

# مدیریت بر مدیران مبتنی بر مدل خط سیر رهبری (Leadership Pipeline)

ابراهیم محمودزاده  
محمد دهقانی  
داوود علیزاده

## چکیده:

تاریخ دریافت: ۹۲/۶/۱۱  
تاریخ پذیرش: ۹۲/۷/۳

عملکرد سازمان‌ها برآیند عملکرد مدیران و رهبران آن‌ها می‌باشد، لذا یافتن رهبران مناسب با مهارت‌های مناسب برای تصدی جایگاه‌های مناسب وظیفه‌ای خطیر و حیاتی در سازمان‌های امروزی محسوب می‌شود. نتایج پژوهش‌های متعدد انجام گرفته بعد از دهه هشتاد میلادی، حاکی از آن است که تأکید بر توسعه و جانشین‌پروری مدیران به صورت داخلی، منجر به دستیابی به موفقیت‌های بیشتری برای سازمان نسبت به سایر رقبا خواهد گردید. این امر موجب گردیده تا شرکت‌ها، اهمیت پرورش مدیران و تربیت رهبران از طریق توسعه بازارهای داخلی منابع انسانی را بیش از پیش درک نمایند. در همین راستا، مدل خط سیر رهبری بعنوان یک چارچوب عملیاتی برای پیاده‌سازی همزمان فرایندهای ارزیابی، توسعه و جانشین‌پروری مدیران ارائه شده است. این مدل دارای هفت سطح رهبری می‌باشد و با تعریف مهارت‌ها و شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز برای موفقیت در گذار از پایین‌ترین سطح مدیریت سازمانی (مدیریت بر خود) به بالاترین سطح آن (مدیریت بر شرکت)؛ به سازمان‌ها کمک می‌نماید تا رهبرانی شایسته را برای تصدی مناصب مدیریتی تربیت نمایند. لذا در این مقاله تلاش می‌گردد تا پس از مرور ادبیات مدیریت بر مدیران و تئوری‌های مربوط به توسعه و جانشین‌پروری مدیران، راهکارهای پیاده‌سازی و عملیاتی کردن مدل خط سیر رهبری، تبیین گردند.

## واژه‌های کلیدی:

مدیریت بر مدیران، مدل خط سیر رهبری، توسعه مدیران، جانشین‌پروری، مسیر توسعه یا کارراهه

### ۱) مقدمه

کمبود مدیران توانمند در بازارهای داخلی و خارجی منابع انسانی باعث گردیده تا یافتن رهبران مناسب با مهارت‌های مناسب برای تصدی جایگاه‌های مناسب<sup>۱</sup> وظیفه‌ای حیاتی در سازمان‌ها تلقی گردد. در نتیجه در بیست سال اخیر سازمان‌ها بر بکارگیری بیشتر از استعدادهای درون‌سازمانی و بهره‌مندی از برنامه‌های جامع و مدون برای توسعه مدیران و تربیت رهبران آینده سازمان تأکید می‌ورزند (Charan et al., ۲۰۰۰).

در ادبیات مدیریت از شناسایی، پرورش و بکارگیری افراد مستعد از درون سازمان برای تصدی مناصب مدیریتی به طرح جانشینی یا جانشین‌پروری<sup>۲</sup> تعبیر می‌شود (Dai et al., ۲۰۱۱).

بدیهی است که لازمه‌ی جانشین‌پروری، توسعه مهارت‌های مدیران بوده و توسعه مدیران نیز خود مبتنی بر نتایج ارزیابی عملکرد می‌باشد. عبارتی لازم است تا مهارت‌های لازم و ارزش‌های شغلی مدیران، در هنگام پیمودن مسیر

۱. Right types of leaders, right types of skills, right types of position  
۲. Succession planning

## ۲-۱) تئوری و دیدگاه‌های مختلف درباره مدیریت بر مدیران

بعد از مرگ مدیریت پرسنلی<sup>۲</sup> در ادبیات منابع انسانی، مدیریت بر مدیران بوسیله مرور و مطالعه سه حوزه اقتصاد سازمانی، توسعه منابع انسانی و مدیریت راهبردی منابع انسانی قابل بررسی و کنکاش است. هدف این مقاله علاوه بر مروری مختصر بر سه حوزه ادبیاتی مذکور، ارائه یک چارچوب عملیاتی برای ارزیابی، توسعه و جانشین‌پروری مدیران عالی‌رتبه می‌باشد. در ادامه در مورد هر یک از سه حوزه مذکور توضیحاتی آورده شده است:

### ۲-۱-۱) اقتصاد سازمانی

اقتصاد سازمانی خود به دو زیر حوزه نظریه کارگزاری<sup>۳</sup> و نظریه بازارهای داخلی منابع انسانی<sup>۴</sup> تقسیم می‌شود. نظریه کارگزاری شامل روش‌هایی است که سازمان‌ها برای رسیدگی به هزینه‌های مربوط به استخدام، کنترل، نظارت و همچنین هماهنگ کردن منابع انسانی بعنوان کارگران و عوامل سازمان، به کار می‌برند (Rowlinson, ۱۹۹۷).

نکته مهم و قابل توجه در رابطه بین مالکان و مدیران، ایجاد توازن نسبی قدرت بین آن‌هاست (Finkelstein, ۱۹۹۲).

میل طبیعی مدیران به منفعت طلبی و ترجیح منافع شخصی نسبت به منافع سازمان، با توجه به سابقه مدیریتی افراد متغیر است. معمولاً در مراحل آغازین تصدی، مدیران به دنبال ارتقای دانش، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های خود هستند. ولی مدیران با سابقه‌تر معمولاً منفعت‌طلب‌تر بوده و بیشتر به دنبال تأمین منافع شخصی خود هستند (Shen, ۲۰۰۳).

شواهد متعددی در آمریکا و انگلیس نشان می‌دهد که به‌کارگیری نظریه کارگزاری برای نظام جبران خدمت مدیران، می‌تواند نتایج معکوس داشته باشد (Buck et al., ۲۰۰۳).

مثلاً توسعه توانمندی‌های رهبری در این نظریه مورد غفلت قرار گرفته است، درحالی‌که تأمین مدیران آینده برای سازمان بسیار مهم می‌باشد. در نتیجه نظریه کارگزاری در ارائه یک چارچوب جامع برای مدیریت بر مدیران ناتوان است.

بخش دوم اقتصاد سازمانی، بازارهای داخلی منابع انسانی

شغلی و متناسب با سطوح رهبری تغییر کرده و تکامل یابد (Brousseau et al, ۲۰۰۶). در نتیجه برای ارزیابی، توسعه و جانشین‌پروری مدیران، وجود چارچوبی منسجم جهت تعیین مهارت‌ها و ارزش‌های هر یک از سطوح مختلف رهبری، ضروری می‌باشد (Pernick, ۲۰۰۱; Snipes, ۲۰۰۶).

مدل خط سیر رهبری<sup>۱</sup> یکی از عملیاتی‌ترین چارچوب‌هایی است که تاکنون برای ارزیابی، توسعه و جانشین‌پروری مدیران ارائه شده است (Kaiser & Craig, ۲۰۰۴).

این مدل دارای هفت سطح رهبری و شش مسیر توسعه می‌باشد (Ulrich & Ashkenas, ۲۰۰۲) و با تعریف قابلیت‌ها و شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز برای پویای مدیران در هر یک از سطوح هفتگانه، زمینه بهبود عملکرد آنان و در نتیجه تعالی سازمان‌ها را فراهم می‌کند (Drotter, ۲۰۰۳). در بخش دوم این مقاله، ادبیات مدیریت بر مدیران و تئوری‌های مربوط به توسعه و جانشین‌پروری مدیران مورد بررسی قرار گرفته است. بخش‌های سوم تا پنجم نیز به دنبال ارائه راهکارهایی مناسب برای پیاده‌سازی مدل خط سیر رهبری در سازمان می‌باشد.

## ۲) مدیریت بر مدیران

عملکرد سازمان برآیند عملکرد مدیران و کارکنان آن می‌باشد. در نتیجه اطمینان از همسویی و یکپارچگی بین انگیزه‌ها، تلاش و مساعی مدیران با اهداف سازمان یک وظیفه خطیر و حیاتی می‌باشد که از آن به مدیریت بر مدیران تعبیر می‌شود. در این بخش از مقاله با مرور ادبیات مدیریت بر مدیران یک چارچوب منسجم برای ارزیابی، توسعه و جانشین‌پروری منابع انسانی ارائه شده است. در بخش سوم، چهارم و پنجم نیز بوسیله ارائه مدل خط سیر رهبری، چگونگی عملیاتی و اجرایی کردن چارچوب تئوری مدیریت بر مدیران تبیین شده است.

۱. Leadership pipeline model

۲. Personnel management

۳. Agency theory

۴. Internal labour markets (ILM)

می‌باشد و می‌تواند محدودیت‌های نظریه کارگزاری را در تبیین مدیریت بر مدیران رفع نماید. بازار داخلی منابع انسانی، بوسیله تعریف مدخل‌های ورودی محدود و مشخص برای استخدام تازه‌واردان در سطوح پایین سلسله مراتب و ارتقای کارکنان داخلی به سطوح بالای سلسله مراتب، منجر به ایجاد انگیزه و ارتقای شایستگی کارکنان در سازمان می‌گردد (Baron & Kreps, ۱۹۹۹).

وجود مسیر شغلی مشخص (کارراهه)<sup>۱</sup> و تأمین مدیران بوسیله ارتقای کارکنان به سطوح بالاتر، مطابق نظریه سازوکارهای انگیزشی، موجب افزایش انگیزه کارکنان خواهد شد و بین سازمان با کارگزاران پیوندی مستحکم ایجاد می‌کند (Grimshaw et al., ۲۰۰۱; Williamson, ۱۹۸۵).

در نتیجه به کارگیری ILM در سازمان به توسعه و پرورش مدیران آینده کمک می‌کند، مسأله مهمی که در نظریه کارگزاری به آن توجه چندانی نشده بود.

## ۲-۱-۲ توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی<sup>۲</sup> (HRD)، به دنبال ایجاد یک شبکه وسیع برای توسعه تمام کارکنان سازمان می‌باشد (Garavan et al., ۱۹۹۹; Sambrook, ۲۰۰۰).

برخلاف اقتصاد سازمانی، تحقیقات انجام شده در توسعه منابع انسانی جنبه نظری کمتری دارد و بیشتر به روش‌های عملی سازمان‌ها برای آموزش و توسعه کارکنان مرتبط می‌باشد. روزالین و همکارش توسعه منابع انسانی در سازمان‌های فرانسوی را اینچنین توصیف کرده‌اند: که مدیران از میان نخبگانی<sup>۳</sup> انتخاب می‌شوند که از سیستم آموزش عالی فرانسه فارغ‌التحصیل شده‌اند. آنان تصریح کرده‌اند که فرانسه از آن دسته کشورهای است که در آن‌ها انتخاب مدیران از میان نخبگان صورت می‌گیرد و توسعه آن‌ها منجر به لایه‌بندی اجتماعی<sup>۴</sup> آشکاری می‌شود (Roussillon & Bournois, ۱۹۹۷).

معیارهای موفقیت برای مدیران از یک کشور به کشور دیگر تغییر می‌کند. در یک تحقیق این معیارها برای مدیران در شرکت‌های آلمانی، ژاپنی، فرانسوی و انگلیسی مورد

مقایسه قرار گرفتند. در شرکت‌های آلمانی و ژاپنی عملکرد مدیران بر اساس خلاقیت، نوآوری و شایستگی‌های فنی<sup>۵</sup> در حرفه مربوطه مورد قضاوت قرار می‌گیرد. در انگلیس قابلیت‌های ارتباطی و فنون مذاکره مدیران اهمیت بیشتری دارد و در فرانسه اعتبار یک مدیر به میزان توانایی وی در اداره کردن سازمان و کار کردن در گروه بستگی دارد (Laurent, ۱۹۸۶). در نتیجه بر اساس ویژگی‌های فرهنگی و معیارهای موفقیت مدیران، چهار مدل احصا شده است. نکته قابل توجه درباره مدل‌های مذکور بالا این است که سازمان‌ها برای تأمین مدیران خود چقدر به توسعه مسیر شغلی برای کارکنان داخلی خود (بازار داخلی منابع انسانی) اتکا می‌کنند. در سازمان‌هایی که تأمین مدیران از بازار داخلی منابع انسانی دارای اهمیت کلیدی است، ارتقای کارکنان از طریق توسعه مسیر شغلی از همان مراحل ابتدای استخدام صورت می‌گیرد (Zhang, ۲۰۱۰). ولی در سازمان‌هایی که به بازارهای داخلی منابع انسانی اعتماد ندارند، کارکنان دیرتر در توسعه مسیر شغلی و ارتقا قرار می‌گیرند (Hurley et al., ۲۰۰۲).

## ۳-۱-۲ مدیریت راهبردی منابع انسانی

مدیریت راهبردی منابع انسانی (SHRM)<sup>۶</sup>، دارای دیدگاه منبع محور<sup>۷</sup> در سازمان می‌باشد که در دو دهه اخیر در ادبیات مدیریت راهبردی به صورت روزافزون مورد توجه قرار گرفته است (Barney, ۲۰۰۱; Conner, ۱۹۹۱).

مطابق دیدگاه منبع محور، سازمان‌ها باید بوسیله منابع ارزشمند خود شرایطی را رقم بزنند که مزیت رقابتی آن‌ها قابل تقلید<sup>۸</sup> نباشد (Barney, ۱۹۹۱). محققان متفق‌القول‌اند که مهمترین منبع راهبردی<sup>۹</sup> سازمان‌ها که توسط دیگران قابل تقلید نبوده و در طول زمان نیز پایدار می‌ماند، استعدادها و شایستگی‌های مدیریتی است (Lado & Wilson, ۱۹۹۴). این شایستگی‌ها عموماً دانش بنیان، غیر عینی و ناملموس می‌باشند و تحصیل، توسعه و یادگیری آن‌ها بسیار مشکل است (Castanias & Helfat, ۲۰۰۱). لذا بدیهی است که

۱. Career path development

۲. Human Resource Development (HRD)

۳. élite pool

۴. Social stratification

۵. Professional competence

۶. Strategic Human Resource Management

۷. Resource based view (RBV)

۸. Imitation

۹. Strategic resources

مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی نقش بی‌بدیلی در خلق مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها ایفا می‌کنند (Priem & Butler, ۲۰۰۱).

با وجود اینکه یک دیدگاه منسجم نسبت به مدیریت بر مدیران در ادبیات مرور شده به چشم نمی‌خورد، اما نظریه‌ها و دیدگاه‌های مذکور دارای مبانی مشترکی هستند. نظریه کارگزاری عدم وجود همسویی بین اهداف و منافع مدیران با اهداف سازمان را بعنوان مهمترین مشکل سازمان‌ها معرفی می‌کند و راه‌حلی برای حل این مشکل ارائه می‌کند. تئوری بازارهای داخلی منابع انسانی نیز بصورتی موثکافانه‌تر به چگونگی ایجاد انگیزش در کارکنان پرداخته است. همچنین ادبیات توسعه منابع انسانی (HRD)، به ارائه راهکارهای عملیاتی برای توسعه منابع انسانی اعم از مدیران و کارکنان می‌پردازد. در نهایت مدیریت راهبردی منابع انسانی (SHRM)، مدیران و کارکنان دانشی را بعنوان مهمترین منبع ایجادکننده مزیت رقابتی پایدار معرفی می‌کند و بر غیر قابل تقلید بودن آن تصریح می‌کند (Boxall, ۲۰۰۷). در ادامه این بخش، سبک‌های سازمانی برای مدیریت بر مدیران که با توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی حاکم بر کشورها انتخاب می‌شوند، تبیین می‌شوند.

## ۲-۲) شیوه‌های سازمانی در مدیریت بر مدیران

سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف اصلی در مدیریت بر مدیران (جذب- نگهداری، توسعه- بازنوکردن و جایگزینی و انگیزش- سرمایه‌گذاری) از شیوه‌های مختلفی بهره می‌برند که انتخاب این شیوه‌ها به شرایط زمینه‌ای (شرایط اجتماعی و فرهنگی سازمان، نوع صنعت و ...) و راهبردهای آن سازمان که در طول زمان اتخاذ می‌کند، بستگی دارد. شیوه‌های سازمانی در مدیریت بر مدیران به چهار بخش اصلی تقسیم می‌شود:

### ۱. شیوه نخبگان<sup>۱</sup> (شیوه فرانسوی)

در این شیوه مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی بر اساس

موقعیت اجتماعی اعضای گروه نخبگان شناسایی می‌شود. گروه نخبگان نیز معمولاً از میان فارغ‌التحصیلان سرآمد مؤسسه‌های آموزشی انتخاب می‌شوند. این نوع انتخاب در کشورهای لاتین و بویژه فرانسه مشاهده می‌شود (Evans et al. ۲۰۰۲; Maclean et al ۲۰۰۶; Rojot, ۱۹۸۹; Roussillon and Bournois, ۱۹۹۷) کارکنانی که بدین طریق انتخاب می‌شوند، بعد از استخدام و از همان ابتدا در مسیر شغلی مربوطه قرار می‌گیرند و در صورت عملکرد مناسب و مسئولیت‌پذیری توسعه و ارتقا پیدا می‌کنند. از جمله الزامات اجرای مدل نخبگان<sup>۲</sup> این است که بازارهای داخلی منابع انسانی (ILM) باید غنی باشند و توسعه مسیر شغلی در بلندمدت صورت پذیرد.

### ۲. شیوه تعدیل‌یافته نخبگان<sup>۳</sup> (شیوه ژاپنی-آلمانی)

در این شیوه همانند شیوه نخبگان، شایستگی‌های مدیریتی از همان بدو استخدام شناسایی شده و گروه نخبگان نیز از میان فارغ‌التحصیلان مؤسسه‌های آموزشی معتبر انتخاب می‌شوند. اما برخلاف شیوه نخبگان محض، سازمان به مدیران خود هیچ‌گونه قول و تعهد قطعی مبنی بر ارتقا در آینده نزدیک نمی‌دهد؛ البته سازمان ضمانت‌هایی منطقی برای ارتقای مدیران در بلندمدت به آن‌ها می‌دهد. در این شیوه ارتقا مبتنی بر عملکرد بوده و مدیران براساس معیارهایی از پیش تعیین شده ارزشیابی می‌شوند. لذا بین مدیران جهت دستیابی به سطوح بالاتر مدیریتی رقابت شکل می‌گیرد. در این شیوه دو مدل ژاپنی و آلمانی بیشتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. در مدل ژاپنی افراد براساس معیارهای عملکردی متنوع که طیف وسیعی از وظایف و مهارت‌ها را شامل می‌شوند، ارزشیابی شده و ارتقا می‌یابند (Pucik and Roomkin, ۱۹۸۹). ولی در مدل آلمانی افراد هر بخش وظیفه‌ای در سازمان بر اساس معیارهای عملکردی محدود به وظایف و مهارت‌های همان بخش وظیفه‌ای، ارزشیابی شده و فقط در سطوح سلسله مراتب بخش مربوط به خود ارتقا می‌یابند (Evans et al., ۲۰۰۲).

### ۳. شیوه سازمان‌های نوظهور-تکاملی<sup>۱</sup> (شیوه

۱. Élite

۲. élite model

۳. Élite-development

## سازمان‌های متوسط

دو شیوه قبلی بیشتر مختص سازمان‌های بسیار بزرگ بود. شیوه سازمان‌های نوظهور به سازمان‌هایی مربوط می‌شود که با سرعت نسبتاً زیادی در حال رشد هستند. این سازمان‌ها به بزرگی سازمان‌های دو شیوه اول نیستند، ولی جزء سازمان‌های کوچک نیز محسوب نمی‌شوند. سازمان‌هایی که بصورت فامیلی اداره می‌شوند، معمولاً به تأمین منابع انسانی از داخل سازمان و خانواده (جانشین پروری داخلی)<sup>۲</sup> اکتفا می‌کنند. اما با بزرگ شدن سازمان و تغییر در ترکیب صاحبان سهام، برای دستیابی به رشد پایدار، استخدام افراد خارج از سازمان اجتناب‌ناپذیر است (Colli et al., ۲۰۰۳).

لذا استخدام مدیران از بازارهای خارجی منابع انسانی منجر به گذار از سازمان مدیر-مالک به سازمان با مدیریت حرفه‌ای می‌شود. سازمان‌های نوظهور، برای تأمین منابع مدیریتی خود به بازارهای خارجی منابع انسانی متکی هستند و ارتباط کاری بین سازمان و مدیران نسبت به دو شیوه نخبگان و تعدیل‌یافته نخبگان کوتاه مدت‌تر است. در این شیوه مسیر شغلی مدیران واضح و روشن نبوده و بازارهای داخلی منابع انسانی غنی نمی‌باشند (Angel & Fumas, ۱۹۹۸).

## ۴. شیوه تعدیل‌یافته سازمان‌های نوظهور-

### تکاملی<sup>۳</sup> (شیوه آمریکایی-انگلیسی)

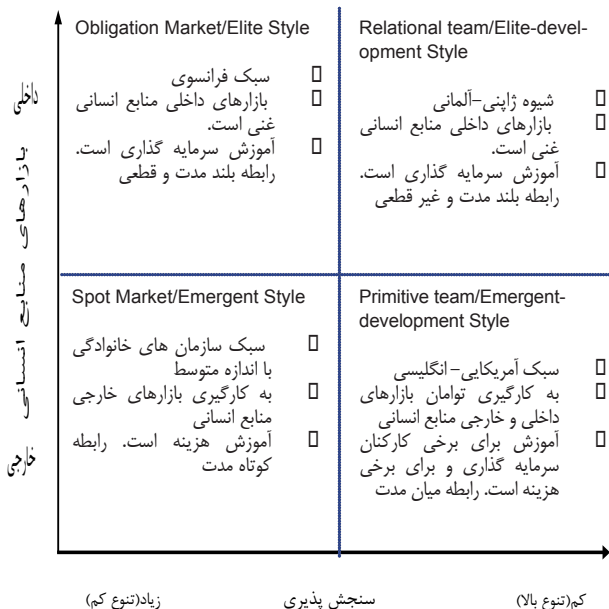
این شیوه مختص سازمان‌های انگلیسی و آمریکایی<sup>۴</sup> با اندازه متوسط و بزرگ می‌باشد. در این شیوه اتکای سازمان برای تأمین منابع انسانی و مدیران عالی‌رتبه به بازارهای داخلی منابع انسانی محدود نمی‌شود و جذب و استخدام مدیران از بیرون سازمان برای بسیاری از مناصب مهم در سطوح سلسله‌مراتب سازمانی بطور گسترده به کار می‌رود. در این سازمان‌ها بخشی از کارکنان سازمان، نخبگانی هستند که معمولاً از میان فارغ-التحصیلان مؤسسه‌های آموزشی انتخاب می‌شوند (Maclean et al., ۲۰۰۶) و در مسیر شغلی مربوط به خود به سرعت پیشرفت<sup>۵</sup> کرده

و ارتقا می‌یابند. تفاوت مهمی که بین این شیوه و شیوه تعدیل‌یافته نخبگان وجود دارد، این است که فقط مدیران و کارکنان داخلی سازمان، کاندیدای ارتقا برای تصدی مناصب عالی مدیریتی نیستند؛ بلکه هر مدیر نخبه‌ای در بازار کار می‌تواند مناصب مدیریتی را تصدی نماید. در شیوه تعدیل‌یافته سازمان‌های نوظهور-تکاملی، برخلاف دو شیوه نخبگان و تعدیل‌یافته نخبگان ارتقا براساس عضویت در گروه نخبگان صورت نمی‌گیرد، بلکه مدیران براساس نتایج ارزیابی عملکردشان ارتقا می‌یابند

(Pucik and Roomkin, ۱۹۸۹). در این شیوه، رابطه بین سازمان و کارکنان بصورت کوتاه‌مدت یا میان‌مدت تعریف شده است و مهارت‌های مدیران برای سازمان‌های دیگر نیز جنبه کاربردی دارد (Hurley et al., ۲۰۰۲).

## جمع‌بندی چهار شیوه برای مدیریت بر مدیران

در این مقاله چهار شیوه سازمانی برای مدیریت بر مدیران معرفی شد که هر یک در شرایط مربوط به خود کاربرد دارد. در شکل یک سازمان‌ها از نظر شیوه مدیریت بر مدیران و بر اساس دو بعد اتکا به بازارهای داخلی یا خارجی منابع انسانی و سنجش‌پذیری شغل تقسیم‌بندی شده‌اند.



شکل ۱. ماتریس سبک‌های توسعه منابع انسانی بر اساس دو بعد بازارهای داخلی منابع انسانی و سنجش‌پذیری شغل

۱. Emergent  
 ۲. Insider succession  
 ۳. Emergent-development

۴. Anglo-American firms  
 ۵. Fast track promotion

### ۳) عملیاتی کردن مدیریت بر مدیران: مدل خط سیر رهبری

بعد از مرور ادبیات مدیریت بر مدیران و تئوری‌های مربوط به توسعه و جانشین‌پروری مدیران در سازمان، در این بخش بوسیله مدل خط سیر رهبری<sup>۱</sup>، یک چارچوب منسجم، عملیاتی و کاربردی برای ارزیابی، توسعه و جانشین‌پروری منابع انسانی ارائه شده است. تا قبل از دهه هشتاد، اکثر شرکت‌های آمریکایی از سبک تعدیل‌یافته سازمان‌های نوظهور-تکاملی پیروی می‌کردند و به بازارهای خارجی منابع انسانی متکی بودند (Maclean et al., ۲۰۰۶)؛ اما در دهه هشتاد، شرکت‌های ژاپنی که بر توسعه و جانشین‌پروری مدیران داخلی تأکید داشتند، نسبت به رقبای آمریکایی خود، به موفقیت‌های چشمگیری نائل شدند. در نتیجه بسیاری از شرکت‌های آمریکایی همچون جنرال الکتریک، فورد، بانک سلطنتی کانادا و ... با تبعیت از ژاپنی‌ها به تربیت رهبران از طریق توسعه بازارهای داخلی منابع انسانی، روی آوردند (Day, ۲۰۰۱; Shen, ۲۰۰۲). امروزه در سازمان‌های آمریکایی مدیران براساس نتایج ارزیابی عملکردشان در مسیر شغلی مشخصی توسعه و ارتقا می‌یابند (Pucik and Roomkin, ۱۹۸۹; Hurley et al., ۲۰۰۲).

در همین راستا والت ماهلر<sup>۲</sup> در سال ۱۹۷۰، بعنوان مدیر منابع انسانی شرکت جنرال الکتریک و مسئول جانشین‌پروری مدیران در آن شرکت مدل خط سیر رهبری را برای اولین بار با نام مدل جاده‌های متقاطع<sup>۳</sup> مطرح کرد. او در این مدل شرایط و الزامات گذار مدیران سازمان از یک سطح به سطح بالاتر را احصا نمود. متعاقباً مفاهیم مدل مذکور توسط آقایان چاران، دروتر و نوئل<sup>۴</sup> که سابقه مدیریتی درخشانی در جنرال الکتریک و دیگر شرکت‌های آمریکایی داشتند، توسعه داده شد و مدل خط سیر رهبری با هفت سطح رهبری و شش مسیر توسعه (گذار، کارراهه یا چرخش) ارائه شد (Ulrich & Ashkenas, ۲۰۰۲). علیرغم اینکه مدل خط سیر رهبری در شرکت‌های آمریکایی توسعه یافته است، ولی از سبک تعدیل‌یافته نخبگان (ژاپنی)

پیروی می‌کند. یعنی سازمان بر بازار داخلی منابع انسانی متکی است و افراد براساس شاخص‌های عملکرد متنوعی که طیف وسیعی از وظایف و مهارت‌ها را شامل می‌شوند، ارزشیابی گردیده و توسعه و ارتقا می‌یابند (Pucik and Roomkin, ۱۹۸۹).

### ۳-۱) هفت سطح رهبری و مدیریت در سازمان

در معمول‌ترین تقسیم‌بندی، سلسله مراتب راهبردی در سازمان‌ها دارای سه سطح شرکت، کسب و کار و وظیفه‌ای<sup>۵</sup> می‌باشد (Pearce & Robinson, ۲۰۰۰; David, ۱۹۹۹; simons, ۲۰۰۰). مدیران جوان در سال‌های اولیه استخدام خود در سطح وظیفه‌ای قرار می‌گیرند و به مرور در مسیر شغلی مشخصی ارتقا می‌یابند. با حرکت و گذار به سمت سطوح بالاتر، وظایف پیچیده‌تر و گسترده‌تر شده و لذا برای انتقال به سطح بالاتر، لازم است تا مدیران مهارت‌های بیشتری را تحصیل نمایند. علاوه بر تقسیم‌بندی مذکور، در ادبیات مدیریت منابع انسانی، سطوح مدیریت با روش‌های دیگری تقسیم‌بندی شده‌اند. مثلاً در شرکت جنرال الکتریک سطوح مدیریت به چهار سطح مدیران جدیدالورود، بخش‌های وظیفه‌ای، عمومی و عالی‌رتبه<sup>۶</sup> طبقه‌بندی شده است (Ulrich & Ashkenas, ۲۰۰۲). مدل خط سیر رهبری نیز، هفت سطح برای مدیریت و رهبری در سازمان قائل شده است (Charan et al., ۲۰۰۰). مطابق شکل دو در صفحه بعد، این هفت سطح عبارتند از مدیریت بر خود، مدیریت دیگران، مدیریت بر مدیران، مدیریت بخش وظیفه‌ای، مدیریت کسب و کار، مدیریت گروه کسب و کارها و مدیریت شرکت<sup>۷</sup>. این سطوح بیشتر بر اساس مهارت‌های مدیریتی و رهبری از جمله ارتباطات، گزارش‌دهی، کنترل، برنامه‌ریزی و ... استوار می‌باشند و مهارت‌های فنی و تکنیکی در گذار از یک سطح به سطح بالاتر کمتر مدنظر قرار دارد.

۱. Leadership pipeline model

۲. Walt Mahler

۳. Crossroads model

۴. Ram Charan, Stephen Drotter, and James Noel

۵. Corporate, business, and functional levels

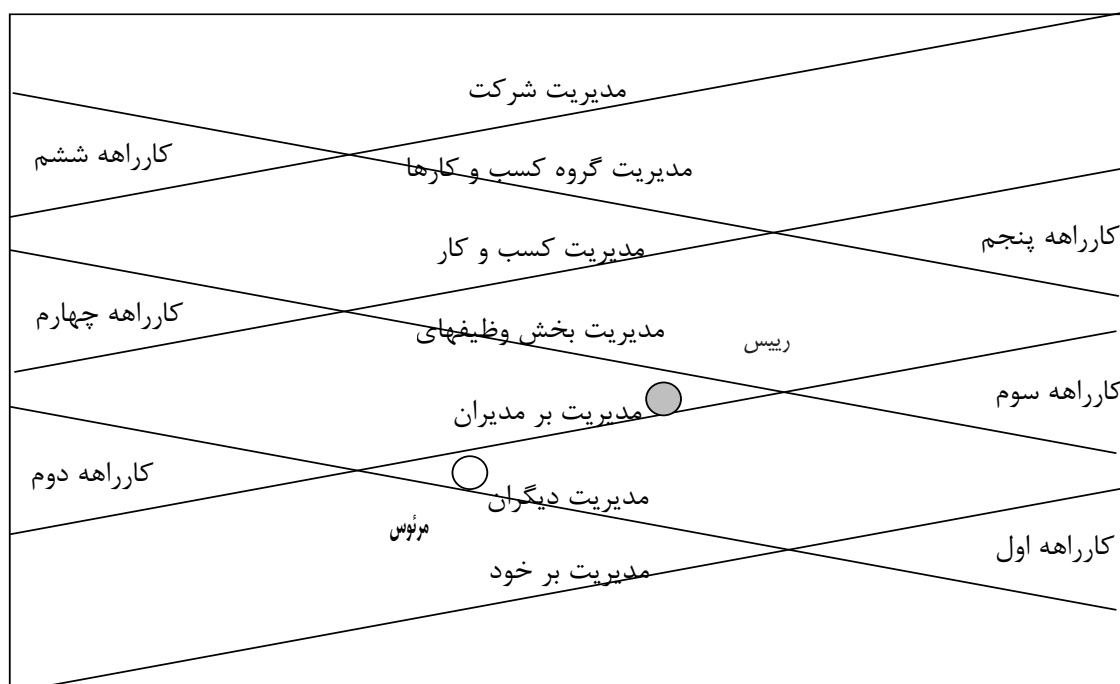
۶. New, functional, general and officer/ multiple group of businesses manager

۷. Managing self, managing others, managing manager, functional manager, business manager, Group Manager, and Enterprise Manager

### ۲-۳) شش مسیر توسعه (کارراهه) در سازمان

بین هفت سطح رهبری و مدیریت که در شکل دو نشان داده شده است، شش مسیر توسعه یا کارراهه وجود دارد. هر کارراهه نشاندهنده گذار یا چرخش<sup>۱</sup> از یک سطح سازمانی به سطحی بالاتر است. برای عبور موفقیت آمیز از هر یک از این گذرگاهها، باید الزاماتی محقق شود و تغییراتی اساسی در سه حوزه مهارت‌های لازم، زمان بندی و ارزش‌های

شغلی ایجاد شود (Charan et al., ۲۰۰۰). توانمندی‌ها و شایستگی‌های ضروری برای پذیرش مسئولیت‌های جدید، مهارت‌های لازم<sup>۲</sup> می‌باشد. زمان بندی<sup>۳</sup> چارچوب زمانی است که هر فرد باید منطبق با آن وظایف محوله را انجام دهد و ارزش‌های شغلی<sup>۴</sup>، مفروضات بنیادین، اعتقادات و اهدافی است که تمام تلاش‌های فرد معطوف به آن می‌باشد (Cappelli, ۲۰۰۵; Charan et al., ۲۰۰۰).



شکل ۲. هفت سطح مدیریت و شش مسیر توسعه (کارراهه) در مدل خط سیر رهبری (Charan et al., ۲۰۰۰)

می‌کنند. بدین ترتیب، فرد بسیاری از مهارت‌های مربوط به سطوحی که از آن‌ها پرش کرده را کسب نکرده است. سوم، معمولاً مدیران بعد از ارتقا به سطح بالاتر، همچنان سبک و سیاق قبلی خود را در سطح پایین‌تر ادامه می‌دهند، غافل از اینکه سبک‌های موفق سطوح پایین‌تر، در سطوح بالاتر کارایی ندارند. برای مثال مدیر کسب و کار همچنان رویکرد وظیفه‌ای خود در سطح قبلی را حفظ می‌کند یا مدیر گروه کسب و کارها، همچنان بر مدیریت یک کسب و کار

سازمان‌ها باید از تناسب بین مهارت‌ها، زمان‌بندی و ارزش‌های شغلی با جایگاه شغلی افراد اطمینان حاصل کنند. در نتیجه سازمان‌ها در توسعه و جانشین‌پروری مدیران با چالش‌های متعددی به شرح ذیل روبرو هستند: اول، اگر یکی از مدیران در سطح نامرتب قرار داشته باشد؛ نه تنها عملکرد وی نامطلوب خواهد بود، بلکه عملکرد زیردستان او نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرد. دوم، بعضی افراد در حین توسعه و ارتقا از بعضی سطوح مدیریت پرش

۱. Transition, Passage, or turn  
 ۲. New skill requirements  
 ۳. Time applications  
 ۴. Work values

**کارراهه اول، از مدیریت بر خود تا مدیریت دیگران**

کارکنان در بدو ورود به سازمان در سطح مدیریت بر خود قرار دارند. آن‌ها باید وظایف محوله را در زمان‌بندی مشخصی انجام دهند، مهارت‌های حرفه‌ای لازم را کسب کنند و در فرایند جامعه‌پذیری قرار گرفته و فرهنگ سازمان را بپذیرند. ولی برای گذار به سطح مدیریت بر دیگران علاوه بر مهارت‌های مذکور، مدیران باید بتوانند وظایفی که به آن‌ها محول شده است را با تقسیم وظایف و زمان‌بندی مجدد<sup>۱</sup>، به افراد زیردست محول نمایند. عبارتی آن‌ها نباید کارها را خودشان انجام دهند، بلکه باید دیگران را برای انجام وظایف بسیج نمایند. در این کارراهه، مدیران باید از انجام کارها بطور فردی به سوی انجام کارها بوسیله زیردستان، شیفت پیدا کنند. مدیران برای گذار از این کارراهه باید برنامه‌ریزی، هدایت، وقت گذاشتن برای دیگران را یک مسئولیت و ارزش شغلی تلقی کرده و برای موفقیت زیردستان تلاش نمایند. در جدول یک تغییرات اساسی کارراهه اول در سه حوزه مهارت‌ها، زمان‌بندی و ارزش‌های شغلی آورده شده است (Charan et al., ۲۰۰۰).

تأکید می‌کند. اگر در یکی از سطوح مدل خط سیر رهبری، یکی از مدیران همچنان وظایف سطح قبلی را انجام دهد، این پدیده بصورت زنجیره‌ای به سطوح پایین‌تر نیز سرایت می‌کند. چون وظایف هر مدیر توسط مدیر سطح بالایی غصب شده است، لذا فرد به آن عکس‌العمل نشان داده و او نیز متعاقباً وظایف مدیران سطوح پایین‌تر را غصب خواهد کرد. چهارم، بعضی از مدیران برای ارتقا به سطوح بالاتر عجله دارند، لذا وظایف محوله را انجام نمی‌دهند و بدنبال انجام وظایف مربوط به سطوح بالاتر هستند (Conger, ۲۰۰۳; Charan et al., ۲۰۰۰).

به همین دلایل بکارگیری یک چارچوب منسجم و یکپارچه برای ارزیابی، توسعه و جانشین‌پروری مدیران در سازمان لازم و ضروری است. به همین منظور مدل خط سیر رهبری، برای عملیاتی و کاربردی کردن نظریه‌های توسعه و جانشین‌پروری مدیران به کار می‌رود. در ادامه هر یک از شش کارراهه مدل خط سیر رهبری بطور خلاصه مورد بررسی قرار گرفته است.

فرد به عنوان مدیر رده اول	فرد به عنوان عضو غیر مدیر
<b>مهارت‌ها</b> - برنامه‌ریزی: پروژه‌ها، بودجه، کارکنان - تفویض اختیار، هدایت عملکرد، ارائه پاداش و انگیزه - طراحی شغل، سنجش عملکرد و ارائه بازخورد - روابط با بالا، پایین و جوانب در جهت منافع واحد	<b>مهارت‌ها</b> - تسلط فنی یا حرفه‌ای - عضویت در گروه‌های کاری - برقراری ارتباط برای منافع و نتایج شخصی - استفاده از ابزار، فرایندها و رویه‌های سازمان
<b>زمان‌بندی</b> - برنامه‌ریزی سالانه: بودجه‌ها و پروژه‌ها - در نظر گرفتن وقت برای زیردستان - برقراری اولویت‌ها برای واحد و گروه کاری - برقراری ارتباط با سایر واحدها، مشتریان و ...	<b>زمان‌بندی</b> - انضباط روزانه: ورود و خروج - اجرای پروژه‌ها (معمولاً کوتاه‌مدت) در زمان‌بندی مشخص
<b>ارزش‌های شغلی</b> - کسب نتایج از طریق دیگران - موفقیت زیردستان، موفقیت واحد - عملکرد و انضباط مدیریتی	<b>ارزش‌های شغلی</b> - کسب نتایج برپایه شایستگی شخصی - عملکرد با کیفیت بالا یا حرفه‌ای - پذیرش ارزش‌های سازمان

جدول ۱. تغییر مهارت‌های لازم، زمان‌بندی و ارزش‌های شغلی در کارراهه اول، از مدیریت بر خود تا مدیریت بر دیگران

مدیریت بر مدیران آگاه شوند. در این سطح، مدیران علاوه بر محول کردن وظایف به مرئوسان و ارزیابی عملکرد آنان، باید ظرفیت‌ها و استعداد‌های رهبری و مدیریت

**کارراهه دوم، از مدیریت دیگران تا مدیریت بر مدیران**

مدیران برای گذار به سطح مدیریت بر مدیران لازم است نسبت به تفاوت‌های موجود بین مدیریت افراد غیرمدیر و

۱. Reallocation



را در بین زیردستان شناسایی کرده و آن‌ها را در مسیر توسعه مشخصی هدایت نمایند. آنان باید بین زیردستانی که می‌توانند کار را انجام دهند و زیردستانی که می‌توانند دیگران را به انجام کارها بسیج نمایند، تمایز قائل شوند.

با ارتقای مدیران به سطوح بالاتر، ارتباط مستقیم با کارکنان سطوح پایین کاهش می‌یابد. در نتیجه امکان نظارت مستقیم بر نحوه انجام وظایف زیردستان وجود ندارد. لذا سبک مدیریت باید از فرایندگرا<sup>۱</sup> به نتیجه‌گرا<sup>۲</sup> تغییر کند. همچنین مدیران این سطح باید بسیاری از وظایف از جمله کنترل و نظارت، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه کارکنان صف اول را به مدیران سطح دوم، واگذار نمایند. به عبارتی در سطح مدیریت بر مدیران بدلیل تعدد و میان‌بخشی شدن مسائل، تفویض اختیار<sup>۳</sup> اهمیت بسزایی پیدا می‌کند

(Allio, ۲۰۰۳; Tichy, ۲۰۰۴). تفویض اختیار باید با انتقال مسئولیت همراه باشد؛ در نتیجه اختیار باید متناسب با سطح استعدادها و توانمندی‌های زیردستان تفویض شود (Charan et al., ۲۰۰۰). بدین منظور مدیران این سطح باید مدیران سطوح پایین‌تر را بوسیله روابط استاد/ شاگردی<sup>۴</sup> توسعه داده و برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر آماده کنند. پژوهشگران معتقدند که مربی‌گری یا روابط استاد/ شاگردی، از جمله مؤثرترین روش‌های یادگیری حین عمل<sup>۵</sup> می‌باشد و منجر به بهبود عملکرد زیردستان می‌شود

(Lankua & Scandura, ۲۰۰۲; Dwyer, ۲۰۰۳). بنابراین از جمله مهمترین وظایف مدیران در سطح مدیریت بر مدیران، توسعه مدیران نوپا برای پذیرش نقش‌های جدید در آینده می‌باشد

(Patwell & Seashore, ۲۰۰۷; Yukl, ۲۰۰۶).

### کارراهه سوم، از مدیریت بر مدیران تا مدیریت بخش وظیفه‌ای

مدیر بخش وظیفه‌ای عضوی از تیم کسب‌وکار است که زیر نظر مدیر واحد کسب و کار به فعالیت می‌پردازد. مهمترین مسئولیت این مدیران برقراری ارتباطات موثر از طریق گفت‌وگو با مدیران سایر بخش‌ها و دیگر سطوح

می‌باشد. این مدیران با شمار زیادی مسائل میان بخشی روبرو هستند و لذا به کسب اطلاعات از دیگر بخش‌ها و واحدهای کسب و کار نیازمند می‌باشند. در واقع مدیران بخش‌های وظیفه‌ای بایستی به بلوغ رهبری دست یابند که خود به دو دسته‌ی بلوغ وظیفه‌ای<sup>۶</sup> و بلوغ کسب و کار یا تجاری<sup>۷</sup> تقسیم می‌شود.

بلوغ وظیفه‌ای به معنای تفکر در مورد وظیفه تخصصی سازمان از زوایای گوناگون می‌باشد. در واقع مدیران بخش‌های وظیفه‌ای باید وظایف بخشی را برای تحقق اهداف کلی سازمان و نه به صورت جزیره‌ای و منفرد انجام دهند. به عبارت دیگر مدیران این سطح بایستی تلاش نمایند تا با ایجاد هم‌افزایی از طریق تعامل با مدیران دیگر بخش‌های وظیفه‌ای و غلبه بر اختلافات ناشی از حوزه عملیات هر بخش، عملکرد کلی سازمان را بهبود بخشند. علاوه بر این بلوغ وظیفه‌ای مستلزم برقراری ارتباط با گروه‌های چندلایه‌ای است که در آن‌ها افراد به صورت افقی و عمودی پراکنده گردیده‌اند. لذا برای این دسته از مدیران تفویض اختیار از اهمیت بسزایی برخوردار می‌باشد. بلوغ کسب و کار نیز بدان معناست که مدیر بخش وظیفه‌ای درک نماید که تصمیمات او علاوه بر تاثیرگذاری بر بخش تخصصی مربوطه، بر کل کسب و کار نیز تاثیرگذار می‌باشد. به عبارت دیگر بلوغ کسب و کار به معنای برقراری از تفکر راهبردی و دیدگاه کل‌نگر<sup>۸</sup> می‌باشد.

تدوین استراتژی وظیفه‌ای، یکی از وظایف کلیدی مدیران بخش وظیفه‌ای است که نیازمند برقراری از تفکر بلندمدت (سه ساله)، آگاهی از فناوری‌های پیشرفته، درک کامل مدل کسب‌وکار<sup>۹</sup>، در نظر گرفتن همه جنبه‌های وظیفه‌ای در قالب تفکر استراتژیک و همچنین توانایی ایجاد سازگاری و تعدیل در بخش وظیفه‌ای جهت پشتیبانی از استراتژی‌های کلی سازمان، سودآوری و مزیت رقابتی، می‌باشد (Charan et al., ۲۰۰۰).

عضویت در کارگروه‌ها، و کمیته‌هایی که از مدیران واحدهای اصلی و فرعی وظیفه‌ای مختلف با سابقه‌ها،

۱. Process oriented  
۲. Result oriented  
۳. Delegating  
۴. Mentoring  
۵. Action learning

۶. Functional maturity  
۷. Business maturity  
۸. Strategic Mindset, Holistic Approach  
۹. Business Model

مهارت‌ها و تجربه‌های مختلف تشکیل شده‌اند، می‌تواند به پرورش و بلوغ مدیران، برخورداری از تفکر راهبردی و کل‌نگری کمک شایانی نماید. پیشرفت در این سطح از مدیریت مستلزم تغییر زمان‌بندی برای فعالیت‌های مختلف می‌باشد. مدیران وظیفه‌ای باید برای شرکت در جلسات، دیدار با نمایندگان بخش‌های وظیفه‌ای مختلف و نظایر آن وقت زیادی را اختصاص دهند. در نتیجه تفویض اختیار برای انجام بسیاری از فعالیت‌هایی که مدیر در سطوح پیشین خود انجام می‌داده است، ضروری می‌باشد.

### کارراه چهارم، از مدیریت بخش وظیفه‌ای تا مدیریت واحد کسب و کار

گذار به سطح مدیریت واحد کسب و کار یکی از رضایت‌بخش‌ترین کارراه‌های مدیریتی است. چون بعد از این گذار، مدیران از استقلال نسبتاً بالایی برخوردار خواهند شد و می‌توانند تاثیر تلاش‌های خود را بر نتایج بازار مشاهده نمایند. در عین حال این کارراه نیاز به تغییر زیادی در مهارت‌های رهبری و مدیریتی دارد و مدیر باید به گونه‌ای متفاوت در مورد سازمان بیاندیشند؛ لذا این مرحله یکی از چالشی‌ترین گذرگاه‌ها می‌باشد. در این مرحله مدیران باید وظایف اصلی سازمان را با یکدیگر ترکیب نمایند، نگرش بخشی به طرح‌ها را رها و نگرش‌های بلندمدت اتخاذ نمایند. این بدان معناست که در این مرحله مدیران باید از تفکر راهبردی بخشی<sup>۱</sup> به سمت تفکر راهبردی کسب‌وکار<sup>۲</sup> حرکت نمایند (Conger, ۲۰۰۳).

در این کارراه مسئولیت‌های نو و ناآشنا نسبت به سایر سطوح بیشتر می‌باشد. مدیران این سطح نه تنها باید بدانند که چگونه بخش‌های مختلف را اداره نمایند، بلکه بایستی مهارت کار کردن با افراد متنوع‌تری را آموخته، نسبت به مسائل و مشکلات مرتبط با تنوع وظایف بخشی و برقراری ارتباط روشن و موثر حساس‌تر شوند. لذا مدیران واحدهای کسب و کار باید بیاموزند که به مدیران بخش‌های وظیفه‌ای اعتماد کرده، توصیه‌های آن‌ها را پذیرفته و از آنان بازخور دریافت نمایند. همچنین تناقض موجود در برقراری تعادل بین دو اندیشه‌ی بلندمدت و کوتاه‌مدت بسیاری از مدیران را

در این گام دچار ابهام می‌نماید. بنابراین مدیران این سطح، باید عادت «انجام دادن» لحظه به لحظه را ترک نموده تا برای اندیشیدن و تحلیل، فرصت کافی داشته باشند. گذار به این سطح پیچیدگی‌های زیادی داشته و معمولاً مدیران در این گذار با چالش‌های متعددی مواجه می‌شوند. ارتباطات غیرموثر و عدم برخورداری از زبان مشترک چندرشته‌ای، ناتوانی در تشکیل تیمی قوی برای اداره‌ی امور سازمان به گونه‌ای که در میان اعضای آن اعتماد کامل وجود داشته باشد، ناکامی در فهم چگونگی کسب درآمد در سازمان، عدم موفقیت در الویت‌بندی بر پایه‌ی کلیت امور سازمان و در نهایت بی‌توجهی به مسائل ظریفی همچون مسائل فرهنگی برخی از مهمترین اشتباهات در این سطح از مدیریت می‌باشد. مثلث تعادل یکی از ابزارهایی است که به مدیران سازمان کمک می‌نماید مسئولیت‌ها و ضرورت‌های گوناگون جایگاه مدیریت سازمان را پیکره‌بندی نماید. این مثلث دانشی را که لازم است این مدیران به دست آورند و توازنی را که باید میان عرصه‌های مختلف دانشی پدید آید، به آنان گوشزد می‌نماید. تبدیل این دانش به طرح‌ها و اقدام‌های سودمند به مدیر سازمان کمک می‌نماید تا بر پیچیدگی‌های این سطح غلبه نماید.

### کارراه پنجم، از مدیریت کسب و کار تا مدیریت گروه کسب و کارها

در این کارراه مدیر باید بتواند دو یا چند کسب و کار را اداره نماید و هر یک از مدیران واحدهای کسب و کار زیردست خود را حمایت کند و عملکرد آنان را مورد ارزیابی قرار دهد. همچنین مدیر گروه کسب و کارها باید از طرفی مدیران زیردست خود را در تأمین منابع لازم برای خلق مزیت رقابتی یاری رساند و از طرف دیگر به مدیر بالادستی شرکت گزارش دهد. در این کارراه وقوع شش تغییر اساسی در مهارت‌ها، لازم و ضروری است (Conger, ۲۰۰۳; Charan et al., ۲۰۰۰):

۱- مدیر گروه کسب و کارها باید بتواند در ارزیابی راهبردها به منظور تخصیص منابع برای توسعه کسب و کارهای تابعه خبره باشد. او باید با تجزیه و تحلیل داده‌ها و مقایسه

۱. Functional strategic thinking

۲. Business strategic thinking

راهبردهای هر یک از کسب و کارها با چشم‌انداز شرکت، راهبردهایی که احتمال موفقیت بیشتری در پیاده‌سازی دارند را شناسایی نموده و برای تأمین منابع مالی و انسانی لازم برای اجرای آن‌ها تلاش نماید.

۲- آموزش و توسعه مدیران کسب و کارهای تابعه از وظایف مدیر گروه کسب و کارها می‌باشد. او باید تشخیص دهد که چه کسی از میان مدیران بخش‌های وظیفه‌ای آماده ارتقا به سطح مدیریت کسب و کار و چه کسی از مدیران کسب و کار آماده ارتقا به سطح مدیریت گروه کسب و کارها است. ۳- مدیر برای گذار به این سطح باید بتواند بوسیله مدیریت پورتفولیو<sup>۱</sup> (سبد کسب و کارها) تشخیص دهد که چه کسب و کارهایی باید حذف، حفظ و یا اضافه شوند. او باید تفاوت‌های بین استراتژی شرکت و استراتژی کسب و کار را مدنظر قرار دهد.

۴- مدیر گروه کسب و کارها باید شایستگی‌های کلیدی<sup>۲</sup> کسب و کارها را تعیین نماید و تشخیص دهد که کدام کسب و کار شایستگی‌های کلیدی لازم برای موفقیت را دارند و کدام کسب و کارها فاقد شایستگی‌های کلیدی‌اند؟ ۵- در این سطح ریسک و عدم اطمینان بالایی وجود دارد، در نتیجه در گذار به این سطح لازم است که تفکر کل نگر<sup>۳</sup> و همه جانبه بر تمام تصمیمات حاکم شود.

۶- ارزش شغلی مدیر کسب و کار، موفقیت در کسب و کارش می‌باشد. ولی ارزش شغلی مدیر گروه کسب و کارها، موفقیت کسب و کارهایی است که توسط دیگران اداره می‌شود. در نتیجه در گذار به سطح مدیریت گروه کسب و کارها باید ارزش‌های شغلی تغییر کند.

### کارراهه ششم، از مدیریت گروه کسب و کارها به مدیریت شرکت

در این کارراهه نیز ارزش‌های شغلی مدیر باید تغییر کند. جهت‌گیری مدیران بلندمدت‌تر شده و دید آنان از رهبری راهبردی<sup>۴</sup> به رهبری چشم‌انداز<sup>۵</sup> محور شیفت پیدا می‌کند. عبارتی مدیران این سطح باید منشأ و رهبر تغییر و تحول سازمانی باشند و ذهنیت و انگاره‌های کارکنان را تغییر دهند. تغییر دیگری که در این گذار ایجاد می‌شود این است که

توجه مدیران این سطح باید بیشتر به محیط برون سازمانی معطوف شود. یعنی دید آن‌ها باید از رویکرد درونی و عملیاتی<sup>۶</sup> به رویکرد جهانی<sup>۷</sup> شیفت پیدا کند. آن‌ها باید در جهت تأمین انتظارات ذینفعان بیرونی گام بردارند. بدین منظور مدیران شرکت باید فرصت‌های محیط خارجی را شناسایی کرده و به وسیله آن‌ها برای شرکت مزیت خلق نمایند.

مهمترین وظیفه مدیران شرکت در این سطح تیم‌سازی و فراتر از آن شبکه‌سازی است. بدین منظور مدیران شرکت باید مدیران سطوح پایین‌تر را بوسیله روابط استاد/شاگردی توسعه داده و برای اداره تیم‌های بین‌بخشی آماده کنند (Lombardo, 2004; Mumford, 2007).

### ۴) فرایند ارزیابی و توسعه مدیران در مرکز ارزیابی و مرکز توسعه (AC/DC)

معمولاً سازمان‌ها امور مربوط به برنامه‌ریزی منابع انسانی را به مراکز ارزیابی و توسعه محول می‌کنند. مرکز ارزیابی<sup>۸</sup> مسئولیت سنجش و ارزیابی عملکرد، قابلیت و توانمندی کارکنان را بعهده دارد. مرکز توسعه<sup>۹</sup> نیز به آموزش و توسعه کارکنان برای کسب آمادگی لازم جهت ارتقا به سطوح بالاتر می‌پردازد. معمولاً تمام امور مربوط به ارزیابی عملکرد، توسعه مدیران و پیاده‌سازی طرح جانشینی در قالب فرایند ارزیابی و توسعه (AC/DC) و تحت عنوان توسعه عمومی مدیران<sup>۱۰</sup> (GMD) مطرح می‌شود. فرایند ارزیابی و توسعه مدیران دارای هشت گام ذیل می‌باشد:

- ۱- بررسی طرح مدیران مورد نیاز: سازمان به چه تعداد مدیر، در چه سمت‌ها و با چه مهارت‌هایی نیاز دارد.
- ۲- فراخوانی مدیران به شیوه‌های مختلف: بوسیله آزمون یا نظرخواهی از سرپرستان، گزینه‌های جانشینی شناسایی می‌شوند.
- ۳- تعیین مدل ارزیابی عملکرد و قابلیت‌ها: با استفاده از نظریه‌ها و الگوهای ارائه شده از جمله مدل خط سیر رهبری، مهارت‌های سطوح مختلف احصا می‌شوند. در اکثر نظریه‌ها قابلیت‌های مدیران به سه دسته ذهنی (فکری)،

۱. Portfolio management

۲. Core competency

۳. Holistic thinking

۴. Strategic leader

۵. Visionary leader

۶. Operations perspective

۷. Global perspective

۸. Assessment Center

۹. Development Center

۱۰. General Management Development

تخصصی (حرفه‌ای) و فردی (شخصیتی) تقسیم‌بندی می‌شوند.

۴- تعیین ابزار ارزیابی عملکرد و قابلیت‌ها: عملکرد مدیران معمولاً بوسیله نظرخواهی از رؤسا یا ارزیابی ۳۶۰ درجه و قابلیت‌ها معمولاً بوسیله توزیع پرسشنامه، بازی‌های مدیریت، آزمون‌ها، تست‌ها و ... ارزیابی می‌شوند.

۵- تعیین ارزیابان و آموزش آن‌ها: افراد برای ارزیابی در مرکز ارزیابی، باید آموزش ببینند و تربیت شوند.

۶- تعیین سیستم اجرایی پروژه‌های مراکز ارزیابی و توسعه: زمان، مکان و هزینه‌های ارزیابی و توسعه باید پیش بینی شده باشد.

۷- تهیه پروفایل عملکرد و پروفایل قابلیت‌ها: عملکرد، قابلیت‌ها، ترفیع احتمالی، دوره آموزشی مورد نیاز برای هر یک از مدیران در قالب شرح نوشتاری یا نموداری، جداول، دیاگرام‌ها و ... تشریح می‌شوند.

۸- برنامه توسعه قابلیت‌ها و جانشین‌پروری: با توجه به پروفایل عملکرد و قابلیت‌ها، محتوای برنامه توسعه شامل دوره‌های آموزشی، آموزش حین خدمت، یادگیری حین عمل، روابط استاد/شاگردی و ... تعیین می‌شوند. می‌توان با کمک ماتریس پرورش رهبری و بر اساس دو بعد سطح عملکرد و ظرفیت (قابلیت) بالقوه، افراد را دسته بندی کرده و جایگاه آنان را در یکی از خانه‌های ماتریس تعیین نمود و بدین ترتیب برنامه توسعه و طرح جانشینی را بصورت همزمان تدوین کرد (Charan et al., ۲۰۰۰; Conger, ۲۰۰۳).

## ۵) خلاصه و نتیجه‌گیری

همانگونه که گفته شد امروزه سازمان‌ها نمی‌توانند تنها با استخدام مدیران توانمند از خارج سازمان تمامی نیازهای مدیریتی خود را برطرف سازند. به همین دلیل باید به پرورش مدیران مورد نیاز خود از داخل سازمان مبادرت ورزند. علاوه بر این شناسایی و پرورش مدیران مورد نیاز فقط بر عهده واحد منابع انسانی نیست بلکه تمامی مدیران باید در این فرایند شرکت نموده و به آن متعهد باشند. به همین دلیل برای ایجاد تعهد نسبت به این فرایند مسئولیت جانشین‌پروری، باید در حیطه وظایف مدیران تمامی سطوح

گنجانده شده و موفقیت آن‌ها در این زمینه مورد ارزیابی قرار گیرد. با توجه به اینکه هر یک از سطوح رهبری دارای مهارت‌ها، زمان‌بندی و ارزش‌های شغلی خاص خود می‌باشند، معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران در زمینه جانشین‌پروری نیز در هر یک از سطوح متفاوت خواهد بود. بنابراین سازمان‌ها باید برای هر یک از سطوح رهبری، معیارهای خاص همان سطح را تعریف نموده و با توجه به آن معیارها به ارزیابی عملکرد و قابلیت‌های مدیران موجود در آن سطح بپردازند. در صورتیکه مدیری در زمینه جانشین‌پروری ناتوان باشد و بعد از مدتی توانایی لازم را از خود بروز ندهد باید او را به سطوح پایین‌تر منتقل نمود و یا از وظایف مدیریتی برکنار کرد. زیرا چنین مدیرانی خط سیر رهبری را مسدود خواهند نمود و سازمان را با بحران مدیریتی مواجه خواهند ساخت.

## ۶ منابع و مراجع

۱. پیرز، جان. ای؛ رابینسون، ریچارد. بی (۱۳۸۸)، مدیریت استراتژیک (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل). ترجمه محمود حسینی. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت). چاپ چهارم. تهران: ۱۳۸۸.
۲. دیوید، فرد آر (۱۳۸۸)، مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی. چاپ پانزدهم. تهران: ۱۳۸۸.
۳. Allio, R. J. (۲۰۰۳). Interview: Noel M. Tichy explains why the virtuous teaching cycle is integral to effective leadership. *Strategy & Leadership* , ۳۱ (۵), ۲۰-۲۶.
۴. Barney, J. (۱۹۹۱). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, ۱۷, ۹۹-۱۲۰.
۵. Baron, J. and Kreps, D. (۱۹۹۹). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. New York: Wiley.
۶. Boxall, P. (۲۰۰۷). The management of managers: A review and conceptual framework . *International Journal of Management Reviews* Volume ۹ Issue ۲ pp. ۹۵-۱۱۵.
۷. Brousseau, K. R., Driver, M. J., Hourihan, G., & Larsson, R. (۲۰۰۶). The seasoned executive's decision-making style. *Harvard Business Review* , ۸۴ (۲), ۱۱۱-۱۲۱.
۸. Buck, T., Bruce, A., Main, B. and Udueni, H. (۲۰۰۳) Long term incentive plans, executive pay and UK company performance. *Journal of Management Studies*, ۴۰, ۱۷۰۹-۱۷۲۷.
۹. Cappelli, P. and Hamori, M. (۲۰۰۵), "The new road to the top", *Harvard Business Review*, Vol. ۸۳ No. ۱, pp. ۲۵-۳۲.
۱۰. Castanias, R. and Helfat, C. (۲۰۰۱). The managerial rents model: theory and empirical analysis. *Journal of Management*, ۲۷, ۶۶۱-۷۸.
۱۱. Chao, W. P., & Gardner, P. (۱۹۹۲). Formal and informal mentorships: a comparison of mentoring functions contrasted with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology* , ۴۵ (۳), ۶۱۹-۶۳۶.
۱۲. Charan, R. (۲۰۰۵), "Ending the CEO succession crisis", *Harvard Business Review*, Vol. ۸۳ No. ۲, pp. ۷۲-۸۱.
۱۳. Charan, R., Drotter, S. and Noel, J. (۲۰۰۱), *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
۱۴. Colli, A., Fernandez Perez, P. and Rose, M. (۲۰۰۳). National determinants of family firm development? Family firms in Britain, Spain, and Italy in the nineteenth and twentieth centuries. *Enterprise and Society*, ۴, ۲۸-۶۴.
۱۵. Conger, J.A. and Fulmer, R.M. (۲۰۰۳), "Developing your leadership pipeline", *Harvard Business Review*, Vol. ۸۱ No. ۱۲, pp. ۷۶-۸۴.
۱۶. Conner, K. (۱۹۹۱). A historical comparison of researchbased theory and five schools of thought within industrial organisation economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Manage-*

ment, ۱۷, ۱۲۱-۱۵۴.

۱۷. Dai, G., Tang, K. Y., & Meuse, K. P. (۲۰۱۱). Leadership competencies across organizational levels: a test of the pipeline model. *Journal of Management Development*, ۳۰ (۴), ۳۶۶-۳۸۰.

۱۸. David, Fred. R (۱۹۹۹). "Strategic Management" Translated into persian by parsayan. A, A'rabi. S. M, ۱۹۹۹, ۷th. Edition, pp: ۲۹۴-۳۰۲.

۱۹. Day, D.V. (۲۰۰۱), "Leadership development: a review in context", *The Leadership Quarterly*, Vol. ۱۱ No. ۴, pp. ۵۸۱-۶۱۳.

۲۰. Drotter, S.J. and Charan, R. (۲۰۰۱), "Building leaders at every level", *Ivey Business Journal*, Vol. ۶۵ No. ۵, pp. ۲۱-۷.

۲۱. Drotter, S.J. (۲۰۰۳), "The Leadership Pipeline: The Right Leader in the Right Job", *Management Forum Series*, Synopsis by Rod Cox.

۲۲. Dwyer, R. (۲۰۰۳). Career progression factors of Aboriginal executives in the Canada federal public service. *Journal of Management Development*, ۲۹ (۹), ۸۸۱-۸۸۹.

۲۳. Evans, P., Pucik, V. and Barsoux, J.-L. (۲۰۰۲). *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.

۲۴. Finkelstein, S. (۱۹۹۲). Power in top management teams: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, ۳۵, ۵۰۵-۵۳۸.

۲۵. Garavan, N.G., Heraty, N. and Barnicle, B. (۱۹۹۹). Human resource development literature: current issues, priorities and dilemmas. *Journal of European Industrial Training*, ۲۳, ۱۶۹-۱۷۹.

۲۶. Grimshaw, D., Ward, K.G., Rubery, J. and Beynon, H. (۲۰۰۱). Organisations and the transformation of the internal labour market. *Work, Employment and Society*, ۱۵(۱), ۲۵-۵۴.

۲۷. Groves, Kevin S. (۲۰۰۵). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, ۲۶ (۳), ۳۳۹-۲۶۰.

۲۸. Hurley, A., Wally, S., Segrest, S., Scandura, T. and Sonnenfeld, J.A. (۲۰۰۲). An examination of the effects of early and late entry on career attainment: the clean slate effect? *Personnel Review*, ۳۲, ۱۳۳-۱۵۰.

۲۹. Kaiser, R.B. and Craig, B.S. (۲۰۰۴), "What gets you there won't keep you there: managerial behaviors related to effectiveness at the bottom, middle, and top", paper presented at the ۱۹th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL.

۳۰. Lado, A.A. and Wilson, M.C. (۱۹۹۴). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*, ۱۹, ۶۹۹-۷۲۷.

۳۱. Lankua, M. J., & Scandura, T. A. (۲۰۰۲). An investigation of personal learning in mentoring relationships: content, antecedents, and consequences. *Academy of Management Journal*, ۴۵ (۴), ۷۷۹-۷۹۰.

۳۲. Laurent, A. (۱۹۸۶). The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human Resource Management*, ۲۵, ۹۱-۱۰۲.

۳۳. Lombardo, M.M. and Eichinger, R.W. (۲۰۰۴), *The Leadership Machine*, ۳rd ed., Lominger Limited, Minneapolis, MN.
۳۴. Maclean, M., Harvey, C. and Press, J. (۲۰۰۶). *Business Elites and Corporate Governance in France and the UK*. Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan.
۳۵. Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Johnson, J.F., Diana, M., Gilbert, J.A. and Threlfall, K.V. (۲۰۰۷), "Patterns of leader characteristics: implications for performance and development", *The Leadership Quarterly*, Vol. ۱۱, pp. ۱۱۵-۳۳.
۳۶. Ortin-Angel, P. and Salas-Fumas, V. (۱۹۹۸). Agency theory and internal-labour market explanations of bonus payments: empirical evidence from Spanish firms. *Journal of Economics and Management Strategy*, ۷, ۵۷۳-۶۱۳.
۳۷. Patwell, B., & Seashore, E. (۲۰۰۷). *Triple impact coaching: Use-of-self in the coaching process*. Victoria, BC: Patwell Consulting Inc.
۳۸. Pearce, J. A, Robinson, R. B (۲۰۰۰). "Strategic management: formulation, implementation, and control", USA: McGraw-Hill, ۲۰۰۰. pp: ۸-۱۲.
۳۹. Pernick, R. (۲۰۰۱), "Creating a leadership development program: nine essential tasks", *Public Personnel Management*, Vol. ۳۰, pp. ۴۲۹-۴۵.
۴۰. Priem, R. and Butler, J. (۲۰۰۱). Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, ۲۶, ۲۲-۴۰.
۴۱. Pucik, V. and Roomkin, M. (۱۹۸۹). Japan. In Roomkin, M. (ed.), *Managers as Employees: An International Comparison of the Changing Character of Managerial Employment*. New York: Oxford University Press.
۴۲. Roussillon, S. and Bournois, F. (۱۹۹۷). Identification and development of potential for management and executive positions in France. *Career Development International*, ۲(۷), ۳۴۱-۳۴۶.
۴۳. Rojot, J. (۱۹۸۹). France. In Roomkin, M. (۱۹۸۹). *Managers as Employees: An International Comparison of the Changing Character of Managerial Employment*. New York: Oxford University Press.
۴۴. Rowlinson, M. (۱۹۹۷). *Organisations and Institutions*. London: Macmillan.
۴۵. Sambrook, S.A. (۲۰۰۰). Talking of HRD. *Human Resource Development International*, ۳, ۱۵۹-۱۷۸.
۴۶. Shen, W. (۲۰۰۳). The dynamics of the CEO-board relationship: an evolutionary perspective. *Academy of Management Review*, ۲۸, ۴۶۶-۴۷۶.
۴۷. Simons. Robert (۲۰۰۰). "Performance Measurement and Control Systems for Implementation Strategy", Prentice Hall Inc, ۲۰۰۰, pp: ۴۲-۴۷.
۴۸. Snipes, J. (۲۰۰۶). Architecting a comprehensive leadership development framework. *Chief Learning Officer*, ۵ (۴), ۲۴-۶۳.
۴۹. Storey, J. (۱۹۸۹). Introduction: from personnel management to human resource management. In Storey, J. (ed.), *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge.

۵۰. Ulrich, D., Kerr, S., & Ashkenas, R. N. (۲۰۰۲). The GE Work-Out. New York, NY: McGraw-Hill.
۵۱. Williamson, O.E. (۱۹۸۵). The Economic Institutions of Capitalism. New York: Free Press.