

طراحی و اعتبارسنجی الگوی جامع مدیریت جانشین پروری در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس

مختار رنجبر^{۱*}

^۱ استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد لامرد، فارس

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۰۶

چکیده

هدف پژوهش طراحی و اعتبارسنجی الگوی جامع مدیریت جانشین پروری در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس می باشد. جامعه آماری پژوهش، مدیران و سرپرستان شرکت های پتروشیمی مستقر در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس می باشد. داده های پژوهش با استفاده از مصاحبه های گروهی و مصاحبه های فردی نیمه ساخت یافته جمع آوری شده اند. نمونه آماری تحقیق در بخش کیفی شامل ۳۴ نفر از مدیران و سرپرستان خبره و در بخش کمی نیز مشتمل بر ۲۹ نفر از مدیران شرکت های پتروشیمی که تجربه در حوزه منابع انسانی داشتند، بود که با استفاده از روش نمونه گیری گلوله برفی انتخاب شدند و داده ها با استفاده از پرسشنامه ها و مصاحبه با نرات فوق به دست آمده است. سپس به روش میدانی براساس تدوین پرسشنامه و انجام CVI و CVR تلاش شد با نظرسنجی از آنان، نسبت به ارزیابی و تحلیل محتوای مراحل استقرار نظام جانشین پروری، اقدام شود. تحلیل داده ها در قسمت کمی با استفاده از نرم افزار لیزرل و در قسمت کیفی با استفاده از نرم افزار Nvivo و نیز روش کدگذاری سه مرحله ای اشتراوس و کوربین (۲۰۰۸) انجام گرفت. یافته های پژوهش بیانگر این است که ساختار مدرن جانشین پروری به مثابه مقوله ای مرکزی در مدل سازی جانشین پروری عمل می کند. شرایط علی در سه سطح ساختار فردی، سازمانی و مدیریتی با واسطه ساختار مدرن جانشین پروری بر راهبردهای نیل به مدیریت جانشین پروری اثرگذار بوده است.

واژگان کلیدی: مدیریت جانشین پروری، چشم اندازهای سازمانی، خط مشی های سازمانی، بسترهای

تحقق چشم اندازها، ساختار مدرن جانشین پروری

۱- مقدمه

برنامه ریزی جانشین پروری کوشش سنجیده و نظام مندی است که توسط سازمان برای حصول اطمینان از تداوم رهبری و مدیریت در پست های اصلی، نگهداری و پرورش سرمایه های فکری و علمی برای تشویق افراد به ارتقا از انجام می شود (راث ول، ۲۰۱۰). درحقیقت، برنامه ریزی جانشین پروری به فرآیندی اشاره دارد که طی آن نیروهای مستعد سازمان از طریق برنامه ریزی ها هم راستا با راهبردها و برنامه های کلان سازمان، برای تصدی مشاغل حساس و مناصب کلیدی مهیا می شوند.

^{1*} (Corresponding Author): Ranjbarmokhtar@yahoo.com نویسنده مسئول

² Rothwell

انجمن مدیریت منابع انسانی بیان می‌دارد که جانشین‌پروری در مورد آماده‌سازی است نه انتخاب از قبل، همچون می‌توان بیان نمود که جانشین‌پروری در مورد این است که افراد برای همیشه با سازمان همراه نیستند (سنیولیبلا، ۲۰۱۵). پیتراک معتقد است، قادر نخواهیم بود که خطر نابودی یا سقوط یکی از شرکت‌های مهم خود را به این دلیل که پیش‌بینی کافی برای جانشینی مدیریت در آن نداشتیم، را بپذیریم. یکی از موضوعات مهم و قابل مطالعه در حوزه رفتار سازمانی در عصر حاضر، مدیریت استعداد است. مدیریت استعداد به عنوان بخشی از فرآیند مدیریت منابع انسانی عمل می‌کند. مدیریت منابع انسانی در هدایت و رهبری سازمان‌ها به خصوص سازمان‌هایی که بیشتر بر بعد اقتصادی تمرکز دارند، از حساسیت بیشتری برخوردار است؛ زیرا رشد اقتصادی رقابتی و تغییر جمعیتی نیروی کار، رقابت شدیدی برای کارکنان ماهر ایجاد کرده، که وجود نظام جانشین‌پروری برای جذب و توسعه و نگهداشت نیروی انسانی با استعداد را برای منصب‌های کلیدی سازمان ضروری ساخته است (گروز، ۲۰۰۷). با بالا رفتن سن اکثر مدیران امروز و نزدیک شدن به سن بازنشستگی، سازمانها با چالش کمبود مهارت و دانش مواجه می‌شوند. با به وجود آمدن این مشکل، یعنی نایاب شدن استعدادها، بسیاری از کارشناسان پیشنهاد می‌دهند که سازمانها نظام جانشین‌پروری را برای شناسایی و توسعه کارکنان بتوان اجرا کنند (هم‌لین، ۲۰۱۴). سازمانها برای حفظ و جذب استعدادها، مدیریت کردن دانش و توسعه افراد به سختی تلاش می‌کنند؛ در حالی که با چالش‌های فزاینده بازار روبرو هستند. جریان فعلی نیروی کار، تکنولوژی در حال تغییر و احتیاج فزاینده برای کیفیت بیشتر با سرعت بالاتر و هزینه کمتر سبب مواجهه با کمبود زمان برای یادگیری می‌شود. در محیط رقابتی و پویای امروزی، جانشین‌پروری به علت رقابت شدید بین‌المللی و تکنولوژی در حال تغییر، بیش از پیش مطرح می‌شود. اساساً جانشین‌پروری فرآیندی دانش‌محور بوده و محصول و نتیجه کاربست دانش است. تحولات فناوری، جهانی شدن، نیاز به واکنش سریع به تغییرات محیطی و کاهش هزینه‌ها در صحنه رقابت‌های فشرده، کاهش وفاداری در کارکنان، جابجایی، جهانی‌سازی، تمایل به اقتصاد دانش‌محور، توسعه و پیشرفت تکنولوژی، مسیر شغلی بدون مرز، تغییرات فزاینده، تنوع نیروی کار، تغییر در سلیقه و انتظارات کارکنان و ... ضرورت جانشین‌پروری را تشدید می‌کند (میستر و ویلر، ۲۰۱۰). در کل می‌توان بیان نمود که هدف جانشین‌پروری این است که استعدادهای کنونی سازمان را به استعدادهای مورد نیاز آن در آینده تبدیل کند. زمانی که افراد مناسب در مشاغل کلیدی قرار گرفتند، سازمان می‌تواند با چالش‌های محیطی مواجه شده، برنامه‌های استراتژیک خود را محقق سازد. نگاه به جانشین‌پروری از منظر یادگیری سازمانی نیز جالب توجه است. وقتی که نیروهای جوان و مستعد، تجربیات افراد کارآموده و مجرب سازمان را کسب می‌کنند، حافظه سازمانی ایجاد می‌شود و به نوعی یادگیری دوحلقه‌ای رخ می‌دهد. می‌توان ادعا کرد که بقای سازمان در گرو جانشینی افراد مؤثر در پست‌های کلیدی است. فرآیند جانشین‌پروری مستلزم وجود یک نظام ارزیابی قوی و تقویت سرمایه‌های فکری سازمان است که بتواند شایستگی‌های آشکار و پنهان کارکنان مستعد را شناسایی و معرفی کند. با توجه به تغییرات فزاینده ملی، منطقه‌ای و جهانی و کاهش وابستگی شغلی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و به وجود آمدن یک محیط پیچیده، ناپایدار و نامطمئن، سازمان‌ها و مدیران ارشد بایستی استعدادهای شناخته‌شده را در سازمان بوجود بیاورند، پست‌های کلیدی را شناسایی و برای همه مشاغل کلیدی هم به صورت افقی و هم عمودی برنامه جانشین‌پروری را تدارک ببینند. در ادبیات موجود در زمینه جانشین‌پروری چارچوب نظری جامع که مورد توافق همه باشد، وجود ندارد. تاکنون مدل‌ها و رویکردهای مختلفی درباره این موضوع شناسایی شده است که مهمترین آنها شامل مدل ستاره هفت نقطه‌ای، خزانه تسریع، مسیر ارتقاء رهبری و نمونه عملکرد مدیریت جانشین‌پروری می‌باشد (ختری و همکاران، ۲۰۱۰).

¹ Seniwoliba

² Groves

³ Hemlin

⁴ Meister & Willyard

⁵ Khatri et al.

از میان سازمان‌های صنعتی، صنعت پتروشیمی بدلیل برخورداری از شرایط خاصی که می‌تواند به کشور جهت دستیابی به جایگاهی مناسب کمک شایان توجهی را بنماید، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ بنابراین پژوهش حاضر در همین راستا به دنبال طراحی الگوی جامع مدیریت جانشین‌پروری در در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس با توجه به نیاز سازمان و الزام سازمان در جهت حفظ مزیت رقابتی، می‌باشد. در سال‌های اخیر، و با گسترش کمی صنعت پتروشیمی در ایران، نیاز به یک روش نظام‌مند، بروز، جامع و کارآمد برای شناخت و ارزیابی تواناییها و استعدادهای کارکنان؛ بویژه کارکنانی که باید در مشاغل کلیدی سازمان منصوب شوند؛ به خوبی احساس و قدم‌هایی هم در این راستا برداشته شده است. در این پژوهش، تلاش شده است تا با استفاده از رویکرد داده بنیاد در طراحی الگوی جامع مدیریت جانشین‌پروری، تصویر روشن‌تری از وضعیت موجود پتروشیمی در زمینه جانشین‌پروری و نیاز شکاف بین وضعیت‌های موجود و مطلوب ارائه شده و در اختیار مدیران این صنعت قرار گیرد تا گام‌های بعدی این فرآیند را استوارتر و با ریسک کمتری بردارند. مهمترین نوآوری پژوهش حاضر در زمینه روش‌شناختی است. مسئله اصلی این است که تاکنون پژوهشی با روش نظریه داده بنیاد در ایران انجام نشده است. این در حالی است که مطالعات تجربی جدی با این روش در زمینه جانشین‌پروری از ضرورت فراوانی برخوردار است. ضرورت این کار از آنجایی ناشی می‌شود که بسیاری از مدل‌های جانشین‌پروری دارای ریشه‌های غربی هستند که در برخی موارد ممکن است با فرهنگ سازمانی و غیرسازمانی جامعه ایرانی همخوانی نداشته باشد. روش نظریه داده بنیاد تاکید بر این دارد که مدل‌های به دست آمده باید بر مبنای فرهنگ سازمانی جامعه ایرانی باشد. پژوهش حاضر در این راستا عمل نموده است و به سبب فرهنگ سازمانی جامعه صنعتی و مدیریتی ایرانی را برای احصاء مدل لحاظ نموده است که این خود یکی از نوآوری‌های آن است. علاوه بر این، الگوی جامعی از جانشین‌پروری در صنعت پتروشیمی که برگرفته از فرهنگ بومی باشد، و برخاسته از این زمینه و شرایط باشد، وجود ندارد. پژوهش حاضر در این زمینه تلاش نموده به پدیده شکاف نظر عمل توجه نموده و طرحی اولیه از چنین الگویی را ارائه داده است.

۲- مبانی نظری تحقیق

جانشین‌پروری فرآیندی است که طی آن کارمندان مناسب برای تصدی پستهای مدیریتی رده بالا و کلیدی یک سازمان، از میان افراد واجد شرایط و با استعداد انتخاب می‌شوند. جوهره یک برنامه جانشین‌پروری شناسایی، و آموزش و توسعه افرادی است که بتوانند با داشتن دانش و مهارت‌های لازم، مشاغل کلیدی را تصاحب نمایند (شوناور^۱، ۲۰۱۱). راث ول (۲۰۱۰)، معتقد است که یک برنامه مدیریت جانشین‌پروری، صرفاً به مشاغل مدیریتی محدود نمی‌شود و می‌تواند همه مشاغل کلیدی در رده‌های مختلف را در برگیرد. مدیریت جانشین‌پروری، استراتژی هوشمندی است که می‌تواند به دنبال استعدادیابی در سازمان باشد تا این اطمینان را ایجاد کند به مهارت‌های مورد نیاز برای مواجهه با محیط کسب و کار در حال تغییر پاسخ دهد (هیلز^۲، ۲۰۰۹). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به عنوان عامل کلیدی این موضوع در واقع انتخاب کارمندان با استعداد برای جایگزینی مدیران ارشد است که به دلایل مختلفی ممکن است شغل فعلی خود را ترک کنند. فوت، بازنشستگی، ارتقا و جابجایی به سمت‌های دیگر سازمان مثالهایی از دلایل ممکن برای ترک شغل مدیران هستند. به طور کلی مزایای اصلی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در این است که برنامه‌ریزی اثربخش منابع انسانی را تسهیل می‌کنند و با استفاده از آنها، افراد مناسب از داخل سازمان در مشاغل مناسب در زمان مناسب برای رسیدن به اهداف کسب و کار قرار می‌گیرند (دونر و همکاران^۳، ۲۰۱۷). در ادبیات موجود درباره جانشین‌پروری چارچوب نظری جامع و کاملی که مورد توافق همه باشد، وجود ندارد. مدل‌های

¹ Schoonover

² Hills

³ Donner et al.

مختلفی در خصوص جانشین‌پروری مطرح شده است که مدل عملکرد جانشین‌پروری کیم (۲۰۰۶) از اهمیت بی‌شتری برای مطالعه حاضر برخوردار است. این مدل شامل ۴ مرحله است:

مرحله اول: تعیین خط مشی

در این مرحله، سازمان‌ها مدل‌های موجود و روش‌های پیشین در نظام مدیریت جانشین‌پروری در پیکرینه پژوهش یا سازمان‌های مشابه را مورد بازنگری قرار داده، خط‌مشی‌هایی را برای پیاده‌سازی سیستم تعیین می‌کنند. خط‌مشی، مشخص‌کننده محدوده‌ای است که تصمیم‌های آتی باید در داخل آن اتخاذ شوند. برای نظام مدیریت جانشین‌پروری در مرحله تعیین خط‌مشی، دو بعد تعهد مدیران ارشد و شناسایی منصب‌های کلیدی حائز اهمیت است.

مرحله دوم: ارزیابی کاندیداها

پس از این که منصب‌های کلیدی شناسایی شدند، هر فرم برای هر شغل در نظر گرفته می‌شود، که وظائف و مسئولیت‌های هر شغل را مشخص می‌کند. سپس با توجه به هر شغل مشخص شده، برای ارزیابی کاندیداهایی متناسب با این مشاغل، دو مرحله شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز منصب‌های کلیدی شرایط احراز و شناسایی افراد با استعداد پیشنهاد می‌شود. همان‌طور که کارولی و هال در برنامه آماده‌سازی رهبران بیان کرده‌اند، پیش از شناسایی افراد و تعیین چگونگی افراد با استعداد و باقابلیت آینده، ابتدا باید استعداد و ویژگی‌های آن در سازمان مورد نظر تعریف شود (وارپرو و کاگیری^۱، ۲۰۱۳).

مرحله سوم: آموزش و بهبود توانمندی 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 با استعداد شناسایی شدند، وارد خزانه استعدادها می‌شوند، و با توجه به شرایط کار و شغل شناسایی شده و شکاف توسعه‌ای مشخص شده، برنامه‌های آموزشی مورد نیاز برای آماده‌سازی افراد با استعداد برای تصدی مشاغل کلیدی مشخص می‌شوند. این برنامه‌های آموزشی به دو دسته تقسیم شده‌اند: الف) روش‌های ضمن خدمت؛ شامل روش‌های گردش شغلی، روش‌های مربی‌گری، روش‌های جانشینی موقت و روش مطالعه موردی

ب) روش خارج از محیط کار؛ شامل روش‌های بازی‌های مدیریتی، سخنرانی‌ها، روش‌های سمعی و بصری، و روش آموزش ایفای نقش برای توسعه کاندیداها

مرحله چهارم: ارزیابی اثر بخشی نظام مدیریت جانشین‌پروری

علیرغم گزینه‌های زیادی که بر اهمیت برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری آن تأکید 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. به طور کلی، ارزیابی برنامه شاخص‌های ارزیابی در نظام مدیریت جانشین‌پروری به دو دسته ارزیابی برنامه مدیریت جانشین‌پروری در نتیجه و مدیریت جانشین‌پروری در فرآیند تقسیم شده‌اند. پژوهش حاضر هم در راستای همین مطالعه تجربی صورت گرفته و سعی نموده است با مطالعه و

¹ Waruiru & Kagiri

بررسی زمینه‌ای و تجربی مدیریت جانشین‌پروری، یک الگوی جامع در این زمینه ارائه دهد. تحقیقات اندکی به طور مستقیم به بررسی مبحث نظام مدیریت جانشین‌پروری پرداخته‌اند. در همین راستا لازم است به عواملی که ارتباط مستقیم و غیر مستقیم با موضوع تحقیق دارند و تاثیرگذارند، توجه شود.

به طور کلی مسأله جانشین‌پروری از جنبه تجربی بسیار مورد مطالعه قرار گرفته است. اما بیشتر این پژوهش‌های تجربی با روش‌های کمی انجام شده‌اند. در این بخش به مرور مختصر برخی از مهمترین این پژوهش‌ها پرداخته می‌شود.

حسینی و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان "طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی سازمانی" انجام دادند. جامعه آماری شامل مدیران ارشد شرکت ذوب آهن اصفهان بود. نتایج حاصله بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی مهمترین گام در راستای بستر سازی برای نظام جانشین‌پروری است.

امین و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود با عنوان "بررسی الگوی جانشین‌پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران" که وضعیت موجود و مطلوب شرکت مدیریت منابع آب ایران در تمامی مؤلفه‌های جانشین‌پروری دارای تفاوت هستند. همچنین یافته‌های حاصل از رتبه‌بندی مؤلفه‌ها حاکی از آن است که در وضعیت موجود، ارزیابی عملکرد فردی، بالاترین اولویت و ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، پایین‌ترین اولویت را دارا هستند. در وضعیت مطلوب نیز پرکردن خلأ پرورشی بالاترین رتبه و ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، پایین‌ترین رتبه را دارند.

لطیفی و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان "الگوی جانشین‌پروری در سازمانهای دولتی از طریق کاربست مدل سازی ساختاری تفسیری" انجام دادند. در این پژوهش یکی از سازمان‌های دولتی کشور انتخاب شد و از مدیران و خبرگان آن در مورد برنامه جانشین‌پروری مصاحبه به عمل آمد و پژوهش فوق مبتنی بر روش تحلیل مضمون از طریق کاربست مدل سازی ساختاری تفسیری انجام گرفت. نتایج پژوهش نشان داد متغیرهایی چون تعهد مدیران ارشد به جانشین‌پروری، فرهنگ جانشین‌پروری و قوانین و اسناد بالادستی نقش مهم و کلیدی در تحقق جانشین‌پروری در بخش دولتی دارند و متغیرهایی چون نظام ارزیابی عملکرد مناسب، نظام آموزشی کارآمد و عدالت سازمانی خروجی‌های سیستم جانشین‌پروری هستند.

آکری هامان و همکاران^۱ (۲۰۱۶) پژوهشی تحت عنوان "اقدام تا عمل: نیاز به جانشین‌پروری" انجام دادند. جامعه آماری آنها شامل پرستاران بیمارستانی در کشور آمریکا می‌باشد که به صورت توصیفی پیمایشی انجام گرفته است. نتایج نشان داد طبق آمار منتشره در مورد پیری نیروی کار آمریکا، از جمله نیروی کار پرستاری، کاملاً دلهره‌آور است. مدیریت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و اجرای آن از فعالیت‌های ضروری به خصوص در نیروی کار پرستاری دنیای امروز به حساب می‌آید. با استناد به برخی از تحقیقات ذکر شده، نوآوری پژوهش حاضر ارائه مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری از طریق بررسی کیفی می‌باشد، بنابراین انجام نتایج این تحقیق می‌تواند به پیشبرد و ارتقای سطح عملکرد، واکاوی و شناخت چالش‌ها و پیچیدگی‌های ناشی از عوامل زمینه‌ای و بومی مرتبط با شکاف نظر عمل و دانش‌گرایی مدیریت منابع انسانی به ویژه در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس کمک نماید.

سنیولوبیا (۲۰۱۵) پژوهشی تحت عنوان "برنامه‌ریزی جانشینی: آماده‌سازی نسل بعدی نیروی کار دانشگاه برای توسعه مطالعات" انجام دادند. در مرحله کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته هدفمند با ۲۴ نفر از مدیران دانشگاهی انتخاب شد. همچنین در مرحله کمی، با استفاده از پرسشنامه در نمونه ۲۶۷ نفری شکاف بین وضعیت فعلی و وضعیت موردنظر از منظر فرایند مدیریت استعداد مورد بررسی قرار گرفت. این مطالعه نشان داد که شناسایی نامزد تنها یک موضوع برای جایگزینی و تطبیق با چارت سازمانی نیست؛ بلکه نیاز به جلسات بحث و گفتگو با رهبران و در صورت امکان یک نماینده از هر گروه، بخش و واحد دارد. مطالعه نشان داد که برنامه‌ریزی جانشینی پیچیدگی خاصی ندارد و یا تلاش وقتگیر نمی‌خواهد، اما نیاز به درک

¹ Acree-Hamann et al.

اصول کلیدی یک برنامه ریزی جانشینی مؤثر و ابتکار عمل مدیریت و کار با کارمندان با تجربه را که سابقه اثبات شده برای اطمینان از آشنایی با اصول حیاتی و ابتدایی از موضوعات دانشگاهی داشته باشند، دارد.

آلساندرو و همکاران^۱ (۲۰۱۴) پژوهشی تحت عنوان "مکانیزم جانشینی مدیر عامل شرکت، زمینه سازمانی و عمل کرد سازمانی: چشم انداز ثروت اجتماعی و عاطفی در شرکتهای خانوادگی کنترل" انجام دادند. این تحقیق به گسترش ادبیات جانشینی مدیرعامل شرکت و عملکرد مالی با پرداختن به انگیزه های صاحبان شرکت های بزرگ برای حفاظت از منافع خود را در بودن کسب و کار می پردازد. نتایج نشان داد که اجرای یکی از این مکانیسم های جانشینی تأثیر منفی انتقال مدیر عامل شرکت در شرکتهای خانوادگی را کاهش می دهد و همچنین نشان می دهد که حضور خانواده در هیئت مدیره مزایای داشتن یک سیستم جانشینی متعادل و بدنبال آن ثبات عملکرد مالی را جبران می کند.

۳- روش تحقیق

پژوهش حاضر براساس نتیجه، توسعه ای، از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع داده و روش نیز از شیوه آمیخته بر مبنای پارادایم تفسیری-برساختی بهره می برد. روش پژوهش در بخش کیفی، روش نظریه داده بنیاد است. نظریه پردازی داده بنیاد روشی است که هدف آن شناخت و درک تجارب افراد از رویدادها و وقایع در بستری خاص است (کوربین و استراوس، ۲۰۰۸). استراتژی نظریه پردازی داده بنیاد از نوعی رویکرد استقرایی بهره می گیرد؛ یعنی روند شکل گیری نظریه در این استراتژی حرکت از جزء به کل است. این روش یک سلسله رویه های سیستماتیک را به کار می گیرد تا نظریه ای مبتنی بر استقرار در باره پدیده مورد نظر ایجاد کند. در قسمت کیفی در مرحله اول، تحلیل داده ها با استفاده از رویکرد کدگذاری سه مرحله ای استراوس و کوربین (۲۰۰۸) صورت گرفته است. کدگذاری به صورت خط به خط انجام شده است. مرحله اول، کدگذاری باز است که به خرد کردن، مقایسه سازی، نام گذاری، مفهوم پردازی و مقوله بندی داده ها می پردازد. در مرحله کدگذاری محوری برقراری رابطه بین مقوله های تولید شده در مرحله کدگذاری باز هدف است. این کدگذاری، به این دلیل محوری نامیده شده که کدگذاری حول محور یک مقوله مرکزی تحقق می یابد. پس از تعریف مقوله محوری، با کدگذاری مجدد داده ها انواع شرایط تأثیرگذار بر مقوله محوری شامل شرایط علی، زمینه ای، بستر، شرایط مداخله گر، کنش ها و واکنش هایی که برای اداره، کنترل یا پاسخ به مقوله محوری به وجود می آیند (راهبردها)، و پیامدهای ناشی از آنها نیز تعریف می شوند. کدگذاری انتزاعی مرحله اصلی نظریه پردازی است که مقوله محوری را به شکلی نظام مند به دیگر مقوله ها ربط داده، آن روابط را در چارچوب یک روایت و داستان، روشن کرده و مقوله هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می کند. کدگذاری انتزاعی، یافته های مراحل کدگذاری قبلی را گرفته، مقوله محوری را انتخاب می کند، به شکلی نظام مند آن را به دیگر مقوله ها ربط می دهد، آن روابط را اثبات می کند، و مقوله هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند تکمیل می کند. در این حالت توجه به روابط میان مقوله ها بر مبنای مشخصه ها و ابعادشان است. در قسمت دوم کار، برای انجام این تحقیق با مشورت از متخصصین و مدیران ارشد شرکتهای پتروشیمی مستقر در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس، ابتدا چهار شاخص کلی به عنوان شاخص های استقرار نظام مدیریت جانشین پروری تدوین شد. در ادامه در راستای مدون نمودن شاخص های تأثیرگذار در استقرار موفق نظام جانشین پروری، تعداد ۳۲ زیرشاخص برای شاخص های چهارگانه استقرار مبتنی بر تحلیل مباحثه ها تهیه و در چارچوب پرسشنامه محقق ساخته در اختیار ۳۴ نفر از مدیران ارشد قرار گرفت تا نظرات و ایده های خود را در راستای تم های استخراجی برای استقرار ارائه نمایند. از افراد فوق درخواست شد در خصوص ۳۲ زیرشاخص پرسشنامه طراحی شده به صورت (ضروری است: ۲) (ضروری نیست: ۰) (ضروری نیست ولی مفید است: ۱) پاسخ دهند. برای کمی سازی نظرات اعضای گروه

¹ Alessandro et al.

ارزیاب، ابتدا پاسخها براساس محاسبه فراوانی اعضایی که به گزینه (ضروری) تعلق گرفته بود، در محیط نرم افزار استخراج و در ادامه CVR محاسبه شد و چون میانگین عددی همه شاخصها بالاتر از ۱/۵ محاسبه شد، رویی محتوایی مورد تایید قرار گرفت. برای اطمینان از اینکه زیرشاخصها به بهترین نحو جهت اندازه گیری محتوا طراحی شده است، از پرسشنامه شاخص روایی محتوا (CVI) والتز و باسل استفاده شد. این شاخص نشان دهنده جامعیت قضاوت های مربوط به روایی یا قابلیت اجرای مدل، آزمون یا ابزار نهایی است. بدین منظور مجدداً پرسشنامهها برای محاسبه CVI برای اعضای پانل ارسال شد تا در مورد همه سؤالات براساس طیف لیکرت نسبت به سه ویژگی مربوط بودن، ساده بودن و واضح بودن، اظهار نظر کنند. برای مثال، ویژگی واضح بودن طیف ۱. واضح نبودن تا ۴. کاملاً واضح را در بر می گیرد. بدین منظور امتیاز CVI از مجموع امتیازات موافق برای هر آیتیم بر تعداد کل جامعه آماری محاسبه می شود که در رابطه ذیل آمده است.

$$CVI = \frac{\sum_1^n CVR}{\text{Retained number}} = \frac{15.58}{32} = 0.49$$

و از آنجاییکه مقدار CVI برای ۲۶ شاخص بالاتر از این مقدار محاسبه شد، این شاخصها مورد تایید قرار گرفته اند و مقدراً ضریب آلفای کرونباخ برای آنها نیز ۰/۸۴ محاسبه گردید که نشان می دهد پرسشنامه تحقیق دارای سازگاری درونی قوی می باشد. لازم به ذکر است که نمونه آماری تحقیق در بخش کیفی شامل ۳۴ نفر از مدیران و سرپرستان خبره منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس و در بخش کمی نیز مشتمل بر ۲۹ نفر از مدیران ارشد شرکت های پتروشیمی که تبحر و تجربه در حوزه منابع انسانی داشتند، بود که با استفاده از روش نمونه گیری گلوله برفی انتخاب شدند و داده ها با استفاده از پرسشنامه ها و مصاحبه با نرات فوق به دست آمده است. تحلیل داده ها در قسمت کمی با استفاده از نرم افزار لیزرل و در قسمت کیفی با استفاده از نرم افزار Nvivo و نیز روش کدگذاری سه مرحله ای اشتراوس و کوربین (۲۰۰۸) انجام گرفت.

۴- یافته های تحقیق

تحلیل داده های پژوهش بر مبنای رویکرد سه مرحله ای اشتراوس و کوربین (۲۰۰۸) صورت گرفته است. این مراحل و نحوه احصاء مفاهیم و کدها در این بخش توضیح داده می شود و در نهایت مدل پارادایمی ارائه خواهد شد.

۱- کدگذاری باز

فرآیند کدگذاری باز بدین صورت بوده است که پس از بررسی داده ها، برچسب زنی به رویدادها، رخدادها و استخراج مفاهیم، هر یک از این مفاهیم با یکدیگر مقایسه شده تا شباهت ها و تفاوت هایشان مشخص شود. این کار به منظور تشکیل مقوله ها صورت پذیرفته است. به عنوان مثال با مقایسه مفاهیم مختلف، محقق متوجه شده است که مفاهیم جاذبه جایگاه های شغلی، میزان علاقه به قدرت، عدم جایگزین پست سازمانی، تلقی انحصاری از قدرت سازمانی، پست سازمانی به مثابه منبع قدرت، موقعیت قدرت فرد در ساختار سازمان و تمرکز قدرت سازمانی، اشاره به یک چیز دارند؛ این که جذابیت های ناشی از اعمال قدرت و مزایا و منافع که برخی از مدیران ممکن است به دلیل در اختیار داشتن پست های سازمانی از آن برخوردار باشد، فرآیند استقرار مدیریت جانشین پروری را تحت تأثیر قرار داده و آن را هدایت نماید. با توجه به این مطلب محقق از همه مفاهیم فوق مقوله جذابیت قدرت سازمانی را استخراج نموده است. این مفهوم در سطح بالاتری از مفاهیم فوق بوده، انتزاعی تر است و همه مفاهیم فوق الذکر را پوشش می دهد. دیگر مقوله ها نیز به همین صورت استخراج شده اند. در مجموع ۳۷ مقوله که از مفاهیم و کدهای متعددی به دست آمده اند، شناسایی و استخراج شده اند.

۲- کدگذاری محوری

کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده بنیاد است. هدف این مرحله برقراری رابطه بین مقوله‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. کدگذاری محوری بر تمرکز و تعیین یک مقوله به عنوان مقوله هسته‌ای یا مرکزی قرار داشته و سپس سایر مقولات به عنوان مقولات فرعی به آن ارتباط داده می‌شوند. پس از تعریف مقوله محوری، با کدگذاری مجدد داده‌ها انواع شرایط تاثیرگذار بر مقوله محوری شامل شرایط علی، زمینه‌ای و بستر، شرایط مداخله‌گر، کنشها و واکنش‌هایی که برای اداره، کنترل یا پاسخ به مقوله محوری به وجود می‌آیند (راهبردها)، و پیامدهای ناشی از آنها نیز تعریف می‌شوند. در این پژوهش طی کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز تحت ۶ دسته شامل مقوله مرکزی، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط بستر، راهبردها و پیامدها قرار گرفته‌اند. از بین مقوله‌های استخراج شده، مقوله ساختار مدرن‌جانشین‌پروری به منزله مقوله مرکزی در نظر گرفته شده و در مرکز مدل قرار گرفته است. دلیل انتخاب این مقوله به مزایای مقوله مرکزی این است که در اغلب داده‌ها ردپای آن را می‌توان به وضوح مشاهده کرد. به عبارت دیگر اغلب پاسخ‌دهندگان اشاره داشته‌اند که مدیریت جانشین‌پروری نیازمند سازوکارهایی خاص و متفاوت است و با روش‌ها و رویه‌های فعلی نمی‌توان به طور موفق مدیریت جانشین‌پروری را به اجرا درآورد؛ بنابراین می‌توان این مقوله را در مرکز قرارداد و دیگر مقوله‌ها را به آن مرتبط نمود. برچسب انتخاب شده برای مقوله مرکزی نیز انتزاعی و در عین حال از جامعیت برخوردار است.

الف: شرایط بستر

شرایط بستر مجموعه شرایطی است که زمینه پدیده موردنظر را فراهم می‌سازد و بر رفتارها و کنشها تأثیر می‌گذارد. بر مبنای یافته‌های پژوهش، مقوله‌های چشم‌اندازهای سازمانی، بسترهای تحقق چشم‌اندازهای سازمانی و خط‌مشی‌های سازمانی به عنوان شرایط بستر بر استقرار نظام جانشین‌پروری در صنایع پتروشیمی عمل می‌کنند. هر کدام از این مقوله‌ها در چند بعد کنش تأثیرگذاری را صورت می‌دهند. مقوله چشم‌اندازهای سازمانی در دو بعد چشم‌اندازهای سازمانی سطح کلان و چشم‌اندازهای سازمانی سطح میانی و مقوله بسترهای تحقق چشم‌اندازهای سازمانی در دو بعد بسترهای تحقق چشم‌اندازهای سازمانی سطح کلان و بسترهای تحقق چشم‌اندازهای سازمانی سطح میانی به مثابه شرایط بستر تحقق نظام جانشین‌پروری در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس تأثیرگذار هستند. همچنین مقوله خط‌مشی‌های سازمانی در سه بعد خط‌مشی‌های سازمانی سطح خرد، خط‌مشی‌های سازمانی سطح میانی و خط‌مشی‌های سازمانی سطح کلان بر استقرار نظام جانشین‌پروری در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس تأثیرگذار هستند. استقرار نظام جانشین‌پروری نیازمند بسترهایی است که بتوانند فرم اولیه و توسعه‌یافته آن را پرورش دهد. چشم‌اندازهای سازمانی علاوه بر اینکه به عنوان یکی از شرایط بستری شکل‌گیری و توسعه نظام جانشین‌پروری در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس قابل طرح است، خود در یک فرآیند مداوم و جامع می‌تواند زمینه‌ای برای تبدیل شدن نظام جانشین‌پروری به عنوان یک چشم‌انداز کلان باشد. علاوه بر چشم‌اندازهای سازمانی، بسترهای تحقق این چشم‌اندازها هم می‌توانند بستری برای ایجاد نظام جانشین‌پروری باشند. مهمترین مسئله در اینجا ایجاد تفکر سیستمی به عنوان یک بستر است. هدف تفکر سیستمی بهبود درک ما از ارتباط عمل‌کرد هر سازمان با ساختار درونی و سیاست‌های عملیاتی آن است تا از این درک برای طراحی چشم‌اندازهای کلان سازمانی استفاده کنیم. این نوع تفکر در صدد فهم کامل سیستم و اجزای آن، روابط بین اجزا و کل و روابط بین کل با محیط آن فرایستد است. حاکمیت تفکر سیستمی در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس به منظور استقرار نظام جانشین‌پروری ضروری است. خط‌مشی‌های سازمانی هم می‌توانند در فراهم نمودن بستر تحقق ساختار مدرن جانشین‌پروری نقش داشته باشند. جدول (۱) جزئیات کامل این فرآیند را نشان می‌دهد.

ب: شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر مجموعه‌ای از وقایع، رخدادها و شرایط هستند که در فرآیند استقرار نظام جانشین‌پروری در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس رخ می‌دهند. در واقع، شرایط مداخله‌گر شرایط ساختاری هستند که به پدیده مورد نظر تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می‌گذارند. آنها راهبردها را درون بستر خاصی محدود یا تسهیل می‌کنند. در پژوهش حاضر شرایط مداخله‌گر عواملی هستند که در فرآیند طراحی و پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری رخ می‌دهند.

جدول ۱ - مقولات، ابعاد و مفاهیم احصاء شده به مثابه شرایط علی

مقوله	بعد	مفاهیم
چشم‌اندازهای سازمانی	چشم‌اندازهای سطح میانی	پویایی سازمانی، تمرکز بر کمیت و کیفیت تولید، کاهش هزینه‌های تولید، توانمندسازی نیروی انسانی، تنوع همگون محصولات و یکپارچگی عمودی، ارتقاء بهره‌وری و افزایش بازده اقتصادی، افزایش سهم در بازار، افزایش رضایتمندی مشتریان
	چشم‌اندازهای سطح کلان	رسیدن به سازمانی سرآمد با اعتبار جهانی، پاسخگویی به نیازهای جامعه، توسعه صنایع پایین دست، توسعه پتروشیمی و قطع وابستگی، توسعه و رشد اقتصادی و اجتماعی، حرکت در راستای اجرایی شدن سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۴۰۴، دستیابی به استانداردهای جهانی ایمنی، بهداشت، محیط زیست و کیفیت، توسعه مشارکت داخلی، منطقه‌ای و بین‌المللی، تعادل با سیاست‌های کلان کشوری
خط مشی‌های سازمانی	خط مشی‌های سطح خرد	ارتباط با مشتریان و تلاش در رفع نیازهای آنها، ایجاد حس مالکیت در افراد نسبت به سازمان، حس تعلق بین کارکنان و اهداف شرکت، مشتری‌مداری
	خط مشی‌های سطح میانی	تبدیل شرکت به سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی، تعهد به مسئولیت‌های شغلی و اجتماعی، تمرکز بر شایسته‌سالاری، کاهش هزینه‌های جاری، استفاده از دانش روز دنیا در فرآیندهای تولیدی
	خط مشی‌های سطح کلان	تولید پایدار و کیفیت، شناسایی بازارهای جدید، ایجاد تفکر سیستمی، بالا بردن استانداردهای کیفی، پرورش منابع انسانی
بسترهای تحقق چشم‌اندازها	بسترهای تحقق چشم‌اندازهای سطح میانی	کمک در جهت رفع نیازهای مالی کارکنان و ایجاد انگیزه در آنها، توانمندی افراد، مهیا نمودن زمینه‌های خلاقیت، افزایش مهارت‌های تخصصی، ایجاد تعهد در کارکنان، تلفیق قانون‌مداری و آزادی عمل مدیران
	بسترهای تحقق چشم‌اندازهای سطح کلان	مشخص کردن نقشه راه سازمان، توسعه منابع انسانی، ایجاد تفکر سیستمی، تدوین و تعریف پروژه و هدف‌های عملیاتی، تعریف دقیق استراتژیها و هدف‌های استراتژیک، تعیین اهداف و وظایف و مسئولیتها، حذف فرآیندهای اضافه و اضافه نمودن فرآیندهای لازم، توسعه بخش پژوهش، طراحی یک استراتژی کلان

بر مبنای یافته‌های پژوهش، مقوله‌های جذابیت قدرت سازمانی، محدودیت ساختار سازمانی، کیفیت ارتقای مدیران، ساختار اقتصادی-سیاسی کلان و ساختار بازار رقابتی به منزله شرایط مداخله‌گر در طراحی و پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس تأثیرگذار هستند. سطح مداخله‌گری این شرایط در سه سطح خرد، سطح میانی و سطح کلان می‌باشد. جاذبه جایگاه‌های شغلی، میزان علاقه به قدرت، عدم جایگزینی پست سازمانی، تلقی انحصاری از قدرت سازمانی، موقعیت قدرت فرد در ساختار سازمان و تمرکز قدرت سازمانی عواملی هستند که به عنوان مؤلفه‌های جذابیت قدرت سازمانی، می‌توانند با مداخله‌گری مسیرهای تحقق راهبردها را با مسئله مواجه سازند. ساختار سنتی سازمانی در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس بر اساس سلسله مراتب ایجاد شده است. این امر می‌تواند ارتباطات سازمانی را کند، طولانی و فاقد وقت نماید. مجاری ارتباطی در این حالت، اغلب عمودی است و امکان ارتباط افقی وجود ندارد. در این ساختار، روابط به صورت فرد

محور است و همواره شخصی به عنوان رئیس یا سرپرست و افرادی به عنوان مرئوس و زیردست در مقابل هم قرار دارند و از روابط گروهی و جمعی که افراد را در کنار هم قرار می‌دهد، اثری نیست. فرد در رده پایین خود را جدا از رده‌ی بالاتر احساس می‌کند و هیچ‌گونه تعلق بین مراتب سازمانی، به جز رابطه‌ی رسمی سلسله‌مراتبی وجود ندارد. این مسئله، عملاً باعث تضعیف و نابودی تعلق سازمانی کارکنان می‌شود. هنگامی که در ساختار رسمی سازمان، نیروهای انسانی از یکدیگر جدا می‌شوند و هر رده و گروهی تنها کار مرتبط به خود را انجام بدهد، پس از مدتی عملاً دچار بیگانگی سازمانی شده و تعهد و تعلق سازمانی در آنها تضعیف شده و نهایتاً از بین می‌رود. این مسئله، تحقق ساختار مدرن جانشین‌پروری در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس را با چالش جدی مواجه می‌سازد. استقرار نظام جانشین‌پروری نیازمند تحول در ساختار سنتی سازمانی شرکت‌های زیرمجموعه صنایع نفت و گاز و پتروشیمی و تبدیل شدن آن به یک ساختار مدرن سازمانی انعطاف‌پذیر است. این تحول لازم است که در نمودار سازمانی شرکت‌های زیرمجموعه هم باز نمود پیدا کند. در واقع، نیاز است که نمودار سازمانی شرکت‌ها باز تعریف شده و پست‌های کلیدی در آنها به طور دقیق و مشخص نمود پیدا کرده و حالت عمودی این نمودار هم به تلفیقی عمودی/افقی تبدیل شود. وجود برخی سلیقه‌ها و دخالت مسائل سیاسی و دیگر عوامل برون سازمانی در ارتقاء مدیران سبب شده است که تحقق و تداوم نظام جانشین‌پروری با چالش مواجه شود. جدول ۲ جزئیات کامل این فرآیند را نشان می‌دهد.

جدول ۲ - مقولات، ابعاد و مفاهیم احصاء شده به مثابه شرایط مداخله‌گر

سطح مداخله‌گری	مقوله	مفاهیم
سطح خرد	جاذبیت قدرت سازمانی	جاذبه جایگاه‌های شغلی، میزان علاقه به قدرت، عدم جایگزین پست سازمانی، تعلق انحصاری از قدرت سازمانی، پست سازمانی به مثابه منبع قدرت، موقعیت قدرت فرد در ساختار سازمان، تمرکز قدرت سازمانی
سطح میانی	محدودیت‌های ساختار سازمانی	ساختار سلسله‌مراتبی سازمانی، عدم وجود ارتباط افقی در سازمان، عدم استقلال واحدهای سازمانی، سلطه روابط فردی در سازمان، ضعف تعاملات سازمانی، عدم انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی، محدودیت‌های نمودار سازمانی، ساختار سنتی و کهنه سازمانی، جدا سازی نیروهای انسانی از یکدیگر در ساختار سازمانی و ضعف کار گروهی
	کیفیت ارتقاء مدیران	وجود دستورالعمل برای کیفیت ارتقاء، حاکمیت تفکر سنتی و تجربه‌های در ارتقای مدیریت، نظرات مدیریتی ارشد، توجه به ورودیها و خروجیها، ارزیابی عملکردها، مدارک تحصیلی، سوابق و تجارب فرد، سیاسی بودن کیفیت ارتقاء
سطح کلان	ساختار اقتصادی-سیاسی کلان	سیاست‌های کلان اقتصادی، سیاست‌های کلان سیاسی، چشم‌اندازهای کلان، سیاست‌های دولتی
	ساختار بازار رقابتی	رقابت با دیگر سازمان‌های مرتبط داخلی و منطقه‌ای، محدودیت‌های دولتی ایجاد فضای رقابتی، تاثیرگذاری رقابت با دیگر سازمانها بر روند جانشین‌پروری

ج: شرایط علی

شرایط علی مجموعه‌ای از وقایع و شرایط است که بر مقوله مرکزی اثر می‌گذارند. شرایط علی حوادث، وقایع و اتفاقاتی هستند که به وقوع یا گسترش پدیده موردنظر می‌انجامد. بر مبنای یافته‌های پژوهش، مقوله‌های ساختار ذهنی نیروی انسانی، ساختار تفکر سازمانی، نظام استعدادیابی موجود و موانع مدیریتی شرایط علی تأثیرگذار بر استقرار نظام جانشین‌پروری در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس می‌باشد. این شرایط در سه سطح ساختار فردی، سازمانی و مدیریتی عمل می‌کنند. ساختار ذهنی نیروی انسانی در سطح ساختار فردی کنش تأثیرگذاری را صورت می‌دهد. انگیزش کارکنان، جو سازمانی، میزان توفیق طلبی فرد و توانمندی فردی کارکنان، ساختار ذهنی نیروی انسانی را به عنوان یکی از شرایط علی سطح خرد استقرار نظام جانشین‌پروری در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس شکل می‌دهند. ساختار تفکر سازمانی، مقوله دیگری است که به مثابه

شرط علی سطح میانی با تأثیرگذاری بر ساختار مدرن جانشین‌پروری، استقرار نظام جانشین‌پروری در منطقه و ویژه اقتصادی پارس را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تفکر سازمانی است که نسبت به ساختار سازمان تصمیم می‌گیرد و مشخص می‌کند که بر اساس سرمایه‌های فعلی سازمان، چه ساختاری مناسب می‌باشد و نیز برای نیل به اهداف، از چه روش‌هایی به‌تر است بهره گرفته شود. شرط علی دیگر در سطح میانی، ساختار استعدادیابی موجود شرکت است. هدف نظام جانشین‌پروری این است که استعدادهای کنونی سازمان را به استعدادهای مورد نیاز آن در آینده تبدیل کند. زمانی که افراد مناسب در پست‌های کلیدی قرار گرفتند، سازمان می‌تواند با چالش‌های محیطی مواجه شده، برنامه‌های استراتژیک خود را محقق سازد. نگاه به نظام جانشین‌پروری از منظر یادگیری سازمانی نیز قابل بحث است. وقتی که نیروهای جوان و مستعد، تجربیات افراد کارآموده و مجرب سازمان را کسب می‌کنند، انباشت دانش سازمانی ایجاد می‌شود. این یادگیری سازمانی هم شامل انتقال دانش و هم شامل انتقال تجربه است. بنابراین، با مفصل‌بندی فرم‌های یادگیری مواجه هستیم. کمبود منابع انسانی توانمند، نبود استراتژی در نظام جانشین‌پروری موجود، سلیقه مدیران ارشد، نبود برنامه‌ریزی، نگرانی مدیران به خاطر از دست دادن موقعیت خودشان از جمله موانع مدیریتی تأثیرگذار بر استقرار نظام جانشین‌پروری در منطقه ویژه اقتصادی پارس هستند. جدول (۳) جزئیات کامل این فرآیند را نشان می‌دهد.

د: راهبردها و استراتژی‌ها

راهبردها کنش‌های هدفمندی هستند که راه‌حلهایی برای پدیده مورد نظر فراهم می‌سازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایج می‌شوند. راهبردها مبتنی بر کنش‌ها و واکنشهایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده مورد نظر هستند. بر مبنای یافته‌های پژوهش حاضر، راهبردهای تعیین خط‌مشی‌های جانشین‌پروری، ارزش‌یابی کاندیدها، توسعه کاندیدها، و ارزیابی اثربخشی نظام جانشین‌پروری راهبردهای استقرار نظام جانشین‌پروری در منطقه ویژه اقتصادی پارس است. اولین راهبرد در استقرار نظام جانشین‌پروری، تعیین‌ها است. خط‌مشی، مشخص‌کننده محدودهای است که تصمیم‌های آتی باید در داخل آن اتخاذ شوند. دو مؤلفه شناسایی پست‌های کلیدی سازمانی و تعهد، درگیری و مشغولیت مدیران به عنوان ابعاد تعیین‌کننده خط‌مشی‌های سازمانی عمل می‌کنند. تعهد، درگیری و مشغولیت مدیران شامل مواردی چون قانونمندی مدیران در چارچوب اخلاقی، تعهد مدیران به پیگیری جانشین‌پروری در راستای چشم‌اندازهای استراتژیک سازمان، حمایت مدیران سطح عالی سازمان برای رسیدن به اهداف و دادن انگیزه لازم به کارکنان در طراحی جانشین‌پروری، ارزیابی دائمی مدیران ارشد از وضعیت جانشین‌پروری، تعهد مدیران ارشد سازمان نسبت به استقرار نظام جانشین‌پروری بدون در نظر گرفتن منافع فردی و گروهی و تعهد مدیران نسبت به سنجش میزان موفقیت جانشین‌پروری است. یکی از نقشهای حمایتی نظام جانشین‌پروری، کمک به سازمان در شناسایی پست‌های کلیدی است. به‌طور کلی، شناسایی پست‌های کلیدی سازمانی در پی پاسخگویی به این نیاز است که سازمان برای برطرف کردن کدام مشکل، به شناسایی و توسعه کاندیدها می‌پردازد.

جدول ۳- مقولات، ابعاد و مفاهیم احصاء شده به مثابه شرایط علی

مفاهیم	مقوله	سطح ساختار علی
	ساختار ذهنی نیروی انسانی	ساختار فردی
انگیزش نیروی انسانی، جو سازمانی، میزان توفیق طلبی فرد، توانمندی کارکنان		
الگوهای ذهنی موجود، یادگیرندگی سازمانی، ساختار مدیریتی شرکت، تفکر سیستماتیک سازمانی، خط‌مشی‌های سازمانی، روابط درون سازمانی، استراتژیهای سازمان، افقی یا عمودی بودن سازمان، اندازه سازمان، تجارب دیگر سازمانها، تجربه مدیران، شناخت مدیران، تفکر استراتژیک، فرهنگ سازمانی، فرهنگ حاکم بر پتروشیمی‌های موجود در منطقه و کشور، تمرکز قدرت، قانونمندی مدیران، محیط سازمانی	ساختار تفکر سازمانی	ساختار سازمانی

سلیقه ای و ذهنی بودن نظام استعدادیابی، تجربه ای بودن، درون سازمانی بودن استعدادیابی، شناخت مدیران به عنوان عامل کلیدی استعدادیابی	نظام استعدادیابی موجود	ساختار مدیریتی
سلیقه مدیران ارشد، عدم حمایت مدیران ارشد، نبود استراتژی در مدیریت جانشین پروری موجود، کمبود منابع انسانی توانمند، نبود برنامه ریزی، نگرانی مدیران بخاطر از دست دادن موقعیت	موانع مدیریتی	

ارزیابی کاندیداها را می توان راهبرد دوم در فرآیند نظام جانشین پروری دانست. پس از این که پستهای کلیدی در سازمان شناسایی شدند، هر فرد برای هر شغل در نظر گرفته می شود که وظائف و مسئولیتهای هر شغل را مشخص می کند. به عبارتی دیگر، معیارهایی که برای تصدی پستهای کلیدی در سازمان لازم هستند، تعیین می شوند. در واقع، در این گام به دنبال این هستیم که بفهمیم چه ملاکها و معیارهایی برای احراز پستهای کلیدی و تأمین نیروی پستهای کلیدی باید وجود داشته باشد. این امر از این لحاظ دارای اهمیت است که دقیقاً مشخص می کند که چه افرادی می توانند شایستگی تصدی پستهای کلیدی را داشته باشند. این افراد بر مبنای اینکه تا چه میزانی می توانند شرایط و معیارهای تصدی و احراز پستهای کلیدی را داشته باشند، شناسایی می شوند. پس از اینکه معیارهای تصدی و در اختیار گرفتن پستهای کلیدی در سازمان مشخص شد، لازم است افراد با استعدادی که توانایی و قابلیت بالقوه بر عهده گرفتن پستهای کلیدی را دارند، شناسایی شوند. برای استقرار نظام جانشین پروری در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس لازم است قبل از هر چیز یک سیستم منسجم استعدادیابی شکل بگیرد. این امر به شناسایی مستمر استعدادها در بخشهای مختلف کمک می کند. این مسئله نیازمند این است که از برخورد سلیقه ای در زمینه شناسایی استعدادها و معرفی کاندیداها خودداری شود. لازم است همزمان با ممانعت از برخورد سلیقه ای در زمینه انتخاب استعدادها و معرفی کاندیداها، سیستم استعدادیابی در صنایع پتروشیمی به صورت قانونمند و مدون در بیاید. مدون شدن سیستم استعدادیابی در سازمان می تواند به شکل گیری یک سیستم خزانه استعداد کمک نماید. پس از آنکه سازمان، شایستگیها و قابلیت های مورد نیاز برای تصدی پستهای کلیدی را مشخص نمود و استعدادها و افراد مستعد در سازمان شناسایی شدند، لازم است در جهت توسعه و پرورش آنها تلاش نماید. پس از این که افراد با استعداد شناسایی شدند، باید توسط سیستم شناسایی و ارزیابی استعدادها، وارد خزانه استعدادها شوند و با توجه به شرایط کار و شغل شناسایی شده و شکاف توسعه ای مشخص شده، برنامه های آموزشی مورد نیاز برای آماده سازی افراد با استعداد برای تصدی مشاغل کلیدی مشخص شوند. این برنامه های آموزشی می توانند به دو روش صورت بگیرند:

الف) روشهای توسعه درون سازمانی؛ شامل به کارگیری آزمایشی کاندیداها در پستهای مدیریتی، به کارگیری کاندیداها به صورت مشاور مدیران در پستهای کلیدی، برگزاری دوره های آموزشی درون سازمانی با محوریت کاندیداها و تفویض مرحله ای اختیارات پستهای کلیدی

ب) روشهای توسعه برون سازمانی؛ شامل شرکت دادن کاندیداها در دوره های آموزشی منطقه ای و بین المللی، ایجاد تعامل بین کاندیداها و نمایندگان سازمانهای بین المللی و شرکت دادن کاندیداها در سمینارها و سخنرانی های بین المللی مرتبط.

پس از استقرار نظام جانشین پروری، لازم است روشهایی برای ارزیابی آن نیز در نظر گرفته شود. در واقع ارزیابی، ابزاری است که ارزش استقرار نظام جانشین پروری در سازمان را تعیین می کند. شاخص های ارزیابی در نظام جانشین پروری به دو دسته ارزیابی برنامه نظام جانشین پروری در نتیجه و نظام جانشین پروری در فرآیند تقسیم شده اند. ارزیابی برنامه در فرآیند می تواند نشان دهد که آیا نظام جانشین پروری طبق برنامه پیاده سازی شده و نحوه پیاده سازی آن تا چه اندازه موفقیت آمیز بوده است. بر خلاف ارزیابی مبتنی بر فرآیند، ارزیابی مبتنی بر نتیجه، بیشتر بر محصول پایانی برنامه جانشین پروری تأکید دارد.

در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس تاکید اصلی در ارزیابی جانشین‌پروری بر نتایج است و کمتر بر فرآیند تاکید می‌شود. اگر نتایج به صورت مطلق مورد تاکید قرار بگیرند، ممکن است سبب شکل‌گیری رویه‌های نادرست در فرآیند دستیابی به نتایج بشود و اگر تنها تاکید مطلق بر فرآیندها باشد، ممکن است نتایج و برآیندهای سازمانی قربانی هنجارهای فرآیندمحور شوند و با نوعی فرآیندگرایی مطلق مواجه می‌شویم که در آن فرآیند تبدیل به یک امر مقدس در سازمان می‌شود. بنابراین، منطقی آن است که ترکیبی از نتیجه‌گرایی و فرآیندگرایی به عنوان معیار ارزیابی نظام جانشین‌پروری در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس مورد توجه قرار بگیرد. جدول ۴ جزئیات کامل این فرآیند را نشان می‌دهد.

جدول ۴ - مقولات، ابعاد و مفاهیم احصاء شده به مثابه راهبردها و استراتژیها

مفهوم	بعد مقوله ای	مقوله
قانونمندی مدیران در چارچوب اخلاق حرفه‌ای، ارزیابی داده‌های مدیران از وضعیت جانشین‌پروری، سنجش توانایی و شایستگی مدیران، تعهد مدیران به پیگیری جانشین‌پروری در راستای چشم‌اندازهای استراتژیک سازمان، حمایت مدیران سطح عالی سازمان برای رسیدن به اهداف و دادن انگیزه لازم به کارکنان در طراحی جانشین‌پروری، تعهد مدیران ارشد به اجرای جانشین‌پروری بدون در نظر گرفتن منافع فردی و گروهی، تعهد مدیران ارشد به سنجش موفقیت جانشین‌پروری	تعهد، درگیری و مشغولیت مدیران	
تعیین پستهای کلیدی مدیریتی در نمودار سازمانی، مشخص کردن و شناسایی پستهای کلیدی در سطح کارشناسی، مدیریتی و عملیاتی، شناسایی پستهای کلیدی مرتبط با چشم‌اندازها و استراتژیهای سازمانی در نمودار سازمانی، تعیین فاکتورهای مشخص کننده پستهای کلیدی در سازمان، تأثیر مستقیم بر فرآیند تولید به عنوان معیار تعریف پست کلیدی، حساس بودن و مسئولیت‌پذیر بودن پست به عنوان معیار تعریف پست کلیدی، سر و کار داشتن با چشم‌اندازها و استراتژیهای سازمان به عنوان معیار تعریف پست کلیدی، سودآوری سازمانی به عنوان معیار تعریف پست کلیدی، نقش کلیدی در رسیدن به اهداف به عنوان معیار تعریف پست کلیدی	شناسایی پستهای کلیدی	تعیین خط مشی
تجربیات برای احراز پست، توانایی، استعداد، رهبری، قابلیت‌ها، شایستگیهای اخلاقی، رفتاری و مدیریتی، فاکتورهای مدیریتی و شرایط احراز، دانش و تخصص و مهارت مرتبط به موقعیت شغلی، مهارتهای سرپرستی و مدیریتی، مدرک تحصیلی، اعتقاد به خرد جمعی، اخلاق حرفه‌ای، ایده‌پردازی، تعهد سازمانی، چگونگی استفاده از بودجه، خلاقیت فرد، داشتن دانش، رعایت ایمنی، نظم و انضباط کاری، روابط عمومی قوی، قابلیت اطمینان، قدرت تحمل در شرایط متفاوت، قدرت رهبری، کار تیمی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، رعایت قوانین و مقررات، میزان مشارکت در کارها، میزان تعامل با دیگران، مسئولیت‌پذیری در قالب زمان	معیارهای احراز پستهای کلیدی	ارزیابی کاندیداها
وجود یک سیستم منسجم استعدادیابی در سازمان، عدم برخورد سلیقه‌های باانتخاب کاندیداها، انتخاب و بررسی سابقه و تجربه سازمانی افراد، ارزیابی خصوصیات و ویژگیهای شخصیتی، مدون شدن فرآیند استعدادیابی، وجود سیستم خزانه استعداد در سازمان به منظور شناسایی افراد مستعد، تحصیلات فرد، ارزیابی عملکرد فردی	شناسایی استعدادها	
بهره‌گیری از تواناییهای درون‌سازمانی برای توسعه کاندیداها، به کارگیری آزمایشی کاندیداها در پستهای مدیریتی، به کارگیری کاندیداها به صورت مشاور مدیران در پستهای کلیدی، برگزاری دوره‌های آموزشی درون‌سازمانی با محوریت کاندیداها، تفویض مرحله‌های اختیارات پستهای کلیدی	توسعه درون-سازمانی استعدادها	توسعه کاندیداها
شرکت دادن کاندیداها در دوره‌های آموزشی منطقه‌ای و بین‌المللی، ایجاد تعامل بین کاندیداها و نمایندگان سازمان‌های بین‌المللی، شرکت دادن کاندیداها در سمینارها و سخنرانیهای بین‌المللی	توسعه برون-سازمانی استعدادها	
ارزیابی تعداد پستهای کلیدی دارای جانشین، ارزیابی پیشرفت شغلی در سازمان به وسیله مدیریت جانشین‌پروری، ارزیابی دانش مدیران انتخاب شده برای پستهای کلیدی، ارزیابی تغییرات رفتاری کاندیداها ناشی از آموزش	فرآیند محوری	ارزیابی اثربخشی
ارزیابی عملکرد فردی کاندیداها انتخاب شده برای پستهای کلیدی، ارزیابی عملکرد سازمانی برای	نتیجه‌گرایی	

تعیین اثربخشی کاندیداهای انتخاب شده برای پستهای کلیدی، ارزیابی میزان تمایل کارکنان به باقی ماندن در سازمان، ارزیابی میزان تعهد کاندیداها به نظام جانشین‌پروری		
---	--	--

ه: پیامدها

پیامدها نتایجی هستند که از راهبردها و کنشهای مربوط به پدیده مورد نظر حاصل می‌شوند. پس از استقرار نظام جانشین‌پروری، باید این مسئله را بررسی نمود که استقرار نظام جانشین‌پروری چه پیامدهایی می‌تواند داشته باشد. در واقع، این امر پس از تحقق نظام جانشین‌پروری اتفاق می‌افتد و می‌توان با بررسی آن، نقاط ضعف و قوت استقرار نظام جانشین‌پروری در صنعت پتروشیمی را با مطالعه پیامدهای آن شناسایی نموده و تداوم نظام جانشین‌پروری را با استحکام بیشتری پیش گرفت. پیامدهای استقرار نظام جانشین‌پروری در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس را می‌توان در سه سطح بررسی نمود:

۱- پیامدهای سطح خرد (فردی)

در این سطح، با دو پیامد توسعه تعلق سازمانی و توسعه انگیزش و رضایت شغلی مواجه هستیم. اولین پیامد استقرار نظام جانشین‌پروری توسعه تعلق سازمانی در شرکت است. هنگامی که افراد وجود منطبق‌شده سالیانه را در انتخاب جانشین‌ها و همچنین انتخاب استعدادها و فرآیندهای مرتبط با آن را باور داشته باشند، برای دستیابی به این جایگاه بیشتر تلاش ممکن را انجام خواهند داد. این امر در میان مدت و بلند مدت افزایش تعلق سازمانی در شرکت را به دنبال خواهد داشت. درگیر شدن و مشغولیت سازمانی با اهداف و چشم‌اندازهای سازمانی شرکت، پس از مدتی کارکنان و روان آنها را تبدیل به بخشی از وجود شرکت می‌نماید و همین امر به صورت بازخوردی سبب می‌شود که خود کارکنان هم خودشان را به عنوان بخشی از شرکت و وجود و هستی آن تعریف نمایند. برآیند دیالکتیکی چنین کنش و واکنشی، در گام اول افزایش حس تعلق سازمانی در شرکت است. افزایش تعلق سازمانی در شرکت، دل‌بستگی و وابستگی بیشتری را در میان کارکنان و مدیران نسبت به شرکت را در پی دارد. وقتی که کارکنان دارای چنین ویژگی‌هایی باشند، طبیعتاً رضایت شغلی بیشتری پیدا خواهند کرد و بهتر خواهند توانست وظایف محوله را انجام بدهند.

۲- پیامدهای سطح میانی (واحد)

در این سطح، با پنج پیامد توسعه تعهد سازمانی، توسعه مدیریت دانش سازمانی، توسعه مشارکت سازمانی و توسعه مدیریت منابع انسانی مواجه هستیم. توسعه تعهد سازمانی یکی از پیامدهای استقرار نظام جانشین‌پروری در سطح میانی است. تقویت درک مشترک و معنای مشترک از اهداف، ارزشها و چشم‌اندازهای سازمانی شرکت، یکی از پیامدهای توسعه تعهد سازمانی در اثر استقرار نظام جانشین‌پروری در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس است. تقویت هویت سازمانی، خود، سبب شکل‌گیری و تقویت باور به ارزش‌های سازمانی باور به چشم‌اندازهای سازمانی می‌شود. این امر در نهایت می‌تواند تصمیم‌گیری قوی مدیران در جهت رسیدن به اهداف استراتژیک منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس را به دنبال داشته باشد. یکی دیگر از پیامدهای استقرار نظام جانشین‌پروری در صنعت پتروشیمی توسعه مدیریت دانش سازمانی است. در واقع، یکی از اهداف استقرار نظام جانشین‌پروری انتقال دانش سازمانی است. استقرار نظام جانشین‌پروری سبب می‌شود دانشی که در طول سال‌های متمادی در سازمان شکل گرفته است، با بهره‌گیری از یک سیستم منسجم و یکپارچه به نسل‌های دیگر انتقال داده شود. انتقال نسلی تجربه و دانش سازمانی سبب انباشت دانش سازمانی شده و سازمان را از لحاظ نیازهای دانش محور مستقل می‌کند، هر چند توسعه روزافزون دانش، سبب بی‌نیازی شرکت از نیازهای دانشی خارج از شرکت نمی‌شود. استقرار نظام جانشین‌پروری با ایجاد تحرک سازمانی و ایجاد فضای رقابتی، به مدیران و کارکنان انگیزه لازم برای رشد و پیشرفت فردی و سازمانی را می‌دهد. علاوه بر این، چنین فضایی، با تزریق اصل رقابت به تلاش‌های سازمانی کارکنان و مدیران، کنترل توقعات را

به دنبال خواهد داشت. چنین توقعاتی معمولاً در فضایی غیررقابتی و در نتیجه انتظارات خارج از قوانین و مقررات سازمانی برای رسیدن و دستیابی به جایگاه های سازمانی شکل می گیرد. در نهایت، چنین فضایی، کاهش خلأ در شرکت داشت؛ زیرا خلأ در شرکت در نتیجه عدم تحرک سازمانی و وجود راه هایی برای دستیابی به جایگاه های شغلی بدون تلاش و کوشش سازمانی و فردی شکل می گیرد. یکی دیگر از پیامدهای نظام جانشین پروری در این حوزه، نگهداشت نیروهای انسانی شرکت است. این نیروها، در واقع، استعداد های بالقوه شرکت هستند که با استقرار ساختار مدرن جانشین پروری و برقراری نظام استعدادیابی منسجم به تبع آن، می توان از خارج شدن آنها از شرکت و احتمالاً رفتن به شرکت های رقابتی جلوگیری نمود. انتقال دانش سازمانی مسئله مهم دیگر در ارتباط با منابع انسانی شرکت است.

۳- پیامدهای سطح کلان (سازمانی)

در این سطح با دو پیامد توسعه بهره‌وری سازمانی و توسعه پایداری سازمانی مواجه هستیم. توسعه بهره‌وری نیروی انسانی اولین پیامد استقرار نظام جانشین پروری در بعد توسعه بهره‌وری سازمانی در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس است. این امر، خود می تواند منجر به بازدهی بهتر و کاهش زیان سازمانی گردد. کاهش زیان سازمانی و بازدهی بهتر، تنها منجر به منابع مالی شرکت نمی گردد، بلکه اساساً مربوط به بعد نیروی انسانی و منابع انسانی شرکت است و منظور از آن افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و هماهنگی بیشتر نیروهای انسانی به همدیگر در زمینه های مختلف و حوزه های مختلف شرکت می باشد. استقرار نظام جانشین پروری باعث می شود که کاهش ریسک و خطرات در سازمان به خاطر وجود نیروهای کلیدی در سازمان را داشته باشیم که در نهایت این عوامل می توانند سبب افزایش توانایی در تولید و صادرات کارشناسان توانمند شوند، مسئله ای که می تواند در تبادلات نیروی انسانی در سطح بین المللی به کمک سازمان بیاید و تبادل دانش در سطح جهانی در میان نیروهای متخصص را به دنبال داشته باشد. همچنین این امر می تواند در بخش توسعه کاندیداها کمک بسیار زیادی بنماید. استقرار نظام جانشین پروری می تواند با موفقیت، تبدیل به یکی از گام های اولیه در راستای توسعه فرهنگ سازمانی در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس گردد. استقرار نظام جانشین پروری با شکل دادن و مدیریت استعدادها، مدیرانی توانمند برای آینده صنعت پتروشیمی تربیت می کند و آموزش می دهد که این امر نیز می تواند آینده صنعت در زمینه نیروی انسانی را تضمین نماید. در نهایت، ثبات منابع انسانی و شکل گیری دایره امنیت انسانی را می توان پیامدی دیگر از استقرار نظام جانشین پروری در حوزه توسعه پایداری و ثبات سازمانی تلقی نمود. استقرار نظام جانشین پروری و حاکمیت منطق شایسته سالاری در انتخاب کاندیداها و استعدادها و همچنین فرآیند جانشینی در سازمان، سبب می شود کارکنان و نیروی انسانی از لحاظ روانی در یک دایره امنیتی قرار بگیرند، بدین معنا که از این امر اطمینان حاصل می کنند که در صورت داشتن شایستگی و قابلیت در کار، شرکت به راحتی ارتقاء آنها را قبول می کند و بدون دلیل آنها را از دایره فعالیت سازمانی خارج نمی کند. جدول ۵ جزئیات کامل این فرآیند را نشان می دهد.

جدول ۵ - مقولات، ابعاد و مفاهیم احصاء شده به مثابه شرایط پیامدی

مفاهیم	مقوله	سطح پیامد
احساس تعلق، استرس کمتر مدیران، ایجاد انگیزه و وابستگی و دلبستگی شغلی	توسعه تعلق سازمانی	پیامدهای سطح خرد (فردی)
رضایت کارکنان، بهبود عملکرد فردی و سازمانی، رضایت شغلی، افزایش انگیزه کارکنان، بالا رفتن و جدان کاری	توسعه انگیزش و رضایت شغلی	
افزایش تعهد سازمانی، تصمیم گیری قوی مدیران در جهت رسیدن به اهداف استراتژیک، تقویت هویت سازمانی، باور به ارزش های سازمانی، باور به چشم اندازهای سازمانی	توسعه تعهد سازمانی	پیامدهای سطح میانی (واحد)
انتقال دانش سازمانی، انتقال نسلی تجربه و دانش، مدیریت دانش، از بین رفتن فلات یادگیری، حفظ دانش سازمانی	توسعه مدیریت دانش سازمانی	

تحرك سازمانی، پویایی و نگهداشت دانش و پذیرش تربیت مدیران توانمند برای آینده، کاهش خلأ در سازمان، انگیزه به رئیس و کارکنان و ایجاد فضای رقابتی، کنترل توقعات	توسعه پویایی سازمانی	پیامدهای سطح کلان (سازمانی)
عدم اتکا سازمان به یک فرد، کاهش فشار روی رده های کلیدی و مدیریتی، مشارکت بیشتر کارکنان، مدیریت مشارکتی	توسعه مشارکت سازمانی	
نگهداشت نیروی انسانی، انتقال دانش سازمانی، ایجاد آرامش سازمانی و فردی، فرصت برای مدیران عالی به منظور پرداختن به امورات دیگر، اطمینان خاطر به پرسنل برای رشد در مسیر شغل	توسعه مدیریت منابع انسانی	
افزایش بهره‌وری، کاهش زبان سازمانی، بازدهی بهتر، بهره‌وری بهتر، کاهش خطرات و ریسک در سازمان بخاطر وجود نیروهای کلیدی در سازمان، افزایش توانایی در تولید و صادر کننده کارشنا سان توانمند به بیرون	توسعه بهره‌وری سازمانی	
ثبات سازمانی، تقویت فرآیند دستیابی به اهداف، کاهش خطرپذیری سازمان، ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و قوی و با دوام، تضمین آینده شرکت به دلیل وجود مدیران توانمند، ثبات منابع انسانی و شکل‌گیری دایره امنیت انسانی	توسعه پایداری سازمانی	

و: مقوله مرکزی؛ ساختار مدرن جانشین‌پروری

مقوله مرکزی، ایده و فکر محوری، رخداد بنیادی یا پدیده‌های اساسی است که کنش و واکنش‌های دیگر مقوله‌ها را هدایت و مدیریت می‌کند. مقوله مرکزی ایده یا پدیده‌ای است که اساس و محور فرآیند است. این مقوله همان عنوانی و مفهومی است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده در نظر گرفته می‌شود. مقوله‌ای که به عنوان مقوله مرکزی انتخاب می‌شود باید به قدر کافی انتزاعی بوده و بتوان سایر مقولات اصلی را به آن ربط داد. در پژوهش حاضر، ساختار مدرن جانشین‌پروری به عنوان مقوله مرکزی انتخاب شده است. این مقوله مرکزی از چهار مفهوم ساختار مدرن استعدادیابی، ساختار مدرن سازمانی، ساختار فرهنگ سازمانی و ساختار مدرن منابع انسانی تشکیل شده است. در واقع، بنیاد استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس حول محور مقوله ساختاری فوق می‌چرخد. وقتی از وجود یک ساختار به مثابه یک مقوله صحبت می‌شود، نفس ارتباط معنایی و عینی شکل می‌گیرد. منطق انتخاب ساختار مدرن جانشین‌پروری به عنوان مقوله مرکزی این است که در انتخاب مقوله مرکزی باید ارتباط منطقی، ذهنی و عینی مقوله‌های اصلی را با هم در نظر بگیریم. اولاً، این مقوله، چنین ارتباطی را به خوبی نشان می‌دهد؛ دوماً، از انتزاع معنایی کافی برخوردار است تا بتواند به مثابه یک سازه نظری، نظریه و مدل پارادایمی را هدایت نماید. سوماً، خود واژه ساختار، نوعی عینیت انتزاعی را برای این مقوله فراهم نموده است. بدین معنا که در عین حال که مفهوم مقوله کاملاً انتزاعی است، واژه انتخاب شده، یعنی ساختار، این انتزاعی بودن را برای مخاطب عینی نموده است. ساختار شبکه روابط عناصر یک نظام در رابطه متقابل با یکدیگر است که این روابط می‌تواند طبق قواعد هم‌نشینی و جانشینی صورت‌های جدید و گوناگونی به خود بگیرد و در عین حال کلیت یک ساختار واحد و ثابت را حفظ کند. این تعریف از ساختار، به طور کامل به معنا و مفهومی که قرار است از مقوله مرکزی برداشت بشود، همخوانی دارد و هماهنگ است. جدول ۶ جزئیات کامل این فرآیند را نشان می‌دهد.

جدول ۶ - مقولات، ابعاد و مفاهیم احصاء شده مقوله مرکزی

مقوله	ابعاد	مفاهیم
ساختار مدرن جانشین‌پروری	ساختار مدرن	یادگیری سازمانی، مفصل‌بندی فرمهای یادگیری، لزوم استقرار یک ساختار استعدادیابی مدرن، تقویت سرمایه‌های فکری، تشکیل خزانه استعداد، نگهداشت نیروهای انسانی، انتقال دانش سازمانی
	ساختار مدرن سازمانی	تلفیقی عمودی/افقی از ساختار سازمانی، ساختار مدرن سازمانی انعطاف‌پذیر، بازسازی نمودار سازمانی شرکت، توسعه کنش گروهی و جمعی سازمانی، توسعه تعلق سازمانی
	ساختار فرهنگ	توسعه فرهنگ خلاقیت مشارکتی، فرهنگ سازمانی قوی و با دوام، اشتراک معنایی در کنش

سازمانی، شکل‌گیری فرهنگ ارزشی و هنر جاری مشترک، حاکمیت منطق ارزشی شرکت بر کنشهای سازمانی	سازمانی	
مدیریت منابع انسانی، جهت دادن اطلاعات به سوی مدیران، ثبات منابع انسانی و شکل‌گیری دایره امنیت انسانی، ایجاد آرامش سازمانی و فردی، مدیریت دانش، مدیریت تجربه سازمانی، لزوم تبادلات بین‌المللی نیروهای انسانی	ساختار مدرن منابع انسانی	

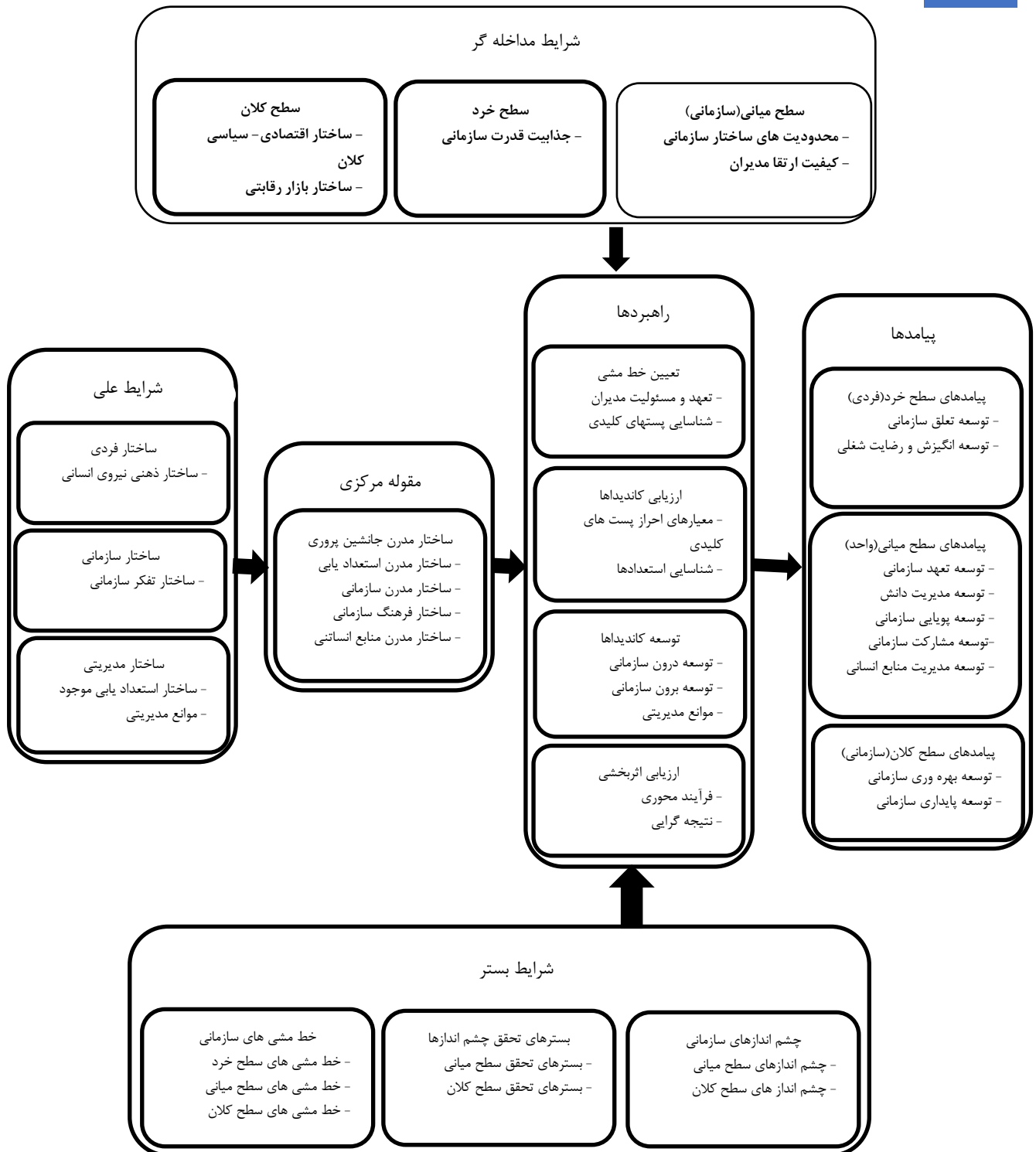
۲- کدگذاری انتخابی و ارائه مدل پارادایمی

کدگذاری انتخابی مرحله سوم و اصلی نظریه‌پردازی داده بنیاد است که بر اساس نتایج کدگذاری باز و محوری به ارائه مدل پارادایمی می‌پردازد. در کدگذاری انتخابی مقوله‌های احصاء شده در مراحل قبلی به یکدیگر ربط داده شده و روابط بین آنها بررسی می‌شود. این امر، همان فرآیند کشف نظریه و ظهور نظریه است، یعنی یافتن سازه‌ها، مرتبط ساختن آنها و بررسی ماهیت این رابطه‌ها. نمودار زیر، این روابط را در قالب مدل پارادایمی نشان می‌دهد.

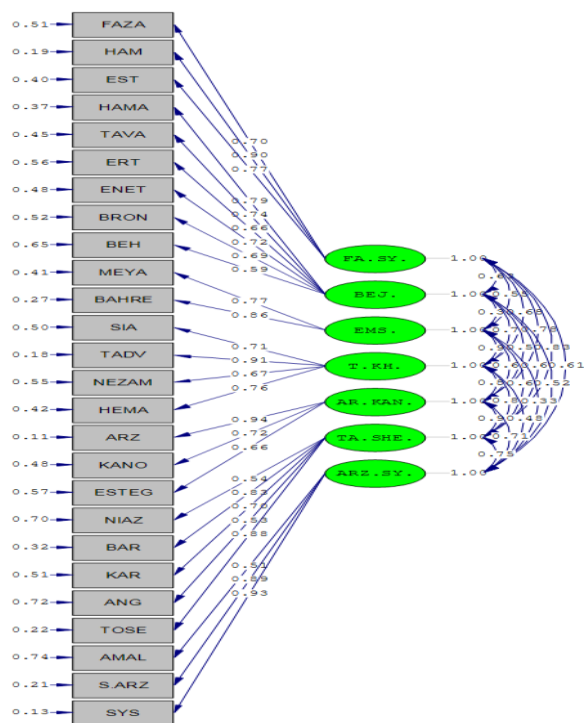
پس از مشخص شدن تم‌های اصلی در قسمت کیفی، تحلیل متون به شیوه استقرایی مورد بررسی گرفت و سعی شد با گذر از کدها و مقوله‌های عینی و تجربی محض، مقوله‌های انتزاعی که بتوانند کلیت نظام مدیریت جانشین‌پروری را تبیین نمایند، ارائه شود. ادبیات نظری به عنوان راهنمای مقوله‌بندی انتزاعی نهایی استفاده شده است. نهایتاً بر مبنای تحلیل‌های کمی و تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، هفت تم اصلی احصاء شده است که عبارتند از فرهنگ سازمانی مشارکتی، تعیین چشم‌اندازهای سازمانی در حوزه جانشین‌پروری، بسترسازی برای اجرای نظام جانشین‌پروری، ارزیابی کاندیداها به منظور استقرار نظام جانشین‌پروری، تحلیل شکاف آموزش و توسعه کارکنان، اجرای نظام جانشین‌پروری به شیوه سیستمی، ارزیابی اثربخشی نظام جانشین‌پروری. براساس الگوی جامع جانشین‌پروری ارائه شده و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده اقدام به انجام تحلیل عاملی مرتبه اول شده است. علت این امر، بررسی صحت مدل پیشنهادی و برازندگی آن است که بر اساس آمارهای محاسبه شده در جدول ۷ همه شاخص‌های محاسبه شده در دامنه مجاز می‌باشد و نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است.

جدول ۷ - شاخص‌های برازندگی

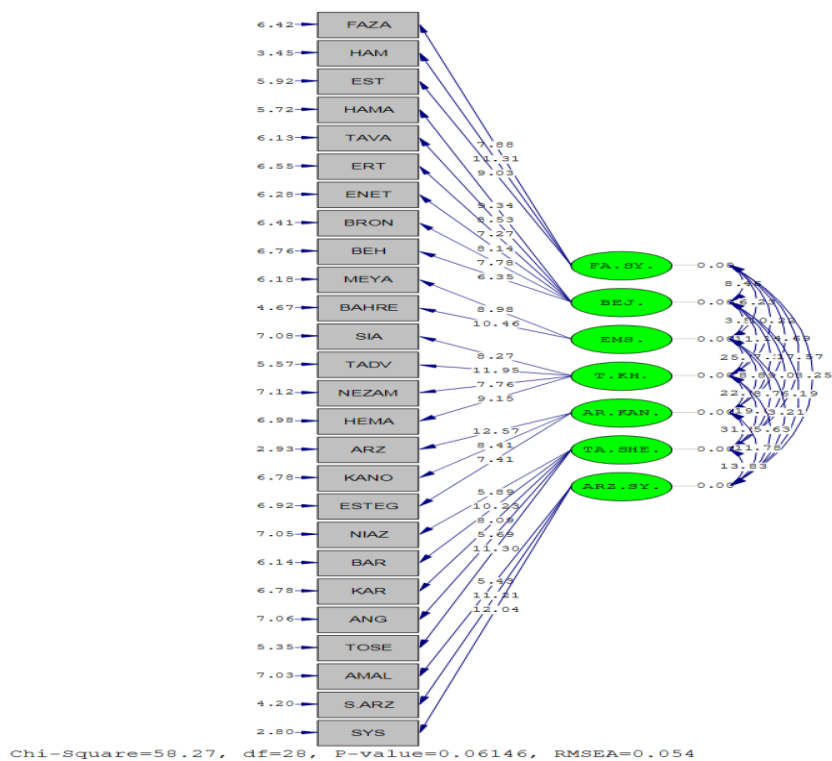
شاخص	مقدار محاسبه شده	دامنه قابل قبول
$\frac{\chi^2}{Df}$	۲/۰۸	بین ۱ تا ۵
RMSEA	۰/۰۵۴	کمتر از ۰/۰۸
NFI	۰/۹۴	نزدیک به یک
CFI	۰/۹۷	نزدیک به یک
GFI	۰/۹۲	نزدیک به یک



شکل ۱ - مدل کدگذاری محوری؛ الگوی جامع جانشین پروری در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس



شکل ۲- مدل اندازه گیری (ضرایب استاندارد)



شکل ۳- سطح معناداری مدل

همانگونه که در نمودار فوق مشاهده می‌شود، تمامی بارهای عاملی به دست آمده، مقادیر نسبتاً مناسبی برای برآورد بوده و معنی‌دار می‌باشند. به عبارت دیگر، مسیرهایی با عدد معنی‌داری بیشتر از مقدار $1/96$ معنی‌دار هستند. در نتیجه می‌توان گفت با اطمینان ۹۵ درصد، تمامی مسیرها تأیید شده است و مدل اندازه‌گیری، حاکی از تأیید مدل پیشنهادی این پژوهش است.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

فرض بنیادی در پژوهش حاضر این است که منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس، دچار نوعی چالش در زمینه‌های جانشین‌پروری هستند. حال، بر بنیاد این فرض که برگرفته و احصاء شده از مصاحبه‌های صورت گرفته با مدیران منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس است، پرسش این است که چه باید کرد؟ ساختار مدرن جانشین‌پروری مقوله‌ای است که رد پای آن در بیشتر مقوله‌ها و تشریح بنیاد آنها به نوعی دیده می‌شود. بنابراین، فرض اولیه‌ی دیاگرام نظری و الگوی جامع جانشین‌پروری در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس، این است که نیاز به یک نظام جانشین‌پروری برای دستیابی به چشم‌اندازهای کلان‌سازمانی و اهداف سازمانی ضرورت دارد. اکنون که ضرورت این مهم، اثبات شد، باید به دنبال این امر باشیم که چگونه باید نظام جانشین‌پروری در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس را اجرایی نمود. اولین مسئله در الگوی جامع جانشین‌پروری در منطقه اقتصادی انرژی پارس، بررسی شرایط علی تأثیرگذار بر استقرار آن است. بر مبنای یافته‌های پژوهش حاضر، ساختار ذهنی نیروی انسانی، نظام استعدادیابی موجود و موانع مدیریتی موجود، شرایطی هستند که بر استقرار نظام جانشین‌پروری در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس تأثیر می‌گذارند. این شرایط علی، با تأثیرگذاری بر مقوله مرکزی، یعنی ساختار مدرن جانشین‌پروری عمل می‌کنند. ساختار مدرن جانشین‌پروری، خود از چهار بخش ساختار مدرن استعدادیابی، ساختار مدرن سازمانی، ساختار فرهنگ سازمانی و ساختار مدرن منابع انسانی تشکیل می‌شود. ساختار مدرن جانشین‌پروری، راهبردها و استراتژی‌های استقرار نظام جانشین‌پروری در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تأثیر اما، یک تأثیر محض نیست، بلکه با نقش میانجی عوامل دیگری صورت می‌پذیرد. در واقع، شرایط مداخله‌گر و واسطه‌ای چنین تأثیرگذاری را هدایت و کانالیزه می‌کنند. این شرایط عبارتند از: محدودیت‌های ساختار سازمانی، جذابیت‌های قدرت سازمانی، ساختار اقتصادی سیاسی کلان، کیفیت ارتقاء مدیران و ساختار بازار رقابتی. این عوامل با تأثیرگذاری بر فرآیند تأثیرگذاری ساختار مدرن جانشین‌پروری بر راهبردهای تحقق نظام جانشین‌پروری، فرآیند استقرار نظام جانشین‌پروری در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس را متأثر می‌کنند. راهبردها و استراتژی‌های استقرار نظام جانشین‌پروری در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس عبارتند از: تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیدها، توسعه کاندیدها و ارزیابی اثربخشی جانشین‌پروری. در واقع، این مراحل متوالی لازم است در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس دنبال شود تا بتوان یک نظام جانشین‌پروری مدرن و منسجم را اجرا نمود. این راهبردها نیز بدون فراهم نمودن بسترهای لازم برای تحقق آنها به طور کامل و دقیق اجرایی نخواهند شد. این بسترها عبارتند از: چشم‌اندازهای سازمانی، خط مشی‌های سازمانی و بسترهای تحقق چشم‌اندازهای سازمانی. در واقع، این عوامل به مثابه شرایط زمینه‌ای و بستری اجرای استراتژی‌ها و راهبردهای جانشین‌پروری در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس هستند. پس از اجرای راهبردها و استراتژی‌های جانشین‌پروری، لازم است به پیامدهای استقرار نظام جانشین‌پروری در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس هم توجه شود. این مسئله که استقرار نظام جانشین‌پروری در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس چه پیامدهایی می‌تواند داشته باشد، حائز اهمیت است. این پیامدها عبارتند از: تعلق سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، تعهد سازمانی، مدیریت دانش سازمانی، پایداری سازمانی، بهره‌وری سازمانی، مدیریت منابع انسانی، مشارکت سازمانی و پویایی سازمانی. در واقع، می‌توان گفت با اجرا و استقرار نظام جانشین‌پروری در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس انتظار می‌رود که پیامدهای فوق‌الذکر شکل بگیرند. لازم به ذکر است که این پیامدها، پیامدهای نهایی نیستند، بلکه در مراحل استقرار نظام جانشین‌پروری ممکن است

به مثابه شرط علی یا شرط مداخله‌گر عمل نمایند. بنابراین، چنین پیامدهایی دارای وجه احتمالی هستند. نتایج تحقیق حاکی از آن است که بیشتر مدیران منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس دارای سابقه کاری بیشتر از ۱۵ سال هستند و تقریباً می‌توان گفت که در اواسط دهه سوم خدمت خود قرار دارند. هرچند این امر می‌تواند یک امتیاز مثبت و همچون یک مزیت رقابتی برای سازمان باشد، اما به نظر می‌رسد منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس کمتر از یک دهه آینده با مشکل جدی خروج مدیران کارآموده مواجه خواهند شد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود:

- مدیران ارشد، برنامه‌ها و راهبردهای لازم همچون اجرای برنامه آموزشی مختلف برای مدیران جوان را اجرا نمایند و با برقراری ارتباط مؤثر با این مدیران جوان، آنها را با برنامه‌ریزی مدیریت جانشین‌پروری درگیر نمایند و متعاقباً سازمانها نیز با بررسی عملکرد آنها برنامه جانشین‌پروری خود را عملیاتی نمایند.

- جلوگیری از هزینه‌های سنگین روش‌های آزمون و خطا و حفظ تجربیات اندوخته شده مدیران و توسعه مدیریت دانش و رفع نیازهای اساسی کشور در ارتباط با صنعت مربوطه؛ شناسایی کاندیداهای برجسته برای تصدی گری مشاغل مدیریتی و کمک به کارمندان در جهت پیشرفت در مسیر شغلی در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس الزامی است.

- مدل مدیریت جانشین‌پروری بر اساس قابلیت‌های سازمانی در سازمان‌های مبتنی بر دانش و امکان‌سنجی تدوین سند نظام جانشین‌پروری با توجه به خصوصیات فرهنگی سازمان و گسترش مفهومی جانشین‌پروری و تکمیل مدل‌ها و بحث‌های مطرح شده در رابطه با این موضوع در سازمان منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس شناسایی و ارائه گردد.

- آسیب‌شناسی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان و تعیین و سنجش میزان ارزشمندی استفاده از راهکارهای نوین ارائه شده توسط مدیران، دست‌اندرکاران، مشاوران و مدیران منابع انسانی بصورت یک موضوع محوری مدنظر قرار گیرد.

- با توجه به تأثیر مستقیم پیاده‌سازی موفق نظام مدیریت جانشین‌پروری در بهره‌وری سازمانی، پیشنهاد می‌گردد که شرایط لازم برای اجرای این قبیل برنامه‌های سازمانی بیش از پیش فراهم گردد چرا که امروزه سازمان‌هایی موفق هستند و می‌توانند در صحنه رقابت باقی بمانند که بتوانند یک گام از هم‌تایان خود جلوتر بوده و مزیت رقابتی برای ارتقای عملکرد سازمانی فراهم نمایند؛ بنابراین لزوم اجرای چنین برنامه‌هایی برای تمام مدیران و مسئولین روشن است.

- سرانجام ارائه نظریه جدید برای پرورش مدیران آینده و نظریه‌پردازی در ارتباط با جانشین‌پروری؛ راهنمایی و ارائه راهکاری برای سیاستگذاری و جهت‌گیری‌های مطالعات نظری و مدل‌های بومی در جهت اجرای بهترین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس مدنظر قرار گیرد.

منابع

۱. امین، ف.، نادری خورشیدی، ع.، ر.، و واحد، ع. ز.، (۱۳۹۶). بررسی الگوی جانشین‌پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، شماره ۳، سال نهم، ص ۷۰-۴۹.
۲. حسینی، س. ح.، شائمی برزکی، ع.، و نصر اصفهانی، ع.، (۱۳۹۷). طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی - سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، شماره ۱، سال نهم، ص ۴۹-۲۵.
۳. لطیفی، م.، عبدالحسین زاده، م.، و آذر فر، الف.، (۱۳۹۵). الگوی جانشین‌پروری در سازمانهای دولتی از طریق کاربرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری، فصلنامه مدیریت عمومی، شماره ۴، ص ۴۸-۳۱.
4. Acree-Hamann, C., & Dnpaprn, N., (2016). A call to action: succession planning needed, *Newborn and Infant Nursing Reviews*, 16 (3), 161-163.

5. Alessandro, M., Mattias, N., Guido, C., & Mario, D. A., (2014). CEO succession mechanisms, organizational context, and performance: a socio-emotional wealth perspective on family-controlled firms, *Journal of Management Studies*, 51 (7), 1153–1179.
6. Corbin, J., & Strauss, A., (2008). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory, (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
7. Donner, E., Michael, Gridley, D., Ulrich, S., & Bluth, E. I., (2017). Succession Planning and Management: The Backbone of the Radiology Group’s Future, *Journal of the American College of Radiology*, 14(1), 125-129.
8. Groves, K. S., (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices, *Journal of Management Development*, 38(3), 307-319.
9. Hemlin, S., Denti, L., & Tengblad. S., (2014). Relation sinriktat ledarskap för innovationsutveckling mätinstrumentet leader-member exchange (LMX), Ledarskap, innovation och management, GRI-rapport 4.
10. Hills, A., (2009). Succession planning or smart talent management, *industrial and commercial training*, 13(3), 3-8.
11. Khatri, P., Gupta, S., Gulati, K., & Chauhan, S., (2010). Talent management in HR, *Journal of Management and Strategy*, 1(1), 39-46.
12. Meister, J. C., & Willyard, K., (2010). Leading Virtual Teams to Real Results, *Harvard Business Review*, 20-24.
13. Rothwell, W. J., (2010). Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within, (4th ed.), New York: American Management Association.
14. Schoonover, C. S., (2011). Best Practices in Implementing Succession Planning, LLC.
15. Seniwoliba A. J., (2015). Succession planning: preparing the next generation workforce for the University Development, *Research Journal of Educational Studies and Review*, 1(1), 1-10.
16. Stadler, K., (2011). Talent Reviews: the key to effective succession management. *Business Strategy Series*, 12(5), 264-271.
17. Waruiru, W. E., & Kagiri, A. W., (2013). Effects of succession planning strategy on the performance of international non-governmental organizations in Kenya, *International Journal of Science and Research*, 4(5), 3147-3155.

Design and validation of a comprehensive model of succession management in the Pars Energy Special Economic Zone

Mokhtar Ranjbar

Assistant Professor of Management, Islamic Azad University, Lamerd Branch, Fars

Abstract

The purpose of the present study is to design and validation of a comprehensive model of succession management in the Pars Energy Special Economic Zone. The research population is managers and supervisors of petrochemical companies based in Pars Special Economic Energy Zone. The research data were collected using group and semi-structured individual interviews. The statistical sample of the research in the qualitative section consisted of 34 managers and supervisors and in the quantitative section consisted of 29 senior executives of petrochemical companies with expertise in human resources, using sampling method. Snowballs were selected and data were obtained using questionnaires and interviews with the above individuals. Then, based on questionnaire formulation, CVR and CVI questionnaires were attempted to evaluate and analyze the content of surrogacy system deployment. Data analysis was done in quantitative part by LISREL software and in qualitative part by Nvivo software as well as three-step coding method by Strauss and Corbin (2008). The findings of the study indicate that the modern structure of succession acts as a central issue in succession modeling. Causal conditions at the three levels of individual, organizational, and managerial structure mediated by modern surrogacy structures have influenced strategies for achieving succession management.

Keywords: Succession Management, Organizational Perspectives, Organizational Policies, Platforms for the realization of visions, Modern Structure of Succession Planning.