که کارکنان ماهر در صورتی که نتوانند پیشرفت مسیر شغلی خود را در سازمان مطبوع پیدا کنند، این مسیر پیشرفت را با تغییر سازمان جستجو خواهند کرد.

مدیریت فرایند جانشین پروری نیازمند یک سیستم همواره پویا و مبتنی بر یادگیری و فعالیت های توسعه دهنده نیروی انسانی است و از آنجا که مربیگری مدیریتی با ایجاد جو حمایتی مجموعه ای از دانش تجربی و علمی را در جهت توانمندسازی افراد در سازمان انتقال می دهد شایسته است که سازمان ها توجه ویژه ای به ایجاد فرهنگ مربی نشان دهند و مدیران همواره در جهت یادگیری و تقویت مهارت های لازم برای فرایند مربیگری تلاش نمایند.

این فرهنگ یادگیری و به اشتراک گذاری دانش و مهارت در سازمان نه تنها در فرایند مسیر شغلی و جانشین پروری موثر است بلکه باعث برانگیختن خودکارآمدی، بالا بردن عملکرد، پیشرفت کارکنان، بهبود شایستگی ها و خودشکوفایی سرمایه های انسانی سازمان می گردد.

با توجه به نتایج پژوهش می توان پیشنهادات زیر را به سازمان ها و مدیران ارائه نمود:

- ۱- از آنجا که عملکرد و مهارت کارکنان عامل اصلی در انتخاب کاندیدای جانشینی است معیارهای ارزیابی عملکرد باید برای پرسنل مشخص باشد و ارزیابی عملکرد و بازخورد به صورت مستمر و با متد ارزیابی ۳۶۰ درجه و در نظر گرفتن تمام دستاوردها و نقاط مثبت و منفی در جهت بهبود عملکرد و ایجاد انگیزه انجام گیرد.
- ۲- مربیگری بدون شناخت فرد معنایی ندارد، بنابراین با توجه به وجود استعدادها و توانایی های مختلف و منحصر به فرد در افراد، مهارت مدیران کارآمد است که این استعداد های نهفته و گاه بالقوه در هر فرد را شناسایی و در جهت فعلیت و تقویت آن تلاش کنند.
- ۳- ارتقا مسیر شغلی و جانشین پروری برای سمت های بالاتر سازمانی یکی از راه های قدردانی از کارکنانی است که با حداکثر توان در جهت بهبود خود و همکاران و تحقق اهداف سازمانی تلاش می کنند و انگیزه ای مضاعف جهت بهبود هرچه بیشتر مهارت و دانش ایجاد می کند.
- ۴- یکی از مهم ترین عواملی که باعث کاهش آمار خروج از سازمان و کاهش نارضایتی و فرسودگی کارکنان می شود، انتخاب فرد مناسب برای کار مناسب است، همان طور که گفته شده این مهم یکی از اهداف فرایند جانشین پروری است.
- ۵- اجرا و تشویق برنامه های بلند مدت و مستمر یادگیری در سازمان با تاکید بر ارتقا ویژگی های شخصیتی و عملکردی برای همه افراد سازمان زیرا در فرهنگ مربیگری هر فرد می تواند همزمان نقش مربی و شاگرد را داشته باشد، این امر نه تنها باعث گسترش فرهنگ یادگیری در سازمان می شود بلکه از آنجا که دانش سرچشمه نامحدود قدرت است باعث ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می گردد.

## منابع

۱. الوانی سیدمهدی، جلیلیان حسین (۱۴۰۱)، «مبانی سازمان و مدیریت: نظریه ها و کاربردها»، چاپ دوم، تهران: انتشارات صفار
۲. امیرکبیری علیرضا، بلوکی کورنده محمدعلی، جمشیدی مینا (۱۳۹۹)، «شناسایی شاخص های مربیگری مدیریتی دربانک های خصوصی»، مدیریت دولتی، دوره ۱۲، شماره ۴، صص ۷۲۳-۷۵۰
۳. امین فرشته، نادری خورشیدی علیرضا، واحد غزاله (۱۳۹۶)، «بررسی الگوی جانشین پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران»، پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره ۹، شماره ۳، صص ۷۹-۱۰۰
۴. جهانگیری علی، ذوقی مهدی، رنگریز حسن، شمس عبدالحمید (۱۳۹۸)، «مدل سازی ایفای نقش مربیگری مدیریتی مدیران»، فصل نامه علمی- پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال یازدهم، شماره ۴۲، صص ۳۳-۶۰
۵. چترچی نوش آفرین، طبری مجتبی (۱۳۹۷)، «طراحی نظام مدیریت جانشین پروری در سازمان تامین اجتماعی»، فصلنامه تامین اجتماعی، سال سیزدهم، شماره ۴، صص ۱۵۷-۱۸۵
۶. حسن پور اکبر، وکیلی یوسف، جعفری نیا سعید، فرهادی رها (۱۴۰۰)، «طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی به عنوان مربی بر اساس نظریه داده بنیاد در شرکت ملی صنایع پتروشیمی»، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال دوازدهم، شماره ۴۷، صص ۱۳۱-۱۵۱
۷. خانعلیزاده رقیه، کردنائیچ اسدالله، فانی علی اصغر، مشبکی اصغر (۱۳۸۹)، «رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس)»، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳، صص ۲۰-۴۴
۸. دانیالی ده حوض محمود، علامه سیدمحسن، صفری علامه (۱۳۹۷)، «طراحی الگوی مدیریت جانشین پروری با رویکرد داده بنیاد»، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دهم، شماره ۱۹، صص ۱۰۵-۱۴۰
۹. ستوده علی، جعفری پریش، محمدداودی امیرحسین (۱۳۹۹)، «طراحی مدل شایستگی های مربیگری عملکرد ویژه سرپرستان و مدیران شرکت ملی نفت ایران»، مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، سال دوازدهم، شماره ۴۵، صص ۲۳۷-۲۶۴
۱۰. سلطانی ایرج، ایزدی نوید، احسانی فرید الهام (۱۳۹۹)، «بررسی رابطه بین انتقال مهارت های مدیریتی و جانشین پروری با نقش میانجی مربیگری در شرکت فولاد مبارکه اصفهان»، فصلنامه توسعه استعداد، سال دوم، شماره ۳، صص ۲۶-۴۶

۱۱. سیمپسون مایکل کی (۱۴۰۰)، «اصول و مهارت‌های اساسی کوچینگ سازمانی (شکوفایی استعداد‌های نهفته)»، ترجمه علی صاحبی و امیرمحمد پهلونژاد، تهران: اندیشه احسان
۱۲. سیدجوادین سیدرضا، حسقلی پور طهمورث، قلی پور آرین، حاجی کریمی عباسعلی، کریمی جعفری فاطمه (۱۳۹۶)، «طراحی مدل انطباق پذیری مسیرشغلی (مورد مطالعه: شرکت پتروشیمی شازند)»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۱۰، شماره ۳۶، صص ۳۱-۶۲
۱۳. صفری زهرا، الوانی سیدمهدی، زارعی متین حسین، صفری محمد (۱۴۰۲)، «پیشابندهای نگهداشت منابع انسانی با تاکید بر نقش هم‌پیوندی شغلی: یک فرا مطالعه آمیخته»، مدیریت فرهنگ سازمان، ۲۱ (۱)، صص ۱-۲۰
۱۴. عسگرانی مرتضی (۱۳۹۶)، «جایگاه مدیریت استعداد در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها»، پژوهش در هنر و علوم انسانی، سال دوم، شماره ۶، صص ۱-۸
۱۵. عزیزی محمد، گودرزی علی (۱۳۹۷)، «توسعه سرمایه انسانی با رویکرد مربی‌گری: شایستگی‌های خاص مربیان کسب و کار»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال پنجم، شماره ۱۶، صص ۹۷-۱۱۵
۱۶. فرزادینا فرزانه (۱۳۸۸)، «مدل‌های فرایند مربیگری در مدیریت»، فصلنامه تدبیر، شماره ۲۱۲، صص ۲۰-۲۵
۱۷. محمدی مقدم یوسف، علی پوردرویشی زهرا، دهناد میثم (۱۳۹۹)، «مدیریت استعداد: مفاهیم، رویکردها و کارکردها»، چاپ اول، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی
۱۸. موغلی علیرضا، احمدی سیدعلی اکبر، آذر عادل، خدای عبدالصمد (۱۳۹۲)، «شناسایی عوامل موثر بر ایجاد سازمان مربی‌گرا»، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم، شماره ۷۱، صص ۱۶۱-۱۸۵
۱۹. مهدی بیگی نجمه، یعقوبی اسماعیل، سیدالحسینی سیدمسلم (۱۳۹۶)، «مدیریت مسیر شغلی و جانشین‌پروری: تبیین نقش تعدیل‌گری فرهنگ مربی‌گری»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال دهم، شماره ۳۸، صص ۱۴۵-۱۷۰
۲۰. یعقوبی نورمحمد، شکوهی جواد، رئیس‌ی شهریوی حفصه، سیدی فرزانه (۱۳۹۴)، «بررسی تاثیر سبک‌های رهبری بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گری‌های یادگیری و نوآوری سازمانی»، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال هفتم، شماره ۱۴، صص ۳۲-۵۶
۲۱. یعقوبی پور علی، شول عباس، صلواتی زینب (۱۳۹۵)، «تحلیلی بر شاخص‌های مدیریت جانشین‌پروری با استفاده از تاپسیس فازی و دیمتل فازی»، کنفرانس بین‌المللی مدیریت تغییر و تحول، ۱۴ و ۱۵ مهرماه ۱۳۹۵
22. Agarwal, R., Angst, C.M. and Magni, M. (2009), The performance effects of coaching: a multilevel analysis using hierarchical linear modeling, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20 No. 10, pp 2110-2134.
23. DiGirolamo, J. A., & Tkach, J. T. (2019). An exploration of managers and leaders using coaching skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol 71, No 3, pp 195-218.
24. Elmadag, A.B., Ellinger, A.E. and Franke, G.R. (2008), "Antecedents and consequences of frontline commitment to service quality", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 16 No. 2, pp. 95-110.
25. Griffiths Kerry (2005), *Personal Coaching: a Model for Effective Learning*, *Journal of Learning Design*, Vol 1, No 2, pp 55-56.
26. Gordon Pamela A., Overbey Julie A. (2018), *Succession Planning: Promoting Organizational Sustainability*, Switzerland: Springer Nature, Library of Congress Control Number: 2017964619.
27. Johns St. (2008), *Succession Planning and Management Guide*, Government of Newfoundland and Labrador, P.O.Box 8700, AIB 4J6, pp 2-14.
28. Lepre-Nolan Marianne, D.Houde Leah (2023), *Lesson from Executive Coaches: Why You Need One*, *Clinics in Sports Medicine*, Vol 42, Issue 2, pp 185-193.
29. Lin, C. and Kuo, T. (2007), The mediate effect of learning and knowledge on organizational performance, *industrial management & data system*, Vol. 107, No.7, pp. 1066-1083.
30. Matsuo Makoto. (2018). How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity, *Personnel Review*, Vol 47, No. 1, pp. 118-132.
31. Michelman, M. H. (2005), The emerging role of the internal coach, *Consulting Psychology Journal, Practice and Research*, No 53, pp 240-250.
32. Inthavong Phoungphaynome, Ur Rehman Khaliq, Masood Khansa, Shaukat Zeeshan, Hnydiuk-Stefan Anna, Ray Samrat (2023), *Impact of organizational learning on*

sustainable firm performance: Intervening effect of organizational networking and innovation, *Heliyon*, Vol 9, Issue 5, May 2023, e16177, pp 1-12.

33. Rothwell, W.J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within*. 4th edition, New York: American Management Association.
34. Sweeney, T. (2008). *Coaching Your Way to the Top*. Development and learning in organization, Vol 39, No 3, pp 170-173.
35. Xue, A., Bradley, J.; Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, Vol 15, No 2, pp 299-312.
36. Zhao, H., & Liu, W. (2020). Managerial coaching and subordinates' workplace well-being: A moderated mediation study. *Human Resource Management Journal*, Vol 30, No 2, pp 293-311.