

## **Career path Managment and Succession: To Explain the Moderating Role of Coaching Culture**

**\*Najme Mehdibeigi<sup>1</sup>, Esmail Yaghoubi<sup>2</sup>,  
Seyed Moslem Seyedalhoseni<sup>3</sup>**

1-Ph.D Student of Human Resources Management, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.Email:n\_mehdibeigi@pgs.usb.ac.ir. (Corresponding Author)

2- Assistant Professor , Chabahar Maritime University, Iran.

3-Associate Professor, Islamic Azad University – Mashhad Branch, Mashhad, Iran

**Received: 26/04/2017 ; Accepted: 05/12/2017**

### **Abstract**

It is important for organizations to maintain the efficient and valuable forces of the organization in the current era; for this reason, attention to the planning and human resources management and also career path planning in organizations are growing. This topic has turned managing and planning of the career path to one of the most advanced topic of human resource management.

### **Introduction**

Succession is a process through which powerful and talented forces are prepared for enterprise and key posts through planning and programs in line with the organization's overall strategy (Amin et al., 2017:4). In the modern perspectives of succession, Organizations have become more aware of the importance of the outlook for this process. They not only have a choice at the managerial level, but also a choice at all levels of organization, preparation, development and maintenance of future-oriented leaders (Heinein & O'Neill, 2004:70). The issue of succession in recent decades has attracted many managers and decision makers, for this reason, it is necessary to obtain appropriate and adequate information on the factors affecting the succession in managing organizations. Preparing and developing human resources for future positions and succession is possible through learning (yaghoubi et al., 2014: 39) Coaching is one of the most Considered ways in learning through which a supportive relationship is established between

coach and person under his coaching. In this way, a wide range of behavioral skills and effective ways to help a person to achieve the goals set for the development of professional performance, personal satisfaction and ultimately organizational effectiveness (Mooghali et al., 2013: 162). In the last decade, the creation of a culture of coaching and its application in the organization has attracted many managers and employees. Therefore, in this study, according to the career path and the process of succession in the government executive agencies to accommodate people in jobs and approved posts, researchers are seeking to answer this question: “does the coaching culture play a moderator role in the relationship between career path management and succession?”

### **Case Study**

The statistical population of this research included Supervisors and managers of executive agencies in Shiraz (218 people). The sample size was estimated 136 people and cluster - stratified sampling method was used.

### **Materials and Methods**

In terms of purpose, this is an “applied” research and due to the nature and the method of the research, is “descriptive - correlation survey”. Data collection tool was Career Path Management questionnaire of Delong (1982), succession Planning questionnaire of Kim (2006), Coaching culture Researcher made questionnaire. Cronbach's alpha was used to determine the reliability that the coefficient for Career Path Management questionnaire was 0.88, for Succession Planning questionnaire was 0.85 and for Coaching Culture questionnaire was 0.81. Also, Face Validity was used to determine the validity. Structural equation modeling using SmartPLS 3 software was used to analyze data and confirm or reject hypotheses.

### **Discussion and Results**

#### **The main Hypothesis**

- Coaching culture has a moderating role in the relationship between Career Path Management and succession planning.

#### **Sub-hypotheses**

- Career Path Management has the role in succession planning.
- Coaching culture has the role in succession planning.

**Table 1. The Results of the Structural Equation Modelling Implementation of Research Hypotheses**

Relationship between variables of Research (Hypotheses)	t	Direct effect (R)	Result
Career Path Management → Succession Planning	10.426	.513	Confirmed
Coaching culture → Succession Planning	6.312	.391	Confirmed
Coaching culture ↓ Career Path Management → Succession Planning	4.892	.278	Confirmed

According to Table 1, Career Path Management has a positive and significant effect on the succession planning. Also, the moderating role of coaching culture in the relationship between Career Path Management and succession planning is approved and coaching culture is a positive and incremental modifier on the above relationship, so that with the presence of coaching culture the relationship between Career Path Management and succession planning is strengthened.

### Conclusion

The results of this study showed that coaching culture strengthens the relationship between career path management and succession; therefore, it is desirable for executive agencies to pay special attention to the creation of this kind of culture in the organization and if there is a coaching culture in the organization, applied actions to improve and strengthen it should be done. In order to implement and execute the coaching culture in the organization, it is desirable to pay attention to coaching skills, including team building, interpersonal communication skills, and operational modeling, such as apprenticeship. Varied learning methods, such as 360-degree feedback, self-learning learning methods, the use of various and up-to-date technologies in teaching and learning should be considered and most importantly, the coach should have an active and special presence in all the stages.

**Key Words:** Career Path Management, Succession planning, Coaching culture

## مدیریت مسیر شغلی و جانشین‌پروری: تبیین نقش تعدیل‌گری فرهنگ مربی‌گری

نجمه مهدی بیگی\* - دکتر اسماعیل یعقوبی\*\* - دکتر سیدمسلم سیدالحسینی\*\*\*

### چکیده

برنامه جانشین‌پروری به وجود آورنده چارچوبی است که از طریق آن، سازمان‌ها می‌توانند به چالش مهم خلأ افراد متخصص و شایسته و افزایش نیاز به مدیران توانمند در سال‌های آینده پاسخ دهند. با توجه به اهمیت این موضوع و همچنین روند مسیر شغلی افراد و توجه اندک سازمان‌ها به مربی‌گری جهت تقویت منابع انسانی، پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش تعدیل‌گر فرهنگ مربی‌گری در رابطه بین مدیریت مسیر شغلی و جانشین‌پروری انجام شد. روش انجام پژوهش توصیفی-پیمایشی و از نوع مقطعی است. جامعه آماری پژوهش را ۲۱۸ نفر از سرپرستان و مدیران دستگاه‌های اجرایی شهرستان شیراز تشکیل دادند که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای-طبقه‌ای، ۱۳۶ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌های مور نیاز توسط پرسشنامه جمع‌آوری و با استفاده از روش الگویابی معادلات ساختاری در محیط نرم‌افزاری SmartPLS 3 تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد که مدیریت مسیر شغلی و فرهنگ مربی‌گری با جانشین‌پروری رابطه‌ای مستقیم و معنادار داشته و با حضور فرهنگ مربی‌گری رابطه بین مدیریت مسیر شغلی و جانشین‌پروری تقویت می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت مسیر شغلی، جانشین‌پروری، فرهنگ مربی‌گری

\* نویسنده مسئول - دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

n\_mehdibeigi@pgs.usb.ac.ir

\*\* استادیار، دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار، چابهار، ایران

\*\*\* دانشیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، مشهد، ایران

## مقدمه

حفظ نیروهای کارآمد و باارزش سازمان در عصر کنونی، برای سازمان‌ها دارای اهمیت بسیاری است، به همین دلیل توجه به برنامه‌ریزی و مدیریت شغلی منابع انسانی و در ادامه آن، برنامه‌ریزی مسیر شغلی در سازمان‌ها رو به فزونی است (Seyed Javadin, 2017:34) و همین موضوع، مدیریت و برنامه‌ریزی مسیر شغلی را به یکی از پیشرفته‌ترین مباحث مدیریت منابع انسانی تبدیل نموده است. در همین راستا افرادی که دارای مسیر شغلی متجانس با نیازها و ظرفیت‌هایشان هستند، بیشتر در جهت بهبود دانش و مهارت خود در مسیر ترقی شغلی تلاش می‌کنند (Sheikhesmaeili & Hazbavy, 2014:56) و همین موضوع باعث بررسی هم‌زمان مسیر شغلی درونی و بیرونی می‌گردد. درک صحیح از مفهوم گرایش‌های مسیر شغلی و تشخیص جهت‌گیری‌های حرفه‌ای، ابزاری مناسب برای کمک به سازمان‌ها در راستای طراحی توسعه منابع انسانی مؤثر و مناسب برای کارکنانشان است (Gholipour, 2012)؛ در همین راستا منابع انسانی در مسیر شغلی خود دارای آرزوهای بسیاری هستند (Samiee et al., 2014: 54) که یکی از آن‌ها می‌تواند ارتقاء به پست‌های بالاتر و جانشینی باشد که بر پایه کسب شایستگی و بهبود عملکردهای کاری پدیدار می‌گردد.

جانشین‌پروری تلاشی نظام‌مند است که به منظور اطمینان از تداوم رهبری و مدیریت در نگهداشت سرمایه‌های علمی و پرورش آن‌ها جهت تشویق افراد به ارتقاء، توسط سازمان انجام می‌گیرد (Rothwell, 2005). به این ترتیب می‌توان گفت که جانشین‌پروری فرایندی است که از طریق آن نیروهای توانمند و مستعد سازمان از طریق برنامه‌ریزی‌های هم‌راستا با برنامه‌ها و راهبردهای کلان سازمان، جهت تصدی مشاغل و پست‌های حساس و کلیدی آماده می‌شوند. با این وجود که جانشین‌پروری تفکری قدیمی است، اما هنوز سازمان‌های بسیاری آن را (فقط) برای مدیران رده‌بالای سازمان به کار می‌برند؛ بعلاوه یکی از جهت‌گیری‌های تفکر قدیمی درباره جانشین‌پروری، در نظر گرفتن آن به عنوان وسیله‌ای برای ترمیم بحران است؛ در این دیدگاه تمرکز بر شخصی خاص است تا بر وظیفه؛ به این ترتیب جانشین آینده شناسایی و انتخاب می‌شود، اما هیچ‌گونه آموزش و آماده‌سازی برای توسعه و رساندن وی به سطحی بالاتر صورت نمی‌گیرد (Amin, 2017: 4). بالعکس در دیدگاه مدرن جانشین‌پروری، سازمان‌ها نسبت به اهمیت دورنمای این فرایند آگاهی بیشتری کسب کرده و نه تنها به انتخاب در سطح مدیریتی بلکه انتخاب در تمام سطوح

سازمان، آماده‌سازی، توسعه و نگهداشت رهبران مستعد آینده اقدام نموده‌اند. این فرایند سبب می‌شود که منابع انسانی به‌عنوان دارایی‌های سازمان باقی بمانند و این اطمینان حاصل شود که تلاش‌های خارج از سازمان قادر به وسوسه کردن ایشان نیست (Heinen & O'Neill, 2004: 70). موضوع جانشین‌پروری در دهه‌های اخیر موردتوجه بسیار مدیران و تصمیم‌گیرندگان قرار گرفته است، به همین دلیل کسب اطلاعات مناسب و کافی درباره عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در مدیریت سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد.

آماده‌سازی و توسعه منابع انسانی به‌منظور تصدی پست‌های آینده و جانشینی از طریق یادگیری امکان‌پذیر است. سازمانی موفق است که در یادگیری پویا بوده و از طریق آن ضمن این‌که عملکرد خود را بهبود می‌بخشد، بتواند از توانمندی‌ها، تعهد، مهارت و ظرفیت یادگیری افراد در تمام سطوح سازمانی به‌طور مطلوب بهره‌برداری نماید (Yaghoubi et al., 2014: 39). یکی از شیوه‌های موردتوجه در یادگیری، مربی‌گری است که از طریق آن رابطه‌ای حمایتی بین مربی و فرد تحت مربی‌گری وی برقرار می‌گردد و به‌این‌ترتیب سطحی گسترده از مهارت‌های رفتاری و روش‌هایی کارا برای کمک به فرد به‌منظور حصول اهداف تعیین‌شده در جهت توسعه عملکرد حرفه‌ای، رضایت شخصی و درنهایت اثربخشی سازمانی فراهم می‌شود (Mooghali et al., 2013: 162). امتیازی که روش مربی‌گری نسبت به سایر روش‌های یادگیری دارد این است که یادگیری در حین کار اتفاق می‌افتد و به‌این‌ترتیب روش‌های حمایتی نسبت به روش‌های هدایت‌گرا اولویت می‌یابد؛ به تعبیری این نوع یادگیری مبتنی بر فرایند انتقال دانش ضمنی چرخه مدیریت دانش است (Mooghali et al., 2013: 163)، که سبب تغییر ساختار ادراکی فرد شده و او را تشویق به یادگیری خودانگیز می‌نماید. سازمانی که فرهنگ مربی‌گری<sup>۱</sup> را در خود ایجاد و تقویت می‌نماید، نه‌تنها نگرشی غیرابزاری به کارکنان دارد، بلکه به ارزش‌های اخلاقی توجه ویژه‌ای مبذول داشته و استفاده از روش‌های متنوع یادگیری را در دستور کار خود قرار می‌دهد و به‌این‌ترتیب می‌تواند فرد را به‌منظور جانشینی در آینده آماده و توانا سازد.

در دهه اخیر، ایجاد فرهنگ مربی‌گری و کاربرد آن در سازمان موردتوجه بسیار مدیران و کارکنان قرار گرفته، زیرا که مزایای بسیاری را برای سازمان و کارکنان به ارمغان می‌آورد و به همین دلیل سرمایه‌گذاری انسانی و مالی زیادی در این زمینه صورت می‌گیرد.

لذا در این پژوهش با توجه به کارراهه و مسیر شغلی موجود در دستگاه‌های اجرایی دولتی که نشان‌دهنده مسیری است که هریک از کارکنان طی می‌کنند تا طبق برنامه و فرایند جانشین‌پروری در شغل‌ها و پست‌های مصوب قرار گیرند، محققین به دنبال پاسخ به این سؤال هستند که "آیا فرهنگ مربی‌گری در رابطه بین مدیریت مسیر شغلی و جانشین‌پروری نقشی تعدیل‌گر ایفا می‌کند؟"

### ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

#### الف) مدیریت مسیر پیشرفت شغلی

هر سازمانی سعی در افزایش کارایی جهت رشد و توسعه و دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی‌شده دارد، لذا سازمان‌دهی مسیرهای شغلی و جریان پیشرفت سرمایه‌های انسانی از جمله مسائل مورد توجه سازمان‌های امروزی است (Barclay et al., 2013:431). تا دهه هشتاد، پژوهش در حوزه طراحی شغل و مسیر شغلی، در حوزه رفتار سازمانی قرار داشت، اما در دهه‌های اخیر در قالب مشاوره شغلی قرار گرفته، به طوری که می‌توان شکل‌گیری آن را به اوایل قرن بیستم پیوند زد (Khaef elahy & Sherafat, 2015: 159).

مفهوم مسیر شغلی، پیشرفت در سازمان است و به مجموعه‌ای از کارها و مشاغل اشاره دارد که فرد در طول مدت زندگی کاری خود در سازمان به عهده دارد (Khaef elahy & Sherafat, 2015: 158). هرچند که بقای سازمان‌ها تحت تأثیر رقابت درون و بیرون سازمان است، اما هسته اصلی تغییر و برنامه‌ریزی‌های هدفمند، مسیر شغلی است که فرد از طریق آن ممکن است بخش‌های ضروری حرفه خود مثل تواضع، تفاخر، خودانگیختگی و ارتباط با مردم را به معرض نمایش بگذارد. صاحب‌نظران مدیریت نیز شاخص‌هایی را برای مسیر شغلی معرفی کرده‌اند، از جمله گرینهاوس و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) که بر چهار شاخص یادگیری، هدف‌گذاری، استراتژی‌های مسیر شغلی و تصمیم‌گیری مسیر شغلی تأکید دارند. در دیدگاهی دیگر، مسیر شغلی الگوی کاری مرتبط با تجربیات در نظر گرفته شده است، مثل موقعیت‌ها، وظایف، تصمیم‌های مرتبط با کار و تفسیرهای ذهنی، رویدادهای کاری مثل انتظارات، ارزش‌ها، نیازها و احساس‌ها در مورد تجربیات کاری مشخص‌کننده مسیر زندگی یک فرد؛ واضح و مبرهن است که یک مسیر شغلی تنها یک

1 -Greenhaus et al.

شغل نیست، بلکه حول یک فرآیند، رفتار، نگرش و یک موقعیت در زندگی کاری فرد برای دستیابی به مجموعه اهداف مسیر شغلی در چرخش است. سیدجوادین و جلیلیان (۲۰۱۷) مسیر شغلی را مشاغلی می‌دانند که در طی عمر کاری فرد در سازمان یکی پس از دیگری به او واگذار می‌شود. از طرفی با توجه به نگاه فردی- سازمانی به مسیر شغلی، در توسعه مسیر شغلی فردی، تمرکز بر کمک به افراد به‌منظور شناسایی اهداف اصلی‌شان و چگونگی دسترسی به آن‌ها، یعنی تمرکز کامل بر شخص و زندگی فرد در درون و بیرون سازمان است؛ به عبارتی توسعه مسیر شغلی سازمانی به اشخاص برای تأمین نیازهای سازمان؛ و توسعه مسیر شغلی فردی به مسیر شغلی در کار هر شخص و دیگر مسائل سبک زندگی توجه دارد که البته، هر دو رویکرد ارزشمند هستند (Sayed Naghavi & Yaghoubi, 2012).

به عقیده شاین<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) پس از ورود افراد به دنیای کاری، برای پیمودن مسیر شغلی و حرفه‌ای نیازمند محرک‌هایی هستند که توانایی ایجاد و توسعه انگیزه و اشتیاق را در آن‌ها داشته باشد؛ وی بیان داشته که ارکان مسیر شغلی که جهت دهنده و محدودکننده تصمیمات اخذشده در رابطه با مسیر شغلی است، الگویی از خودباوری در رفتار، انگیزه‌ها و ارزش‌هاست که به هدایت، فشار، تثبیت و تغییر یا تلفیق مسیر شغلی فرد منجر می‌شود. لذا از آنجاکه این ارکان تأثیر عمیقی بر انتخاب‌های مربوط به مسیر شغلی داشته و موجبات بهبود عملکرد فرد را فراهم می‌آورد، شناخت انواع گوناگون آن دارای اهمیت است. شاین (۱۹۹۶) در مدل مسیر شغلی که ارائه داده، ابعاد مختلف را به شرح زیر معرفی می‌نماید:

- شایستگی فنی<sup>۲</sup>: در راستای انجام وظایف تخصصی، افراد باید چه چیزهایی بدانند، چه کارهایی بتوانند انجام دهند و چه مهارت‌هایی داشته باشند (Ganjali et al., 2013:97).

- خدمت<sup>۳</sup>: فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌های کم‌وبیش ناملموس (Hossaini & Ghaderi, 2009: 91).

- استقلال کاری<sup>۴</sup>: میزان استقلال یا محدودیت فرد در شغل خویش (Mahdavi & Asadi, 2009: 37).

1- Schein

2 -Technical competence

3 -Service

4 -Working autonomy

- تعیین هویت<sup>۱</sup>: مجموعه خصوصیات و مشخصات فردی و اجتماعی و احساسات و اندیشه‌های مربوط به آن‌ها که فرد آن‌ها را از طریق کنش متقابل با خود و با یافتن تصوراتی از خود به دست می‌آورد (Javadiyegane & Azizi, 2008: 187).

- تنوع<sup>۲</sup>: شغل هرروزه، چه اندازه ذهن فرد را درگیر می‌کند (Mahdavi & Asadi, 2009: 37).

- صلاحیت مدیریتی<sup>۳</sup>: قابلیت‌های شخصی است که فرد را قادر می‌سازد وظایف محوله را با موفقیت انجام دهد (Mashhoudi, 2010: 16).

- امنیت<sup>۴</sup>: ثبات جغرافیایی شغل که امنیت مالی را هم تضمین می‌کند (Samiee et al., 2014: 89).

- خلاقیت<sup>۵</sup>: به‌کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید (Seyed Javadin & Jalilian, 2017: 131).

مک‌گویر و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) مطالعه‌ای را با هدف بررسی مسیر شغلی مدیران با استفاده از نظریه لنگرهای حرفه‌ای شاین انجام دادند. نتایج پژوهش ایشان، تئوری لنگرگاه‌های شغلی شاین را برجسته کرد و نشان داد که این تئوری ممکن است ابزاری مفید برای درک نیازهای شغلی مدیران و درگیرشدن در برنامه‌ریزی شغلی باشد. شیخ اسماعیلی و حزب‌اوی (۲۰۱۶) با توجه به الگوها و مدل‌های مختلف در حوزه مسیر شغلی از جمله الگوی شاین، به مطالعه در حوزه کارراهه شغلی پرداخته و عوامل شایستگی کارکردی/فنی، شایستگی مدیریتی، امنیت/ ثبات، نوآوری کارآفرینانه، استقلال/ خودمختاری، احساس خدمت، چالش محض و سبک زندگی یکپارچه را به‌عنوان عوامل مؤثر بر جهت‌گیری‌های کارراهه شغلی معرفی کرده‌اند. یافته‌های پژوهش خانف‌الهی و شرافت (۲۰۱۵) نشان داد که ابعاد کارراهه بر عملکرد شغلی کارکنان بانک کشاورزی شهر تهران اثرگذار و بر رضایت شغلی ایشان بی‌تأثیر است. نتایج پژوهش سمیعی و همکاران (۲۰۱۴) گویای آن است که موفقیت مسیر شغلی ذهنی بیش از موفقیت مسیر شغلی عینی در مدیران شرکت پلی‌اکریل ایران وجود دارد و خلاقیت کارآفرینانه، اولین و استقلال، آخرین آرزوی مسیر شغلی مدیران

1- Identification

2 -Diversity

3 -Management competence

4 -Job Security

5 -Creativity

6 -McGuire et al.

است؛ بعلاوه آرزوهای مدیریت عمومی، استقلال و تعادل کار - زندگی پیش‌بینی کننده خوبی برای موفقیت مسیر شغلی است و موفقیت مسیر شغلی نیز با رضایت از کار و زندگی رابطه‌ای معنادار دارد. یوانگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) بر اساس مدل مسیر شغلی شاین به مطالعه لنگرگاه‌های مسیر شغلی تعدادی از مدیران تایوانی پرداخته و اهمیت آن‌ها را به ترتیب سبک زندگی، خلاقیت کارآفرینانه، استقلال، خدمت، چالش محض، شایستگی فنی کارکردی، امنیت، ثبات و شایستگی مدیریتی به دست آورده است.

### ب) جانشین‌پروری

افزایش سن بیشتر مدیران امروز و نزدیک شدن به سن بازنشستگی و همچنین توسعه شدید بازارهای جهانی، سازمان‌ها را با چالش کمبود دانش و مهارت مواجه ساخته است. در این راستا، بسیاری از مدیران ارشد معتقدند که به‌منظور شناخت یک سازمان موفق باید توانایی آن را در شناسایی، توسعه و به‌کارگیری استعدادهای کارآمد، موردتوجه قرارداد و به‌منظور جلوگیری از ایجاد اختلال در روند پیشرفت خود، برنامه‌هایی را به‌منظور تأمین نیروهای شایسته برای مشاغل مختلف از داخل سازمان به‌کار گیرند. مدیریت جانشین‌پروری، یکی از برنامه‌ها برای تأمین نیروهای ماهر برای مشاغل کلیدی سازمان در مواقع لزوم است. طی دهه‌های گذشته، سازمان‌ها از برنامه‌های تربیت جانشین‌پروری برای یافتن نسل بعدی مدیران و رهبری سازمان استفاده می‌کردند؛ این برنامه‌ها که بر تعیین جایگزینی برای مشاغل خاص و معین تأکید دارد، زمانی کارآمد خواهد بود که مشاغل مدیریتی ایستا و باثبات باشد و مدیران در قالب مسیرهای رشد شغلی معین و تعریف‌شده جابه‌جا شوند (Ahmady Baladehy & Salehi, 2016: 74). اگرچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به شکل ساده "تعیین راهبران آینده" تعریف می‌شود، اما درواقع، از راهبرد سرمایه انسانی به‌عنوان فرایندی ارادی، نشأت گرفته (Helton & Jackson, 2007: 339) و فرایند آماده کردن افراد برای پذیرش مسئولیت‌های بالاتر است (Rothwell, 2010). درواقع، جانشین‌پروری فرایندی است که استعدادهای انسانی سازمان از طریق آن برای تصدی مشاغل و مناصب اصلی در سال‌های آینده شناسایی و از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی به‌تدریج برای بر عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند (Zeynoddini Bidmeshki, 2014: 52). عیدی و دیانتی (۲۰۰۸) هدف اولیه مدیریت جانشین‌پروری را تأمین و عرضه مستمر

استعدادهای انسانی سازمان به‌منظور حفظ و نگهداشت افراد کلیدی و هدف دوم را خدمت به کارکنان جهت توانمندساختن آن‌ها به‌منظور برخورداری هدفمند از فرصت‌های توسعه مهارت‌های خود معرفی می‌کنند. موفق‌ترین سازمان‌ها در اجرای جانشین‌پروری، سازمان‌هایی هستند که با سرمایه‌گذاری به‌هنگام در وقت و هزینه برای توسعه استعدادهای داخلی، خواهند توانست هنگام بازنشستگی استعدادهای اصلی یا خروج آن‌ها از سازمان، بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کنند (Moali Tafti & Tajeddini, 2008: 67) که همین موضوع می‌تواند سبب تغییر واژه "مخزن استعداد" به "رودخانه استعداد" باشد (Rashki et al., 2017: 261).

محققین الگوهای متفاوتی در حوزه جانشین‌پروری معرفی کرده‌اند که با مطالعه آن‌ها می‌توان ماهیت یکسان اما اجرای متفاوت آن‌ها را در سازمان‌ها تشخیص داد. یکی از الگوها توسط راثول (۲۰۰۲) ارائه شده که شامل هفت مؤلفه به شرح زیر است:

- ایجاد تعهد به برنامه‌ریزی جانشینی نظام‌مند و استقرار برنامه جانشین‌پروری: مرتبط بودن جانشین‌پروری با اهداف بلندمدت و راهبردی سازمان؛ وجود برنامه‌ای مدون و موردپذیرش مدیران سازمان برای ارتقای توانمندی کارکنان و جانشین ساختن آن‌ها در پست‌های بالاتر؛ وجود طرح عملی و بودجه کافی در سازمان برای شروع برنامه مذکور.
- ارزیابی الزامات کار فعلی: ارزیابی الزامات کار فعلی در سمت‌های اصلی و مشخص کردن جایگاه آن‌ها؛ آگاه بودن از وضعیت فعلی سازمان و الزامات کار در سازمان و نقاط قوت و ضعف استعداد رهبری قبل از برنامه‌ریزی برای آینده.
- ارزیابی عملکرد فردی: فرایند تعیین نحوه دقتی است که افراد الزامات کار در مشاغل خود را برآورده می‌سازند. اهمیت آن برای مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بدین دلیل است که تعداد معدودی از سازمان‌ها افرادی را که در مشاغل فعلی خود به‌درستی ادای وظیفه نمی‌کنند، به پست‌های اصلی ارتقا می‌دهند.
- ارزیابی الزامات کار آینده: شناسایی سمت‌های اصلی آینده و تعیین الزامات کار آینده توسط مدیران.
- ارزیابی استعداد فردی: روش‌های ارزیابی استعدادهای افراد که به دنبال تعیین بهترین نحوه استفاده از منابع انسانی سازمان انجام می‌گیرد.
- پرکردن خلأ پرورشی: مقایسه نظام‌مند توانایی‌های فعلی افراد و توانایی‌های آینده آنان به‌منظور ایجاد طرحی جهت آماده‌سازی افراد برای ارتقای شغلی.

-ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری: ارزیابی مستمر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و استفاده از نتایج آن جهت حفظ تعهد و بهبود برنامه نظام‌مند جانشین‌پروری.

امین و همکاران (۲۰۱۷) با بررسی مدل جانشین‌پروری راثول در شرکت مدیریت منابع آب ایران دریافته‌اند که در تمامی مؤلفه‌ها بین وضعیت موجود و مطلوب تفاوت وجود دارد به طوری که در وضعیت موجود ارزیابی عملکرد فردی، بالاترین رتبه و ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پایین‌ترین رتبه را داراست. قلی‌پور و هاشمی (۲۰۱۵) به تبیین تأثیر منتورینگ بر جانشین‌پروری با تمرکز بر طرح توسعه فردی در مرکز تحقیقات مخابرات ایران پرداخته و به این نتیجه دست یافته‌اند که کارکردهای توسعه مسیر شغلی و مدل‌سازی نقش در اجرای طرح توسعه فردی اثرگذار ولی کارکردهای روانی اجتماعی بی‌تأثیر است. مرادی شیرازی و همکاران (۲۰۱۳) ضمن شناسایی مشاغل کلیدی و رتبه‌بندی آن‌ها، به طراحی مدل جانشین‌پروری برای مشاغل کلیدی شرکت ساپکو پرداخته و مدلی را با هشت گام (شناسایی مشاغل کلیدی، تعیین شایستگی موردنیاز، شناسایی کاندیدها و تحلیل شکاف شایستگی، شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعداد، طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه‌ای، ارزیابی مجدد استعدادها و ارائه بازخور، انتقال افراد آماده به خزانه جانشینان و ارزیابی و بهبود مستمر نظام جانشین‌پروری) پیشنهاد داده‌اند.

### ج) فرهنگ مربی‌گری

مربی‌گری و سازمان مربی‌گرا<sup>۱</sup> پارادایمی جدید در یادگیری و حلقه اتصال دو واژه مهم توسعه سرمایه انسانی و یادگیری سازمانی است. فرایند مربی‌گری افراد را قادر می‌سازد که خود را سریع‌تر با تغییرات محیطی وفق داده و ظرفیت‌ها و توانایی‌های خود را شناسایی کنند (Sweeney, 2008: 171)؛ در همین راستا مدیران سازمان‌های پیشرو به نقش‌هایی فراتر از رهبری اندیشیده و در تلاشند تا نقش مربی را ایفا کرده و بدین طریق سبب افزایش بهره‌وری، انگیزش و کاهش ترک اختیاری کار شوند (Farzadnia, 2009: 22). در مربی‌گری که یک فرایند کوتاه‌مدت بوده و رویکردی ساختاریافته و رسمی را دنبال می‌کند، اولویت مربی، بهبود عملکرد و کارایی فعلی و تأثیرگذاری بر عملکردهای زمان حال است. درواقع، مربی‌گری نوعی رابطه تعاملی است که در زمینه شناسایی، هدایت و تحقق اهداف شخصی و شغلی به افراد کمک می‌کند و در کنار افزایش مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله و ارتقای توانمندی‌های فردی به توسعه شایستگی‌های اصلی شغل نیز منجر می‌شود (Xue et

302: 2011). ال. پترسون و هیکس<sup>۱</sup> مربی‌گری را فرایند تجهیز افراد به ابزار، دانش و فرصت‌هایی تعریف می‌کنند که بتوانند از طریق آن نیازهای خود را بهبود داده و کارا تر عمل نمایند (Sarlak, 2011). درواقع، مربی‌گری برای هر یادگیرنده به صورت انحصاری اجرا می‌گردد و معنای مراقبت و همراهی را با خود دارد. به گفته موعلی و همکاران (۲۰۱۳) مربی‌گری، حمایت از افراد به منظور شناسایی استعدادها و شایستگی‌های درونی و توانمندساختن ایشان برای خودشکوفایی با حداکثر توانایی خودشان، است.

سازمان‌های امروزی به دلایل بسیاری از جمله (۱) رکود ناشی از عملکرد ضعیف سازمان‌ها و اهمیت موضوع کاهش هزینه‌های سازمانی؛ (۲) لزوم توجه به آموزش‌های بازخوردی و عدم پاسخگویی آموزش‌های یک‌طرفه؛ (۳) اهمیت کوچک‌سازی سازمان‌ها و تکیه روزافزون بر اقلیت نیروی ارزشمند؛ (۴) افزایش رقابت در کسب‌وکار و نیاز به افراد سازگار با تغییر؛ (۵) لزوم ارزش‌گذاری و مدیریت استعداد افراد جوان و بااستعداد سازمان؛ (۶) اهمیت روزافزون مدیریت دانش و تبدیل دانش سازمانی به دانایی به‌عنوان یک مقوله مدیریتی- فرهنگی؛ و (۷) نیاز روزافزون به رهبران تغییر در سازمان‌ها، به موضوع مربی‌گری توجه ویژه‌ای نشان می‌دهند (Mooghali et al., 2013: 163). همچنین سرلک (۲۰۱۱) دلایلی را که اخیراً منجر به رشد استفاده از مربی‌گری در سازمان‌ها شده شامل (۱) تغییرات سریع محیطی؛ (۲) تعدیل نیروی انسانی غیرمتخصص؛ کمبود نیروی انسانی متخصص و بااستعداد در صنایع خاص؛ (۳) تفاوت فاحش بین نیاز حرفه‌ای فعلی مدیران با آنچه برای انجام آن آموزش دیده‌اند؛ (۴) ناتوانی و استرس حاکم بر کارکنان و مدیران بسیاری از سازمان‌ها؛ (۵) محیط‌های همکاری برای رسیدن به اهداف استراتژیک اقتصادی و جلب رضایت بیشتر مشتری می‌داند. به‌زعم فتاحی و اجارگاه و همکاران (۲۰۱۴) مربی‌گری یکی از بهترین روش‌ها برای آموزش مدیران و بهسازی ایشان است و در زمینه توسعه کارشناسان حرفه‌ای و برنامه‌های جانشین‌پروری می‌توان مربی‌گری را به کار گرفت.

سرلک (۲۰۱۱) مربی‌گری را مفهومی رفتاری می‌داند و برای آن مزایایی از جمله کمک به مدیران در توسعه ظرفیت‌های سازمانی از طریق گسترش یادگیری و توانمندسازی؛ کمک به تغییر افراد در یک محیط حمایتی به‌جای درگیری در چالش همیشگی مقاومت در برابر تغییر اجباری؛ ایجاد تعادل بین توسعه شخصی، توسعه مدیریت و اثربخشی سازمان؛ بهبود عملکرد کاری (فردی و سازمانی) به دلیل کسب مهارت و دانش مرتبط با انجام کار از

یک‌سو و افزایش مهارت‌های ادراکی و توسعه ظرفیت دانش ضمنی در افراد و سازمان و افزایش کیفیت زندگی کاری و شخصی افراد؛ معرفی نموده است.

رشد استفاده از مربی‌گری در سازمان‌ها سبب ایجاد سازمان‌های مربی‌گرا شده که به‌زعم کاتلنیکوف<sup>۱</sup> سازمان‌هایی هستند که در آن‌ها هرکس مشغول یادگیری، آموزش، تفکر، تحت تربیت و نیز تربیت‌کردن است. این نوع سازمان‌ها ریشه در تئوری مک‌گریگور دارند (افرادی با ویژگی‌های Y و علاقه‌مند به کار). در واقع سازمان‌های مربی‌گرا آخرین نسل سازمان‌های هدایت‌گر دانش و یادگیری محسوب می‌شوند (Mooghal et al., 2013: 170). در همین راستا هانت و وینتراپ<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) ایجاد سازمان مربی‌گرا را به‌طور ویژه منوط به چهار عامل فرهنگی، کسب‌وکار، منابع انسانی و سیاست‌های منابع انسانی می‌دانند و شاین (۱۹۹۹) نیز در الگوی سه لایه‌ای خود، عوامل فرهنگی را به شرح زیر معرفی می‌کند:

- نگرش غیر ابزاری به کارکنان: احترام به کرامت انسانی کارکنان، اعتقاد به مفروضات تئوری Y در خصوص کارکنان، اعتقاد به فلسفه تقدم پژوهش بر آموزش، ارزش‌گذاری سازمان و مدیران به روابط بین سرپرست-زیردست.

- توجه به ارزش‌ها و فضایل اخلاقی: احترام و همدلی، صداقت و اعتماد، کمال‌گرایی و علم‌اندوزی، فروتنی و گذشت و بردباری.

- ارزش‌گذاری به توسعه و بهبود مستمر: برخورداری از استراتژی بلندمدت یادگیری، تأکید بر خلاقیت و نوآوری مبتنی بر خردورزی، توجه به ویژگی‌های محتوایی آموزش، توجه به دانش و تجربه خاص سازمان.

فتحی و اجارگاه و همکاران (۲۰۱۴) با بررسی مدل مربی‌گری در آموزش منابع انسانی براساس نظریه داده بنیاد و مصاحبه با تعدادی خبرگان آشنا به مربی‌گری، دریافته‌اند که مربی‌گری را می‌توان برای توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری و کارراهه شغلی به کار گرفت. موغلی و همکاران (۲۰۱۳) با مطالعه شرکت‌های بیمه دولتی و خصوصی مستقر در شهر تهران به این نتیجه دست‌یافته‌اند که فرهنگ مربی‌گری در رابطه بین زمینه‌های کسب‌وکار با سازمان مربی‌گرا، نقش میانجی دارد. اشلی تیمز<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) بیان کرده که در مربی‌گری، تمرکز بر شاگردان بوده و توسعه شخصی افراد مدنظر است و مربی‌گری را وسیله‌ای برای

1- Katelnikov

2 -Hunt & Weintraub

3 -Ashley-Timms

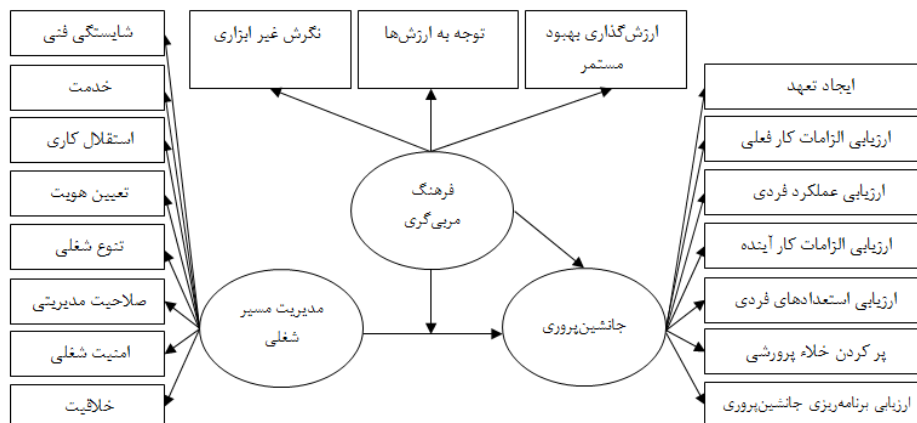
حل مشکل ضعف عملکرد می‌داند. وی تیم‌سازی را مهم دانسته و سازمان‌های امروزی را به دو گروه تیم‌ساز و غیر تیم‌ساز دسته‌بندی می‌کند. اسپنسر<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی پدیدارشناختی، مربی‌گری و انتقال آموزش را با توجه به تجارب تعدادی از مدیران حرفه‌ای مورد مطالعه قرار داده و نتیجه گرفته‌است که مربی‌گری از انتقال آموزش حمایت کرده و تعریف و تفسیر مربی از نقش خود، تأثیر قابل‌توجهی بر اثرات انتقال دارد. کارستن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) از طریق مصاحبه با کارگران صنایع مختلف در آمریکا و کانادا، به این نتیجه دست یافته‌اند که سازمان‌ها ناگزیر از موضع صنعتی به موضع انسانی در حرکت هستند و این حرکت مستلزم مهارت‌های متفاوت رهبری مانند مربی‌گری بوده و در همین راستا سه مهارت مربی‌گری (مهارت تیم‌سازی، القاء اهداف تیمی و بهبود اثربخشی سازمانی) را برای مدیریت معرفی می‌کند.

### مدل و فرضیه‌های پژوهش

با توجه به ادبیات پژوهش و مطالعات انجام‌شده، مدل مفهومی پژوهش حاضر تدوین گردید که در شکل شماره ۱ قابل‌مشاهده است. در این مدل، متغیر مستقل "مدیریت مسیر شغلی" که شامل هشت مؤلفه شایستگی فنی، خدمت، استقلال کاری، تعیین هویت، تنوع شغلی، صلاحیت مدیریتی، امنیت شغلی و خلاقیت است از الگوی شاین (۱۹۹۶)؛ متغیر وابسته "جانشین‌پروری" که شامل هفت مؤلفه ایجاد تعهد به برنامه‌ریزی جانشینی نظام‌مند و استقرار برنامه جانشین‌پروری، ارزیابی الزامات کار فعلی، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی الزامات کار آینده، ارزیابی استعداد فردی، پرکردن خلأ پرورشی و ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است از الگوی راثول (۲۰۰۲) و متغیر تعدیل‌گر "فرهنگ مربی‌گری" با استناد به الگوی سه لایه‌ای فرهنگی شاین (۱۹۹۹) که شامل مؤلفه‌های نگرش غیر ابزاری به کارکنان، توجه به ارزش‌ها و فضایل اخلاقی و ارزش‌گذاری به توسعه و بهبود مستمر است، اخذ گردید.

1 -Spencer

2 -Carsten et al.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

برگرفته از مطالعات شاین (۱۹۹۶)؛ راتول (۲۰۰۲)؛ شاین (۱۹۹۹)

با توجه به مدل پیشنهادشده، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر تعیین گردید:  
فرضیه اصلی: فرهنگ مربی‌گری در رابطه بین مدیریت مسیر شغلی و جانشین‌پروری، نقش تعدیل‌گری دارد.

فرضیه فرعی ۱: مدیریت مسیر شغلی در جانشین‌پروری نقش دارد.

فرضیه فرعی ۲: فرهنگ مربی‌گری در جانشین‌پروری نقش دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر پژوهشی کاربردی است که از نظر ماهیت و روش، در دسته مطالعات توصیفی-پیمایشی قرار دارد. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه است. به‌منظور سنجش مدیریت مسیر شغلی از پرسشنامه دلانگ<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) شامل مؤلفه‌های شایستگی فنی، خدمت، استقلال کاری، تعیین هویت، تنوع شغلی، صلاحیت مدیریت، امنیت شغلی و خلاقیت و ۴۴ گویه استفاده گردید؛ برای سنجش جانشین‌پروری، پرسشنامه کیم<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) مورد استفاده قرار گرفت و بعد از اعمال نظر نهایی پرسشنامه‌ای با ۲۱ گویه تدوین گردید؛ فرهنگ مربی‌گری نیز با استفاده از پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته شامل ۱۲ گویه مورد سنجش قرارگرفت. روایی پرسشنامه‌ها به روش روایی صوری با به‌کارگیری

1 -Delong

2 -Kim

نظرات ۸ نفر از متخصصان و خبرگان تأیید گردید. پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت که این مقدار برای پرسشنامه مسیر شغلی ۰/۸۸، پرسشنامه جانشین‌پروری ۰/۸۵ و پرسشنامه فرهنگ مربی‌گری ۰/۸۱ به دست آمد. جامعه آماری پژوهش حاضر را سرپرستان و مدیران دستگاه‌های اجرایی شهرستان شیراز تشکیل داده‌اند. به‌منظور تعیین حجم نمونه از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای - طبقه‌ای استفاده شده است؛ به این صورت که با انتخاب یکی از خوشه‌ها، سازمان‌ها و با در نظر گرفتن جنسیت، طبقه مشخص شد. تعداد جامعه آماری ۲۱۸ نفر تعیین گردید که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان<sup>۱</sup> (۱۹۷۰) تعداد ۱۳۶ نفر از ایشان به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند که جزئیات آن در جدول شماره ۱ آورده شده است. به‌منظور تأیید یا رد فرضیات از روش الگویابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار SmartPLS 3 استفاده شده است. این نرم‌افزار به‌منظور جلوگیری از خطای هم‌خطی، از مقادیر استاندارد شده متغیرها برای ساخت جمله تعاملی استفاده می‌کند.

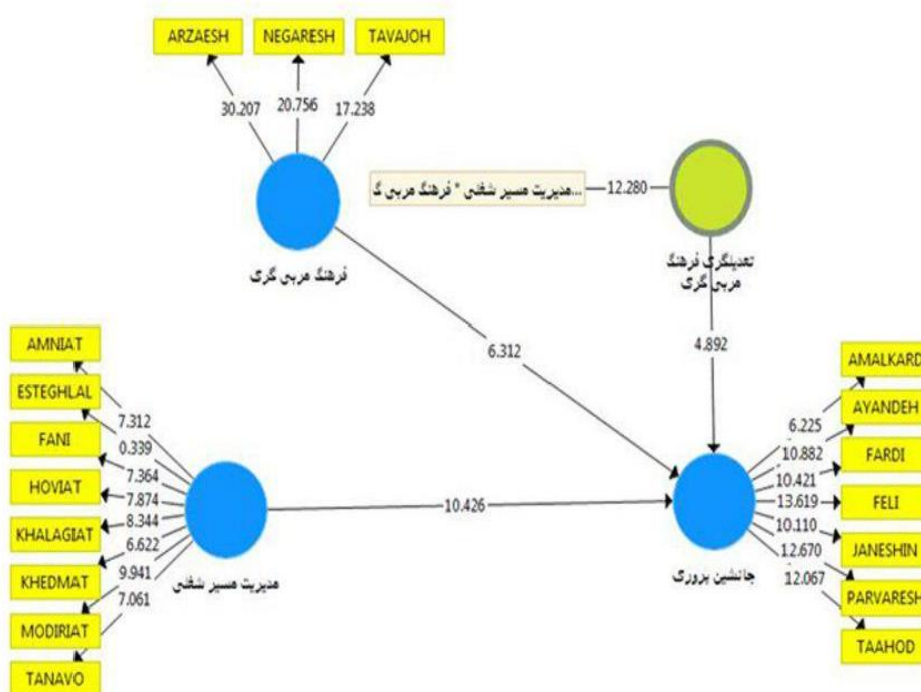
جدول ۱: تعداد اعضای نمونه آماری به تفکیک سازمان‌های نمونه

	سازمان ۱	سازمان ۲	سازمان ۳	سازمان ۴	سازمان ۵
جنسیت					
مرد	۱۹	۲۴	۲۱	۲۰	۲۷
زن	۷	۴	۶	۶	۲
تعداد کل نمونه	۲۶	۲۸	۲۷	۲۶	۲۹

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش به‌منظور آزمون فرضیات، از روش معادلات ساختاری تعدیل شده استفاده شده است. در این روش ملاک آزمون فرضیه‌ها، مقدار معناداری  $t$  است که مقدار  $t \geq +1/96$  یا  $t \leq -1/96$ ، نشان‌دهنده معنادار بودن روابط بین متغیرها در سطح ۰/۹۵ است. در این آزمون تأثیر مثبت متغیر تعدیل‌گر نشان‌دهنده آن است که در حضور این متغیر، رابطه بین متغیر مستقل و وابسته تقویت می‌شود و بالعکس تأثیر منفی متغیر تعدیل‌گر، نشان‌دهنده تضعیف رابطه بین متغیر مستقل و وابسته با توجه به حضور این متغیر است. همچنین به‌منظور ساختن جمله تعاملی و سنجش متغیر تعدیل‌گر، بایستی متغیر مستقل و متغیر تعدیل‌گر در یکدیگر ضرب شوند.

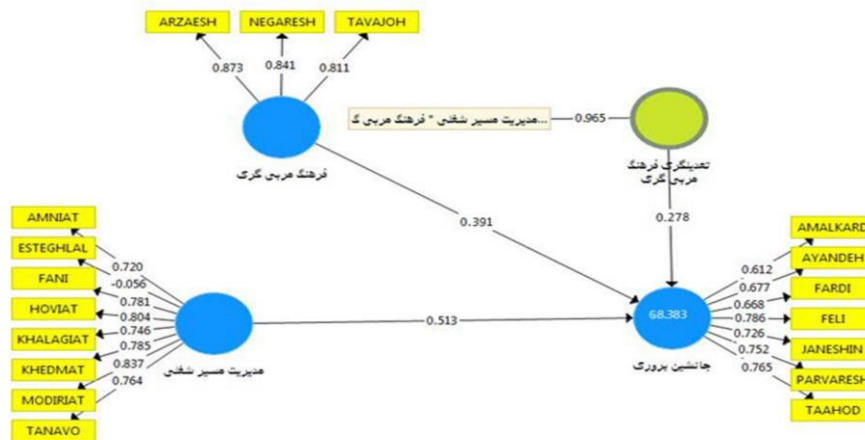
نتایج آزمون فرضیه‌ها در ادامه آورده شده است:



شکل ۲: خروجی آزمون رابطه علی میان متغیرها در حالت معنی‌داری

همان‌طور که در شکل شماره ۲ مشاهده می‌گردد، ارزش  $t$  در رابطه بین متغیرهای مورد مطالعه، بیشتر از  $1/96+$  است، بدین معنی که روابط بین متغیرها در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار است.

شکل شماره ۳، رابطه علی میان متغیرها را در حالت تخمین استاندارد نشان می‌دهد:



شکل ۳: خروجی آزمون رابطه علی میان متغیرها در حالت تخمین استاندارد

در شکل شماره ۳، خروجی آزمون رابطه بین متغیرها در حالت تخمین استاندارد ارائه شده است. مقدار مربوط به متغیر وابسته (جانشین‌پروری) نشان‌دهنده مقدار ضریب تعیین است؛ بدین معنی که متغیرهای مستقل ۶۸/۳۸۳ درصد از تغییرات متغیر جانشین‌پروری را تبیین می‌کنند.

در جدول شماره ۲، خلاصه مدل پژوهش ارائه شده است:

جدول ۲: نتایج اجرای الگویابی معادلات ساختاری فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	روابط متغیرهای پژوهش	ارزش t	مستقیم	نتیجه
فرعی ۱	مدیریت مسیر شغلی ← جانشین‌پروری	۱۰/۴۲۶	۰/۵۱۳	تائید
فرعی ۲	فرهنگ مری‌گری ← جانشین‌پروری	۶/۳۱۲	۰/۳۹۱	تائید
اصلی	فرهنگ مری‌گری ↓ مدیریت مسیر شغلی ← جانشین‌پروری	۴/۸۹۲	۰/۲۷۸	تائید

همان‌طور که در جدول شماره ۲ نشان داده شده است، مدیریت مسیر شغلی و فرهنگ مری‌گری در جانشین‌پروری نقشی مؤثر دارند. همچنین نقش تعدیل‌گری فرهنگ

مربی‌گری در رابطه بین مدیریت مسیر شغلی و جانشین‌پروری مورد تأیید قرار گرفته است و فرهنگ مربی‌گری تعدیل‌گر مثبت و افزایشی در رابطه فوق است، به طوری که با حضور فرهنگ مربی‌گری، رابطه بین مدیریت مسیر شغلی و جانشین‌پروری تقویت می‌گردد. در ادامه شاخص‌های کیفیت مدل در روش حداقل مربعات جزئی ارائه شده است.

جدول ۳: شاخص‌های کیفیت مدل و سطح پذیرش آن‌ها در روش حداقل مربعات جزئی

شاخص کیفیت مدل	سطح پذیرش	حمایت سازمانی ادراک شده	بهداشت روانی	تعهد سازمانی
ساخت روایی مشترک مقاطع	$\geq 0$	۰/۲۰۹	۰/۱۱۷	۰/۱۵۴
پایایی مرکب	$> 0/7$	۰/۹۱۲	۰/۸۳۲	۰/۸۵۰
میانگین واریانس‌های استخراج شده	$> 0/5$	۰/۷۷۵	۰/۶۳۱	۰/۷۳۳

همان‌طور که در جدول شماره ۳ ملاحظه می‌شود، از آنجاکه روایی مقاطع متغیرهای پژوهش مثبت، میزان پایایی مرکب متغیرها بیشتر از مقدار ۰/۷ و میانگین واریانس‌های استخراج شده متغیرها بیشتر از مقدار ۰/۵ است، مدل پژوهش از کیفیتی مناسبی برخوردار است.

### نتیجه‌گیری و بحث

هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی نقش تعدیل‌گری فرهنگ مربی‌گری در رابطه بین مدیریت مسیر شغلی و جانشین‌پروری بود. بدین منظور با توجه به الگوی مسیر شغلی شاین (۱۹۹۶)، الگوی جانشین‌پروری راثول (۲۰۰۲) و الگوی مربی‌گری شاین (۱۹۹۹)، مدل مفهومی پژوهش تدوین و متناسب با آن فرضیه‌هایی تعیین گردید و از طریق گویه‌هایی، در نمونه انتخابی مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که بین مدیریت مسیر شغلی و جانشین‌پروری؛ بین فرهنگ مربی‌گری و جانشین‌پروری در سطح اطمینان ۰/۹۵، رابطه‌ای معنادار وجود دارد. بعلاوه این که مدیریت مسیر شغلی با ضریب ۰/۵۱ و فرهنگ مربی‌گری با ضریب ۰/۳۹ تبیین‌کننده مناسب جانشین‌پروری هستند و به این ترتیب فرضیه‌های فرعی پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند. همچنین نتیجه آزمون فرضیه اصلی پژوهش نشان داد که در رابطه بین مدیریت مسیر شغلی و جانشین‌پروری، فرهنگ مربی‌گری با ضریب ۰/۲۷ نقش تعدیل‌گری مثبت و افزایشی داشته و با حضور آن رابطه بین مدیریت مسیر شغلی و جانشین‌پروری تقویت می‌گردد؛ بدین ترتیب فرضیه اصلی پژوهش

نیز مورد تأیید قرار گرفت. قلی‌پور و هاشمی (۲۰۱۵) نیز معتقدند که کارکردهای توسعه مسیر شغلی بر اجرای طرح توسعه فردی تأثیرگذار است و به‌این ترتیب می‌توان مهارت‌های فرد را توسعه داده و تقویت نمود و وی را برای پذیرش نقش‌های آینده و حرکت در مسیر شغلی در راستای برنامه جانشین‌پروری مهیا نمود. فتحی و اجارگاه و همکاران (۲۰۱۴) معتقدند که با به‌کارگیری برنامه‌های مربی‌گری می‌توان برنامه‌های جانشین‌پروری را تقویت و توسعه نمود و افرادی با مهارت‌های کامل‌تر و شایسته را پرورش داد. نتیجه پژوهش مک‌گویر و همکاران (۲۰۱۷)، لنگرگاه‌های شغلی معرفی‌شده در تئوری شاین را برجسته نموده و نشان داده که کاربرد این تئوری می‌تواند نقش معناداری در درک نیاز شغلی مدیران و درگیرساختن آن‌ها در برنامه‌ریزی‌های شغلی و به تعبیری، پرورش جانشینان آینده داشته باشد. به اعتقاد اشلی تیمز (۲۰۱۲) از آنجاکه در برنامه‌های مربی‌گری تمرکز بر شاگردان (افراد سازمانی) است، می‌توان از طریق آن بهبود و توسعه مهارت‌های افراد را جامه عمل پوشاند و آن‌ها را برای پست‌های بالاتر مهیا نمود. به گفته اسپنسر (۲۰۱۱) نیز از آنجاکه در مربی‌گری آموزش‌ها انتقال یافته و تجربیات افراد زیاد شده و همین موضوع آن‌ها را برای تصدی پست‌های بالاتر مهیا می‌سازد، لذا وجود فرهنگ مربی‌گری در سازمان نقش عمده‌ای در پرورش افراد و فرایند جانشین‌پروری دارد.

نتایج پژوهش حاضر گویای آن بود که فرهنگ مربی‌گری باعث تقویت رابطه بین مدیریت مسیر شغلی و جانشین‌پروری می‌گردد؛ لذا شایسته است که دستگاه‌های اجرایی توجه ویژه‌ای به ایجاد این نوع فرهنگ در سازمان داشته باشند و در صورت موجود بودن فرهنگ مربی‌گری در سازمان نیز اقداماتی کاربردی در جهت بهبود و تقویت آن به عمل آورند. وجود فرهنگ مربی‌گری، نقش عمده‌ای در تبدیل سازمان به سازمانی مربی‌گرا ایفا می‌کند و به‌این ترتیب برای کسب نتایج موردنظر، مربی‌گری در سازمان نهادینه می‌شود. به‌منظور پیاده‌سازی و اجرای فرهنگ مربی‌گری در سازمان، شایسته است که به مهارت‌های مربی‌گری از جمله تیم‌سازی، مهارت‌های ارتباطی بین شخصی، الگودهی عملیاتی مثل شاگردپروری توجه شود؛ بعلاوه این‌که برنامه‌های راهبردی و بلندمدت یادگیری تنظیم شده و فرایند یادگیری با تأکید بر خلاقیت و نوآوری صورت پذیرد. روش‌های متنوع یادگیری مانند بازخورد ۳۶۰ درجه، یادگیری خودآموز و به‌کارگیری فن‌آوری‌های متنوع و به‌روز مورد توجه قرار گیرد و مهم‌تر این‌که در تمام مراحل، مربی حضور فعال و ویژه داشته باشد؛ در سازمان‌های دارای فرهنگ مربی‌گری، هر فرد می‌تواند هم‌زمان نقش مربی و شاگرد را

داشته باشد و به‌این‌ترتیب خود را برای حرکت در مسیر شغلی و جهت برنامه‌های جانشین‌پروری مهیا و آماده سازد. درنهایت، ازآنجاکه بین مربی‌گری و منتورینگ تفاوت وجود دارد پیشنهاد می‌گردد که محققین آینده نقش میانجی‌گری یا تعدیل‌گری منتورینگ را در رابطه بین مدیریت مسیر شغلی و جانشین‌پروری مورد بررسی قرار دهند؛ موضوع حاضر را در سازمان‌های آموزشی، کسب‌وکارهای کارآفرین، سازمان‌های تولیدی انجام داده و تفاوت نتایج به‌دست‌آمده در جوامع مختلف را کشف و مورد مقایسه قرار دهند؛ همچنین نقش ابعاد فرهنگ مربی‌گری در فرایند جانشین‌پروری می‌تواند مورد مطالعه قرار گیرد.

**References**

- 1- Ahmady Baladehy, S.M.; Salehi, M. (2016). Succession Planning and its relation to the leadership style of commanders and managers. *Quarterly Journal of Supervision and Inspection*, 10(35): 71-102. (In Persian)
- 2- Amin; F.; Naderi Khorshidi, A.; Vahed, A.R. (2017). An investigation on succession in Iran Water Resource Management. *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(3) (serial no.29): 76-100. (In Persian)
- 3- Ashley-Timms, L. (2012). Return on investment guaranteed: effecting transformation and sustaining change with coaching. *Industrial and Commercial Training*, 44(3): 159-163.
- 4- Barclay. B. W.; Chapman, Jared R.; Brown, Bruce L. (2013). Underlying Factor Structure of Schein' Career Anchor Model. *Journal of Career Assessment*, 21(3): 430-451.
- 5- Carsten, M.; Uhl-Bien, M.; West, B.; Patera, J.; McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21: 543-562.
- 6- DeLong, T. J. (1982). Reexamining the career anchor model. *Personnel*, 59(3), 60-61.
- 7- Eydi, A.; Dianati, M. (2008). Evaluation centers, a new method of succession. *Tadbir*, 139: 26-31. (In Persian)
- 8- Farzadnia, F. (2009). Models of Coaching Process in Management. *Tadbir*, 212: 20-25. (In Persian)
- 9- Fathi Vajargah. K.; Khorasani. A.; Daneshmandi, S.; Arman, M. (2014). Studying the coaching model in training of human resource based on grounded theory. *Organisational Culture Management*, 12(3): 375-398. (In Persian)
- 10- Ganjali, A.; Abdolhosaynzadeh, M.; Teymourian, M. (2013). Examining Competency criteria in the Quran. *Journal of Islamic and Management Researches*, 1(7): 91-114. (In Persian)
- 11- Gholipor, R.; Hashemi, M. (2015). The Effect of Mentoring on Succession Planning: Focusing on Individual Development Plan. *Journal of Research in Human Resources Management*, 7(2): 25-52. (In Persian)
- 12- Gholipour, A. (2012). *Human Resource Management (concepts, theories and applications)*. 4<sup>th</sup> edition, Tehran: The Organization for Researchin and Composing of University Textbooks in the Humanities (Samt). (In Persian)

- 13- Greenhaus J.; Callanan G.; Kaplan E. (1995). The role of goal setting in career management; *The International Journal Of Career Management*, 7(5): 3-12.
- 14- Heinen, J.S.; o'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31(2): 67-82.
- 15- Helton, K.; Jackson, R. (2007), Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment. *Public Personnel management*, 36(4): 335-347.
- 16- Hossaini, M.; Ghaderi, S.(2009). Model of Affecting Factors on the Quality of Banking Services. *Journal of Business Management*, 3(36): 89-115. (In Persian)
- 17- Hunt, J.y.; Weintraub, J. (2007). *The coaching organization*. USA: sage publication.
- 18- Javadiyegane, M.; Azizi, J. (2008). Study the Youth's Interest in Cultural and Social Identity (with the Emphasis on the Role of Using Mass Media). *Iran Culture Research*, 1(3): 183-213. (In Persian)
- 19- Khaef elahy E, A.; Sherafat, Sh.; (2015). The Effects of Career Aspects on Organizational Outcomes through Consideration of Job Factors. *Journal of Research in Human Resources Management*, 6(4): 157-182. (In Persian)
- 20- Kim, Y. (2006), Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U.S. affiliates of foreign multinational companies. Thesis for Ph.D Degree, The Pennsylvania State University, Uited State of America.
- 21- Mahdavi. S.M; Asadi, T. (2009). A sociological survey about effective social factors on job satisfaction (A case study of Tehran's railway personnel). *Journal of Iranian Social Development Studies (JISDS)*, 1(1): 27-50. (In Persian)
- 22- Mashhoudi, M. (2010). Competency Approach in Human Resource Management. *Tadbir*, 215: 14-19. (In Persian)
- 23- McGuire, D.; Polla, G.; Heidl, B. (2017). Unlocking hospitality managers career transitions through applying Schein's career anchors theory. *European Journal of Training and Developing*, 41(7): 578-592.
- 24- Moali Tafti, M.; Tajeddini, M. (2008). Succession Planning, the key to salvation in the talent crisis. *Tadbir*, 19(199): 66-67. (In Persian)
- 25- Mooghali, A.R.; Ahmadi. S.A.; Azar, A.; Khodami, A.S. (2012). Identifying the Affecting Factors on Developing Coaching organization. *Management Studies in Development and Evolution*, 23(71): 161-185. (In Persian)

- 26- Mooghali, A.R.; Ahmadi. S.A.; Azar, A.; Khodami, A.S. (2013). Coaching Organization Model in Iran's Insurance Industry According to Human Resources, Business Fields, and Mediatory Role of Coaching Culture. *Public Management Researches*, 6(21): 25-48. (In Persian)
- 27- Moradi Shirazi, A; Gholipour, A.; Abooyi Ardekani, M. (2013). Designing the model of succession planning system for key jobs at Supplying Automative Parts Company (SAPCO). MA Thesis, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. (In Persian)
- 28- Rothwell, W.J. (2002), Putting success into your succession planning, *Journal of Business strategy*, 23(3): 32-37.
- 29- Rothwell, W.J. (2005). *Effective succession planning: Insuring leadership continuity and building talent from within*, Newyork: American Management Association.
- 30- Rothwell, W.J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within*. 4<sup>th</sup> edition, New York: American Management Association.
- 31- Rrashki, M.; Salarzahi, H.; kamalian, A.R.; Seyyed Naghavi, M.A.; vazife, Z. (2017). Proposing a Pattern for Effective Determination and Establishment of Entrepreneurial Talent using a Meta-synthesis Approach. *Journal of Enterpreneurship Development*, 10(2) (serial no 36): 259-278. (In Persian)
- 32- Samiee, F.; Sadeghian, A.; abedi. M.R. (2014). Desires and Successes in Managers' Carriers. *Journal of Research in Human Resources Management*, 6(1): 53-77. (In Persian)
- 33- Sarlak, M.A. (2011). *The emerging figures of the organization in the 21<sup>st</sup> century (theories, applications, and challenges)*, Tehran: Marja Danesh. (In Persian)
- 34- Sayyed Naghavi, M.A.; Yaghoubi, S. (2012). *Fundamentals of Human Resource*, Tehran: Mahkameh Publishing. (In Persian)
- 35- Schein, E. H. (1999b). *The corporate culture survival guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 36- Schein, Edgar H. (1996). *Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century*. *Academy of Management Executive*, 10(4): 80-88.
- 37- Seyed Javadin, S.R.; Hasan Gholipour, T.; Gholipour, A.; Hajikarimi, A.; Karimi Jafari, F. (2017). Designing Career Adaptability Model (Case study: Shazand Petrochemical Company). *Public Management Researches*, 10(36): 31-62. (In Persian)

- 38- Seyed Javadin, S.R.; Jalilian, H. (2017). Management Theories. 6<sup>th</sup> Edition, Tehran: Negahedanesh. (In Persian)
- 39- Sheikhesmaeili, S.; Hazbavy, S. (2016). Designing a Model for Effective Factors on Career Orientations. Journal of Research in Human Resources Management, 8(1) (serial no 23): 55-78. (In Persian)
- 40- Spencer, L. (2011). Coaching and training transfer: A phenomenological inquiry into combined training – coaching programmes. International Journal of Evidence based Coaching and Mentoring, Special issue, 5: 1-18
- 41- Sweeney, T. (2008). Coaching Your Way to the Top. Development and learning in organization, 39(3): 170-173.
- 42- Xue, A., Bradley, J.; Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. Journal of Knowledge Management, 15(2): 299-312.
- 43- Yaghoubi, N.M.; Shukuhy, J.; Raiisi Shahroye, H.; Sayyedi, F. (2014). Influences of ladership styles on organizational performance with mediating role of organizational learning and innovation. Research journal Change Management, 17(14): 32-56. (In Persian)
- 44- YuWong, A.L. (2007). Making Career Choice: A study of Chinese Management. Journal Human Relations, 60(8): 1211-1233.
- 45- Zeynoddini Bidmeshki, Z.; Adli, F.; Vaziri, M. (2014). Comparing the Present and Ideal Situation of Succession Planning and Talent Management in Higher Education. Quarterly Journal of Researc and Planning in Higher Education, 20(2): 51-72. (In Persian)