

فصلنامه تعالی منابع انسانی

سال دوم، شماره ۱، بهار ۱۴۰۰

صفحات ۹۱-۱۱۰

نوع مقاله: پژوهشی

## بررسی همبستگی ابعاد مدل همسویی راهبردهای منابع انسانی با راهبرد سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری در شرکت ملی نفت ایران

فریبا باوندی سوادکوهی<sup>۱</sup>، دکتر وحید فلاح<sup>۲</sup>، دکتر کیومرث خطیرپاشا<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۲۶ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۰۳/۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۲۵

### چکیده

مطالعات نشان می دهد که میان استراتژی های منابع انسانی و استراتژی کلی سازمان رابطه معنا داری وجود دارد. همچنین میزان هماهنگی راهبردهای حوزه منابع انسانی با استراتژی سازمان بر عملکرد کلی سازمان مؤثر است. هدف این پژوهش بررسی میزان همبستگی بین ابعاد مدل همسویی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری در شرکت ملی نفت ایران است. سطح تحلیل در این پژوهش سازمان بوده و تکمیل کنندگان پرسشنامه ۱۲۰ نفر از روسا و مدیران که علاوه بر شناخت از موضوع مورد بررسی، در برابر سمت های سرپرستی / مدیریتی انتصاب دارند. ابزار پژوهش یک پرسشنامه محقق ساخته ای است که بر اساس روند استاندارد و بر مبنای یک تحلیل کیفی استخراج و برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی از دو ضریب نسبت روایی محتوایی و شاخص روایی محتوا و بررسی پایایی نیز از ضریب آزمون کرونباخ استفاده شده است و سپس اطلاعات جمع آوری شده با نرم افزار SMARTPLS تحلیل شد. یافته ها حکایت دارد که بیشترین ضریب همبستگی با متغیر نتایج، مربوط به متغیرهای راهبرد با شرایط مداخله گر با ضریب همبستگی ۰/۶۰۳ بوده که در سطح ۰/۰۱ نیز معنی دار است و کمترین ضریب همبستگی، متغیر مقوله اصلی با عوامل زمینه ای با ضریب همبستگی ۰/۱۰۷ بوده که در سطح ۰/۰۵ نیز معنی دار نیست.

**واژه های کلیدی:** جانشین پروری، همسویی استراتژی، ضریب همبستگی، تصمیم گیری چند معیاره

۱. دانشجوی دکترای مدیریت، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران، fariba.bavand@gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران (نویسنده مسئول)، vf29059@gmail.com

۳. استادیار گروه مدیریت، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران، kiu.pasha@gmail.com

## مقدمه

محیط های بسیار پیچیده کنونی و شرایطی چون جهانی سازی، رقابت بسیار شدید و فناوری های تحول آفرین، الزامات عملکردی را برای سازمان های موفق رقم زده است (تولمن، ۲۰۱۶). بدین منظور، در سال های اخیر مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده است و توسعه دانش مهمترین بنیاد تمدن بشری تلقی می شود، رویارویی با مسائل پیچیده سازمانی بیش از آنکه نیاز به ابزارآلات پیشرفته داشته باشد، به دانایی و استعداد بشری نیاز دارد. از این رو، یکی از عواملی که نقشی راهبردی در رسیدن سازمانها به اهداف از پیش تعیین شده آنها دارد، منابع انسانی کارآمد، متخصص و با انگیزه در مشاغل و جایگاه های مختلف است. به نظر می رسد خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقاء شغلی یا حتی فوت، اجتناب ناپذیر است. به وجود آمدن خلاء و ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمان بویژه در مشاغل کلیدی می تواند در روند حرکت هر سازمان اخلال جدی ایجاد کند. مشاغل کلیدی از مشاغلی محسوب می گردد که پیدا کردن نیرو برای آنها دشوار بوده، کمتر به افراد وابسته است و برای تضمین آینده سازمان از اهمیت ویژه برخوردار است. لذا بی شک، جذب و استخدام، همچنین حفظ و نگهداری نیروی انسانی مستعد و شایسته در سازمان ها از مسائل ضروری به شمار می رود، اما تحقیقات نشان می دهد، بسیاری از سازمان ها در این زمینه با مشکل مواجه هستند و در حفظ و نگهداری افراد خود به عنوان سرمایه های سازمانی توانایی نیز لازم را ندارند (فینی زاده و امین زاده درزی، ۱۳۹۶). تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سوی دیگر، موجب شده است که نبرد و مبارزه ای شکل بگیرد که باید آن را جنگ استعدادها یا جنگ بر سر استعدادها بنامیم (علی شعار، ۱۳۹۷). در این نبرد سازمان های موفق تلاش می کنند تا با به کارگیری رویه ها، برنامه ها و راهبردهای مناسب بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیاتشان ضروری هستند، جذب و نگهداری کنند. در این راستا، سازمان ها باید بدانند با چه نیازهایی در حال حاضر و در آینده رو به رو هستند تا بتوانند طبق آن استعدادهای بالقوه و بالفعل را از میان کارکنان شناسایی و به عبارتی، قادر باشند بر استعدادهای مدیریت کنند (فقیهی و ذاکری، ۱۳۹۳).

برنامه جانشین پروری می تواند یکی از برنامه های تأمین نیروهای زبده در مشاغل کلیدی سازمان در مواقع لزوم باشد. از چنین دیدگاهی مدیران موفق و آینده نگر، باید استعدادهای انسانی سازمان خود را برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی در آینده شناسایی، و آنان را از طریق برنامه های گوناگون آموزشی و پرورشی، آماده ایفای نقش نموده و به این ترتیب، استعدادهای سازمانی را مدیریت کنند.

پژوهش ها نشان میدهد ۵۱ درصد از متخصصان منابع انسانی فعالیت های جانشین پروری و استعدادیابی را به خوبی نمی شناسند و فقط ۲۱ درصد از آنها این برنامه را به طور رسمی اجرا می کنند. ادبیات این مفهوم در کشور ما نیز بسیار محدود و ناشناخته است؛ به طوری که پژوهش های انجام شده در زمینه برنامه جانشین پروری در سازمان های تجاری و صنعتی انگشت شمار است. بیشتر مدیران صرفاً به نیازهای سازمان برای پرورش جانشین در دراز مدت چندان اهمیت نمی دهند و زیردستان نیز برای نیازهای آینده سازمان به خوبی پرورش داده نمی شوند (فرجی، ۱۳۹۷).

ضمناً این برنامه می تواند برای برخی سازمان ها منجمله شرکت ملی نفت، که به دلیل تخصصی بودن کار و محدودیت نیروهای متخصص در بازار کار، به جذب نیرو از داخل تمایل دارند، اهمیت زیادی داشته باشد. اگر اجراء این برنامه، که در واقع برنامه توسعه سازمانی است یکباره انجام گیرد، مشکلاتی را برای سازمان و موفقیت برنامه به همراه خواهد داشت.

ضمناً این برنامه در صورت نبود تعهد و اراده لازم و حمایت نشدن از سوی مقامات عالیه و مشارکت نکردن تصمیم گیران اصلی بویژه در مراحل اجرا و ارزیابی نهایی، قدرت اجرایی لازم را نداشته و محکوم به شکست است. لازم است در سازمان برنامه مناسبی در زمینه جانشین پروری تدوین شود، به گونه ای که با سایر استراتژی های منابع انسانی همسو بوده و با استراتژی کلان سازمان نیز مغایرت نداشته باشد. لذا پرسش اصلی تحقیق حاضر این است که: مدل همسویی راهبرد های منابع انسانی با راهبرد سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری در شرکت ملی نفت ایران کدام است؟

ضمناً سؤالات فرعی پژوهش نیز بقرار ذیل است:

سؤال ویژه اول: شرایط علی در مدل همسویی راهبرد های منابع انسانی با راهبرد سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری در شرکت ملی نفت ایران کدامند؟

سؤال ویژه دوم: شرایط مداخله گر در مدل همسویی راهبرد های منابع انسانی با راهبرد سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری در شرکت ملی نفت ایران کدامند؟

سؤال ویژه سوم: عوامل زمینه ای در مدل همسویی راهبرد های منابع انسانی با راهبرد سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری در شرکت ملی نفت ایران کدامند؟

سؤال ویژه چهارم: راهبردها در مدل همسویی راهبرد های منابع انسانی با راهبرد سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری در شرکت ملی نفت ایران کدامند؟

سؤال ویژه پنجم: پیامدها در مدل همسویی راهبرد های منابع انسانی با راهبرد سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری در شرکت ملی نفت ایران کدامند؟

سؤال ویژه ششم: مقوله اصلی (توسعه پایدار منابع انسانی) در مدل همسویی راهبرد های منابع انسانی با راهبرد سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری در شرکت ملی نفت ایران کدامند؟

سؤال ویژه هفتم: میزان اهمیت هر یک از ابعاد و مولفه های بر پیامد در مدل همسویی راهبرد های منابع انسانی با راهبرد سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری در شرکت ملی نفت ایران، کدام اند؟

سؤال ویژه هشتم: میزان همبستگی بین ابعاد مدل همسویی راهبرد های منابع انسانی با راهبرد سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری در شرکت ملی نفت ایران، کدام اند؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

امروزه برنامه ریزی جانشین پروری نقشی مهم تر از آنچه در یک دهه قبل بوده است بر عهده داشته و به عنوان یکی از دشوارترین برنامه های راهبردی در سازمان ها شناخته شده است که اساساً رابطه تنگاتنگی با مأموریت، چشم انداز، ارزش ها و اهداف مورد انتظار شرکت دارد. این برنامه راهبردی به نیازهای استعدادی جاری، نیازهای آتی سازمان و فرایند جامع

سازمان مربوط می شود که با شناسایی موقعیت های مهم شغلی و مناصب کلیدی آغاز و در این راستا کارمندان بالقوه دارای صلاحیت را برای این مشاغل شناسایی و توانمند می سازد تا بدین منظور با چشم انداز و استراتژی های آتی سازمان متناسب گردند (کوالوسکی، مورتی و مک گی، ۲۰۱۱). مطابق با اظهارات سینگر و گریفیث (۲۰۱۰) مدیریت جانشین پروری تلاشی نظامند برای تضمین پیوستگی و ثبات در موقعیت های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه فکری و دانش در آینده و تشویق توسعه فردی است. فرایند جانشین پروری به گونه ای طراحی شده است که در اختیار مدیران باشد، بنابراین، عوامل کلیدی اساسی برای اجرای برنامه مدیریت جانشین پروری عبارت اند از تعهد مدیران، چشم انداز های آتی سازمان، وضعیت کنونی و همچنین برنامه مستند و نظام یافته برای توسعه مدیران خواهد بود (راموس و همکاران، ۲۰۱۶).

به منظور اجراء اثربخش استراتژی جانشین پروری، راه نجاتی وجود نخواهد داشت، جز اینکه یک اولویت سازمان، برنامه ای استراتژیک و راهبردی در این زمینه باشد (گالبریث، اسمیت و واکر، ۲۰۱۲). براساس جانشین پروری افزون بر تضمین آمادگی سازمان آینده باعث می شود، در جهانی که رقابت بر سر بهترین افراد در حال افزایش است، بتوانیم بهترین افراد را با بیشترین قابلیت حفظ کنیم. برنامه ریزی جانشین پروری رویه های دقیقی را برای شناسایی، رشد و نگه داشتن بلند مدت کارکنان دارای مهارت و استعداد فراهم می کند (نیسان و ادر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). در نتیجه اجراء برنامه ریزی جانشین پروری اهداف مورد انتظار سازمان را تقویت، تعهد را افزایش، فرایند مدیریت را بر اساس چشم انداز های آتی تسهیل، و نقاط قوت و ضعف سازمان را نشان می دهد (جارل و پویت، ۲۰۱۳). بدون جانشین پروری برنامه ریزی شده، جانشین پروری مدیران در بهترین حالت یک فرایند واکنشی و در بدترین حالت یک مساله شناسی و تصادفی خواهد بود (وبدو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

ضمناً مبحث تناسب و همسویی عناصر سازمانی در سطوح راهبردی سازمان، به ویژه هم راستایی راهبردهای منابع انسانی در سطح وظیفه ای، در ارتقای عملکرد و اثربخشی سازمانی بسیار مورد توجه اندیشمندان و پژوهشگران قرار گرفته است. به نحویکه صاحب نظران وظیفه نوین مدیریت راهبردی منابع انسانی سازمانها در عصر حاضر را، ایفای نقش همسوسازی راهبردهای مدیریت منابع انسانی با راهبرد های کلان سازمان می دانند. زیرا از این طریق مدیران راهبردی میتوانند در تحقق اهداف، سازمان را یاری دهند. رکن اصلی مدیریت راهبردی منابع انسانی، فرایند تدوین و اجرای راهبرد های منابع انسانی برای همسویی سیاستها و روش های منابع انسانی با اهداف راهبردی و هدف های سازمان است (ابراهیمی و فتحی، ۱۳۹۵). به همین منظور لازم است منابع انسانی نه تنها در جهت گیری راهبردی سازمان، بلکه در برنامه ریزی عملیاتی آن نیز به طور فعال مشارکت کند. در غیراین صورت اهمیت پیوند منابع انسانی و نتایج عملکردی سازمان مشخص نشده و به طور کامل درک نخواهد شد (خلیلی شورینی و جبارزاده پرنق، ۱۳۹۵). سازمان متشکل از اجزاء گوناگونی شامل مدیریت، راهبرد، اهداف، ساختار، عملیات ها، فناوری، رهبری، سیاست و ساختار است و هر یک از آنان تأثیر بسیار مهمی بر عملکرد سازمان داشته و با بروز هر گونه مغایرت میان آنها، عملکرد نهایی سازمان را تحت تأثیر قرار خواهند داد (سنیور و اسوایلز، ۲۰۱۰). همچنین مطابق تعریف جیوتی و شارما (۲۰۱۲) عملکرد سازمانی عبارت است از انسجام مجموعه ابعاد، کارکردها، فرایند، مشتریان، افراد، سهامداران و مدیران. بنابراین اجماع کلی

1 Nissan & Eder  
2 Wobodo et al

در باره این موضوع وجود دارد که وقتی چشم انداز روشنی بین مدیران و کارمندان وجود دارد، همترازی راهبردی ارتقاء خواهد یافت و سازمان را برای تمرکز بیشتر بر اهداف و پیشرفت هدایت خواهد کرد (بنزر و همکاران، ۲۰۱۷).

شایان ذکر است علیرغم شناخت اهمیت همسویی استراتژیک، تحقیقات اندکی در خصوص پویایی همسویی صورت گرفته است. باید توجه داشت که اگر استراتژی در سطح سازمان در واکنش به محیط تغییر داده شود، لازم است دیگر سطوح استراتژی نیز بطور هماهنگ تغییر یافته تا همسویی استراتژیک حفظ شود. عده ای همسویی استراتژیک را همسویی بین عناصر سازمان (ساختار، تکنولوژی، فرهنگ، نیروی انسانی، شیوه رهبری، استراتژی) با شرایط محیطی می دانند (دفت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

همواره همسویی بین اهداف استراتژیک و برنامه های اجرایی مورد تأکید قرار گرفته و معتقدند که همسویی ناظر بر تأمین سازگاری بین لایه های مختلف در فرایند برنامه ریزی است بنابراین، می توان دو سطح استراتژیک و عملیاتی را برای مقوله همسویی مطرح نمود. همسویی استراتژیک به هماهنگی استراتژی ها از نظر مفهومی و ذهنی می پردازد ولی در سطح همسویی عملیاتی، هماهنگی عملی در اجرای برنامه ها صورت می پذیرد. بنابراین لازمه همسویی عملیاتی، ایجاد همسویی استراتژیک است (پائول و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

به هر حال، بدلیل اهمیت فزاینده همسویی و نقش محوری آن در موفقیت سازمان ها، مطالعات زیادی در خصوص شناسایی بیشتر این متغیر و چگونگی نقش و اثر آن در بقا و موفقیت سازمان ها انجام شده و یا در حال انجام است (هولوپوینم و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). استراتژی ها در سازمان تا زمانی که ساختار متناسب و همسو با آن پیاده سازی نشود، قابل اجراء نخواهد بود. بنابراین معیار مقیاس و ملاک در اجرای استراتژیک، ایجاد همسویی استراتژیک در کارکردهای مرتبط با استراتژی دایره وظیفه ای است (روبینز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸).

براین اساس، شرکت ملی نفت ایران به عنوان یکی از شرکت های بخش دولتی با اهداف کلان و راهبردی در سطح ملی و بین المللی در راستای تحقق مأموریت های محوله در مسیر تحقق سند چشم انداز ۱۴۰۴، نیازمند چارچوبی مفهومی برای راهبردهای منابع انسانی همسو با فرهنگ سازمان خود و مشخصه های بومی صنعت نفت می باشد. بدین سان، ضرورت تمرکز بر سیاست ها و راهبرد های مدیریت منابع انسانی با رویکرد راهبردی سازمان، یکی از الزامات اساسی مدیریت دولتی ایران در عصر جهانی شدن می باشد. از این رو، این مقاله سعی دارد، تا ضمن شناسایی ابعاد مدل همسویی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری در شرکت ملی نفت ایران، بررسی نماید که میزان همبستگی بین ابعاد مدل مذکور چگونه است؟

به منظور بررسی بیشتر، ابتدا به مفاهیم نظری پژوهش پرداخته و سپس به پیشینه تحقیقات اشاره می گردد:

1 Daft

2 Paul et al

3 Holopainen et al

4 Robbins

مدیریت جانشین پروری: مدیریت جانشین پروری یک فرایند نظام مند است که در سازمان های متوسط و بزرگ برای بازنشستگی استفاده می شود بطوریکه موقعیت های کلیدی قبل یا قبل از کار با کارکنان واجد شرایط پر شده است ( تورناک و همکاران، ۲۰۱۴).

استراتژی ۱: استراتژی ها مسیرها و راه هایی هستند که شرکت می تواند بدان وسیله به هدف های بلندمدت خود دست یابد. در واقع استراتژی، جهت گیری و شیوه ای از تفکر است که بر مبنای مأموریت، با توجه به عوامل خارجی و داخلی و در راستای دستیابی به اهداف و چشم انداز شرکت تعیین می شود. استراتژی هنر خلق یک جایگاه برتر و مزیت رقابتی پایدار برای شرکت بوده و عامل ایجاد یک مزیت منحصر بفرد برای تمایز سازمان از رقباست. ضمناً استراتژی، اقدامات منسجم طراحی شده برای انجام سیاست های راهنما ( روملت ۲، ۲۰۱۱).

همسویی ۳: درک دو طرفه تعاملات بین اجزاء است و شامل همه ساز و کارهای ساختاری و انسانی است که برای همسو کردن مؤثر اجزای هر نظام، جهت تسهیل در کسب اهداف طراحی می شود (پس ارنس، ۲۰۱۸).

توسعه پایدار منابع انسانی ۴: یکی از مهمترین هدف های هر سازمانی بوده که به ایجاد تحول در رفتار حرفه ای کارکنان کمک می کند و امکان تغییر رفتار افزایش می یابد و این امر روی سازمان تأثیر خواهد داشت. اما اگر قرار است برنامه های توسعه منابع انسانی نتیجه مثبت داشته باشد باید با پشتیبانی سازمان توأم باشد. (Najafi & et 1, 2012).  
به شرح جدول ذیل به تعدادی از پژوهش های انجام شده در این حوزه اشاره می گردد:

جدول ۱. پیشینه تحقیقات

ردیف	پژوهشگر / پژوهشگران	عنوان پژوهش	نتایج حاصله
۱	عبداله زاده خانمان و همکاران (۱۳۹۹)	مدل مفهومی رابطه میان سبک تصمیم گیری مدیران و ساختار سازمانی با میانجی گری جانشین پروری	اجرای برنامه ریزی جانشین پروری به عنوان برنامه ای استراتژیک و راهبردی رابطه سبک تصمیم گیری مدیر و ساختار سازمان را اثر بخش تر خواهد ساخت.
۲	الباد و همکاران (۱۳۹۸)	ارایه الگویی برای جانشین پروری در آموزش عالی (مورد مطالعه دانشگاه های آزاد اسلامی شهر تهران)	عوامل علی جانشین پروری بر پدیده محوری تأثیرگذار است. همچنین عوامل زمینه ای جانشین پروری، پدیده محوری جانشین پروری و عوامل مداخله گر جانشین پروری بر راهبردهای آن تأثیرگذار هستند. از سوی دیگر، راهبردهای جانشین پروری بر پیامدهای آن تأثیرگذار است.
۳	تجربشی و همکاران (۱۳۹۸)	الگوی اجراء استراتژیک بازاریابی بین الملل در بخش پائین دستی صنعت نفت	اولاً بین متغیرهای همسویی و عملکرد صادراتی همبستگی مثبت و بالایی وجود دارد و متغیر همسویی عمودی بطور مستقیم بر عملکرد صادراتی مؤثر بوده ولی متغیرهای همسویی افقی و گروه محصولات اثری تعدیل کننده دارند. ثانیاً میزان تأثیر متغیر همسویی عمودی بر عملکرد صادراتی بیشتر است. ثالثاً الگوی نقاط مرجع استراتژیک راهنمای عملیاتی مناسبی برای هر یک از استراتژی های مورد انتخاب سازمان در سطح اجراء و کنترل ارائه می نماید بطوری که برنامه ریزی منطقی بازار بین الملل، اجراء و کنترل استراتژیک بازار را با تجویز آمیخته منطبق با استراتژی ها در سطح بین المللی

1 Strategies

2 Richard P. Rumelt

3 Alignment

4 Sustainable development of human resource

بررسی همبستگی ابعاد مدل همسویی راهبردهای منابع انسانی با راهبرد سازمان

ردیف	پژوهشگر / پژوهشگران	عنوان پژوهش	نتایج حاصله
			تسهیل می کند.
۴	علی نصر و علیرضا قاسمی زاد(۱۳۹۸)	شناسایی و ارزیابی موانع مدیریت جانشین پروری در شرکت پتروشیمی شیراز با رویکرد ترکیبی	مشکل عدم حمایت از جانشین پروری دارای بالاترین میانگین و مشکل تشریفات زائد دارای پائین ترین میانگین می باشند.
۵	امین و همکاران (۱۳۹۷)	بررسی الگوی جانشین پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران با هدف تعیین شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین پروری در این سازمان	دریافتند وضعیت موجود و مطلوب شرکت مدیریت منابع آب ایران در تمام مؤلفه های جانشین پروری دارای تفاوت می باشند . همچنین نتایج حاصله از رتبه بندی مؤلفه ها حاکی از آن است که در وضعیت موجود، "ارزیابی عملکرد فردی"، بالاترین اولویت و ارزیابی برنامه ریزی جانشین پروری"، پایین ترین اولویت را دارند. در وضعیت مطلوب نیز "پر کردن خلأ پرورشی" بالاترین رتبه و "ارزیابی برنامه ریزی جانشین پروری"، پایین ترین رتبه را دارد.
۶	ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۷)	بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین پروری سازمانی (مورد مطالعه: مدیران دانشگاه محقق اردبیلی)	دریافتند مدیریت استعدادیابی، تأثیر مثبت و معنی داری بر تمامی مؤلفه های جانشین پروری دارد. ضمناً تأیید کلیه فرضیه های پژوهش از طریق آزمون فریدمن نشان داد بیشترین اهمیت مربوط به بُعد اتصال برنامه های پرورش مدیران به سامانه مدیریت و برنامه ریزی جانشینی و کم ترین اهمیت مربوط به بُعد تبیین و تدوین مدل شایستگی است.
۷	سید نقوی و همکاران (۱۳۹۶)	همسویی راهبرد عام منابع انسانی با راهبرد زیر سیستم های منابع انسانی	راهبرد اصلی مدیریت منابع انسانی شرکت از نوع سرباز وفادار، تأمین نیروی انسانی از نوع جنبی، آموزش و توسعه از نوع انتخابی، ارزیابی عملکرد از نوع هماندسازی، جبران خدمات از نوع رقابتی و همچنین روابط کارکنان از نوع دستوری، گونه های غالب محسوب میشوند. در مجموع میتوان گفت که بین راهبرد کلی منابع انسانی و راهبردهای زیرنظام های آن شکاف شدید وجود ندارد، ولی عدم هماهنگی نسبی قابل تأیید است
۸	چاوز (۲۰۱۸)	مطالعه موردی برای پیاده سازی جانشین پروری	نتایج نشان می دهد مراحل موفقیت آمیز برای پیاده سازی جانشین پروری شامل (۱) شناسایی جانشینان و رهبران بالقوه (۲) توسعه و متعهد کردن کارکنان برای رهبری (۳) حفظ کارکنان توسعه یافته است.
۹	پاندی و شارما (۲۰۱۸)	تجربیات و چالش های برنامه جانشین پروری: مطالعه سازمان های هندوستان	دریافتند توسعه استعدادها برای توسعه سازمان، یک ضرورت محسوب می شود. ضمناً دریافتند که اگر چه ممکن است روش های جانشین پروری در صنایع مختلف با هم متفاوت باشد، اما چارچوب همه آنها یکی است
۱۰	هنری و همکاران (۲۰۱۸)	بررسی جانشین پروری و استراتژی های بین المللی شدن در کسب و کارهای خانوادگی	دریافتند که ارتباط بین برنامه ریزی جانشین پروری و استراتژی بین المللی شدن شرکت های خانوادگی وجود دارد که به طور قابل ملاحظه ای تحت تأثیر ویژگی های ارتباطی در سازمان قرار دارد.
۱۱	مفید و گلزار (۲۰۱۷)	تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان: مطالعه تجربی در بانکهای ایالتی هند	نتایج تحقیق نشان داد، اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر معنی داری بر عملکرد بانکهای ایالتی هند در بستر فرهنگی داشت.
۱۲	ماتسو	مدیریت و برنامه ریزی جانشین	دریافتند برنامه جانشین پروری در بخش های معدودی از دانشگاه اجرا می

ردیف	پژوهشگر / پژوهشگران	عنوان پژوهش	نتایج حاصله
	(۲۰۱۷)	پروری در دانشگاه میدوستر	شود و پاسخ دهندگان بر ضرورت و نیاز به توسعه چنین برنامه ای در دانشگاه تأکید کرده اند. همچنین، پاسخ دهندگان از این برنامه اطلاع کافی ندارند و با توجه به نوع دانشکده و شغل و سالهای خدمت، تفاوت معناداری در آگاهی افراد وجود دارد.
۱۳	ترانشل (۲۰۱۷)	ارزیابی راه های انتقال مهارت های جانشین پروری"	دریافتند که هر دو گروه مورد مطالعه روش خود الگو بودن مدیر را برای انتقال مهارتهای قدرشناسی، نوآوری و ابتکار، خودباوری، تفکر منطقی و آینده نگری به زیردستان موثرتر از سایر شیوه ها دانسته اند. همچنین هر دو گروه برای انتقال مهارت ریسک پذیری، روش تفویض اختیار و برای انتقال مهارت رعایت قوانین اداری آموزش ضمن عمل را مؤثرتر از سایر شیوه ها دانسته اند. بین نظرات مدیران و معلمان درخصوص نحوه انتقال برخی مهارتها، به زیردستان تفاوت معناداری وجود دارد.

مقایسه نتایج تحقیقات انجام شده با پژوهش حاضر نشان می دهد، علاوه بر اینکه نتایج پژوهش حاضر با نتایج بدست آمده از سایر تحقیقات همسو می باشد، این پژوهش نسبت به سایر پژوهش های صورت گرفته بصورت جامع تر و کامل تر به موضوع همسویی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری پرداخته و تلاش شده تا بصورت تفصیلی نقش تأثیر گذاری شاخص ها و کدهای شناسایی شده تشریح گردد ضمناً نتایج تجزیه و تحلیل کیفی نشان داد که استفاده از الگوی طبیعی مطلوبیت (برازش) بیشتری نسبت به استفاده از الگوی عقلایی دارد.

### روش شناسی پژوهش

این تحقیق براساس نوع داده در زمره تحقیقات آمیخته و از نظر هدف بدلیل اینکه در پی کشف و شناسایی ابعاد مدل همسویی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری در شرکت ملی نفت ایران بوده و ضمناً بررسی می نماید که میزان همبستگی بین ابعاد مدل مذکور چگونه است؟، از نوع تحقیقات تبیینی است. ضمناً با استفاده از استراتژی تحقیق پیمایشی اطلاعات مورد نیاز برای تعیین درجه همسویی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری در شرکت های مورد مطالعه بدست آمده است. در واقع سطح تجزیه و تحلیل در این پژوهش "سازمان" است. داده های توصیفی سازمانی به شرح جدول ذیل می باشد. همچنین با تعریف متغیرهای مجازی (دامی<sup>۱</sup>)، مشخص گردید که هیچ یک از داده های توصیفی سازمانی در متغیرهای اصلی پژوهش مؤثر نبوده اند.

جدول ۲. تعداد شرکت ها، توزیع فراوانی کارکنان و اطلاعات مرتبط<sup>۲</sup>

ردیف	سازمان / مدیریت	نوع فعالیت	سرپرستی / مدیریتی (درصد فراوانی)	مدرک تحصیلی (درصد فراوانی)		
				۳ کمتر از لیسانس	لیسانس	فوق لیسانس
۱	مدیریت اکتشاف	اکتشاف منابع هیدروکربوری	۲۳	۱۵	۷۴	۱۱
۲	شرکت ملی حفاری ایران	حفاری	۷	۵۶	۴۱	۲

1 dummy Variable

<sup>۱</sup> با توجه به اینکه اطلاعات شاغلین جزء اطلاعات داخلی شرکت ها محسوب می گردد از ذکر تعداد خودداری ورزیده و بصورت درصد اعلام گردید.

<sup>۲</sup> شامل افرادی می باشند که علاوه بر گذراندن آموزش های مورد نیاز شغل، از مهارت لازم در خصوص وظیفه تحت تصدی برخوردار می باشند.



بررسی همبستگی ابعاد مدل همسویی راهبردهای منابع انسانی با راهبرد سازمان

ردیف	سازمان / مدیریت	نوع فعالیت	سرپرستی / مدیریتی ( درصد فراوانی )	مدرک تحصیلی (درصد فراوانی)		
				لیسانس	لیسانس فوق	دکترای
۳	شرکت ملی مناطق نفتخیز ایران	تولیدی	۶	۴۵	۵۰/۷	۱/۲
۴	شرکت نفت مناطق مرکزی ایران	تولیدی	۵/۶	۴۴	۵۴	۱
۵	شرکت نفت و گاز اروندان	تولیدی	۹/۹	۳۶	۶۴	
۶	شرکت نفت فلات قاره	تولیدی	۷/۶	۴۳	۵۱	۲/۴
۷	شرکت نفت و گاز پارس	توسعه و بهره برداری	۱۷	۳۱/۵	۶۳/۵	۳/۹
۸	شرکت مهندسی و توسعه نفت ایران	مهندسی و توسعه	۴۳	۲۸/۵	۶۶	۴/۱
۹	شرکت پایانه های نفتی ایران	ذخیره ، بارگیری و فروش نفت	۹/۳	۳۱/۶	۶۳	۲/۲
۱۰	شرکت نفت خزر	بهره بردار	۳۹	۲۷	۶۵	۵/۴
۱۱	سازمان منطقه ویژه اقتصادی لاوان	بهره بردار	۳۳		۱۰۰	
۱۲	سازمان بهینه سازی مصرف سوخت کشور	نظارت و مدیریت بر بهینه سازی	۴۵	۲۴	۶۴	۱۲
۱۳	منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس	خدمات پشتیبانی	۳	۲۸/۵	۷۱/۵	
۱۴	سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت	پیشگیری و درمان	۸/۵	۱۰	۴/۵	۸۴* <sup>۱</sup>
۱۵	مدیریت تلفیقی	برنامه ریزی کلان	۵۴	۱۲	۸۲	۶
۱۶	مدیریت هماهنگی و نظارت بر تولید نفت و گاز	برنامه ریزی کلان تولید	۲۶	۳۸	۶۲	
۱۷	مدیریت امور بین الملل	بازار یابی و فروش	۳۵	۲۷	۶۴/۵	۶/۸
۱۸	مدیریت پشتیبانی ساخت و تامین کالا	تامین و تجهیزات کالا	۱۸	۳۷	۵۵/۶	
۱۹	حوزه رئیس هیئت مدیره و امور مجامع	پشتیبانی	۴۴/۵	۳۴/۱	۵۹	۲/۳
۲۰	صندوقهای بازنشستگی پس انداز و رفاه کارکنان صنعت نفت	پشتیبانی	۳۷	۶۰	۴۰	
۲۱	مدیریت توسعه منابع انسانی	پشتیبانی	۱۳	۲۴/۶	۵۵/۴	۱۲/۳
۲۲	مدیریت مالی	پشتیبانی	۲۸	۵۶	۳۷/۱	۲/۹
۲۳	واحدهای ستادی شرکت ملی نفت ایران	پشتیبانی	۳۴	۲۲	۶۶	۸/۳

جامعه آماری شامل روسا و مدیرانی که علاوه بر رسمی بودن ( سابقه بیش از ۱۰ سال ) ، انتصاب در برابر سمت های با ماهیت سرپرستی و مدیریتی ( بیش از ۳ سال ) ، از دانش و تجربه کافی در خصوص موضوع فوق در شرکت ملی نفت برخوردار

۱. این آمار مجموعه دکترای درمانی و دکترای درمانی تخصصی می باشد.

بوده، سوء سابقه/ غیبت و ترک محل کار در سابقه کاری نداشته و دارای ارزیابی عملکرد عالی بوده اند. طبق بررسی های بعمل آمده تعداد اعضای جامعه آماری ۲۳۳ نفر می باشد. نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران، با سطح خطای ۵٪ تقریباً تعداد ۱۲۰ نفر برآورد شده است.

در ابتدای کار، دامنه محتوایی<sup>۱</sup> پرسشنامه تعیین می شود. لاوشی (۱۹۷۵) پیشنهاد می کند، دامنه ابزار قبل از تعیین روایی و پایایی آن شناسایی شود. معمولاً در طراحی پرسشنامه ها، جهت انطباق ظاهری و تعیین دامنه محتوایی پرسشنامه از روایی ظاهری و روایی محتوا استفاده می شود. در مرحله اول با انجام مطالعه کیفی پرسشنامه ای با تعداد ۱۶۲ گویه در نظر گرفته شده است. چادویک و همکاران پیشنهاد می کنند که روش های روایی محتوایی زمانی کاربرد دارد که می خواهیم یک وسیله تبادل اطلاعات معرفی و بصورت کاربردی تعیین گردد. همچنین لاوشی بر این عقیده است هنگامی که سطح انتزاعی و بینش بالایی در رابطه با قضاوت نیاز است و در حالتی که دامنه ی استنباط در محتوا و پیرامون یک پیام گسترده است محققان از رویکرد روایی محتوایی استفاده کنند. برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی از دو ضریب نسبت روایی محتوایی<sup>۲</sup> و شاخص روایی محتوا<sup>۳</sup> استفاده شده است. ابتدا برای تعیین CVR از پانل خبرگان متشکل از ۲۰ نفر درخواست شده که هر آیتم را بر اساس طیف سه قسمتی ( ضروری است، مفید است ولی ضروری نیست، ضرورتی ندارد) بررسی کنند، سپس مقدار CVR بر اساس فرمول  $CVR = \frac{n_E}{N/2}$  محاسبه گردید.

سپس برای تعیین CVI، سه معیار سادگی، اختصاصی بودن مرتبط بودن و وضوح به صورت یک طیف لیکرتی ۴ قسمتی (غیرمرتبط، تاحدودی مرتبط، مرتبط و کاملاً مرتبط) برای هریک از گویه ها توسط خبرگان ۲۰ نفره مورد بررسی قرار گرفت، امتیاز CVI به وسیله ی تجمیع امتیازات موافق برای هر گویه که رتبه ۳ و ۴ کسب کرده اند بر تعداد کل متخصصان محاسبه شد، ضمناً حد پذیرش بر اساس نمره بالای ۰/۷۹ بوده است. از آنجائیکه گویه های مذکور از نتایج پژوهش کیفی استخراج شده بودند، تمامی گویه های این پژوهش از نظر روایی محتوایی مورد تایید خبرگان قرار گرفته اند. در خصوص بررسی پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است.

لازم به توضیح است در تحلیل کیفی که منتج به استخراج پرسشنامه گردید با تعداد ۲۱ نفر از خبرگان مصاحبه بعمل آمد و از آنجا که مصاحبه تا نقطه اشباع<sup>۴</sup> یعنی تا جایی که اطلاعات جدید مرتبط با موضوع مورد مطالعه حاصل نشود، ادامه می یابد، به همین منظور محدودیتی در تعداد شرکت کنندگان یا مصاحبه کنندگان وجود نداشته است. و نتایج حاصله از تحلیل کیفی نیز در پیوست ارائه شده است.

جهت تحلیل کمی پرسشنامه از روش حداقل مربعات جزئی روش نسبتاً جدیدی از معادلات ساختاری رگرسیونی استفاده شده است. این روش با هدف بهینه سازی تبیین واریانس در سازه های وابسته مدل های معادله ساختاری ساخته شده، و برای رگرسیون تک متغیری و هم چندمتغیری و با چند متغیر وابسته کاربرد دارد.

1. Content Domain  
2 Content Validity Ratio  
3Content Validity Index  
4 Saturation point

ضمناً جهت تصمیم‌گیری در مورد داده‌های جمع‌آوری شده در خصوص هر یک از سوالات پژوهش از نرم‌افزارهای SPSS، SMARTPLS استفاده شد. ضمناً برای پاسخ به سوالات مطروحه تحقیق به روش ذیل اقدام گردید:

- با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی به بررسی این موضوع پرداخته شد که آیا سازه‌های مورد نظر توانایی اندازه‌گیری هدف مورد نظر را دارد یا خیر؟ برای تشخیص این مسئله که تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه‌ها و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ از شاخص آزمون تناسب کایزر - مایر<sup>۱</sup> (این شاخص در دامنه صفر و یک قرار دارد. اگر مقدار شاخص نزدیک به یک باشد، داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه) برای تحلیل عاملی مناسب هستند) و آزمون بارتلت<sup>۲</sup> استفاده گردید.

- با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنف مشخص گردید آیا داده‌های (متغیرهای بیان شده) حاصله از پرسشنامه، نرمال اند یا خیر؟ نحوه نتیجه‌گیری در این آزمون بدین صورت است که اگر میزان P-Value کمتر از ۰/۰۵ باشد داده غیرنرمال و اگر بیشتر از ۰/۰۵ باشد داده‌ها نرمالند. در صورت نرمال بودن داده‌ها از آزمون‌های پارامتری جهت بررسی و آزمون فرضیه‌ها استفاده می‌کنیم، در غیر اینصورت از آمار ناپارامتری استفاده خواهیم کرد.

- برای تایید ابعاد مدل به روش مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی<sup>۳</sup>، در دو مرحله اصلی «بررسی برازش مدل» و سپس «آزمودن سوالات پژوهش» انجام می‌گیرد. برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری به منظور برازش مدل، سه گام اصلی برازش مدل‌های اندازه‌گیری<sup>۴</sup>، برازش مدل ساختاری، برازش مدل کلی باید برداشت شود که به تفصیل در یافته‌های پژوهش به آن پرداخته می‌شود.

## یافته‌های پژوهش

حسب بررسی و تحلیل بعمل آمده در خصوص سؤالات اول تا ششم، موارد ذیل قابل ذکر است:  
اولاً: مقدار KMO (کفایت نمونه برداری) و سطح معناداری آزمون کرویت بارتلت گواه بر آن دارد علاوه بر کفایت نمونه برداری، اجرای تحلیل عاملی بر پایه ماتریس همبستگی مورد مطالعه نیز قابل توجیه خواهد بود.

ثانیاً: با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنف، بیشتر متغیرهای پژوهش نرمال نمی‌باشند، در نتیجه جهت آزمون برای این متغیرها از آزمون ناپارامتری استفاده گردید.

ثالثاً: نتایج حاصل از خروجی نرم‌افزار Smart PLS نشان‌دهنده این است که مدل‌های اندازه‌گیری از روایی (همگرا و واگرا) و پایایی (بار عاملی، ضریب پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ) مناسب برخوردار می‌باشد. خاطر نشان می‌سازد که در خصوص هر یک از سوالات گویه‌های با بارهای عاملی ضعیف از تحلیل کنار گذاشته شده و مدل پس از بازبینی دوباره برازش می‌گردد.

1 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling Adequacy)

5 Bartlets Test of sphericity

3 Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)

4 Measurement Models

رباعاً در بررسی کلی مدل، مقدار SRMR ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده که یک مقدار تقریبی از نیکویی برازش مدل است، از مقدار مناسب و قابل قبولی برخوردار است. قابل ذکر است که آماره  $t$  (t-value) معنی دار بودن اثر متغیرها را بر هم نشان می‌دهد. اگر مقدار  $t$  بیشتر از  $1/96$  باشد یا بطور معادل مقدار p-value کمتر از  $0/05$  باشد؛ یعنی اثر معنی دار است. همچنین ضرایب مسیر اگر بالای  $0/6$  باشد، بدین معناست که ارتباطی قوی میان دو متغیر وجود دارد؛ اگر بین  $0/3$  تا  $0/6$  باشد، ارتباط متوسط و اگر زیر  $0/3$  باشد، ارتباط ضعیفی وجود دارد (چین، ۲۰۰۳).

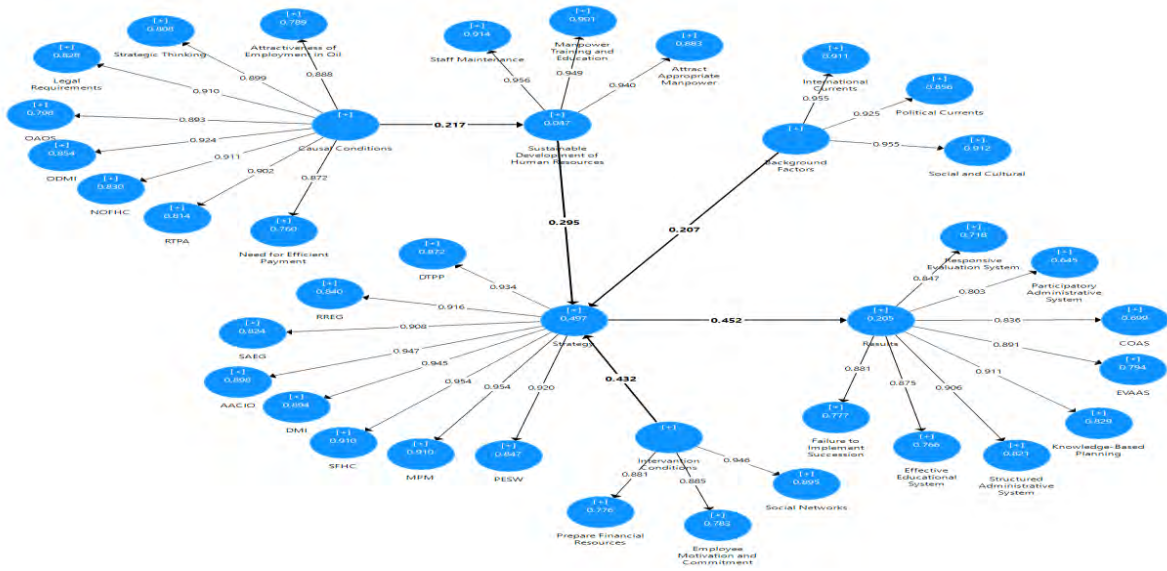
در خصوص سوالات مطروحه ویژه اول تا ششم تحقیق مبنی بر اینکه مؤلفه‌های هر یک از ابعاد مدل همسویی راهبردهای منابع انسانی با راهبرد سازمان (شرایط علی، شرایط مداخله گر، عوامل زمینه‌ای، راهبردها، پیامدها، مقوله اصلی) کدامند؟ قابل ذکر است که مؤلفه‌های هر یک از ابعاد، متعاقب تحلیل کیفی حاصل شده که در پیوست ارائه گردید. در تحلیل کمی، برازش هر یک از ابعاد بررسی شده که نتایج حاکی است که کلیه مؤلفه‌های شرایط علی (الزام ارزیابی عملکرد شفاف/الزام تعیین شاخص‌های مدیریتی/الزامات قانونی/جذابیت اشتغال در نفت/ضرورت بهینه‌سازی حوزه سرمایه انسانی/ضرورت وجود تفکر استراتژی/ضرورت پرداخت کارآمد)، شرایط مداخله گر (انگیزه و تعهد کارکنان/تمهید منابع مالی/شبکه‌های اجتماعی)، عوامل زمینه‌ای (اجتماعی و فرهنگی/جریان‌های بین‌المللی/جریان‌های سیاسی)، راهبردها (انطباق ظرفیت اداری با سازمان ایده‌آل/بازنگری قوانین و ضمانت‌اجرائی/تدوین خط‌مشی و سیاست تحول‌گرا/تعیین شاخص‌های مدیریتی/صیانت از حقوق و دستمزد کارکنان/نظارت بر مدیریت عملکرد/نظام‌مند نمودن حوزه سرمایه انسانی/نظام‌مندی انتصاب و ضمانت‌اجرائی)، پیامدها (برنامه‌ریزی مبتنی بر دانش/عدم اجراء جانشین‌پروری/نظام آموزشی اثربخش/نظام اداری ساختارمند/نظام اداری شایسته‌محور/نظام اداری مشارکت‌جو/نظام اداری کارا و ارزش‌افز/نظام ارزیابی پاسخگو)، مقوله اصلی (توسعه پایدار منابع انسانی اعم از آموزش و تربیت نیروی انسانی/جذب نیروی انسانی مناسب/حفظ و نگهداری کارکنان در تبیین ابعاد یاد شده تاثیر مثبت و معنی‌داری دارند. در خصوص مابقی سوالات مطروحه نیز به تفکیک ذیل اشاره می‌گردد:

-سؤال اصلی: مدل همسویی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان در حوزه مدیریت جانشین‌پروری در

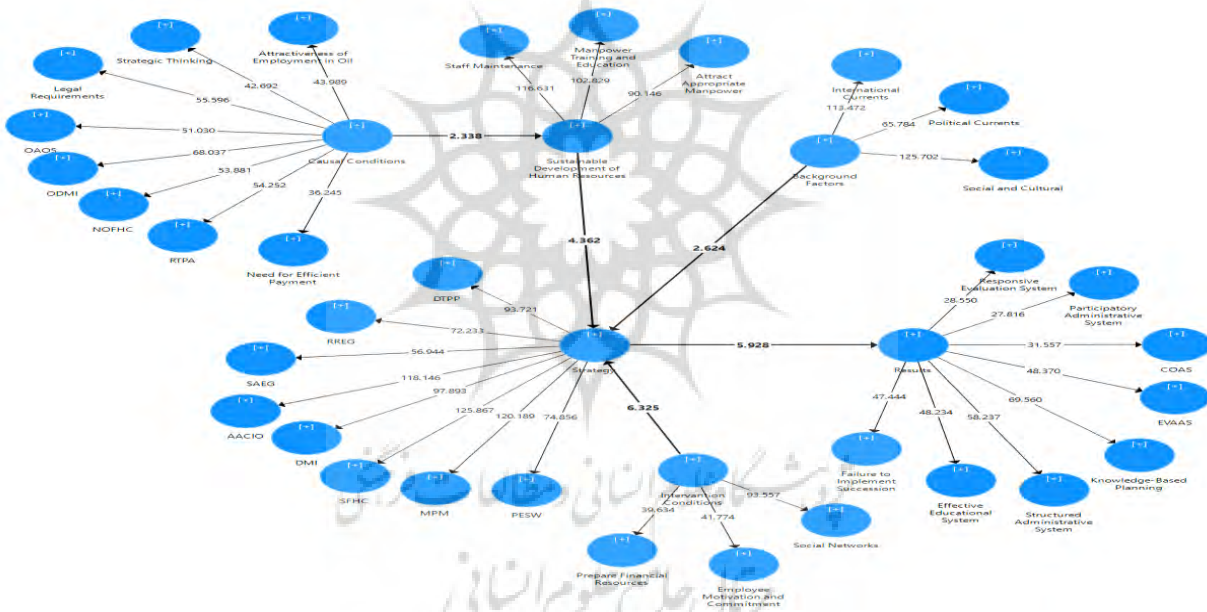
شرکت ملی نفت ایران چگونه است؟

- برازش مدل ساختاری

## بررسی همبستگی ابعاد مدل همسویی راهبردهای منابع انسانی با راهبرد سازمان



شکل ۱. مدل اصلی در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۲. مدل اصلی در حالت معنی داری ضرایب

شاخص های سنجش عوامل و ضریب تعیین عوامل مورد بررسی قرار گرفته، که نتیجه بیانگر این موضوع است که آماره  $t$  /  $p$ -value معنی دار بودن اثر متغیرها را بر هم نشان می دهد. بررسی ضرایب مسیر های مستقیم نشان می دهد که شرط علی، ماخله گر، زمینه ای بر راهبردها و راهبردها نیز بر پیامد تاثیر مثبت و معنی داری دارد.

جدول ۳. جدول ضریب مسیرهای اصلی و ضریب معنی داری آنها مدل اصلی

نتیجه	p-value	آماره t	ضرایب مسیر	مسیر میان متغیرها
معنی دار است.	۰/۰۲۰	۲/۳۳۸	۰/۲۱۷	شرایط علی -> مقوله اصلی (توسعه پایدار منابع انسانی)

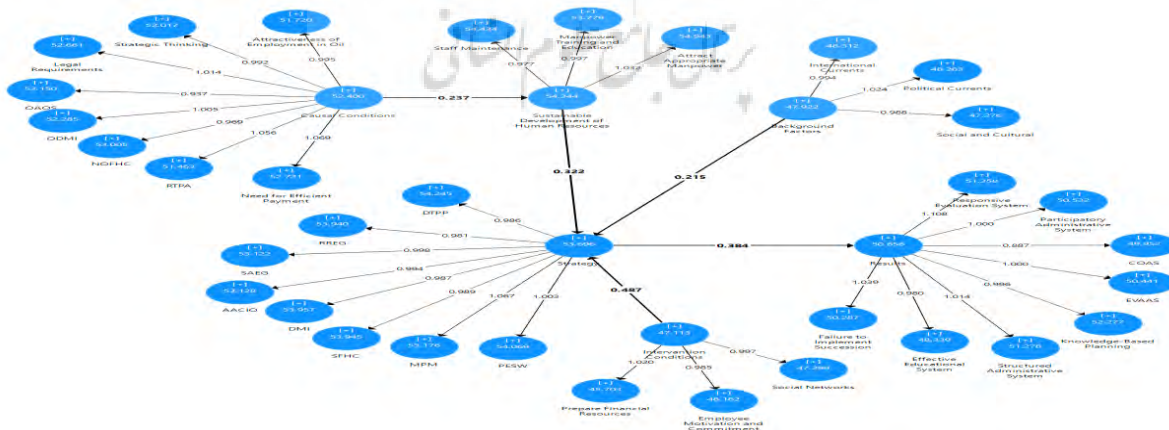
نتیجه	p-value	آماره t	ضرایب مسیر	مسیر میان متغیرها
معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۶/۳۲۵	۰/۴۳۲	شرایط مداخله گر -> راهبردها
معنی دار است.	۰/۰۰۹	۲/۶۲۴	۰/۲۰۷	عوامل زمینه‌ای -> راهبردها
معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۵/۹۲۸	۰/۴۵۲	راهبردها -> پیامدها

در ادامه به بررسی مسیرهای غیرمستقیم متغیرهای اصلی بر پیامدها پرداخته شده است که نتایج مطابق جدول ذیل بیانگر این موضوع است که ضریب مسیر غیرمستقیم مقوله اصلی (توسعه پایدار منابع انسانی) بر کلیه ابعاد معنی دار بوده بجز تاثیر غیرمستقیم مقوله اصلی (توسعه پایدار منابع انسانی) بر نتایج (پیامد) از مسیر راهبرد (راهکار) معنی دار نیست.

جدول ۴. جدول ضرایب مسیرهای غیر مستقیم و ضریب معنی داری آنها مدل

نتیجه	p-value	آماره t	ضرایب مسیر	مسیر میان متغیرها
معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۳/۷۵۰	۰/۱۳۴	مقوله اصلی (توسعه پایدار منابع انسانی) -> راهبرد -> پیامد
معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۴/۰۳۵	۰/۱۹۵	شرایط مداخله گر -> راهبرد -> پیامد
معنی دار است.	۰/۰۲۴	۲/۲۶۳	۰/۰۹۴	عوامل زمینه‌ای -> راهبرد -> پیامد
معنی دار نیست.	۰/۰۸۸	۱/۷۱۰	۰/۰۲۹	شرایط علی -> مقوله اصلی (توسعه پایدار منابع انسانی) -> راهبرد -> پیامد

سؤال ویژه هفتم: میزان اهمیت هریک از ابعاد و مولفه های بر پیامد در مدل همسویی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری در شرکت ملی نفت ایران، کدام اند؟  
 تحلیل نقشه عملکرد- اهمیت و یا تحلیل ماتریس عملکرد- اهمیت ، شیوه ای است متفاوت، که جهت ارائه اطلاعات مدل خروجی IMPA بمنظور تعیین اهمیت نسبی سازه ها در مدل PLS متمرکز شده است (جی. دیود گارسون). در این تحلیل محاسبات از دو بعد (اهمیت و عملکرد) ، مخصوصا به منظور اولویت بندی اقدامات مدیریتی بسیار مهم است. شایسته است اصولا بر بهبود عملکرد سازه ای تاکید شود که اهمیت بالایی از حیث تبیین سازه هدف داشته اما در عین حال یک عملکرد نسبتا پایین دارند. قابل ذکر است در تحلیل زیر پیامدها بعنوان متغیر وابسته نهایی در مدل در نظر گرفته شده است.



۳-IPMA. خروجی مدل اصلی پژوهش در تحلیل

با توجه به تحلیل IPMA اطلاعات مندرج در ذیل بیانگر این است که از بین متغیرهای مؤثر بر نتایج (پیامد) در مدل از نظر اهمیت بیشترین رتبه و اولویت مربوط به متغیر راهبرد (راهکار) با ضریب اهمیت ۰/۳۸۴ و کمترین رتبه و اولویت مربوط به متغیر شرایط علی با ضریب اهمیت ۰/۰۲۹ می باشند. از نظر عملکردی بیشترین رتبه و اولویت مربوط به متغیر راهبرد با ضریب عملکردی ۵۳/۶۹۶ و کمترین رتبه و اولویت مربوط به متغیر شرایط مداخله گر با ضریب عملکردی ۴۷/۹۲۲ می باشند.

جدول ۵. جدول عملکرد-اهمیت ابعاد مدل در تاثیر روی پیامدها

نتایج (پیامدها)				
رتبه	عملکرد	رتبه	اهمیت	
۱	۵۲/۵۲۹	۲	۰/۳۸۴	راهبرد
۱	۵۳/۶۹۶	۱	۰/۳۸۴	راهبرد
۲	۵۲/۴۰۰	۴	۰/۰۲۹	شرایط علی
۴	۴۷/۱۱۳	۲	۰/۱۸۷	شرایط مداخله گر
۳	۴۷/۹۲۲	۳	۰/۰۸۳	عوامل زمینه‌ای

- سؤال ویژه هشتم: میزان همبستگی بین ابعاد مدل همسویی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری در شرکت ملی نفت ایران، چگونه است؟

جدول ۶. ضرایب همبستگی بین ابعاد الگوی همسویی

مقوله اصلی	پیامدها	راهبردها	عوامل زمینه‌ای	شرایط مداخله گر	شرایط علی	
					۱	شرایط علی
				۱	**۰/۴۲۹	شرایط مداخله گر
			۱	**۰/۴۳۵	**۰/۳۲۸	عوامل زمینه‌ای
		۱	**۰/۴۱۳	**۰/۶۰۳	**۰/۵۷۹	راهبردها
	۱	**۰/۴۵۶	**۰/۴۷۵	**۰/۴۸۲	**۰/۳۲۶	پیامدها
۱	**۰/۲۴۷	**۰/۴۳۶	۰/۱۰۷	**۰/۳۲۱	**۰/۲۲۵	مقوله اصلی

\*معنی دار در سطح ۰/۰۵ و \*\*معنی دار در سطح ۰/۰۱

همانطور که در جدول ملاحظه می گردد، بیشترین ضریب همبستگی بدست آمده با متغیر نتایج مربوط به متغیرهای راهبرد با شرایط مداخله گر با ضریب همبستگی ۰/۶۰۳ بوده که در سطح ۰/۰۱ نیز معنی دار است و کمترین ضریب همبستگی بدست آمده با متغیر مقوله اصلی با عوامل زمینه‌ای با ضریب همبستگی ۰/۱۰۷ بوده که در سطح ۰/۰۵ نیز معنی دار نیست.

## نتیجه گیری

یافته های حاصل از تحقیق حاضر را می توان در دو بخش کیفی و کمی به شرح ذیل تشریح نمود:

## بخش اول:

تجزیه و تحلیل کیفی داده ها: در تحقیق حاضر، به منظور جمع آوری تجزیه و تحلیل کیفی داده ها، از مصاحبه استفاده شد. پس از پیاده سازی مصاحبه ها، تجزیه و تحلیل داده ها براساس نظریه داده بنیاد در سه سطح کد گذاری باز (اولیه)،

محوری و گزینشی با نرم افزار Maxqda انجام گرفت. در طی کد گذاری اولیه (باز) مفاهیم با فراوانی حدود ۷۶۸ استخراج گردید که پس از مقایسه و یکسان سازی مفاهیم مشابه (۷۴۵ فراوانی)، نهایتاً ۳۵۸ مفهوم به دست آمد که در قالب ۲۹ مورد شاخص اصلی و پنج بُعد شرایط علی، عوامل محیطی و شرایط مداخله گر، راهبرد و پیامد دسته بندی شد. و در نهایت مقوله توسعه پایدار منابع انسانی بعنوان مقوله اصلی (محوری) با ۳ بُعد انتخاب گردید.

خاطر نشان می سازد براساس یافته های حاصل از مصاحبه می توان بیان داشت با توجه به شرایط فعلی حاکم بر شرکت ملی نفت ایران بدلیل نبود یا عدم شفافیت استراتژی حاکم بر سازمان، ضعف قوانین و مقررات جاری، نظام اداری و سازمانی ناکارآمد از یک سو، همچنین ضعف عملکرد مدیران فعلی (ناشی از دانش و یا ویژگی فردی)، مدیریت عملکرد و پرداخت حقوق و دستمزد ناکارآمد باعث شده که مدیریت جانشین پروری از کفایت لازم برخوردار نباشد. اصلاح و یا پیاده سازی مواردی از جمله تسری تفکر استراتژی در کل سازمان بخصوص در ذهن مدیران ارشد، الزامات قانونی، الزامات نظام اداری و سازمانی، بهینه سازی حوزه سرمایه انسانی، ارزیابی شفاف و پرداخت حقوق و دستمزد کارآمد، شرایطی هستند که علاوه بر تاثیر بر میزان همسویی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان، در استقرار و استمرار مدیریت جانشین پروری نیز اثر مثبت و هم افزایی ایجاد می کنند. و شایان ذکر است که براساس تحلیل حاصله "توسعه پایدار منابع انسانی"<sup>۱</sup> بعنوان مقوله اصلی (محوری) انتخاب و شرایط علی نیز با تاثیر گذاری بر این مقوله عمل می کند.

ضمناً تحلیل حاصله از رتبه بندی شاخص های بُعد راهبرد براساس روش ARAS نیز گواه بر این موضوع دارد که نظام بندی انتصاب و ضمانت اجرائی آن، از میزان اهمیت بالاتری برخوردار بوده که در این راستا توجه مناسب به زیر ساخت های مربوطه منجمله تدوین شایستگی های مدیران، ارزیابی مدیران در مرکز ارزشیابی براساس شاخصه های روز، مشخص نمودن معیارهای لازم بمنظور بروز رسانی بانک اطلاعات مدیران و .... ضروری است. تدوین خط مشی و سیاست تحول گرا به همراه بازنگری قوانین و مقررات با توجه به اینکه دو شاخص هم عرض محسوب می باشند دارای یک درجه اعتبار می باشند که در این راستا نیز می بایست با تشکیل کمیته های تخصصی از ابلاغ مقررات و دستورالعمل های غیر کارشناسی و موازی و مبهم امتناع بعمل آید. از سوی دیگر نزدیکی درجه مطلوبیت کلیه راهبردها بیانگر این مسئله است که استقرار و تداوم مدیریت جانشین پروری در سایه توجه به کلیه شاخص های مندرج در بُعد راهبرد می باشد. هر چند که برخی از میزان مطلوبیت بالاتری برخوردارند.

### بخش دوم:

تجزیه و تحلیل کمی داده ها: در این مرحله جهت بررسی کمی داده ها از روش معادلات ساختاری R-SEM استفاده شد. در این راستا پرسشنامه محقق ساخته آماده و بعد از تأیید اساتید راهنما و مشاور و تعیین روایی آن (قبلاً اشاره گردید)، برای نمونه های آماری ارسال شد. بعد از جمع آوری پرسشنامه ها، داده ها با استفاده از روش معادلات ساختاری SEM و با استفاده از نرم افزار SMARTPLS تجزیه و تحلیل شدند. طبق نتایج بدست آمده کلیه ابعاد منجمله عوامل علی، عوامل زمینه

<sup>1</sup> Sustainable development of human resource



ای، عوامل مداخله گر، عوامل محوری و پیامدها و راهبردها بر همسویی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی سازمان تأثیر معناداری دارند. همچنین نتایج حاکی است که :

- از بین شاخص های مقوله اصلی، آموزش و تربیت نیروی انسانی در تبیین مقوله اصلی تاثیر معنی دار دارد.
- با توجه به تحلیل IPMA از بین متغیرهای موثر بر نتایج (پیامد) در مدل از نظر اهمیت بیشترین رتبه و اولویت مربوط به متغیر راهبرد (راهکار) با ضریب اهمیت ۰/۳۸۴ و کمترین رتبه و اولویت مربوط به متغیر شرایط علی با ضریب اهمیت ۰/۰۲۹ می باشند. از نظر عملکردی بیشترین رتبه و اولویت مربوط به متغیر راهبرد با ضریب عملکردی ۵۳/۶۹۶ و کمترین رتبه و اولویت مربوط به متغیر شرایط مداخله گر با ضریب عملکردی ۴۷/۹۲۲ می باشند.
- بیشترین ضریب همبستگی بدست آمده با متغیر نتایج مربوط به متغیرهای راهبرد با شرایط مداخله گر با ضریب همبستگی ۰/۶۰۳ بوده که در سطح ۰/۰۱ نیز معنی دار است و کمترین ضریب همبستگی بدست آمده با متغیر مقوله اصلی با عوامل زمینه ای با ضریب همبستگی ۰/۱۰۷ بوده که در سطح ۰/۰۵ نیز معنی دار نیست.
- در خصوص نوآوری پژوهش حاضر می توان به موارد ذیل اشاره نمود:
- ارائه مدل همسویی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی سازمان در حوزه مدیریت حاشین پروری، برای اولین بار در این پژوهش استفاده شده است و پژوهش مشابهی توسط محقق یافت نگردید. نتایج تجزیه و تحلیل کیفی نشان داد که استفاده از الگوی طبیعی مطلوبیت (برازش) بیشتری نسبت به استفاده از الگوی عقلایی دارد.
- میزان همبستگی بین ابعاد مدل ارائه شده در خصوص همسویی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی سازمان در حوزه مدیریت حاشین پروری بررسی شده است و مشخص گردید که اولاً روابط مثبت و معناداری بین متغیرهای پژوهش وجود داشته، ثانیاً در صورت وجود همسویی عمودی بین استراتژی های منابع انسانی با استراتژی سازمان و حمایت مدیران ارشد از تصمیمات متخذ در حوزه حاشین پروری توسط مدیران منابع انسانی، اثر مستقیم بر بهره وری و اثربخشی منابع انسانی دارد.
- برای اولین بار در این پژوهش از یکی از روش های نوین تصمیم گیری چند شاخصه (روش ARAS) برای رتبه بندی راهبرد های ارائه شده در مدل همسویی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی سازمان استفاده گردیده است که استفاده از این دسته روش ها در پژوهش مشابه دیگری توسط محقق یافت نشده است.
- برای شناسایی میزان همبستگی و درجه همسویی استراتژیک از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است.

## پیشنهادها

بر اساس مدل مفهومی، پیشنهادات ذیل قابل ذکر است:

- بدلیل تاثیر شرایط علی بر میزان همسویی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان: تغییر ساختار سنتی منابع انسانی و ارتقاء کارآمدی و اثربخشی خود مدیریت منابع انسانی، تقویت شایستگی ها و مهارت های مدیران، حضور فعال مدیران منابع انسانی در جلسه های تصمیم گیری.
- با توجه به تاثیر شرایط زمینه ای بر میزان همسویی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان: تقویت فرهنگ سازمانی، تعیین میزان و درجه سیاسی بودن سمت های سازمانی.

باتوجه به اثر عوامل مداخله گر بر همسویی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان: ایجاد شفافیت، مشارکت کارکنان. براساس مقوله محوری: تعیین افق زمانی متناسب با استراتژی سازمان برای جذب و بکارگیری منابع انسانی و حصول اطمینان از ایجاد ارزش افزوده به وسیله استخدام های جدید، بررسی انواع راهبرد های آموزشی شامل آموزش مستقیم، آموزش غیر مستقیم، آموزش تعاملی، یادگیری تجربی و مطالعه مستقل و شناسایی تاثیر هر یک در انتخاب آموزش. براساس راهبردهای متخذه: تدوین بیانیه چشم انداز سازمان به گونه ای که ارزش هایی که همه کارکنان باید خود را با آن تطبیق دهند، را نشان دهد، جاری سازی استراتژی در کالبد سازمان از طریق مطرح نظر قرار دادن مواردی چون برخورداری از تیم مدیریتی قوی و موثر با سبک مدیریتی مشارکتی، ارزیابی مهارت های رفتاری نامزدهای سرپرستی/ مدیریتی همراستا با ارزیابی مهارت های حرفه ای، نظام پرداخت حقوق کارکنان اصلاح به گونه ایکه متناسب با تخصص کارکنان و میزان برخورداری از ارشدیت باشد، داشتن انتصابات نظامند و برخورداری از ضمانت اجرائی لازم، تشکیل کمیته های تخصصی و استفاده از نیروی انسانی متخصص و آشنا بمنظور تصمیم گیری در خصوص قوانین و مقررات.

### منابع:

- ابراهیمی، مرتضی، الیکلی، فهیمه و عباسی، محرم (۱۳۹۷). بررسی تاثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین پروری سازمانی (مورد مطالعه: مدیران دانشگاه محقق اردبیلی). **مدیریت اسلامی**، ۴۳.
- ابراهیمی، الهام و فتحی، محمدرضا (۱۳۹۵). ارائه چارچوبی برای تدوین راهبردهای منابع انسانی، **فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)**، ۳، ۸، ۳، ۵۱-۳۱.
- امین، فرشته، نادری خورشیدی، علیرضا و واحد، عزیزاله (۱۳۹۷). بررسی الگوی جانشین پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران، **فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)**، سال نهم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۲۹)، ۲۲-۱.
- الباد، الهام، ستاری، صدرالدین، نامور، یوسف (۱۳۹۹). ارائه الگویی برای جانشین پروری در آموزش عالی (مورد مطالعه دانشگاه های آزاد اسلامی شهر تهران)، **مجله توانمند سازی سرمایه انسانی**، دوره ۳، شماره ۳، ۳(۳)، پائیز ۱۳۹۹، ص ۲۴۱-۲۱۷.
- تجربیشی، ایمان محمدعلی، نعمتی زاده، سینا، اسماعیل پور، حسن و بازآیی، قاسمعلی (۱۳۹۸). الگوی اجرای استراتژیک بازار یابی بین المللی در بخش پائین دستی صنعت نفت، **نشریه علمی راهبردهای بازرگانی**، سال ۲۶، دوره جدید شماره ۱۴، ص ۲۰-۱.
- خلیلی شورینی، سهراب و جبارزاده پرن، اصغر (۱۳۹۵). بررسی میزان همسویی راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب و کار، **فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)**، ۳، ۸، ۱: ۵۴-۳.
- فقیهی، ابو الحسن، ذاکری، محمد. (۱۳۹۳). آسیب شناسی استقرار جانشین پروری مدیران درسازمانهای دولتی ایران. **خط مشی گذاری عمومی در مدیریت**، (۲) ۵، ۲۴-۱۵.
- عبداله زاده خانامان، سمانه، منظری توکلی، حمداله، سلاجقه، سنجر و شیخی، ایوب (۱۳۹۹). مدل مفهومی رابطه میان سبک رهبری مدیران و ساختار سازمانی با میانجی گری جانشین پروری، **فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی**، سال یازدهم، شماره سوم، ۲۱۴-۱۹۷.
- نصر، علی و قاسمی زاد، علیرضا (۱۳۹۸). شناسایی و ارزیابی موانع مدیریت جانشین پروری در شرکت پتروشیمی شیراز یا رویکرد ترکیبی، **فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت**، شماره ۴۰، صص ۱۶۶-۱۴۸.

- Al-Faifi, A & Song, B & Mehedi Hassan, M & Alam, A & Abdu, A. (2019). **A Hybrid Multi Criteria Decision Method for Cloud Service Selection from Smart Data**. service selection from Smart data, Future Generation Computer Systems. <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.10.023>
- Benzer, J. K., Charns, M. P., Hamdan, S., & Afable, M. (2017). The role of organizational structure in readiness for change: A conceptual integration. *Health services management research*, 30(1), 34-46.
- Chavez, J. (2018). **The case for succession planning, strategic finance-careers**, Singapore Management Review, 24(3), -3-21.
- Daft, Richard L. (2015). **Organization Theory and Design. 12<sup>th</sup> Edition**. York: South-western College Publishing.
- Galbraith, Q., Smith, S. D., & Walker, B. (2012). **A case for succession planning**. *Library management*.
- Jarrell, K. M., & Pewit, K. C. (2007). Succession planning in government: Case study of a medium-sized city. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 297-309.
- Jyoti, J., & Sharma, J. (2012). Impact of market orientation on business performance: Role of employee satisfaction and customer satisfaction. *Vision*, 16(4), 297-313.
- Henry X, S., Chris, G., @ Francesco, B. (2018). **Intergenerational succession and inter nationalisation strategy of family SMEs: Evidence from China**, Long Range Planning Available online 19 May 2018, In Press, Corrected Proof What are Corrected Proof articles?
- Kowalewski, S. J., Moretti, L., & McGee, D. (2011). Succession planning: Evidence from 'best companies in New York'. *International Journal of Management and Marketing Research*, 4(2), 99-108.
- Holopainen, Jani, Osmo Mattilla, Essi Poyry, Petri Parvinen and Tuure Tuunanen (2020). **Stakeholder Strategy and Design Alignment Framework for Design Science Research-A Study in the Context of VR-Aided Marketing and Sales**, Hawaii International Conference on System Science. ISBN: 978-0-9981331-3-3, <http://hdl.handle.net/10125/63926>.
- Mateso, E.E.P. (2017). **Understanding Succession Planning and Management Efforts at Midwestern University**. Doctoral Dissertation. Retrieved from <http://etd.ohiolink.edu>
- Mufeed, S. A. & Gulzar, R. (2015). Impact Of Human Resource Management Practices On Organizational Performance: An Empirical Study Of State Bank Of India (SBI), *International Journal Of Management Research*, 3(5), 316-327.
- Nissan, J., @ Eder, P.(2017).Four Dimensions of Designing Succession Plans. *Journal of the Organization Development Network*. VOLUME (49) , NO (3).
- Paul. B, Sam and Dr. Radha Ganesh Kumar (2020). Global Marketing in India Opportunities and Challenges, *Journal of Global Marketing (Our Heritage)*, ISSN: 0474-9030 Vol-68-Issue-1-January-2020, PP. 4561-4570.
- Robbins, Stephen P (2018), **Organizational Behavior**, Prentice Hall-Ramos Y, Ramos Eclevia M, Rowena Apolinario R(2016) who's next in line: **Succession planning practices of academic libraries?** [https://www.research\\_gate.net/publication/317561820](https://www.research_gate.net/publication/317561820)
- Senior B, Swailes S (2010) .**Organizational Change**, 4th end. Harlow, Prentice Hall.
- Singer PM, Griffith G (2010) .**Succession planning in the library**: Developing leaders and managing change. Working paper, Chicago: American Library Association.
- Tollman P, Toma A, Roge F, Morieux Y, Maaseide S, Tamboto E, Koike J (2016). **Smart design for performance**: a new approach to organization design. [http://imagesrc.bcg.com/Images/BCG-Smart-Design-for-Performance-Apr-2016\\_tcm9-87541.pdf](http://imagesrc.bcg.com/Images/BCG-Smart-Design-for-Performance-Apr-2016_tcm9-87541.pdf)

## Investigating the correlation between the dimensions of the model of alignment of human resource strategies with the strategy of the organization in the field of succession management in the National Iranian Oil Company

Fariba Bavandy Savadkohi<sup>1</sup> -Vahid Fallah<sup>2</sup> - Kiumars Khatirpasha<sup>3</sup>

### Abstract

Studies show that there is a significant relationship between human resource strategies and the overall strategy of the organization. Also, the degree of coordination between human resource strategies and the organization's strategy affects the overall performance of the organization. The purpose of this study is to investigate the correlation between the dimensions of the model of alignment of human resource strategies with the strategy of the organization in the field of succession management in the National Iranian Oil Company. The level of analysis in this study was organizational and the sample members are 120 managers that, knowing the subject matter, also have been appointed to supervisory / managerial positions. The research tool is a researcher-made questionnaire, In order to quantitatively evaluate the content validity, two coefficients of content validity ratio and content validity index and reliability study of Cronbach's test coefficient have been used, then, the collected data were analyzed with SMARTPLS software. Findings indicate that the highest correlation coefficient was related to the strategy variables with the interventionist conditions with a correlation coefficient of 0.603, also significant at the level of 0.01., and the lowest correlation coefficient obtained with the main category variable with contextual factors with a correlation coefficient of 0.107, which is not significant at the level of 0.05.

### Keywords

Succession, Strategy alignment, the correlation coefficient, Multi-criteria decision making

1. Ph.D.student in Governmental Management,General decision-making and policy-making, Sari Branch· Islamic Azad university,Sari,Iran, fariba.bavand@gmail.com

2. Assistant Professor of Managemen, Sari Branch·Islamic Azad university,Sari,Iran( Corresponding Author), vf29059@gmail.com

3. Assistant Professor of Managemen, Sari Branch·Islamic Azad university,Sari,Iran·kiu.pasha@gmail.com