Identifying barriers to the succession management system in the Iranian gas industry based on grounded theory

Hamed Mohammadi[1*] _ Shahrokh Samimi[2]

Abstract:

The main purpose of this paper is to identify the barriers to the succession management system in the Iranian gas industry. The present study is in the framework of the interpretive paradigm and qualitative study and the researcher uses systematically collected conceptual data to identify barriers in the Iranian gas industry. In this regard, a survey strategy based unstructured interviews with selected samples from 12 human resource managers of Iran's gas industry was used. After designing the interview protocol and gathering information through the interview, a three-step coding process including open, Axial and Selective coding was used to determine the categories and concepts. The identified barriers were classified based on the visual model into four dimensions: managerial, structural, contextual and technical, and finally the paradigm model was explained in six categories: causal, environmental, strategic, pivotal, mediating and consequential.

Keywords: Succession, Barriers of succession, Grounded theory, Iranian gas industry

1.Ph.D, Human Resource Management, Mazandaran Gas Company, Sari, Iran, (Corresponding Author), Email: Mohammadi.h.16@gmail.com

2. MSc, Educational Management, National Iranian Gas Company, Tehran, Iran, Email: Samimi207@yahoo.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-11]

مقاله علمی - پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۳۹۹/۰۶/۲۲ تاریخ پذیرش ۱۴۰۰/۰۳/۲۹

شناسایی موانع فراروی نظام مدیریت جانشین‌پروری در صنعت گاز ایران بر اساس نظریه داده‌بنیاد

حامد محمدی[۱*] _ شاهرخ صمیمی[۲]

چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی موانع فراروی نظام مدیریت جانشین‌پروری در صنعت گاز ایران می‌باشد. این پژوهش در چارچوب پارادایم تفسیری و مطالعهٔ کیفی قرار دارد. به منظور شناسایی موانع در صنعت گاز ایران، محقق از داده‌های مفهومی که به صورت نظام‌مند گردآوری شده‌اند استفاده می‌نماید. در این راستا، از راهبرد پیمایشی مبتنی بر مصاحبه عمیق و ساختار نایافته با نمونه‌ای برگزیده شده از ۱۲ نفر از مدیران منابع انسانی صنعت گاز ایران بهره گرفته شده است. پس از طراحی پروتکل مصاحبه و گردآوری اطلاعات از طریق انجام مصاحبه، از فرآیند کدگذاری سه مرحله‌ای که شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی برای تعیین مقوله‌ها و مفاهیم استفاده شده است. موانع شناسایی شده بر اساس الگوی بصری به چهار بعد مدیریتی، ساختاری، زمینه‌ای و فنی طبقه‌بندی شده‌اندو در نهایت الگوی پارادایمی در شش مقوله علی، محیطی، راهبردی، محوری، واسطه‌ای و پیامدی تبیین شده است.

واژگان کلیدی: جانشین‌پروری، موانع جانشین‌پروری، نظریه داده‌بنیاد، صنعت گاز ایران

۱. دکتری، مدیریت منابع انسانی، شرکت گاز استان مازندران، ساری، ایران . (نویسنده مسئول)، ایمیل: Mohammadi.h.16@gmail.com
۲. کارشناس ارشد، مدیریت آموزشی، شرکت ملی گاز ایران، تهران، ایران، ایمیل: Samimi207@yahoo.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-11]

مقدمه

با رشد سازمان‌ها همواره شاهد خروج نیروهای کلیدی هستیم. داشتن نظام مدیریت جانشینی تضمین می‌کند که کارکنان در دسترس باشند و وظایف جدیدی را بر عهده دارند (Heathfield, 2016). یکی از برنامه‌های جدید مدیریت سرمایه انسانی برای جذب و حفظ افراد و شناسایی استعدادهای بالقوه آنها، مدیریت استعداد و جانشینی است (Cappelli & Keller, 2019). مدیریت جانشین‌پروری دارای دو هدف اصلی که شامل: (۱) انتخاب جانشینان یا تعیین نامزدهای مناسب بر اساس معیارهایی که تعیین می‌شود، (۲) آماده‌سازی سازمان برای انتقال مدیریت و کنترل سازمان از نسل قدیمی به نسل جدیدتر می‌باشد (Michel & Kammerlander, 2015). امروزه سازمان‌ها به گروهی از افراد بالقوه نیاز دارند و توسعه شایستگی‌های عمومی، ایجاد انعطاف‌پذیری و ایجاد قابلیت رهبری اقدامی خردمندانه در سازمان‌های امروزی است (Deshwal, 2015). امروزه برای سازمان‌ها ضرورت دارد تا برنامه‌ای منظم تبیین نمایند تا بر اساس آن به شناسایی، بهبود و توسعه مهارت‌های رهبری بپردازند (Tamunomiebi & Okwakpam, 2019). برای اجرای مدیریت جانشینی، شناسایی شایستگی‌های رهبران بسیار حائز اهمیت می‌باشد. برخی از این شایستگی‌ها عبارتند از: وجود اشتیاق، خوش‌بینی، انعطاف‌پذیری، رفتار حرفه‌ای، گشودگی در خصوص ایده‌های جدید، تعادل بین خودمختاری و همکاری، تعهد به یادگیری با روحیه پرس‌وجو، تعهد به سازمان (Eichenberger, 2017). نظام جانشینی ککی از عناصر اصلی در برنامه‌ریزی نیروی انسانی و برنامه‌ریزی راهبردی هر سازمانی است (Odu-wusi, 2018). به عبارتی مدیریت جانشینی اطمینان از اثربخشی فرآیند انتقال مدیریتی در سازمان‌ها برای ریسک‌های مرتبط با از دست رفتن دانش است، که برای موفقیت سازمان بسیار مهم می‌باشد (Oduwusi, 2018) و با بهبود عملکرد و پیشرفت شغلی کارکنان در ارتباط است (Zulqurnian et al., 2019). عدم برنامه‌ریزی صحیح برای نظام جانشینی می‌تواند تأثیر مستقیمی در فروپاشی سازمان از طریق خروج نیروهای کلیدی داشته باشد و از طرفی دیگر یافتن جایگزین‌های مناسب فرآیندی است که نیاز به طراحی و راهبرد پیچیده دارد (Maphisa et al., 2017). سازمان‌هایی که مدیریت جانشینی رسمی ندارند با مسائلی از قبیل: سمت‌های کلیدی خالی، پر شدن سمت‌های کلیدی توسط رهبران خارج از سازمان، عدم وجود جایگزین برای رهبران بالقوه، عدم مهارت در بین جانشینان سازمان و عدم حفظ استعدادهای سازمان مواجه می‌باشند (Rothwell, 2015). به وجود آمدن خلاء و ترک خدمت نیروها در سازمان، به ویژه در مشاغل کلیدی مانند مشاغل مدیریتی و حساس می‌تواند در روند حرکت یک سازمان مشکلات جدی ایجاد کند. از این‌رو، بسیاری از سازمان‌ها برای جلوگیری از ایجاد مشکل در روند پیشرفت خود، برنامه‌هایی را جهت تامین نیروهای شایسته مشاغل مختلف از داخل سازمان به کار می‌گیرند. مدیریت جانشین‌پروری، یکی از این برنامه‌ها برای تامین نیروهای شایسته برای مشاغل کلیدی سازمان در مواقع لزوم می‌باشد (Rothwel, 2011). اکثر سازمان‌ها با

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-11]

فراموش کردن این واقعیت که کارکنان با استعداد ترجیح نمی‌دهند تا مدت زمان طولانی‌تری بر روی سمت‌های سازمانی و یا سمت‌های مدیریتی خود باقی بمانند، تمرکز زیادی بر فرآیندهای مدیریت جانشینی و توسعه استعداد دارند، و این در حالی است که اکثر سازمان‌ها شیوه‌های جانشینی که لازم است برای کارکنان بالقوه بکار گیرند را اجرا نمی‌کنند (Javad & Jafar, 2019). با توجه به اهمیت نظام مدیریت جانشینی به ویژه در سطح عالی سازمان‌ها، بسیاری از سازمان‌ها مدیریت جانشینی ندارند یا اجرا نمی‌کنند. تخمین زده می‌شود که تقریباً ۷۰ درصد از کل نظام جانشینی در درازمدت اجرا نمی‌شوند (Prabhakar & Gowthami, 2013). یافته‌ها نشان می‌دهند که ۶۷ درصد از سازمان‌های جهانی هیچ نظام جانشینی برای اجرا نداشته و ۴۵ درصد از آنها نیز برنامه توسعه‌ای برای مدیران خود ندارند. این مهم بیانگر آن است که حرکت از تئوری تا عمل به عنوان یک چالش بزرگ برای مدیریت جانشینی در سازمان‌ها قلمداد می‌گردد (Ryan, 2015). نتایج پژوهشی نشان می‌دهد که ۵۰ شرکت برتر چندملیتی در ژاپن حدود ۲ درصد از مدیران عامل را از خارج سازمان استخدام کرده‌اند، در حالی که ۱۶/۳ درصد مدیران عامل در ۵۰ شرکت برتر چندملیتی در آمریکا از خارج سازمان استخدام شدند (Olive, 2019). نتایج پژوهشی در یکی از سازمان‌های آمریکایی نشان داد که بکارگیری نظام جانشین‌پروری در سه سال منجر به کاهش ۴۸ درصدی جابجایی مدیران شده است (Capuano & MacKenzie, 2013). بر اساس گزارش انستیتوی بین‌المللی توسعه مدیریت[1]، کشور مالزی از نظر توانایی جذب استعداد در سال ۲۰۱۵ و ۲۰۱۶ به ترتیب رتبه ۱۵ و ۱۹ را در بین کشورهای جهان به خود اختصاص داده است و این در حالی است که رئیس دانشگاه تان عبدالرازاک مالزی اذعان می‌دارد که "مالزی با بحران استعداد روبرو است، زیرا بار دیگر رتبه کل مالزی در شاخص استعداد کاهش یافته است" (Bano, 2017). مدیریت جانشینی یک فرآیند غیرقابل اجتناب و بالقوه بوده که هر سازمانی با آن روبرو است. اخیراً، سازمان‌ها بیشتر با مدیریت جانشینی سروکار دارند (Farah et al., 2020). فرآیند توسعه استعداد در سازمان به منظور استفاده از استعدادها در آینده، به عنوان نظام مدیریت جانشینی شناخته شده است (Berger & Berger, 2017). نظام جانشینی به عنوان یک مجموعه ثابت از رویه‌های خاص برای اطمینان از شناسایی، توسعه و حفظ طولانی مدت افراد با استعداد توصیف می‌شود. برای برخی از سازمان‌ها، نظام جانشینی به معنای اطمینان از وجود کاندیداهای جایگزین برای سمت‌های کلیدی است، و برای برخی دیگر با دیدگاه جامع‌تر، نظام جانشینی یک تلاش آگاهانه و نظام‌مند برای اطمینان از تداوم رهبری، حفظ و توسعه سرمایه‌های فکری و دانشی است (Seniwoliba, 2015). مدیریت جانشینی یک تلاش مداوم و منظم برای اطمینان از استمرار رهبری، حمایت، توسعه سرمایه فکری و دانش برای آینده سازمان و ارتقاء توسعه فردی است (Rajagani, 2019). مدیریت جانشینی فرآیند مشخص کردن نیازهای اصلی

1. International Institute for Management Development (IMD)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-11]

اســتعداد فکری و رهبری در ســازمان و آماده‌سازی افراد برای مسئولیت‌های کاری حال و آینده است (ســازمان ملل متحد، ۲۰۱۶). مدیریت جانشینی می‌تواند استمرار رهبری را تضمین کند و به عنوان یک وسیله مهم و سازمان‌یافته، جانشین‌های داخلی سازمان را برای پست‌های کلیدی پرورش دهد و نیازهای آینده کارکنان را برآوردن نماید و همچنین کیفیت داوطلبان را از طریق ایجاد شایستگی‌ها و پوشش شکاف‌های مهارتی، تامین کند (McKee & Froelich, 2016). مدیریت جانشینی صرفاً پر کردن ســمت‌های سازمانی در آینده نیســت، بلکه یک فرآیند ساختاری شامل شناسایی سمت‌های کلیدی، شناسایی شایستگی‌ها و صلاحیت‌های لازم، انتخاب نامزدهای مستعد داخلی، توسعه نامزدها، انتخاب جانشــینان و اطمینان از وجود منابع می‌باشــد (Bano, 2017). در خصوص مدیریت جانشینی تاکنون مطالعات زیادی در داخل و خارج از کشــور انجام گرفته اســت، اما در پژوهش حاضر تلاش شده است تا پژوهش‌هایی مورد مطالعه قرار گیرد که به بررسی موانع و چالش‌های فراروی برنامه‌ریزی جانشینی پرداخته‌اند. در همین راستا، پژوهش‌های مورد بررسی در جدول (۱) ارائه شده است .

در صنعت نفت و گاز کســب‌وکار به طور مداوم و فزاینده‌ای فشــار رکود بازار را طی‌ســال‌های اخیر احساس کرده است از جمله کاهش تعداد سرانه‌های نفتی، بهینه‌سازی هزینه‌های عملیاتی و کوچک‌سازی ســازمان بر وضعیت کارکنان که شــامل توســعه ناکافی افراد، پاداش و جبران خدمات تأثیر گذاشته است (Bagir & Welly, 2018). بــر اســاس گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس شــورای اســلامی (۱۳۹۴) موضوع شایسته‌سالاری در وزارت نفت زیر سئوال رفته است و برخی از مدیران صنعت نفت بر استمرار سیاست‌های ضدانگیزشی مرتبط با نیروی انسانی اصرار داشته‌اند. همچنین، طی چند دهه اخیر با بازنشستگی و یا خروج بخش بزرگی از متخصصین نفتی ایرانی، خلاء نیروی متخصص بســیار محســوس شده است. بنابراین، یکی از مسائل عمده که مدیریت منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران با آن مواجه است، بلاتصدی شدن مشاغل، به خصوص مشــاغل کلیدی و مدیریتی اســت که می‌توان به دلایل مختلفی همچون بازنشستگی کارکنان، بازنشستگی پیش از موعد بسیاری از کارکنان و مدیران، انتقال، ارتقاء و فوت باشد. به همین دلیل ضرورت دارد تا شرکت ملی گاز ایران فرصت را غنیمت بشمارد تا راهبرد و برنامه مدونی برای پاسخ به این مشکل تبیین نماید. از این‌رو، توسعه مدیران می‌تواند در قالب یک راهبرد اصلی و تبیین برنامه جانشین‌پروری بر مبنای یک رویکرد علمی و ســپس جاری‌ســازی آن در تمامی سطوح شرکت به عنوان یک اقدام عملی به مدیران ارشــد این شــرکت توصیه گردد. از این‌رو، هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی موانع فراروی نظام جانشینی در شرکت ملی گاز ایران به عنوان یکی از شرکت‌های اصلی وزارت نفت می‌باشد.

روش‌شناسی

فلسفه پژوهش حاضر از نوع تفسیری است زیرا دسترسی به واقعیت که شناسایی موانع فراروی نظام جانشینی است، از طریق سازه‌های اجتماعی نظیر معانی مشترک امکان‌پذیر می‌باشد. جهت‌گیری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-11]

جدول ۱
پیشینه تجربی پژوهش‌های انجام شده

۱- پژوهش‌های داخلی			
نام پژوهشگران	عنوان	سال	یافته‌ها
نصر و قاسمی‌زاد	شناسایی موانع جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی شیراز	۱۳۹۶	عدم حمایت مدیران ارشد، تغییرات سریع، سیاست‌های شرکت، تشریفات زائد اداری، دید کوتاه مدت و وضوح کم
قاسمی وهمکاران	بررسی دشواری‌ها و چالش‌های استقرار برنامه جانشین‌پروری در نظام اداری ایران	۱۳۹۲	فقدان پشتیبانی مدیریت عالی، عدم ثبات مدیریت، عدم انطباق برنامه جانشین‌پروری با برنامه‌های راهبردی سازمان، تشریفات زائد اداری، دیدگاه سنتی، دیر بازده بودن و عدم شفافیت در اجرای طرح
سبک‌رو، قلی‌پور، پورعزت و باغبانی	تحلیل میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری شرکت ایتوک	۱۳۹۱	احساس عدم امنیت شغلی، دیدگاه هزینه‌ای بوروکراتیزه شدن، نگرش حسادت‌گرایانه
هادیزاده مقدم و سلطانی	مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در شرکت ملی نفت ایران	۱۳۹۰	تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی نظام مدیریت جانشین‌پروری
۲- پژوهش‌های خارجی			
نام پژوهشگران	عنوان	سال	یافته‌ها
اولیو	موانع جانشینی رهبران و توسعه شغلی کارکنان در شرکت ملی نفت نیجریه	۲۰۱۹	هیچ برنامه آگاهانه و ساختارمندی برای جانشینی رهبران شرکت وجود ندارد و ارتقاء به مناصب ارشد مدیریتی صرفاً براساس ملاحظات سیاسی، قبیله‌ای و احساساتی می‌باشد. همچنین، یافته‌های پژوهش نشان داد که برای کارکنان و گروه‌های حرفه‌ای، مسیر شغلی مشخصی وجود ندارد.
نکوندولا	چالش‌های برنامه‌ریزی جانشینی در بخش دولتی کشور تانزانیا	۲۰۱۹	کمبود کارکنان، فقدان کارکنان مجرب و پیری نیروی کار
باجیر و وللی	موانع جانشینی پایدار در شرکت‌های خدمات انرژی	۲۰۱۸	نگرانی رهبران در از دست دادن کارکنان باتجربه، عدم انتقال دانش، حقوق و دستمزد غیررقابتی در بازار
مک‌کنا	برنامه راهبردی جانشینی در سازمان	۲۰۱۷	تفاوت بین درک ارزش برنامه‌ریزی جانشینی و عمل واقعی آن در سازمان‌های ایرلندی
سازمان ملل متحد	موانع برنامه‌ریزی جانشینی در سازمان ملل متحد	۲۰۱۶	مدیران ارشد دارای تفکر برنامه‌ریزی بلندمدت نمی‌باشند، مدیران ارشد برنامه‌ریزی جانشینی را تجملاتی می‌دانند، مدیران تمایل دارند تا ذهنیت باریکی داشته و بر روی مسائل فوری تمرکز نمایند، عدم علاقه مدیران ارشد به برنامه‌ریزی جانشینی، تصور اکثر مدیران ارشد مبنی بر این که در کوتاه مدت سود حاصل از برنامه‌ریزی جانشینی وجود ندارد.
موهوو	چالش‌های فراروی برنامه‌ریزی جانشینی در سازمان‌های کشور تانزانیا	۲۰۱۴	اقدامات نامؤثر سازمانی، فقدان یک چشم‌انداز موثر، برنامه جانشینی غیرفعال

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-11]

پژوهش حاضر، کاربردی اســت زیرا محققان در صدد پاســخ به یک معضل و مشکل عملی در صنعت گاز ایران، یعنی موانع فراروی نظام جانشــینی و در همین راســتا در صدد توســعه دانش کاربردی و کشــف دانش تازه‌ای در حوزه مدیریت منابع انســانی می‌باشــند. هدف پژوهش حاضر، توصیفی است و محققان در صدد تشــریح و توضیح نظام‌مند موانع فراروی نظام جانشــینی می‌باشــند. این پژوهش دارای رویکرد کیفی است. پژوهش حاضر از آن حیث کیفی است که جهت آشنایی و آموختن دیدگاه خبرگان و کســب اطلاعات لازم در مورد موانع فراروی نظام جانشــینی از روش مصاحبه استفاده شده اســت. داده‌های این پژوهش بر اســاس مصاحبه با ۱۲ نفر از مدیران منابع انســانی صنعت گاز ایران گردآوری شــده اســت. افراد مشــارکت‌کننده در انجام مصاحبه از ویژگی‌هایی نظیر برخورداری از سطح تحصیلات مناسب (حداقل کارشناسی) و سوابق اجرایی و مدیریتی (حداقل ۱۵ سال) برخوردار بوده و به اصطلاح "خبرگان آگاه" نام دارند.

مصاحبه با افراد تا نقطه اشــباع تئوریک ادامه یافت. به عبارتی دیگر، محقق به این نتیجه رسید که به علّت تکراری شدن اطلاعات، نیازی به مصاحبه بیشتر نیست و مصاحبه به اشباع نظری رسیده است. به منظور محاسبه پایایی از فرمول اسکات استفاده شد، بدین ترتیب که تعدادی از کل عناوین به دو نفر از اساتید رشته مدیریت منابع انسانی داده شد و سپس از آنها خواسته شد تا میزان انطباق را محاسبه نمایند که بر اساس توافق مورد انتظار و توافق مشاهده شده، قابلیت اعتماد محاسبه گردید.

$$\pi = \frac{Po-Pe}{1-Pe}$$

Pe = ۰/۱۵ (درصد توافق مورد انتظار)؛ Po = ۰/۸۹ (درصد توافق مشــاهده شــده)؛ π = ۰/۸۷ (ضریب قابلیت اعتماد)

همانطــور که ملاحظه می‌گردد، درصد توافق مورد انتظار برابر با ۰/۱۵ و درصد توافق مشــاهده شــده برابر با ۰/۸۹ اســت. در تحلیــل محتوا، قابلیت اعتمــاد باید بزرگتر از ۰/۷۰ باشــد تا بتوان به کدگذاران، مقوله‌ها و به عینیت پژوهش اطمینان نمود. بر این اساس، ضریب اعتماد در پژوهش حاضر معادل با ۰/۸۷ محاسبه گردید.

جدول ۲
ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

ویژگی‌ها	جنسیت		تحصیلات			سابقه (به سال)		
	زن	مرد	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری	۲۰ به بالا	۱۶-۲۰	۱۵
تعداد	۲	۱۰	۳	۷	۲	۴	۶	۲

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-11]

جدول ۳
کدگذاری باز: استخراج کدهای اولیه از متن مصاحبه‌ها

مصاحبه شونده	کدهای اولیه	مصاحبه شونده	کدهای اولیه
۱	عدم باور مدیران به نظام جانشین‌پروری	۷	عدم وجود هماهنگی بین واحدهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی و مهندسی ساختار
۲	عدم وجود نظام جامع و منسجم جانشین‌پروری در سطح شرکت ملی گاز ایران	۷	بها ندادن به واحد برنامه‌ریزی نیروی انسانی به ویژه در سطح شرکت‌های گاز استانی
۲	جزیره‌ای عمل نمودن شرکت‌های تابعه	۸	تاثیر منفی گروه‌های غیررسمی در تصمیمات سازمانی به ویژه در امر انتصابات
۲	عدم ثبات مدیران	۸	عدم باور مدیران در استفاده از طرح جانشینی
۲	عدم تبیین راهبرد در حوزه منابع انسانی	۸	تاثیر منفی فشارهای سیاسی در امر انتصاب
۲	بالا بودن هزینه‌های اجرای نظام جانشین‌پروری	۸	عدم وجود اراده لازم در ستاد شرکت ملی گاز ایران جهت اجرای برنامه جانشینی
۲	فشارهای مقامات سیاسی در امر انتصابات	۸	وجود دیدگاه سنتی مدیران به برنامه جانشینی
۲	صدور بخشنامه در خصوص طرح جابجایی مدیران در هر چهار سال	۸	عدم توجه مدیران به مزایای برنامه جانشینی
۲	نبود راهبرد در حیطه نظام جانشین‌پروری	۸	تاثیر منفی گروه‌های غیررسمی در تصمیمات سازمانی به ویژه در امر انتصابات
۳	عدم وجود دانش کافی نزد کارشناسان	۹	مادالعمر بودن برخی از مدیران بر روی سمت‌های مدیریتی
۳	برنامه‌ریزی نیروی انسانی	۹	نبود خط‌مشی‌های مناسب برای طرح جانشینی
۴	عدم وجود تعهد لازم نزد مدیران جهت استقرار و توسعه نظام جانشین‌پروری	۹	ارتقاء، صرفاً برای گروهی خاصی از کارکنان
۴	اعمال فشارهای سیاسی در نظام انتصابات	۹	نبودرویکرد جامع برای اجرای جانشین‌پروری
۴	کمبود نیروهای متخصص در مدیریت منابع انسانی شرکت اصلی و شرکت‌های تابعه	۱۰	عدم وجود واحدی مستقل برای انجام مطالعات توسعه منابع انسانی در سطح شرکت‌های تابعه
۴	عدم اصلاح ساختار سازمانی شرکت‌های تابعه	۱۰	عدم وجود انگیزه کاری نزد کارکنان به دلیل فقدان ضمانت اجرایی برنامه جانشینی
۵	انجام انتصابات غیرمرتبط از سوی مدیران ارشد	۱۱	تاثیر زیاد فشارهای سیاسی بر امر انتصاب و ارتقاء
۵	عدم وجود راهبرد در حیطه نظام جانشین‌پروری و مسیر شغلی عدم وجود خط‌مشی و تعهد	۱۱	عدم پذیرش نظام جانشینی از سوی روسای واحدها
۵	مدیریت در خصوص نظام جانشین‌پروری حاکم بودن نظام رابطه‌ای	۱۱	فقدان تعهد مدیران در اجرای برنامه جانشینی
۶	عدم وجود اطلاعات و دانش کافی در خصوص نظام جانشینی به ویژه در سطح مدیریت عالی	۱۱	صدور بخشنامه در خصوص طرح جابجایی مدیران در هر چهار سال
۶	نبود نظام یکپارچه جانشینی در شرکت ملی گاز ایران به منظور جهت‌دهی به شرکت‌های تابعه	۱۱	نفوذ مقامات سیاسی در امر انتصابات
۶	عدم تخصیص بودجه لازم جهت استقرار مراکز ارزیابی با استانداردهای جهانی فقدان یک الگوی	۱۲	عدم دانش کافی مدیران ارشد و منابع انسانی از ابزارهای نوین مدیریتی نظیر طرح جانشینی
۶	بومی شایستگی بر مبنای تحلیل مشاغل به تفکیک فردمحور و وظیفه‌محور	۱۲	عدم توجه و پایبندی مدیران به نمرات اعلام شده از سوی مراکز ارزیابی
۶	فقدان سند جامع استاندارد شایستگی مشاغل	۱۲	عدم توجه مدیران به خاستگاه قانونی برنامه جانشینی در مجموعه مقررات اداری صنعت نفت
۶	عدم توجه به اهمیت مراکز ارزیابی و توسعه آن	۱۲	اعمال نظر شخصی و سلیقه‌ای مدیران ارشد و روسای واحدها در زمینه انتخاب جانشینان
۶	عدم تخصیص بودجه برای توسعه مراکز ارزیابی	۱۲	توجه اندک مدیران ارشد به شرایط احراز مشاغل و تناسب شغل و شاغل در امر انتصابات
۷	عدم پویایی ساختار سازمانی شرکت‌های تابعه		
۷	عدم تمکین مدیران ارشد شرکت‌های گاز استانی با اجرای برنامه جانشینی		

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-11]

یافته‌ها

تجزیــه و تحلیل داده‌ها در یک مطالعه کیفی اساســاً شــامل ترکیب اطلاعــات حاصل از منابع مختلف به صورت یک توصیف پیوســته از آنچه محقق توصیف یا کشــف کرده است، می‌باشد. معمولا فرضیه‌ها با اســتفاده از روش‌های آمار اســتنباطی آزمون نمی‌شــوند. مراحل تحلیل داده‌ها در فرآیند

جدول ۴
کدگذاری باز: طبقه‌بندی مفاهیم مشابه

طبقه	کدهای اولیه
۱	انتصابات نابجا و خارج از شرایط احراز ؛ انجام انتصاب و ارتقاء صرفاً برای گروهی خاص از کارکنان ؛ توجه اندک مدیران به شرایط احراز مشاغل و تناسب شغل و شاغل ؛ اعمال نظر شخصی و سلیقه‌ای مدیران ارشد و روسای واحدها در زمینه انتخاب جانشینان ؛ حاکم بودن نظام رابطه‌ای ؛ تاثیر منفی گروه‌های غیررسمی در تصمیمات سازمانی به ویژه در امر انتصابات.
۲	فشارهای مقامات سیاسی در امر انتصابات ؛ اعمال فشارهای سیاسی در نظام انتصابات شرکت ؛ تاثیر منفی فشارهای برون سازمانی و سیاسی در امر انتخاب و انتصاب ؛ تاثیر زیاد فشارهای سیاسی بر امر انتصاب و ارتقاء کارکنان ؛ نفوذ مقامات سیاسی و اجرایی سایر دستگاه‌ها در امر انتصابات ؛ عدم ثبات مدیران.
۳	عدم وجود راهبردهای مدون در حوزه مدیریت منابع انسانی ؛ نبود راهبرد و یا چارچوب مشخص در خصوص نظام جانشین‌پروری؛ عدم وجود راهبردها و اهداف مشخص در حیطه نظام جانشین‌پروری و مسیر شغلی.
۴	عدم وجود تعهد لازم جهت اجرای راهبردهای جانشین‌پروری در راس هرم سازمانی ؛ عدم وجود تعهد لازم نزد مدیران به منظور استقرار نظام جانشین‌پروری ؛ عدم وجود خط‌مشی و تعهد مدیریت در خصوص نظام جانشین‌پروری؛ نبود خط‌مشی‌های مناسب.
۴	برای طرح جانشینی ؛ عدم وجود اراده لازم در ستاد شرکت ملی گاز ایران جهت اجرای برنامه جانشینی ؛ عدم توجه مدیران به خاستگاه قانونی برنامه جانشینی در مجموعه مقررات اداری و استخدامی کارکنان صنعت نفت.
۵	عدم وجود دانش کافی نزد کارشناسان برنامه‌ریزی نیروی انسانی ؛ عدم وجود اطلاعات و دانش کافی در خصوص نظام جانشینی به ویژه در سطح مدیریت میانی و عالی ؛ عدم دانش کافی مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی از ابزارهای نوین مدیریتی نظیر طرح جانشینی ؛ عدم دانش کافی مسئولان و کارشناسان واحد طرح و برنامه‌ریزی نیروی انسانی از
۶	ابزارهای نوین مدیریتی نظیر طرح جانشینی و مسیر شغلی ؛ کمبود نیروهای متخصص در مدیریت منابع انسانی شرکت اصلی و شرکت‌های تابعه.
۷	عدم وجود نظام یکپارچه جانشینی در شرکت ملی گاز ایران به منظور جهت‌دهی به شرکت‌های تابعه ؛ عدم وجود نظام منسجم جانشین‌پروری در سطح شرکت ملی گاز ایران ؛ عدم وجود رویکرد جامع برای نظام جانشین‌پروری ؛ جزیره‌ای عمل نمودن شرکت‌های تابعه شرکت ملی گاز ایران در اجرای طرح‌های جانشینی.
۸	فقدان بودجه لازم جهت استقرار مراکز ارزیابی با استانداردهای جهانی ؛ نبود بودجه مناسب برای استقرار و جاری‌سازی مراکز ارزیابی ؛ بالا بودن هزینه‌های اجرای نظام جانشین‌پروری.
۹	عدم باور مدیران به نظام جانشین‌پروری ؛ عدم پذیرش نظام جانشینی از سوی روسای واحدها ؛ عدم توجه مدیران به اهمیت و مزایای برنامه جانشینی ؛ وجود دیدگاه سنتی مدیران به برنامه جانشینی ؛ عدم اعتقاد مدیران ارشد در استفاده از طرح جانشینی؛ عدم تمکین مدیران ارشد شرکت‌های گاز استانی با اجرای برنامه جانشینی.
۱۰	عدم بازنگری ساختار سازمانی شرکت‌های تابعه ؛ عدم وجود واحدی مستقل برای انجام مطالعات توسعه منابع انسانی ؛
۱۱	عدم پویایی ساختار سازمانی شرکت‌های گاز استانی ؛ عدم وجود هماهنگی موثر بین واحدهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی و
۱۲	ساختار سازمانی ؛ مادالعمر بودن برخی از مدیران بر روی سمت‌های مدیریتی ؛ بها ندادن به واحد برنامه‌ریزی نیروی انسانی.
۱۳	عدم توجه به اهمیت مراکز ارزیابی و توسعه آن ؛ عدم توجه و پایبندی مدیران به نمرات اعلام شده از سوی مراکز ارزیابی.
	عدم وجود انگیزه کاری نزد کارکنان و مدیران به دلیل عدم سنجش اثربخشی برنامه جانشینی.
	عدم تدوین یک سند جامع استانداردهای شایستگی مشاغل؛ عدم احصاء یک الگوی شایستگی بومی.
	صدور بخشنامه در خصوص طرح جابجایی مدیران در هر چهار سال.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-11]

تدوین تئوری بنیادی به شـــرح زیر می‌باشد: (۱) اســـتفاده از کدگذاری باز: تدوین مفاهیم، مقوله‌ها و قضیه‌ها؛ (۲) استفاده از کدگذاری محوری: ایجاد پیوند بین یک مقوله و مقوله‌های فرعی؛ (۳) استفاده از کدگذاری گزینشی: تلفیق مقوله‌ها برای تدوین چارچوب نظری. در ادامه به تحلیل هر یک از مراحل سه گانه فوق می‌پردازیم.

در ادامه، با توجه به طبقه‌بندی مفاهیم مشـــابه بر اســـاس جدول (۴)، به هر یک از این طبقات، یک مضمون محوری طبق جدول (۵) تخصیص می‌یابد. این مضامین محوری تشکیل‌دهنده سازه‌های اصلی پژوهش حاضر قلمداد می‌گردند.

الگوی بصری پژوهش حاضر طبق شکل (۱) ترسیم شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، موانع فراروی نظام جانشـــینی در شـــرکت مورد مطالعه به چهار ســـازه اصلی شامل: موانع ساختاری، موانع زمینه‌ای، موانع فنی و موانع مدیریتی تقسیم شده است.در ادامه به توضیح مختصری از هر یک از موانع چهارگانه می‌پردازیم:

(۱) موانع مدیریتی: منظور رفتار، روش و ســـازوکارهایی اســـت که مدیران شرکت مورد مطالعه جهت اســـتقرار و جاری‌سازی نظام جانشینی می‌بایست از آنها بهره‌مند شوند. طبق شکل (۱) می‌توان چهار مقوله شـــامل: عدم کارآیی مدیران، عدم تعهد مدیران ارشد، عدم توانمندسازی مدیران و کارشناسان منابع انســـانی و عدم تخصیص بودجه لازم و حمایت مالی از طرح جانشـــینی را برای موانع مدیریتی در نظر گرفت؛

(۲) موانع زمینه‌ای: منظور بافت و زمینه‌ی سازمانی است که نظام جانشینی باید در آن رشد و توسعه یابد. بنابراین، می‌توان موانع زمینه‌ای را به دو بخش درون و بیرون شرکت مورد مطالعه در نظر گرفت. طبق شـــکل(۱) می‌توان مقوله "سیاســـت‌زدگی نظام مدیریت منابع انسانی و دخالت مقامات سیاسی

جدول ۴
کدگذاری محوری: تخصیص مضمون محوری به هر یک از طبقات

طبقه	مضمون محوری (کدگذاری محوری)	طبقه	مضمون محوری (کدگذاری محوری)
۱	بکارگیری ناموثر منابع انسانی	۸	نهادینه نشدن فرهنگ جانشین‌پروری
۲	سیاست‌زدگی نظام مدیریت منابع انسانی	۹	عدم پویایی ساختار منابع انسانی
۳	فقدان راهبردهای مدون در حیطه منابع انسانی	۱۰	عدم پشتیبانی از مراکز ارزیابی
۴	عدم تعهد مدیران ارشد	۱۱	اثربخش نبودن برنامه‌های فعلی جانشین‌پروری
۵	عدم توانمندسازی مدیران و کارشناسان منابع انسانی	۱۲	عدم استقرار نظام شایسته‌سالار
۶	فقدان رویکرد فراگیر جهت اجرای موثر طرح جانشینی	۱۳	عدم کارآیی مدیران
۷	عدم حمایت مالی		

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-11]

جدول ۶
کدگذاری گزینشی

مضمون محوری	کدگذاری‌های گزینشی
(۱) بکارگیری ناموثر منابع انسانی	پایبندی اندک مدیران به ضوابط در انتصاب و ارتقاء ؛ عدم توجه مدیران به تناسب بین شخصیت شاغل با شغل ؛ پایبندی اندک مدیران به الزامات فصل پنجم (انتصابات) مقررات اداری و استخدامی صنعت نفت
(۲) سیاست‌زدگی نظام مدیریت منابع انسانی	دخالت مقامات سیاسی در انتصاب مدیران ؛ توصیه‌پذیری مدیران از مقامات سیاسی در انتصابات
(۳) فقدان راهبردهای مدون در حوزه مدیریت منابع انسانی	وجود تفکر روزمرگی نزد مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی ؛ فقدان دانش راهبردی نزد مدیران منابع انسانی ؛ عدم تبیین راهبردهای مدون در خصوص تربیت جانشین
(۴) عدم تعهد مدیران ارشد	نبود اراده نزد مدیران ارشد در اجرای طرح‌های جانشینی و جایگزینی ؛ عدم حمایت از طرح‌های جانشینی در بالاترین سطح شرکت
(۵) عدم توانمندسازی مدیران و کارشناسان منابع انسانی	کمبود دانش در خصوص ابزارهای نوین منابع انسانی نظیر جانشین‌پروری نزد مسئولان و کارشناسان تامین نیروی انسانی ؛ عدم بهره‌مندی مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی از دانش تواناسازی کارکنان
(۶) فقدان رویکرد فراگیر جهت اجرای موثر طرح جانشینی	نبود طرح جامع جانشینی و جایگزینی در صنعت گاز ؛ سلیقه‌ای عمل نمودن برخی از شرکت‌های تابعه در اجرای طرح جانشینی
(۷) عدم حمایت مالی	عدم تخصیص بودجه لازم جهت اجرا و توسعه مراکز ارزیابی
(۸) نهادینه نشدن فرهنگ جانشین‌پروری	عدم باور مدیران ارشد به منافع و مزایای طرح‌های جانشینی ؛ عدم آموزش و بازآموزی مدیران در زمینه طرح‌های جانشینی ؛ مقاومت مدیران ارشد جهت پذیرش و اجرای طرح‌های جانشینی
(۹) عدم پویایی ساختار منابع انسانی	نقش منفعلانه واحد تامین نیروی انسانی در تبیین و اجرای طرح جانشینی ؛ وجود تداخل وظایف بین واحدهای تامین نیروی انسانی و مهندسی ساختار ؛ فقدان واحد سازمانی جهت انجام مطالعات و پژوهش‌های منابع انسانی در شرکت‌های تابعه ؛ عدم بازنگری در شرح وظایف و شرایط احراز مشاغل
(۱۰) عدم پشتیبانی از مراکز ارزیابی	انتصاب مدیران ارشد و میانی بدون توجه به بازخورهای ارائه شده از سوی مراکز ارزیابی ؛ فقدان حمایت مدیران عالی از مراکز ارزیابی ؛ عدم تبیین جایگاه قانونی مراکز ارزیابی
(۱۱) اثربخش نبودن برنامه‌های فعلی جانشین‌پروری	فقدان انگیزه نزد کارکنان و مدیران به دلیل نظام ارتقاء بطئی ؛ انتخاب جانشینان بر مبنای معیارهای شخصی و سلیقه‌ای
(۱۲) عدم استقرار نظام شایسته‌سالار	ضابطه‌مند نبودن نظام انتخاب و انتصاب مدیران ؛ عدم توسعه شایستگی‌ها به دلیل فقدان الگوی بومی متناسب با نوع ماموریت شرکت
(۱۳) عدم کارآیی مدیران	افزایش نرخ جابجایی مدیران ارشد و میانی به دلیل ابلاغ بخشنامه (۱۳۹۵) جابجایی مدیران در بازه زمانی چهار ساله ؛ بکارگیری مدیران ارشد و میانی در پست‌های غیرتخصصی و بدون رعایت شرایط احراز به دلیل ابلاغ بخشنامه (۱۳۹۵) جابجایی مدیران در بازه زمانی چهار ساله

در امر انتصابات" را به عنوان مانع زمینه‌ای بیرونی شـرکت و "نهادینه نشدن فرهنگ جانشین‌پروری" را به عنوان مانع زمینه‌ای درونی شرکت در نظر گرفت؛

(۳) موانع سـاختاری: منظور عناصر و عواملی اسـت که می‌تواند قالب، پوسـته، بدنه یا کالبد نظام جانشینی را شکل دهند. طبق شکل (۱) می‌توان چهار مقوله شامل: عدم استقرار نظام شایسته‌سالار، عدم پویایی ساختار منابع انسانی، فقدان راهبردهای مدون در حوزه مدیریت منابع انسانی و بکارگیری ناموثر منابع انسانی را برای موانع ساختاری در نظر گرفت؛

(۴) موانع فنی: منظورمجموعه‌ای از کارها و عملیاتی است که می‌تواند بر نهادینه شدن نظام جانشینی در شرکت مورد مطالعه، نقش و تاثیر به‌سزایی داشته باشد. طبق شکل (۱) می‌توان سه مقوله شامل:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-11]

عدم پشـــتیبانی از مراکز ارزیابی، فقدان رویکرد فراگیر جهت اجرای موثر طرح جانشـــینی و اثربخش نبودن برنامه‌های فعلی جانشین‌پروری را برای موانع فنی در نظر گرفت.

بحث و نتیجه‌گیری

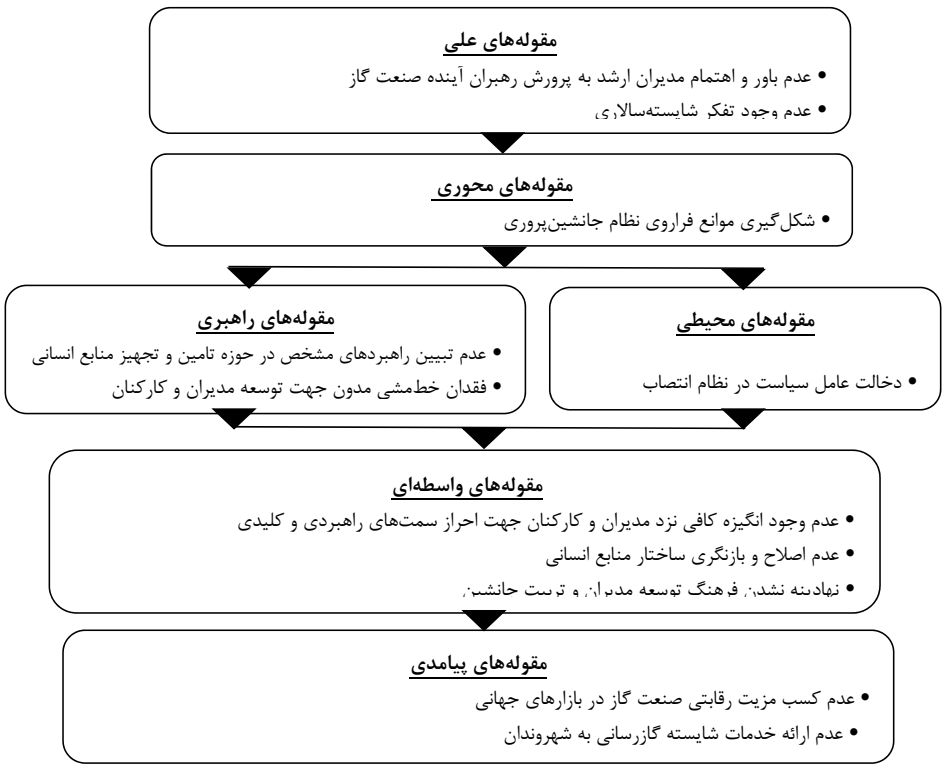
هدف اصلی پژوهش حاضر، شناســـایی موانع فراروی نظام جانشینی در شرکت ملی گاز ایران به عنوان یکی از شـــرکت‌های تابعه صنعت نفت بوده است. یکی از ابزارهای اصلی به منظور جاری‌سازی رویکرد توســـعه مدیران و پرورش رهبران آینده در صنعت نفت و گاز کشـــور، نظام جانشـــین‌پروری اســـت که این مهم دارای خاســـتگاه قانونی در صنعت نفت ایران می‌باشد، به طوری که در فصل پنجم مجموعه مقررات اداری و اســـتخدامی کارکنان صنعت نفت (۱۳۹۵) به طرح جانشـــینی و جایگزینی مدیران به عنوان ابزار اصلی توســـعه و پرورش آنان اشـــاره گردیده اســـت و تمامی شـــرکت‌های اصلی و فرعی تابعه صنعت نفت مکلف به تبیین برنامه جانشـــینی می‌باشـــند. صنعت نفت همواره در طول تاریخ، نقش و جایگاه ویژه‌ای در عرصه اقتصادی ایران ایفا نموده و موتور محرکه توســـعه کشـــور در بسیاری از زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی و محیطی بوده است و بدون تردید رشد کشور را می‌توان در بالندگی این صنعت پویا جســـتجو نمود. در همین راســـتا، منابع انسانی یکی از عوامل کلیدی در رشد و توســـعه صنعت نفت محســـوب می شود و اهمیت این منبع راهبردی در پویایی صنعت نفت کشور و اثرگذاری آن بر عرصه‌های اقتصادی امری پذیرفته شـــده و بدیهی اســـت.اما نکته قابل تامل این است که منابع انســـانی در صنعت نفت و گاز کشور همواره با چالش‌های فراوانی روبرو بوده و طی سال‌های اخیر این صنعت به‌طور جدی با کمبود نیروی انســـانی ماهر و متخصص مواجه گردیده اســـت که این

شکل ۱
الگوی بصری پژوهش بر مبنای داده‌های حاصل از انجام مصاحبه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-11]

موضوع می‌تواند در بهبود عملکرد و افزایش توان رقابتی این صنعت در سطح ملی و بین‌المللی تاثیر ناگواری را به بار آورد. در سال‌های اخیر در صنعت نفت ایران شاهد چالش‌هایی نظیر خروج غیرعادی و بی‌رویه مدیران و کارشناسان باتجربه و متخصص، انتصاب و ارتقاء نیروی انسانی بدون توجه به رعایت اصل ارشدیت و شایستگی، انجام انتصابات بدون توجه به اصل تناسب شغل و شاغل، افزایش میانگین سنی مدیران، کمبود کارشناسان خبره و حرفه‌ای به ویژه در بخش ستادی شرکت‌های اصلی و تابعه صنعت نفت می‌باشیم. در سند راهبردی توسعه منابع انسانی صنعت نفت (۱۳۸۹) بر امر جانشین‌پروری و تربیت و توسعه جانشینان آینده تاکید شده است. این سند که در راستای نیل به ارزش افزوده مبتنی بر اقتصاد دانش بنیان، ارتقاء منزلت و جایگاه اصلی سرمایه انسانی و ضرورت همسویی در زنجیره کلان توسعه منابع انسانی در بخش‌های مختلف صنعت نفت تبیین شده است، نیازمند بازنگری است. بر اساس گزارش پایگاه اطلاع رسانی شرکت ملی نفت ایران (۱۳۹۹) با توجه به روند تغییرات جمعیت‌شناسی نیروی انسانی صنعت نفت از منظر سطح تحصیلات در سال‌های

شکل ۲
الگوی پارادایمی (نمایا) پژوهش حاضر



[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-11]

جدول ۷
مقایسه مقوله‌ها در پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌ها

	پژوهش حاضر	نصر و قاسمی‌زاد (۱۳۹۶)	قاسمی و دیگران (۱۳۹۲)	سبک‌رو و دیگران (۱۳۹۱)	هادی‌زاده مقدم و سلطانی	نکوندولا (۲۰۱۹)	اولیو (۲۰۱۹)	باجیر و وللی (۲۰۱۸)	سازمان ملل متحد (۲۰۱۶)	سازمان ملل متحد (۲۰۱۶)	موهوو (۲۰۱۴)
مدیران ارشد		●	●								
تغییرات سریع		●									
سیاست‌های شرکت		●									
تشریفات زائد اداری		●	●								
عدم تفکر برنامه‌ریزی بلندمدت		●									
عدم انطباق برنامه جانشین‌پروری با راهبردهای سازمان		●	●								
دیدگاه سنتی			●								
دیر بازده بودن و عدم شفافیت در اجرای طرح			●								
عدم ثبات مدیریت			●								
نگرش حسادت‌گرایانه				●							
احساس عدم امنیت شغلی				●							
دیدگاه هزینه‌ای بوروکراتیزه شدن				●							
تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی نظام					●						
مدیریت جانشین‌پروری					●						
کمبود کارکنان						●					
فقدان کارکنان مجرب و پیری نیروی کار						●					
ارتقاء بر اساس ملاحظات سیاسی، قبیله‌ای و احساساتی							●				
عدم وجود برنامه جانشینی رسمی							●				
نگرانی رهبران در از دست دادن کارکنان باتجربه							●				
عدم انتقال دانش								●			
حقوق و دستمزد غیررقابتی در بازار								●			
تغییر مکرر مدیران ارشد منابع انسانی								●			
تجملاتی دانستن برنامه جانشینی از سوی مدیران								●			
تمرکز مدیران بر روی مسائل فوری و روزانه										●	
تصور مدیران ارشد بر عدم سود برنامه جانشینی در کوتاه مدت										●	
فقدان یک چشم‌انداز موثر										●	
برنامه جانشینی غیرفعال											
اقدامات ناموثر سازمانی											
سیاست‌زدگی نظام مدیریت منابع انسانی و دخالت مقامات سیاسی در امر انتصابات	●										
نهادینه نشدن فرهنگ جانشین‌پروری	●										
عدم تعهد مدیران ارشد	●										
عدم توانمندسازی مدیران و کارشناسان منابع انسانی	●										
عدم کارآیی مدیران	●										
عدم تخصیص بودجه لازم و حمایت مالی از طرح جانشینی	●										
عدم پشتیبانی از مراکز ارزیابی	●										
فقدان رویکرد فراگیر جهت اجرای موثر طرح جانشینی	●										
اثربخش نبودن برنامه‌های فعلی جانشین‌پروری	●										
عدم استقرار نظام شایسته‌سالار	●										
عدم پویایی ساختار منابع انسانی	●										
فقدان راهبردهای مدون در حوزه مدیریت منابع انسانی	●										
بکارگیری ناموثر منابع انسانی	●										

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-11]

۱۳۷۶-۱۳۸۳ مشـخص می‌شـود که اصل تناسب شـغلی رعایت شده اسـت و افراد حائز شرایط در سمت‌های مرتبط قرار گرفته‌اند و این در حالی است که در بین سال‌های ۱۳۹۱-۱۳۸۴ این تناسب به هم ریخته و تعداد کارکنان با تحصیلات زیر دیپلم شش هزار نفر افزایش داشته است و تعداد افراد با تحصیلات لیسانس و بالاتر۱۴ هزار نفر کاهش داشته است. همچنین، تا سال ۱۳۸۳، جمعیت صنعت نفت جوان بوده و درصد افراد با میانگین سنی ۴۰ تا ۶۰ سال تنها ۳۱ درصد بوده است، اما هم اکنون میانگین سـنی جمعیت فعال این صنعت افزایش یافته به طوری که ۶۰ درصد افراد شـاغل در حدود سنی ۴۰ تا ۵۰ سال هستند. نگارندگان پژوهش حاضر با توجه به آمارهای ارائه شده، بر این باورند که ضرورت بازنگری در سـند راهبردی توسعه منابع انسانی صنعت نفت به ویژه در محور جانشین‌پروری یک ضرورت انکارناپذیر می‌باشد[۱]. طبیعتاً یکی از ابزارهای اصلی جهت پاسخ به این چالش‌ها، اهتمام مدیران ارشـد صنعت نفت به تبیین و جاری‌سـازی نظام جانشـینی و جایگزینی می‌باشد که به نظر می‌رسـد این موضوع همواره از سوی مدیران ارشـد این صنعت مورد غفلت قرار گرفته است. موضوع جانشـین‌پروری همواره یکی از چالش‌های اصلی فراروی توسـعه منابع انسـانی در نظام اداری ایران قلمداد می‌شود ، به طوری که یکی از یافته‌های پژوهش‌های انجام شده (Faghihi & zaker, 2014) موید این موضوع است که در سازمان‌های دولتی ایران شرایط مناسبی برای استقرار فرآیند جانشین‌پروری وجود ندارد. بنابراین، باید اذعان داشـت که صنعت نفت به عنوان یکی از دسـتگاه‌های اجرایی بخش دولتی در ایران نیز می‌تواند مشمول یافته‌های این پژوهش قرار گیرد. الگوی پارادایمی پژوهش حاضر با استفاده از نظریه‌ی داده بنیاد، الگویی است که به پنج دسته مقوله‌های زیر پاسخ می‌دهد:

(۱) مقوله‌های علی: این مقوله‌ها که حاصل شـرایط علّی یا شـرایط مقدم اسـت، رویدادهایی را در بر می‌گیرد که به وقوع و گسـترش پدیده‌ای می‌انجامد (Strauss & Corbin, 1990). دو مقوله‌ی "عدم باور و اهتمام مدیران ارشـد به پرورش رهبران آینده صنعت گاز" و "عدم وجود تفکر شایسته‌سـالاری" به عنوان شرایط علّی این مطالعه تشخیص داده شده‌اند؛

(۲) مقوله‌های محیطی (زمینه‌ای): این مقوله‌ها نشـانگر زنجیره‌ای از شـرایط محیطی هسـتند که راهبـرد را تحت تأثیر قرار می‌دهنـد (Strauss & Corbin, 1990). در پژوهش حاضر، مقوله‌ی "دخالت عامل سیاست در نظام انتصاب" به عنوان شرایط محیطی این مطالعه تشخیص داده شده‌اند؛

(۳) مقوله‌هـای پیامدی: مقوله‌های پیامدی، نتیجه و حاصـل راهبردها در مقابله با پدیده یا درجهت اداره و کنترل پدیده هسـتند (Strauss & Corbin, 1990). در پژوهش حاضر، مقوله های " عدم کسـب مزیت رقابتی صنعت گاز در بازارهای جهانی" و " عدم ارائه خدمات شایسته گازرسانی به شهروندان" به عنوان مقوله پیامدی در نظر گرفته شده است؛

۱. پایگاه اطلاع رسانی شرکت ملی نفت ایران به آدرس: www.nioc.ir (تاریخ مراجعه: ۸ اکتبر ۲۰۲۰). گفت‌وگوی تفصیلی NIOC با رئیس پژوهشکده مدیریت و منابع انسانی موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-11]

(۴) مقوله محوری: مقوله‌ای محوری است که همواره در داده‌ها ظاهر شود و تمامی مقوله‌های اصلیِ دیگر به آن مرتبط شـوند (Strauss & Corbin, 1990). نام مقوله‌ی محوری می‌تواند متناسب با موضوع مطالعه انتخاب شـود. در این پژوهش "شـکل‌گیری موانـع فراروی نظام جانشـین‌پروری" به عنوان پدیده‌ی محوری در الگوی پارادایمی تحقیق قرارگرفت؛

(۵) مقولـه راهبردی: این مقوله‌ها راهبردهایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده‌ی محوری را ارائه می‌دهنـد (Strauss & Corbin, 1990). در مطالعـه‌ی حاضر، مقوله‌هایـی نظیر "عدم تبیین راهبردهای مشـخص در حوزه تامین و تجهیز منابع انسـانی" و "فقدان خط‌مشـی مدون جهت توسعه مدیران و کارکنان" به عنوان مقوله‌های راهبردی مورد احصاء قرار گرفتند.

همچنین، پیشنهادهای پژوهش حاضر به شرح زیر ارائه می‌گردد:

◄ مدیران ارشد شرکت مورد مطالعه در امر انتصاب و نیز انتخاب نامزدها برای مشاغل کلیدی، طرح جانشینی را در برابر فشارهای سیاسی محفوظ و مصون دارند.

◄ مدیران ارشـد شرکت مورد مطالعه از انجام انتصابات سـلیقه‌ای پرهیز نموده و همچنین در انجام انتصابات به ویژه برای مشاغل کلیدی به طرح جانشینی متعهد باشند.

◄ مدیریت منابع انسانی شرکت مورد مطالعه نسبت به تبیین راهبردهای مدون در این حوزه و ایجاد همراستایی بین طرح جانشینی با راهبردهای تبیین شده، اهتمام نماید.

◄ مدیران ارشد شرکت مورد مطالعه و سایر مدیران شرکت‌های فرعی، در امر انتصابات مدیران، نمرات اعلام شده از سوی مراکز ارزیابی را مورد لحاظ قرار داده و نسبت به نمرات اعلام شده، متعهد باشند.

◄ مدیران ارشـد شرکت مورد مطالعه به منظور نهادینه نمودن نظام جانشینی و بهبود عملکرد مراکز ارزیابی، نسبت به پیش‌بینی و تخصیص بودجه لازم اهتمام نمایند.

◄ مدیریت منابع انسـانی شرکت مورد مطالعه، جهت نیل به نظام جانشینی پایدار، نسبت به طراحی و تبیین الگوی شایستگی بومی متناسب با نوع ماموریت و ماهیت شرکت اهتمام نماید.

تمام مطالعات و پژوهش‌ها دارای محدودیت هسـتند و از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر، محدودیت روش‌شـناختی اسـت، زیرا در پژوهش حاضر از روش کیفی استفاده شده است و از این‌رو، یافته‌های پژوهش حاضر به راحتی قابل تعمیم به سایر سازمان‌ها نمی‌باشد.

منابع

فقیهی، ابوالحسن و ذاکر، محمد (۱۳۹۳). آسیب‌شناسی استقرار جانشین‌پروری مدیران درسازمان‌های دولتی ایران. *فصلنامه رسالت مدیریت دولتی*. سال ۵، شماره ۱۵ و ۱۶، صص ۲۴-۱۵.

قاسمی، محمد، درخشانی، جلال و درخشانی، میثم (۱۳۹۲). بررسی دشواری‌ها و چالش‌های استقرار برنامه جانشین‌پروری در نظام اداری ایران. *اولین کنفرانس ملی مدیریت و حسابداری*، شیراز.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-11]

مرکز پژوهش‌های مجلس شـــورای اسلامی (۱۳۹۴). *پیشگفتاری بر آسیب‌شناسی صنعت نفت ایران*. دفتر مطالعات انرژی.

نصر، علی و قاســمی‌زاد، علیرضا (۱۳۹۶). شناســایی و ارزیابی مدیریت جانشــین‌پروری در شــرکت پتروشــیمی شــیراز با رویکرد ترکیبی. *فصلنامه مدیریت منابع انســانی در صنعت نفت*. سال ۱۰، شماره ۴۰، صص ۱۶۶-۱۴۷.

هادیزاده مقدم، اکرم و سلطانی، فرزانه (۱۳۹۰). تبیین مولفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در ســازمان (مطالعه موردی: حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه مستقر در تهران). *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*. سال ۳، شماره ۱۰، صص ۳۹-۸۲.

Bagir, M. & Welly, J. (2018). Sustainable Succession and Carrere Management in the Case of Energy Service Company. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 17(2), 1-10.

Bano, Y. (2017). A Conceptual model of Succession Planning for Public Higher Learning Institutions in Malaysia. *Journal of management development*, 26(3), 239-260.

Berger, L . & Berger, D. (2017). *The Talent Management Handbook*. New York, McGraw-Hill Education.

Cappelli, P. & Keller, J. R. (2019). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annu. Rev. Orga. Psychol Organ Behav*, 1(1), 305-331.

Capuano T. & MacKenzie R. (2013). Achieving succession planning and implementation: one healthcare network's story. *Healthc Manage Forum*, 26,136-144.

Deshwal, P. (2015). Succession Planning: The Right People, For the Right Job, At the Right Time. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 4(11), 57-67.

Eichenberger, B. (2017*). Leadership Development, Succession Planning and Simulation: A Succession Plan for Organizational Success*. Doctor of Nursing Practice Projects, University of San Francisco.

Farah, B., Elias, R., De Clercy, C., & Rowe, G. (2020). Leadership succession in different types of organizations: What business and political successions may learn from each other. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 1-20.

Javad, B. & Jafar, M. (2019). *Impact of Succession Planning on Employee Retention*. Master Thesis in General Management, Jonkoping University, Business School.

Maphisa, S. B., Zwane, B. Z., & Nyide, C. J. (2017). Succession Planning and Staff Retention Challenges: An Industrial Outlook and Major Risks. *Risk governance & control: financial markets & institutions*, 7(3), 17-26.

McKee, G. & Froelich, K. (2016). Executive succession planning: barriers and substitutes in nonprofit organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(4), 587-601.

McKenna, N. (2017). *How important is a strategic succession plan in an organization? In partial fulfilment of a M.A in Human Resource Management*, National College of Ireland, Mayor Square, Dublin 1.

Michel, A. & Kammerlander, N. (2015). Trusted advisors in a family business's succession planning process An agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6, 45- 57.

Muhoho, J. M. E. (2014). *Challenges facing human resources succession planning in Tanzania's work organizations*. The case of public and private work organizations based in Dar es Salaam region.

Nkondola, A. A. (2019). Succession Planning Challenges in the Public Sector in Tanzania. *Global Journal of Human Resource Management*, 7(1), 59-68.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-11]

Oduwusi, O. O. (2018). Succession Planning as a Key to Effective Managerial Transition Process in Corporate Organizations. *American Journal of Management Science and Engineering*, 3(1), 1-6.

Olive, E. (2019). Leadership Succession Practices and Employees Career Development in the Nigerian National Petroleum Corporation. *Journal of WEI Business and Economics*, 8, 1-19.

Prabhakar, N. P. & Gowthami, C. (2013). Succession planning - ready, willing but notable: A global perspective. *Global Vision Publishing House*, 3(1), 234-243.

Rajagani, V. (2019). Review of History Succession Planning: Replacement Planning, Talent Management and Workforce Planning. *International Journal of Academic Research Business and Social Science*, 9(9), 1299-1303.

Rothwell, W. J. (2015). Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development*, 15(1), 87-99.

Ryan, G. (2015). *Succession planning in organizations*. Doctoral Paper submitted to School of Education Studies, Dublin City University, 1-147.

Seniwoliba, A. J. (2015). Succession Planning: Preparing the next generation workforce for the Yniversity for Development Studies. *Research Journal of Educational Studies and Review*, 1(1), 1-10.

Tamunomiebi, M. D. & Okwakpam, J. A. (2019). Effective Succession Planning: A Roadmap to Employee Retention. *British International Journal of Education And Social Sciences*, 6(1), 49-59.

United Nations. (2016). *Succession Planning in the United Nations System Organizations*. Geneva 2016.

Zulqurnian, Z., Babak, M., & Aqsa, M. (2019). Linking succession planning to employee performance. ***Australian Journal of Career Development,*** **28, 112-121**

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-11]