

## تدوین و ارزیابی مدل جانشین پروری مبتنی بر شایستگی‌های استراتژیک در شرکت بهره برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی: چالش‌ها و راهکارها

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۲۳

کد مقاله: ۷۰۰۲۲

سیدمرتضی موسوی<sup>۱\*</sup>

### چکیده

هدف از این پژوهش، تدوین و ارزیابی یک مدل جامع جانشین پروری مبتنی بر شایستگی‌های استراتژیک در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی است. با توجه به اهمیت حفظ و توسعه سرمایه‌های انسانی در صنایع نفت و گاز و نیاز به اطمینان از انتقال دانش و تجربه به نسل‌های بعدی، این پژوهش به بررسی چالش‌های مرتبط با پیاده‌سازی جانشین پروری در این شرکت می‌پردازد. در این راستا، با استفاده از روش‌های کیفی و کمی، داده‌های مرتبط از مدیران و کارکنان کلیدی جمع‌آوری و تحلیل شد. نتایج نشان داد که عدم وجود یک مدل ساختارمند و متناسب با نیازهای استراتژیک شرکت، به همراه چالش‌های فرهنگی و مدیریتی، از موانع اصلی اجرای موفقیت آمیز فرآیند جانشین پروری است. بر اساس این یافته‌ها، یک مدل پیشنهادی ارائه شد که می‌تواند به بهبود بهره‌وری و پایداری منابع انسانی و در نتیجه افزایش رقابت پذیری شرکت در صنعت نفت و گاز منجر شود. این مدل بر اهمیت شناسایی و پرورش استعدادها، تقویت مهارت‌های مدیریتی و فنی، و ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتگر تأکید دارد.

واژگان کلیدی: شایستگی‌های استراتژیک، مدیریت منابع انسانی، صنعت نفت و گاز، پایداری سازمانی

۱- دانشجوی دکتری مهندسی صنایع گرایش بهینه سازی سیستم ها، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد،  
Seyedmorteza679@gmail.com

## ۱- مقدمه

در صنعت نفت و گاز، جانشین پروری به عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمانی مطرح است، زیرا این صنعت با محیطی پویا و پرریسک روبه‌رو است که نیازمند حفظ پایداری رهبری و عملکرد سازمانی در طول زمان می‌باشد. جانشین پروری موفق نیازمند توسعه شایستگی‌های استراتژیک مدیران، شامل توانایی‌های رهبری، تفکر استراتژیک، و مدیریت تغییر است. Groves (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که ادغام بهترین شیوه‌های توسعه رهبری و جانشین پروری می‌تواند به طور قابل توجهی به افزایش کارایی و ثبات سازمان‌ها کمک کند. از سوی دیگر، Rothwell (۲۰۱۰) بیان می‌کند که برنامه‌های جانشین پروری مؤثر از طریق شناسایی و توسعه استعدادهای داخلی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در مواجهه با تغییرات محیطی، انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشند. در این پژوهش، رابطه بین شایستگی‌های استراتژیک و موفقیت در فرآیند جانشین پروری در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی بررسی می‌شود، تا تأثیر این شایستگی‌ها بر بهبود فرآیند انتقال رهبری و پایداری سازمانی مورد ارزیابی قرار گیرد.

## ۲- بیان مساله

پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که جانشین پروری، به عنوان فرآیندی سیستماتیک و استراتژیک، نقش کلیدی در تضمین تداوم رهبری و عملکرد سازمانی دارد. Groves (۲۰۰۷) بر این باور است که ادغام بهترین شیوه‌های توسعه رهبری و جانشین پروری می‌تواند به شکل قابل توجهی کارایی و پایداری سازمان‌ها را افزایش دهد. Rothwell (۲۰۱۰) نیز تأکید می‌کند که جانشین پروری مؤثر نیازمند شناسایی و توسعه استعدادهای داخلی سازمان است که از طریق آموزش و تجربه عملی به دست می‌آید. مطالعات Conger و Fulmer (۲۰۰۳) نشان می‌دهد که توسعه مسیر رهبری، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از درون منابع انسانی خود برای پر کردن پست‌های کلیدی استفاده کنند و این امر به ویژه در صنایع با تغییرات سریع مانند نفت و گاز اهمیت دارد. همچنین، Garman و Glawe (۲۰۰۴) بر اهمیت ارزیابی‌های مستمر کارکنان برای شناسایی و پرورش استعدادها بالقوه تأکید دارند. در زمینه شایستگی‌های استراتژیک، Hollenbeck و همکاران (۲۰۰۶) به اهمیت مدل‌های شایستگی رهبری در موفقیت سازمان‌ها پرداخته‌اند. این مدل‌ها شایستگی‌های کلیدی مانند توانایی‌های رهبری، تفکر استراتژیک و مدیریت تغییر را به عنوان عناصر اصلی برای موفقیت در جانشین پروری معرفی می‌کنند. Day (۲۰۰۷) نیز در تحقیقات خود به این نتیجه رسیده است که توسعه رهبری، همراه با برنامه‌های جانشین پروری منظم، می‌تواند به تقویت قابلیت‌های سازمان و تضمین عملکرد پایدار آن منجر شود. همچنین، Conger و Ready (۲۰۰۷) در مطالعه‌ای به تحلیل نقش سازمان‌ها به عنوان "کارخانه‌های استعداد" پرداختند و نشان دادند که سازمان‌هایی که به طور استراتژیک در توسعه شایستگی‌های کلیدی مدیران خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، از مزایای رقابتی بیشتری برخوردار می‌شوند. این تحقیق بر اهمیت تطابق شایستگی‌های استراتژیک با نیازهای خاص سازمانی در فرآیند جانشین پروری تأکید دارد. در نهایت، نتایج پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که بر توسعه شایستگی‌های استراتژیک تمرکز می‌کنند، نه تنها در تضمین تداوم رهبری موفق‌تر عمل می‌کنند، بلکه به طور کلی عملکرد بهتری در مواجهه با چالش‌ها و تغییرات محیطی دارند.

## ۳- روش تحقیق

این پژوهش به منظور تدوین و ارزیابی یک مدل جامع جانشین پروری مبتنی بر شایستگی‌های استراتژیک در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی، از روش تحقیق ترکیبی (Mixed Methods) بهره می‌برد که ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی است. استفاده از این روش به محققان اجازه می‌دهد تا به طور جامع‌تری به تحلیل چالش‌ها و فرصت‌های مرتبط با فرآیند جانشین پروری در این شرکت بپردازند.

### ۳-۱- مرحله اول - روش کیفی

**مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته:** در این مرحله، با هدف شناسایی چالش‌ها، نیازها و فرصت‌های مرتبط با جانشین پروری در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی، مصاحبه‌هایی نیمه‌ساختاریافته با مدیران ارشد و میانی، کارشناسان منابع انسانی و سایر کارکنان کلیدی انجام می‌شود. این مصاحبه‌ها بر شناسایی شایستگی‌های استراتژیک مورد نیاز و بررسی وضعیت فعلی جانشین پروری در شرکت تمرکز دارد.

**تحلیل داده‌های کیفی:** داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل تماتیک (Thematic Analysis) مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند تا الگوها و تم‌های اصلی شناسایی شوند. این تحلیل به تدوین مدل مفهومی اولیه جانشین پروری کمک می‌کند.

### ۲-۳- مرحله دوم - روش کمی

**پیمایشی (Survey):** پس از تدوین مدل مفهومی اولیه، یک پرسشنامه طراحی و در میان نمونه‌ای از کارکنان و مدیران شرکت توزیع می‌شود. این پرسشنامه به ارزیابی اهمیت و اولویت شایستگی‌های شناسایی شده، وضعیت فعلی جانشین پروری، و چالش‌ها و فرصت‌های مرتبط می‌پردازد.

**تحلیل داده‌های کمی:** داده‌های حاصل از پیمایش با استفاده از نرم‌افزارهای آماری مانند SPSS یا PLS-SEM مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. آزمون‌های آماری مناسب، مانند تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و تحلیل رگرسیون، برای اعتبارسنجی مدل و بررسی روابط بین متغیرها استفاده می‌شوند.

### ۳-۳- مرحله سوم - تلفیق نتایج:

**ترکیب نتایج کیفی و کمی:** یافته‌های کیفی و کمی با هم ترکیب شده و مدل نهایی جانشین پروری مبتنی بر شایستگی‌های استراتژیک تدوین می‌شود. این مدل بر اساس تحلیل‌های انجام شده و با توجه به نیازهای خاص شرکت بهره برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی تنظیم و نهایی می‌شود.

**اعتبارسنجی مدل:** مدل پیشنهادی با مشارکت مدیران ارشد و کارشناسان منابع انسانی شرکت، اعتبارسنجی و اصلاحات لازم انجام می‌شود تا اطمینان حاصل شود که مدل می‌تواند به‌طور مؤثر در شرکت پیاده سازی شود. این روش تحقیق ترکیبی به محققان امکان می‌دهد تا با استفاده از داده‌های واقعی و تحلیل‌های جامع، مدلی کاربردی و متناسب با شرایط خاص شرکت بهره برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی ارائه دهند.

### ۳-۳-۱- داده‌های کیفی (مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته)

این داده‌ها از مصاحبه‌های انجام شده با مدیران و کارشناسان جمع‌آوری شده و شامل تم‌ها و زیرتم‌های شناسایی شده هستند.

تم‌ها و زیرتم‌ها:

چالش‌ها در جانشین پروری	شایستگی‌های استراتژیک	فرصت‌ها
• مقاومت فرهنگی	• توانایی رهبری	• توسعه استعدادها
• عدم تطابق مهارت‌ها	• تفکر استراتژیک	• نوآوری
• ساختار سازمانی ناکارآمد	• مدیریت تغییر	• گسترش بازار

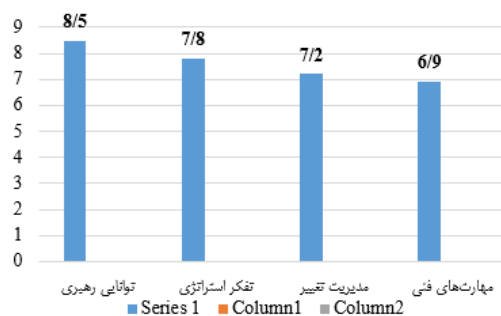
### ۳-۳-۲- داده‌های کمی (پرسشنامه)

این داده‌ها شامل پاسخ‌های نمونه‌ای از کارکنان و مدیران شرکت به پرسشنامه ای است که به ارزیابی اهمیت شایستگی‌ها و موفقیت جانشین پروری می‌پردازد.

#### -توصیف داده‌های کمی

امتیازات شایستگی‌های استراتژیک (میانگین از پرسشنامه‌ها):

۱. توانایی رهبری : 8.5      ۲. تفکر استراتژی : 7.8      ۳. مدیریت تغییر : 7.2      ۴. مهارت‌های فنی : 6.9

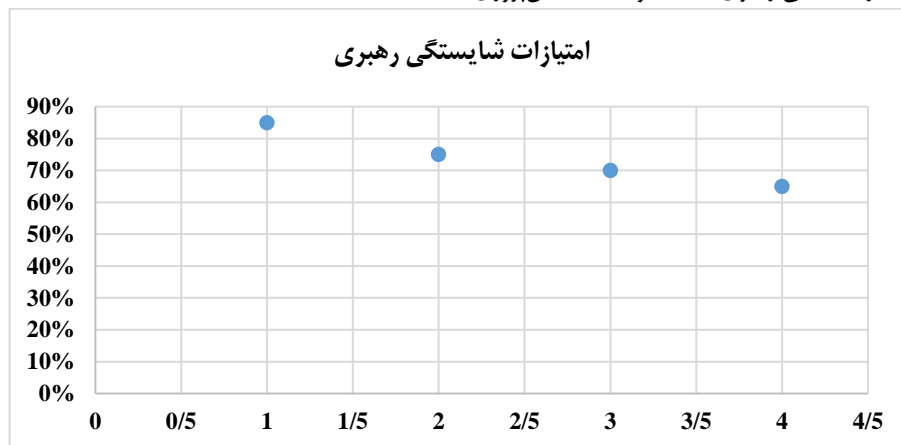


نمودار ۱- نمودار میله ای توانایی رهبری

این نمودار به ما نشان می‌دهد که توانایی رهبری بالاترین امتیاز را دارد و از این رو یکی از مهم‌ترین شایستگی‌ها در فرآیند جانشین‌پروری است. این نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید به توسعه این مهارت توجه ویژه‌ای داشته باشند.

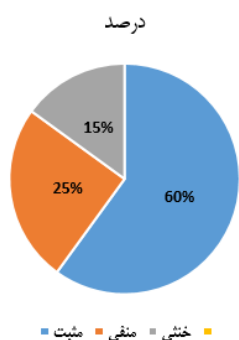
#### -رابطه بین امتیازات شایستگی و موفقیت جانشین‌پروری

۱. امتیاز شایستگی رهبری: ۹- < موفقیت جانشین‌پروری: ۸۵٪
۲. امتیاز شایستگی رهبری: ۸- < موفقیت جانشین‌پروری: ۷۵٪
۳. امتیاز شایستگی رهبری: ۷- < موفقیت جانشین‌پروری: ۷۰٪
۴. امتیاز شایستگی رهبری: ۶- < موفقیت جانشین‌پروری: ۶۵٪



نمودار ۲- نمودار ارتباط مثبت بین امتیاز شایستگی رهبری و موفقیت جانشین

این نمودار نشان‌دهنده ارتباط مثبت بین امتیاز شایستگی رهبری و موفقیت جانشین‌پروری است. هرچه امتیاز رهبری بالاتر باشد، موفقیت جانشین‌پروری نیز بیشتر است.



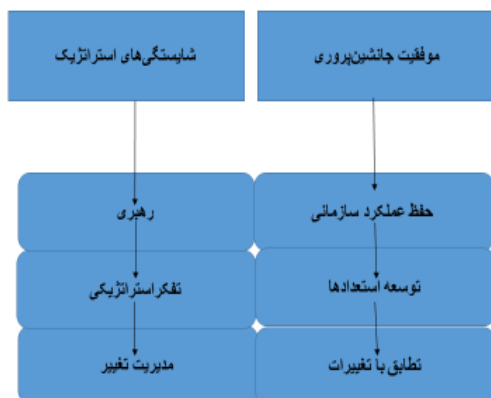
نمودار ۳- نمودار دایره‌ای توزیع پاسخ‌ها به سوالات کلیدی

توزیع پاسخ‌ها به سوالات کلیدی:  
 پاسخ‌های مثبت: 60% و پاسخ‌های منفی: 25% و پاسخ‌های خنثی: 15%  
 این نمودار نشان می‌دهد که اکثریت پاسخ‌دهندگان نظر مثبتی نسبت به فرآیندهای مرتبط با شایستگی‌های استراتژیک دارند، اما هنوز 25% نظرات منفی وجود دارد که نیاز به توجه دارد.

#### ۳-۳-۳- داده‌های ساختاری (تحلیل مسیر - SEM)

برای تحلیل مسیر، از داده‌های زیر استفاده می‌شود: متغیرهای مکنون و مشاهده شده  
 متغیر مکنون: شایستگی‌های استراتژیک  
 شاخص‌های مشاهده شده: رهبری - تفکر استراتژیک - مدیریت تغییر  
 متغیر مکنون: موفقیت جانشین‌پروری  
 شاخص‌های مشاهده شده: حفظ عملکرد سازمانی - توسعه استعدادها - تطابق با تغییرات

### فلوچارت تحلیل مسیر (scm)



نمودار ۴- نمودار تحلیل مسیر (SEM)

این فلوچارت تحلیل مسیر (SEM) را نشان می‌دهد. در این نمودار، متغیرهای مکنون ("شایستگی‌های استراتژیک" و "موفقیت جانشین‌پروری") در بالای نمودار قرار دارند و شاخص‌های مشاهده‌شده مرتبط با هر کدام در پایین قرار گرفته‌اند. فلش‌ها ارتباط بین متغیرهای مکنون و شاخص‌های مشاهده‌شده را نشان می‌دهند. تحلیل مسیر (SEM) یک تکنیک آماری پیچیده است که برای مدل‌سازی و آزمایش روابط بین متغیرهای مکنون و مشاهده‌شده استفاده می‌شود. این نمودار نشان دهنده روابط میان متغیرهای مکنون مانند "شایستگی‌های استراتژیک" و "موفقیت جانشین‌پروری" و شاخص‌های مشاهده‌شده مرتبط با هر کدام است. در این تحلیل، هدف اصلی بررسی این است که چگونه شایستگی‌های استراتژیک به موفقیت جانشین‌پروری تأثیر می‌گذارند.

### ۳-۴- تحلیل کلی فلوچارت: SEM

#### ۳-۴-۱- شایستگی‌های استراتژیک (متغیر مکنون)

این متغیر شامل شاخص‌های "رهبری"، "تفکر استراتژیک" و "مدیریت تغییر" است. هر کدام از این شاخص‌ها به عنوان نمایندگان شایستگی‌های استراتژیک در مدل عمل می‌کنند.

رهبری: توانایی هدایت و مدیریت تیم‌ها به گونه‌ای که اهداف استراتژیک سازمان به درستی محقق شود.  
تفکر استراتژیک: توانایی تحلیل و پیش‌بینی شرایط آینده و برنامه ریزی مناسب برای مقابله با چالش‌ها.  
مدیریت تغییر: توانایی تطبیق سازمان با تغییرات داخلی و خارجی به گونه‌ای که عملکرد سازمان حفظ شود.

#### ۳-۴-۲- موفقیت جانشین‌پروری (متغیر مکنون)

این متغیر شامل شاخص‌های "حفظ عملکرد سازمانی"، "توسعه استعدادها" و "تطابق با تغییرات" است. این شاخص‌ها نشان دهنده توانایی سازمان در جایگزینی مناسب افراد کلیدی است.

حفظ عملکرد سازمانی: ادامه بهره‌وری و کارایی سازمان پس از تغییرات مدیریتی.  
توسعه استعدادها: توانایی سازمان در شناسایی و پرورش استعدادها داخلی برای جانشینی.  
تطابق با تغییرات: توانایی سازمان در تطبیق سریع و موثر با تغییرات درون سازمانی و برون سازمانی.

#### ۳-۵- تحلیل روابط بین متغیرهای مکنون و شاخص‌های مشاهده‌شده:

رابطه بین شایستگی‌های استراتژیک و موفقیت جانشین‌پروری: این مدل نشان می‌دهد که شایستگی‌های استراتژیک مدیران و رهبران سازمان، به طور مستقیم بر موفقیت جانشین‌پروری تأثیرگذار است. به عبارت دیگر، سازمان‌هایی که مدیران آن‌ها از مهارت‌های رهبری قوی، تفکر استراتژیک، و توانایی مدیریت تغییر برخوردار هستند، احتمال بیشتری دارند که در فرایند جانشین‌پروری موفق باشند.

رابطه میان شاخص‌های مشاهده‌شده: شاخص‌های مشاهده‌شده مانند "رهبری"، "تفکر استراتژیک"، و "مدیریت تغییر" به عنوان متغیرهای مستقلی در مدل عمل می‌کنند که هر کدام به نوبه خود بر شاخص‌های "حفظ عملکرد سازمانی"، "توسعه استعدادها"، و "تطابق با تغییرات" تأثیرگذار هستند.

#### ۳-۶- استفاده از SEM برای تصمیم‌گیری

در نهایت، این تحلیل به سازمان کمک می‌کند تا به صورت دقیق‌تری روابط بین شایستگی‌های استراتژیک و موفقیت جانشین‌پروری را درک کند. این درک بهتر می‌تواند به بهبود فرایندهای توسعه رهبری، انتخاب جانشین‌ها، و برنامه ریزی استراتژیک در سازمان منجر شود. با استفاده از این فلوچارت، مدیران می‌توانند نقاط ضعف و قوت خود را در شایستگی‌های کلیدی

شناسایی کرده و برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای مناسب را برای بهبود این مهارت‌ها طراحی کنند، که در نهایت منجر به موفقیت بیشتر در فرآیند جانشین‌پروری می‌شود.

#### ۴- یافته‌های تحقیق

##### ۴-۱- ارزیابی شایستگی‌های استراتژیک

**توانایی رهبری:** میانگین امتیاز ۸٫۵ از ۱۰، نشان‌دهنده اهمیت بالای این ویژگی در موفقیت جانشین‌پروری است. نتایج نشان می‌دهند که توانایی رهبری بالا به طور مستقیم با موفقیت در فرآیند جانشین‌پروری مرتبط است.

**تفکر استراتژیک:** با میانگین امتیاز ۷٫۸ از ۱۰، تفکر استراتژیک نیز به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت جانشین‌پروری شناسایی شده است. این نشان می‌دهد که مدیران با تفکر استراتژیک بهتر قادر به شناسایی و پرورش استعدادهاى جدید هستند.

**مدیریت تغییر:** با میانگین امتیاز ۷٫۲ از ۱۰، این شاخص نشان‌دهنده توانایی مدیران در مواجهه با تغییرات است که به طور مستقیم بر موفقیت جانشین‌پروری تأثیرگذار است.

**مهارت‌های فنی:** با میانگین امتیاز ۶٫۹ از ۱۰، مهارت‌های فنی به نسبت سایر شایستگی‌ها امتیاز کمتری دارد، ولی همچنان نقشی اساسی در موفقیت جانشین‌پروری ایفا می‌کند.

##### ۴-۲- رابطه بین امتیازات شایستگی و موفقیت جانشین‌پروری

امتیاز شایستگی رهبری ۹: موفقیت جانشین‌پروری ۸۵٪. این رابطه قوی نشان می‌دهد که شایستگی‌های بالای رهبری به طور قابل توجهی با موفقیت جانشین‌پروری مرتبط است.

امتیاز شایستگی رهبری ۸: موفقیت جانشین‌پروری ۷۵٪. با کاهش امتیاز شایستگی رهبری، موفقیت در جانشین‌پروری به طور نسبی کاهش می‌یابد.

امتیاز شایستگی رهبری ۷: موفقیت جانشین‌پروری ۷۰٪. این یافته نشان می‌دهد که شایستگی رهبری متوسط نیز بر موفقیت جانشین‌پروری تأثیرگذار است، هرچند به اندازه سطوح بالاتر نیست.

امتیاز شایستگی رهبری ۶: موفقیت جانشین‌پروری ۶۵٪. پایین‌ترین امتیاز شایستگی رهبری با کمترین میزان موفقیت در جانشین‌پروری همراه است.

##### ۴-۳- توزیع پاسخ‌ها به سوالات کلیدی:

**پاسخ‌های مثبت 60%:** از پاسخ‌دهندگان به سوالات کلیدی پاسخ‌های مثبت داده‌اند، که نشان‌دهنده رضایت عمومی از وضعیت شایستگی‌های استراتژیک و جانشین‌پروری است.

**پاسخ‌های منفی 25%:** از پاسخ‌دهندگان نظرات منفی داشته‌اند، که نشان می‌دهد نیاز به بهبود در برخی از بخش‌ها وجود دارد.

**پاسخ‌های خنثی 15%:** از پاسخ‌دهندگان پاسخ‌های خنثی داده‌اند، که ممکن است به عدم قطعیت یا عدم آگاهی از موضوعات مرتبط با شایستگی‌ها و جانشین‌پروری اشاره داشته باشد.

##### ۵- یافته‌های تحلیل مسیر (SEM)

تأثیر شایستگی‌های استراتژیک بر موفقیت جانشین‌پروری: نتایج تحلیل مسیر نشان می‌دهند که شایستگی‌های استراتژیک به طور مستقیم بر موفقیت جانشین‌پروری تأثیر می‌گذارند. متغیرهای مکنون "شایستگی‌های استراتژیک" شامل "رهبری"، "تفکر استراتژیک"، و "مدیریت تغییر" به طور مثبت با شاخص‌های مشاهده‌شده موفقیت جانشین‌پروری مرتبط هستند.

شاخص‌های مشاهده‌شده موفقیت جانشین‌پروری: شامل "حفظ عملکرد سازمانی"، "توسعه استعدادها"، و "تطابق با تغییرات" هستند که به وضوح با شایستگی‌های استراتژیک ارتباط دارند و در بهبود فرآیند جانشین‌پروری نقش دارند.

##### ۵-۱- راهکارها

در ادامه، راهکارهایی برای بهبود فرآیند جانشین‌پروری و تقویت شایستگی‌های استراتژیک مدیران در شرکت بهره‌بردار نفت و گاز زاگرس جنوبی ارائه می‌شود:

۱. توسعه برنامه‌های آموزشی و تربیتی هدفمند: سازمان‌ها باید برنامه‌های آموزشی و تربیتی منظم و هدفمندی برای

پرورش مدیران آتی طراحی کنند. این برنامه‌ها باید شامل دوره‌های رهبری، مدیریت تغییر، و تفکر استراتژیک باشند تا

مدیران بتوانند مهارت‌های لازم برای هدایت سازمان را در شرایط مختلف کسب کنند.

۲. **ایجاد سیستم‌های ارزیابی مستمر:** استفاده از سیستم‌های ارزیابی مستمر برای شناسایی نقاط قوت و ضعف مدیران فعلی و استعدادها بالقوه می‌تواند به فرآیند جانشین پروری کمک کند. این سیستم‌ها باید شامل ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه، ارزیابی عملکرد و بررسی شایستگی‌های استراتژیک باشند تا بتوان به طور دقیق‌تری از توانایی‌های کارکنان برای پر کردن نقش‌های کلیدی اطمینان حاصل کرد.

۳. **استفاده از برنامه‌های منتورینگ و کوچینگ:** برنامه‌های منتورینگ و کوچینگ می‌توانند به عنوان یک راهکار مؤثر برای انتقال دانش و تجربه مدیران ارشد به مدیران جوان عمل کنند. این برنامه‌ها فرصت‌های بی‌نظیری برای یادگیری در محیط کاری واقعی و بهره‌برداری از تجارب موفق مدیران ارشد فراهم می‌آورند.

### -منتورینگ (Mentoring)

منتورینگ فرآیندی است که در آن یک فرد با تجربه و آگاه به نام منتور (Mentor) به عنوان راهنما و مشاور به یک فرد کم‌تجربه‌تر یا جوان‌تر، که منتورینگ‌گیرنده (Mentee) نامیده می‌شود، کمک می‌کند. هدف منتورینگ انتقال دانش، تجربیات و مهارت‌های عملی منتور به منتورینگ‌گیرنده است. رابطه بلندمدت: منتورینگ معمولاً به عنوان یک رابطه بلندمدت در نظر گرفته می‌شود که ممکن است ماه‌ها یا حتی سال‌ها به طول بیانجامد.

تمرکز بر توسعه کلی: منتورینگ بیشتر بر توسعه کلی فرد، شامل مهارت‌های حرفه‌ای، رهبری و رشد شخصی متمرکز است. انتقال دانش و تجربه: منتورها معمولاً تجربیات گذشته خود را با منتورینگ‌گیرنده‌ها به اشتراک می‌گذارند و به آن‌ها کمک می‌کنند تا از این تجربیات درس بگیرند و از چالش‌های مشابه در آینده جلوگیری کنند. راهنمایی و مشاوره: منتورها به عنوان مشاور و راهنما عمل می‌کنند و به منتورینگ‌گیرنده‌ها در تصمیم‌گیری‌های مهم و توسعه مسیر شغلی کمک می‌کنند.

### -کوچینگ (Coaching)

کوچینگ فرآیندی است که در آن یک فرد کوچ (Coach) به افراد کمک می‌کند تا مهارت‌های خاص یا اهداف مشخصی را به دست آورند. کوچینگ بیشتر بر بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف خاص متمرکز است. رابطه کوتاه مدت: کوچینگ معمولاً به عنوان یک فرآیند کوتاه‌مدت در نظر گرفته می‌شود که در طی چند جلسه یا یک دوره زمانی مشخص به پایان می‌رسد. تمرکز بر اهداف خاص: کوچینگ بر بهبود مهارت‌ها یا دستیابی به اهداف مشخص مانند بهبود عملکرد در نقش فعلی، یادگیری یک مهارت جدید یا آماده‌سازی برای یک چالش خاص متمرکز است. پرسشگری و بازخورد: کوچ‌ها از تکنیک‌های پرسشگری و بازخورد برای کمک به فرد در شناسایی نقاط قوت و ضعف و توسعه راه‌حل‌های عملی برای بهبود استفاده می‌کنند. تشویق به خودآگاهی و خودبهبود: کوچینگ به فرد کمک می‌کند تا خودآگاهی بیشتری پیدا کند و به توانایی‌های خود باور داشته باشد و برای بهبود و پیشرفت مستمر تلاش کند.

### -تفاوت‌های کلیدی

مدت زمان: منتورینگ به طور معمول یک فرآیند طولانی‌تر و مداوم است، در حالی که کوچینگ ممکن است در یک بازه زمانی کوتاه‌تر متمرکز شود. تمرکز: منتورینگ بر توسعه کلی فرد تمرکز دارد، در حالی که کوچینگ بیشتر بر دستیابی به اهداف یا مهارت‌های خاص متمرکز است. نقش‌ها: در منتورینگ، منتور به عنوان یک مشاور و الگو عمل می‌کند، در حالی که کوچ بیشتر به عنوان تسهیل‌گر و راهنما برای کمک به فرد در کشف راه‌حل‌های خود عمل می‌کند.

### -کاربرد در سازمان‌ها

- منتورینگ برای توسعه رهبری و پرورش استعدادها بلندمدت در سازمان‌ها مناسب است و می‌تواند به جانشین‌پروری کمک کند.
- کوچینگ می‌تواند برای بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف خاصی که سازمان از کارکنان خود انتظار دارد، مفید باشد. هر دو روش به عنوان مکمل‌هایی مؤثر در فرآیند توسعه منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرند و می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند تا از طریق توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان خود، به موفقیت‌های بیشتری دست یابند.

۴. **شفاف سازی مسیرهای شغلی و جانشین پروری:** سازمان‌ها باید مسیرهای شغلی روشن و مشخصی برای کارکنان ایجاد کنند تا بتوانند به راحتی در مسیر پیشرفت قرار بگیرند. شفاف سازی مسیرهای جانشین پروری می‌تواند انگیزه‌های کارکنان را افزایش دهد و به آن‌ها کمک کند تا با آگاهی بیشتر برای تصدی نقش‌های مدیریتی آماده شوند.
۵. **تعیه برنامه‌های توسعه شایستگی‌های استراتژیک:** سازمان‌ها باید برنامه‌های توسعه شایستگی‌های استراتژیک مانند مدیریت تغییر و تفکر استراتژیک را به عنوان بخشی از فرآیند جانشین پروری مدنظر قرار دهند. این برنامه‌ها می‌توانند شامل پروژه‌های عملی، شبیه‌سازی‌ها، و کارگاه‌های آموزشی باشند که مدیران را برای مواجهه با چالش‌های پیچیده آماده می‌کنند.
۶. **بهره گیری از تکنولوژی و داده کاوی:** استفاده از تکنولوژی‌های مدرن و تحلیل داده‌ها می‌تواند به بهبود فرآیند جانشین پروری کمک کند. ابزارهای داده‌کاوی و نرم افزارهای مدیریت استعداد می‌توانند به شناسایی الگوهای موفقیت در مدیران کمک کرده و تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده را تسهیل کنند.
۷. **تشویق فرهنگ سازمانی حامی توسعه:** سازمان باید فرهنگ سازمانی‌ای ایجاد کند که توسعه و یادگیری مستمر را تشویق کند. این فرهنگ شامل ارزش‌گذاری به تلاش‌های کارکنان برای یادگیری، فراهم کردن فرصت‌های رشد و توسعه، و پاداش دادن به عملکرد برجسته در زمینه‌های استراتژیک است. این راهکارها می‌توانند به شرکت بهره برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی کمک کنند تا فرآیند جانشین پروری را بهبود بخشد، شایستگی‌های استراتژیک مدیران را تقویت کند و در نهایت، پایداری و موفقیت بلندمدت سازمان را تضمین نماید.

## ۶- نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که شایستگی‌های استراتژیک نظیر توانایی رهبری، تفکر استراتژیک و مدیریت تغییر، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت فرآیند جانشین پروری در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی دارند. امتیازات بالای این شایستگی‌ها به وضوح با افزایش موفقیت در جانشین پروری ارتباط دارند، به طوری که مدیرانی که دارای سطح بالایی از این شایستگی‌ها هستند، توانسته‌اند به طور مؤثری به حفظ عملکرد سازمانی، توسعه استعدادها و تطابق با تغییرات کمک کنند. از آنجا که توانایی رهبری بالاترین تأثیر را در موفقیت جانشین پروری نشان داد، تقویت این مهارت در مدیران می‌تواند به عنوان یک راهبرد کلیدی در برنامه‌های توسعه‌ای و آموزشی سازمان مدنظر قرار گیرد. همچنین، تفکر استراتژیک و مدیریت تغییر به عنوان عوامل مکمل، باید در فرایندهای آموزشی و توسعه رهبری مورد توجه قرار گیرند. این پژوهش همچنین به اهمیت پرداختن به جنبه‌های فنی در کنار شایستگی‌های استراتژیک اشاره دارد. هرچند مهارت‌های فنی امتیاز کمتری در مقایسه با شایستگی‌های رهبری، تفکر استراتژیک، و مدیریت تغییر دریافت کردند، اما همچنان نقشی اساسی در موفقیت کلی جانشین پروری ایفا می‌کنند. به طور کلی، یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که به طور استراتژیک بر توسعه شایستگی‌های کلیدی مدیران خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، می‌توانند به طور مؤثری از فرآیند جانشین پروری بهره‌مند شوند و در نتیجه، پایداری و رشد سازمانی خود را در مواجهه با تغییرات تضمین کنند. این موضوع برای شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی اهمیت ویژه‌ای دارد، چرا که صنعت نفت و گاز با چالش‌های مداوم و تغییرات سریع مواجه است و نیازمند رهبری قوی و استراتژیک در تمام سطوح سازمانی است.

## منابع

- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26(3), 239-260.
- Rothwell, W. J. (2010). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. AMACOM.
- Conger, J. A., & Fulmer, R. M. (2003). Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*, 81(12), 76-84.
- Garman, A. N., & Glawe, J. (2004). Succession planning. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(2), 119-128.
- Kim, S. (2003). Linking employee assessments to succession planning. *Public Personnel Management*, 32(4), 533-547.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2011). *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company*. John Wiley & Sons.
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*, 85(6), 68-77.
- Day, D. V. (2007). Developing leadership talent: A guide to succession planning and leadership development. *Society for Human Resource Management*, 7(2), 1-43.
- Hollenbeck, G. P., McCall, M. W., & Silzer, R. F. (2006). Leadership competency models. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 398-413.