

تاریخ دریافت: 89/12/15

تاریخ پذیرش: 90/5/5

## تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان (مطالعه موردی: حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه مستقر در تهران)

اکرم هادیزاده مقدم<sup>1</sup> - فرزانه سلطانی<sup>2</sup>

### چکیده

هدف این مقاله، بررسی میزان به‌کارگیری و اهمیت ادراک شده چهار عامل مؤثر برای استقرار موفق نظام مدیریت جانشین‌پروری (تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیدها، توسعه کاندیدها، و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری) در صنعت نفت است. بدین منظور، پرسشنامه‌ای پیمایشی در جامعه‌ای شامل 174 نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی در حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه مستقر در تهران با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده توزیع شد. 62 نفر از آنها بر اساس فرمول نمونه‌گیری، به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش، به منظور بررسی روایی، از روایی سازه و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. داده‌ها به‌وسیله شاخص‌ها و آمار پارامتریک تجزیه و تحلیل شدند. برای آزمودن فرضیات، از آزمون مقایسه زوجی استفاده شد و سپس، مؤلفه‌ها بر اساس میانگین و انحراف معیار، رتبه‌بندی شدند. در پایان، با توجه به یافته‌های پژوهش، مؤلفه‌هایی برای پیاده‌سازی مطلوب این نظام، در قالب مدل مفهومی، و پیشنهادها و راه‌کارهایی برای بهبود آن ارائه شده است.

1. دانشیار و عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، [a-hadizadeh@sbu.ac.ir](mailto:a-hadizadeh@sbu.ac.ir)

2. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی (منابع انسانی) دانشگاه شهید بهشتی، [farzaneh.soltani156@gmail.com](mailto:farzaneh.soltani156@gmail.com) (نویسنده مسئول)

### واژه‌های کلیدی

مدیریت جانشین‌پروری، تعیین خط‌مشی، شناسایی استعدادها، ارزیابی استعدادها، ارزیابی نظام مدیریت جانشین‌پروری.

### مقدمه

گسترش سریع و تهاجمی بازار جهانی، فشارهای زیادی به‌منظور شناسایی افرادی که دارای مهارت‌های مناسب بوده و توانایی‌های بالقوه هدایت سازمان را در آینده در اختیار خواهند داشت، بر سازمان‌ها وارد آورده است. رشد اقتصاد رقابتی و تغییر جمعیتی نیروی کار، رقابت شدیدی برای کارکنان ماهر ایجاد کرده، که وجود نظام مدیریت جانشین‌پروری برای جذب و توسعه و نگهداشت نیروی انسانی بااستعداد را برای منصب‌های کلیدی سازمان ضروری ساخته است (Groves, 2007). از طرف دیگر، با بالا رفتن سن اکثر مدیران امروز و نزدیک شدن به سن بازنشستگی، سازمان‌ها با چالش کمبود مهارت و دانش مواجه می‌شوند (S.Slan, 2005). با به‌وجود آمدن این مشکل، یعنی نایاب شدن استعدادها، بسیاری از کارشناسان پیشنهاد می‌دهند که سازمان‌ها نظام مدیریت جانشین‌پروری را برای شناسایی و توسعه کارکنان پرتوان اجرا کنند (Dohm, 2000:19).

امروزه با توجه به نیاز روز افزون به نظام مدیریت جانشین‌پروری، تلاش‌های اندکی در زمینه بررسی عوامل مهم برای استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری مطلوب انجام شده است. بنابراین، مطالعه این امر که عوامل موفقیت استقرار این نظام در صنعت تا چه اندازه به کار گرفته شده‌اند، در کنار بررسی میزان اهمیت این عوامل، در موفقیت پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری ضروری است. این مقاله تلاش دارد تا با بررسی شکاف بین اهمیت ادراک شده و به‌کارگیری این چهار عامل مؤثر، آمادگی صنعت نفت را برای استقرار مدیریت جانشین‌پروری ارزیابی کند. انتظار می‌رود این نتایج برای درک بهتر و به‌عنوان راهنمای فرایند استقرار مدیریت جانشین‌پروری در صنعت نفت مورد استفاده قرار گیرند.

### بیان مسئله و اهداف تحقیق

در رقابت جهانی امروز، صنعت نفت وظیفه خطیری در دستیابی به جایگاهی بلند، متناسب با شأن کشور عزیزمان ایران، برعهده دارد. در این راستا، مدیران نقش بسیار

مهمی دارند. صنعت نفت، با توجه به بالا رفتن دوره بازنشستگی مدیران و ورود مدیران جدیدتر، نیازمند برنامه‌ریزی برای توسعه و جایگزینی آنهاست. طبق بررسی‌های صورت گرفته به دلیل رشد عرصه‌های جدید، تعویض سریع مدیران یا بازنشستگی نیروهای فعلی، سالانه تعداد زیادی از منصب‌ها خالی می‌شود. در نتیجه، سازمان موظف است برای پر کردن این جاهای خالی، برنامه‌ریزی مؤثری داشته باشد. بر همین اساس، به‌نظر می‌رسد در سال‌های آتی، رقابت برای یافتن مدیران مستعد و کارآمد در کشور، روز به روز بیشتر شود و آمادگی برای پر کردن منصب‌های رهبری کلیدی در زمان مناسب، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در پیش روی صنعت نفت به‌شمار می‌رود. پس بررسی این مسئله که صنعت نفت در حال حاضر در چه نقطه‌ای قرار گرفته و برای رسیدن به وضعیت مطلوب، نیازمند توجه به چه مؤلفه‌هایی می‌باشد، حائز اهمیت است. در این تحقیق، به‌دنبال پاسخگویی به این سؤال هستیم که آیا بین وضعیت موجود و مطلوب نظام مدیریت جانشین‌پروری در صنعت نفت، تفاوت معناداری وجود دارد یا خیر؟

بنابراین، سطح اهمیت چهار عامل و سطوح استقرار آنها در صنعت نفت مورد بررسی قرار گرفته است. برپایه نتایج تجربی این تحقیق، نواحی‌ای که نیازمند توجه و بهبود بیشتر هستند، شناسایی می‌شود. سپس پیشنهادهایی برای پر کردن شکاف‌ها ارائه شده است. به‌طور خاص، اهداف این تحقیق عبارت‌اند از:

1. ارزیابی وضعیت موجود صنعت نفت در مورد عوامل استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری
2. بررسی و مقایسه اهمیت ادراک شده و میزان به‌کارگیری پنج عامل مؤثر
3. رتبه‌بندی مؤلفه‌های مهم برای استقرار مدیریت جانشین‌پروری

### ادبیات پژوهش

در این بخش، ابتدا تعاریفی از مدیریت جانشین‌پروری، اهمیت و ضرورت آن بیان شده و سپس مدل مورد استفاده در این مقاله و چهار عامل پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری به اختصار توضیح داده شده است.

با توسعه شدید بازارهای جهانی، شناسایی افرادی که دارای مهارت‌های مورد نیاز و ویژگی‌های لازم برای هدایت سازمان در آینده باشند، فشار مضاعفی بر سازمان‌ها وارد می‌کند. بسیاری از رهبران ارشد بیان کرده‌اند که برای شناخت یک سازمان موفق باید توانایی آن را در شناسایی، توسعه، و به‌کارگیری استعداد‌های رهبری کارآمد، مورد توجه

قرار داد (Barner, 2006). بر اساس یک تحقیق در سال 2004، سازمان‌ها سه دلیل اساسی زیر را برای استفاده از سیستم مدیریت جانشین‌پروری ذکر کرده‌اند:

- کمک به اجرای طرح‌های استراتژیک سازمانی
- شناسایی نیازهای جایگزینی به‌عنوان ابزاری برای آموزش‌های هدفمند، پرورش و توسعه کارکنان
- ایجاد منبعی از کارکنان مستعد که قابلیت ارتقاء دارند (خزانه استعداد)<sup>1</sup> (Rothwell, 2010).

اگر چه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به شکل ساده «تعیین راهبران آینده» تعریف می‌شود، اما در واقع، این برنامه‌ریزی نشأت گرفته از راهبرد سرمایه انسانی به‌عنوان فرایندی ارادی، به‌منظور اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و سرمایه دانش برای آینده، و تشویق افراد به توسعه است (Hellton & Jackson, 2007). تعاریف متنوعی از مدیریت جانشین‌پرور وجود دارد، که در جدول 1 به تعدادی از آنها اشاره شده است. بایهام<sup>2</sup> (1999) مراحل یک برنامه مدیریت جانشین‌پروری را به‌صورت زیر عنوان کرده است:

- شناسایی شایستگی‌های مدیریتی مورد نیاز بر اساس نیازها، ارزش‌ها و استراتژی‌های آینده
- شناسایی افراد با پتانسیل بالا و ارزیابی این افراد برای شناسایی نقاط قوت و شکاف‌های مهارتی موجود
- ایجاد برنامه‌های توسعه‌ای شامل چرخش شغلی، برنامه‌های خاص و مربی‌گری
- انتخاب و جایگزین کردن افراد در مشاغل کلیدی بر پایه عملکرد، تجربیات و توان آنها
- نظارت بر سیستم مدیریت جانشین‌پروری
- کسب حمایت مدیریت ارشد (Hunte-Cox, 2004).

متز<sup>3</sup> (1998) در طراحی فرایند مدیریت جانشین‌پروری، برای مواجهه با انتظارات و تقاضاهای حال و آینده، حداقل 5 عامل کلیدی را بااهمیت دانسته است:

1. Talent Pool  
2. Byham, 1999  
3. Metz, 1998

جدول 1: تعاریف مدیریت جانشین‌پروری

نام نویسنده	سال	تعاریف مدیریت جانشین‌پروری
ولف	1996	برنامه‌ای است که سازمان به‌طور نظام‌مند، تداوم رهبری را برای منصب‌های کلیدی تأمین می‌کند.
کاران و همکاران	2001	مدیریت جانشین‌پروری، مزیت رقابتی برای سازمان به‌وسیله پر کردن مسیر ارتقاء شغلی سازمانی از طریق افراد با استعداد برای اطمینان از وجود این افراد، هم برای زمان حال و هم آینده، برای هر سطح رهبری در سازمان ایجاد می‌کند.
بایهام و همکاران	2002	فرایندی که به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد باتجربه و توانا برای پر کردن منصب‌های مدیریتی و ارشد موجود است.
روزول	2003	مدیریت جانشین‌پروری، فرایندی برای آماده‌سازی افراد برای مواجهه با نیاز سازمان به استعدادهای در یک دوره زمانی بلندمدت است.
دولت آلبرتا	2004	مدیریت جانشین‌پروری، یک نگرش نظام‌مند برای اطمینان از داشتن ذخیره همیشگی از بهترین استعدادهای از طریق کمک به توسعه این افراد است.
روزول	2010	فرایند آماده نمودن افراد برای پذیرش مسئولیت‌های بالاتر

شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی، انتخاب کاندیدها، توسعه بر مبنای شایستگی، ارتباطات باز، و بازنگری مداوم (Hunte-Cox, 2004).

در این میان، پرکاربردترین مدل‌ها در مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری عبارت‌اند از مدل ستاره‌ای هفت نقطه‌ای<sup>1</sup> روزول<sup>2</sup> (2003، 2010) و مدل مسیر ارتقای رهبری<sup>3</sup> کاران<sup>4</sup> (2000) و مدل تیم تسریع<sup>5</sup> بایهام (2002). کیم<sup>6</sup> (2006) مدل عملکرد مدیریت جانشین‌پروری (مقایسه سه مدل اصلی)<sup>7</sup> را با ترکیبی از سه مدل بالا ارائه داده است. مدل کیم، سه مدل اصلی را با یکدیگر مقایسه کرده و در نهایت 4 مرحله کلی را از طریق مصاحبه با 7 شرکت چندملیتی آسیایی در امریکا ارائه داده که مراحل هر 3 مدل را دربر می‌گیرد. این مقایسه و مشابهت‌ها در جدول 2 آمده است.

1. The Seven-Pointed Star Model
2. Rothwell, 2010
3. Leadership Pipeline Model
4. Charan, 2000
5. Acceleration Pools Model
6. Kim, 2006
7. Operation of Succession Management (Comparison of Three Major Models)

جدول 2: مدل نظری مدیریت جانشین پروری، کیم (2006)

مراحل کاربردی مدیریت جانشین پروری	مدل ستاره هفت نقطه‌ای	خزانه تسریع	مسیر ارتقاء رهبری
مرحله اول: تعیین خط مشی	گام 1: ایجاد تعهد به مدیریت جانشین پروری نظام مند و پیاده سازی برنامه مدیریت جانشین پروری گام 2: ارزیابی نیازها و شرایط کار فعلی گام 3: ارزیابی عملکرد شغلی فردی گام 4: ارزیابی نیازها و شرایط کار در آینده	ایجاد مدل خزانه تسریع	گام 1: سازگار کردن مدل مسیر ارتقاء رهبری با نیازهای جانشینی سازمان گام 2: ایجاد یک زبان مشترک برای تعیین معیارهایی برای عملکرد و قابلیت در سازمان گام 3: مستندسازی و ابلاغ معیارها مبتنی بر گام قبلی
ارزیابی: ارزیابی کاندیدها به صورت انفرادی	گام 5: ارزیابی قابلیت فردی	گام 1: کاندید کردن و شناسایی افراد با قابلیت زیاد گام 2: تشخیص فرصت های توسعه گام 3: تجویز راه حل هایی برای فرصت های توسعه گام 4: اطمینان از این که توسعه اتفاق می افتد	گام 4: ارزیابی کاندیدهای جانشین پروری از طریق ادغام ماتریس عملکرد- قابلیت
توسعه: توسعه کاندیدها	گام 6: بستن شکاف توسعه		
ارزیابی برنامه مدیریت جانشین پروری	گام 7: ارزیابی برنامه مدیریت جانشین پروری	گام 5: بازنگری پیشرفت کار و تعیین برنامه های جدید	گام 5: بررسی جدی برنامه ها و پیشرفت کل مسیر ارتقا

مؤلفه های بررسی شده در این پژوهش، بر اساس مراحل این مدل است. در ادامه، به اختصار هر 4 مرحله توضیح داده شده است.

#### مرحله اول: تعیین خط مشی

در این مرحله، سازمان ها مدل های موجود و رویه های پیشین در نظام مدیریت جانشین پروری در پیشینه پژوهش یا سازمان های مشابه را مورد بازنگری قرار داده و خط مشی هایی را برای پیاده سازی سیستم تعیین می کنند. خط مشی، مشخص کننده محدوده ای است که تصمیم های آتی باید در داخل آن اتخاذ شوند (رضائیان، 1380).

برای نظام مدیریت جانشین‌پروری در مرحله تعیین خط مشی، دو بعد تعهد مدیران ارشد و شناسایی منصب‌های کلیدی حائز اهمیت است.

#### 1. میزان تعهد

در مرحله تعیین خط مشی، تعهد مدیران ارشد و درگیر شدن آنها در برنامه مدیریت جانشین‌پروری، یکی از عوامل کلیدی برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری مناسب است. روزول کمبود حمایت مدیران ارشد را به‌عنوان اولین عامل، در فهرست 7 مشکل عمومی که بر برنامه‌ریزی مدیریت جانشین‌پروری اثر می‌گذارند بیان کرده است، و اشاره می‌کند اگر مدیران ارشد احساس نیاز و ضرورت نداشته باشند، برنامه مدیریت جانشین‌پروری نمی‌تواند مؤثر باشد (Romejko, 2008).

#### 2. شناسایی منصب‌های کلیدی

یکی از نقش‌های حیاتی مدیریت جانشین‌پروری، کمک به سازمان در شناسایی منصب‌های کلیدی است. به بیان دیگر، ما برای کدام شغل‌های ضروری نیاز به توسعه استعدادها داریم؟ (Conger & Fulmer, 2004). ولف (1996) منصب‌های کلیدی در سازمان را منصب‌هایی دانسته است که اهمیت زیادی در تصمیمات عملیاتی و راهبردی سازمان داشته و در موفقیت سازمان تأثیرگذارند. وی پیشنهاد داده است که هر سازمان معیارهای خودش را برای شناسایی منصب‌های کلیدی داشته باشد. اما چندین معیار عمومی برای شناسایی و ارزیابی منصب‌های کلیدی ارائه داده است. این معیارها در جدول 3 نشان داده شده‌اند (Romejko, 2008). زمانی که منصب‌های کلیدی شناسایی شدند، فرایند شناسایی کاندیداهایی برای پر کردن این منصب‌ها شروع خواهد شد (Romejko, 2008).

#### مرحله دوم: ارزیابی کاندیدها

پس از این که منصب‌های کلیدی شناسایی شدند، شرح شغلی برای هر شغل در نظر گرفته می‌شود، که وظائف و مسئولیت‌های هر شغل را مشخص می‌کند. سپس با توجه به شرح شغل مشخص شده، برای ارزیابی کاندیداهایی متناسب با این مشاغل، دو مرحله پیشنهاد می‌شود.

#### 1. شناسایی شایستگی‌های<sup>1</sup> مورد نیاز منصب‌های کلیدی (شرایط احراز)

شناسایی شایستگی‌های مشاغل کلیدی، یک مؤلفه مهم در یک برنامه مدیریت

جدول 3: شاخص‌های شناسایی منصب‌های کلیدی

شاخص	توضیحات
مسئولیت حیاتی	هر منصبی که در صورت نداشتن متصدی در زمان کوتاهی سبب توقف فعالیت‌های سازمان شود، و اگر این منصب در سازمان نباشد، سازمان آسیب می‌بیند.
مدیریت تخصصی	هر منصبی که به تخصص و مهارت خاصی نیاز دارد.
ساختار سازمانی	تاریخچه و ساختار شرکت می‌تواند تعدادی از منصب‌های کلیدی را تعریف کند. به‌طور مثال، اگر همیشه شرکت منصب نایب رئیس داشته و مسئولیت‌های این منصب برای مأموریت سازمان ضروری باشد، این منصب مهم تعریف شده است.
پروژه‌های آینده	در شرکت‌های با رقابت بالا، قبل از توجه به مسئولیت‌های فعلی، اغلب افراد را برای نیازهای آینده استخدام می‌کنند. شرکت‌های موفق، منصب‌های آینده را شناسایی کرده و وظایفی که باید در آنها انجام دهند را مورد توجه قرار می‌دهند، نه وظایف منصب‌های فعلی سازمان را.
جغرافیایی	شرایط جغرافیایی، سازمان را به شناسایی منصب‌های کلیدی هدایت می‌کند. باید مشخص شود که چه شغلی در محیط‌های مختلف مورد نیاز است یا با منصب دیگری باید جایگزین شود.
ظرفیت کار	آیا منصبی کلیدی است که تصمیمات با ارزشی می‌گیرد، یا منصبی که در راستای فرایندی است که تصمیمات گرفته می‌شود؟ اگر تنها منصب مورد نظر است، شاید قبل از شناسایی منصب کلیدی، سایر فعالیت‌ها باید مورد توجه قرار گیرند.

منبع: Systematic Succession Planning: Building Leadership from Within (p.56), by R.L. Wolfe, 1996, Menlo Park, Crisp Publications, 1996.

جانشین‌پروری موفق است (Rothwell, 2010). بنا بر گفته دوبیس و روزول<sup>1</sup> (2004)، شایستگی‌ها ویژگی‌هایی هستند که افراد به‌منظور رسیدن به عملکرد مورد انتظار استفاده می‌کنند. این ویژگی‌ها شامل مهارت، دانش، و جنبه‌هایی از تصویر از خود، انگیزه‌های اجتماعی، خصوصیات، الگوهای فکری، و روش‌های احساس و عمل هستند (Weigel, 2006). شناسایی کردن شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز در هر سطح رهبری، شناسایی و ارزیابی رهبران حال و آینده باقابلیت را امکان‌پذیر می‌سازد (Fulmer & Conger, 2004). یک مدل شایستگی رهبری به شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز برای موفقیت سازمان، کمک می‌کند (Weigel, 2006).

1. Dubois & Rothwell, 2004



## 2. شناسایی افراد با استعداد

همان‌طور که کاراولی و هال<sup>1</sup> (2003) مشکل حیاتی در هر برنامه آماده‌سازی رهبران آینده را چگونگی تعریف اصطلاح «افراد باقابلیت» بیان کرده‌اند، پیش از شناسایی افراد بااستعداد، ابتدا باید استعداد و ویژگی‌های آن در سازمان موردنظر تعریف شود (Hall & Karaveli, 2003). شناسایی این افراد شامل موجودی رهبران آینده سازمان خواهد شد. اینها افرادی هستند که می‌توانند به بالاتر از سطح فعلی خود ارتقا یابند. هنگام شناسایی افراد با قابلیت پیشرفت، بایستی به ارزش‌های سازمان، شایستگی‌های رهبری، عملکرد، و هوش یادگیری آنها نیز توجه شود. شناسایی باید بر پایه ترکیبی از ویژگی‌های ثابت و آشکار افراد باشد (مثل توانایی در سریع یادگرفتن)، و آن ویژگی‌ها باید در طول زمان، از طریق یادگیری برای مواجهه با شرایط جدید (مثل مهارت‌های مذاکره یا تیزهوشی تجاری) توسعه یابند (Nova Scotia Public Service Commission, 2005).

### مرحله سوم: توسعه کاندیداها

هنگامی که سازمان، شایستگی‌های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای آینده سازمان را شناسایی کند، مجبور است وضعیت موجود سازمان را نیز ارزیابی کند. آیا این شایستگی‌ها در وضعیت موجود نیز وجود دارند؟ شکاف‌های بین وضعیت موجود و آن چیزی که برای آینده شناسایی شده چیست؟ پس از این که افراد بااستعداد شناسایی شدند، وارد خزانه استعدادها می‌شوند، و با توجه به شرایط احراز شغل شناسایی شده و شکاف توسعه‌ای مشخص شده، برنامه‌های آموزشی مورد نیاز برای آماده‌سازی افراد بااستعداد برای تصدی مشاغل کلیدی مشخص می‌شوند. این برنامه‌های آموزشی به دو دسته زیر تقسیم شده‌اند:

1. **روش‌های ضمن خدمت:** شامل روش‌های گردش شغلی، روش‌های مربی‌گری، روش‌های جانشینی موقت و روش مطالعه موردی.
2. **روش‌های خارج از محیط کار:** شامل روش‌های بازی‌های مدیریتی، سخنرانی‌ها، روش‌های سمعی-بصری، و از روش‌های آموزش ایفای نقش برای توسعه کاندیداها.

### مرحله چهارم: ارزیابی اثربخشی نظام مدیریت جانشین‌پروری

علی‌رغم گزینه‌های زیادی که بر اهمیت برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری آن تأکید

1. Karaevli & Hall, 2003

می‌کند، دلیل کاهش برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌ها آن است که نیروی انسانی در نشان دادن ارزش برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری آن به سازمان با شکست مواجه می‌شود. ارزیابی، ابزاری است که این ارزش را تعیین می‌کند. به‌طور کلی، شاخص‌های ارزیابی در نظام مدیریت جانشین‌پروری به دو دسته «ارزیابی برنامه مدیریت جانشین‌پروری در فرایند» و «ارزیابی برنامه مدیریت جانشین‌پروری در نتیجه» تقسیم شده‌اند (Kim, 2006).

### 1. ارزیابی در فرایند

ارزیابی برنامه در فرایند می‌تواند نشان دهد که آیا برنامه مدیریت جانشین‌پروری طبق برنامه پیاده‌سازی شده و نحوه پیاده‌سازی آن تا چه اندازه موفقیت آمیز بوده است. شاخص‌های ارزیابی فرایند عبارت‌اند از

- بررسی منصب‌های کلیدی دارای جانشین برای سنجش اثربخشی سیستم مدیریت جانشین‌پروری
- ارزیابی پیشرفت شغلی در سازمان به‌وسیله مدیریت جانشین‌پروری
- ارزیابی دانش مدیران انتخاب شده برای منصب‌های کلیدی (پس از جانشینی)
- ارزیابی تغییرات رفتاری کاندیداها ناشی از آموزش

### 2. ارزیابی نتیجه

برخلاف ارزیابی مبتنی بر فرایند، ارزیابی مبتنی بر نتیجه، بیشتر بر محصول پایانی برنامه جانشین‌پروری تأکید دارد. شاخص‌های ارزیابی نتیجه عبارت‌اند از

- ارزیابی عملکرد فردی کاندیداها انتخاب شده برای منصب‌های کلیدی
- ارزیابی عملکرد سازمانی برای تعیین اثربخشی کاندیداها انتخاب شده برای منصب‌های کلیدی
- ارزیابی تعهد کاندیداها به پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری
- ارزیابی تمایل کارکنان به باقی ماندن در سازمان برای سنجش اثربخشی سیستم مدیریت جانشین‌پروری

### نتیجه تحقیقات داخلی و خارجی

برای جمع‌بندی مطالب ارائه شده در ادبیات موجود در زمینه مدیریت جانشین‌پروری، نمایی اجمالی از پیشینه تحقیقات بر اساس کارهای انجام شده توسط هر محقق، به‌ترتیب زمانی در قالب جدول زیر ارائه شده است.

جدول 4: نمایی اجمالی از پیشینه تحقیقات مدیریت جانشین‌پروری در خارج

موضوعات مطرح شده	عنوان	زمان انجام یا ثبت مقاله	محقق / نویسنده
اولین گزارشات رسمی در مورد مدیریت جانشین‌پروری بوده است. این مطالعه شامل 53 شرکت بود و 5 عامل مشترک شامل تجزیه و تحلیل، انتخاب، ارزیابی، توسعه استعدادها در سطوح مدیریتی و کنترل موجودی، در برنامه رسمی برای توسعه مدیریتی شناسایی شد.		1947	Asbury
در این پژوهش 5 عامل مشترک «برنامه سازمانی تعریف شده، ارزیابی عملکرد، جداول جایگزینی ایجاد شده، توسعه افراد با قابلیت زیاد، چرخش شغلی، و برنامه‌های آموزشی» در برنامه‌های توسعه مدیریتی شناسایی شده است.		1954	Chapman
نتیجه این پژوهش نشان داد، سازمان‌هایی که برای جانشینی آماده‌اند کمتر تجربه مشکلات مالی به دلیل ترک خدمت مدیران را داشته‌اند. همچنین، رابطه قوی بین برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری و سود سازمان را نیز اثبات کرد.		1961	Trow
یافته‌های این تحقیق در ادامه آمده است: هر چه شرکت بزرگتر باشد، بیشتر احتمال دارد که برنامه جایگزینی/ جانشین‌پروری رسمی داشته باشد. شرکت‌ها باید تصدیق کنند که زمان قابل توجه است، و برنامه‌ریزی جایگزینی/ جانشین‌پروری نیز زمان‌بر است. یک مدل از برنامه‌ریزی جایگزینی/ جانشین‌پروری که پایه یافته‌های این تحقیق بود شامل فرایندهایی برای دستیابی به دو هدف اصلی در این برنامه بود: تصمیم‌گیری برای پر کردن منصب‌ها، که شامل فرایند شناسایی منصب‌های حیاتی است، و شناسایی شخص مناسب برای پر کردن آن، که شامل فرایند اداره کردن مدیران حیاتی برای این منصب‌ها است. ضرورت برنامه‌ریزی جایگزینی/ جانشین‌پروری، ارتباط بین توانایی افراد با منصب‌های موردنظر است.	Succession/ replacement planning: Programs and practices	1982	Carnazza
این تحقیق جزء اولین مقالاتی بود که نیاز به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، مزیت‌ها، بهبود و پیشرفت آن را مطرح	Succession planning in leading companies	1983	Mahler

موضوعات مطرح شده	عنوان	زمان انجام یا ثبت مقاله	محقق / نویسنده
کرد.			
در این تحقیق، 6 روش برای پیاده‌سازی برنامه مدیریت جانشین‌پروری بیان کردند: 1) درگیر کردن مدیران ارشد، 2) شرایط لازم اطلاعاتی، 3) ارزیابی، 4) بازنگری مدیریت، 5) روش‌های توسعه، 6) آموزش	Management succession and development planning	1984	Rhodes & Walker
در این پژوهش بر روی نقش ناگزیر یادگیری و توسعه مدیریت در آماده شدن برای جانشین‌پروری تأکید شده است.	Succession systems in large corporations: Characteristics and correlates of performance	1986	Friedman and Hall
یافته‌های این پژوهش نشان داد که برای موفقیت هرچه بیشتر سیستم برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برقرار شده 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 ارتقاء عملکردشان کمک می‌کند، برقرار نمایند.	Designing Succession Systems for New Competitive Realities	1998	Metz
تحقیقی در زمینه سیستم‌های مدیریت جانشین‌پروری و ستاده‌های منابع انسانی انجام داد. هانگ پرسشنامه‌ای شامل 10 شاخص که درجه مهارت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را تعیین می‌کند و 4 شاخص کلیدی ستاده منابع انسانی که شامل، اخلاق کارکنان، جو سازمانی، نرخ ترک خدمت کارکنان، تعهد سازمانی و رضایت شغلی می‌شد، را طراحی کرد. این تحقیق نشان داد که بعضی از ویژگی‌ها مانند متعهد کردن مدیران صف، شاخص‌های جانشین‌پروری غیرسیاسی، قابل اعتماد بودن کارکنان برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بازنگری و بازخورد، و سیستم‌های اطلاعاتی مؤثر بر روی عملکرد منابع انسانی تأثیرگذار است.	Succession management systems and human resource outcomes	2001	Huang
در تحقیقی در شرکت City of North Vancouver با 365 کارمند در مواجهه با بحران بازنشستگی مدیران، به دنبال پاسخ به این پرسش بوده است که چگونه می‌توان رهبران آینده را شناسایی و حفظ کرده و دانش موجود در سازمان را افزایش داد؟ در این راستا مدلی ارائه شده است.	Identifying Leadership Competencies To Create a Leadership Succession Plan Process	2004	Comey

موضوعات مطرح شده	عنوان	زمان انجام یا ثبت مقاله	محقق / نویسنده
تحقیقی را بر روی ارتباط بین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و توانایی یادگیری سازمانی مورد بررسی قرار داد.	Executive Succession Planning and Organizational learning Capacity	2004	Hunte-Cox
وی جهت برقراری ارتباط بین فرایندهای راهبردی سازمان با روش تعیین شایستگی و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، چهار مرحله را بیان داشت که عبارت‌اند از: - اطمینان یابید که مدیران اجرایی سه گام بعدی را هدایت می‌کنند؛ - شایستگی‌های اصلی رهبری مورد نیاز برای دستیابی به آن استراتژی را شناسایی کنید؛ - افرادی را درون سازمان شناسایی کنید که یا این شایستگی‌ها را دارا هستند و یا توان کسب آنها را دارند، سپس برای آنها فرصت‌های توسعه برای تبدیل شدن به کاندیداهای جانشینی را فراهم آورید؛ - برنامه جانشین‌پروری را اجرا کنید.	Succession Planning: Often Requested, Rarely Delivered	2005	Cantor
در این پژوهش، ارتباط بین مدیریت جانشین‌پروری و توسعه رهبری بررسی شده است.	Managing Succession: Developing tomorrow's leaders today a future executive leadership competency framework	2005	Leona Kolla
نتایج تحقیق نشان داد که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با احتمال زیادتری با جانشین‌پروری داوطلبانه و از درون سازمان و با احتمال کمتری با جانشین‌پروری اجباری همراه خواهد بود. همچنین بیان شد که تمایل طبیعی شرکت برای آماده‌سازی کاندیداهای منصب‌های مدیریت اجرایی با اندازه شرکت، میزان تنوع، و ساختار صنعت مرتبط است.	Organizational complexity and succession planning	2006	Naveen
ارتباط بین مدیریت جانشین‌پروری و جبران خدمات مدیران مورد بررسی قرار گرفته است. داده‌های این تحقیق از شرکت اگزکیوکامپ در طول 12 سال، از سال 1992 تا 2003، جمع‌آوری شد.	CEO Compensation and Succession: An Empirical Analysis	2006	Elsaid
در پژوهش کیفی با استفاده از مدل خدمات رهبری پترسون (2003) که شامل (علاقه به کار، فروتنی، نوع	Servant Leadership's Role in the Succession	2006	Dingman

موضوعات مطرح شده	عنوان	زمان انجام یا ثبت مقاله	محقق / نویسنده
دوستی، بصیرت، اعتماد، توانمندی و نحوه کمک) است، به بررسی نقش و تأثیر رهبری بر فرایند مدیریت جانشین‌پروری پرداخت.	Planning Process: A Case Study		
محققین در نهایت بیان داشتند که بایستی اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد کارکنان در جهت ساختاردهی مجدد واحدهای کاری و ایجاد طرح‌های توسعه شغلی کارکنان به کار روند. همچنین آنها اظهار داشتند که ارزیابی کارکنان می‌تواند اطلاعات مفید و ارزشمندی در مورد تغییرات محیط کاری که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به آن نیازمند است، فراهم آورد.	Measuring the Value of Succession Planning and Management: A Qualitative Study of U.S. Affiliates of Foreign Multinational Companies	2006	Kim
در این تحقیق به منظور بهبود تلاش‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، موارد زیر ارائه شد: - گسترش برنامه‌های هدفمند به منظور استخدام افراد ماهر در منصب‌های حساس؛ - همکاری با نمایندگی‌های دولت پنسیلوانیا برای کمک به نیازهای توسعه‌ای محیط کاری؛ - ارزیابی میزان شایستگی مدل‌هایی که به‌وسیله نمایندگی‌های دولت پنسیلوانیا برای برنامه جانشین‌پروری استفاده می‌شدند؛ - کمک به نمایندگی‌ها با شکل‌دهی برنامه‌های پرورشی فردی کارکنان؛ - ایجاد آموزشگاه به‌منظور آموزش کارکنان ماهر برای تبدیل شدن به رهبران آتی مورد نیاز پنسیلوانیا؛ - توسعه چارچوب مراد- مریدی و برقراری وبسایتی برای ارتقاء تلاش‌های شرکت در این منطقه.	Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment	2007	Helton & Jackson
نتایج حاصل از تحلیل پرسشنامه حاکی از عدم تمرکز زیاد متخصصین منابع انسانی سازمان‌ها بر برنامه‌های پاسخگویی بحران، برنامه‌های ارتباطات بحرانی و طرح‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در قیل از حادثه یازدهم سپتامبر سال 2001 بود. اما تمامی پاسخ‌دهندگان بر میزان توجه زیاد و تصاعدی سازمان‌ها بر برنامه‌های پاسخگویی بحران، برنامه‌های ارتباطات بحرانی و طرح‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پس از	Crisis Response Plans, Crisis Communication Plans, and Succession Planning: The Effects of 9/11 on Human Resource Preparedness	2008	Hurley-Hanson

محقق / نویسنده	زمان انجام یا ثبت مقاله	عنوان	موضوعات مطرح شده
			حادثه یازدهم سپتامبر سال 2001 توافق نظر داشتند.
Scott Kasper	2008	Preparing for leadership transition: An examination of the impact of organizational communication in the administration of succession planning programs	محقق با بررسی انواع فرایندهای ارتباطی که رهبران سازمانی به‌کار می‌گیرند، در پی بررسی تأثیر این فرایندها بر کاربرد و اجرای برنامه‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پرور سازمانی پرداخته شده است. فرایندهای ارتباطی غیراستاندارد و نامنظم بین مدیر ارشد و میانی در روابط جانشین‌پروری، عدم توجه به تأثیر بازنشستگی افراد در دوره ازدیاد نسل، <sup>1</sup> عدم تصویب سیاست‌های استخدامی مناسب، ابهام در پاسخگویی و عدم کاربرد مداوم نظام‌مند نمودار برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، موانعی هستند که محقق در پایان معرفی نمود.
Abdulla Rashed Mandi	2008	A Case Study Exploring Succession Planning: Supported by Quantitative Analysis of Governmental Organizations in the Kingdom of Bahrain	در مطالعه مذکور، هدف اصلی، تعیین میزان اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی بود. موارد زیر به‌عنوان شاخص‌های اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی بیان شدند: - توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پرور در شناسایی و توسعه رهبران جدید؛ - توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در ارائه موفقیت مالی؛ - توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در تقویت فرهنگ مثبت سازمانی؛ - توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در کمک به بقای سازمانی؛ - اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای حفظ شایستگی‌های برتر سازمانی؛ - توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در آغاز مدیریت تغییر.
Tracy Bagley	2008	Employee Retention and Succession Planning for a Department of the Nave Program Office	فرضیات تحقیق، بررسی رابطه ادراک مدیران و کارکنان اداره برنامه‌ریزی نیروی دریایی از دستور نماینده مدیریت ریاست جمهوری، اجرایی شدن برنامه‌ریزی جانشین‌پرور، و بررسی ارتباط برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با چشم‌انداز، اهداف و استراتژی سازمانی، استخدام،

موضوعات مطرح شده	عنوان	زمان انجام یا ثبت مقاله	محقق / نویسنده
مسیر توسعه، پیشرفت شغلی، و حفظ کارکنان بود. نتایج تحقیق نشان داد که اکثر پاسخ‌دهندگان اعتقاد دارند که در سازمان آنها، برنامه جانشین‌پروری با چشم‌انداز، اهداف و استراتژی سازمانی، استخدام، مسیر توسعه، پیشرفت شغلی، و حفظ کارکنان مرتبط شده است، و این نشان از اجرایی شدن دستور نماینده مدیریت ریاست جمهوری در برنامه‌های جانشین‌پروری بود.			
مطالعه روش تحقیق کیفی را مبنای کار خود قرار داده و روش‌شناسی پدیدارشناختی را مورد استفاده قرار داد. نتایج تحقیق هفت عامل را آشکار نمودند که به دو دسته کلی ویژگی‌های نهادی <sup>1</sup> و ویژگی‌های کارمندی <sup>2</sup> تقسیم می‌شوند: ویژگی‌های نهادی: 1. ایجاد و حفظ منبعی از استعدادها برتر؛ 2. اقدامات اخلاقی؛ 3. انعطاف‌پذیری؛ ویژگی‌های کارمندی: 1. برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی، 2. روابط مراد-مریدی، 3. آموزش؛ 4. بینش	Key Characteristics of a Succession Planning Program at a Government Research Center	2008	Mark Romejko
در مطالعه اول ارتباط بین شناسایی استعدادهای بالقوه و موجود در سازمان با انواع فرصت‌های توسعه شغلی (مدیریت جانشین‌پروری رسمی یا غیررسمی) سنجیده شد. سپس ارتباط بین اینها با تعهد سازمانی از طریق دو متغیر واسطه (عدالت سازمانی، حمایت سازمانی) مورد بررسی قرار گرفت. در مطالعه دوم محقق تأثیر مدیریت جانشین‌پروری را بر طرز برخورد مدیران مثل ترک خدمت و غیره مورد بررسی قرار داد.	The Impact of Succession Management Systems on Manager Attitudes and Organizational Outcomes	2008	Rebecca S. Slan
در این کتاب در 4 بخش به معرفی تاریخچه، تعاریف و مدل‌های شایستگی و ارزیابی وضعیت فعلی و نیازهای آینده و چگونگی پر کردن شکاف توسعه‌ای و در نهایت ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری پرداخته است.	Effective Succession Planning	2010	William J. Rothwell
جامعه مورد نظر در این تحقیق 1530 نفر بودند که	Understanding Succession Planning	2010	Peter E. E. Mateso

1. Institutional Characteristics

2. Employee Characteristics

سال سوم / شماره 10 / زمستان 1390 / 54



تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان

موضوعات مطرح شده	عنوان	زمان انجام یا ثبت مقاله	محقق / نویسنده
414 نمونه انتخاب و پاسخ‌ها دریافت شد. یافته‌های تحقیق نشان دادند که اگر چه مدیریت جانشین‌پروری در دانشگاه مورد نظر پیاده‌سازی شده بود، اما این تلاش‌ها به‌طور کلی ناکافی بودند. شرکت‌کنندگان نیاز به بهبود این تلاش‌ها را ضروری دانسته‌اند.	and Management Efforts at Midwestern University: A Mixed Methods Study		
هدف از این پژوهش پاسخ به سؤالات زیر است: 1. آیا مدیریت جانشین‌پروری در کاهش زمان بحران‌های اقتصادی موثر بوده است؟ 2. چگونه سازمان‌ها از طریق مدیریت جانشین‌پروری می‌توانند زمان بحران‌ها را کوتاه کنند؟ 3. آیا یک برنامه مدیریت جانشین‌پروری موفق حتی در دوره بحران‌ها هم می‌تواند ادامه یابد؟	An Examination of Succession Management in Organizations During Times of Economics Crisis	2010	Jacqueline S. Fairney
هدف از این مقاله پژوهشی ارزیابی مدل مسیر ارتقا رهبری برای توسعه مدیران از طریق بررسی تغییرات شایستگی‌های افراد در سطوح شغلی از پائین به بالا بوده است. نتیجه تحقیق نشان داد با استفاده از این مدل، سازمان قادر خواهد بود بهترین افراد را تحت مناسب‌ترین آموزش‌ها قرار داده و مسیر ارتقا مناسب با آنها را آماده سازد.	Leadership competencies across organizational levels: a test of the pipeline model	2011	Guangrong Dai, King Yii Tang, Kenneth P. De Meuse
در این مقاله، نویسنده در مورد سه اصل پیاده‌سازی یک برنامه مدیریت جانشین‌پروری موثر بحث می‌کند. شناسایی جانشینان و رهبران بلقوه توسعه و متعهد کردن کارکنان برای رهبری حفظ کارکنان توسعه یافته	The Case for Succession Planning	2011	Jodi Chavez

جدول 5: نمایی اجمالی از پیشینه تحقیقات مدیریت جانشین‌پروری در ایران

تحقیق / مقاله / کتاب	موضوعات مطرح شده	عنوان	زمان انجام / ثبت مقاله	محقق / نویسنده
مقاله پژوهشی	در این پژوهش، متغیرهایی مانند وضع موجود استعدادیابی در ایران و جهان، ضرورت وجود الگوی استعدادیابی، مناسب‌ترین نهاد استعدادیابی، مهم‌ترین نهاد جذب‌کننده و پرورش‌دهنده استعدادها و تعیین اولویت شاخص‌های مختلف ساختاری، فیزیولوژیکی، روانی-اجتماعی، آمادگی جسمانی و تکنیکی در رشته‌های مختلف دو و میدانی مورد ارزیابی قرار گرفت.	بررسی وضع موجود و تدوین شاخص‌های استعدادیابی در رشته دو و میدانی	1381	علیجانی، عیدی
مقاله پژوهشی		تحقیق پژوهشی پرورش مدیران صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران	1385	صادقی، لاله؛ ابراهیمی، صفر
مقاله پژوهشی		اجرای طرح استعدادیابی، تحقیق پژوهشی تأمین مدیر و جانشین‌پروری در برق باختر	1386	فرح پرور، نیما
مقاله پژوهشی		مقاله طراحی و تبیین مدل تفصیلی نظام جانشینی و جایگزینی (تجربه پالایش و پخش). چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی	1387	شجاعی، سید عمادالدین؛ دری، بهروز
کتاب	در این کتاب به تجربیات چندین شرکت بین‌المللی اشاره شده است و همین‌طور به بحث استعدادیابی و جانشین‌پروری اشاره دارد.	استعدادیابی و جانشین‌پروری؛ تجربیات چند سازمان موفق جهانی در ارتباط با استعدادیابی و جانشین‌پروری	1387	ابوالعلائی، بهزاد
مقاله پژوهشی	این تحقیق، نخست با استفاده از مصاحبه و پرسشنامه به تعیین خصوصیات لازم برای احراز مشاغل مدیریتی در شرکت برق	ارزیابی و انتخاب استعدادها مدیریتی در شرکت برق تهران	1387	جعفری، سعید

تحقیق / مقاله / کتاب	موضوعات مطرح شده	عنوان	زمان انجام / ثبت مقاله	محقق / نویسنده
	پرداخته است. سپس از آزمون های هوش، تست شخصیت ادواردز و مهارت‌های مدیریتی برای سنجش ویژگی‌های فوق استفاده نموده است. نتیجه نهایی تحقیق، انتخاب افراد مستعد برای احراز منصب‌های مدیریتی و ارائه پیشنهادهایی برای مدیران و سیاست‌گذاران شرکت است.			
پژوهش	در این پژوهش که به صورت کیفی انجام شده است، ضمن تحلیل شیوه‌های تسهیل‌گر و بازدارنده در اجرای برنامه جانشین‌پروری در صنایع ملی پتروشیمی، تلاش شده است تا تجارب مدیران عالی این شرکت مستند شود. حاصل پژوهش، تأکید بر عوامل جدیدی است که به لحاظ فرهنگ سازمانی و رایج در سازمان‌های ایرانی، به‌ویژه از طریق عدم‌صداقت در ارائه اطلاعات، عدم‌اعتماد به یکدیگر، و حسادت نسبت به همکاران، در کنار عوامل جهان‌شمولی چون عدم‌حمایت مدیران عالی، محاسبه هزینه و منفعت، و فقدان انگیزه عمومی در میان کارکنان، در برابر توسعه برنامه جانشین‌پروری مانع ایجاد می‌کنند؛ هر چند نیروهای تسهیل‌گر قابل‌ملاحظه‌ای نیز در روند بهبود سطح دانش مدیران و توسعه کارکنان ملاحظه می‌شود، که فرصت ارزنده‌ای برای جانشین‌پروری ایجاد می‌کنند.	تحلیل میدان نیرو در برنامه‌ریزی جانشین‌پرور در صنایع ملی پتروشیمی	1388	سبک‌رو، مهدی

### روش‌شناسی تحقیق

#### مدل مفهومی و فرضیات تحقیق

با توجه به مدل نظری ارائه شده (جدول 2) و با توجه به تحقیقات و مطالعات مرتبط، مدل مفهومی در شکل 1 ارائه گردیده است، که مؤلفه‌های اصلی تحقیق و شاخص‌ها را

نشان می‌دهد. بر اساس این مدل، فرضیات تحقیق تدوین شدند که عبارت‌اند از  
1. بین وضعیت موجود و مطلوب نظام مدیریت جانشین‌پروری در صنعت نفت، تفاوت  
معناداری وجود دارد.

1-1. بین وضعیت موجود و مطلوب تعیین خط مشی مدیریت جانشین‌پروری در  
صنعت نفت، تفاوت معناداری وجود دارد.

2-1. بین وضعیت موجود و مطلوب ارزیابی کاندیداها در سیستم مدیریت  
جانشین‌پروری در صنعت نفت، تفاوت معناداری وجود دارد.

3-1. بین وضعیت موجود و مطلوب توسعه کاندیداها در سیستم مدیریت  
جانشین‌پروری در صنعت نفت، تفاوت معناداری وجود دارد.

4-1. بین وضعیت موجود و مطلوب ارزیابی اثربخشی نظام مدیریت  
جانشین‌پروری در صنعت نفت، تفاوت معناداری وجود دارد.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر با هدف توسعه دانش کاربردی در زمینه بررسی تطبیقی وضعیت موجود و  
مطلوب نظام مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد بهینه‌سازی آن در صنعت نفت انجام  
گرفته و موضوع مذکور در آن، هم از حیث نظری و هم در میدان عمل، مورد بررسی و  
آزمون قرار گرفته است. بنابراین، این تحقیق از حیث روش‌شناختی، تحقیقی کاربردی  
(بر مبنای هدف تحقیق) و حال‌نگر (بر مبنای زمان) است. بر اساس ماهیت روش، در  
این تحقیق از روش تحقیق توصیفی، در دسته تحقیق پیمایشی استفاده شده است.

### قلمرو تحقیق

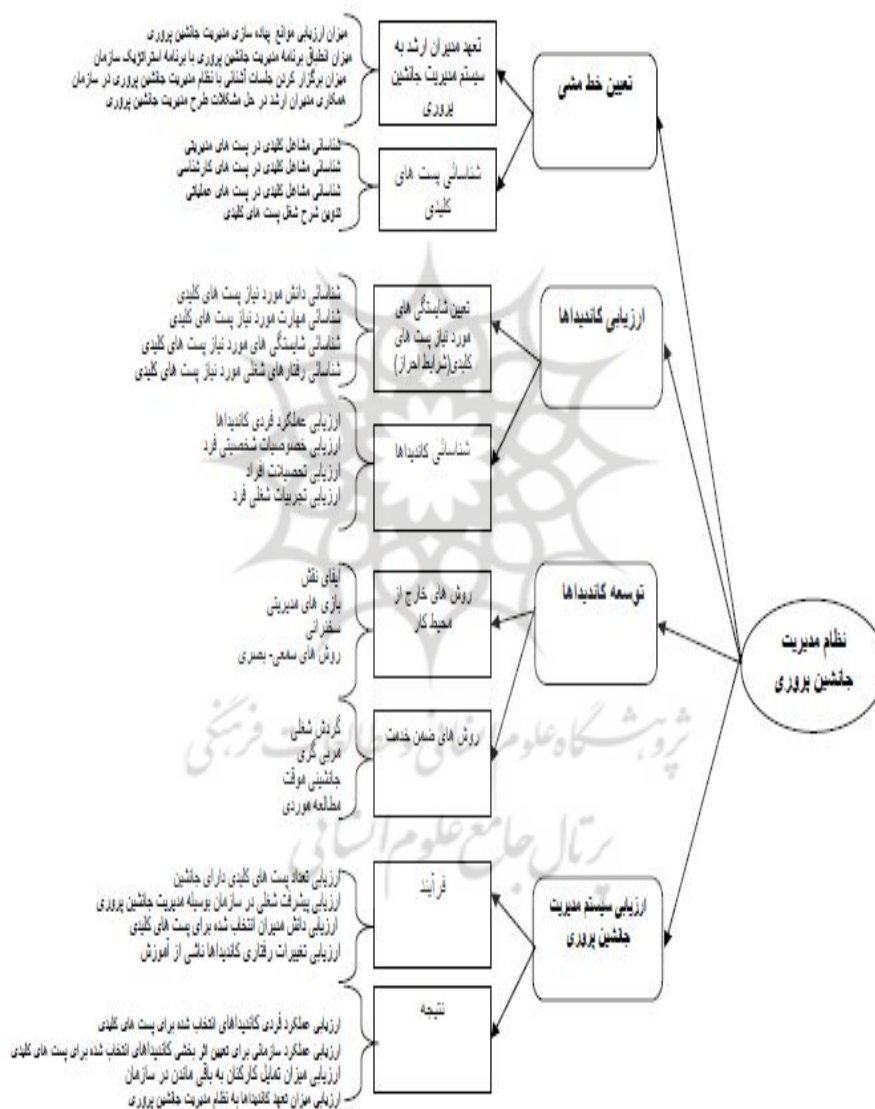
این تحقیق به‌منظور مقایسه تطبیقی وضعیت موجود و مطلوب نظام مدیریت  
جانشین‌پروری در کلیه حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه  
مستقر در تهران (قلمرو مکانی) از اردیبهشت ماه 1389 تا اسفند 1389 (قلمرو زمانی)  
صورت گرفته است.

### جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

در این تحقیق، جامعه آماری شامل 174 نفر از مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی  
است. بر اساس فرمول نمونه‌گیری زیر، 62 نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. از میان آنها  
57 پرسشنامه بازگردانده شد، که 35 درصد کل جامعه را تشکیل داده است. به‌دلیل  
ناهمگن بودن جامعه از لحاظ حوزه‌های تخصصی و شرکت‌ها، از نمونه‌گیری تصادفی

طبقه‌ای استفاده شده است. حجم نمونه با استفاده از فرمول زیر محاسبه شده است (بازرگان، 1385).

شکل 1: مدل مفهومی مدیریت جانشین‌پروری



$$n = \frac{N(Z_{\frac{\alpha}{2}})^2 pq}{(N-1)d^2 + (Z_{\frac{\alpha}{2}})^2 pq}$$

که در آن:

N : حجم نمونه آماری

N : حجم جامعه آماری که در این تحقیق 174 نفر است.

P : نسبت وجود صفت در جامعه آماری است. در اینجا واریانس در سطح

حداکثر در نظر گرفته شده و بنابراین  $p=0/5$  است.

q یا  $1-p$  : نسبت عدم وجود صفت در جامعه آماری است در اینجا چون  $p=0/5$  است،

$q=1-p=0/5$  به دست می آید.

Z : در این تحقیق با در نظر گرفتن سطح معناداری  $0/95$  مقدار Z برابر با

$1/96$  است.

d : دقت احتمالی مطلوب است، که در این تحقیق،  $0/1$  در نظر گرفته

شده است.

$$n = \frac{174 \times 1/96^2 \times 0/5 \times 0/5}{173 \times 0/1^2 + 1/96^2 \times 0/5 \times 0/5} = 62/11 \cong 62$$

جدول 6: نمونه‌گیری طبقه‌ای بر اساس حرفه تخصصی افراد

تعداد نمونه جمع آوری شده	تعداد افراد نمونه	تعداد افراد در جامعه	حوزه تخصصی
6	7	20	کارشناس طرح‌ها و روش‌های اداری
13	13	36	کارشناس برنامه‌ریزی نیروی انسانی
12	12	33	تحلیل‌گر سیستم‌های سازمانی
16	18	52	کارشناس آموزش
3	5	13	مدیر منابع انسانی
3	3	8	کارشناس ساختارهای اطلاعاتی
3	3	9	کارشناس مطالعات منابع انسانی
1	1	3	کارشناس سنجش و ارزیابی
57	62	174	جمع کل

به‌منظور دستیابی به نمونه از روش طبقه‌ای، نمونه‌گیری در 3 سطح انجام شد. در سطح اول، تخصص افراد به 8 حوزه دسته‌بندی شد. 35% افراد هر حوزه به‌عنوان نمونه در سطح اول مشخص شد، که عبارت‌اند از سپس در مرحله دوم، با توجه به ناهمگن بودن حوزه‌های تخصصی در شرکت‌های حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه مستقر در تهران، 35% هر کدام از این حوزه‌ها در شرکت‌های مورد نظر (در صورت وجود حوزه) مشخص گردید، و بر اساس نمونه‌گیری تصادفی، افراد هر شرکت در حوزه تخصصی مورد نظر انتخاب شدند.

### ترکیب جمعیت‌شناختی جامعه آماری

از میان 57 نفر مدیران و کارشناس حوزه منابع انسانی، 57/9% مرد و 42/1% زن بوده‌اند. از لحاظ سن پاسخ‌دهندگان، 22/8% کمتر از 30 سال، 40/4% بین 30 تا 40 سال، 21/1% بین 40 تا 50 سال، و 15/8% 50 تا 60 سال سن داشته‌اند. 33/3% پاسخ‌دهندگان در مقطع لیسانس، 61/4% در مقطع فوق لیسانس، و 5/3% در مقطع دکترا بودند. از لحاظ سابقه خدمت، 33/3% کمتر از 5 سال، 26/3% بین 5 تا 10 سال، 5/3% بین 10 تا 15 سال، و 35/1% از افراد 15 سال و بیشتر سابقه داشته‌اند. رده شغلی پاسخ‌دهندگان در مقطع کارشناسی 82/5% و در مدیریتی 17/5 درصد است. اطلاعات توصیفی مربوط به حوزه تخصصی پاسخ‌دهندگان در جدول 7 ارائه شده است.

جدول 7: اطلاعات توصیفی حوزه تخصصی پاسخ‌دهندگان

درصد	فراوانی	حوزه تخصصی
22/8	13	کارشناس برنامه‌ریزی نیروی انسانی
10/5	6	کارشناس طرح‌ها و روش‌های اداری
5/3	3	کارشناس مطالعات منابع انسانی
21	12	تحلیل‌گر سیستم‌های سازمانی
28	16	کارشناس آموزش
5/3	3	مدیر منابع انسانی
5/3	3	کارشناس ساختارهای اطلاعاتی
1/8	1	کارشناس سنجش و ارزیابی کارکنان
100	57	جمع

## طبقه بندی متغیرها

نظام مدیریت جانشین‌پروری، متغیر وابسته در این تحقیق است. مؤلفه‌های آن، یعنی تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها، و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری، متغیرهای مستقل هستند.

## ابزار جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات

در این پژوهش، برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز، و شبکه جهانی اطلاعات استفاده شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل، از پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه این پژوهش دارای 36 سؤال است که بر اساس مدل نظری کیم (2006) و متغیرهای آن تهیه شده است، که فرضیات تحقیق را شامل می‌شود.

سؤالات پرسشنامه در دو گروه قرار گرفته‌اند: گروه اول، سؤالات جمعیت‌شناختی (سن، میزان تحصیلات، جنسیت، سنوات خدمت، رده شغلی، حرفه تخصصی) و گروه دوم، سؤالات مفهومی است. درجه‌بندی نظرات پرسشنامه نیز از مقیاس ترتیبی در پنج سطح (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد) در دو ستون برای بررسی وضعیت موجود (میزان به‌کارگیری هر عامل) و وضعیت مطلوب (میزان اهمیت هر عامل) استفاده شده است. امتیازبندی این طیف، برای سؤالات مربوط به کلیه شاخص‌ها به این صورت است که به «خیلی زیاد» امتیاز 5 و به «خیلی کم» امتیاز 1 تعلق می‌گیرد. تمامی شاخص‌های مورد نظر در پرسشنامه به‌صورت مستقیم مورد پرسش قرار گرفته‌اند، یعنی به‌صورت مثبت در پرسشنامه مطرح شده‌اند. بعد از طراحی پرسشنامه، روایی و پایایی پرسشنامه آزمایش شد و پرسشنامه بین کارکنان توزیع گردید.

## روایی و پایایی

یکی از روش‌های تعیین اعتبار، بررسی اعتبار محتواست. اگر سؤال‌های ابزار معرف ویژگی‌هایی باشند که محقق قصد اندازه‌گیری آنها را دارد، آزمون دارای اعتبار محتواست. سؤالات پرسشنامه با بررسی متون متنوع تهیه شده است که به تأیید اساتید و خبرگان در این زمینه رسید و برای انطباق با نیازهای صنعت نفت، طی جلساتی با مشاوران صنعتی و صاحب‌هایی با افراد خبره در این زمینه، پرسشنامه بومی‌سازی شد. بر همین اساس، برای اطمینان از روایی تحقیق، گام‌های زیر انجام شده است:

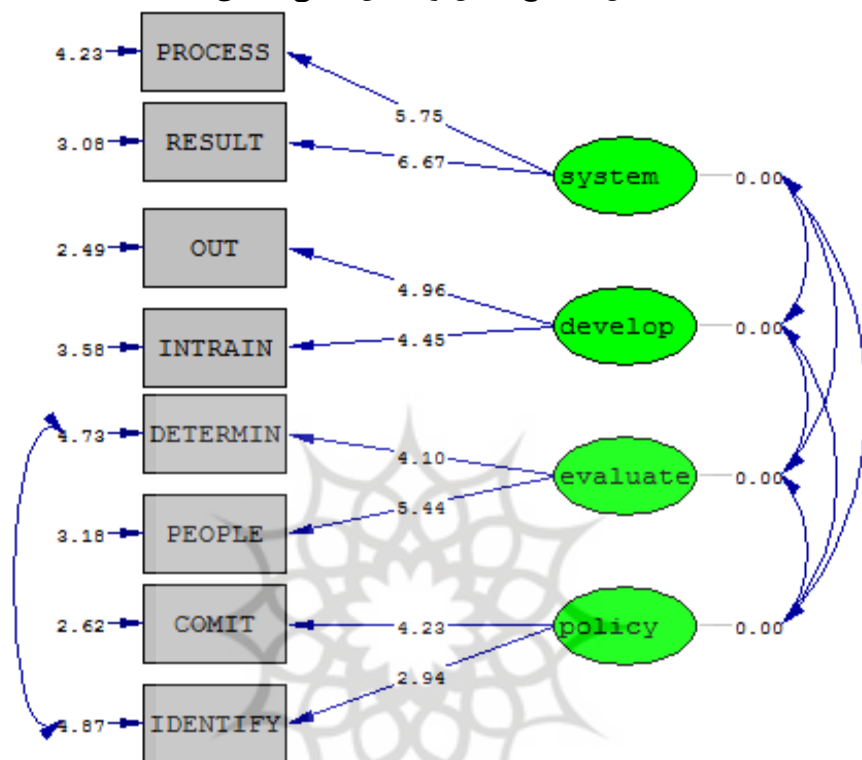
- مطالعه دقیق ادبیات مربوط به نظام مدیریت جانشین‌پروری و مستندات



- موجود در این زمینه در صنعت نفت.
- تهیه فرم اولیه جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه پایلوت، مشورت با اساتید و مشاور محترم صنعتی و سایر خبرگان در زمینه مدیریت جانشین‌پروری در صنعت نفت.
  - توزیع آزمایشی فرم مورد نظر و حصول اطمینان از قابل فهم بودن پرسشنامه‌ها. علاوه بر روایی محتوا، از تحلیل عاملی تأییدی نیز به منظور بررسی روایی استفاده شده است. برای این منظور، پس از گردآوری داده‌ها، مدل پژوهش را با استفاده از نرم‌افزار لیزرل مورد بررسی قرار دادیم که نتایج آن در ادامه بیان می‌شود. شاخص‌های برازش مناسب مدل عبارت‌اند از  $\chi^2$ ، GFI<sup>1</sup> (شاخص نیکویی برازش)، AGFI<sup>2</sup> (شاخص نیکویی تعدیل شده برازش)، CFI<sup>3</sup> (شاخص برازش مقایسه‌ای) و RMR (ریشه میانگین توان دوم باقیمانده). بدین صورت که مدلی از برازش مناسب برخوردار است که در آن، نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی (df) کمتر از 3، مقدار CFI بیشتر از 90 درصد، مقدار GFI، AGFI بیشتر از 80 درصد، و مقدار RMR کمتر از 0/07 باشد (جاکوب و دیگران، 2003). شکل زیر، نتایج حاصل از این تحلیل و همچنین شاخص‌های برازش مدل را نمایش می‌دهد.
- همانگونه که داده‌های فوق نشان می‌دهند، کلیه شاخص‌ها حکایت از برازش مناسب مدل در جامعه مورد بررسی دارند. پس می‌توان نتیجه گرفت که مدل از روایی مناسب برخوردار است.
- برای تأیید پایایی نیز 20 پرسشنامه بین اعضای نمونه، طی فرایند پیش‌آزمون ضریب آلفای کرونباخ توزیع شد. ضریب آلفای کرونباخ بین صفر و یک است که در واقع، همان ضریب همبستگی داده‌ها در زمان‌های مختلف است. عدد 1 حداکثر همبستگی داده‌ها و عدد صفر حداقل همبستگی را نشان می‌دهد. در این ابزار، پاسخ هر سؤال می‌تواند مقادیر عددی مختلف را اختیار کند. هر قدر درصد به دست آمده به 100% نزدیکتر باشد، بیانگر قابلیت اعتماد بیشتر پرسشنامه است. قابل ذکر است که ضریب آلفای کمتر از 60%، ضعیف تلقی می‌شود، دامنه 70% قابل قبول، و بیش از 80%، خوب تلقی می‌شود. البته هر قدر ضریب اعتماد به عدد 1 نزدیکتر باشد، بهتر است (سکاران، 1381).

1. Goodness of Fit Index (GFI)  
2. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)  
3. Comparative Fit Index (CFI)

شکل 2: نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی



Chi-Square = 37/62 (P < 0/05)

DF = 13

CFI = 0/82

GFI = 0/87

AGFI = 0/81

Standardized RMR = 0/067

ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS محاسبه شد، که برای وضعیت موجود برابر با 0/927، برای وضعیت مطلوب برابر با 0/901 است، و در کل، ضریب آلفای کرونباخ برابر با 0/829 محاسبه شد.

### تجزیه و تحلیل اطلاعات

قبل از انجام آزمون فرضیات، ابتدا توزیع داده‌های هر فرضیه با استفاده از آزمون

کولموگروف اسمیرنوف مشخص شده است. بر اساس نتایج، هر 4 فرضیه از توزیع نرمال برخوردار بوده و از آزمون آماری پارامتریک (آزمون مقایسه زوجی) برای تحلیل داده‌ها استفاده می‌شود. برای رتبه‌بندی مؤلفه‌ها نیز از میانگین و انحراف معیار استفاده شده است.

### آزمون توزیع داده‌ها

فرضیه اصلی تحقیق چه در وضعیت موجود و چه در وضعیت مطلوب، sig بیشتر از 5% است. بنابراین،  $H_0$  که نرمال بودن توزیع داده‌هاست، پذیرفته می‌شود.

نتایج آزمون ks فرضیه اصلی تحقیق

وضع مطلوب	وضع موجود		
57	57		تعداد داده‌ها
4/1245	2/2604	میانگین	پارامترهای توزیع نرمال
0/31745	0/52711	انحراف معیار	
0/082	0/081	قدرمطلق	مقدار بیشترین انحراف
0/082	0/081	مثبت	
-0/071	-0/073	منفی	
0/622	0/614		مقدار آماره Z
0/834	0/845		sig

بنابراین هر 4 فرضیه فرعی نیز به همین شکل از توزیع نرمال برخوردار بوده و از آزمون آماری پارامتریک (آزمون مقایسه زوجی) برای تحلیل داده‌ها استفاده می‌شود.

### آزمون فرضیات

به‌منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق، از نرم‌افزار آماری SPSS استفاده شده است، که نتایج حاصله به‌ترتیب زیر مورد بحث قرار می‌گیرند:

#### فرضیه اصلی

فرضیه  $H_0$ : بین وضع موجود و مطلوب نظام مدیریت جانشین‌پروری، تفاوت معناداری وجود ندارد.

فرضیه  $H_1$ : بین وضع موجود و مطلوب نظام مدیریت جانشین‌پروری، تفاوت معناداری وجود دارد.

فرض آماری:

$$\begin{cases} H_0: \mu_1 = \mu_2 \\ H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \end{cases}$$

جدول 8: نتایج فرضیه اصلی بر اساس آزمون مقایسه زوجی

نتیجه	sig*	آزمون T	فرضیه
رد H0	0	-21/901	فرضیه اصلی

\* در سطح 0/05 معنادار است.

sig آزمون کوچکتر از 5% است، بنابراین H0 رد می شود و فرضیه مقابل (ادعا) پذیرفته می شود. به عبارت دیگر، تفاوت قابل ملاحظه ای بین وضعیت موجود و مطلوب نظام مدیریت جانشین پروری در سطح خطای 5% وجود دارد.

جدول 9: نتایج چهار فرضیه فرعی بر اساس آزمون مقایسه زوجی

تصمیم	Sig*	آزمون مورد استفاده	متغیر وابسته	متغیر مستقل	فرضیه
رد H0	0	آزمون مقایسه زوجی	نظام مدیریت جانشین پروری	تعیین خط مشی	1
رد H0	0	آزمون مقایسه زوجی	نظام مدیریت جانشین پروری	ارزیابی کاندیداها	2
رد H0	0	آزمون مقایسه زوجی	نظام مدیریت جانشین پروری	توسعه کاندیداها	3
رد H0	0	آزمون مقایسه زوجی	نظام مدیریت جانشین پروری	ارزیابی سیستم مدیریت جانشین پروری	4

\* در سطح 0/05 معنادار است.

### رتبه بندی مؤلفه های مدیریت جانشین پروری

آنچه در این قسمت به آن پرداخته ایم، بررسی وضعیت متغیرهای مستقل مرتبط با چهار مؤلفه تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها، و ارزیابی نظام مدیریت جانشین پرور است. این کار با رتبه بندی متغیرها بر اساس میانگین و انحراف معیار انجام شده است.

در صورتی که مقدار میانگین در وضع موجود پایین‌تر باشد، میزان به‌کارگیری شاخص مورد نظر پایین بوده و رتبه بالاتری را به خود اختصاص می‌دهد. اگر میانگین دو شاخص با هم برابر باشد، از انحراف معیار استفاده می‌شود. شاخصی که انحراف معیار کمتری دارد، به دلیل کم بودن پراکندگی در پاسخ به یک متغیر، میزان به‌کارگیری بیشتری داشته و رتبه بالاتری می‌گیرد. در صورتی که مقدار میانگین در وضع مطلوب پایین‌تر باشد، میزان اهمیت شاخص مورد نظر پایین بوده است و رتبه بالاتری را به خود اختصاص می‌دهد. اگر میانگین دو شاخص با هم برابر باشد، از انحراف معیار استفاده می‌شود. شاخصی که انحراف معیار کمتری دارد، به دلیل کم بودن پراکندگی در پاسخ به یک متغیر، میزان اهمیت بیشتری داشته و رتبه بالاتری می‌گیرد.

جدول 10: شاخص‌های مرکزی و پراکندگی داده‌های مربوط به فرضیات فرعی تحقیق و رتبه‌بندی بر اساس میزان استقرار آنها در وضع موجود

رتبه	واریانس	انحراف معیار	مد	میانه	انحراف از میانگین	میانگین	فرضیه
2	0/477	0/69	2/75	2/62	0/091	2/53	تعیین خط مشی
1	0/439	0/66	2/25	2/5	0/087	2/56	ارزیابی کاندیداها
3	0/252	0/501	1/88	1/87	0/066	2	توسعه کاندیداها
4	0/38	0/616	1/75	1/75	0/081	1/93	ارزیابی نظام مدیریت جانشین‌پروری

همان‌طور که از جدول 10 مشخص است، بیشترین استقرار در وضع موجود مربوط به بُعد ارزیابی کاندیداها می‌باشد، و کمترین استقرار مربوط به بُعد ارزیابی نظام مدیریت جانشین‌پروری، هرچند به‌طور کلی، وضع موجود در هر 4 بُعد کمتر از حد متوسط بوده و میزان به‌کارگیری ضعیفی داشته‌اند.

جدول 11: شاخص‌های مرکزی و پراکندگی داده‌های مربوط به فرضیات فرعی تحقیق و رتبه‌بندی بر اساس میزان اهمیت آنها در وضع مطلوب

رتبه	واریانس	انحراف معیار	مد	میانه	انحراف از میانگین	میانگین	فرضیه
3	0/288	0/53	3/62	4/12	0/071	4/05	تعیین خط مشی
1	0/135	0/36	4/12	4/25	0/048	4/35	ارزیابی کاندیداها
4	0/194	0/44	4	4	0/058	3/89	توسعه کاندیداها
2	0/109	0/33	4	4/12	0/043	4/14	ارزیابی نظام مدیریت جانشین‌پروری

طبق جدول 11 در وضع مطلوب با اهمیت‌ترین بُعد ارزیابی کاندیداها و کم‌اهمیت‌ترین توسعه کاندیداها شناخته شده است. به‌طور کلی، هر 4 بُعد با اهمیت شناخته شده‌اند و میزان اهمیت آنها بیشتر از حد متوسط ارزیابی شده است. حال، شاخص‌های مربوط به هر کدام از فرضیات در وضعیت موجود و مطلوب رتبه‌بندی می‌شود.

جدول 12: شاخص‌های مرکزی و پراکندگی داده‌های مربوط به فرضیه اصلی تحقیق

فرضیه اصلی	میانگین	انحراف از میانگین	میانه	مد	انحراف معیار	واریانس	جمع
وضعیت موجود	2/26	0/069	2/18	1/75	0/527	0/278	128/84
وضعیت مطلوب	4/12	0/042	4/09	3/97	0/317	0/101	235/09

به‌طور کلی، داده‌ها برای فرضیه اصلی نشان‌دهنده ضعف استقرار مدیریت جانشین‌پرور در وضع موجود و اهمیت آن در وضع مطلوب را نشان می‌دهد که نشان‌دهنده وجود شکاف<sup>1</sup> در این زمینه است.

### بحث و نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات

همان‌طور که تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد، فرضیات تحقیق تأیید شده و میان وضعیت موجود و مطلوب نظام مدیریت جانشین‌پروری در هر 4 مرحله تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها، و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین‌پروری در صنعت نفت، تفاوت معناداری وجود دارد. نتایج به‌دست آمده از این تحقیق، نه تنها تفاوت معنادار بین مؤلفه‌های مدیریت جانشین‌پروری در وضع موجود و مطلوب را در صنعت نفت به تأیید رسانده، بلکه امکان رتبه‌بندی متغیرهای مستقل برگرفته از این فرضیه‌ها را در وضعیت موجود و مطلوب فراهم آورده است. رتبه‌بندی نتایج به‌دست آمده برای وضع موجود بر اساس میانگین و انحراف معیار، امکان سنجش وضعیت این متغیرها را در سازمان نسبت به یکدیگر فراهم کرده و نقاط ضعف و قوت سازمان در پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری را مشخص ساخته است. همچنین رتبه‌بندی نتایج به‌دست

1. Gap

آمده برای وضع مطلوب بر اساس میانگین و انحراف معیار، اهمیت این متغیرها را در سازمان از دید پاسخ‌دهندگان مشخص کرده است. بر اساس این نتایج می‌توان شکاف متغیرها در وضع موجود و مطلوب را نسبت به یکدیگر مقایسه نمود.

### مرحله تعیین خط مشی (فرضیه اول)

یافته‌های حاصل از رتبه‌بندی 4 مؤلفه اصلی پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری در فصل چهارم نیز مرحله تعیین خط مشی را در وضعیت موجود از نظر میزان استقرار و به‌کارگیری، در رتبه دوم قرار داده است. هر چند به‌طور کلی، هر 4 مرحله در وضعیت موجود جامعه مورد نظر، میانگین کمتر از 3 داشته و ضعیف تلقی می‌شوند، در وضعیت مطلوب نیز این مرحله از نظر میزان اهمیت برای پیاده‌سازی نظام در رتبه سوم قرار گرفته است، که به‌طور کلی با میانگین 4/05 میزان اهمیت بالایی را نشان می‌دهد. در مدل مفهومی تحقیق، مرحله تعیین خط مشی به دو بعد «تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین‌پروری» و «شناسایی منصب‌های کلیدی» تقسیم شده، که هر بُعد، چهار شاخص را دربر گرفته است. در جدول 13 برای هر فرضیه شاخص‌ها از نظر میزان به‌کارگیری و اهمیت بر اساس میانگین و انحراف معیار، رتبه‌بندی شده‌اند.

شاخص‌های مربوط به بُعد شناسایی منصب‌های کلیدی بیشترین میزان به‌کارگیری را در صنعت نفت داشته‌اند. میانگین بالاتر از متوسط آنها، حاکی از وضعیت تقریباً رضایت‌بخش در وضع موجود بوده است. شاخص «شناسایی مشاغل کلیدی در منصب‌های مدیریتی» بیشترین ادراک شده را توسط پاسخ‌دهندگان داشته و بیشترین به‌کارگیری را در وضعیت موجود نشان می‌دهد. کم‌اهمیت‌ترین شاخص در تعیین خط مشی «شناسایی مشاغل کلیدی در منصب‌های عملیاتی» است. شاخص‌های مربوط به بُعد «تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین‌پروری» در مرحله تعیین خط‌مشی، استقرار کمتری داشته‌اند، به‌ویژه شاخص انطباق برنامه مدیریت جانشین‌پروری با برنامه راهبردی سازمان، که میانگین پایینی داشته و کمترین استقرار را با میانگین 1/91 در وضع موجود این مرحله داشته است. با توجه به یافته‌ها، در مرحله تعیین خط‌مشی در صنعت، توجه چندانی به این مسئله در وضع موجود نشده است. اما ضرورت این شاخص برای پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری احساس شده است. اما شناسایی مشاغل کلیدی در منصب‌های مدیریتی، بالاترین میزان اهمیت را داشته، که میزان استقرار آن نیز در مرحله تعیین نقش در میان دیگر شاخص‌ها، بالاترین مقدار بوده است. انطباق برنامه مدیریت جانشین‌پروری با برنامه راهبردی

سازمان بسیار بااهمیت تشخیص داده شده است، اما میزان استقرار آن بسیار پایین بوده است، که نشان دهنده ضرورت توجه به این شاخص در صنعت می باشد.

جدول 13: رتبه بندی شاخص های فرضیه اول بر اساس میزان استقرار آنها در وضع موجود و میزان اهمیت در وضع مطلوب

رتبه	وضع مطلوب		وضع موجود			شاخص ها	ابعاد	مؤلفه ها
	انحراف معیار	میانگین	رتبه	انحراف معیار	میانگین			
5	0/79037	4/017	6	1/025	2/14	ارزیابی موانع پیاده سازی مدیریت جانشین پروری توسط مدیران ارشد	تعهد مدیران ارشد به نظام مدیریت جانشین پروری	تعیین خط مشی
2	0/78560	4/2456	8	1/039	1/91	انطباق برنامه مدیریت جانشین پروری با برنامه استراتژیک سازمان		
6	0/69909	3/8947	7	0/944	1/96	برگزار کردن جلسات آشنایی با نظام مدیریت جانشین پروری در سازمان		
3	0/8080	4/2456	5	0/921	2/28	همکاری مدیران ارشد در حل مشکلات طرح مدیریت جانشین پروری		
1	0/6416	4/26	1	0/888	3/17	شناسایی مشاغل کلیدی در منصب های مدیریتی		
8	0/03721	3/82	3	0/925	0/0351	شناسایی مشاغل کلیدی در منصب های عملیاتی	شناسایی منصب های کلیدی	
7	0/85949	3/8947	4	0/987	2/75	شناسایی مشاغل کلیدی در منصب های کارشناسی		
4	0/91184	4/08	2	0/885	3/0351	تدوین شرح شغل منصب های کلیدی شناسایی شده		



در این راستا پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- عدم‌آشنایی اکثر مدیران از اهداف و مزایای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری باعث می‌شود که آنچنان اهمیتی به این برنامه‌ریزی‌ها ندهند. در این راستا، با آگاهی دادن در این باره می‌توان بر این مشکل فائق آمد. برقراری کلاس‌های آموزشی قبل از انجام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، گام مؤثری در این باره است.
- برقراری ارتباط و هماهنگی ایجاد جلسات مدیران با مسئولین سازمان‌هایی که به‌طور عملی از مزایای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بهره می‌گیرند.
- ساختار سازمانی، بستری برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری است، چون در این ساختار سازمانی، شرح شغل، شرایط احراز و تقسیم وظایف صورت می‌گیرد. مهندسی مجدد در زمینه منصب‌های کلیدی در سازمان و تعیین شرح شغل دقیق آنها در این حوزه می‌تواند مفید باشد، به‌طوری که وظایف منصب‌ها مشخص بوده، با یکدیگر تداخل نداشته باشند، و جمع وظایف مشاغل، مأموریت کلی سازمان را پوشش دهد. مهندسی مجدد، نگاه مجدد به فرایندها و یکپارچه کردن آنهاست که برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری نیازمند ساختار جدیدی در راستای اهداف کلی سازمان است. به‌عبارتی، پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در ساختار موجود صورت نمی‌گیرد، بلکه نیازمند ساختاردهی دوباره مطابق با نگاه فرایندی که از دل مهندسی مجدد بیرون می‌آید می‌باشد. این ساختار سازمانی به‌عنوان ظرفی برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری است. با این هدف که آیا این‌ها می‌توانند به‌عنوان استخوان‌بندی یک ظرف (ساختار)، مطرح باشند، بایستی شکل فرایندهای تعریف شده در سازمان را ارزیابی مجدد کرد.
- امر برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری، یک برنامه‌ریزی متصل و فرایندی است که به فرایند تعیین راهبردها، فرایند برنامه‌ریزی بلندمدت و میان‌مدت، فرایند تعیین اهداف، فرایند برنامه‌ریزی کارکنان (منابع انسانی) و غیره برمی‌گردد، که نیازمند همراستا بودن برنامه با برنامه استراتژیک کل صنعت است. برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری، یک خط‌مشی در چارچوب هنر تفکر راهبردی و هنر راهبردی کل سیستم است. مغز این تفکر راهبردی، هدفمند بودن سیستم بوده، که در راستای باور مدیران ارشد، مدیران میانی، و کل بدنه

می‌باشد. متعهد بودن و باور مدیران در این تفکر راهبردی بدین معناست که مدیران باید در راستای دو مورد زیر، معتقد و ملزم باشند:

1. اهداف و ارزش‌های سازمان

2. راهبردها و راه‌کارهای سازمان

مدیریت جانشین‌پروری در حلقه مدیریت راهبردی و در چارچوب تفکر راهبردی قرار می‌گیرد. تعهد به این قضیه، نیازمند تعهد به اهداف، راهبردها و راه‌کارهای سازمانی است. جانشین‌پروری برای جهت‌گیری و اهداف سازمانی در نظر گرفته می‌شود و یک الزام است که باید در راستای اهداف سازمان باشد. بنابراین، با توجه به نتایج تحقیق، لازم است بازنگری روی این مقوله انجام شود.

### مرحله ارزیابی کاندیداها (فرضیه دوم)

یافته‌های حاصل از رتبه‌بندی 4 مؤلفه اصلی پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری در فصل چهارم نیز مرحله ارزیابی کاندیداها را در وضعیت موجود از نظر میزان استقرار و به‌کارگیری، در رتبه اول قرار داده است. هرچند هر 4 مرحله، در وضعیت موجود جامعه مورد نظر میانگین کمتر از 3 داشته و ضعیف تلقی می‌شوند، در وضعیت مطلوب نیز این مرحله از نظر میزان اهمیت برای پیاده‌سازی نظام در رتبه اول قرار گرفته است. نتیجه نشان‌دهنده این است که این مرحله برای پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری بسیار بااهمیت بوده و جامعه مورد نظر نیز نسبت به دیگر مراحل، به ارزیابی کاندیداها به‌منظور پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری بیشتر پرداخته است، هرچند میانگین 2/56 ارزیابی کاندیداها نشان‌دهنده میزان استقرار رضایت‌بخشی نیست. در مدل مفهومی تحقیق، مرحله ارزیابی کاندیداها به دو بُعد «تعیین شایستگی‌های موردنیاز منصب‌های کلیدی» و «شناسایی کاندیداها» تقسیم شده، که هر بُعد چهار شاخص را دربر گرفته است. در جدول 14 شاخص‌های هر فرضیه از نظر میزان به‌کارگیری و اهمیت، بر اساس میانگین و انحراف معیار، رتبه‌بندی شده‌اند.

در بین شاخص‌های مربوط به بُعد تعیین شایستگی‌های مورد نیاز منصب‌های کلیدی (شرایط احراز) مرحله ارزیابی کاندیداها، «شناسایی شایستگی‌ها» بیشترین اهمیت را دارا بوده و به‌کارگیری آن در میان سایر شاخص‌ها بالاتر است، هرچند استقرار عملی همه شاخص‌ها در حد ضعیفی است. سامرز<sup>1</sup> (1992) گفته کرده است که

1. Summers

جدول 14: رتبه‌بندی شاخص‌های فرضیه دوم بر اساس میزان استقرار آنها در وضع موجود و میزان اهمیت در وضع مطلوب

مؤلفه	ابعاد	شاخص	وضع موجود			وضع مطلوب		
			رتبه	انحراف معیار	میانگین	رتبه	انحراف معیار	میانگین
ارزیابی کاندیدها	تعیین شایستگی‌های مورد نیاز کلیدی (شرایط احراز)	شناسایی دانش مورد نیاز منصب‌های کلیدی	4	0/975	2/6316	4	0/298	4/298
		شناسایی مهارت مورد نیاز منصب‌های کلیدی	5	0/959	2/6140	5	0/350	4/350
		شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز منصب‌های کلیدی (شرایط احراز)	2	0/995	2/7193	2	0/596	4/596
		شناسایی رفتارهای شغلی مورد نیاز منصب‌های کلیدی	7	0/901	2/3860	7	0/386	4/386
		ارزیابی عملکرد فردی برای انتخاب کاندیدها	6	1/019	2/5088	6	0/438	4/438
شناسایی کاندیدها		ارزیابی خصوصیات شخصی برای انتخاب کاندیدها	8	1/076	2/1930	8	0/386	4/386
		ارزیابی تحصیلات افراد برای انتخاب کاندیدها	1	0/987	2/7544	1	0/15	4/15
		ارزیابی تجربیات شغلی برای انتخاب کاندیدها	3	1/034	2/7018	3	0/24	4/24

«مدیریت شایستگی‌ها به مدیریت در شناسایی، ارزیابی، توسعه، و به‌کارگیری کارکنان سازمان کمک می‌کند» (Hunte-Cox, 2004). برای دستیابی به اهداف راهبردی مدیریت جانشین‌پروری، صنعت نفت باید شایستگی‌ها را برای هر سطح منصب‌های رهبری تعریف کند. به‌دست آوردن یک لیست مناسب از شایستگی‌ها برای یک سیستم مدیریت جانشین‌پروری، حیاتی است، زیرا باعث باز شدن پنجره‌ای برای رفتارهای آینده می‌شود (Byham, Nelson & Pease, 2002).

کولینز<sup>1</sup> (2002) ارزیابی عملکرد کارکنان در منصب‌های فعلیشان را شروع خوبی در امر پیاده‌سازی سیستم مدیریت جانشین‌پروری می‌داند. در بین شاخص‌های بُعد شناسایی کاندیدها «ارزیابی تحصیلات افراد» و «ارزیابی تجربیات شغلی» کم‌اهمیت‌ترین شاخص از دید پاسخ‌دهندگان بوده، در صورتی که بیشترین به‌کارگیری را برای شناسایی کاندیدها داشته است. همچنین، شاخص «ارزیابی خصوصیات شخصیتی» و «ارزیابی عملکرد فردی»، کمترین به‌کارگیری را در صنعت داشته است، در صورتی که در بین شاخص‌ها، بااهمیت‌ترین معیار برای شناسایی کاندیدها بوده است. این نتایج نشان‌دهنده نادرست بودن معیارهای انتخاب افراد با استعداد در صنعت است.

بنابر اهمیت تعیین افراد مناسب در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، پیشنهادهاتی در این زمینه ارائه می‌شود:

- نظرخواهی از افراد صاحب‌نظر می‌تواند در برخی موارد مؤثر واقع شود. برخی مدیران و افراد صاحب‌نظر که به‌خوبی از شرایط و فعالیت‌های سازمان مطلع هستند، می‌توانند در شناسایی افراد مناسب به سازمان کمک کنند. یکی دیگر از مزایای این روش، مشارکت مدیران در فرایند طراحی برنامه جانشین‌پروری است.
- استفاده از تمرینات متنوع و آزمون‌های مختلف برای ارزیابی داوطلبان، به‌ویژه آزمون‌های روان‌سنجی (هوش، شخصیت، خلاقیت، و رفتار اجتماعی)؛ تشویق مدیران به شرکت کردن در این آزمون‌ها.
- انتخاب افراد می‌تواند بر اساس اطلاعات به‌دست آمده از ارزیابی عملکرد افراد نیز صورت پذیرد.
- در برخی موارد، برای افزایش دقت و کاهش نظرات شخصی می‌توان از چند روش مختلف برای انتخاب افراد بهره گرفت.

- گرایش جدی به شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی و حمایت مدیران از این مقوله.

### مرحله توسعه کاندیداها (فرضیه سوم)

یافته‌های حاصل از رتبه‌بندی 4 مؤلفه اصلی پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری در فصل چهارم نیز مرحله توسعه کاندیداها را در وضعیت موجود از نظر میزان استقرار و به‌کارگیری در رتبه سوم قرار داده است. هرچند هر 4 مرحله در وضعیت موجود جامعه موردنظر، میانگین کمتر از 3 داشته و ضعیف تلقی می‌شوند، در وضعیت مطلوب نیز این مرحله از نظر میزان اهمیت با میانگین 3/89 برای پیاده‌سازی نظام، در رتبه چهارم قرار گرفته است. نتیجه نشان‌دهنده این مطلب است که این مرحله برای پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری با اهمیت بوده ولی میزان استقرار آن در صنعت برای پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پرور کم بوده است. در مدل مفهومی تحقیق، مرحله توسعه کاندیداها به دو بُعد «روش‌های خارج از محیط کار» و «روش‌های ضمن خدمت» تقسیم شده، که هر بُعد، چهار شاخص را دربر گرفته است. در جدول 15 برای هر فرضیه، شاخص‌ها از نظر میزان به‌کارگیری و اهمیت بر اساس میانگین و انحراف معیار، رتبه‌بندی شده‌اند.

سازمان‌ها برای آماده‌سازی رهبران آتی، کسب مزیت رقابتی، و حفظ تداوم بلندمدت خود و... به برنامه‌ریزی جانشین‌پرور روی می‌آورند (Mandi, 2008). بنا بر اهمیت توسعه و پرورش افراد در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، پیشنهاداتی در این زمینه ارائه می‌شود:

- استفاده از روش‌های متنوع توسعه: روش سخنرانی یکی از روش‌های توسعه است که نمی‌تواند افراد را در بعدهای مختلف پرورش دهد و استفاده بیش از اندازه از این روش و کنار گذاشتن سایر روش‌ها باعث می‌شود در کار افراد بین تئوری و عمل فاصله افتاده و آموزش، چندان سودمند نباشد.
- گردش شغلی مناسب برای کارآموزان این طرح: گردش شغلی مناسب باعث می‌شود کارآموزان این طرح، وظیفه‌های مختلف مدیریتی را یاد بگیرند و دانش مدیریتی خود را افزایش دهند.
- تأکید بیشتر بر روش مربی‌گری: که به‌عنوان یکی از مهم‌ترین روش‌های توسعه برای جانشینی به‌شمار می‌رود.
- استفاده از تمرینات شبیه‌سازی شده در مشاغل مدیریتی (یغای نقش).

جدول 15: رتبه‌بندی شاخص‌های فرضیه سوم بر اساس میزان استقرار آنها در وضع موجود و میزان اهمیت در وضع مطلوب

مؤلفه	ابعاد	شاخص	وضع موجود			وضع مطلوب		
			رتبه	انحراف معیار	میانگین	رتبه	انحراف معیار	میانگین
توسعه کاندیدها	روش‌های خارج از محیط کار	استفاده از روش‌های آموزش ایفای نقش برای توسعه کاندیدها	7	0/932	1/6667	3	0/703	4/07
		استفاده از روش‌های بازی‌های مدیریتی برای توسعه کاندیدها	8	0/935	1/6491	6	0/865	3/9649
		استفاده از سخنرانی‌ها به‌عنوان روش‌های توسعه	1	1/237	2/9298	8	0/844	3/29
		استفاده از روش‌های سمعی - بصری برای توسعه کاندیدها	2	0/766	2/1930	7	0/650	3/403
		استفاده از روش‌های گردش شغلی برای توسعه کاندیدها	4	0/767	1/9825	2	0/580	4/193
	روش‌های ضمن خدمت	استفاده از روش‌های مربی‌گری برای توسعه کاندیدها	6	0/805	1/6842	1	0/655	4/22
		استفاده از روش‌های جانشینی موقت برای توسعه کاندیدها	3	0/880	2/1053	4	0/731	4/035
		استفاده از روش مطالعه موردی برای توسعه کاندیدها	5	0/742	1/8070	5	0/778	3/9649

### مرحله ارزیابی برنامه مدیریت جانشین‌پروری (فرضیه چهارم)

یافته‌های حاصل از رتبه‌بندی 4 مؤلفه اصلی پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری در فصل چهارم نیز مرحله ارزیابی نظام مدیریت جانشین‌پروری در وضعیت موجود را از نظر میزان استقرار و به‌کارگیری در رتبه چهارم قرار داده است. در وضعیت مطلوب نیز این مرحله از نظر میزان اهمیت برای پیاده‌سازی نظام، در رتبه دوم قرار گرفته است. نتیجه نشان‌دهنده این مطلب است که این مرحله برای پیاده‌سازی نظام مدیریت

جانشین‌پروری بسیار بااهمیت است، ولی میزان استقرار آن برای پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری در صنعت بسیار پایین بوده است. در مدل مفهومی تحقیق مرحله ارزیابی کاندیداها، به دو بُعد «ارزیابی فرایند» و «ارزیابی نتیجه» تقسیم شده، که هر بُعد، چهار شاخص را دربر گرفته است. در جدول 16 برای هر فرضیه، شاخص‌ها از نظر میزان به‌کارگیری و اهمیت بر اساس میانگین و انحراف معیار، رتبه‌بندی شده‌اند.

جدول 16: رتبه‌بندی شاخص‌های فرضیه چهارم بر اساس میزان استقرار آنها در وضع موجود

و میزان اهمیت در وضع مطلوب

مؤلفه	ابعاد	شاخص	وضع موجود			وضع مطلوب		
			رتبه	انحراف معیار	میانگین	رتبه	انحراف معیار	میانگین
۱.۳		بررسی منصب‌های کلیدی دارای جانشین برای سنجش اثربخشی سیستم مدیریت جانشین‌پروری	3	0/925	4/017	8	0/64	
		ارزیابی پیشرفت شغلی در سازمان به‌وسیله مدیریت جانشین‌پروری	4	0/844	4/175	4	0/467	
		ارزیابی دانش مدیران انتخاب شده برای منصب‌های کلیدی (پس از جانشینی)	5	0/875	3/509 4	3	5/17 0	
		ارزیابی تغییرات رفتاری کاندیداها ناشی از آموزش	8	0/805	4/035	7	0/46	
۲.۴		ارزیابی عملکرد فردی کاندیداها انتخاب شده برای منصب‌های کلیدی	1	0/865	3/509 4	2	0/612	
		ارزیابی عملکرد سازمانی برای تعیین اثربخشی کاندیداها انتخاب شده برای منصب‌های کلیدی	7	0/866	4/36	1	0/586	
		ارزیابی تعهد کاندیداها به پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری	6	0/875	4/05	6	0/666	
		ارزیابی تمایل کارکنان به باقی ماندن در سازمان برای سنجش اثربخشی سیستم مدیریت جانشین‌پروری	2	0/757	4/14	5	0/769 0	

علیرغم گزینه‌های زیادی که بر اهمیت برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری آن تأکید می‌کند، دلیلی که برای کاهش برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌ها وجود دارد آن است که نیروی انسانی در نشان دادن ارزش برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری آن به سازمان با شکست مواجه می‌شود. ارزیابی، ابزاری است که این ارزش را تعیین می‌کند (Kim, 2006). بنابر اهمیت این مرحله در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، پیشنهادات زیر در این زمینه ارائه می‌شود:

- دادن بازخورد مناسب از عملکرد و نتایج نظام مدیریت جانشین‌پروری به مدیران و کارکنان
- استفاده از ارزیابی عملکرد سازمانی در کنار ارزیابی عملکرد فردی برای سنجش اثربخشی
- آسیب‌شناسی دقیق پیاده‌سازی بر اساس وضعیت موجود، نقش کلیدی در ارائه راه‌حل‌های اثربخش و اصلاح‌کننده دارد.
- توجه بیشتر به ارزیابی برنامه در طول پیاده‌سازی فرایندهای مربوط به آن و ارائه بازخورد و انجام اصلاحات.

### **وضعیت فعلی مدیریت جانشین‌پروری در شرکت ملی نفت ایران**

در رقابت جهانی امروز، صنعت نفت وظیفه خطیری در دستیابی به جایگاهی بلند، متناسب با شأن کشور عزیزمان ایران، برعهده دارد. در این راستا، مدیران نقش بسیار مهمی دارند. با توجه به بالا رفتن دوره بازنشستگی مدیران و ورود مدیران جدیدتر، شرکت ملی نفت ایران نیازمند برنامه‌ریزی برای توسعه و جایگزینی آنها می‌باشد. در خصوص نیروی انسانی در صنعت نفت، دو رویکرد سیاست‌گذاری شده است: یکی حفظ وضع موجود، و دوم حرکت به سمت جذب، توسعه، و نگهداشت نیروی متخصص و تولیدکننده تکنولوژی (صادقی، 1389). در این راستا، فعالیت‌هایی در چندین سال اخیر در قالب پرورش مدیران، مدیریت استعدادها، مدیریت سایه، و مدیریت جانشین‌پروری صورت گرفته است، که منجر به طبقه‌بندی مشاغل و ایجاد کانون پرورش نخبگان و کانون ارزیابی شده است (ابراهیمی، 1389). خوشبختانه، در کشور ما چندی است که صنعت نفت تلاش‌هایی در زمینه پرورش مدیران آینده و مدیریت جانشین‌پروری با همکاری کارشناسان آغاز کرده و طلیعه یک حرکت نوین را در صنعت کشور نوید داده است. اما با توجه به وجود نظریه‌های بسیار زیاد در زمینه مدیریت جانشین‌پروری در خارج از کشور، این موضوع در سازمان‌های ایران هنوز جوان و ناپخته بوده و نیازمند کار



و تلاش بیشتری در این زمینه است (حسین نژاد، 1387). صنعت نفت یکی از پیشگامان طرح پرورش مدیران و مدیریت جانشین‌پروری در کشور است، اما همان‌طور که نتایج این تحقیق نیز این موضوع را تأیید می‌کند، برای رسیدن به وضعیت مورد انتظار و استفاده کاربردی از این نظام، نیازمند بررسی آسیب‌ها و تلاش راسخ برای ادامه این روند و بهبود مستمر آن می‌باشد.

### محدودیت‌های تحقیق

- با توجه به نمونه انتخاب شده در این تحقیق، که «کارشناسان و مدیران منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران و کلیه شرکت‌های مستقر در تهران» بوده، مشکلاتی در توزیع پرسشنامه‌ها وجود داشت، از قبیل تنوع شرکت‌ها و دوری مسافت برخی از آنها از یکدیگر.
- علی‌رغم داشتن نامه از دانشگاه و مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی مبنی بر تقاضای همکاری شرکت‌ها با محقق، به دلیل تنوع شرکت‌ها و منفک بودن مدیریت واحدها از یکدیگر، هماهنگی با افراد جامعه مشکل و وقت‌گیر بود. صدور مجوز برای توزیع پرسشنامه‌ها توسط مدیر هر شرکت بایستی به مدیران واحدها ابلاغ می‌شد، سپس با صدور مجوز مدیر واحد، محقق اجازه توزیع پرسشنامه را بین کارشناسان داشت.
- انتخاب ابزار اندازه‌گیری متناسب با صنعت و بومی کردن آن.
- نبود دسترسی به بعضی از افراد نمونه که برای نمونه‌گیری حائز اهمیت بودند. با توجه به این که نمونه‌گیری طبقه‌ای بر اساس حوزه تخصصی بود، به‌طور مثال، گروه منابع انسانی در کل جامعه تنها 6 نفر بودند که دسترسی به آنها بسیار مشکل بود.
- بسیاری از افراد جامعه مورد نظر که در فهرست وجود داشت، یا در مأموریت بودند، یا به شهرستان منتقل شده بودند، که به‌طور کلی از جامعه حذف شدند.
- همسان نبودن افراد پاسخ‌دهنده از نظر اعتبار پاسخ‌ها و ایجاد وزن برای پاسخ‌ها.

### پیشنهادات برای تحقیقات آتی

با توجه به این که اکثر سازمان‌های ایرانی تاکنون برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را به‌صورتی مدون انجام نداده‌اند، بایستی امیدوار بود با انجام تحقیقاتی دیگر در این

زمینه، ابعاد دیگری از شاخص‌های بااهمیت برای پیاده‌سازی برنامه مدیریت جانشین‌پروری مورد بررسی قرار گیرند تا خلأ موجود در سازمان‌های ما برطرف گردد. با توجه به نتایج این پژوهش، پیشنهادات زیر برای تحقیقات آتی ضروری به نظر می‌رسد:

- در سازمان‌هایی که این نظام پیاده‌سازی نشده است، می‌توانند به بررسی عوامل زیربنایی برای پیاده‌سازی این نظام بپردازند و عوامل فرهنگی، ساختاری، و غیره را مورد توجه قرار دهند. به نظر می‌رسد بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی و ملی بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌تواند گزینه مناسبی برای تحقیقات آتی باشد.
- تحقیقات مشابه می‌تواند منجر به دستیابی به شاخص‌هایی برای مقایسه نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های ایران شود.
- این تحقیق، شاخص‌هایی برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری مطرح نمود. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده، تأثیر عواملی مثل مدل‌های شایستگی، سازمان‌های یادگیرنده، یا مراکز ارزیابی، بر موفقیت نظام مدیریت جانشین‌پروری بررسی شود.
- تحقیقات مختلفی در زمینه مزایای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در خارج از کشورمان انجام شده است. لزوم انجام چنین تحقیقاتی در کشور ما نیز احساس می‌شود تا مزایای برنامه از لحاظ فرهنگی نیز مورد سنجش قرار گیرد.
- تحقیقات مشابه‌ای در زمینه آسیب‌شناسی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های ایرانی به‌ویژه در صنعت نفت می‌تواند اجرا شود تا مشکلات و چالش‌های پیش روی این نظام به‌طور دقیق و عمیق مورد بررسی قرار گیرد.

## منابع

1. رضائیان، علی (1380)، «مبانی سازمان و مدیریت». تهران سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
2. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه (1385)، «روش‌های تحقیق در علوم رفتاری»، انتشارات آگاه، تهران.
3. سکاران، اوما؛ ترجمه صائبی شیرازی (1384)، «روش‌های تحقیق در مدیریت»، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، چاپ سوم.
4. صادقی، میرمحمد (1389)، نشریه دانش نفت

<http://www.daneshnaft.ir/cvid/143/cid/CMSCContent/content/3311/default.aspx>

5. ابراهیمی، صفر؛ صادقی، لاله (1385)، «پرورش مدیران صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران»، اداره کل توسعه مدیریت.

6. Barner, R. (2006), "*Bench Strength*", San Francisco, American Management Association.
7. Byham, W.C.; Nelson, G.; Pease, M. (2002), "*Cultivating leaders with an acceleration pool*", Health Forum Journal, 28-30.
8. Charan, R.; Drotter, S.; Noel, J. (2001), "*The leadership pipeline: How to build the leadership powered company*", San Francisco, Jossey-Bass.
9. Conger, J.; Fulmer, R. (2003), "*Developing your leadership pipeline*", Harvard business review, 76-85.
10. Dohm, A. (2000), "*Gauging the labor force effects of retiring baby boomers*", Monthly Labor Review.
11. Fulmer, R.M.; Conger, J.A. (2004), "*Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage*", New York, AMACOM.
12. Groves, K.S. (2007), "*Integrating leadership development and succession planning best practices*", Journal of Management Development, 239-260.
13. Helton, K.; Jackson, R. (2007), "*Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment*", Public Personnel management, 335-347.
14. Karaevli, A.; Hall, D. (2003), "*Growing leaders in turbulent times: Is succession planning up to the challenge*", Organizational dynamics, science direct elsevier science journals database, 62-79.
15. Kim, Y. (2006), "*Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U.S. affiliates of foreign multinational companies*", For PhD Degree, The Pennsylvania State University.
16. Nova Scotia Public Service Commission (2005), "*A guide to succession management*".
17. Romejko, M.A. (2008), "*Key characteristics of succession planning program at a government research center*", A dissertation for the degree of doctor of education in organizational leadership, United State, Pepperdine University.
18. Rothwell, W.J.; Kazanas, H.C. (2003), "*The strategic development of talent*", Amherst, MA, HRD Press.
19. Rothwell, W.J. (2010), "*Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*", 4th edition, New York, American Management Association.

20. Rothwell, W.J. (2010), "*The manager's guide to maximize employee potential: Quick and Easy Strategies to Develop Talent Every Day*", American Management Association.
21. S. Slan, R. (2005), "*Leadership succession: The justice perceptions of high potential, identification practices*", Dissertation for MA degree, University of Guelph.
22. Weigel, N. (2006), "*Developing Leadership capacity by creating succession management system*", Dissertation for MA degree in Leadership and Training, Royal Roads University.
23. Wolfe, R.L. (1996), "*Systematic succession planning: Building leadership from within*", Menlo park, Crisp publications Ltd.

