

دو فصلنامه علمی کاشان‌شناسی، پاییز و زمستان ۱۴۰۲
دوره ۱۶، شماره ۲ (پیاپی ۳۱)، صفحات: ۱۸۱-۲۱۴
مقاله علمی پژوهشی

طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری در صنعت آب و فاضلاب (مورد مطالعه: شرکت آب و فاضلاب کاشان)

حمید رحیمی*

زهرا صادقی آرانی**

چکیده

جانشین‌پروری به‌عنوان یک زیرسیستم مدیریت منابع انسانی بر یادگیری سازمانی، افزایش رضایت شغلی کارکنان، نرخ گردش نیرو و عملکرد مالی سازمان تأثیرگذار است. همه شرکت‌ها از هر نوعی، به مقوله جانشین‌پروری می‌پردازند و شرکت آبفای کاشان هم از این قاعده مستثنا نیست. از این‌رو هدف پژوهش حاضر، طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری در صنعت آب و فاضلاب کاشان است. نوع تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، کیفی-کمی است. این تحقیق در چندین مرحله انجام شده که دو مرحله اول کیفی و مرحله‌های بعدی، کمی است. مرحله اول شامل شناسایی شایستگی‌ها از منابع علمی دانشگاهی و منابع شرکت آبفاست که هشتاد شایستگی در این مرحله شناسایی شد. در مرحله دوم، شاخص‌های شناسایی شده، مورد ارزیابی مدیران شرکت آبفا قرار گرفت که از طریق روش دلفی، با ۳۳ شاخص شایستگی، مدل شایستگی مدیران شرکت آبفا طراحی شد و شامل شایستگی‌های فردی، مدیریتی و شغلی است. در مرحله سوم، شایستگی‌های شناسایی شده برای اولویت‌بندی، مورد نظرخواهی قرار گرفت که از طریق تکنیک چندمعیاره تاپسیس، اولویت‌بندی به تفکیک جایگاه‌های مدیریتی در شرکت انجام شد. همچنین وضعیت کلی شرکت آبفای کاشان براساس شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های مدیریتی-سازمانی نشانگر این است که شرکت آبفای کاشان در شایستگی‌های تعلق و وفاداری سازمانی، هوش اخلاقی و تعهد کاری، بیشترین امتیاز و در شایستگی جانشین‌پروری و مدیریت افراد، مدیریت عملکرد و مدیریت پروژه کمترین امتیاز را داراست.

کلیدواژه‌ها: نظام جانشین‌پروری، مدیریت استعداد، شایستگی مدیریتی، شایستگی شغلی، شایستگی فردی، شرکت آب و فاضلاب.

* دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران، نویسنده مسئول

dr.hamid.rahimi@kashanu.ac.ir

** استادیار گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده علوم مالی، مدیریت و کارآفرینی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران،

dr.hamid.rahimi@kashanu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۲/۲۰

۱. مقدمه

سازمان‌ها برای افزایش کارایی و اثربخشی خود، به افراد مناسب، در مکان و زمان مناسب، برای انجام کار مناسب نیازمندند؛ اما این مهم زمانی محقق خواهد شد که رهبری مناسب در رأس سازمان وجود داشته و با حاکمیت یک تفکر راهبردی تضمین نماید که کارکنان در شغل‌های موجود در سازمان به‌طور مناسب جابه‌جا شوند. طبق پژوهش‌های انجام‌شده، به‌رغم وجود فشارهای اقتصادی که سازمان‌ها با آن مواجه‌اند، نیاز به جذب و نگهداری بهترین استعدادها، بالاترین اولویت آن‌هاست (ابوالعالی و غفاری، ۱۳۸۶). پیتز دراکر^۱ نیز خطر عصر حاضر را نابودی سازمان‌های مهم، به‌علت عدم تدارک کافی و مناسب برای جانشینی مدیریت می‌داند، چراکه مدیران رسوب‌شده با وجود نداشتن صلاحیت در سازمان، انتقال و ارتقا یافته‌اند (راسول،^۲ ۲۰۱۰).

ترویج رویه‌هایی همچون کوچک‌سازی مستمر سازمان‌ها و همچنین دیگر تلاش‌هایی که برای کاهش هزینه‌ها اعمال می‌شود، تلفات زیادی به رده مدیریت میانی سازمان‌ها وارد می‌کند و درحقیقت، افراد کمی برای پیشروی به رده‌های عالی از درون سازمان‌ها در دسترس قرار می‌گیرند و زمانی که افراد شایسته برای پر کردن پست‌های کلیدی در سازمان وجود نداشته باشند، مدیران به نیرویابی از خارج سازمان متوسل می‌شوند که این امر مستلزم صرف زمان و هزینه هنگفتی خواهد بود. از آنجاکه رویه کوچک‌سازی سازمان‌ها رو به افزایش است، استعدادهای خارجی نیز به‌سهولت در دسترس نیستند و در صورتی هم که بتوان فرد مناسبی از خارج از سازمان یافت، به دلایلی همچون نداشتن تطابق فرهنگی، ناآگاهی از جو سازمانی و نداشتن تجربه کاری کافی در سازمان، عملکرد مطلوب را نداشته و سازمان را با مشکلات زیادی مواجه خواهند کرد. بنابراین با توجه به مشکلات مطرح‌شده، بسیاری از سازمان‌ها گام‌هایی برای پرورش استعدادهای داخل سازمان، به‌ویژه افرادی که برای تصدی پست‌های کلیدی مناسب‌اند، برداشته‌اند، و مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری^۳، تلاش و فرایندی در همین راستاست. مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی، تلاشی طراحی‌شده برای تضمین استمرار عملکرد مؤثر یک سازمان، بخش، واحد یا کار گروهی به‌وسیله پرورش، جایگزینی و به‌کارگیری راهبردی افراد کلیدی در طول زمان است. درحقیقت، برنامه‌ریزی جانشینی، ابزار شناسایی پست‌های حیاتی مدیریت است. این پست‌های حیاتی از سطوح مدیریت پروژه و سرپرستان آغاز و تا بالاترین پست سازمانی ادامه دارد. برنامه‌ریزی برای جانشینی، حداکثر انعطاف‌پذیری را برای انتقال مدیران در سطوح افقی فراهم می‌آورد و تضمین‌کننده این امر است که افراد به‌شرط داشتن عملکرد مطلوب به سطوح ارشدیت دست پیدا خواهند کرد و رفته‌رفته بر

مهارت‌های مدیریتی آنان افزوده خواهد شد. این امر باعث می‌گردد افراد فقط به اهداف بخش خود توجه نداشته باشند و تلاش‌های خود را در راستای دستیابی به اهداف کلی سازمان جهت‌دهی نمایند (همان، ۲۰۰۲).

راسول (۲۰۰۵) در مطالعه‌ای روی ۵۰۰ متخصص مدیریت منابع انسانی از سازمان‌های مختلف، دریافت همه شرکت‌کنندگان، موافق این مسئله بودند که جانشین‌پروری برای سازمان‌های آن‌ها مهم بوده است. در مطالعه دیگری مشاهده شد که سازمان‌های دارای جانشین‌پروری رسمی برای پر کردن فوری پست‌های مدیریتی آماده بودند (فگلی، ۲۰۰۶). مطالعات صورت‌گرفته درباره رواج جانشین‌پروری، برآورد می‌کنند که ۴۰ تا ۶۵ درصد شرکت‌ها اقدامات رسمی جانشین‌پروری را اتخاذ کرده‌اند. کارشناسان دیگری برآورد می‌کنند که ۸۵ درصد از سازمان‌های ایالات متحده، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را ناقص اجرا کرده یا اصلاً آن را نداشته‌اند (نینک^۵ و همکاران، ۲۰۰۶). در هر صورت، نکته مشخص این است که امروزه برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری در برخی سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ و کوچک از هر نوعی (تولیدی، خدماتی، دولتی، خصوصی و...) در سطح جهان مورد استفاده قرار می‌گیرد (ای ماتسو، ۲۰۱۰). از این رو با توجه به تغییرات فزاینده ملی، منطقه‌ای و جهانی و کاهش وابستگی شغلی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و به وجود آمدن یک محیط پیچیده، ناپایدار و نامطمئن، سازمان‌ها و مدیران ارشد بایستی استعدادها را شناسایی و خزانه استعداد در سازمان به وجود بیاورند، پست‌های کلیدی را شناسایی و برای همه مشاغل کلیدی هم به صورت افقی و هم عمودی برنامه جانشین‌پروری را تدارک ببینند (کیم^۷ و همکاران، ۲۰۱۹).

شرکت آبفای کاشان هم به عنوان یک شرکت خدماتی از این قاعده مستثنا نیست و مقوله مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای شرکت آب و فاضلاب کاشان هم حائز اهمیت است؛ زیرا تا پایان سال ۱۴۰۲ حدود ۲۵ درصد مدیران آبفای کاشان در آستانه بازنشستگی هستند و این ضرورت انجام طرح جانشین‌پروری در شرکت آبفای کاشان را مضاعف می‌کند. با وجود اهمیت شایستگی‌ها و مقوله جانشین‌پروری، مطالعه درباره آن در حوزه مدیریت منابع انسانی به‌ویژه در صنعت آب و فاضلاب بسیار محدود است و کمتر پژوهشی به‌طور جامع اقدامات مدیریت منابع انسانی را با تأکید بر جانشین‌پروری بررسی کرده است. طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور با هدف استقرار مدیریت جانشین‌پروری می‌تواند نقش کلیدی و مهمی برای مدیران صنعت آب و فاضلاب، به‌ویژه شرکت آب و فاضلاب کاشان در جهت برنامه‌ریزی راهبردی حوزه

منابع انسانی ایفا کند. بر همین اساس، هدف پژوهش حاضر، طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری در شرکت آب و فاضلاب کاشان است.

۲. چارچوب نظری

۲-۱. تعریف جانشین‌پروری

جانشین‌پروری، اقدام طراحی شده به منظور تضمین اقدام مداوم مؤثر یک سازمان، بخش، حوزه یا کارگروه از طریق فراهم آوردن شرایط برای رشد، جایگزینی و به‌کارگیری راهبردی افراد کلیدی در طول زمان تعریف می‌شود (راسول، ۲۰۰۵). جانشین‌پروری یک مفهوم جامع است که به نظر می‌رسد ترکیبی از مدیریت جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری باشد. بر طبق نظر بارتون^۸ (۲۰۱۹) جانشین‌پروری فرایندی است که طی آن نیروهای مستعد سازمان از طریق برنامه‌ریزی، هم‌راستا با راهبردها و برنامه‌های کلان سازمان برای تصدی مشاغل حساس و مناصب کلیدی آماده می‌شوند. جانشین‌پروری، فرایندی است که سازمان از طریق آن نیروهای توانمند و مستعد را از طریق برنامه‌ریزی مناسب رشد می‌دهد و ارتقا می‌بخشد (رابی و والا،^۹ ۲۰۲۱). جانشین‌پروری با یک رویکرد پیچیده، یکپارچه و نظام‌مند برای شناسایی و رشد پتانسیل‌های بالا یا مجموعه‌ای از استعدادها با هدف توانمندسازی سازمان‌ها در داشتن فهرستی از کاندیداهای آماده برای پر کردن پست‌های کلیدی است و آنان را برای کسب شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم و درنهایت مدیریت سازمان در آینده آماده می‌کند (فیرک^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۹). جانشین‌پروری، فرایندی برای اطمینان از تداوم رهبری در مناصب کلیدی، حفظ و توسعه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد به توسعه است که از راهبرد کلان برنامه‌ریزی نیروی انسانی نشئت می‌گیرد (یو^{۱۱} و همکاران، ۲۰۲۰). جانشین‌پروری یک استراتژی برای جایگزینی فوری افراد در پست‌های خاص نیست بلکه یک فرایند نظام‌مند است که به واسطه آن، پرورش حرفه‌ای و فردی به‌صورت یک برنامه راهبردی در هم آمیخته می‌شود. این طرح باید تضمین کند که سازمان برای پر کردن هرگونه پست خالی با فرد مناسب دارای مهارت‌ها و شایستگی‌های مناسب در زمان مناسب، آمادگی دارد (چارتراند،^{۱۲} ۲۰۰۵). جانشین‌پروری به‌عنوان یک فرایند مستمر پویا شامل شناسایی، ارزیابی و پرورش نظام‌مند استعدادها و ارزیابی، پرورش و شناسایی افراد کلیدی برای برآوردن نیازهای عملیاتی و راهبردی آینده سازمان است (نینک و دیگران، ۲۰۰۶). از مجموع تعاریف ارائه‌شده در مورد برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری می‌توان به‌طور خلاصه گفت که برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری به‌منزله ابزاری برای کمک به مدیریت دانش، رهبری، ساخت نیروی کار هوشمند و مولد و استقرار استعدادها در سازمان است.

برای موفقیت در برنامه جانشین‌پروری، مدیران بایستی الزامات کاری خود را شناخته، بر نقاط قوت و ضعف سازمان خویش وقوف داشته باشند؛ ضمن اینکه یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت، افراد انتخابی برای تصدی مسئولیت‌های آینده است. فرهنگ سازمانی باید توسعه یابد و در آن نوعی نگرش مثبت درخصوص افراد توانمند توسعه یابد و فقط بر ارشدیت و سابقه آن‌ها تمرکز نشود. برای تعیین افراد مناسب در برنامه جانشین‌پروری می‌توان به نظرخواهی از افراد صاحب‌نظر اقدام کرد. این روش موجب مشارکت مدیران در طراحی برنامه جانشین‌پروری می‌شود. واحد منابع انسانی می‌تواند براساس اطلاعات مربوط به سابقه، مدرک تحصیلی، آموزش‌های دریافت‌شده، ارزیابی عملکرد و سایر ویژگی‌های فرد، افراد مناسب را پیشنهاد دهد؛ ضمن اینکه برای افزایش دقت و کاهش اعمال‌نظر شخصی، می‌توان توأمان از چند روش متفاوت برای انتخاب افراد بهره‌گرفت (پاسپیتاساری و ریتانو، ۱۳، ۲۰۲۰).

طرح جانشین‌پروری یک فرایند گام‌به‌گام است که در طی چند مرحله به شرح زیر انجام می‌شود:

گام اول: شناسایی مشاغل کلیدی؛ راه‌های شناسایی مشاغل کلیدی عبارت‌اند از: ۱. بررسی مشاغل کلیدی از طریق نمودار ساختار سازمانی؛ ۲. بررسی ریشه‌ها و عواقب ناشی از نبود شغل در یک شغل در گذشته یا زمان حال که در آن می‌توان متوجه شد با خالی بودن کدام سمت‌ها در زمان حال یا ترک خدمت در کدام مشاغل در گذشته، بیشترین مشکلات برای فعالیت‌های شرکت به وجود آمده است؛ ۳. شناسایی مشاغل کلیدی از طریق پرسش از مدیران در حوزه مسئولیت خود (راسول، ۲۰۰۵).

گام دوم: تعیین شایستگی‌های محوری مورد نیاز برای هر شغل کلیدی؛ در یک مدل شایستگی، شایستگی‌های شغل عموماً از روش‌های محک‌زنی، تجزیه و تحلیل شغل، تجزیه و تحلیل فرایندهای کلیدی سازمان و جمع‌آوری نظرات متخصصان داخلی و بیرونی درخصوص مشاغل به دست می‌آید.

گام سوم: شناسایی گروه اولیه کاندیداها؛ شناسایی کاندیداها به دو روش می‌تواند انجام شود: اعلان عمومی برنامه و درخواست از داوطلبان برای ثبت‌نام و شناسایی افراد مستعد توسط مدیران که این روش دوم، خود می‌تواند به سه حالت انجام شود: ۱. اعلان عمومی اسامی افراد انتخاب‌شده، ۲. شناسایی افراد مستعد بدون اطلاع خود افراد انتخاب‌شده؛ ۳. مطلع ساختن خود این افراد و برملا ساختن آن در سازمان.

گام چهارم: ارزیابی اولیه کاندیداها؛ شاید بتوان روش های ارزیابی کاندیداها را به دو دسته کلی ارزیابی داخلی و ارزیابی بیرونی (مانند استفاده از مراکز ارزیابی بیرونی) تقسیم نمود. ارزیابی داخلی شامل روش هایی مانند آزمون علمی از کاندیداها، مصاحبه با کاندیداها به منظور شناخت بهتر شایستگی های فعلی آن ها، ارزیابی ۳۶۰ درجه و ارزیابی مدیران اجرایی از استعداد افراد است؛ که روش اخیر، خود به دو صورت انجام می شود: ۱. ارزیابی رهبر-محور از استعداد فردی (روشی که در آن، رهبران فرم ارزیابی را درخصوص استعدادهای کارمندانشان پر می کنند و درواقع، بخشی از اجرای برنامه جانشین پروری به حالت غیرعلنی است)؛ ۲. ارزیابی مشارکتی استعداد فردی (که در آن، تبادل نظر بین خود افراد و سرپرستان آن ها صورت می گیرد).

گام پنجم: انتخاب کاندیداهای برتر و تشکیل خزانه استعداد؛ براساس نتایج ارزیابی کاندیداها، خزانه کاندیداهای سازمان شناسایی و تشکیل می شود. این خزانه حالتی پویا دارد؛ برخی از افراد داخل آن ممکن است عضو جدید خزانه و درحال شروع کسب آمادگی های بیشتر باشند و برخی دیگر در میانه راه باشند؛ عده ای نیز آموزش های لازم را کسب کرده و آمادگی لازم را برای احراز سمت های کلیدی حفظ می کنند.

گام ششم: آموزش و توسعه؛ جمع بندی روش های مختلف آموزش و توسعه افراد درون خزانه کاندیداها به طور خلاصه شامل استفاده از آموزش های بیرون سازمان و استفاده از آموزش ها و توسعه های داخلی است که آموزش و توسعه داخلی به روش هایی مانند یادگیری عملی در کنار یک مدیر، مربیگری، چرخش شغلی، سپردن نقش های چالش برانگیز به افراد و سپردن وظایف با محدودیت و فشار زمانی صورت می گیرد.

گام هفتم: ارزیابی عملکرد و شایستگی ها؛ ارزیابی عملکرد افراد پس از برنامه های آموزشی نیز به همان روش های ذکر شده در گام چهارم انجام می شود، با این تفاوت که در این مرحله یکی از ملاک های مهم ارزیابی (برخلاف مرحله چهارم که ملاک ارزیابی عموماً استعداد افراد و شایستگی های مورد نیاز مشاغل کلیدی بود)، میزان یادگیری از برنامه های آموزشی و توسعه ای است. به علاوه، ارزیابی عملکردی که افراد در طی دوره آموزش و توسعه داشته اند نیز همواره می تواند یکی از ملاک های انتخاب برای ورود به مرحله بعدی باشد.

گام هشتم: انتخاب جانشین سمت های کلیدی؛ در هنگام خالی شدن یک سمت یا باز شدن یک سمت جدید، براساس میزان آمادگی و توسعه افراد در خزانه کاندیداها، جانشین نهایی سمت مورد نظر انتخاب می شود (پولیت، ۱۴، ۲۰۰۵).



طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری در صنعت آب و فاضلاب... حمید رحیمی و زهرا صادقی

10.22052/KASHAN.2023.252499.1072

همچنین الگوهای مختلفی مانند الگوی ستاره‌ای هفت‌سو یا هفت‌نقطه‌ای،^{۱۵} مدل خزانه تسریع،^{۱۶} الگوی عملکرد مدیریت جانشین‌پروری، مسیر ارتقای رهبری^{۱۷} و... در زمینه جانشین‌پروری وجود دارد که در جدول ۱، مراحل و اجزای پیشنهادی آن آورده شده است.

جدول ۱: مروری بر برخی مدل‌های جانشین‌پروری (هادی‌زاده مقدم و سلطانی، ۱۳۹۰)

نام مدل	نویسنده	مراحل و اجزای پیشنهادی مدل
مراحل جانشین‌پروری	بایهام ^{۱۸} (۱۹۹۹)	شناسایی شایستگی‌های مدیریتی مورد نیاز، شناسایی افراد با پتانسیل بالا و ارزیابی این افراد برای شناسایی نقاط قوت و شکاف‌های مهارتی موجود، ایجاد برنامه‌های توسعه‌ای، نظارت بر سیستم جانشین‌پروری، کسب حمایت مدیریت ارشد
ستاره هفت‌نقطه‌ای	راسول (۲۰۱۰)	ایجاد تعهد به مدیریت جانشین‌پروری نظام‌مند و پیاده‌سازی برنامه مدیریت جانشین‌پروری، ارزیابی نیازها و شرایط کار فعلی، ارزیابی عملکرد شغلی فردی، ارزیابی نیازها و شرایط کار در آینده، ارزیابی قابلیت‌های فردی، بستن شکاف توسعه، ارزیابی برنامه مدیریت جانشین‌پروری
خزانه تسریع	بایهام (۲۰۰۲)	ایجاد خزانه تسریع، کاندیدا کردن و شناسایی افراد با قابلیت زیاد، تشخیص فرصت‌های توسعه، تجویز راه‌حلی برای فرصت‌های توسعه، اطمینان از وقوع توسعه، بازنگری پیشرفت کار و تعیین برنامه‌های جدید
مسیر ارتقای رهبری	کاران ^{۱۹} (۲۰۰۰)	سازگار کردن مدل مسیر ارتقای رهبری با نیازهای جانشینی سازمان، ایجاد یک زبان مشترک برای تعیین معیارهایی برای عملکرد و قابلیت در سازمان، مستندسازی و ابلاغ معیارها مبتنی بر گام قبلی، ارزیابی کاندیداهای جانشین‌پروری از طریق ماتریس عملکرد-قابلیت، بررسی جدی برنامه‌ها و پیشرفت کل مسیر ارتقا
عملکرد مدیریت جانشین‌پروری	کیم (۲۰۰۶)	تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیداها به صورت انفرادی، توسعه کاندیداها، ارزیابی برنامه جانشین‌پروری

قابل توجه است که بیشتر این پژوهش‌ها و مدل‌ها در حوزه جانشین‌پروری، فضای کسب‌وکارها را مشابه در نظر گرفته و این حقایق را نادیده می‌گیرند که آن‌ها با شکل متفاوت اداره می‌شوند و ساختار کارکنان و مدیریت آن‌ها متفاوت است (ساین، ۲۰۱۵)؛ درحالی‌که به دلیل وجود تفاوت‌هایی در نوع فعالیت سازمان، اندازه، عمر سازمان، ارزش‌های مدیریتی متفاوت و همچنین میزان زمان، منابع و تخصص در اختیار سازمان، طراحی برنامه‌های جانشین‌پروری به شکل‌های

متنوعی امکان‌پذیر خواهد بود (راسول، ۲۰۱۰). با وجود مدل‌ها و رویکردهای زیاد در حیطهٔ جانشین‌پروری هنوز مدل یا رویکرد واحدی برای همهٔ سازمان‌ها و موقعیت‌ها وجود ندارد و تأکید صاحب‌نظران بر باز طراحی کردن مدل براساس شرایط خاص هر سازمان است (ریچاردسون، ۲۰۱۴).

۳. پیشینهٔ تجربی

امین و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان بررسی الگوی جانشین‌پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران دریافتند که وضعیت موجود و مطلوب شرکت مدیریت منابع آب ایران در تمامی مؤلفه‌های جانشین‌پروری، متفاوت‌اند. همچنین یافته‌های حاصل از رتبه‌بندی مؤلفه‌ها حاکی از آن است که در وضعیت موجود، «ارزیابی عملکرد فردی»، بالاترین اولویت و «ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری»، پایین‌ترین اولویت را دارند. در وضعیت مطلوب نیز «پر کردن خلأ پرورشی» بالاترین رتبه و «ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری»، پایین‌ترین رتبه را دارند. در پژوهشی که ویگل^{۲۲} (۲۰۰۶) با عنوان طراحی سیستم‌های جانشین‌پروری برای دنیای رقابتی جدید انجام داده، این نتایج حاصل شد که برای موفقیت هرچه بیشتر سیستم برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، لازم است تا مدیران، مهارت‌های مربیگری مؤثرتری را توسعه داده، شایستگی را در مدل مدیریت عملکرد وارد نموده و سیستم آموزش مهارت‌های رهبری را که به افراد در ارتقای عملکردشان کمک می‌کند، برقرار نمایند. ماندی^{۲۳} (۲۰۰۸) در پژوهشی با عنوان «تعیین میزان اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی» بیان می‌کند که شاخص‌های اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌ها عبارت‌اند از: توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شناسایی و توسعهٔ رهبران جدید؛ توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در ارائهٔ موفقیت مالی؛ توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در تقویت فرهنگ مثبت سازمانی؛ توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در کمک به بقای سازمانی و اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در آغاز مدیریت تغییر. پادمتینا^{۲۴} و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیق خود، سیزده شاخص مهارت ارتباطی، مهارت‌های مدیریتی، مذاکره، مهارت‌های اعتماد، رهبری، کار تیمی، مهارت‌های چندوظیفه‌ای، همکاری مجازی، همکاری خارجی، مهارت حل مسئله، همکاری داخلی و مهارت‌های شبکه‌سازی، همچنین توانایی‌ها شامل فناوری تفکر تجاری، سازگاری و انعطاف‌پذیری، مدیریت پروژه، تفکر استراتژیک، توانایی کار با جوامع مختلف حرفه‌ای، مدیریت دانش خارجی، مدیریت دانش داخلی، آگاهی فرهنگی، تحمل شکست، مدیریت ریسک، مدیریت فرایندهای همکاری بین سازمانی، سواد رسانه‌ای، خلاقیت و توانایی کار در یک

محیط بین‌رشته‌ای، ارائه نمودند. چانگ و ژو^{۲۵} (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان ارزیابی و ارتقای کارکنان از منظر شایستگی که با روش تحلیل عاملی انجام شد، چهار عنصر کلیدی در مدل شایستگی شامل انگیزه، صفت‌ها، خودپنداره و نقش اجتماعی را ارائه کردند. اوگانی^{۲۶} (۲۰۲۰) در بررسی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیریت و تأثیر آن بر پایداری سازمانی، دریافت رهبری سازمانی مؤثر، چارچوبی را برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیریت فراهم می‌کند که برای پایداری سازمانی مهم است. فعالیت‌های صحیح مدیریت راهبردی منابع انسانی نظیر توسعه مدیریت، توسعه شغلی، توسعه استعدادها و توسعه رهبری، از جمله مؤلفه‌هایی هستند که برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت مؤثر را ارتقا می‌دهند. تجزیه و تحلیل نیروی انسانی یکی از مؤلفه‌های برنامه‌ریزی مؤثر مدیریت جانشینی برای طبقه‌بندی نیروی انسانی در سطوح سازمانی است. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد ارتباط مثبتی بین برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت و پایداری سازمانی وجود دارد. اوجیمی^{۲۷} (۲۰۲۱) در بررسی نقش برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری مؤثر برای توسعه سازمانی در نیجریه، نشان داد که بین نقش مدیریت، جانشین‌پروری و توسعه سازمانی ارتباط وجود دارد. اگرچه روش جانشین‌پروری مورد استفاده توسط یک شرکت تأثیر بسزایی بر موفقیت سازمانی دارد، نگرش به این امر تحت تأثیر رویکرد جانشین‌پروری است و هر سازمانی باید یک طرح جانشینی متناسب با نیاز خاص خود را با مدیریت هدایت‌کننده فرایند ایجاد کند؛ زیرا بافت هر سازمانی متفاوت از بافت سازمان دیگر است.

با استناد به برخی از تحقیقات ذکر شده، نوآوری پژوهش حاضر طراحی و تبیین نظام مدیریت جانشین‌پروری از طریق بررسی کیفی و کمی است. نتایج این تحقیق می‌تواند به پیشبرد و ارتقای سطح عملکرد، واکاوی و شناخت چالش‌ها و پیچیدگی‌های ناشی از عوامل زمینه‌ای و بومی مرتبط با شکاف نظری، عملی و دانش‌گرایی مدیریت منابع انسانی کمک نماید. این مطالعه به سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های مشابه با سازمان آبفا کمک می‌کند تا بتوانند مدل مناسبی را طراحی کرده و از مزایای اجرای کارآمد آن بهره ببرند. با توجه به مبانی نظری و تجربی پژوهش حاضر، این پژوهش در صدد طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری در شرکت آب و فاضلاب کاشان است و به دنبال این است که دریابد شایستگی‌های کلیدی هر کدام از مناصب حساس و کلیدی کدام‌اند؟ وزن شایستگی‌های جایگاه‌های مدیریتی شرکت آبفا کاشان چگونه است؟ و در نهایت، وضعیت کلی شرکت آبفا کاشان بر اساس شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های مدیریتی-سازمانی چگونه است؟

۴. روش تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف، کاربردی و از لحاظ روش، کیفی-کمی بود که در بخش کیفی، از روش اکتشافی (برای طراحی الگو و شناسایی شایستگی‌ها و مؤلفه‌ها) و در بخش کمی (برای اجرایی کردن الگو و تحلیل داده‌ها) از روش پیمایشی استفاده شد. مرحله اول شامل شناسایی شایستگی‌ها از منابع علمی دانشگاهی و منابع شرکت آبفا بود که حدود ۸۰ شایستگی شناسایی شد. در مرحله دوم، شاخص‌های شناسایی شده، مورد ارزیابی مدیران شرکت آبفا قرار گرفت که از طریق روش دلفی، با ۳۳ شاخص شایستگی، مدل شایستگی مدیران شرکت آبفا طراحی شد که شامل شایستگی‌های فردی، مدیریتی و شغلی بود. در مرحله بعد، پرسش‌نامه برای همه مدیران ارسال شد. در این بخش با توجه به انجام گرفتن مرحله اول، با استفاده از روش دلفی و ابزارهای پرسش‌نامه و مصاحبه، اطلاعاتی به منظور تدوین مدل شایستگی مدیران شرکت آبفا کاشان جمع‌آوری شد. در این مرحله، گروه دلفی با توجه به شایستگی‌های استخراج شده، پرسش‌نامه را طراحی کرده که نظر مدیران شرکت‌های آبفا کشور برای هر کدام از شاخص‌های شایستگی گرفته شود. پرسش‌نامه طراحی شده برای ۴۷۸ نفر از مدیران ارسال شد. همچنین در این مرحله، روی ۴۰ نفر از مدیران شرکت آبفا که در جایگاه‌های مدیریتی فعلی این شرکت هستند و توسط گروه دلفی انتخاب شدند، مصاحبه انجام شد. جامعه آماری شامل مدیران عالی تا میانی شرکت آبفا به تعداد ۵۰۰ نفر از مدیران بود. همچنین در استفاده از پرسش‌نامه، هر کدام از مدیران بخش‌های مختلف شرکت آبفا کشور که در دسترس بودند، برایشان پرسش‌نامه ارسال شد. در مجموع ۴۷۸ پرسش‌نامه ارسال و حدود ۳۶۳ پرسش‌نامه (نرخ بازگشت ۷۶ درصد) دریافت شد. در مرحله سوم به تفکیک ۴۰ جایگاه مدیریتی در شرکت، شایستگی‌های شناسایی شده برای اولویت‌بندی، مورد نظرخواهی قرار گرفتند که از طریق تکنیک چندمعیاره تاپسیس، اولویت‌بندی به تفکیک جایگاه‌ها انجام شد. در این روش، از مدیران شرکت با توجه به جایگاه خود، نظرخواهی شد. هدف اصلی این مرحله، وزن‌دهی به هر کدام از شاخص‌ها بود (امتیاز ۱ کمترین اهمیت، امتیاز ۵، متوسط و امتیاز ۹ زیاد). با توجه به دسته‌بندی شاخص‌ها به شایستگی‌های فردی، مدیریتی و شغلی، دو دسته اول به صورت جداگانه مورد تحلیل قرار گرفتند. جامعه آماری این مرحله همانند مرحله قبل تمام مدیران آب و فاضلاب کشور به تعداد ۵۰۰ نفر بود که پرسش‌نامه برای آن‌ها ارسال و در مجموع ۲۸۹ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد. پرسش‌نامه‌ها از روایی محتوایی برخوردار بودند، زیرا روایی آن توسط گروه دلفی به تأیید رسید و همچنین اسناد مختلف شرکت آبفا هم شایستگی‌ها را تأیید کرد. پایایی

پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری شده با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۰ به دست آمد. در نهایت، براساس شایستگی‌های شغلی و جدول شرایط احراز شغل و پیشنهاد مدیر عامل و معاونت منابع انسانی شرکت آبفای کاشان، جامعه آماری ۳۷ نفری از مدیران شرکت آبفای کاشان برای طرح جانشین‌پروری انتخاب شدند.

۵. یافته‌ها

سؤال اول: الگوی شایستگی (شاخص‌های انتصاب و انتخاب) مدیران شرکت آبفای کاشان چگونه است؟

در مرحله اول تحقیق، منابع علمی و مستندات شرکت آب و فاضلاب کاشان مطالعه شده و جدولی با ۸۰ شاخص شایستگی تهیه شد. منابع آبفا شامل سند چشم‌انداز شرکت، سند مأموریت و تحلیل محیطی، دستورالعمل‌های ابلاغی، طبقه‌بندی شغلی موجود، شاخص‌های عملکردی، شرح شغل و وظایف هر جایگاه بود.

جدول ۲: شایستگی‌های شناسایی شده در منابع علمی دانشگاهی و منابع و مستندات آبفای کاشان (واعظی و همکاران، ۱۳۹۹؛ دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۷؛ فتحی و جمشیدی، ۱۳۹۶؛ کرمی، ۱۳۹۵؛ لیاکاما، ۲۸، ۲۰۱۵؛ امامی مبینی و همکاران، ۱۳۹۸؛ طلوعیان، ۱۳۹۸؛ ژانو، ۲۹ و همکاران، ۲۰۱۱؛ کرافورد و ناهمپاس، ۲۰۱۰، ۳۰)

مقوله	شاخص‌ها
فردی	مدیریت زمان، مدیریت استرس، مدیریت تعارض، یادگیری مستمر، انعطاف‌پذیری، اخلاق حرفه‌ای و کمال‌جویی، تفکر خلاق، شم تجاری، انگیزش خود و دیگران، مهارت تصمیم‌گیری، مهارت‌های شنیداری مؤثر، تفکر استراتژیک، مهارت حل مسئله، تفکر تحلیلی، مهارت کامپیوتری، تفکر سیستمی، تفکر انتقادی
شخصیتی	مدیریت خویشتن، صداقت و درستی، اعتمادبه‌نفس، مسئولیت‌پذیری، صبور، انتقادپذیری، ظاهر آراسته و مناسب، قاطعیت، ایمان و تقوا، امانت‌داری، اخلاق نیکو، تحمل ریسک و تاب‌آوری، توانایی جلب اعتماد، نتیجه‌گرایی، نگرش، علاقه، خوش‌بینی، مشتری‌مداری، بیش‌مذهبی و روحیه خدمت
شغلی و سازمانی	تعهد کاری، تخصص کاری، آگاهی سازمانی و شغلی، توانایی علمی و دانشی، تجربه، تحصیلات مرتبط، سابقه توفیق در مشاغل قبلی، حسن سابقه، حسن شهرت، حضور برجسته در محافل، پایبند به ارزش سازمان، تشخیص مشکلات سازمان، دستاوردهای علمی و پژوهشی و شایستگی فرهنگی
مدیریتی	مهارت ارزیابی عملکرد، مدیریت منابع، مهارت رفع تعارض، نظارت، مدیریت بحران، جانشین‌پروری (پرورش و توسعه)، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، شایستگی مدیریت پروژه، مدیریت تغییر، مدیریت افراد، تحلیلگر محیطی، تحول‌گرایی، قدردانی از عملکرد مثبت، اهتمام به شایسته‌سالاری، مشورت با تیم، همکاری و مشارکت، رهبری فردی و گروهی، تیم‌سازی، توانمندسازی افراد، تأثیرگذاری و متقاعدسازی، کار تیمی، مهارت مذاکره، ارتباط مؤثر، شبکه‌سازی، هوش هیجانی بالا

بعد از جمع‌آوری داده‌ها توسط گروه دلفی که شامل ۲ نفر از خبرگان آبفا (شامل مدیر منابع انسانی و مدیر دفتر توسعه مدیریت و تحقیقات شرکت آبفا کاشان) و ۳ نفر از خبرگان دانشگاهی (شامل اساتید رشته مدیریت) بود، مدل اولیه شایستگی مدیران برای شرکت آب و فاضلاب کاشان تدوین گردید. بعد از تدوین مدل، مصاحبه‌ای با ۴۰ مدیر فعلی آب و فاضلاب کاشان انجام شد و تمامی شاخص‌ها مورد تأیید قرار گرفت. در ادامه مرحله اول پژوهش، نظرخواهی از گروه دلفی (۵۰۰ نفر از مدیران شرکت‌های آب و فاضلاب کشور) انجام شد و گروه دلفی بعد از ۲۰ جلسه تحلیل و بررسی روی داده‌ها، مدل شایستگی مدیران آب و فاضلاب کاشان را طراحی نمود.

جدول ۳: شایستگی‌های شناسایی شده با استفاده از روش دلفی

مقوله	فرعی ۱	فرعی ۲
فردی	ارتباطات	هوش هیجانی
	ارزش‌ها و نگرش‌ها	مهارت‌های ارتباطی
	ویژگی‌های شخصیتی	هوش اخلاقی
		ویژگی‌های کارآفرینی (استقلال‌طلبی، ریسک‌پذیری، تحمل ابهام، توفیق‌طلبی)، مسئولیت‌پذیری، تاب‌آوری، کمال‌گرایی، نتیجه‌گرایی، انتقادپذیری
مدیریتی	مدیریت فردی	مدیریت تغییر، مدیریت زمان، مدیریت استرس، مدیریت تعارض، مدیریت انگیزش، مهارت تفکر، مشتری‌مداری
	اخلاق حرفه‌ای	تعلق و وفاداری سازمانی - تعهد کاری
	مهارت جانشین‌پروری و مدیریت افراد	مربیگری و تهیه مسیر شغلی
	تفکر استراتژیک (راهبردی)	تفکر آینده‌نگر، تفکر هوشمندانه، تفکر مفهومی، تفکر سیستمی
	مهارت‌های مدیریتی	مدیریت نوآوری، مدیریت پروژه، مدیریت بحران، مدیریت دانش و اطلاعات، مهارت برنامه‌ریزی، مهارت سازمان‌دهی، مهارت حل مسئله و تصمیم‌گیری، مهارت کار تیمی، مهارت شبکه‌سازی، هوش مالی، هوش سیاسی، مهارت مذاکره، مهارت تخصیص منابع، مدیریت عملکرد

مدل شامل سه دسته شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های مدیریتی و سازمانی و شایستگی‌های شغلی است. با توجه به شرط لازم بودن شایستگی‌های شغلی برای پذیرش مسئولیت، این دسته از شایستگی‌ها در جدول بالا نیامده است، زیرا نیاز به نظرسنجی مدیران نبوده و شاخص‌ها اجباری بوده است.



شکل ۱: مدل شایستگی مدیران آب و فاضلاب کاشان

سؤال دوم: وزن شایستگی های جایگاه های مدیریتی شرکت آبفای کاشان چگونه است؟ از آنجاکه شایستگی های شغلی و فنی شرط الزام آور برای تصدی یک پست مدیریتی است، در این بخش، فقط شایستگی های فردی و شایستگی های رهبری-مدیریتی وزن دهی شده است.



جدول ۴: وزن شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های مدیریتی-سازمانی برای پست‌های مدیریتی در شرکت آبفا

سیستم کنترل آب		ASHTAN.2023.252499.072	روابط عمومی	معاونت منابع انسانی	سیستم کنترل فاضلاب	دفتر توسعه پایدار	معاونت مالی	مدیریت بهره‌برداری آب	مدیریت بحران	مدیریت بهره‌برداری فاضلاب	مدیران تابله	مدیریت کنترل طرح	مدیر ارتباط با مشتری	معاونت برنامه‌ریزی	مدیر بازرگانی	ذی‌حساب	جایگاه‌های مدیریتی	شایستگی
شایستگی‌های فردی																		
۰/۰۶۱	۰/۰۶۲	۰/۰۷۶	۰/۰۰۷	۰/۰۰۶	۰/۰۲۵	۰/۰۰۷	۰/۰۰۶	۰/۰۶۸	۰/۰۵۵	۰/۰۰۰	۰/۰۵۸	۰/۰۳۷	۰/۰۷۵	۰/۰۲۲	هوش هیجانی			
۰/۰۷۶	۰/۰۹۷	۰/۰۸۸	۰/۰۰۸	۰/۰۶۹	۰/۰۷۳	۰/۰۶۷	۰/۰۶۹	۰/۰۶۴	۰/۰۶۸	۰/۰۴۳	۰/۰۶۶	۰/۰۶۶	۰/۰۷۶	۰/۰۶۹	مهارت‌های ارتباطی			
۰/۰۷۳	۰/۰۸۷	۰/۰۷۵	۰/۰۶۹	۰/۰۶۹	۰/۰۷۸	۰/۰۶۳	۰/۰۰۷	۰/۰۷۳	۰/۰۷۸	۰/۰۷۸	۰/۰۷۷	۰/۰۴۹	۰/۰۹۲	۰/۰۶۲	هوش اخلاقی			
۰/۰۶۹	۰/۰۶۷	۰/۰۵۹	۰/۰۶۶	۰/۰۷۱	۰/۰۷۵	۰/۰۶۱	۰/۰۶۳	۰/۰۶۵	۰/۰۷۱	۰/۰۸۴	۰/۰۶۶	۰/۰۸۶	۰/۰۸۳	۰/۰۶۷	مهارت‌های کارآفرینی			
۰/۰۷۱	۰/۰۷۴	۰/۰۸۴	۰/۰۶۵	۰/۰۸۶	۰/۰۸۱	۰/۰۷۲	۰/۰۷۸	۰/۰۸۸	۰/۰۸۱	۰/۰۸۷	۰/۰۷۸	۰/۰۷۸	۰/۰۶۶	۰/۰۰۷	مسئولیت‌پذیری			
۰/۰۷۱	۰/۰۸۲	۰/۰۷۷	۰/۰۰۸	۰/۰۸۳	۰/۰۸۲	۰/۰۷۷	۰/۰۸۷	۰/۰۸۲	۰/۰۷۲	۰/۰۷۴	۰/۰۸۶	۰/۰۷۶	۰/۰۷۱	۰/۰۰۹	تاب‌آوری			
۰/۰۷۷	۰/۰۸۹	۰/۰۷۶	۰/۰۷۹	۰/۰۷۵	۰/۰۸۳	۰/۰۷۷	۰/۰۰۸	۰/۰۸۲	۰/۰۸۴	۰/۰۷۵	۰/۰۰۸	۰/۰۶۸	۰/۰۰۷	۰/۰۹۱	انتقادپذیری			
۰/۰۷۸	۰/۰۶۸	۰/۰۷۱	۰/۰۶۷	۰/۰۸۳	۰/۰۷۸	۰/۰۹۲	۰/۰۷۶	۰/۰۷۷	۰/۰۸۱	۰/۱۰۹	۰/۰۰۸	۰/۰۰۹	۰/۰۸۲	۰/۰۸۶	نتیجه‌گرایی			
۰/۰۰۹۶	۰/۰۷۳	۰/۰۷۵	۰/۰۸۷	۰/۰۷۹	۰/۰۸۴	۰/۰۹۵	۰/۰۸۹	۰/۰۸۹	۰/۰۸۸	۰/۱۰۹	۰/۰۸۷	۰/۱۰۲	۰/۰۹۲	۰/۰۹۳	مدیریت زمان			
۰/۰۰۸۵	۰/۰۷۳	۰/۰۷۷	۰/۰۸۳	۰/۰۷۹	۰/۰۹۱	۰/۰۷۹	۰/۰۸۵	۰/۰۸۲	۰/۰۰۸	۰/۰۸۴	۰/۰۷۴	۰/۰۹۲	۰/۰۷۵	۰/۰۷۳	مدیریت تغییر			
۰/۰۷۸	۰/۰۷۹	۰/۰۰۸	۰/۰۰۸	۰/۰۸۴	۰/۰۹۱	۰/۰۸۳	۰/۰۸۵	۰/۰۸۱	۰/۰۷۸	۰/۰۷۶	۰/۰۸۴	۰/۰۷۷	۰/۰۷۲	۰/۰۹۳	مدیریت استرس			
۰/۰۰۸۲	۰/۰۷۵	۰/۰۸۲	۰/۰۸۸	۰/۰۷۶	۰/۰۸۵	۰/۰۷۹	۰/۰۰۸	۰/۰۷۳	۰/۰۸۳	۰/۰۸۵	۰/۰۷۹	۰/۰۸۶	۰/۰۶۶	۰/۰۹۴	مدیریت تعارض			
۰/۰۰۸۵	۰/۰۷۵	۰/۰۰۸	۰/۰۸۵	۰/۰۸۶	۰/۰۷۴	۰/۰۸۶	۰/۰۸۲	۰/۰۷۶	۰/۰۰۸	۰/۰۹۶	۰/۰۸۴	۰/۰۹۴	۰/۰۷۹	۰/۰۸۹	مهارت تفکر			
شایستگی‌های مدیریتی سازمانی																		
۰/۰۰۰۰	۰/۰۶۷	۰/۰۲۵	۰/۰۴۳	۰/۰۰۳	۰/۰۶۱	۰/۰۳۳	۰/۰۳۶	۰/۰۳۷	۰/۰۵۸	۰/۰۳۳	۰/۰۶۲	۰/۰۳۶	۰/۰۶۷	۰/۰۴۸	مشتری‌مداری			
۰/۰۰۵۸	۰/۰۷۱	۰/۰۵۹	۰/۰۷۶	۰/۰۰۵	۰/۰۶۵	۰/۰۴۵	۰/۰۵۹	۰/۰۵۵	۰/۰۶۸	۰/۰۵۲	۰/۰۶۷	۰/۰۵۶	۰/۰۰۷	۰/۰۷۱	تعلق و وفاداری سازمانی			
۰/۰۵۶	۰/۰۸۴	۰/۰۷۸	۰/۰۷۱	۰/۰۷۱	۰/۰۰۷	۰/۰۵۸	۰/۰۷۵	۰/۰۸۳	۰/۰۷۶	۰/۰۷۲	۰/۰۷۳	۰/۰۶۴	۰/۰۸۱	۰/۰۷۳	تعهد کاری			
۰/۰۰۷	۰/۰۶۷	۰/۰۸۱	۰/۰۷۴	۰/۰۶۲	۰/۰۷۹	۰/۰۶۶	۰/۰۷۲	۰/۰۶۳	۰/۰۶۶	۰/۰۵۳	۰/۰۶۹	۰/۰۵۹	۰/۰۷۴	۰/۰۷۴	جانشین‌پروری و مدیریت افراد			
۰/۰۷۵	۰/۰۶۸	۰/۰۶۷	۰/۰۶۸	۰/۰۰۷	۰/۰۰۷	۰/۰۷۲	۰/۰۶۶	۰/۰۶۸	۰/۰۶۶	۰/۰۵۸	۰/۰۶۹	۰/۰۷۳	۰/۰۶۶	۰/۰۶۷	مدیریت نوآوری			
۰/۰۷۵	۰/۰۵۳	۰/۰۶۲	۰/۰۶۹	۰/۰۷۴	۰/۰۰۶	۰/۰۸۹	۰/۰۶۶	۰/۰۷۲	۰/۰۰۷	۰/۰۰۸	۰/۰۶۴	۰/۰۸۴	۰/۰۵۷	۰/۰۰۷	مدیریت پروژه			
۰/۰۷۷	۰/۰۰۷	۰/۰۸۲	۰/۰۶۷	۰/۰۷۷	۰/۰۶۸	۰/۰۷۹	۰/۰۷۷	۰/۰۰۸	۰/۰۰۷	۰/۰۹۱	۰/۰۷۴	۰/۰۸۴	۰/۰۰۶	۰/۰۷۷	مهارت برنامه‌ریزی			
۰/۰۰۸	۰/۰۰۷	۰/۰۸۲	۰/۰۷۷	۰/۰۷۸	۰/۰۷۴	۰/۰۷۲	۰/۰۷۶	۰/۰۷۶	۰/۰۷۳	۰/۰۷۴	۰/۰۷۳	۰/۰۷۴	۰/۰۷۲	۰/۰۶۸	مهارت سازمان‌دهی			
۰/۰۷۹	۰/۰۷۱	۰/۰۸۲	۰/۰۷۴	۰/۰۸۱	۰/۰۷۲	۰/۰۸۲	۰/۰۷۸	۰/۰۷۸	۰/۰۷۱	۰/۰۸۲	۰/۰۷۳	۰/۰۰۸	۰/۰۶۹	۰/۰۷۳	مهارت حل مسئله و تصمیم‌گیری			
۰/۰۸۷	۰/۰۷۷	۰/۰۷۹	۰/۰۷۷	۰/۰۷۸	۰/۰۷۴	۰/۰۸۴	۰/۰۸۲	۰/۰۸۵	۰/۰۷۶	۰/۰۸۲	۰/۰۷۵	۰/۰۷۴	۰/۰۶۹	۰/۰۸۳	مهارت کار تیمی			
۰/۰۰۸۳	۰/۰۷۲	۰/۰۷۹	۰/۰۷۳	۰/۰۰۸	۰/۰۷۳	۰/۰۷۱	۰/۰۷۸	۰/۰۷۱	۰/۰۷۵	۰/۰۷۳	۰/۰۷۴	۰/۰۷۵	۰/۰۷۹	۰/۰۶۷	مهارت شبکه‌سازی			
۰/۰۰۹۱	۰/۰۷۳	۰/۰۷۸	۰/۰۷۸	۰/۰۸۵	۰/۰۷۹	۰/۰۰۸	۰/۰۷۸	۰/۰۰۸	۰/۰۷۸	۰/۰۸۳	۰/۰۷۵	۰/۰۷۶	۰/۰۸۳	۰/۰۷۸	مهارت مذاکره			
۰/۰۰۸۵	۰/۰۷۳	۰/۰۷۸	۰/۰۷۵	۰/۰۸۴	۰/۰۷۹	۰/۰۸۵	۰/۰۷۶	۰/۰۷۳	۰/۰۷۶	۰/۰۹۱	۰/۰۷۳	۰/۰۸۴	۰/۰۷۸	۰/۰۷۸	مهارت تخصیص منابع			
۰/۰۰۸۳	۰/۰۸۴	۰/۰۷۹	۰/۰۷۸	۰/۰۸۲	۰/۰۷۴	۰/۰۸۴	۰/۰۸۱	۰/۰۷۸	۰/۰۷۶	۰/۰۷۷	۰/۰۷۷	۰/۰۸۴	۰/۰۷۶	۰/۰۷۳	مدیریت عملکرد			



طراحی نظام مدیریت جانشین پروری در صنعت آب و فاضلاب... حمید رحیمی و زهرا صادقی

ادامه جدول ۴: وزن شایستگی های فردی و شایستگی های مدیریتی - سازمانی برای پست های مدیریتی در شرکت آبفا

شایستگی	مدیر استراتژی	مدیر پشتیبانی	دفتر مطالعات فاضلاب	دفتر مطالعات آب	دفتر تسهیلات	مدیر ابزار	دفتر تحقیقات	دفتر خدمات الکترونیک	دفتر خدمات مشترکین	دفتر پیاده سازی و اجرای تعرفه	دفتر نظارت بر درآمد	دفتر برنامه ریزی و بودجه
شایستگی های فردی												
هوش هیجانی	۰/۰۶۶	۰/۰۵۸	۰/۰۴۹	۰/۰۴۴	۰/۰۶	۰/۰۷۹	۰/۰۵۸	۰/۰۴۲	۰/۰۸۶	۰/۰۳۹	۰/۰۴۹	۰/۰۵۵
مهارت های ارتباطی	۰/۰۷۶	۰/۰۸۴	۰/۰۹۴	۰/۰۶۱	۰/۰۷۶	۰/۰۷۹	۰/۰۷۲	۰/۰۷۳	۰/۰۸۶	۰/۰۴۸	۰/۰۸	۰/۰۸۳
هوش اخلاقی	۰/۰۷۵	۰/۰۶۹	۰/۰۶۷	۰/۰۶۴	۰/۰۸۵	۰/۰۷۹	۰/۰۷۲	۰/۰۶۵	۰/۰۷۸	۰/۰۱۰۷	۰/۰۷۵	۰/۰۵۸
مهارت های کارآفرینی	۰/۰۶۷	۰/۰۵۹	۰/۰۶۵	۰/۰۷۶	۰/۰۶۸	۰/۰۵	۰/۰۶۹	۰/۰۵۸	۰/۰۶۲	۰/۰۶۱	۰/۰۷	۰/۰۶۷
مسئولیت پذیری	۰/۰۶۳	۰/۰۸۳	۰/۰۵۸	۰/۰۷۳	۰	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹	۰/۰۸۵	۰/۰۷۹	۰/۰۸۶	۰/۰۸۴	۰/۰۹
تاب آوری	۰/۰۷۵	۰/۰۶۸	۰/۰۷۵	۰/۰۸	۰/۰۷۸	۰/۰۷۹	۰/۰۷۸	۰/۰۸۲	۰/۰۸۶	۰/۰۷۲	۰/۰۷۲	۰/۰۸۶
انتقاد پذیری	۰/۰۷۴	۰/۰۷۵	۰/۰۶۹	۰/۰۷	۰/۰۷۵	۰/۰۷۹	۰/۰۷۸	۰/۰۷۸	۰/۰۶۶	۰/۰۷۳	۰/۰۸۴	۰/۰۷۳
نتیجه گرایی	۰/۰۸	۰/۰۸۸	۰/۰۹۱	۰/۰۷۶	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹	۰/۰۷۸	۰/۰۷۸	۰/۰۷۱	۰/۰۸۷	۰/۰۸۶	۰/۰۷۹
مدیریت زمان	۰/۰۸۴	۰/۰۸۹	۰/۰۸۹	۰/۰۸۷	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹	۰/۰۸۵	۰/۰۸۵	۰/۰۷۹	۰/۰۹	۰/۰۷۸	۰/۰۸۷
مدیریت تغییر	۰/۰۸	۰/۰۸۳	۰/۰۷۲	۰/۰۹۲	۰/۰۸۴	۰/۰۷۹	۰/۰۸۳	۰/۰۸۶	۰/۰۷۹	۰/۰۸۶	۰/۰۸۴	۰/۰۸۳
مدیریت استرس	۰/۰۸۵	۰/۰۹	۰/۰۸۵	۰/۰۸۶	۰/۰۸	۰/۰۷۹	۰/۰۷۷	۰/۰۸۹	۰/۰۶۷	۰/۰۷۸	۰/۰۷۷	۰/۰۸۴
مدیریت تعارض	۰/۰۹۱	۰/۰۸	۰/۰۸۲	۰/۰۸۲	۰/۰۷۸	۰/۰۷۹	۰/۰۸۲	۰/۰۸۲	۰/۰۸۱	۰/۰۷۶	۰/۰۸۷	۰/۰۶۷
مهارت تفکر	۰/۰۸۴	۰/۰۷۹	۰/۰۱۰۷	۰/۰۹۳	۰/۰۸۵	۰/۰۷۹	۰/۰۸۸	۰/۰۹۸	۰/۰۷۹	۰/۰۹۷	۰/۰۷۳	۰/۰۸۴
شایستگی های مدیریتی سازمانی												
مشتری مداری	۰/۰۵۶	۰/۰۷۲	۰/۰۰۰	۰/۰۵۲	۰/۰۵۳	۰/۰۷۸	۰/۰۳۴	۰/۰۵۹	۰/۰۸	۰/۰۵۲	۰/۰۶۲	۰/۰۲۸
تعلق و وفاداری سازمانی	۰/۰۸۳	۰/۰۷۲	۰/۰۶	۰/۰۶۲	۰/۰۵۷	۰/۰۴	۰/۰۶۵	۰/۰۸	۰/۰۸	۰/۰۶۴	۰/۰۶۷	۰/۰۷۴
تعهد کاری	۰/۰۸۴	۰/۰۸۸	۰/۰۶۶	۰/۰۷۴	۰/۰۷۶	۰/۰۷۸	۰/۰۷۳	۰/۰۸	۰/۰۷۴	۰/۰۸۵	۰/۰۷۳	۰/۰۷۹
جانشین پروری و مدیریت افراد	۰/۰۶۱	۰/۰۵۷	۰/۰۸۳	۰/۰۶۹	۰/۰۷۶	۰/۰۶۸	۰/۰۷	۰/۰۶۱	۰/۰۷۲	۰/۰۶۹	۰/۰۶۹	۰/۰۶۹
مدیریت نوآوری	۰/۰۷۵	۰/۰۵۹	۰/۰۸۴	۰/۰۸۳	۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۰۷۳	۰/۰۷۱	۰/۰۶	۰/۰۵۸	۰/۰۶۹	۰/۰۷۴
مدیریت پروژه	۰/۰۶۳	۰/۰۶۱	۰/۰۷۲	۰/۰۷۳	۰/۰۶۳	۰/۰۷۱	۰/۰۶۸	۰/۰۷۷	۰/۰۵۵	۰/۰۷	۰/۰۶۴	۰/۰۶۸
مهارت برنامه ریزی	۰/۰۷۵	۰/۰۶۷	۰/۰۷	۰/۰۷۳	۰/۰۷۶	۰/۰۷۲	۰/۰۷۷	۰/۰۷۱	۰/۰۷	۰/۰۷۱	۰/۰۷۴	۰/۰۸۱
مهارت سازمان دهی	۰/۰۶۶	۰/۰۷۱	۰/۰۷۳	۰/۰۷۱	۰/۰۷۸	۰/۰۷۲	۰/۰۷۵	۰/۰۶۹	۰/۰۷۴	۰/۰۷۳	۰/۰۷۴	۰/۰۷۱
مهارت حل مسئله و تصمیم گیری	۰/۰۶۸	۰/۰۷۳	۰/۰۸۱	۰/۰۷۱	۰/۰۷۴	۰/۰۷۸	۰/۰۷۷	۰/۰۷۱	۰/۰۷۴	۰/۰۸۵	۰/۰۷۳	۰/۰۷۴
مهارت کار تیمی	۰/۰۷۱	۰/۰۸۳	۰/۰۸۶	۰/۰۷۱	۰/۰۷۵	۰/۰۷۸	۰/۰۸۱	۰/۰۷	۰/۰۸	۰/۰۷۷	۰/۰۷۵	۰/۰۷۹
مهارت شبکه سازی	۰/۰۷۴	۰/۰۷	۰/۰۸۱	۰/۰۷۳	۰/۰۶۹	۰/۰۷۳	۰/۰۷۶	۰/۰۷۵	۰/۰۷۱	۰/۰۷۴	۰/۰۷۴	۰/۰۷۳
مهارت مذاکره	۰/۰۷۳	۰/۰۷۵	۰/۰۸	۰/۰۸۱	۰/۰۷۷	۰/۰۷۳	۰/۰۷۷	۰/۰۷۲	۰/۰۶۹	۰/۰۷۷	۰/۰۷۵	۰/۰۷۳
مهارت تخصیص منابع	۰/۰۷	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹	۰/۰۷۴	۰/۰۷۴	۰/۰۷۴	۰/۰۷۵	۰/۰۷۷	۰/۰۶۸	۰/۰۶۹	۰/۰۷۳	۰/۰۸
مدیریت عملکرد	۰/۰۸۱	۰/۰۷	۰/۰۸۵	۰/۰۷۳	۰/۰۸۱	۰/۰۷۴	۰/۰۷۹	۰/۰۶۷	۰/۰۷۳	۰/۰۷۳	۰/۰۷۷	۰/۰۷۶

ادامه جدول ۴: وزن شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های مدیریتی-سازمانی برای پست‌های مدیریتی در شرکت آبفا

شایستگی	امور حقوقی	مدیر دفتر سرمایه‌گذاری	دفتر بهره‌برداری و انتقال آب	دفتر بهره‌برداری و تصفیه‌خانه فاضلاب	دفتر بهره‌برداری و جمع‌آوری فاضلاب	دفتر هیئت‌مدیره	مدیر امور مالی	مدیر رفاه	مرکز پایش	قائم‌مقام	دفتر آب بدون درآمد	معاوضت مشترکین 2052/KASHAN.2023.252499 072
شایستگی‌های فردی												
هوش هیجانی	۰/۰۶۲	۰/۰۴۹	۰/۰۴۲	۰/۰۴۶	۰/۰۴۵	۰/۰۵۸	۰/۰۴۳	۰/۰۶	۰/۰۵۳	۰/۰۷۴	۰/۰۵۷	۰/۰۵۱
مهارت‌های ارتباطی	۰/۰۸۴	۰/۰۹۳	۰/۰۷۲	۰/۰۵۶	۰/۰۵۳	۰/۰۸۹	۰/۰۷۸	۰/۰۷	۰/۰۶	۰/۰۷۹	۰/۰۷۷	۰/۰۸۱
هوش اخلاقی	۰/۰۷۵	۰/۰۷۲	۰/۰۸۳	۰/۰۶۷	۰/۰۶۲	۰/۰۸۹	۰/۰۸	۰/۰۸۳	۰/۰۷۷	۰/۰۸۴	۰/۰۷۸	۰/۰۷۵
مهارت‌های کارآفرینی	۰/۰۸۸	۰/۰۹۳	۰/۰۶۶	۰/۰۷۳	۰/۰۶۶	۰/۰۶۳	۰/۰۷۷	۰/۰۶۳	۰/۰۷۲	۰/۰۶۵	۰/۰۶۹	۰/۰۷۶
مسئولیت‌پذیری	۰/۰۸۷	۰/۰۷۹	۰/۰۷۳	۰/۰۷۵	۰/۰۹۱	۰/۰۸۹	۰/۰۸۲	۰/۰۹۴	۰/۰۸۴	۰/۰۷۸	۰/۰۷۷	۰/۰۷۷
تاب‌آوری	۰/۰۸۶	۰/۰۶۷	۰/۰۸۵	۰/۰۷۸	۰/۰۹۲	۰/۰۷۹	۰/۰۸۳	۰/۰۷۳	۰/۰۸۱	۰/۰۷۹	۰/۰۷۲	۰/۰۹۷
انتقادپذیری	۰/۰۷۴	۰/۰۷۴	۰/۰۷۵	۰/۰۷۸	۰/۰۸۱	۰/۰۷۶	۰/۰۸۳	۰/۰۸۴	۰/۰۸	۰/۰۷۲	۰/۰۸۵	۰/۰۸۱
نتیجه‌گرایی	۰/۰۷۳	۰/۰۷۴	۰/۰۸۷	۰/۰۷	۰/۰۷۴	۰/۰۶۶	۰/۰۸	۰/۰۷۶	۰/۰۸	۰/۰۷	۰/۰۸۱	۰/۰۸
مدیریت زمان	۰/۰۷۳	۰/۰۸۲	۰/۰۸۸	۰/۱۱	۰/۰۹۸	۰/۰۷۹	۰/۰۸۸	۰/۰۸۱	۰/۰۸۱	۰/۰۸۱	۰/۰۸۲	۰/۰۷۴
مدیریت تغییر	۰/۰۸۵	۰/۰۷۹	۰/۰۷	۰/۰۸۴	۰/۰۸۵	۰/۰۷۲	۰/۰۷۸	۰/۰۶۹	۰/۰۸	۰/۰۷۶	۰/۰۷۵	۰/۰۷۹
مدیریت استرس	۰/۰۷۶	۰/۰۷۳	۰/۰۷۸	۰/۰۸۶	۰/۰۸۲	۰/۰۸	۰/۰۷۹	۰/۰۸۸	۰/۰۸۵	۰/۰۸	۰/۰۷۸	۰/۰۷۴
مدیریت تعارض	۰/۰۶۹	۰/۰۸	۰/۰۹۶	۰/۰۹	۰/۰۸۴	۰/۰۷۸	۰/۰۷۳	۰/۰۷۳	۰/۰۸	۰/۰۸۳	۰/۰۸۲	۰/۰۷۸
مهارت تفکر	۰/۰۶۹	۰/۰۸۶	۰/۰۸۵	۰/۰۸۷	۰/۰۸۶	۰/۰۸۳	۰/۰۷۹	۰/۰۸۷	۰/۰۸۵	۰/۰۸	۰/۰۸۹	۰/۰۷۷
شایستگی‌های مدیریتی												
مشتری‌مداری	۰/۰۶۴	۰/۰۵۶	۰/۰۲۳	۰/۰۲۸	۰/۰۶۲	۰/۰۶۹	۰/۰۵۷	۰/۰۱۷	۰/۰۵۵	۰/۰۸۲	۰/۰۴۸	۰/۰۸۸
تعلق و وفاداری سازمانی	۰/۰۷۳	۰/۰۶۳	۰/۰۶۳	۰/۰۹۳	۰/۰۶۷	۰/۰۸۲	۰/۰۶۷	۰/۰۸۹	۰/۰۶۹	۰/۰۷۱	۰/۰۶۷	۰/۰۶۱
تعهد کاری	۰/۰۷۵	۰/۰۶۸	۰/۰۶۶	۰/۰۹۳	۰/۰۷۸	۰/۰۷۷	۰/۰۸۱	۰/۰۷۶	۰/۰۷۲	۰/۰۷۵	۰/۰۶۶	۰/۰۷
جانشین‌پروری و مدیریت افراد	۰/۰۷۲	۰/۰۵۳	۰/۰۶۴	۰/۰۶	۰/۰۶۷	۰/۰۶۶	۰/۰۶۵	۰/۰۷۳	۰/۰۶۷	۰/۰۶۹	۰/۰۷۵	۰/۰۶۱
مدیریت نوآوری	۰/۰۶۳	۰/۰۷۹	۰/۰۶۳	۰/۰۶۶	۰/۰۶۷	۰/۰۶۵	۰/۰۶۸	۰/۰۶۱	۰/۰۶۶	۰/۰۶۶	۰/۰۷۱	۰/۰۶۸
مدیریت پروژه	۰/۰۶۵	۰/۰۷۲	۰/۰۸۲	۰/۰۶۸	۰/۰۶۹	۰/۰۶	۰/۰۶۷	۰/۰۵۷	۰/۰۷	۰/۰۶۴	۰/۰۷۴	۰/۰۵۸
مهارت برنامه‌ریزی	۰/۰۷۲	۰/۰۷۹	۰/۰۸۳	۰/۰۷۶	۰/۰۷۳	۰/۰۸۲	۰/۰۷۲	۰/۰۷۷	۰/۰۷۴	۰/۰۷۴	۰/۰۷۶	۰/۰۷۷
مهارت سازمان‌دهی	۰/۰۷۴	۰/۰۶۹	۰/۰۷۲	۰/۰۷	۰/۰۷۴	۰/۰۷	۰/۰۷۳	۰/۰۷۸	۰/۰۷۵	۰/۰۷۵	۰/۰۷۳	۰/۰۶۸
مهارت حل مسئله و تصمیم‌گیری	۰/۰۷۵	۰/۰۷۶	۰/۰۸	۰/۰۷۲	۰/۰۷۴	۰/۰۷۱	۰/۰۸۱	۰/۰۷۳	۰/۰۷۳	۰/۰۷۳	۰/۰۷۸	۰/۰۷۱
مهارت کار تیمی	۰/۰۷۵	۰/۰۷۶	۰/۰۸۳	۰/۰۷۸	۰/۰۷۲	۰/۰۷۱	۰/۰۸۱	۰/۰۷۹	۰/۰۷۷	۰/۰۷۴	۰/۰۷۷	۰/۰۸۲
مهارت شبکه‌سازی	۰/۰۷	۰/۰۷۱	۰/۰۸	۰/۰۷۹	۰/۰۷۵	۰/۰۶۹	۰/۰۷۳	۰/۰۷۴	۰/۰۷۳	۰/۰۷۴	۰/۰۷۳	۰/۰۷۲
مهارت مذاکره	۰/۰۷۹	۰/۰۸۳	۰/۰۸۸	۰/۰۶۹	۰/۰۶۹	۰/۰۷۴	۰/۰۶۸	۰/۰۸۹	۰/۰۷۶	۰/۰۶۵	۰/۰۷۲	۰/۰۷۹
مهارت تخصیص منابع	۰/۰۷۱	۰/۰۷۹	۰/۰۷۵	۰/۰۷۴	۰/۰۷۸	۰/۰۶۸	۰/۰۷۲	۰/۰۸۳	۰/۰۷۵	۰/۰۷۲	۰/۰۷۴	۰/۰۶۸
مدیریت عملکرد	۰/۰۷۳	۰/۰۷۷	۰/۰۷۷	۰/۰۷۴	۰/۰۷۴	۰/۰۷۵	۰/۰۷۷	۰/۰۷۶	۰/۰۷۸	۰/۰۶۵	۰/۰۷۵	۰/۰۷۸

پس از استخراج مدل شایستگی مدیران شرکت آبفا و تعیین وزن هریک از شایستگی‌ها به تفکیک جایگاه‌های مدیریتی، ابزارهای لازم برای سنجش این شایستگی‌ها توسط تیم پژوهش و کانون ارزیابی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی اصفهان تهیه شد. پس از آن، با مشورت مدیرعامل محترم شرکت و معاون محترم منابع انسانی و تحقیقات شرکت، ۳۷ نفر از کارکنان و مدیران شرکت آب و فاضلاب کاشان طی چهار جلسه مجزا، به کانون ارزیابی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی اصفهان معرفی شده و مجموع شایستگی‌های آن‌ها سنجش شد. برای سنجش این شایستگی‌ها از ابزارهای شامل ایفای نقش، آزمون موردکاوی، تمرین‌های نوشتاری، ارزیابی ۳۶۰ درجه، ارائه شفاهی، آزمون‌های روان‌شناختی و مصاحبه استفاده شد.

جدول ۵: وزن شایستگی‌های جایگاه‌های مدیریتی شرکت آبفای کاشان

جایگاه	شایستگی	بیشترین وزن	کمترین وزن
مدیر عامل	فردی	تاب‌آوری	مهارت‌های کارآفرینی
	مدیریتی	مهارت مذاکره	مشتری‌مداری
ذی‌حساب	فردی	مدیریت تعارض	هوش هیجانی
	مدیریتی	مهارت کار تیمی	مشتری‌مداری
مدیر بازرگانی	فردی	هوش اخلاقی، مدیریت زمان	مسئولیت‌پذیری، مدیریت تعارض
	مدیریتی	مهارت مذاکره	مهارت برنامه‌ریزی
معاونت برنامه‌ریزی	فردی	مدیریت زمان	هوش هیجانی
	مدیریتی	مدیریت پروژه، مهارت برنامه‌ریزی، مهارت تخصیص منابع، مدیریت عملکرد	مشتری‌مداری
مدیر ارتباط با مشتری	فردی	تاب‌آوری	هوش هیجانی
	مدیریتی	مدیریت عملکرد	مشتری‌مداری
مدیر کنترل طرح	فردی	نتیجه‌گرایی، مدیریت زمان	هوش هیجانی
	مدیریتی	مهارت برنامه‌ریزی	مشتری‌مداری
مدیران تابعه	فردی	مدیریت زمان	هوش هیجانی
	مدیریتی	مهارت مذاکره	مشتری‌مداری
مدیریت بهره‌برداری فاضلاب	فردی	مدیریت زمان	مهارت‌های ارتباطی
	مدیریتی	مهارت کار تیمی	مشتری‌مداری
مدیریت بحران	فردی	مدیریت زمان	هوش هیجانی
	مدیریتی	مهارت کار تیمی	مشتری‌مداری
مدیریت بهره‌برداری آب	فردی	مدیریت زمان	مهارت‌های کارآفرینی
	مدیریتی	مهارت تخصیص منابع	مشتری‌مداری

جایگاه	شایستگی	بیشترین وزن	کمترین وزن
معاونت مالی	فردی	مدیریت تغییر، مدیریت استرس	هوش هیجانی
	مدیریتی	مهارت مذاکره، مهارت تخصیص منابع	مدیریت پروژه
دفتر توسعه پایدار	فردی	مسئولیت‌پذیری، مهارت تفکر	هوش هیجانی
	مدیریتی	مهارت مذاکره	مشتری‌مداری
سیستم کنترل فاضلاب	فردی	مدیریت تعارض	مسئولیت‌پذیری
	مدیریتی	مهارت مذاکره، مدیریت عملکرد	مشتری‌مداری
مدیریت منابع انسانی	فردی	مهارت‌های ارتباطی	مهارت‌های کارآفرینی
	مدیریتی	مهارت برنامه‌ریزی، مهارت سازمان‌دهی، مهارت حل مسئله	مشتری‌مداری
روابط عمومی	فردی	مهارت‌های ارتباطی	هوش هیجانی
	مدیریتی	تعهد کاری، مدیریت عملکرد	مدیریت پروژه
سیستم کنترل آب	فردی	مدیریت زمان	هوش هیجانی
	مدیریتی	مهارت مذاکره	مشتری‌مداری
حراست	فردی	مدیریت تعارض	مسئولیت‌پذیری
	مدیریتی	تعهد کاری	مشتری‌مداری
مدیر پشتیبانی	فردی	مدیریت استرس	هوش هیجانی
	مدیریتی	تعهد کاری	جانشین‌پروری و مدیریت افراد
دفتر مطالعات فاضلاب	فردی	مهارت تفکر	هوش هیجانی
	مدیریتی	مهارت کار تیمی	مشتری‌مداری
دفتر مطالعات آب	فردی	مهارت تفکر	هوش هیجانی
	مدیریتی	مدیریت نوآوری	مشتری‌مداری
دفتر تشکیلات	فردی	مهارت تفکر، هوش اخلاقی	هوش هیجانی
	مدیریتی	مدیریت عملکرد	مشتری‌مداری
مدیر انبار	فردی	همه وزن یکسان دارند.	مهارت کارآفرینی
	مدیریتی	مشتری‌مداری، تعهد کاری، حل مسئله، مهارت کار تیمی	تعلق و وفاداری سازمانی
دفتر تحقیقات	فردی	مهارت تفکر	هوش هیجانی
	مدیریتی	مهارت کار تیمی	مشتری‌مداری
دفتر خدمات الکترونیک	فردی	مهارت تفکر	هوش هیجانی
	مدیریتی	تعلق سازمانی، تعهد کاری	مشتری‌مداری
دفتر خدمات مشتریان	فردی	هوش هیجانی، مهارت ارتباطی، تاب‌آوری	مهارت‌های کارآفرینی
	مدیریتی	مشتری‌مداری، تعلق سازمانی، مهارت کار تیمی	مدیریت پروژه

جایگاه	شایستگی	بیشترین وزن	کمترین وزن
دفتر پیاده‌سازی و اجرای تعرفه	فردی	هوش اخلاقی	هوش هیجانی
	مدیریتی	تعهد کاری، مهارت حل مسئله و تصمیم‌گیری	مشتری‌مداری
دفتر نظارت بر درآمد	فردی	مدیریت تعارض	هوش هیجانی
	مدیریتی	مدیریت عملکرد	مشتری‌مداری
دفتر برنامه‌ریزی و بودجه	فردی	مسئولیت‌پذیری	هوش هیجانی
	مدیریتی	مهارت برنامه‌ریزی	مشتری‌مداری
امور حقوقی	فردی	مهارت کارآفرینی	هوش هیجانی
	مدیریتی	مهارت مذاکره	مدیریت نوآوری
مدیر دفتر سرمایه‌گذاری	فردی	مهارت کارآفرینی، مهارت ارتباطی	هوش هیجانی
	مدیریتی	مهارت مذاکره	جانشین‌پروری و مدیریت افراد
دفتر بهره‌برداری و انتقال آب	فردی	مدیریت تعارض	هوش هیجانی
	مدیریتی	مهارت مذاکره	مشتری‌مداری
دفتر بهره‌برداری و تصفیه‌خانه فاضلاب	فردی	مدیریت زمان	هوش هیجانی
	مدیریتی	تعلق سازمانی، تعهد کاری	مشتری‌مداری
دفتر بهره‌برداری و جمع‌آوری فاضلاب	فردی	مدیریت زمان	هوش هیجانی
	مدیریتی	تعهد کاری، مهارت تخصیص منابع	مشتری‌مداری
دفتر هیئت‌مدیره	فردی	مهارت کارآفرینی، مهارت ارتباطی، مسئولیت‌پذیری	هوش هیجانی
	مدیریتی	تعلق سازمانی، مهارت برنامه‌ریزی	مدیریت پروژه
مدیر امور مالی	فردی	مدیریت زمان	هوش هیجانی
	مدیریتی	تعهد کاری، مهارت حل مسئله، مهارت کار تیمی	مشتری‌مداری
مدیر رفاه	فردی	مسئولیت‌پذیری	هوش هیجانی
	مدیریتی	تعلق سازمانی، مهارت مذاکره	مشتری‌مداری
مرکز پایش	فردی	مدیریت استرس، مهارت تفکر	هوش هیجانی
	مدیریتی	مدیریت عملکرد	مشتری‌مداری
قائم‌مقام	فردی	هوش اخلاقی	مهارت کارآفرینی
	مدیریتی	مشتری‌مداری	مدیریت پروژه
دفتر آب بدون درآمد	فردی	مهارت تفکر	هوش هیجانی
	مدیریتی	مهارت حل مسئله و تصمیم‌گیری	مشتری‌مداری
معاونت مشترکین	فردی	تاب‌آوری	هوش هیجانی
	مدیریتی	مشتری‌مداری	مدیریت پروژه



نتایج گویای این است که درزمینه شایستگی فردی، متغیر هوش هیجانی و درزمینه شایستگی‌های مدیریتی، متغیر مشتری‌مداری و مدیریت پروژه، در اکثر جایگاه‌ها دارای کمترین وزن بودند. درزمینه شایستگی فردی، متغیرهای مدیریت زمان، مهارت تفکر، مهارت‌های ارتباطی و مسئولیت‌پذیری و درزمینه شایستگی‌های مدیریتی، متغیر مهارت برنامه‌ریزی، تعلق سازمانی، تعهد کاری، مهارت حل مسئله و مهارت کار تیمی، در اکثر جایگاه‌ها دارای بیشترین وزن بودند.

سؤال سوم: وضعیت کلی شرکت آبفای کاشان براساس شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های

مدیریتی-سازمانی چگونه است؟

جدول ۶: وضعیت کلی شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های مدیریتی-سازمانی در شرکت آبفای کاشان

شایستگی فردی	امتیاز شایستگی	شایستگی مدیریتی سازمانی	امتیاز شایستگی
هوش هیجانی	۶۲/۰۷	مشتری‌مداری	۶۲/۴۳
مهارت‌های ارتباطی	۶۲/۳۸	تعلق و وفاداری سازمانی	۶۹/۳۲
هوش اخلاقی	۶۹/۷۳	تعهد کاری	۷۲/۷۰
مهارت‌های کارآفرینی	۶۲/۸۴	جانشین‌پروری و مدیریت افراد	۵۶/۵۵
مسئولیت‌پذیری	۶۰/۷۴	مدیریت نوآوری	۶۴/۴۶
تاب‌آوری	۶۱/۹۴	مدیریت پروژه	۵۹/۶۶
انتقادپذیری	۶۳/۰۶	مهارت برنامه‌ریزی	۶۲/۸۴
نتیجه‌گرایی	۶۰/۰۷	مهارت سازمان‌دهی	۶۵/۰۰
مدیریت زمان	۶۴/۷۳	مهارت حل مسئله و تصمیم‌گیری	۶۰/۲۰
مدیریت تغییر	۶۳/۱۱	مهارت کار تیمی	۶۳/۹۳
مدیریت استرس	۶۱/۹۸	مهارت شبکه‌سازی	۶۱/۴۲
مدیریت تعارض	۵۹/۵۹	مهارت مذاکره	۵۹/۷۳
مهارت تفکر	۶۱/۶۹	مهارت تخصیص منابع	۶۰/۰۹
		مدیریت عملکرد	۵۷/۲۳
میانگین شایستگی‌های فردی	۶۲/۶۱	میانگین شایستگی‌های مدیریتی-سازمانی	۶۲/۵۴

طبق جدول ۶، شرکت آبفای کاشان در شایستگی‌های تعلق و وفاداری سازمانی، هوش اخلاقی و تعهد کاری بیشترین امتیاز و در شایستگی جانشین‌پروری و مدیریت افراد، مدیریت عملکرد و مدیریت پروژه کمترین امتیاز را دارد. همچنین میانگین شایستگی‌های فردی مدیران منتخب شرکت آبفای کاشان ۶۲،۶۱ و میانگین شایستگی‌های مدیریتی-سازمانی آن‌ها ۶۲،۵۴ است.



شکل ۲: نمودار رادار وضعیت کلی شایستگی های فردی و شایستگی های مدیریتی-سازمانی در شرکت آبفای کاشان

۶. بحث و نتیجه گیری

اولین گام برای استقرار نظام جانشین‌پروری در هر سازمان، شناسایی شایستگی های ضروری هر جایگاه مدیریتی و وزن هر شایستگی در هر جایگاه است. به این منظور، مدل نهایی شایستگی برای انتخاب و انتصاب مدیران در شرکت آبفای کاشان براساس سند چشم‌انداز و مأموریت شرکت و تحلیل محیطی، دستورالعمل های ابلاغی، طبقه بندی شغلی موجود، شاخص های عملکردی، شرح شغل و وظایف هر جایگاه و مرور ادبیات تحقیق موجود در حوزه شایستگی های مدیریتی استخراج شد که در سه دسته شایستگی های فردی، شغلی و مدیریتی قرار گرفت. در این تحقیق سعی شد که به تمام شایستگی های مدیران پرداخته شود و مناسب ترین شایستگی ها برای جایگاه مدیریت با توجه به نظر متخصصان استخراج شود. شایستگی های شناسایی شده با استفاده از روش دلفی در دو سطح شایستگی کلی فردی و مدیریتی ارائه شد. شایستگی های فردی شامل هوش هیجانی، مهارت های ارتباطی، هوش اخلاقی، مهارت های کارآفرینی، مسئولیت پذیری، تاب آوری، کمال گرایی، نتیجه گرایی، انتقادپذیری، مدیریت تغییر، مدیریت زمان، مدیریت استرس، مدیریت تعارض، مدیریت انگیزش، مهارت تفکر و مشتری مداری بود. شایستگی های مدیریتی شامل تعلق و وفاداری سازمانی، تعهد کاری، مربیگری، توانمندسازی افراد، تهیه مسیر شغلی، تفکر راهبردی، مدیریت نوآوری، مدیریت پروژه، مدیریت بحران، مدیریت دانش و اطلاعات، مهارت برنامه ریزی،

مهارت سازمان‌دهی، مهارت حل مسئله و تصمیم‌گیری، مهارت کار تیمی، مهارت شبکه‌سازی، هوش مالی، هوش سیاسی، مهارت مذاکره، مهارت تخصیص منابع و مدیریت عملکرد بود. همچنین همسو با یافته‌های پژوهش حاضر، پورتر^{۳۱} (۲۰۰۵) به مهارت‌های فنی، اداری، ارتباطی، ادراکی و رهبری، راجا و ایشا^{۳۲} (۲۰۱۲) به شایستگی‌های شغلی، رفتاری و سازمانی، طلوعیان (۱۳۹۸) به مهارت‌های مدیریتی، توانایی‌های شخصی، ویژگی‌های فردی، عوامل سازمانی، فتحی و جمشیدی (۱۳۹۶) به رهبری، مدیریت پروژه، مدیریت تیم، هوش اجتماعی، ویژگی‌های شخصیتی، شایستگی عمومی، حل مسئله، مهارت فنی، مهارت سازمانی و مدیریت مشتری، افضل‌آبادی و همکاران (۱۳۸۹) به شایستگی‌های محوری، رهبری و شغلی، و نوری و همکاران (۱۳۹۴) به شایستگی‌های انتقادی، تعاملی، اجتماعی، نوآوری و خلاقیت، دانشی و رفتار خطرپذیر و درونی اشاره کرده‌اند.

نتایج گویای آن است که درزمینه شایستگی فردی، متغیر هوش هیجانی و درزمینه شایستگی‌های مدیریتی، متغیر مشتری‌مداری و مدیریت پروژه در اکثر جایگاه‌ها دارای کمترین وزن بودند. درزمینه شایستگی فردی، متغیرهای مدیریت زمان، مهارت تفکر، مهارت‌های ارتباطی و مسئولیت‌پذیری و درزمینه شایستگی‌های مدیریتی، متغیر مهارت برنامه‌ریزی، تعلق سازمانی، تعهد کاری، مهارت حل مسئله و مهارت کار تیمی، در اکثر جایگاه‌ها دارای بیشترین وزن بودند. در همین راستا گیرسون^{۳۳} (۲۰۱۰) در ارزیابی شایستگی‌های مدیریتی در سازمان‌های خدماتی، دهقانی سلطانی و همکاران (۱۳۹۴) در ارزیابی ابعاد شایستگی‌ها در سازمان‌های دولتی، پادمتینا و همکاران (۲۰۱۸) در ارزیابی شایستگی‌های مدیریتی در سازمان‌های خدماتی، و دبراه^{۳۴} (۲۰۲۱) در ارزیابی شایستگی‌های مدیریتی در سازمان‌های بازرگانی به نتایج مشابه با تحقیق حاضر دست یافتند. قابل تبیین است که مهارت‌های ارتباطی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریتی است؛ زیرا نقش مدیریت برنامه‌ریزی و هدایت را به همراه دارد و دنیای امروز، دنیای ارتباطات است و ارتباطات، از عناصر اساسی و مهارت‌های اصلی در اداره یک سازمان به شمار می‌رود. همچنین مهارت حل مسئله و تصمیم‌گیری نیز از جمله مهم‌ترین مهارت‌هایی است که لازم است مدیران از آن بهره‌مند باشند؛ زیرا مدیران معمولاً مسئول حل تعارضات بین کارمندان و آرام کردن مشکلات بین‌فردی هستند. اغلب لازم است راه‌حلی خلاقانه برای حل مسائل پیچیده بین‌فردی بیابند تا با حفظ محدودیت‌های شرکت در ابعاد مختلف، رضایت کارمندان نیز افزایش یابد. پس مهارت حل مسئله و تصمیم‌گیری برای انتخاب بهترین سیاست‌ها، روش‌ها و افراد ضرورت دارد. به‌علاوه، مهارت سازمان‌دهی برای



طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری در صنعت آب و فاضلاب... حمید رحیمی و زهرا صادقی

10.22052/KASHAN.2023.252499.1072

نظارت بر عملکرد کارشناسان و فرایندهای بخش منابع انسانی و هماهنگی آن‌هاست؛ همچنین شامل فعالیت‌هایی برای طراحی ساختار سازمانی، تعیین مسئولیت افراد و شرح وظایف آن‌ها، طبقه‌بندی مشاغل، واگذاری اختیارات و... است.

افزون بر این طبق نتایج، وضعیت کلی شرکت آبفای کاشان براساس شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های مدیریتی نشانگر این است که شرکت آبفای کاشان در شایستگی‌های تعلق و وفاداری سازمانی، هوش اخلاقی و تعهد کاری بیشترین امتیاز و در شایستگی جانشین‌پروری و مدیریت افراد، مدیریت عملکرد و مدیریت پروژه، کمترین امتیاز را دارد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده و اینکه شرکت آبفای کاشان در شایستگی‌هایی مانند شایستگی جانشین‌پروری و مدیریت افراد، مدیریت عملکرد و مدیریت پروژه دارای کمترین امتیاز است، به‌منظور بهبود وضعیت کلی شایستگی‌ها، پیشنهاد می‌شود تقویت این سه شایستگی در اولویت برنامه‌های توسعه مهارت‌های فردی و مدیریتی سازمانی شرکت آبفای کاشان در سال پیش رو قرار گیرد. بنابراین، پیشنهادات کاربری برای پیاده‌سازی در شرکت آبفای کاشان و پیشنهادات پژوهشی برای توسعه و تحلیل عمیق‌تر وضع موجود به مدیران و برنامه‌ریزان این شرکت به شرح زیر توصیه می‌شود:

- پیشنهاد می‌گردد از روش‌های مختلف آموزش و توسعه افراد درون خزانه کاندیداها استفاده شود. این آموزش‌ها شامل استفاده از آموزش‌های بیرون سازمان و استفاده از آموزش‌ها و توسعه داخلی است که آموزش و توسعه داخلی به روش‌هایی مانند یادگیری عملی در کنار یک مدیر، مربیگری، چرخش شغلی، سپردن نقش‌های چالش‌برانگیز به افراد و... است. چرخش شغلی، شکل رایجی از تربیت مدیران اجرایی است که به آماده‌سازی افراد برای پست‌های مدیریتی بالاتر در سازمان کمک می‌کند.

- به‌منظور دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴ و تحول نظام اداری، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی مانند شرکت آب و فاضلاب، قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران و کارکنان خود را از طریق آموزش شایستگی و مهارت افزایش دهند. به‌لحاظ اطلاعاتی، طراحی بانک اطلاعات مدیران شایسته به‌عنوان بخشی از حافظه نظام اداری، می‌تواند خلأ اطلاعاتی سازمان‌ها برای شناسایی و استفاده بهینه از مدیران شایسته را مرتفع نماید. وجود چنین سیستمی سبب می‌گردد افراد توانایی‌ها و مهارت‌های خویش را توسعه و تقویت نمایند؛ از طرفی دیگر سازمان‌ها با مراجعه به چنین سیستمی، افراد واجد شرایط را شناسایی می‌کنند.

- مدیران آب و فاضلاب کاشان باید کارگاه‌های آموزشی، پرورشی و ضمن خدمت را به‌منظور آگاهی کارکنان از مسیر شغلی، احتمال ارتقا و مسئولیت‌های شغل فعلی و احتمالی آینده برگزار کنند و کارکنان نیز لازم است خود را به شرکت در این کارگاه‌ها ملزم کنند. بدین منظور، ضروری است برنامه‌های جانشین‌پروری به‌عنوان ابزاری برای شناسایی نیازهای قابل توجه آموزشی و پرورشی کارمندان مورد توجه قرار گیرد.

- از آنجاکه یکی از شایستگی‌های قابل بهبود شرکت آبفای کاشان، شایستگی مدیریت عملکرد بوده است، شناسایی شاخص‌های عملکردی و سنجش بهره‌وری منابع انسانی می‌تواند یکی از اقدامات فوری برای توسعه و بهبود منابع انسانی سازمان در راستای برنامه‌های جانشین‌پروری باشد. - درنهایت، یکی از شایستگی‌های قابل بهبود شرکت آبفا شایستگی مدیریت پروژه است. یک پروژه منحصربه‌فرد، مجموعه‌ای از اقدامات است برای نیل به یک هدف منحصربه‌فرد. بنابراین تیم یک پروژه از افرادی تشکیل می‌شود که ممکن است با یکدیگر کار نکنند، اما تجمیع اقدامات آن‌ها هدف نهایی را برآورده می‌نماید. گاهی اوقات تیم یک پروژه حتی از افراد و گروه‌های خارج از شرکت و سازمان‌های دیگر تشکیل می‌شود. به‌رغم این تعریف از پروژه، یافته‌های میدانی حاکی از آن است که تصور ابتدایی کارکنان در شرکت آبفای کاشان بر آن است که تنها پست‌های سازمانی اندکی در شرکت با مدیریت پروژه سروکار دارند و نیازمند آگاهی از مفاهیم، ابزارها و نرم‌افزارها مدیریت پروژه هستند؛ اما با توجه به تعریف گسترده این موضوع، آگاهی تمامی منابع انسانی سازمان از مفاهیم حوزه مدیریت پروژه می‌تواند در موفقیت و اثربخشی یک پروژه، نقش اساسی ایفا کند. به این منظور دوره‌های آموزشی در این حوزه می‌تواند اثربخش باشد.

- پژوهش حاضر که در شرکت آب و فاضلاب کاشان انجام گرفته است، پیشنهاد می‌شود در تمام سازمان‌های دولتی و خصوصی کشور انجام شده و مدل بومی شایستگی آن‌ها استخراج گردد.

تعارض منافع

مقاله حاضر برای هیچ‌یک از نویسندگان تعارض منافع ندارد.

سپاسگزاری

مقاله حاضر مستخرج از طرح پژوهشی (به درخواست شرکت آب و فاضلاب کاشان به شماره قرارداد ۴۰۰/۱۶۱۳۸) است. نویسندگان بر خود لازم می‌دانند از همه مدیران و کارکنان شرکت آب و فاضلاب کاشان که در این پژوهش آن‌ها را یاری نمودند، سپاسگزاری کنند.



1. Peter Drucker
2. Rothwell
3. Sucession
4. Fegley
5. Nink
6. E. Mateso
7. Kim
8. Barton
9. Raby & Valeau
10. Firk
11. Yu
12. Chartrand
13. Puspitasari & Riyanto
۱۴. Pollitt
15. The Seven-Pointed Star Model
16. Acceleration Pools Model
17. Leadership Pipeline Model
18. Byham
19. Charan
20. Sabon
21. Richardson
22. Weigel
23. Mandi
24. Podmetina
25. Chang & Xue
26. Ugoani
27. Ojeyemi
28. Liikamaa
29. Zhao
30. Crawford & Nahmias
31. Porter
32. Ra ja & Aisha
33. Giberson
34. Debrah

منابع

- ابوالعلائی، بهزاد، و غفاری، عباس. (۱۳۸۶). سرمایه انسانی مزیت رقابتی سازمان‌ها در عرصه جهانی سازی، گزیده مقالات سی و هفتمین کنفرانس جهانی منابع انسانی. تهران: آهار.
- افضل آبادی، محمدحسین، زارع، حبیب، افضل آبادی، محمدرضا، و آقاباقری، فهیمه. (۱۳۸۹). نیازسنجی موفق آموزشی با استفاده از مدل شایستگی‌های سازمانی (مطالعه موردی: شرکت جهاد نصر یزد). دومین کنفرانس بین‌المللی مدیران آموزش. تهران.
- امامی میدی، احمدعلی، رحیمیان، حمید، عباسپور، عباس، و غیائی ندوشن، سعید. (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت

منابع انسانی، ۱۱(۲)، ۱۳۷-۱۶۶.

امین، فرشته، نادری خورشیدی، علیرضا، و واحد، عزیزالله. (۱۳۹۶). بررسی الگوی جانشین‌پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، شماره ۳ (پیاپی ۲۹)، ۱-۲۲.
دامغانیان، حسین، رستگار، عباسعلی، و یزدانی زیارت، محمد. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین مدل شایستگی در ارتباطات بین‌فردی سازمانی. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۷(۸۸)، ۱۴۳-۱۷۴.

دهقانی سلطانی، مهدی، آل طه، حمیدرضا، قهری شیرین‌آبادی، الهه، و طاهری، هادی. (۱۳۹۴). شناسایی عوامل مؤثر بر شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در سازمان‌های دولتی. *بهبود مدیریت*، ۹(۲)، ۹۷-۱۲۰.

طلوعیان، غلامعباس. (۱۳۹۸). تدوین مدل فرایندی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تأکید بر سیاست‌های کلی نظام اداری. *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۳(۱۹)، ۴۳-۵۸.

فتحی، شیماء، و جمشیدی، محمدجواد. (۱۳۹۶). بررسی فاکتورهای شایستگی مدیران پروژه برای افزایش بلوغ سازمانی. *سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و کسب‌وکار*. تهران.
کرمی، مرتضی. (۱۳۹۵). *مدل‌یابی کارآمدی مدیران ارشد آموزشی سپاه مبتنی بر عوامل روان‌شناختی و بررسی اثربخشی آن بر توانمندسازی آن‌ها*. رساله دکتری رشته مشاوره، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی. دانشگاه علامه طباطبائی.

نوری، سیامک، بنیادی نائینی، علی، و مؤمنی، رضا. (۱۳۹۴). طراحی و تبیین مدل شایستگی‌های رفتاری خلاقانه در مدیران اجرایی. *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۶(۲۴)، ۱۰۲-۱۷۷.
واعظی، رضا، سیدنقوی، میرعلی، حسین‌پور، داوود، و تاجی، فاطمه. (۱۳۹۹). الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی در شرایط جهانی شدن. *فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۹(۹۶): ۹-۴۴.

هادی‌زاده مقدم، اکرم، و سلطانی، فرزانه. (۱۳۹۰). تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان (مطالعه موردی: حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه مستقر در تهران). *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۳(۱۰): ۳۹-۵۹.

Barton A. (2019). Preparing for leadership turnover in Christian higher education: Best practices in succession planning. *Christian Higher Education*, 18(1-2), 37-53.

Byham, W. (1999). Grooming Next Millennium Leaders, *HR Magazine*, 44(2): 35-51.



- Chang, X., & Xue, J. (2020). Research on the evaluation and promotion of employees from the perspective of competency. *Open Journal of Social Sciences*, 8, 99-108.
- Charan, R. (2000). *The leadership pipeline: how to build the leadership-powered company*, 1st Edition, Jossey-Bass
- Chartrand F. (2005) Workforce in transition succession planning: a tool for integrating emerging leaders in learning organizations, *A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Master of Art in Leadership and Training*, Royal Roads University.
- Crawford, L., & Nahmias, A. H. (2010). Competencies for managing change, *International Journal of Project Management*, 28(4), 405-412.
- Debrah, D. (2021). The development of competency models for sales manager based on the grounded approach in the retail entities in Zimbabwe. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(2), 291-303. doi: 10.4236/jhrss.2021.92018.
- E Mateso. (2010). Understanding succession planning and management efforts at Midwestern University: *A Dissertation Submitted to the Graduate College of Bowling Green State University in partial fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Education*.
- Fegley, S. (2006). Succession planning survey report. Society for human resource management. Retrieved March 7, 2009, from <http://www.hrm.org/surveys>.
- Firk, S., Schmidt, T. & Wolff, M. (2019). CFO emphasis on value-based management: Performance implications and the challenge of CFO succession. *Management Accounting Research*, 44, 26-43.
- Giberson, T. R. (2010). Performance capabilities and competencies model, undergraduate and graduate levels for performance improvement professionals. *Wiley InterScience*, 22(4), 99-120.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76(1), 83-93.
- Liikamaa, K. (2015). Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. *Procardia Manufacturing*, 3, 681-687.
- Mandi, A. R. (2008). *A case study exploring succession planning: supported by a quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain*. The George Washington University.
- Nink, C., Boyer, D., & Fogg, J. (2006). Succession planning: preparing future corrections leaders - now. *Corrections Today*, 68(5), 34-37.
- Ojeyemi, F. O. (2021). Effective succession planning for organizational development in Nigeria, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3951523> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3951523>
- Podmetina, D., Soderquist, K., Petraite, M., & Teplov, R. (2018). Developing a competency model for open innovation: From the individual to the organisational level, *Management Decision*, 56(6), 1306-1335.
- Pollitt, D. (2005). Leadership succession planning "affects commercial success. *Human Resource Management International Digest*, 13(1), 36-38.
- Porter, J. D. (2005). Application of Sandwith's Competency domain model for senior College Housing Officers in the United States. *Doctoral Dissertation*, Gainesville: University of Florida.



- Puspitasari, S. O., & Riyanto, S. (2020). The influences of transformational leadership and training on succession management as mediation variables in effort to increase an organizational capability at PT Gama plantation. *Training, 1*(8), 91.
- Raby, R. L., & Valeau, E. J. (2021). Position training and succession planning for community college international education leaders. *Community College Journal of Research and Practice, 45*(2), 86-102.
- Raja, M. A., & Aisha, A. (2012). Human resource management competency model for Pakistani Banking Companies, *African Journal of Business Management, 6*(38), 10396-10407.
- Richardson, N. (2014). Predictors of nonprofit executive succession planning: A secondary data analysis' (*Unpublished doctoral dissertation*). Capella University, ProQuest Dissertations Publishing.
- Rothwell, W. J. (2002). Higher education may be losing its top officials sooner than expected. *HR on Camus, 5*(8), 1-4.
- Rothwell, W. (2010). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. 4th ed., AMA com.
- Rothwell, W. J. (2005). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*", 4th edition, New York, American Management Association.
- Sabone, O. A. (2015). A Synthesis of effective practices of managing succession planning in accounting firms in Botswana. *Journal of Research in Business, Economics and Management, 3*(3), 223-30.
- Ugoani, J. (2020). Management succession planning and its effect on organizational sustainability, *International Journal of Economics and Business Administration, 6*(2); 30-41.
- Weigel, N. (2006). Developing leadership capacity by creating succession management system, *Dissertation for MA degree in Leadership and Training*, Royal Roads University.
- Yu, W., Chavez, R., Feng, M., Wong, C. Y., & Fynes, B. (2020). Green human resource management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective. *International Journal of Production Economics, 219*, 224-235.
- Zhao, L., Lu, Y., Wang, B., & Huang, W. (2011). What makes them happy and curious online? Anempirical study on high school students' Internet use from a selfdetermination theory perspective. *Computers & Education, 56*, 346-350.

References

- Abolalaei, B. & Ghaffari, A. (2007). Human capital is the competitive advantage of organizations in the field of globalization, *37th World Human Resources Conference*. Tehran: Ahar. [In Persian]
- Afzalabadi, M.H., Zare, H., Afzalabadi, M.R. & Aghabagheri, F. (2010). Successful educational needs assessment using organizational competencies model (case study: Jihad Nasr Company in Yazd). *The Second International Conference of Education Managers*. Tehran. [In Persian]



- Amin, F., Naderi Khorshidi, A., & Vahed, A. (2017). An investigation of the status of successors training in Iranian Water Resources Management Company. *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(3), 49-70. [In Persian]
- Barton A. (2019). Preparing for leadership turnover in Christian higher education: Best practices in succession planning. *Christian Higher Education*, 18(1-2), 37-53.
- Byham, W. (1999). Grooming Next Millennium Leaders, *HR Magazine*, 44(2): 35-51.
- Chang, X., & Xue, J. (2020). Research on the evaluation and promotion of employees from the perspective of competency. *Open Journal of Social Sciences*, 8, 99-108.
- Charan, R. (2000). *The leadership pipeline: how to build the leadership-powered company*, 1st Edition, Jossey-Bass
- Chartrand F. (2005) Workforce in transition succession planning: a tool for integrating emerging leaders in learning organizations, *A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Master of Art in Leadership and Training*, Royal Roads University.
- Crawford, L., & Nahmias, A. H. (2010). Competencies for managing change, *International Journal of Project Management*, 28(4), 405-412.
- Damghanian, H., Rastegar, A., & Yazdani Ziarat, M. (2018). Designing and explaining the competency model in organizational interpersonal communication. *Management Studies in Development and Evolution*, 27(88), 143-174. [In Persian] doi: 10.22054/jmsd.2018.8930
- Debrah, D. (2021). The development of competency models for sales manager based on the grounded approach in the retail entities in Zimbabwe. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(2); 291-303. doi: 10.4236/jhrss.2021.92018.
- Dehghani Soltani, M., Ale Taha, H. R., Ghahri Shirin Abadi, E., & Taheri, H. (2015). Identifying the factors affecting the Iranian-Islamic Manager's Competencies in Public Organizations. *Journal of Improvement Management*, 9(2), 97-120. [In Persian]
- E Mateso. (2010). Understanding succession planning and management efforts at Midwestern University: *A Dissertation Submitted to the Graduate College of Bowling Green State University in partial fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Education*.
- Emamimeybodi, A. A., Rahimian, H., Abbaspour, A., & Ghiasi Nodushan, S. (2019). Designing a leadership competency model for Public Universities in Tehran. *Journal of Research in Human Resources Management*, 11(2), 137-166. [In Persian]
- Fathi, Sh. & Jamshidi, M.J. (2017). Examining the competency factors of project managers to increase organizational maturity. *The 3rd International Conference on Management and Business*. Tehran. [In Persian]
- Fegley, S. (2006). Succession planning survey report. Society for human resource management. Retrieved March 7, 2009, from <http://www.hrm.org/surveys>.

- Firk, S., Schmidt, T. & Wolff, M. (2019). CFO emphasis on value-based management: Performance implications and the challenge of CFO succession. *Management Accounting Research*, 44, 26-43.
- Giberson, T. R. (2010). Performance capabilities and competencies model, undergraduate and graduate levels for performance improvement professionals. *Wiley InterScience*, 22(4), 99-120.
- Hadizadeh Moghaddam, A. & Soltani, F. (2011). Explanation of the components of the implementation of succession management in the organization (case study: the headquarters of the National Iranian Oil Company and its subsidiaries based in Tehran). *Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry*, 3 (10); 39-59. [In Persian]
- Karami, M. (2016). Modeling the effectiveness of the Army organizations educational managers based on psychological factors and investigating its effectiveness on their empowerment. *Ph.D Dissertation in the Field of Counseling, Faculty of Educational Sciences and Psychology*. Allameh Tabatabai University. [In Persian]
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76(1), 83-93.
- Liikamaa, K. (2015). Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. *Procardia Manufacturing*, 3, 681-687.
- Mandi, A. R. (2008). *A case study exploring succession planning: supported by a quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain*. The George Washington University.
- Nink, C., Boyer, D., & Fogg, J. (2006). Succession planning: preparing future corrections leaders - now. *Corrections Today*, 68(5), 34-37.
- Noori, S., Boniadi Naeni, A. & Momeni, R. (2015). Designing and explaining the model of creative behavioral competencies in executive managers, *Public Administration Perspective*, 6(24), 77-102. [In Persian]
- Ojeyemi, F. O. (2021). Effective succession planning for organizational development in Nigeria, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3951523> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3951523>
- Podmetina, D., Soderquist, K., Petraite, M., & Teplov, R. (2018). Developing a competency model for open innovation: From the individual to the organizational level, *Management Decision*, 56(6), 1306-1335.
- Pollitt, D. (2005). Leadership succession planning "affects commercial success. *Human Resource Management International Digest*, 13(1), 36-38.
- Porter, J. D. (2005). Application of Sandwich's Competency domain model for senior College Housing Officers in the United States. *Doctoral Dissertation, Gainesville: University of Florida*.



- Puspitasari, S. O., & Riyanto, S. (2020). The influences of transformational leadership and training on succession management as mediation variables in effort to increase an organizational capability at PT Gama plantation. *Training, 1*(8), 91.
- Raby, R. L., & Valeau, E. J. (2021). Position training and succession planning for community college international education leaders. *Community College Journal of Research and Practice, 45*(2), 86-102.
- Raja, M. A., & Aisha, A. (2012). Human resource management competency model for Pakistani Banking Companies, *African Journal of Business Management, 6*(38), 10396-10407.
- Richardson, N. (2014). Predictors of nonprofit executive succession planning: A secondary data analysis' (*Unpublished doctoral dissertation*). Capella University, ProQuest Dissertations Publishing.
- Rothwell, W. J. (2002). Higher education may be losing its top officials sooner than expected. *HR on Camus, 5*(8), 1-4.
- Rothwell, W. (2010). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. 4th ed., AMA com.
- Rothwell, W. J. (2005). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within"*, 4th edition, New York, American Management Association.
- Sabone, O. A. (2015). A Synthesis of effective practices of managing succession planning in accounting firms in Botswana. *Journal of Research in Business, Economics and Management, 3*(3), 223-30.
- Tolueian, G. (2019). Developing a process model of competencies of public sector human resources managers with an emphasis on the general policies of the administrative system. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting, 3*(19); 43-58. [In Persian]
- Ugoani, J. (2020). Management succession planning and its effect on organizational sustainability, *International Journal of Economics and Business Administration, 6*(2); 30-41.
- Vaezi, R., Sayed Naghavi, M. A., Hosseinpour, D., & Taji, F. (2020). Competencies pattern of human resources managers for public organizations in the context of globalization. *Management Studies in Development and Evolution, 29*(96), 9-44. [In Persian] doi: 10.22054/jmsd.2020.39238.3232
- Weigel, N. (2006). Developing leadership capacity by creating succession management system, *Dissertation for MA degree in Leadership and Training*, Royal Roads University.
- Yu, W., Chavez, R., Feng, M., Wong, C. Y., & Fynes, B. (2020). Green human resource management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective. *International Journal of Production Economics, 219*, 224-235.



Zhao, L., Lu, Y., Wang, B., & Huang, W. (2011). What makes them happy and curious online? Unempirical study on high school students' Internet use from a self-determination theory perspective. *Computers & Education*, 56, 346-350.



The Development of a Model of Succession Management System in Water and Sewage Industry: A Case Study of Water and Sewage Company in Kashan

Hamid Rahimi

Associate Professor, Department of Educational Management, University of Kashan, Kashan, Iran; (Corresponding Author), dr.hamid.rahimi@kashanu.ac.ir

Zahra Sadeqi-Arani

Assistant Professor, Department of Management and Entrepreneurship, University of Kashan, Kashan, Iran; sadeqiarani@kashanu.ac.ir

Received: 06/02/2023

Accepted: 10/05/2023

Introduction

Recently, due to an increase in national, regional, and global changes as well as a reduction in job dependence, organizational commitment, and job satisfaction, a complex, unstable, and uncertain environment has been created. In such conditions, organizations and senior managers should undertake some actions such as the identification of talents, the creation of a talent repertoire in their organizations to identify key positions and to prepare a succession plan for all key positions both horizontally and vertically (Kim et al, 2019). Succession planning, as a subsystem of human resource management, has an impact on organizational learning, stability, and development while promoting financial performance of the organization, turnover rate, and employees' job satisfaction (Ojeyemi, 2021; Ugoani, 2020). According to Barton (2019), succession is a process during which the talented forces of an organization are prepared in line with the organization's strategies and plans to take on sensitive jobs and key positions. Succession is a process by which organizations develop and promote capable and talented forces through proper planning (Raby & Valeau, 2021). Despite the importance of competencies and succession, few studies in the field of human resource management, especially in the water and sewage industry, have examined human resource management measures comprehensively with an emphasis on succession. All companies deal with the issue of succession. Kashan's Water and Sewerage Company, as a service company, is not an exception. Succession management and planning are highly important for this company since about 25% of its managers will be about to retire by the end of 2023, which justifies the need to carry out a succession plan. The present study aims to develop a model of succession management system for the water and sewage company in Kashan.



Materials & Method

This study was a qualitative-quantitative one in terms of methodology. It was conducted in several phases, the first and two of which were qualitative while others were quantitative. In the first phase, the researchers identified 80 competences based on academic sources as well as the information provided by the Kashan's Water and Sewage Company. In the second phase, the identified indicators were evaluated by the managers and elites of the company; the results of Delphi research method yielded 33 competency indicators grouped in individual, managerial, and job categories. In the third phase, the identified competences were surveyed for prioritization with respect to managerial positions by using the TOPSIS multi-criteria technique.

Results

The results showed that the least weight was on emotional intelligence (as an individual competence), customer orientation, and project management (as managerial competences). The highest weight was on time management, thinking skills, communication skills, and responsibility taking manner (as individual competences) along with planning skill, organizational belonging, work commitment, problem-solving skill, and team work (as managerial competences). Also, the general status of Kashan's Water and Sewerage Company in terms of individual and managerial competencies showed that this company had the highest scores in the competencies of belonging and organizational loyalty, moral intelligence, and work commitment, and it had the lowest scores in the competency of succession and people management, performance management, and project management.

Conclusion

In terms of company's obtain results (such as lowest scores in succession and people management, performance management, and project management), it has suggested the promotion of these competencies as priorities of individual and organizational management skills development programs. Therefore, several practical suggestions have been offered for developing and a providing a deeper analysis of the current status of the company. First, different methods for training and the development of the candidates can be implemented: using training outside the organization as well as internal development programs (i.e., training and internal development in ways such as practical learning with a manager, coaching, job rotation, and assigning challenging roles to people). Additionally, the company managers can hold educational, training, and in-service workshops in order to make employees aware of their career paths, the possibility of promotion, and the job responsibilities of the current and possible future. Therefore, it is necessary to pay attention to the succession program as a tool to identify employees' justifiable educational and training needs. Given that one of the competencies that can be improved is the competency of performance management, it is essential to identify the performance indicators and measure the productivity of human resources for developing and improving the human resources of the organization based on succession plans.

Keywords: succession system, competence, managers, Water and Sewage Company.