

## طراحی و تبیین مدل سازمان جانشین پرور مبتنی بر خط‌مشی نخبه پروری در شرکت پالایش نفت آبادان

مسعود قزلباش<sup>۱</sup> - سید مجتبی محمود زاده<sup>۲\*</sup> - حامد دهقانان<sup>۳</sup> - وحید خاشعی<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه:** سازمان‌ها در آینده با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود. برای مدیریت این چالش‌ها، نیاز به طراحی چهره‌ای نوظهور در قالب سازمان جانشین پرور است تا موفقیت آینده سازمان را تضمین نماید.

**هدف:** در این پژوهش تلاش می‌گردد تا وضعیت موجود مدیریت استعداد، مدیریت جانشین پروری و خط‌مشی‌های سازمانی جامعه مورد پژوهش، از زوایای مختلف موشکافی شده و متناسب با شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر و ویژگی‌های درون و برون‌سازمانی سازمان جانشین پرور و با روحیه نخبه پروری و شایسته‌سالاری، یک مدل و الگوی جامع و یکپارچه سازمان جانشین پرور مبتنی بر خط‌مشی نخبه پروری در شرکت پالایش نفت آبادان ارائه شود.

**روش:** روش پژوهش آمیخته است لذا جهت طراحی و تدوین مدل جامع از رویکرد کمی و کیفی (آمیخته) استفاده شده است. برای انتخاب حجم نمونه از روش گلوله برفی که بر اساس نظرات ۱۷ نفر خبره و در طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی. استفاده شده است.

**یافته‌ها:** ۶۳ مفهوم و ۱۶ مقوله استخراج گردیده که از بین آن‌ها مقوله سازمان جانشین پرور به‌عنوان مقوله مرکزی و ۱۵ مورد دیگر اجزای نظریه داده بنیاد پژوهش را تشکیل دادند.

**نتایج:** در نهایت یک مدل سازمان جانشین پرور مبتنی بر خط‌مشی نخبه پروری تدوین شده است. نتایج نشان از معناداری روابط و اجزای مدل ارائه شده دارد.

**واژگان کلیدی:** سازمان جانشین پرور، خط‌مشی نخبه پروری، شرکت پالایش نفت آبادان، نظریه‌پردازی داده بنیاد.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشگاه عدالت، تهران، ایران. Ghezelbashm41@gmail.com

آستادیار و عضو هیئت علمی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

Sm.Mahmoodzadeh@atu.ac.ir

<sup>۳</sup> دانشیار و عضو هیئت علمی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

deghanan@atu.ac.ir

<sup>۴</sup> دانشیار و عضو هیئت علمی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. khashei@atu.ac.ir

## مقدمه

یکی از مباحث مهم در سیستم‌های منابع انسانی مبحث جانشین‌پروری است که اشاره به عهده گرفتن پست‌های کلیدی سازمان توسط کارکنان واجد شرایط در آینده است (علی محمدی، ۱۴۰۰: ۱). جانشین‌پروری فرآیندی پویا و مستمر در سازمان‌ها می‌باشد و استفاده شایسته از استعداد‌های درونی سازمان برای ساخت آینده مطلوب و متناسب شرایط آن سازمان را فراهم می‌سازد (آهنگی، ۱۴۰۰: ۱). در واقع، جانشینی، دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروزی با آن مواجهند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، نشان‌دهنده یک تلاش نظام‌مند برای اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه فکری و دانش در کلیه کارمندان است (شوناور<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

سازمان‌های امروزه پیشرفت حوزه‌های مختلف فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و به‌ویژه فناوری، محیطی رقابتی، پویا و به‌شدت متغیری را ایجاد کرده و نتایج تحقیقات، نشان از کمبود نیروهای شایسته و بااستعداد و افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران به‌مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی، در سال‌های آتی دارد. یکی از پاسخ‌های مناسب به این نیاز سازمان‌ها، طراحی و تبیین چهره‌ای نوظهور در قالب سازمان جانشین‌پرور و بر اساس مفاهیم غنی مدیریت استعداد، شایستگی و سرمایه اجتماعی است. یک سازمان جانشین‌پرور را می‌توان به‌عنوان سازمانی تعریف نمود که در آن، کارکنان توانمند، شایسته و دارای استعداد رشد و ترقی و افراد واجد شرایط برای اخذ سمت‌ها و پست‌های مدیریتی انتخاب می‌شوند و با استفاده از یک سیستم آموزشی کارآمد تخصص، دانش و توانمندی لازم را کسب نموده تا برای تصدی پست‌ها و منصب‌های شغلی کلیدی مدیریتی آماده شوند و در زمان لازم جایگزین گردند (خارتی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵، ص ۹).

گسترش سریع و تهاجمی بازار جهانی، فشارهای زیادی به‌منظور شناسایی افرادی که دارای مهارت‌های مناسب بوده و توانایی‌های بالقوه هدایت سازمان را در

آینده در اختیار خواهند داشت، بر سازمان‌ها وارد آورده است. در این وضعیت بسیاری از مدیران می‌آموزند که یکی از ویژگی‌های سازمان‌های موفق، توانایی آن‌ها در شناسایی، پرورش و استفاده‌ی بهینه از افراد مستعد رهبری است. چنین رهبرانی می‌توانند اهداف راهبردی و بلندمدت سازمان را تشخیص داده و محقق سازند؛ از این‌رو، در برخی از سازمان‌ها، طرح‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری<sup>۳</sup> برای اطمینان از تداوم رهبری موفق، اجرا می‌شود؛ زیرا مدیران ارشد این سازمان‌ها اعتقاد دارند که جانشین‌پروری، موفقیت آینده سازمان را تضمین می‌کند (رومچکو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶، ص ۱۸).

از دیگر سو در رقابت جهانی امروز، صنعت نفت وظیفه خطیری در دستیابی به جایگاهی بلند، متناسب با شأن کشور عزیزمان ایران، بر عهده دارد. در این راستا، مدیران نقش بسیار مهمی دارند. صنعت نفت، با توجه به بالا رفتن دوره بازنشستگی مدیران و ورود مدیران جدیدتر، نیازمند برنامه‌ریزی برای توسعه و جایگزینی آن‌هاست. طبق بررسی‌های صورت گرفته به دلیل رشد عرصه‌های جدید، تعویض سریع مدیران یا بازنشستگی نیروهای فعلی، سالانه تعداد زیادی از منصب‌ها خالی می‌شود. در نتیجه، سازمان موظف است برای پر کردن این جاهای خالی، برنامه‌ریزی مؤثری داشته باشد. بر همین اساس، به نظر می‌رسد در سال‌های آتی، رقابت برای یافتن مدیران مستعد و کارآمد در کشور، روزبه‌روز بیشتر شود و آمادگی برای پر کردن منصب‌های رهبری کلیدی در زمان مناسب، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در پیش‌روی صنعت نفت به شمار می‌رود. پس بررسی این مسئله که صنعت نفت در حال حاضر در چه نقطه‌ای قرار گرفته و برای رسیدن به وضعیت مطلوب، نیازمند توجه به چه مؤلفه‌هایی است، حائز اهمیت می‌باشد. شکاف دیگری که وجود دارد و توجه بدان نیز ضروری است این است که بیشتر این پژوهش‌ها در داخل کشور در سازمان‌های آموزشی، فرهنگی، اداری و بعضاً سازمان‌های دولتی ایران انجام شده است. اما متأسفانه بر اساس تحقیقات صورت گرفته تاکنون پژوهش‌های اندکی در صنعت نفت انجام شده و تاکنون

<sup>3</sup> Succession Planning

<sup>4</sup> Romejko

<sup>1</sup> Schoonover

<sup>2</sup> Kharti

دانشگاه صنعتی شاهرود، نشان داد که، جانشین پروری رابطه مثبت و معنی‌داری با نوآوری سازمانی داشت. مدیران دانشگاهی نیاز است در شناسایی افراد واجد شرایط و تعیین شایستگی آن‌ها برای به عهده گرفتن پست‌های کلیدی سازمان تلاش بیشتری نمایند چراکه مدیران آینده باید نگاهی نوآور به سازمان داشته باشند تا بتوانند در شرایط اقتصادی و اجتماعی که کشور با آن مواجه است، سازمان را از طریق نوآوری در سیستم‌ها و فرآیندها، مدیریت نمایند. نتایج پژوهش آهنگی (۱۴۰۰)، با عنوان، شناسایی و تحلیل شاخص‌های جانشین پروری نوین در شهرداری تهران، نشان می‌دهد که، استفاده از سیستم اطلاعات منابع انسانی، توانمندسازی و پرورش کارکنان و مدیریت منابع در رتبه‌های اول تا سوم شاخص‌های جانشین‌پروری نوین در شهرداری تهران قرار دارند.

نتایج پژوهش احمدی پور (۱۳۹۷)، با عنوان، جانشین‌پروری مدیران توسعه آینده، نشان می‌دهد که، راهبرد جانشین‌پروری مبتنی بر توانمندسازی و آموزش سرمایه انسانی و گزینش استعداد، ثروت و دارایی ارزشمند هر سازمان و نهاد دولتی است که در نتیجه آن مدیران فردای کشور ساخته خواهند شد و سکان هدایت امور کشور را بر عهده خواهند گرفت تا فرایند توسعه ملی را هدایت کنند. در غیر این صورت، فقدان راهبرد جانشین‌پروری زمینه‌ساز شکل‌گیری نظام اداری ضعیف و ناکارآمد خواهد شد که موجب ابرتر شدن برنامه‌ها و اهداف طراحی‌شده، عدم تخصیص مدبرانه منابع و توسعه‌نیافتگی خواهد شد. پور لری و سلطانی نژاد (۱۳۹۶)، در مطالعه‌ای با عنوان، اهمیت نخبه پروری در سازمان‌های امروزی، به این نتیجه رسیدند که، مدیریت نخبگان بسیار فراتر از مدیریت نیروی انسانی است، نخبگی و نخبه‌سالاری نگرشی است که باید در تمامی سطوح یک شرکت و یا سازمان حاکم باشد مدیریت نخبگان به‌تنهایی یک هدف نیست. مدیریت نخبگان تنها به رشد کارمندان و یا برنامه‌ریزی برای جانشینی محدود نمی‌شود و نه حتی مربوط به دستیابی به اهداف تاکتیکی خاص است. مدیریت نخبگان برای حمایت از اهداف کلی یک سازمان به وجود آمده است.

پژوهشی در شرکت پالایش نفت آبادان صورت پذیرفته است، بنابراین می‌توان ادعا نمود که از نظر ادبیات شکاف مورد نظر وجود دارد که می‌بایست بدان توجه بیشتری گردد.

امروزه نقش صنعت نفت در اقتصاد کشور بر هیچ فردی پوشیده نیست، صنعتی که می‌تواند نه‌تنها باعث رونق کسب‌وکار شود. به بیانی دیگر صنعت نفت قدیمی‌ترین صنعت کشور است و به‌تنهایی می‌تواند پایه‌گذار توسعه صنعتی کشور گردد، چراکه این صنعت از ابتدای فعالیت خود، نقش اساسی و کلیدی در اقتصاد ایران داشته و البته این نقش کماکان تداوم دارد. بنابراین نه‌تنها صنعت نفت نقش کلیدی در اقتصاد کشور دارد، بلکه می‌تواند باعث رونق کسب‌وکار و بخش‌های مهم به‌ویژه تحرک اقتصادی و همچنین خروج از رکود اقتصادی شود و لازمه این امر نیز استفاده از ظرفیت‌ها، فناوری‌های نوین و توانمندی‌ها نیروی انسانی کارآزموده و به‌طور اخص مدیریت کارآمد این حوزه است که شرط آن شناسایی و جذب استعداد‌های درخشان است تا با آموزش‌ها و کسب تجارب به مدیران و رهبران مستعد مبدل شوند (سادات غفاری، ۱۳۹۵، ص ۱۱). صنایع پالایشی یکی از مهم‌ترین صنایع مادر در کشور به شمار می‌رود که نیاز به مدیرانی کارکشته، مستعد و متخصص دارد. با توجه به فرایند بازنشستگی یا خروج مدیران بالایی از این صنعت، اگر پرورش جانشین‌هایی هم‌تراز یا برتر از مدیران قبلی، به درستی اندیشیده و اقداماتی برای آن صورت نگیرد، این صنعت با چالش‌های بزرگی مواجه می‌شود.

اجرای جانشین پروری در همه ابعاد برای رسیدن به بلوغ سازمانی مهم بوده و می‌توان گفت که برای رهبران و تصمیم‌گیران، توانایی سهم شدن در استعداد جدید و به دست آوردن نیروی کار در جهت عملکرد سازمانی مطلوب (بقاء، سودآوری و رشد) از عوامل بسیار حیاتی موجود در سازمان است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۶).

### پیشینه پژوهش

علی محمدی (۱۴۰۰)، در پژوهشی با عنوان، بررسی رابطه بین جانشین پروری و نوآوری سازمانی در بین مدیران

جانشین پروری غفلت شود بحران رهبری ظاهر خواهد شد (هاینیس و قوش<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶، ص ۱۱).

سازمان جانشین پرور که بر اساس ادبیات مدیریت جانشین پروری، مدل‌های شایستگی و استعدادیابی طراحی می‌گردد، چرخه دائمی جایگزینی و به‌کارگیری مدیران و کارشناسان کارآمد را رقم زده و دغدغه فقدان مدیران کارآموده را برای تصمیم‌گیرندگان از بین خواهد برد. در چنین سازمانی هرگاه یکی از مدیران متخصص یا کارشناسان خبره به دلایل مختلفی پست خود را ترک نماید، هیچ خللی در مسیر دستیابی سازمان به اهداف رخ نخواهد داد و بلافاصله فرد جایگزین و مستعد از مخزن جانشینی انتخاب و به کار گمارده می‌شود (هیلتون و جاکسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵، ص ۳۳۷).

رهبران به‌ندرت نتایج رهبری خود را مدنظر قرار می‌دهند و پس از ترک سازمان متوجه می‌شوند که اکثر کارهایشان بیهوده بوده است؛ چراکه آن‌ها قادر به یافتن جانشین با صلاحیتی برای خود نبودند. درحالی‌که هر جایگاه و مقامی در سازمان باید یک جانشین مشخص داشته باشد، برخی از سازمان‌ها از اشخاص با صلاحیت می‌خواهند که جایگزین رهبری شوند، ولی غالباً این کارمندان واجد شرایط، اغلب در جایگاه‌هایی جایگزین می‌شوند که به مهارت یا اهداف حرفه‌ای آن‌ها ارتباطی ندارد. در سازمان‌های هزاره جدید تأکیدهای فراوانی بر دارایی‌های ناملموس نظیر نوآوری، خلاقیت، کارآفرینی و سرمایه‌های دانشی می‌شود این منابع کلیدی قادر هستند سازمان را صرف‌نظر از صنعت مربوطه، به‌عنوان یک سازمان ایده‌آل مطرح کنند. چنین سازمان‌هایی بر افراد متمرکز هستند و صرفاً پس از آنکه افراد مناسب را در جایگاه‌های مناسب قرار دادند در جهت پیش گرفتن از رقبای خود گام برمی‌دارند (کلینگز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳، ص ۸۰). تحقیقات موشکافانه‌تر مطرح می‌کنند که برای دستیابی به موفقیت، نه تنها باید افراد را در پست‌های مناسب قرار داد، بلکه می‌بایست متخصصین برتر برای هر پستی را شناسایی کرد (مندی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴، ص ۷).

همچنین یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، افزایش نیاز به مدیران و کارکنان توانمند در سال‌های آینده باشد. بسیاری از سازمان‌هایی که مستعد به زوال و نابودی هستند، برای تأمین نیازهای آینده خود به مدیران، برنامه‌ای ندارند و امور را به دست حادثه و زمان می‌سپارند و در رویارویی با مسائل به‌صورت منفعلانه برخورد می‌کنند. این‌گونه سازمان‌ها را می‌توان سازمان‌های آینده بین‌نامید. برخی دیگر از سازمان‌ها برای تأمین نیازمندی‌های آینده مدیریتی خود، اقدام به جذب و بهره‌گیری از مدیران و نیروهای مستعد بیرونی بدون توجه به منابع درون سازمانی می‌کنند. این‌گونه سازمان‌ها، سازمان‌های آینده‌گزين نام دارند. و در نهایت تعداد کمی از سازمان‌های هوشمند که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند، برنامه‌ریزی‌های خود را بر شناسایی و پرورش استعداد‌های مدیریتی درون سازمانی (در ابتدا) و برون‌سازمانی متکی می‌کنند. این‌گونه سازمان‌ها به دنبال ساختن آینده هستند. به این سبب می‌توان آن‌ها را سازمان‌های آینده‌ساز و یا سازمان‌های پیشرو نامید. آن‌ها با درک اهمیت و میزان تأثیرگذاری مدیران در رشد و موفقیت خود به دنبال طراحی و اجرای برنامه‌های جدی و منظم استعدادیابی و جانشین پروری هستند (عبدی و دیانتی، ۱۳۹۶، ص ۴۸).

امروزه جانشین پروری جزء مهمی از منابع انسانی سازمان و فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد، چون می‌تواند استمرار رهبری را تضمین کند و به‌عنوان یک وسیله مهم و سیستماتیک جانشین‌های داخلی سازمان برای پست‌های کلیدی را پرورش دهد. برنامه‌ریزی جانشین پروری می‌تواند برای مشاغل کلیدی در هر سطحی به کار گرفته شود. و نیازهای آینده پرسنلی سازمان از لحاظ کمی برآورده شده و همچنین کیفیت داوطلبان از طریق ایجاد شایستگی‌ها و پوشش شکاف‌های مهارتی تأمین شود. از طریق برنامه‌ریزی جانشین پروری دانش فرد مجرب به دلیل بازنشستگی و ارتقا از دست نمی‌رود و به سازمان کمک می‌کند تا نسل آینده رهبران برای پست‌های با مسئولیت بیشتر، انتخاب شوند. سازمان‌ها باید به این امر توجه کنند که اگر از برنامه‌ریزی

<sup>1</sup> Haynes & Ghosh

<sup>2</sup> Helton & Jackson

<sup>3</sup> Collings

<sup>4</sup> Mandi

است که سازمان‌ها کارکنان داخلی خود را پرورش می‌دهند تا نیروی کار آینده خود را تأمین کنند. آنچه در فرایند جانشین پروری مورد توجه قرار می‌گیرد این است که سازمان قبل از اجرای این نظام، باید از آمادگی لازم برخوردار باشد. وجود مجموعه‌ای از آمادگی‌ها و زمینه‌ها می‌تواند الزامات سازمان را برای اجرای نظام جانشین پروری نشان دهد که از آن جمله تعهد مدیران ارشد، فرهنگ سازمانی مناسب و پذیرنده و برنامه‌ریزی مالی و اجرایی قابل‌ذکر است. اگرچه برنامه‌ریزی جانشین پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به شکل ساده تعیین رهبران آینده تعریف می‌شود در واقع، این برنامه‌ریزی نشأت گرفته از راهبرد سرمایه‌های انسانی به‌عنوان فرایندی ارادی به‌منظور اطمینان از تداوم رهبری در مناصب کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و سرمایه دانش برای آینده و تشویق افراد به توسعه است (هلتون و جکسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

#### مدل و سؤالات تحقیق

با توجه به مطالب بیان شده، مدل مفهومی تحقیق حاضر را می‌توان به شکل ۱ ترسیم نمود:

بنابراین سؤالات تحقیق به‌صورت زیر مطرح می‌شود:

Q<sub>۱</sub>: ابعاد و مؤلفه‌های مدل سازمان جانشین پرور مبتنی بر خط‌مشی نخبه پروری در شرکت پالایش نفت آبادان کدام‌اند؟

Q<sub>۲</sub>: ارتباط بین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل سازمان جانشین پرور مبتنی بر خط‌مشی نخبه پروری در شرکت پالایش نفت آبادان چیست؟

Q<sub>۳</sub>: مدل مناسب سازمان جانشین پرور مبتنی بر خط‌مشی نخبه پروری در شرکت پالایش نفت آبادان کدام است؟

#### روش تحقیق

با توجه به اینکه محقق در تحقیق حاضر به دنبال «طراحی و تبیین مدل سازمان جانشین پرور مبتنی بر خط‌مشی نخبه پروری در شرکت پالایش نفت آبادان» است، بنابراین می‌بایست یک رابطه علت معلولی مورد بررسی قرار گیرد لذا تحقیق از نوع همبستگی می‌باشد.

برنامه‌ریزی جانشین پروری اجازه می‌دهد که سازمان، شکاف‌های دانشی را شناسایی کند و کارکنان را به‌گونه‌ای پرورش دهد تا بتوانند آمال خود را درباره پیشرفت مسیر شغلی در محیط ایمن، مثبت و راحت بیان کنند. شایان‌ذکر است که امروزه در سازمان‌ها، مهم‌ترین مزیت رقابتی در عرصه دنیای رقابتی، منابع انسانی است که موفقیت یا شکست سازمان‌ها را رقم می‌زند. از طرفی دیگر از جمله دغدغه‌های هر سازمانی فقدان بهنگام جایگزینی افراد متخصص و کاردان در پست‌های سازمانی است. بنابراین مدیر موفق و آینده‌نگر باید استعداد‌های انسانی سازمان خود را برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده شناسایی کرده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده نمایند. از آنجاکه سازمان‌ها در آینده با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها، نیاز به مدیرانی شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران فعلی خواهد داشت. لذا مدیریت استعدادها یا مدیریت جایگزین پروری هرروز از اهمیت بیشتری در سازمان‌های آینده‌نگر و آینده‌ساز برخوردار می‌باشد (چریستی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵، ص ۵۶).

#### جانشین پروری

اصطلاح جانشین پروری برای طیف‌های وسیعی از برنامه‌ریزی سرمایه مورد نیاز آینده برای کارکنان به کار برده می‌شود.

ولف<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) تعریف درخشانی از جانشین پروری ارائه می‌دهد: برنامه‌ای معین که سازمان را برای اطمینان یافتن از استمرار رهبری برای تمامی پست‌های کلیدی از طریق فعالیت‌های توسعه‌ای که استعداد کارکنان را خواهد ساخت، سیستمی می‌نماید.

جانشین پروری بخشی از برنامه‌ریزی منابع انسانی است که با استراتژی کلی سازمان منطبق است. هر داده، اطلاعاتی حیاتی برای تصمیم‌گیری روزبه‌روز در سازمان‌ها و ابزار مهمی برای بهسازی افراد است. همچنین این نظام، یکی از مهم‌ترین ساختارهای موجود برای اطمینان به این

<sup>1</sup> Christie  
<sup>2</sup> Wolfe

<sup>3</sup> Halton and Jackson



شکل (۱): مدل پیشنهادی اولیه سازمان جانشین پرور مبتنی بر خط‌مشی نخبه‌پروری در شرکت پالایش نفت آبادان

مورد استفاده قرار گیرد، تحقیق حاضر از نوع کاربردی است.

#### جامعه و نمونه آماری:

جامعه مشارکت‌کنندگان بخش کیفی، با استفاده از روش گلوله برفی نظرات ۱۷ نفر خبره (این تعداد بر اساس رسیدن به اشباع و اضافه نشدن داده‌های جدید به

همچنین چون محقق به بررسی وضعیت موجود می‌پردازد (آنچه هست) بنابراین از نوع توصیفی می‌باشد و چون محقق از ابزار پرسشنامه استفاده می‌نماید که در بین جامعه آماری توزیع و جمع‌آوری می‌شود، بنابراین تحقیق از نوع پیمایشی است و به علت اینکه تحقیق به صورت مطالعه موردی (شرکت پالایش نفت آبادان) انجام می‌شود و نتایج نیز قرار است در جامعه آماری کاربردی شده و

می‌باشد. هر سؤال پرسشنامه دربرگیرنده پنج گزینه (شامل کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم) می‌باشد تا پاسخ‌دهنده از میان آنان یکی را انتخاب نماید.

### یافته‌ها و تحلیل

در تحقیق حاضر به‌منظور دستیابی به مدل و نظریه‌ای جامع در رابطه با سازمان جانشین‌پرور مبتنی بر خط‌مشی نخبه پروری در شرکت پالایش نفت آبادان از استراتژی کیفی نظریه‌پردازی داده بنیاد استفاده شده است. گام‌های پژوهش مرحله‌به‌مرحله بر اساس روش نظریه‌پردازی داده بنیاد پیش رفته و در نهایت بر مبنای ادبیات تحقیق و مصاحبه‌های انجام شده تعداد ۶۳ مفهوم و ۱۶ مقوله احصا شده است که از میان مقوله‌ها، یکی به‌عنوان مقوله مرکزی ظاهر شد تا در کنار ۱۵ مورد دیگر، اجزای نظریه داده بنیاد به‌دست آمده از پژوهش را تشکیل دهند. برای ارائه نظریه از داستان و مدل تصویری استفاده شد. مقوله مرکزی شناسایی شده در این پژوهش، مدیریت جانشین پروری است که بقیه مقوله‌ها در رابطه با آن معنا پیدا می‌کنند. مقوله‌ها نیز برای ارائه در مدل تصویری در پنج دسته بستر یا زمینه (۴ مقوله)، شرایط مداخله‌گر (۳ مقوله)، شرایط علی (۳ مقوله)، راهبردها (۲ مقوله)، پیامدها (۳ مقوله) قرار گرفتند که به شرح زیر می‌باشد:

شایان‌ذکر است، سازمان جانشین‌پرور به‌عنوان مقوله محوری در نظر گرفته شده است که شامل ۸ مشخصه (۱ تعاریف دقیق شغل؛ ۲) غربال‌گری و سنجش؛ ۳) پیش‌بینی/انتخاب؛ ۴) اجتماعی‌سازی/آموزش؛ ۵) پایش؛ ۶) ارزشیابی و ارزیابی؛ ۷) تقویت؛ ۸) مربی‌گری می‌باشد. همچنین از میان دیگر مقوله‌ها، سه مقوله «عوامل انسانی»، «عوامل فرهنگی»، «عوامل سازمانی» به‌منزله شرایط علی در نظر گرفته شده است که عوامل انسانی مشتمل بر (۱) نسبت مدیران باتجربه، پا به سن گذاشته و در معرض بازنشستگی نسبت به کارکنان جوان، مستعد، توانمند تحصیل کرده؛ (۲) افزایش نیاز به مدیران توانمند در سال‌های آینده و لزوم توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های فردی سرمایه‌های انسانی؛ (۳) کمبود افراد واجد شرایط در خزانه استعدادی است. همچنین عوامل فرهنگی نیز

داده‌های قبلی انتخاب شد) و در طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی. استفاده شده است. جامعه آماری بخش کمی تحقیق شامل کارکنان کارشناس و مدیران شرکت پالایش نفت آبادان در استان خوزستان می‌باشند که تعداد آن‌ها برابر با ۷۵۰ نفر می‌باشد. جهت تعیین حداقل حجم نمونه لازم، از جدول مورگان برای جامعه محدود استفاده گردید، بنابراین حداقل حجم نمونه لازم ۲۵۴ نفر به دست آمد که برای اطمینان بیشتر از برگشت تعداد کافی پرسشنامه، تعداد ۳۰۰ پرسشنامه توزیع شد و در نهایت ۲۵۷ پرسشنامه تکمیل شده برگشت داده شد که مبنای تحلیل قرار گرفت.

در این تحقیق با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین مدل سازمان جانشین‌پرور مبتنی بر خط‌مشی نخبه پروری در شرکت پالایش نفت آبادان می‌باشد، لذا برای جمع‌آوری اطلاعات از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای و تحقیقات میدانی استفاده شد. لذا با توجه به گردآوری داده‌ها از دو نوع ابزار بررسی اسناد و مدارک و پرسشنامه استفاده می‌شود. در بررسی اسناد و مدارک، جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و نیز از شبکه جهانی اطلاعات استفاده گردید.

پرسشنامه تحقیق حاضر شامل سه بخش می‌شود. بخش نخست مرتبط با نحوه تکمیل پرسشنامه است؛ بخش دوم مرتبط با ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان بوده و در نهایت بخش سوم مرتبط با متغیرهای پژوهش می‌باشد. لذا این پرسشنامه شامل ۷۵ سؤال بسته می‌باشد که ۸ سؤال جهت سنجش متغیر مقوله محوری، ۲۲ سؤال جهت سنجش متغیر مقوله علی، ۱۳ سؤال جهت سنجش متغیر مقوله مداخله‌گر، ۱۳ سؤال جهت سنجش متغیر مقوله بستر، ۸ سؤال جهت سنجش متغیر مقوله راهبردها و ۱۱ سؤال جهت سنجش متغیر مقوله پیامدها می‌باشد. روایی صوری این پرسشنامه به تأیید پنج‌تن از متخصصین این حوزه رسیده و میزان پایایی آن نیز توسط آزمون آلفای کرونباخ مورد آزمون قرار گرفت که میزان آن برای هر دو متغیر بیشتر از ۰,۷۰ به دست آمد، که نشان‌دهنده قابلیت اطمینان پرسشنامه

شغلی؛ نظام نگهداشت انگیزشی؛ ۲) عوامل توسعه و آموزش (مشمتمل بر پرورش کارکنان با سیستم آموزشی؛ توسعه کارکنان با شیوه مربیگری؛ ۳) ارزش‌ها و اصول بنیادین حاکم بر نظام جانشینی (مشمتمل بر شایسته‌یابی؛ شایسته‌گزینی؛ انعطاف‌پذیری؛ مشارکت کارکنان؛ دانش‌محوری؛ ۴) چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و استراتژی‌های حال و آینده (مشمتمل بر چشم‌انداز و سیاست‌های آینده؛ استراتژی‌های منابع انسانی سازمان نیز به‌منزله شرایط زمینه‌ای (بستر) در نظر گرفته شده‌اند، زیرا این مقوله‌ها نشانگر شرایط خاصی است که در آن راهبردهای کنش و واکنش صورت می‌پذیرد.

مقوله‌های (۱) طراحی نظام مدیریت جانشین پروری (مشمتمل بر جانشین‌خواهی؛ جانشین‌شناسی؛ جانشین‌سنجی؛ جانشین‌گزینی؛ جانشین‌گماری؛ جانشین‌داری و ۲) استقرار نظام مدیریت جانشین پروری (مشمتمل بر الزامات نظام مدیریت جانشین پروری؛ ابزارهای نظام مدیریت جانشین پروری نیز به‌عنوان راهبردها تلقی می‌شوند، زیرا این مقوله‌ها به‌عنوان کنش و واکنش‌های هدفمندی هستند که منجر به استقرار الگوی مدیریت جانشین پروری می‌شود.

و در نهایت مقوله‌های (۱) پیامدهای فردی (مشمتمل بر عملکرد فردی؛ افزایش بالندگی و توانمندی فردی؛ بهبود نگرش شغلی و ۲) پیامدهای گروهی (مشمتمل بر بهبود عملکرد گروهی؛ سرمایه‌فکری؛ توسعه ارتباطات مؤثر تقویت حس همبستگی و مشارکت کارکنان؛ مدیریت تعارض و ۳) پیامدهای سازمانی (مشمتمل بر عملکرد سازمانی؛ توسعه سرمایه اجتماعی؛ بالندگی سازمانی به‌منزله نتایج و پیامدهای حاصل از طراحی و تبیین مدل سازمان جانشین پرور مبتنی بر خط‌مشی نخبه‌پروری در شرکت پالایش نفت آبادان در نظر گرفته شده‌اند، زیرا این مقوله‌ها نتایج حاصل از کنش و واکنش‌ها هستند. سپس در ادامه بر اساس نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری، اقدام به کدگذاری انتخابی نموده و نهایتاً با توجه به این توضیحات مدل کدگذاری انتخابی و خلق نظریه به‌صورت مدل پیشنهادی ارائه شده است.

مشمتمل بر (۱) نگرش‌ها، عقاید و باورهای حاکم نسبت به سازمان جانشین پرور؛ ۲) میزان توافق و اتفاق نظر کارکنان بر روی نرم‌ها، هنجارها، مفروضات و ارزش‌های سازمان جانشین پرور؛ ۳) وجود گرایش آینده‌نگری و گرایش استراتژیک در فضای سازمانی؛ ۴) نگرش مثبت و خوش‌بینانه مدیران به منابع انسانی و حمایت و هدایت مستمر مدیران ارشد از این نوع سازمان می‌باشد. عوامل سازمانی نیز مشتمل بر (۱) قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی؛ ۲) تغییر و تحولات سریع محیط‌های کاری بحران استعداد است. دلیل علی بودن این مقوله‌ها را می‌توان این‌گونه بیان نمود که این مقوله‌ها و مفاهیم از جمله علل ایجاد و وجود یک سازمان جانشین پرور می‌باشند.

علاوه بر آن از میان دیگر مقوله‌ها، سه مقوله «عوامل مدیریتی و رهبری»، «عوامل شغلی» و «عوامل سازمانی» به‌منزله شرایط مداخله‌گر در نظر گرفته شده است که عوامل مدیریتی و رهبری مشتمل بر (۱) توان و سبک رهبری یا مدیریت؛ ۲) میزان تعهد، حمایت و مشارکت مدیران ارشد؛ ۳) کمیت و کیفیت مدیران شایسته و حرفه‌ای؛ ۴) ثبات مدیریت، است. همچنین عوامل شغلی نیز مشتمل بر (۱) مشاغل و سمت‌های بلا تصدی؛ ۲) تعداد رشته‌ها و رشته‌های شغلی؛ ۳) شرح شغل یا وظایف سازمانی؛ ۴) تمرکز بر مشاغل کلیدی و استراتژیک؛ ۵) استفاده کارآمد از مهارت‌های یادگیری جهت توسعه ظرفیت‌های شغلی و کسب موفقیت می‌باشد. علاوه بر آن عوامل سازمانی نیز مشتمل بر (۱) ویژگی‌های ساختاری سازمان؛ ۲) قوانین و مقررات بالادستی؛ ۳) تطبیق ناپذیری و ایستایی سیستم موجود منابع انسانی؛ ۴) سیستم نظارت و مراکز ارزیابی است. شایان‌ذکر است دلیلی که باعث انتخاب این مقوله‌ها به‌عنوان شرایط مداخله‌گر گردید را می‌توان این‌گونه بیان نمود که هر یک از این مقوله‌ها می‌توانند دستیابی به مقوله محوری را محدود یا تسهیل نمایند.

همچنین مقوله‌های (۱) زمینه‌های سازمانی (مشمتمل بر سیستم ارتباطات؛ سیستم ارتقاء و مدیریت مسیر





شکل (۲): سازمان جانشین پرور مبتنی بر خط‌مشی نخبه پروری در شرکت پالایش نفت آبادان

یافته‌های مربوط به آمار توصیفی:

یافته‌های مربوط به آمار توصیفی:

پرسشنامه

با توجه به خروجی SPSS مندرج در متغیرهای جدول

تحلیل عاملی تأییدی متغیر شرایط علی

شماره (۱)، از آنجایی که میانگین کلیه متغیرها بالاتر از

در این مطالعه متغیر شرایط علی جهت سنجش این متغیر

میانگین نظری (۳) می‌باشد که نشان از وضعیت مناسب

تحقیق دارد.

<sup>1</sup>. Confirmatory Factor Analysis

در مجموع از ۲۲ سؤال در طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. برخوردارند.

### یافته‌های مربوط به ضرایب معناداری:

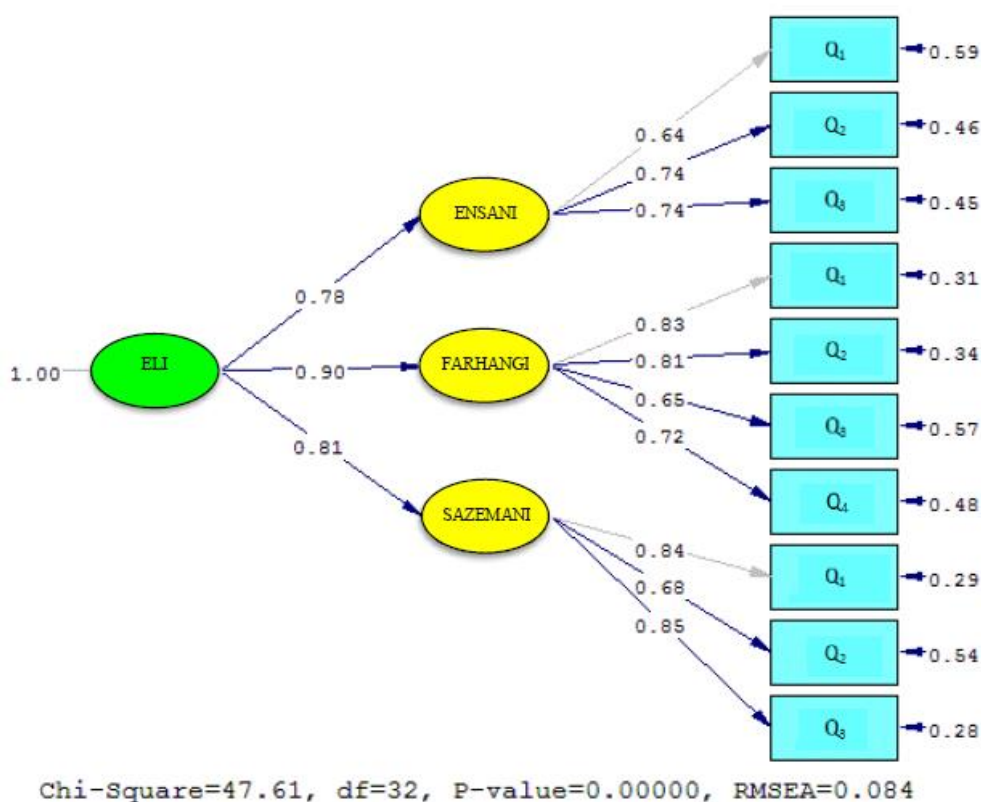
با توجه به خروجی نرم‌افزار لیزرل مندرج در نمودار شماره (۲)، معناداری ضریب مسیر استاندارد رابطه‌ها بالاتر از ۱،۹۶ می‌باشد، لذا می‌توان گفت تمامی بارهای عاملی و ضرایب مسیر مدل معنادار می‌باشند.

### یافته‌های مربوط به ضرایب استاندارد:

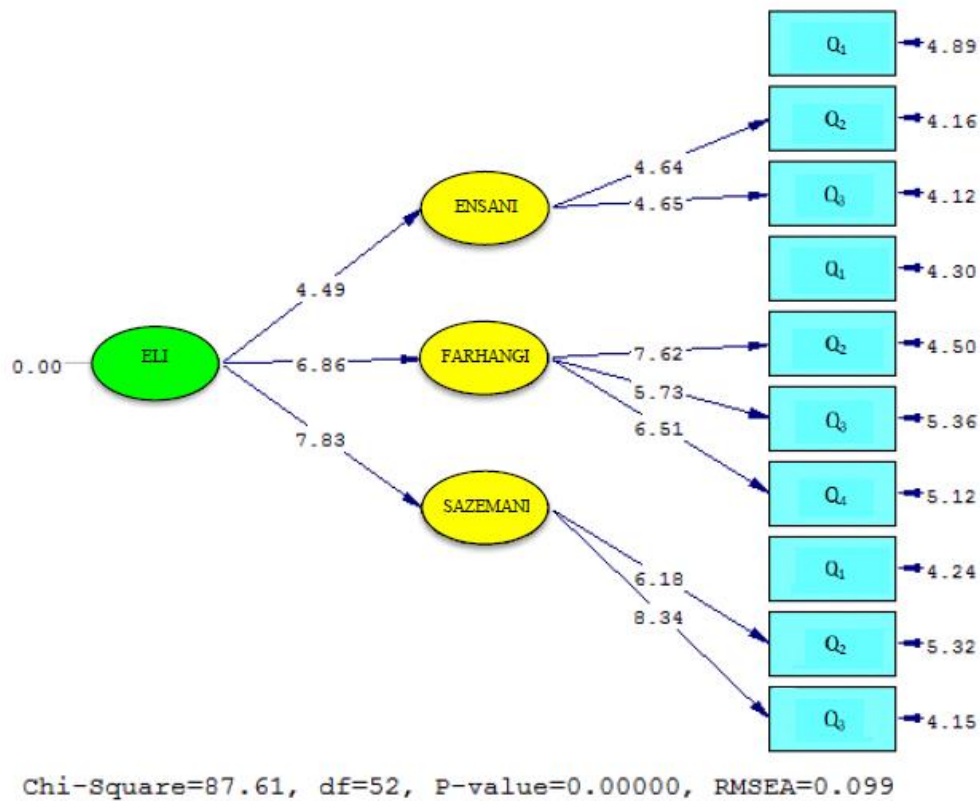
با توجه به خروجی نرم‌افزار لیزرل مندرج در نمودار شماره (۱)، ضریب مسیر استاندارد رابطه‌ها بالاتر از ۰/۳ می‌باشد، لذا می‌توان گفت سؤالات مورد نظر از قدرت تبیین خوبی

جدول (۱): آماره‌های کلی متغیرهای تحقیق

امتیاز کلی					متغیر
ماکزیمم	مینیمم	واریانس	انحراف معیار	میانگین	
۴،۶۲	۱،۹۲	۰،۳۱	۰،۷۷	۳،۱۶	شرایط علی
۴،۵۱	۱،۴۹	۰،۴۴	۰،۴۵	۳،۲۴	مقوله محوری
۴،۹۳	۲،۱۸	۰،۲۸	۰،۴۲	۳،۳۶	راهبردها
۴،۶۹	۱،۷۶	۰،۳۶	۰،۶۹	۳،۴۲	بسترها
۴،۴۸	۲،۶۱	۰،۲۳	۰،۶۷	۳،۱۷	شرایط مداخله‌گر
۴،۲۴	۱،۶۵	۰،۵۹	۰،۵۶	۳،۸۷	پیامدها



شکل (۳): مدل اندازه‌گیری متغیر شرایط علی در حالت تخمین استاندارد



شکل (۴): مدل اندازه‌گیری متغیر شرایط علی در حالت معناداری

در این مطالعه متغیر مقوله محوری جهت سنجش این متغیر در مجموع از ۸ سؤال در طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است.

#### یافته‌های مربوط به ضرایب استاندارد:

با توجه به خروجی نرم‌افزار لیزرل مندرج در نمودار شماره (۲)، سؤالاتی را که بار عاملی آن‌ها کمتر از ۰/۳ است معنادار نبوده و سؤال مربوطه باید حذف شود و به مرحله‌ی تجزیه و تحلیل نرود.

#### یافته‌های مربوط به شاخص‌های برازش مدل

##### اندازه‌گیری متغیر شرایط علی:

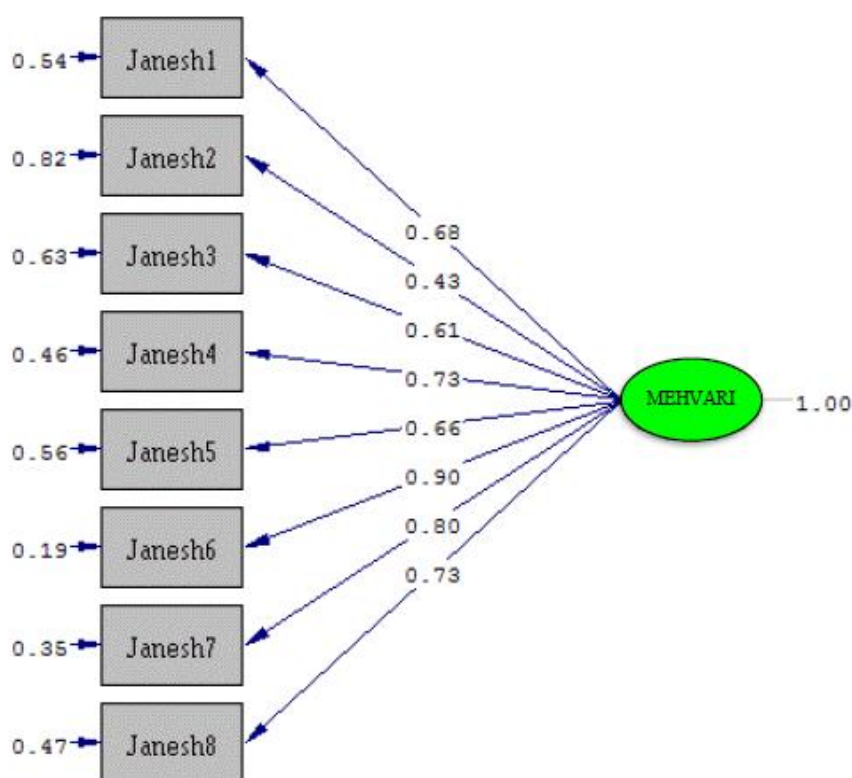
با توجه به خروجی نرم‌افزار لیزرل مندرج در جدول شماره (۲)، تمامی معیارهای کلی برازش تحلیل عاملی تأییدی، حاکی از برازش کلی الگوی پیشنهادی با داده‌ها است و نشان‌دهنده برازش مناسب مدل اندازه‌گیری متغیر شرایط علی می‌باشد.

#### تحلیل عاملی تأییدی متغیر مقوله محوری

جدول (۲): بررسی شاخص‌های نیکویی برازش

شاخص‌های برازش	مقادیر مناسب	مقادیر عالی	مقادیر پژوهش	نتیجه برازش	
$\chi^2 / df$	تقسیم کای - مربع بر درجه آزادی	$\leq 3$	$\leq 2$	۱/۴۹	برازش خوب
Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA)	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	$\leq 0.1$	$\leq 0.08$	۰/۰۸۴	برازش خوب
Normed Fit Index (NFI)	شاخص برازش نرم	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۰	برازش خوب

شاخص‌های برازش		مقادیر مناسب	مقادیر عالی	مقادیر پژوهش	نتیجه برازش
Non-Normed Fit Index (NNFI)	شاخص برازش غیر نرم	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	0.92	برازش عالی
Comparative Fit Index (CFI)	شاخص برازش مقایسه‌ای	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	0.94	برازش خوب
Incremental Fit Index (IFI)	شاخص برازش افزایشی	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	0.94	برازش خوب
Goodness of Fit Index (GFI)	شاخص نیکویی برازش	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	0.90	برازش خوب
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده	$\geq 0.8$	$\geq 0.9$	0.85	برازش خوب
Root Mean Square Residual (RMR)	ریشه میانگین مربعات باقی مانده	$\leq 0.08$	$\leq 0.05$	0.045	برازش خوب
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	ریشه میانگین مربعات باقی مانده استاندارد شده	$\leq 0.08$	$\leq 0.05$	0.073	برازش خوب



Chi-Square=34.28, df=20, P-value=0.00000, RMSEA=0.01

شکل (۵): مدل اندازه‌گیری متغیر مقوله محوری در حالت تخمین استاندارد

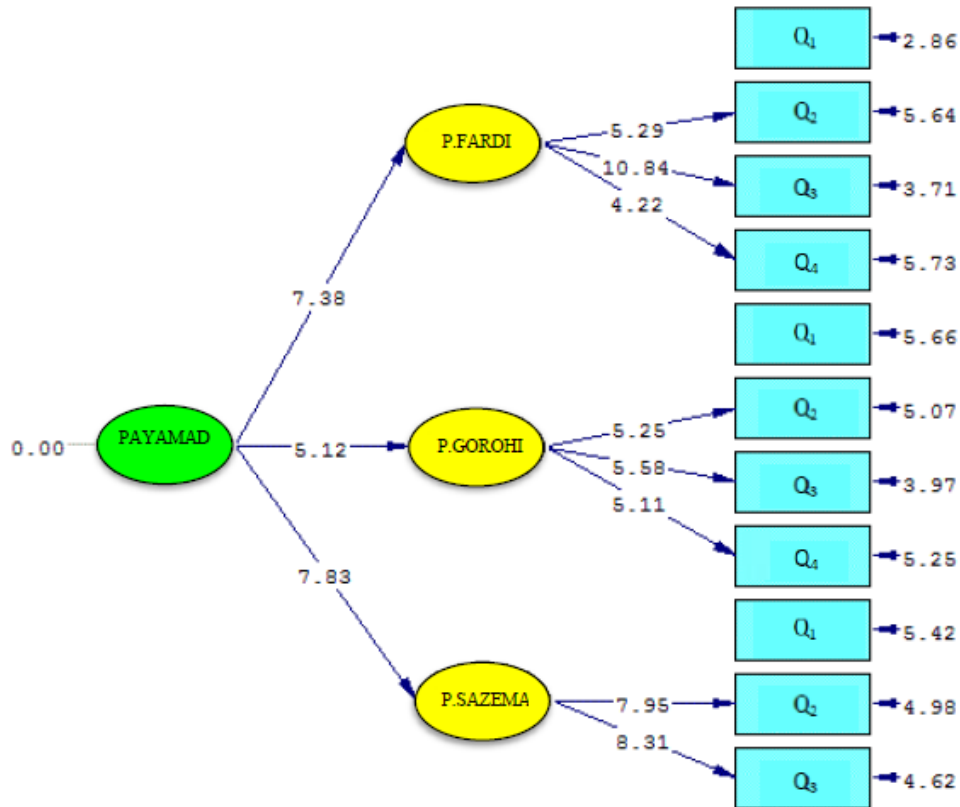
استاندارد رابطه‌ها بالاتر از ۱,۹۶ می‌باشد، لذا می‌توان گفت تمامی بارهای عاملی و ضرایب مسیر مدل معنادار می‌باشند.

یافته‌های مربوط به ضرایب معناداری: با توجه به خروجی نرم‌افزار لیزرل مندرج در نمودار شماره (۳)، معناداری ضریب مسیر

حاکمی از برآزش کلی الگوی پیشنهادی با داده‌ها است و نشان‌دهنده برآزش مناسب مدل اندازه‌گیری متغیر پیامدها می‌باشد.

یافته‌های مربوط به شاخص‌های برآزش مدل اندازه‌گیری متغیر پیامدها:

با توجه به خروجی نرم‌افزار لیزرل مندرج در جدول شماره (۳)، همگی معیارهای کلی برآزش تحلیل عاملی تأییدی،



Chi-Square=71.88, df=41, P-value=0.00203, RMSEA=0.104

شکل (۱۰): مدل اندازه‌گیری متغیر پیامدها در حالت معناداری

جدول (۴): بررسی شاخص‌های نیکویی برآزش

شاخص‌های برآزش	مقادیر مناسب	مقادیر عالی	مقادیر پژوهش	نتیجه برآزش
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 2$	۱/۷۸	برآزش عالی
RMSEA	$\leq 0.1$	$\leq 0.08$	۰/۰۱	برآزش خوب
NFI	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۴	برآزش خوب
NNFI	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۲	برآزش خوب
CFI	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۱	برآزش خوب
IFI	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۲	برآزش خوب
GFI	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۱	برآزش خوب
AGFI	$\geq 0.8$	$\geq 0.9$	۰/۸۵	برآزش خوب
RMR	$\leq 0.08$	$\leq 0.05$	۰/۰۶۲	برآزش خوب
SRMR	$\leq 0.08$	$\leq 0.05$	۰/۰۷۵	برآزش خوب

معنادار نبوده و سؤال مربوطه باید حذف شود و به مرحله‌ی تجزیه و تحلیل نرود.

### یافته‌های مربوط به ضرایب معناداری:

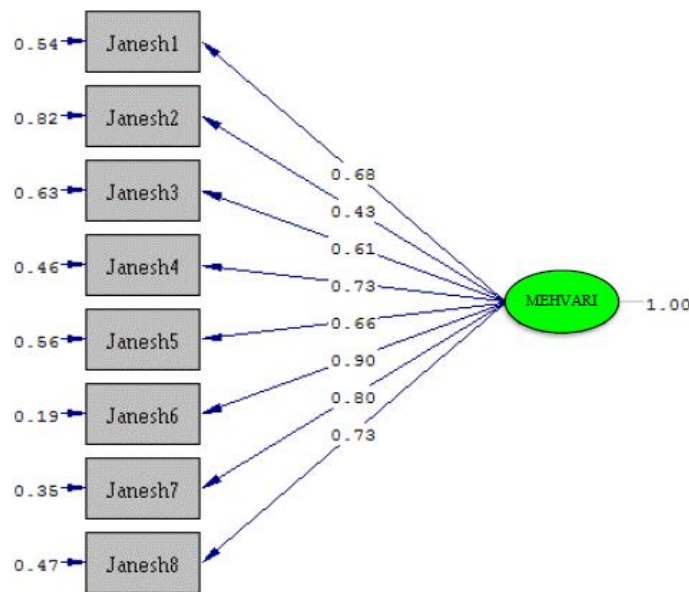
با توجه به خروجی نرم‌افزار لیزرل مندرج در نمودار شماره (۳)، معناداری ضریب مسیر استاندارد رابطه‌ها بالاتر از ۱٫۹۶ می‌باشد، لذا می‌توان گفت تمامی بارهای عاملی و ضرایب مسیر مدل معنادار می‌باشند.

### تحلیل عاملی تأییدی متغیر شرایط مداخله‌گر

در این مطالعه متغیر مقوله محوری جهت سنجش این متغیر در مجموع از ۸ سؤال در طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است.

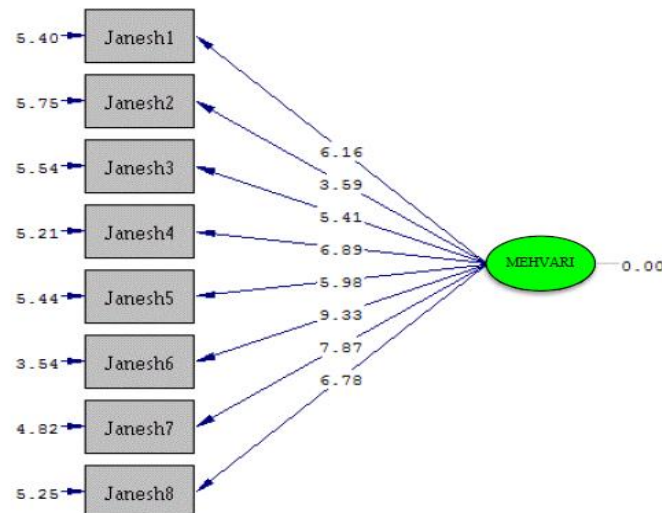
### یافته‌های مربوط به ضرایب استاندارد:

با توجه به خروجی نرم‌افزار لیزرل مندرج در نمودار شماره (۲)، سؤالاتی را که بار عاملی آن‌ها کمتر از ۰/۳ است



Chi-Square=34.28, df=20, P-value=0.00000, RMSEA=0.01

شکل (۱۱): مدل اندازه‌گیری متغیر شرایط مداخله‌گر در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=34.28, df=20, P-value=0.00000, RMSEA=0.01

شکل (۱۲): مدل اندازه‌گیری متغیر شرایط مداخله‌گر در حالت تخمین استاندارد

در این مطالعه متغیر مقوله محوری جهت سنجش این متغیر در مجموع از ۸ سؤال در طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است.

**یافته‌های مربوط به ضرایب استاندارد:**

با توجه به خروجی نرم‌افزار لیزرل مندرج در نمودار شماره (۲)، سؤالاتی را که بار عاملی آن‌ها کمتر از ۰/۳ است معنادار نبوده و سؤال مربوطه باید حذف شود و به مرحله‌ی تجزیه و تحلیل نرود.

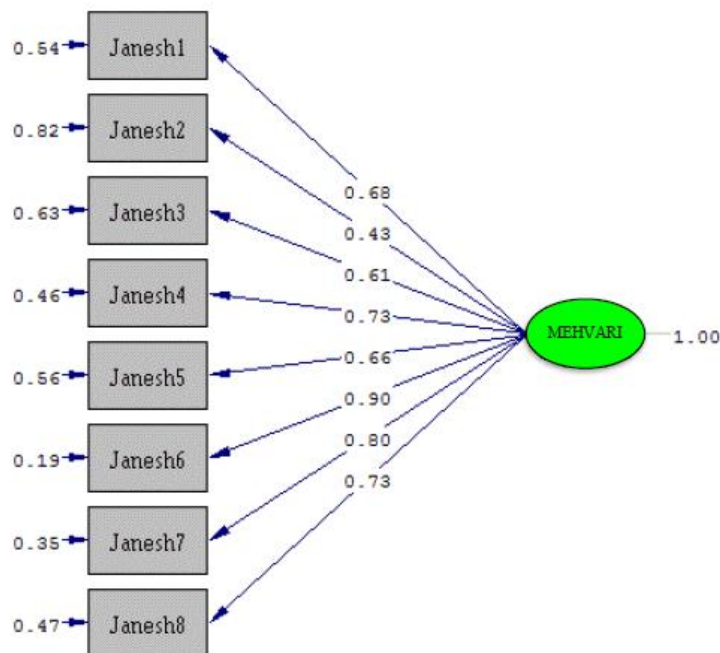
**یافته‌های مربوط به شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری متغیر مداخله‌گر:**

با توجه به خروجی نرم‌افزار لیزرل مندرج در جدول شماره (۳)، همه‌ی معیارهای کلی برازش تحلیل عاملی تأییدی، حاکی از برازش کلی الگوی پیشنهادی با داده‌ها است و نشان‌دهنده برازش مناسب مدل اندازه‌گیری مداخله‌گر می‌باشد

**تحلیل عاملی تأییدی متغیر شرایط مداخله‌گر**

جدول (۵): بررسی شاخص‌های نیکویی برازش

شاخص‌های برازش	مقادیر مناسب	مقادیر عالی	مقادیر پژوهش	نتیجه برازش
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 2$	۱/۷۸	برازش عالی
RMSEA	$\leq 0.1$	$\leq 0.08$	۰/۰۱	برازش خوب
NFI	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۴	برازش خوب
NNFI	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۲	برازش خوب
CFI	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۱	برازش خوب
IFI	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۲	برازش خوب
GFI	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۱	برازش خوب
AGFI	$\geq 0.8$	$\geq 0.9$	۰/۸۵	برازش خوب
RMR	$\leq 0.08$	$\leq 0.05$	۰/۰۶۲	برازش خوب
SRMR	$\leq 0.08$	$\leq 0.05$	۰/۰۷۵	برازش خوب



Chi-Square=34.28, df=20, P-value=0.00000, RMSEA=0.01

شکل (۱۳): مدل اندازه‌گیری متغیر شرایط مداخله‌گر در حالت تخمین استاندارد

### یافته‌های مربوط به ضرایب معناداری:

با توجه به خروجی نرم‌افزار لیزرل مندرج در نمودار شماره (۳)، معناداری ضریب مسیر استاندارد رابطه‌ها بالاتر از ۱,۹۶ می‌باشد، لذا می‌توان گفت تمامی بارهای عاملی و ضرایب مسیر مدل معنادار می‌باشند.

### یافته‌های مربوط به شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری متغیر مداخله‌گر:

با توجه به خروجی نرم‌افزار لیزرل مندرج در جدول شماره (۳)، تمامی معیارهای کلی برازش تحلیل عاملی تأییدی، حاکی از برازش کلی الگوی پیشنهادی با داده‌ها است و نشان‌دهنده برازش مناسب مدل اندازه‌گیری مداخله‌گر

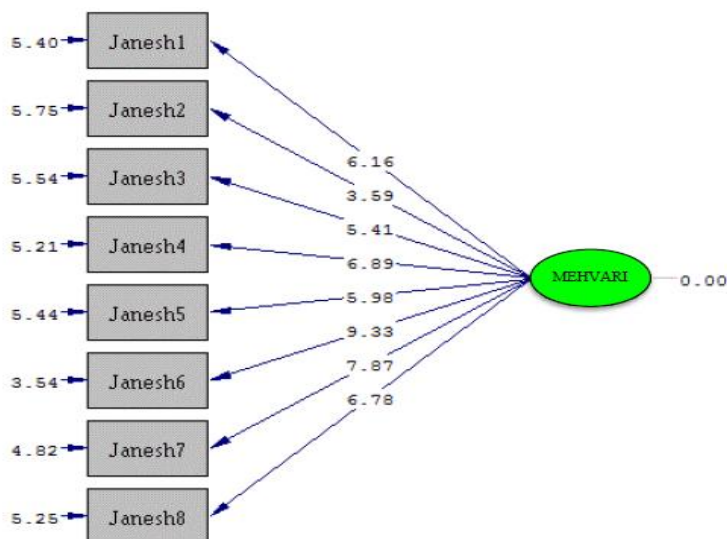
می‌باشد.

### تحلیل عاملی تأییدی متغیر بستر

در این مطالعه متغیر مقوله محوری جهت سنجش این متغیر در مجموع از ۸ سؤال در طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است.

### یافته‌های مربوط به ضرایب استاندارد:

با توجه به خروجی نرم‌افزار لیزرل مندرج در نمودار شماره (۲)، سؤالاتی را که بار عاملی آن‌ها کمتر از ۰/۳ است معنادار نبوده و سؤال مربوطه باید حذف شود و به مرحله‌ی تجزیه و تحلیل نرود.



Chi-Square=34.28, df=20, P-value=0.00000, RMSEA=0.01

شکل (۱۴): مدل اندازه‌گیری متغیر مداخله‌گر در حالت معناداری

جدول (۶): بررسی شاخص‌های نیکویی برازش

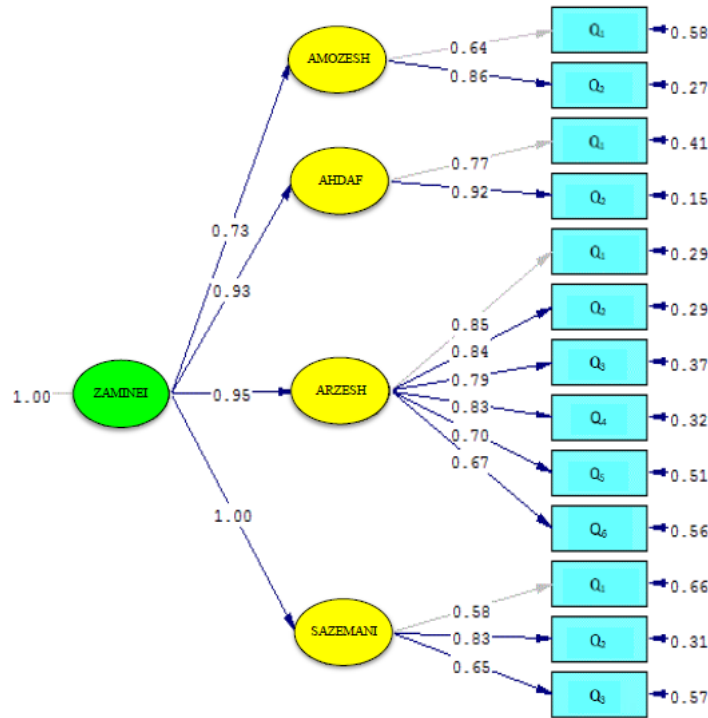
شاخص‌های برازش	مقادیر مناسب	مقادیر عالی	مقادیر پژوهش	نتیجه برازش
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 2$	۱/۷	برازش عالی
RMSEA	$\leq 0.1$	$\leq 0.08$	۰/۱	برازش خوب
NFI	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۴	برازش خوب
NNFI	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۳	برازش خوب
CFI	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۴	برازش خوب
IFI	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۴	برازش خوب
GFI	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۱	برازش خوب
AGFI	$\geq 0.8$	$\geq 0.9$	۰/۸۲	برازش خوب
RMR	$\leq 0.08$	$\leq 0.05$	۰/۰۳۶	برازش عالی
SRMR	$\leq 0.08$	$\leq 0.05$	۰/۰۸	برازش خوب



۱,۹۶ می‌باشد، لذا می‌توان گفت تمامی بارهای عاملی و ضرایب مسیر مدل معنادار می‌باشند.

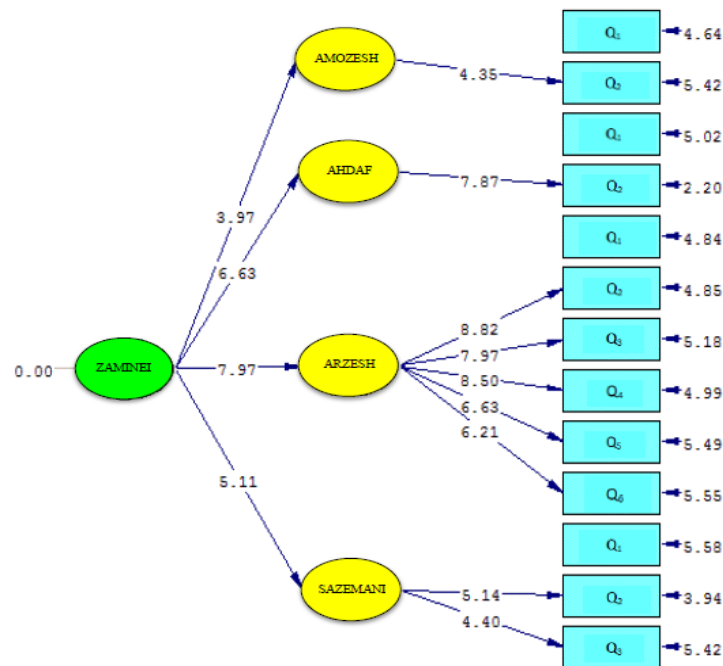
### یافته‌های مربوط به ضرایب معناداری:

با توجه به خروجی نرم‌افزار لیزرل مندرج در نمودار شماره (۳)، معناداری ضریب مسیر استاندارد رابطه‌ها بالاتر از



Chi-Square=92.76, df=61, P-value=0.00543, RMSEA=0.087

شکل (۱۵): مدل اندازه‌گیری متغیر بستر در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=92.76, df=61, P-value=0.00543, RMSEA=0.087

شکل (۱۶): مدل اندازه‌گیری متغیر بستر در حالت معناداری

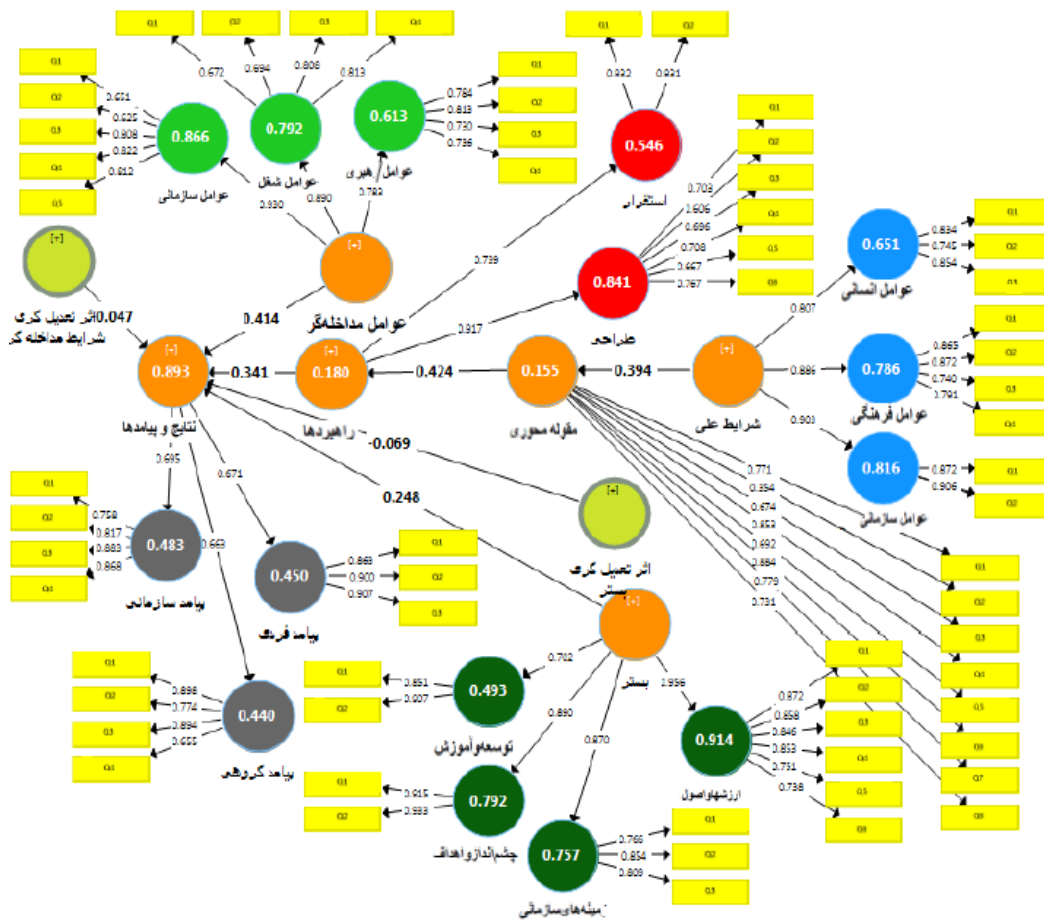
یافته‌های مربوط به شاخص‌های برازش مدل  
اندازه‌گیری متغیر بستر:

با توجه به خروجی نرم‌افزار لیزرل مندرج در جدول شماره (۳)، تمامی معیارهای کلی برازش تحلیل عاملی تأییدی،

حاکمی از برازش کلی الگوی پیشنهادی با داده‌ها است و نشان‌دهنده برازش مناسب مدل اندازه‌گیری متغیر بستر می‌باشد.

جدول (۷): بررسی شاخص‌های نیکویی برازش

نتیجه برازش	مقادیر پژوهش	مقادیر عالی	مقادیر مناسب	شاخص‌های برازش
برازش عالی	۱/۵۲	≤ ۲	≤ ۳	$\chi^2/df$
برازش خوب	۰/۰۸۷	≤ ۰/۰۸	≤ ۰/۱	RMSEA
برازش خوب	۰/۹۳	≥ ۰/۹۵	≥ ۰/۹	NFI
برازش عالی	۰/۹۷	≥ ۰/۹۵	≥ ۰/۹	NNFI
برازش عالی	۰/۹۷	≥ ۰/۹۵	≥ ۰/۹	CFI
برازش عالی	۰/۹۷	≥ ۰/۹۵	≥ ۰/۹	IFI
برازش خوب	۰/۹۳	≥ ۰/۹۵	≥ ۰/۹	GFI
برازش خوب	۰/۸۴	≥ ۰/۹	≥ ۰/۸	AGFI
برازش عالی	۰/۰۵۰	≤ ۰/۰۵	≤ ۰/۰۸	RMR
برازش خوب	۰/۰۵۷	≤ ۰/۰۵	≤ ۰/۰۸	SRMR



شکل (۱۷): مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد

### یافته‌های تحقیق

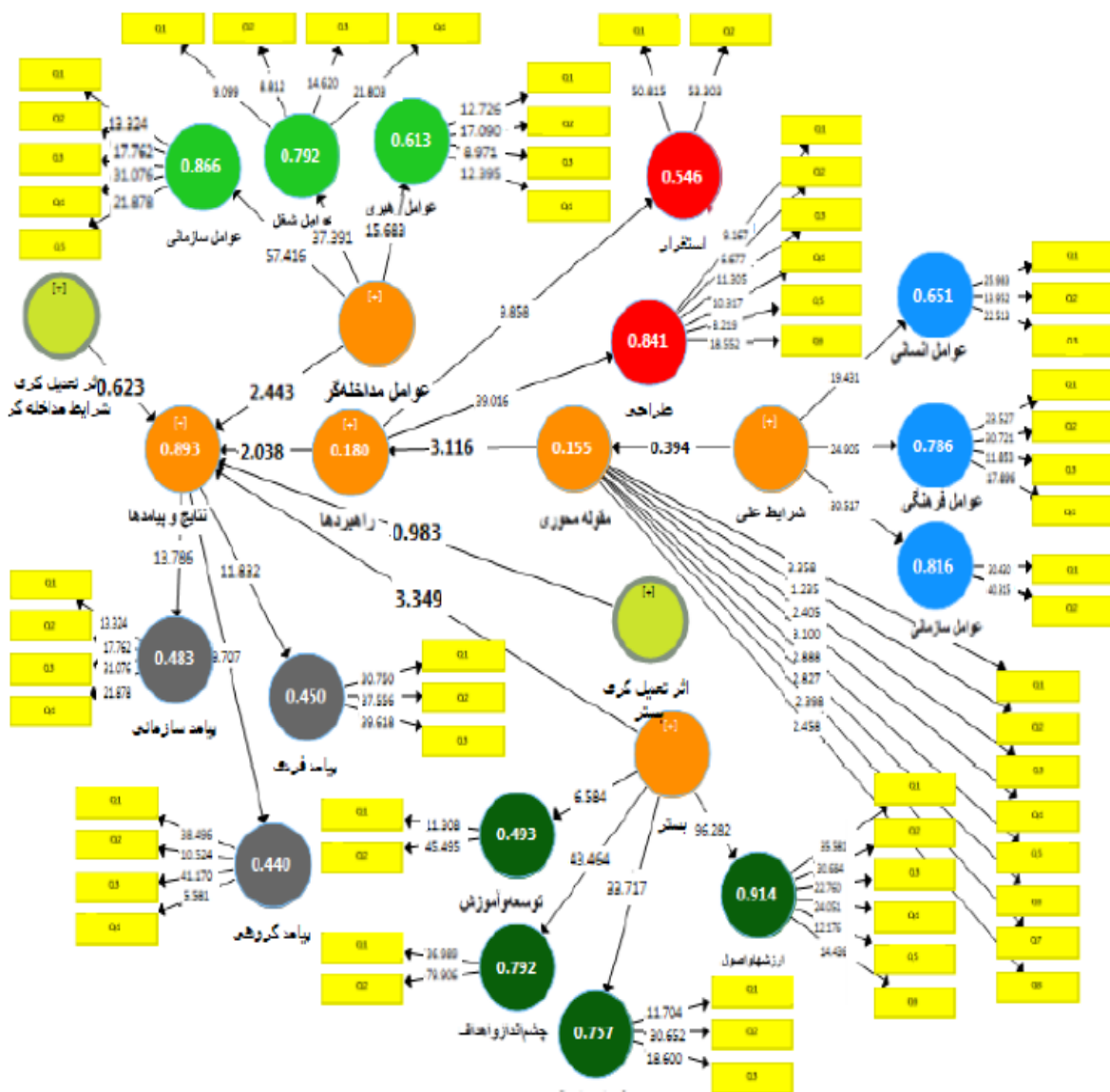
#### یافته‌های مربوط به بررسی ضرایب مسیر استاندارد:

با توجه به خروجی نرم‌افزار لیزرل مندرج در نمودار شماره (۶)، ضریب مسیر استاندارد رابطه‌ها بالاتر از ۰/۳ می‌باشد، لذا می‌توان گفت سؤالات مورد نظر از قدرت تبیین خوبی برخوردارند.

### یافته‌های مربوط به بررسی معناداری ضرایب مسیر

#### معنی‌داری:

با توجه به خروجی نرم‌افزار لیزرل مندرج در نمودار شماره (۷)، معناداری ضریب مسیر استاندارد رابطه‌ها بالاتر از ۱،۹۶ می‌باشد، لذا می‌توان گفت تمامی بارهای عاملی و ضرایب مسیر مدل معنادار می‌باشند.



شکل (۱۸): مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با تحلیل مصاحبه‌ها و بر اساس مصاحبه‌های انجام شده و گفته‌های مدیران می‌توان این‌گونه دریافت که به‌طور نسبی صنعت نفت از نظر عوامل فرهنگی و توجه به شرایط

فرهنگ‌سازی متأسفانه در وضعیت مطلوبی قرار ندارد، به طوری که برخی از مدیران جامعه مورد بررسی نگرش مثبتی به مقوله سازمان جانشین پرور نداشته و حتی برخی دیگر پا را فراتر گذاشته و کارشکنی نموده و

دیگر از روش‌های کاهش مقاومت افراد، تشریح و آموزش اجزای مختلف سیستم به آنان است. به‌عنوان مثال می‌بایست در این برنامه‌ها ایجاد اطمینان نمود که هدف از جانشین پروری پیدا کردن فردی برای جایگزینی مدیران نیست و این جانشینان بالقوه صرفاً برای مواقعی که مدیر خود جایگاهش را ترک می‌کند آماده می‌شوند.

بنابراین با توجه به این مهم در صنعت نفت در مقام عمل کمتر به یک برنامه‌ریزی منسجم و جامع مدیریت جانشین پروری بها داده می‌شود، لذا نخستین پیشنهاد کاربردی که مبنی بر وضعیت موجود جامعه مورد پژوهش است، تشکیل یک کارگروه تخصصی از مدیران و کارشناسان صاحب‌نظر با هدف تدوین یک سیستم جامع مدیریت جانشین پروری مبتنی بر خط‌مشی نخبه پروری می‌باشد، لازم به ذکر است قبل از هرگونه اقدامی می‌بایست به همه اعضای جامعه مورد پژوهش ضرورت، اهمیت، کاربردها، مزایا و... وجود چنین برنامه‌های گوشزد شده تا با آگاهی و درایت بیشتری برای این مهم گام برداشته شود.

مبتنی بر داده‌های گردآوری‌شده از مصاحبه‌های انجام شده، مشخص شد که نظام آموزشی در صنعت نفت اهمیت ویژه‌ای داشته و این صنعت بر مقوله آموزش تأکید فراوانی دارند، لذا پیشنهاد می‌گردد که مقوله‌های سازمان جانشین پرور، نظام مبتنی بر خط‌مشی نخبه پروری، مدیریت جانشین پروری، مدیریت استعداد، مدیریت مسیر شغلی،... در اولویت دوره‌های آموزشی قرار گیرد و علاوه بر آموزش این مفاهیم به‌صورت تئوریک پیشنهاد می‌گردد که در مقام عمل نیز موقعیت و شرایط لازم را برای افراد مستعد فراهم آورند تا دانسته‌های خود را به منصف ظهور گذاشته و قابلیت‌های بالقوه خود را به شایستگی‌های بالفعل مبدل نمایند.

#### منابع

- آهنگی، ابراهیم. (۱۴۰۰). شناسایی و تحلیل شاخص‌های جانشین پروری نوین در شهرداری تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی - توسعه منابع انسانی، دانشگاه ایوانکی، دانشکده مدیریت و حسابداری.

مقاومت می‌نمایند، شایان‌ذکر است در بحث مقاومت‌های احتمالی مقابل برنامه جانشین پروری در سازمان، باور غالب بر این است که به‌هرحال برخی از افراد سازمان به‌ویژه مدیران ارشد ممکن است با این برنامه مخالف باشند و در مرحله اجرا به مقاومت در برابر آن بپردازند. دلایل مختلفی نیز مانند ترس از دست دادن جایگاه، مغایر بودن آن با شاخص‌های ذهنی مدیران، و تلاش برای حفظ وابستگی سازمان به آنان مطرح‌شده است. در مورد اینکه تا چه حد این باورها در سازمان رایج هستند و می‌بایست از جانب این افراد انتظار مقاومت را داشته باشیم، دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد. برخی از مدیران معتقدند که اگرچه همه در مقام کلام با این برنامه موافق خواهند بود، لیکن این‌گونه مقاومت‌ها در عمل بروز خواهند کرد. یک موضوع بسیار مهم دیگر که می‌تواند در کاهش مقاومت‌ها از جانب مدیران ارشد مثر ثمر باشد این است که سازمان باید توجه داشته باشد، با معرفی یک برنامه جانشین پروری، آموزش و توسعه مدیران فعلی خود را فراموش نکند. مدیران و صاحبان مشاغل کلیدی کنونی در صورتی که خود را فراموش‌شده ببینند و تصور کنند که از نگاه سازمان مهره‌های کنار گذاشته شده هستند، این امکان وجود دارد که نسبت به پرورش نیروهای تحت سرپرستی خود احساس نگرانی کنند. سازمان می‌بایست در برنامه‌های جداگانه به توسعه و پرورش مدیران فعلی خود بپردازد تا این افراد از رشد شخصی خود نیز مطمئن باشند. علاوه بر عوامل ذکرشده، حمایت مدیران ارشد به‌ویژه مدیرعامل از برنامه، یکی از مهم‌ترین فاکتورهای موفقیت آن به شمار می‌آید. این عامل در آمادگی برای تغییر تأثیرگذار است و علاوه بر این، به‌طور مشخص در برنامه‌های جانشین پروری، از آن به‌عنوان یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای سیستم یاد می‌شود.

از آنجاکه مدیران ارشد سازمان تا حدی در تصمیمات نفوذ دارند و همچنین انتظار می‌رود مجریان اصلی برنامه باشند، لازم است قبل از معرفی برنامه به سازمان در مورد شیوه‌های کاهش این‌گونه مقاومت‌ها راهکارهایی اندیشیده شود. یکی از این راه‌ها می‌تواند جلب مشارکت این افراد اثرگذار در تصمیم‌گیری در مورد برنامه باشد. علاوه بر این، با جلب مشارکت این افراد در قالب یک کمیته راهبری، می‌توان از نظرات و انتقادات آن‌ها نیز بهره گرفت. یکی

پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

- عبدی، اکبر و دیانتی، محمد. (۱۳۸۷). مراکز ارزیابی؛ روش نوین جانشین پروری، تدبیر شماره ۱۹۵.
- علی محمدی، معصومه. (۱۴۰۰). بررسی رابطه بین جانشین پروری و نوآوری سازمانی در بین مدیران دانشگاه صنعتی شاهرود، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی - مدیریت تحول، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود، دانشکده علوم انسانی.
- Barner, R. (2006). Bench Strength. San Francisco. American Management Association.
- Brillinger, Ray (2001) Career Development of Graduates in Economics and Business Administration in Croatia, Master Thesis.
- Christie, Sue. (2005). "Succession planning: there are no magic bullets". Policy & Practice of Public Human Services.
- Haynes, R.K., & Ghosh, R. (2008), Mentoring and Succession Management: An Evaluative Approach to the Strategic Collaboration Model. Review of Business, 28(2): 3-12.
- Helton, K.; Jackson, R. (2016), "Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment", Public Personnel management, 335-347.
- Khatri S., Shen, W. and Cannella, A. Jr (2015), "Will succession planning increase shareholder wealth? Evidence from investor reactions to relay CEO successions", Strategic Management Journal, Vol. 24 No. 2, pp. 1-28.
- Mandi A.R.. (2014), "Best practice succession planning", Journal of Knowledge Management, Vol. 10 No. 1, pp. 2-23.
- Romejko, M.A. (2008), "Key characteristics of succession planning program at a government research center", A dissertation for the degree of doctor of education in organizational leadership, United State, Pepperdine University.
- Schoonover CS (2011), Best Practices in Implementing Succession Planning, Schoonover Associates, LLC.

- احمدی پور، زهرا. (۱۳۹۷). جانشین پروری مدیران توسعه آینده، فصلنامه آموزش مدیریت دولتی (تخصصی)، سال اول، شماره ۱.
- پورلری، رضا علی؛ سلطانی نژاد، شهریار. (۱۳۹۶). اهمیت نخبه پروری در سازمان‌های امروزی، کنفرانس ملی مدیریت، کارآفرینی و مهارت‌های ارتباطی.
- حسینی، سید حسن؛ شائمی برزکی، علی؛ نصر اصفهانی، علی. (۱۳۹۷). طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی - سازمانی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۰، شماره ۱: ۲۵-۵۰.
- جعفر پور، جواد. (۱۳۹۱). ارزیابی نظام مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در بانک ملت (مطالعه موردی استان فارس)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه پیام نور استان فارس.
- دارایی، محمدرضا، (۱۳۹۵)، طراحی و تبیین مدل سازمان جانشین پرور؛ مورد مطالعه: مرکز آموزش مدیریت دولتی، پایان‌نامه دکترای تخصصی، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی دانشگاه پیام نور مرکز.
- سادات غفاری، یاسمن. (۱۳۹۵). تحلیل اهمیت- عملکرد شرکت نفت فلات قاره ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده امور اقتصادی دانشگاه تربیت مدرس.
- سام کن، ساره. (۱۳۸۸). سنجش میزان آمادگی شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران برای اجرای برنامه‌ریزی جانشین پروری با رویکرد نوین مدیریت استعدادها، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی.
- طبائی، سیده فاطمه. (۱۳۹۴). بررسی استقرار نظام مدیریت جانشین پروری در شهرداری منطقه ۱۵،



## Designing and explaining the successor organization model based on elite policy in Abadan Oil Refining Company

Masoud Qazalbash<sup>1</sup> - Seyyed Mojtabi Mahmoudzadeh<sup>2\*</sup> - Hamed Dehghanan<sup>3</sup> - Vahid Khashai<sup>4</sup>

### Abstract

**Background:** Organizations will face increasing competitive challenges in the future. To manage these challenges, there is a need to design an emerging face in the form of a successor organization to ensure the future success of the organization.

**Purpose:** In this research, an attempt is made to examine the current state of talent management, succession management and organizational policies of the researched society from different angles and in accordance with the indicators, components and effective factors and internal and external organizational characteristics of the succession organization and with the spirit of elitism. and meritocracy, a comprehensive and integrated model and model of the successor organization based on the policy of elitism should be presented in Abadan Oil Refining Company.

**Method:** The research method is mixed, therefore, a quantitative and qualitative (mixed) approach is used to design and develop a comprehensive model. To select the sample size from the snowball method based on the opinions of 17 experts and during three stages of open, central and selective coding. Used.

**Findings:** 63 concepts and 16 categories were extracted, of which the successor organization category was the central category and 15 other items formed the data theory components of the research foundation.

**Results:** Finally, a successor organization model based on elite breeding policy has been developed. The results show the significance of the relations and components of the presented model.

**Key Words:** successor organization, elitist policy, Abadan Oil Refining Company, Foundation's data theorizing.

---

<sup>1</sup> PhD student in Public Administration, Adalat University, Tehran, Iran. Ghezalbasm41@gmail.com

<sup>2</sup> Assistant professor and faculty member, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. (Corresponding Author): sm.mahmoodzadeh@atu.ac.ir

<sup>3</sup> Associate Professor and faculty member, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. dehghanan@atu.ac.ir

<sup>4</sup> Associate Professor and faculty member, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. khashei@atu.ac.ir