مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۳۹۹/۰۸/۲۵ **تاریخ پذیرش ۱۳۹۹ /۱۲/۲۰**

طراحی مدل همسویی راهبردهای منابع انسانی با راهبرد سازمان در حوزهٔ مدیریت جانشین‌پروری

فریبا باوندی سوادکوهی[۱] ـ وحید فلاح*[۲]ـ کیومرث خطیرپاشا[۳]

چکیده

جانشین‌پروری از راهبردهای مدیریت منابع انسانی بوده، نیازمند نگرشی استراتژیک برای آیندهٔ بلندمدت سازمان است. به دلیل فواید و اثرات چندگانه و هم‌افزایی هماهنگی راهبردهای منابع انسانی با استراتژی سازمان، پژوهش حاضر در صدد طراحی مدل همسویی راهبردهای منابع انسانی با استراتژی سازمان در حوزهٔ مدیریت جانشین‌پروری در شرکت ملی نفت بر مبنای نظریه داده‌بنیاد بوده است. جامعهٔ آماری مجموعهٔ رؤسا و مدیران، اعم‌از ذی‌نفعان و دست‌اندرکاران منابع انسانی بودند که با ۲۱ منتخب به روش نمونه‌گیری زنجیره‌ای مصاحبه شد. داده‌های هریک از مصاحبه‌ها مطابق کدگذاری سه مرحله‌ای اشتراوس و کوربین با نرم‌افزار **Maxqda** تحلیل محتوا شد. جهت بررسی کمّی روایی محتوا از نسبت روایی محتوا و اطمینان از سؤالات ابزار از شاخص روایی محتوا استفاده شد. براساس یافته‌های پژوهش، مفهوم توسعهٔ پایدار منابع انسانی به‌عنوان مقولهٔ محوری انتخاب شد و شرایط علّی، شرایط مداخله‌گر، شرایط محیطی و راهبردها تدوین شد.

واژگان کلیدی: استراتژی، همسویی عمودی، توسعهٔ پایدار منابع انسانی، مدیریت جانشین‌پروری، نظریهٔ داده‌بنیاد

۱. دانشجوی دکترای مدیریت، گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران. (fariba.bavand@gmail.com)

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران، نویسندهٔ مسئول. (vahidfallah20@yahoo.com)

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

مقدمه

در دنیای پیچیده و رقابتی امروز رهبری و مدیریت سازمان با روش‌های قدیمی موفقیت آمیز نخواهد بود؛ و سازمان‌ها برای پیشی‌گرفتن از یکدیگر روش‌های نوین به کار می‌بندند. در عرصهٔ رقابتی فزاینده، سازمان‌ها ناچارند توجه خود را به مقولاتی معطوف کنند که ممکن است در آیندهٔ نزدیک تهدیدی جدی برای آنان باشد. یکی از تهدیدات جدی که بی‌تردید هر سازمانی با آن روبه‌رو خواهد شد، بلاتصدی‌ماندن پست‌های سازمان، به‌ویژه مشاغل و مناصب کلیدی است که می‌تواند به دلایل مختلفی چون بالارفتن سن اکثر مدیران و نزدیک‌شدن به بازنشستگی، مرگ، بیماری یا ارتقای شغلی باشد. لذا متخصصان پیشنهاد می‌دهند که سازمان‌ها نظام جانشین‌پروری را برای شناسایی و توسعهٔ کارکنان اجرا کنند. جانشین‌پروری فرایندی پویا و مستمر است که با اجرای آن خون تازه‌ای در رگ‌های سازمان به جریان درمی‌آید (بوربور جعفری و احمدوند، ۱۳۹۵). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تلاشی سنجیده و سیستماتیک به‌وسیلهٔ یک سازمان است که تداوم و تسلسل رهبری در پست‌های کلیدی را تضمین می‌کند، سرمایه‌های دانشی و فکری را حفظ و توسعه می‌دهد و پیشرفت فردی را تشویق می‌کند. برنامه‌ریزی جانشینی نه‌تنها به توسعهٔ روحیه و ظرفیت استعداد در درون سازمان کمک می‌کند، بلکه منجر به ارتقای بهداشت و سلامت سازمانی می‌شود (Capuano, 2013).

راث وِل[1] (۲۰۱۶) معتقد است مدیریت جانشین‌پروری صرفاً به مشاغل مدیریتی محدود نمی‌شود و همهٔ مشاغل اصلی در رده‌های مختلف را دربرمی‌گیرد و این امر می‌تواند شناسایی افراد واجد شرایط برای سمت‌های فعلی، افرادی که انتظار می‌رود آمادهٔ تصدی سِمت‌های مورد نظر در سال‌های آینده باشند، یا افرادی که متعاقب توسعهٔ شایستگی‌های خاصی پرورش می‌یابند، را شامل شود. جانشین‌پروری هم ابزاری راهبردی است برای مواجهه با مسائل به‌وجودآمده در سازمان و هم به منزلهٔ پلی است برای شکاف نگرش پیش‌آمده ناشی از افرادی که سازمان را ترک نموده‌اند (Kelin & Salk , 2013). برنامه‌ریزی جانشینی ابزاری ارزشمند برای حمایت از استراتژی سازمان و کسب مزیت رقابتی است. پذیرفتنی است که برنامه‌ریزی جانشینی جزئی مهم از استراتژی سازمانی محسوب می‌شود. (Quigley & Hambrick, 2012) استراتژی‌های

1. Roth Well

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

مدیریت جانشین‌پروری همان‌گونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی خود توانمند سازد، باید بر توسعهٔ کارکنان نیز برای دستیابی به هدف‌های سازمانی متمرکز باشد.

بسیاری از سازمان‌ها برای مواجهه با کمبود نیروی انسانی مستعد برنامه‌های مسیر پیشرفت شغلی را، که دربرگیرندهٔ توسعهٔ کارکنان است، به اجرا درمی‌آورند. طرح‌های این برنامه به افراد در جهت کشف اهداف شغلی‌شان کمک می‌کند و دلایلی را برای تأیید موفقیت و پیشرفت آنها ارائه می‌دهد و یا مهارت آنان را به‌روز نگه داشته، مسئولیت بیشتری به افراد واگذار می‌کند تا در یک بازار کار رقابتی و پویا باقی بمانند. هریک از طرح‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و برنامه‌های مسیر پیشرفت شغلی در سازمان‌ها از کارایی خاصی برخوردار است؛ ولی یکپارچه‌سازی آن‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد. بدون برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی، جانشین‌پروری فقط یک آرزوست؛ بدون جانشین‌پروری نیز، برنامهٔ توسعهٔ مسیر شغلی به نقشهٔ راهی می‌ماند که مقصد نامشخصی دارد. (Rothwell , 2015)

استراتژی‌ها ابزاری هستند که شرکت می‌تواند با کمک آن‌ها به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. استراتژی‌های یک شرکت می‌تواند به‌صورت گسترش فعالیت‌ها در سطح جغرافیایی، تنوع‌بخشیدن به فعالیت‌ها، خرید شرکت‌های دیگر، تولید و عرضهٔ محصول، رسوخ در بازار، کاهش‌دادن هزینه‌ها، فروش اقلامی از دارایی، تفویض بسیاری از اختیارات و تشکیل مشارکت‌های خصوصی باشد. ضمناً، پایه و اساس هر سیستم جانشین‌پروری را استراتژی سازمان تشکیل می‌دهد. سیستم‌های جانشین‌پروری با حوزهٔ مدیریت منابع انسانی و به‌صورت همزمان با جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان مرتبط است و این دو حوزه را به هم پیوند می‌دهد (احمدی، ۱۳۹۶).

نتایج پژوهش‌های متعدد حاکی است که علی‌رغم ضرورت ورود افکار و اندیشه‌های جدید مدیریتی به سازمان‌ها، موفقیت سازمان‌ها در گرو درگیری همهٔ بخش‌های سازمان در راستای مسیر استراتژیک آن است. در این صورت مفهوم همسویی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان، که خود از مفاهیم کلیدی است که نظریه‌پردازان اقتضایی ارائه داده‌اند، معنا می‌یابد و نمایانگر این مسئله است که هماهنگی و همسویی بیرونی سیستم به هر میزانی که باشد، بدون هماهنگی درونی زیرسیستم‌های آن بی‌مفهوم است (Otchere, 2013). اگرچه وجود هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

سازمان مورد تأکید است، اما نباید فراموش کرد زیرسیستم‌ها نیز باید هم‌راستا و هم‌ردیف حرکت کنند تا توانایی ارتقای عملکرد را داشته باشند. به معنای دیگر، اقدامات مدیریت منابع انسانی یکپارچه و همسو با یکدیگر و دارای ارتباطات قوی، اثرات هم‌افزایی مثبت بر پیامدهای سازمانی است؛ درحالی‌که اقدامات ناهمسو اثرات هم‌افزای منفی خلق می‌کند که به اثربخشی سازمانی آسیب می‌رساند (Gautum, 2014).

براساس مدل مدیریت منابع انسانی اَلکزار و همکاران[1] (۲۰۱۵)، استراتژی‌های منابع انسانی باید دو شرط را رعایت کنند: اول، تناسب عمودی که سازگاری با زمینه‌های درون و بیرون سازمان را فراهم می‌آورد. دوم، سازگاری افقی که در مدل‌های پیکره‌بندی به‌عنوان همبستگی درونی بین اقدامات منابع انسانی تعریف می‌شود. مطابق تعریف پیس[2] (۲۰۱۸) هماهنگی یا تسهیم اطلاعات، درک دوطرفهٔ تعاملات بین اجزاست و شامل همهٔ سازوکارهای ساختاری و انسانی است که برای همسوکردن مؤثر اجزای هر نظام جهت تسهیل در کسب اهداف طراحی می‌شود.

در ادامه به تعدادی از تحقیقات داخلی و خارجی که در زمینه‌های مرتبط با موضوع پژوهش صورت پذیرفته است، اشاره می‌شود:

محفوظی و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان «طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعهٔ بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری» (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی) انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که مدل مفروض برای مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی معنی‌دار و گویای این مهم بود که از دیدگاه کارکنان سازمان‌های دولتی، بُعد استراتژی مدیریت استعداد به‌ترتیب به میزان ۸۲ درصد و ۹۹ درصد در تبیین واریانس جانشین‌پروری و مدیریت استعداد نقش دارد.

عبادی و ابویی اردکان (۱۳۹۸) در پژوهش «همسویی استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها»، برای تشخیص استراتژی سازمان از مطالعهٔ مستندات و تکنیک تِم استفاده کردند. در نهایت، با توجه به شایستگی‌ها، اقدامات منابع انسانی طراحی، و پس از پیاده‌سازی در سازمان با کمک گروه کانونی روش همسویی استراتژیکِ پیشنهادی ارزیابی شد.

1. Martin Alcazar
2. Paes Arntes

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

سرمست (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، رویکرد راهبردی در توسعهٔ منابع انسانی» دریافتند که رهبران در محیط پرتلاطم کنونی، نیاز به نیروی انسانی مستعد در دسترس را جهت برآورده‌سازی اهداف استراتژیک و بلندمدت تشخیص داده‌اند. بر همین اساس، رهبران این سازمان‌ها برای اطمینان از قرارگرفتن سازمان در راستای برنامه‌ریزی بلندمدت، طرح‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را جهت اطمینان از تداوم رهبری ایجاد کرده‌اند.

حسینی و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان «طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی‌بر شاخص‌های بومی ـ سازمانی» پرداختند. براساس یافته‌های پژوهش الگوی احصاءشده نظام مدیریت جانشین‌پروری شامل ۷ شاخص و ۲۶ زیرشاخص است. ابتدا باید به برآورد شرایط اولیه که همان بسترسازی فرهنگی است، مبادرت ورزید؛ چراکه اهمیت فرهنگ‌سازی بر کسی پوشیده نیست و به‌نوعی در استقرار هر نظامی در سازمان نقشی اساسی ایفا می‌کند و شکل‌دهندهٔ رفتار و نگرش کارکنان در بسترسازی برای اجرا و نیل به اهداف ازپیش‌تعیین‌شده است.

سرعتی آشتیانی و همکاران (۱۳۹۷) به «ارائهٔ مدلی برای شکل‌گیری همسویی افقی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی» پرداختند. در این پژوهش مشخص شد که شکل‌گیری همسویی افقی در بین اقدامات مدیریت منابع انسانی وابسته به سه عامل و فرایند است: یکپارچگی فرایندی، یکپارچگی اجرایی و یکپارچگی معماری و پیکره‌بندی.

علمداری (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تبیین الگوی برنامه‌ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملّی مناطق نفت‌خیز جنوب» دریافتند که «استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌ها و شایستگی‌های راهبردی»، «رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها» و «ارتباطات و شبکهٔ راهبردی» با بیشترین وزن، به‌ترتیب در رتبه‌های اول تا چهارم مهم‌ترین معیارهای ابعاد برنامه‌ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی هستند.

دانیالی ده‌حوض و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی جانشین‌پروری با رویکرد داده‌بنیاد» دریافتند که ساختار مدرن جانشین‌پروری به‌مثابهٔ مقولهٔ مرکزی در طراحی الگوی جامع جانشین‌پروری عمل می‌کند. نتایج پژوهش در قالب شرایط علّی در سه سطح ساختار فردی، سازمانی و مدیریتی با واسطهٔ ساختار مدرنِ جانشین‌پروری بر راهبردهای نیل به مدیریت جانشین‌پروری اثرگذار بوده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

اسماعیلی سالومحله و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله‌مراتبی: رویکرد نظریهٔ داده‌بنیاد» دریافتند که عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل برون‌سازمانی (محیطی) به‌عنوان پیشایند، رهبری استراتژیک، نوسازی استراتژیک، تعدیل و بازمهندسی ساختارها، ایجاد چشم‌انداز مشترک، ترویج نگاه سیستمی جانشین‌پروری و تعدادی دیگر به‌عنوان مؤلفه‌های تحول استراتژیک و همچنین، تعالی سازمان، چابکی سازمان، قابلیت‌های رقابت‌پذیری و بالندگی کارکنان به‌عنوان پیامدهای تحول استراتژیک شناسایی شدند.

چترچی و طبری (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان تأمین اجتماعی» دریافتند ترتیب اهمیت معیارها به‌صورت ارزیابی کاندیدا، تعیین خط‌مشی و روش، توسعهٔ کاندیدا، ارزیابی نظام مدیریت و برنامه ریزی جانشین‌پروری بوده و نیز طرح جانشینی در سازمان تأمین اجتماعی پُست‌های مدیر / معاون اداره کل، رئیس شعبه / رئیس ادارهٔ تخصصی، معاون شعبه / کارشناس متخصص و مسئولان واحدهای اجرایی را دربرمی‌گیرد.

کریمی و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان «طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری» انجام دادند. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که مؤلفه‌های نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور ۲۴ مؤلفه در ۵ بُعد، شامل شایستگی، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، عدالت و جامعیت است.

عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه دولتی، مدلی برآمده از نظریهٔ داده‌بنیاد» انجام دادند. نتایج در قالب مدل پارادایمی شامل شایسته‌پروری به‌عنوان پدیده‌محوری و شرایط علّی، شرایط محیطی مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تدوین شد.

قلیچ‌لی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل اثربخش بر موفقیت نظام جانشین‌پروری در صنعت بانکداری با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری چندمعیاره» دریافتند عوامل حمایت و مشارکت مدیران ارشد و عدالت از مهم‌ترین عوامل موفقیت نظام جانشین‌پروری و به‌ویژه در رویکرد اجرا با کانون ارزیابی و توسعه هستند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

جاکوبسِن و جانسِن (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «همسویی استراتژی و ساختار در دولت محلی (شهرداری‌ها)» دریافتند که تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر سایر برنامه‌ها در شهرداری‌ها بسیار کم است. بدون انطباق ساختار با استراتژی پشتیبانی خطر شکست در مرحلهٔ اجرا افزایش می‌یابد. همچنین، تغییر در استراتژی‌ها بدون تغییرات بعدی در سازمان بیهوده است. استراتژی بدون تأثیر بر سایر اقدامات سازمانی در حد کلام باقی خواهد ماند.

علی و همکاران (۲۰۱۹) در «بررسی ارتباط بین برنامه‌ریزی جانشینی و عملکرد سازمان: نقش واسطه‌ای توسعهٔ مسیر شغلی و ارزیابی عملکرد» دریافتند که برنامه‌ریزی جانشینی رابطهٔ مثبت و معنی‌داری با عملکرد دارد و توسعهٔ مسیر شغلی و ارزیابی عملکرد نقش واسطه‌ای دارند. ضمناً، اگر مدیریت بانک مجموعه‌ای از کارمندان ماهر را از طریق برنامه‌ریزی جانشینی و مدیریت عملکرد پرورش دهد، می‌تواند انتصابات نامناسب را بهبود بخشد.

علی و مهرین (۲۰۱۹) در پژوهش عملی «پیش‌بینی عملکرد کارکنان از طریق برنامه‌ریزی جانشینی: نیازهای شغلی و چشم‌انداز منابع» دریافتند برنامه‌ریزی جانشینی اثرات مستقیم و غیرمستقیم روی تعهد و عملکرد کارکنان از طریق مدل JD–R دارد. منابع شغل و تعهد غیرمستقیم بر برنامه‌ریزی جانشینی و عملکرد کارکنان مؤثر است.

هنری و همکاران (۲۰۱۸) در «بررسی جانشین‌پروری و استراتژی‌های بین المللی‌شدن در کسب‌وکارهای خانوادگی» دریافتند بین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و استراتژی بین‌المللی‌شدن شرکت‌های خانوادگی ارتباطی وجود دارد که به‌طور قابل ملاحظه‌ای تحت تأثیر ویژگی‌های ارتباطی سازمان قرار دارد.

عبیدات و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر اجرای موفق استراتژی» دریافتند که چهار عامل فرایند عملیاتی، دسترسی به منابع، ارتباطات، برنامه ریزی عملیاتی علاوه‌بر کنترل و بازخورد به‌شدت بر موفقیت پیاده‌سازی استراتژی تأثیر می‌گذارد. علاوه‌بر این‌ها، دسترسی به منابع، کنترل، بازخورد و ارتباطات نیز بر این موفقیت مؤثرند.

ساها و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «چابکی سازمانی و استراتژی مدیریت منابع انسانی: آیا آنها واقعاً رقابت‌پذیری شرکت‌ها را تقویت می‌کنند؟» دریافتند

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

که هر دو بر ارتقای عملکرد و توانایی رقابتی سازمانی تأثیرگذارند.

باکر (۲۰۱۷) در پژوهش «بررسی جانشین‌پروری و استراتژی‌های بین‌المللی شدن در کسب‌وکارهای خانوادگی» دریافتند برنامهٔ استراتژیک باید بر روش متعادل کردن چالش کار تمرکز کند تا رهبر بالقوهٔ جوان را به‌طور مؤثرتر درگیر فعالیت‌های سازمانی کند. برخی از وظایف مدیریت باید تنظیم پروتکل‌های مدیریتی باشد تا بتوان از آن‌ها برای آموزش استفاده کرد. مدیران باید پروتکل‌ها را بدون هیچ‌گونه مشکلی در اختیار سازمان یا فرد مورد بررسی قرار دهند.

بلاسن و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش «توجه نیاز به پرورش مدیریت میانی: تهدید برنامه‌ریزی‌های جانشین‌پروری» دریافتند که کاهش روحیه، میزان بالای استرس و مشکلات افزایش هزینه‌های گردش مالی از موانع توسعه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است و توجه به ارتقای حالات روحی و درونی و توسعهٔ رهبری می‌تواند منجر به توسعهٔ برنامه‌ریزی جانشین‌پروری شود.

چلبیکوا [1] و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «برنامه‌ریزی توسعهٔ فردی و جانشین‌پروری» دریافتند که در بازار رقابتی شدید موفقیت یک شرکت به مدیران شایستهٔ آن بستگی دارد. در واقع، برای داشتن چنین مدیرانی می‌بایست فرصت رشد و توسعه برای آنان فراهم شود. به همان اندازه که توسعهٔ مدیران با استراتژی شرکت مرتبط است، به همان اندازه هم با شرایط اجتماعی و محیط کسب‌وکار ارتباط دارد و ضروری است که فرایند یادگیری برای مدیران پایان نیابد.

بررسی پیشینهٔ تحقیق روشن می‌کند که نه‌تنها پژوهش‌های اندکی برای یکپارچه‌سازی و هم‌افزایی منابع انسانی صورت گرفته، بلکه در زمینهٔ همسویی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان نیز در حوزهٔ مدیریت جانشین‌پروری که از عوامل مهم استقرار و تداوم جانشینی محسوب می‌شود، پژوهش مطلوب انجام نشده است. محققان معتقدند مشکلات عمدهٔ همسویی استراتژی‌های متخذه در حوزهٔ جانشین‌پروری به دلیل چندبُعدی‌بودن آن است؛ همچنین مدیران باید به ریسک‌های بهبود کسب‌وکار و تضمین اجرای آن توجه داشته باشند. (Kidanemariam , 2015)

در رقابت جهانی امروز، با توجه به مسئولیت خطیر شرکت ملی نفت در دستیابی

1. Chlebkova

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

کشورمان به جایگاه رفیع و ارزشمند، نقش مدیران انکارناپذیر است. ضمناً، به دلیل رشد عرصه‌های جدید، تعویض سریع مدیران یا بازنشستگی نیروهای فعلی، سالانه تعداد زیادی از پُست‌های کلیدی بلاتصدی شده و از سوی دیگر، هزینهٔ تأمین مدیران لایق از بیرون سازمان به‌شدت رو به افزایش است. لذا پیش‌بینی می‌شود در سال‌های آتی رقابت برای یافتن مدیران توانمند و حرفه‌ای بیشتر شده و آمادگی برای پُرکردن منصب‌های کلیدی در زمان مناسب یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیشِ رو به‌شمار خواهد رفت. درنتیجه، شرکت نفت موظّف است برنامه‌ریزی بلندمدت و دقیقی برای پُرکردن مناصب داشته باشد. ازاین‌رو، بررسی این مسئله که در حال حاضر در چه موقعیتی قرار دارد و برای رسیدن به وضع مطلوب، نیازمند توجه به چه مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی است، حائز اهمیت بوده و چنانچه برنامه‌ای مدون برای تربیت مدیران آینده وجود نداشته باشد، مطمئناً شاهد نتایج جبران‌ناپذیری خواهیم بود (هادی‌زاده‌مقدم و سلطانی، ۱۳۹۰).

از سویی، بررسی‌ها حکایت از آن دارد که مدیریت برنامه‌ریزی تلفیقی مسئول ارائهٔ برنامه‌های بلندمدت در شرکت ملی نفت است و استراتژی مدیریت‌ها، ازجمله مدیریت منابع انسانی، براساس برنامه‌های این مدیریت تدوین می‌شود. لیکن به‌دلیل عدم‌ارتباط مدون و قاعده‌مند بین مدیریت برنامه‌ریزی تلفیقی و سایر مدیریت‌ها، ازجمله منابع انسانی، استراتژی‌هایی که به‌صورت ضمنی تهیه و ابراز می‌شود، به‌صورت رسمی و یکنواخت به مدیریت منابع انسانی ابلاغ نمی‌شود. همچنین، اقداماتی که از سوی مدیریت منابع انسانی برای تدوین استراتژی صورت می‌گیرد، یکپارچه و منسجم نبوده و تاکنون خروجیِ مشخصی، حتی برای واحدهای زیرمجموعهٔ منابع انسانی، نداشته است (نیلی، ۱۳۹۰). بر همین اساس، وجود سازوکاری به‌منظور همراستایی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان در جهت استقرار و تداوم مدیریت جانشین‌پروری بیش از پیش نمایان شده و ضرورت انجام چنین تحقیقی را روشن می‌نماید.

ازاین‌رو، سؤال اصلی پژوهش این است که اولاً، عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌های منابع انسانی در زمینهٔ مدیریت جانشین‌پروری در شرکت نفت کدام‌اند؟ ثانیاً، الگوی مناسب برای اجرای استراتژی مدیریت جانشین‌پروری در شرکت نفت چگونه است؟ ثالثاً، مدل مناسب همسویی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان کدام است؟

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

روش‌شناسی

این تحقیق براساس نوع داده در زُمرهٔ تحقیقات کیفی و مطابق نتایج تحقیق، از نوع بنیادی و از حیث هدف نیز اکتشافی است و در پی کشف مدل همسویی راهبردهای منابع انسانی با راهبرد سازمان در حوزهٔ مدیریت جانشین‌پروری در شرکت ملی نفت ایران است. جامعهٔ آماری تحقیق حاضر مجموعهٔ مدیران و رؤسا، اعم‌از ذی‌نفع‌ها و دست‌اندرکاران منابع انسانی، بوده که از آگاهی و دانش لازم در خصوص موضوع فوق برخوردارند. پژوهش براساس نظریهٔ داده‌بنیاد و با استفاده از نرم‌افزار Maxqda انجام شده و مصاحبه نیز به‌عنوان یکی از مناسب‌ترین ابزار جمع‌آوری اطلاعات محسوب می‌شود. مصاحبهٔ نیمه‌ساختاریافته[1] با روش نمونه‌گیری زنجیره‌ای[2] (گلوله برفی) با ۲۱ نفر منتخب از خبرگان و کارشناسان آگاه به موضوع انجام شده است. ازآنجاکه مصاحبه تا نقطهٔ اشباع[3]، یعنی تا جایی که اطلاعات جدید مرتبط با موضوعِ مورد مطالعه حاصل نشود، ادامه می‌یابد؛ به همین منظور، محدودیتی در تعداد شرکت‌کنندگان یا مصاحبه‌کنندگان وجود ندارد. مصاحبه‌ها در یک جلسه انجام و بلافاصله پیاده‌سازی، و تحلیل داده‌ها براساس کدگذاری سه مرحله‌ای اشتراوس و کوربین، در سه مرحلهٔ کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی با استفاده از نرم‌افزار Maxqda انجام شد. در جدول ۱ مشخصات افرادی که در مصاحبهٔ حضوری شرکت داشتند، نشان داده شده است.

جهت بررسی کمّی روایی محتوا، سؤالات مصاحبه و نتیجهٔ تحلیل (مقوله‌ها و مدل مفهومی) در اختیار استاد راهنما و ۱۰ نفر از خبرگان و کارشناسان تخصصی شرکت ملی نفت قرار گرفت. جهت اطمینان از اینکه مهم‌ترین و صحیح‌ترین محتوا انتخاب شده باشد، از نسبت روایی محتوا (CVR)[4] و برای اطمینان از اینکه سؤالات ابزار به بهترین نحو جهت اندازه‌گیری محتوا طراحی شده باشند، از شاخص روایی محتوا (CVI)[5] استفاده شد. برای تعیین نسبت روایی محتوا (CVR) از ایشان خواسته شد تا به هریک از ۹ آیتم سؤال و نتایج تحلیل بر اساس طیف سه‌قسمتیِ «ضروری است»،

1. Semi Structured Interview
2. Chain Sampling
3. Saturation point
4. Content Validity Ratio
5. Content Validity Index

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

جدول ۱. مشخصات خبرگان تحقیق

ردیف	جنسیت	مقطع تحصیلات	سمت	سن	سابقه
۱	زن	فوق‌لیسانس	رئیس برنامه‌ریزی توسعه مدیران	۴۳	۱۷
۲	مرد	فوق‌لیسانس	مدیرکل نظارت بر منابع هیدروکربوری و اکتشاف	۴۴	۱۹
۳	مرد	فوق‌لیسانس	مشاور مدیر عامل و مدیر عامل شرکت نفت‌خیز جنوب	۵۸	۲۸
۴	مرد	فوق‌لیسانس	مدیر پژوهش و فناوری	۵۹	۲۹
۵	مرد	فوق‌لیسانس	مشاور مدیر عامل	۵۷	۳۰
۶	مرد	فوق‌لیسانس	مدیر عامل مدیریت اکتشاف	۵۶	۳۱
۷	مرد	لیسانس	مدیر برنامه‌ریزی تلفیقی	۶۹	۴۱
۸	مرد	لیسانس	مدیر منابع انسانی شرکت ملی نفت (سابق)	۶۸	۳۱
۹	مرد	دکتری غیر پزشکی	معاون مدیر عامل در امور توسعه و مهندسی	۴۷	۱۹
۱۰	مرد	لیسانس	معاون ارزشیابی و نظارت بر عملکرد و نظام ایجاد طرح‌ها	۵۴	۳۳
۱۱	مرد	لیسانس	مدیر منابع انسانی شرکت ملی نفت (سابق)	۶۸	۳۱
۱۲	مرد	دکترای مدیریت	مدیر منابع انسانی شرکت ملی نفت (سابق)	۶۷	۳۷
۱۳	مرد	فوق‌لیسانس	معاون مدیر در آموزش و بهبود منابع انسانی	۵۵	۳۰
۱۴	مرد	لیسانس	رئیس طرح و برنامه‌ریزی شرکت ملی نفت	۶۷	۳۹
۱۵	مرد	لیسانس	رئیس آموزش (سابق)	۶۵	۳۴
۱۶	مرد	دکترای مدیریت	رئیس آموزش شرکت ملی نفت	۴۴	۱۷
۱۷	مرد	دکترای مدیریت	رئیس ارزیابی و ارزشیابی کارکنان	۴۴	۱۷
۱۸	مرد	فوق‌لیسانس	مدیر منابع انسانی بهداشت و درمان	۴۲	۱۵
۱۹	مرد	فوق‌لیسانس	مدیر منابع انسانی مدیریت کالا	۵۷	۳۴
۲۰	مرد	فوق‌لیسانس	معاون مقررات اداری و استخدامی	۵۰	۲۸
۲۱	مرد	فوق‌دیپلم	علوم اداری و مالی	۶۲	۳۷

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

«ضروری نیست، ولی مفید است»، «ضروری نیست» پاسخ دهند. پاسخ‌ها بر اساس فرمول CVR محاسبه شد. با محاسبهٔ CVR، هر آیتم با جدول Lawshe مقایسه و در مورد نگهداری یا حذف هر آیتم بر آن اساس تصمیم‌گیری شد. اعداد بالاتر از ۰/۶۲ مورد قبول واقع شد و CVR کلی ۰/۹۰ تعیین شد. در ادامه، جهت محاسبهٔ CVI از خبرگان خواسته شد که در مورد هریک از ۹ آیتمِ سؤال و نتایج تحلیل، سه معیارِ «مربوط‌بودن»، «ساده‌بودن»، «واضح یا شفاف‌بودن» را بر اساس طیف لیکرتی ۴ قسمتی اظهارنظر کنند و سپس، با استفاده از فرمول CVI شاخص روایی محتوا محاسبه شد. پذیرش آیتم‌ها بر اساس فرمول بالاتر از ۷۹٪ است و CVI کلی پرسش‌نامه ۰/۹۴ تعیین شد (Abdollahpour, et al., 2011, Mohammadbeigi et al. 2015). لازم به ذکر است هر چقدر روایی محتوایی بیشتر باشد، مقدار CVI نیز بالاتر خواهد بود.

یافته‌ها: در این پژوهش برای احصای گونه‌های استراتژی جانشین‌پروری از نظریهٔ داده‌بنیاد استفاده شد. این نظریه رهیافتی است برای بررسی نظام‌مند داده‌های کیفی با هدف تولید نظریه. همچنین، یک روش استقرایی کشف نظریه است و شرایطی را برای پژوهشگر فراهم می‌آورد تا به‌جای اتکا به نظریه‌های موجود، خود به تدوین نظریه اقدام کند. تحلیل داده‌ها طی سه مرحلهٔ کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام می‌گیرد. در کدگذاری باز، ابتدا داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به دقت مطالعه شده، سپس مفهوم‌سازی صورت گرفته و داده‌ها با نام‌های متناسب برچسب زده شدند. در کدگذاری محوری مفاهیم بر اساس اشتراکات در کنار هم قرار گرفتند. به عبارت دیگر، کدها و دسته‌های اولیه‌ای که در کدگذاری باز ایجاد شده بودند، با یکدیگر مقایسه شدند و ضمن ادغام کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر مشابه بودند، دسته‌های مربوط به هم حول محور مشترکی قرار گرفتند. در واقع، در این مرحله ابعاد پارادایم کدگذاری شکل گرفت و پنج بُعد شرایط علّی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، پیامدها و در نهایت، مقولهٔ محوری انتخاب شد. در مرحلهٔ کدگذاری انتخابی، یک نظریه از روابط فیمابین مقوله‌های موجود در مدل کدگذاری محوری به نگارش درآمد. نتیجهٔ کدگذاری‌های انجام‌شده در جدول ۲ نمایش داده شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

جدول ۲. مقولات برگرفته‌شده از مصاحبه‌ها در حوزهٔ مدیریت جانشین‌پروری

ردیف	مقوله و زیرمقوله		عناوین کد	فراوانی
۱	شرایط علّی	اشتغال در نفت	ارزآوری، حیث فرهنگ و قدمت ساختار سازمانی، قوانین حمایتی از کارکنان.	۴
۲		ضرورت تفکر استراتژی	بی‌ثباتی سیاست ابلاغی، عدم‌شفافیّت چشم‌انداز و مأموریت سازمانی، عدم‌تناسب استراتژی‌های متخذه، عدم‌همسویی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان.	۶۹
۳		الزامات قانونی	نبود قوانین صریح، عدم‌بررسی مقررات، ابلاغ قوانین آمره، تعدد و تکثر قوانین	۱۶
۴		الزام نظام اداری و سازمانی	تغییرات پیامد انتصاب مدیر، تمرکزگرایی، عدم‌بلوغ سازمانی، نبود سازمان چابک و یادگیرنده، نبود برنامهٔ مدون بهبود، عدم‌شفافیت فرایندها و اجزای مدیریت.	۲۲
۵		الزام تعیین شاخص مدیریتی	ضعف آگاهی از چشم‌انداز و مأموریت، عدم‌تعهد اجرایی‌کردن مقررات ابلاغی جانشینی، عدم‌ثبات رویه، رفتار گزینشی/سلیقه‌ای و شخصی، قومیت‌گرایی.	۴۹
۶		ضرورت بهینه‌سازی سرمایهٔ انسانی	ساختار نامتناسب با مأموریت و شاغلان (Same Grade)، روشن نبودن درجهٔ سیاسی سمت، اخذ تصمیم ناگهانی (ایجاد/ حذف سمت)، نبود برنامه‌ریزی نیروی انسانی، نبود برنامهٔ آموزشی مدوّن، ضعف جانشینی پیامد تثبیت فرد ناکارامد، عدم‌تمایل تصدی مشاغل مدیریتی، نبود افراد توسعه‌یافته، ضریب ماندگاری پایین، عدم‌برخورداری مدعوین از یک سطح آموزشی، عدم‌اعتقاد و تمایل آنان به آموزش.	۷۱
۷		الزام ارزیابی عملکرد شفاف	توجه نسبی به نتایج ارزیابی، کیفی‌نبودن شاخص‌های ارزیابی، ضعف ارزیابی عملکرد برای استخراج نقاط قوّت و ضعف، عدم‌شناخت ارزیاب از موضوع ارزیابی.	۲۵
۸		پرداخت کارامد	پرداخت نامتناسب با سطح مسئولیت، امتیازات نامتناسب، روش پرداختی متفاوت.	۱۷
۹	عوامل زمینه‌ای	جریان بین‌المللی	مشکل ارتباط با مدرّسین و مؤسسات معتبر بین‌المللی، تحدید دوره‌های توسعه، تحدید پرداخت حق‌الزحمهٔ اساتید خارجی، متأثرشدن میزان درآمدزایی.	۱۲
۱۰		جریان سیاسی	انتصاب با رویکرد سیاسی و حزبی، لابی‌گری، جناحی‌شدن قاعدهٔ اجرایی.	۳۰
۱۱		اجتماعی فرهنگی	قومیّت و همشهری، انتخاب به‌دلیل سفارش غیرحرفه‌ای، عدم‌پذیرش غیربومی.	۲۵
۱۲		شبکهٔ	کم‌رنگ‌کردن ویژگی مثبت فرد، ابلاغ سیاست به‌صورت آبشاری،	۱۱

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

ردیف	مقوله و زیرمقوله		عناوین کد	فراوانی
	شرایط مداخله گر	اجتماعی	ایجاد طوفان مغزی، عدم‌شفافیت و زمینهٔ بروز شایعات، فشار به مدیر برای انتصاب فرد ناشایست.	
۱۳		انگیزه و تعهد	عدم‌تلاش برای ارتقا، بی‌تفاوتی و نارضایتی، کاهش انگیزه به‌دلیل انتصاب ناشایست.	۷
۱۴		تمهید منابع مالی	محدودیت منابع برای طرح‌ها و پروژه‌ها، تحدید مضامین ناظر بر جبران خدمات، نبود نقدینگی جهت تخصیص اعتبار.	۸
۱۵	راهبرد	تدوین خط مشی و سیاست تحوّلی	تدوین اهداف، ارزش‌ها و استراتژی کلی سازمانی، استفاده از مدیر توانمند و مقتدر به‌جای تداوم مدیریت ضعیف و انتقال رفتارهای نادرست (سیاست تحول).	۱۰
۱۶		بازنگری مقررات	ضمانت اجرایی دقیق و کارامد مقررات، فنّی لحاظ‌نمودن انتصاب (به‌جز وزیر محترم).	۱۲
۱۷		انتصاب نظام مند با ضمانت اجرایی	شورایی‌کردن انتصاب، انتصاب بر اساس اصول برنامه‌ریزی درکل هِرم سازمانی، الزام مدیر به انتصاب از فهرست بانک مدیران/سیستم جامع نیروی انسانی.	۲۶
۱۸		انطباق ظرفیت اداری با سازمان	تدوین برنامه توسعه، اقدام اصلاحی در امور، ضرورت مشاور سازمانی به مدیران برون‌سازمانی، توجه به شاغلان با سابقه، غیرسیاسی‌کردن نظام اداری، تمرکززدایی.	۴۸
۱۹		تعیین شاخص مدیریتی	تدوین دستورالعمل (فردی، سازمانی)، اشتغال مقابل سمت صف و ستاد (چرخش شغلی)، توانایی انجام کارِ دیگر و بهتر از وظیفهٔ فعلی، معرفی جانشین و توسعهٔ آن.	۶۴
۲۰		نظام‌مندی حوزهٔ سرمایهٔ انسانی	ارائهٔ راهکار عملیاتی، زودبازده، کاربردی (عدم‌ارائهٔ طرح انقلابی)، فراخوان عمومی و شناسایی کارمند مستعد، روزآمد کارراهه شغلی، مکانیزهٔ انتصاب، بانک مدیران و کارکنان مستعد (الزام تعیین شاخص با خبرگان)، بازنگری سیستم گریدینگ/ساختار سازمانی، تعیین درجهٔ سیاسی سمت، توجه آموزش عالی و دانشگاه نفت به کیفیت نیروی انسانی مورد نیاز، تناسب رویکرد جذب با استراتژی سازمان، شروع کار از مناطق عملیاتی، پاسخ حرفه‌ای به انتصاب، تدوین دورهٔ توسعه و آموزش مطابق اصول حرفه‌ای، عدم‌محدودیت بودجهٔ آموزش، ارتقای تفکر جانشینی.	۱۲۹
۲۱		نظارت بر مدیریت	ارزیابی وضعیت سازمان، مرکز ارزیابی مبتنی‌بر اصول علمی، بهبود ارزیابی عملکرد پزشکان و سایر مشاغل، تربیت ارزیاب،	۱۱

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

ردیف	مقوله و زیرمقوله		عناوین کد	فراوانی
		عملکرد	بومی‌سازی شاخص مدیریت عملکرد.	
۲۲		صیانت از حقوق	ارائهٔ طرح جبران خدمات مبتنی‌بر عملکرد، بازنگری و یکسان سازی انواع پرداخت.	۷
۲۳		ارزیابی پاسخگو	ارزیابی عملکرد عادلانه‌محور، مدیریت عملکرد نظام‌مند.	۲
۲۴		نظام اداری مشارکتی‌جو	افزایش همکاری بین بخشی و بین واحدی، مشارکت در طرح‌های راهبردی و بلندمدت.	۳
۲۵		نظام اداری شایسته‌محور	ایجاد جانشینی نظام‌مند، شناسایی نیاز جایگزین به‌عنوان ابزار پیش‌بینی آموزش و اقدام به پرورش آنان، افزایش شایسته محوری، سیستم جانشین‌پروری کاربردی.	۵
۲۶	پیامد	نظام اداری کارا و ارزش افزا	بهبود حقوق و مزایا، کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدزایی، افزایش بهره‌وری سازمان و شاغلان، بهبود عملکرد مطلوب.	۱۶
۲۷		برنامه‌ریزی مبتنی‌بر دانش	افزایش تخصّص و مهارت، تسریع گردش شغلی، افزایش تعهد، تعلق خاطر، اشتیاق شغلی و رضایت کارکنان، افزایش خزانهٔ استعداد، افزایش ضریب ماندگاری.	۲۵
۲۸		نظام اداری ساختارمند	تعالی سازمان، صدور مغز، سازمان یادگیرنده، چابک، خلاق و نوآور، ارتقای فرهنگ، تعهد و عدالت سازمانی، کاهش لابی و حزبی‌گری، مشارکت شاغل باتجربه.	۲۷
۲۹		آموزشی اثربخش	حمایت مدیران ارشد از برگزاری دوره‌های آموزشی، بهبود آموزش و توسعهٔ کارکنان.	۳

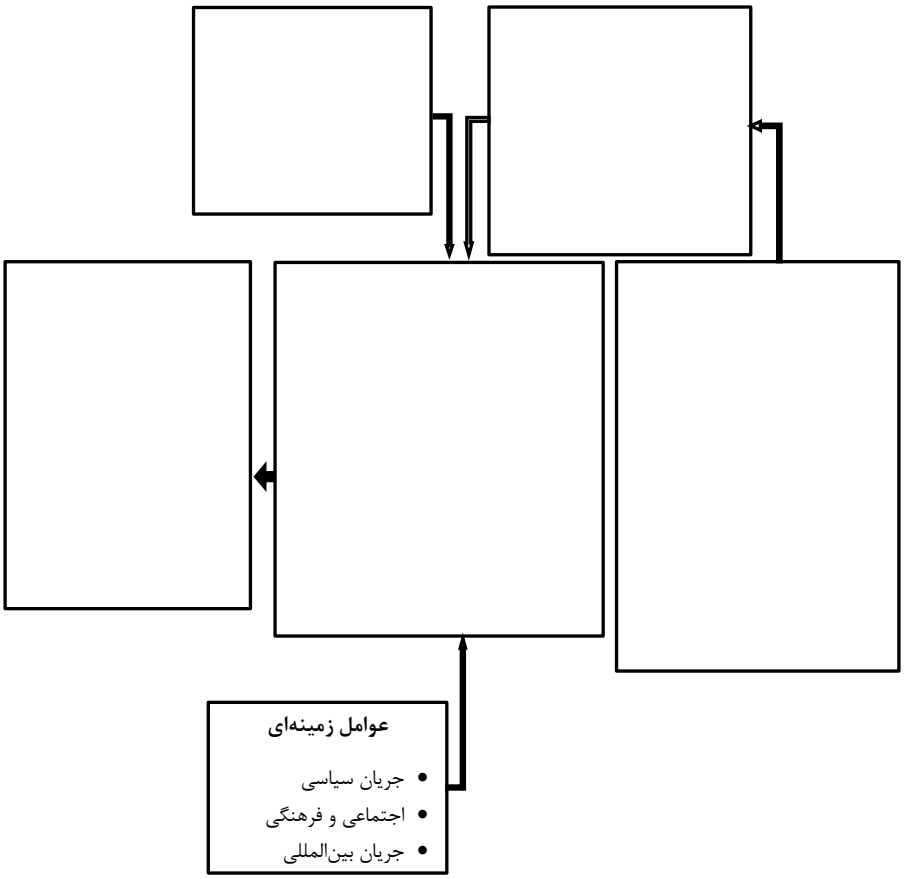
برگرفته از یافته‌های تحقیق

ضمناً مطابق نظریهٔ داده‌بنیاد، مدل مفهومی برگرفته از تحقیق در شکل ۱ نمایش داده شده است.

برمبنای یافته‌های پژوهش حاضر، مواردی ازجمله: ضرورت تفکر استراتژی، الزامات قانونی، الزامات نظام اداری و سازمانی، ضرورت بهینه‌سازی حوزهٔ سرمایهٔ انسانی، ضرورت ارزیابی شفاف و پرداخت حقوق و دستمزد کارامد، شرایطی هستند که بر همسویی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان تأثیر می‌گذارند. این شرایط علّی با تأثیرگذاری بر مقولهٔ محوری، یعنی توسعهٔ پایدار منابع انسانی عمل می‌کند. توسعهٔ پایدار منابع انسانی یکی از مهم‌ترین هدف‌های هر سازمانی است که به ایجاد تحوّل در

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

شکل ۱. مدل مفهومی مبتنی‌بر یافته‌های تحقیق درحوزۀ مدیریت جانشین‌پروری



برگرفته از یافته‌های تحقیق

رفتار حرفه‌ای کارکنان کمک می‌کند و امکان تغییر رفتار را افزایش می‌دهد و این امر بر موفقیت سازمان تأثیر خواهد داشت. اما اگر قرار است برنامه‌های توسعۀ منابع انسانی نتیجۀ مثبت داشته باشد باید با پشتیبانی سازمان توأم باشد. بی‌شک مدیران و برنامه‌ریزان سازمان‌هایی که به آینده‌نگری و برنامه‌ریزی بلندمدت شُهره‌اند، از نقش مهم منابع انسانی در رشد و توسعه مطلع هستند. اگر بهترین راهبردهای مدیریتی نوین در سازمان اتخاذ شود، ولی سازمان فاقد راهبرد صحیح منابع انسانی باشد، هرگز محصول و فرایند مطلوبی در خروجی آن به‌دست نخواهد آمد. حضور نیروی انسانی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

موفق و کارآمد مستلزم سه پیش‌شرط جذب (انتخاب و استخدام نیروی انسانی ماهر و واجد شرایط)، توانمندسازی کارکنان از طریق تربیت و آموزش در چهار بُعد توسعهٔ آموزش، توسعهٔ مهارت، تغییر رفتار، تغییر نگرش، و حفظ و نگهداری نیروی انسانی است. این تأثیر اما، یک تأثیر محض نیست، بلکه با میانجی‌گری عوامل دیگری صورت می‌پذیرد. در واقع، شرایط مداخله‌گر و واسطه‌ای این تأثیرگذاری را هدایت و کانالیزه می‌کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

در تحقیق حاضر، از مصاحبه برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات استفاده شد. مصاحبه‌ها در یک جلسه انجام و تحلیل داده‌ها براساس کدگذاری سه مرحله‌ای اشتراوس و کوربین، در سه مرحلهٔ کدگذاری باز، محوری و در نهایت، کدگذاری انتخابی با استفاده از نرم‌افزار Maxqda انجام شد. در طی کدگذاری اولیه (باز) حدود ۷۷۹ مفهوم استخراج شد که پس از مقایسه و یکسان‌سازی مفاهیم مشابه، نهایتاً ۴۵۰ مفهوم به‌دست آمد که در قالب ۳۰ مورد شاخص اصلی و ۵ بُعد دسته‌بندی شد. یافته‌های تحقیق ضرورت توجه به توسعه و توانمندسازی کارکنان و نقش مدیران توانمند را در موفقیت مدیریت جانشین‌پروری نشان داده است که این خود ضرورتی برای سازمان‌ها جهت دستیابی به همسویی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان و کسب مزیت رقابتی بلندمدت محسوب می‌شود. ضمناً، به‌منظور شکوفایی و توسعهٔ منابع انسانی، درک مدیریت استراتژیک منابع انسانی توسط مدیریت، اعتماد و حمایت مدیران ارشد از منابع انسانی و استقلال مدیریت منابع انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از سوی دیگر، می‌توان با راهبرد مشارکتی و تعامل کلیهٔ مدیران و کارکنان در تدوین استراتژی، هم‌راستایی استراتژی و اهداف سازمان، هماهنگی مدیریت منابع انسانی با سایر واحدهای سازمان، قدم در راه موفقیت هم‌طرازی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان نهاد. شایان ذکر است در این راستا، توجه به عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، ایجاد فرهنگی مناسب که همهٔ افراد تمایل به مشارکت در آن داشته باشند، از الزامات انکارناپذیر است؛ چراکه سازمانِ در انزوا رو به زوال می‌رود و برای حرکت و موفقیت باید به این عوامل و شرایط محیطی توجه داشت. بدیهی است شاخص همسویی، خود، نگاه و ایدهٔ نوینی را در اختیار مدیران و تصمیم‌گیران ارشد یک سازمان قرار می‌دهد تا

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

استراتژی سازمان را با بررسی بیانیهٔ مأموریت، اهداف سازمان و اقدامات واحدهای مختلف شناسایی کنند و سپس، قابلیت‌های سازمان را، که برای تحقق استراتژی سازمان ضروری‌اند، تعیین کنند و در نهایت، بر اساس قابلیت‌های شناسایی‌شده، طی مصاحبه با خبرگان، فرایندهایی را که این قابلیت‌ها از طریق آن‌ها در سطح سازمان جاری می‌شود، به همراه متولیان آن مشخص کنند و بر اساس آن‌ها نسبت به تدوین شایستگی‌ها و اقدامات منابع انسانیِ سازمان اهتمام نمایند.

شایان توجه است که علی‌رغم تعدد پژوهش‌های صورت‌گرفته در زمینهٔ جانشین‌پروری، کمتر به موانع تداوم استقرار جانشین‌پروری توجه شده و پیشنهادات ارائه‌شده در این حوزه همواره در حد «کلام» باقی مانده است. شاید بتوان یکی از موانع استقرار و عدم‌تداوم جانشین‌پروری در شرکت ملی نفت را نبود یا همسونبودن راهبردهای متخذه از سوی مدیران منابع انسانی با راهبرد سازمان ذکر کرد. بدین منظور این پژوهش درصدد است تا همراستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان و درجهٔ تأثیرگذاری آن در تداوم جانشین‌پروری در صنعت نفت را مورد بررسی قرار دهد.

منابع

اشتراوس، آنسلم ال و کوربین، جولیت (۱۳۹۶). *اصول تحقیق کیفی: شیوه‌ها و رویه‌های توسعه گراندد تئوری*، مترجمان: زهرا طیبی، تابنده صادقی، مریم اسماعیلی، علی فخرموحدی و ناهید دهقان موحدی، تهران: اندیشه رفیع.

اسماعیلی سالومحله، فرزاد؛ کردنائیج، اسداله؛ خدادادحسینی، سیدحمید و آذر، عادل (۱۳۹۷). طراحی مدل تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله‌مراتبی، *پژوهشنامه مدیریت اجرایی علمی ـ پژوهشی*، سال دهم، شماره ۲۰، صص ۶۷-۹۵.

احمدی، غلامرضا (۱۳۹۶). بررسی نقش جانشین‌پروری در توسعه و پیشرفت سازمان، سومین کنفرانس ملی روانشناسی و علوم رفتاری.

بامبرگر، پیتر و مشولم، لن (۱۳۹۴). *استراتژی منابع انسانی: تدوین، اجراء وآثار*، چاپ سوم، مترجمان: علی اعرابی و علی پارساییان، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

بوربورجعفری، مریم و احمدوند، سهراب (۱۳۹۵). جانشین‌پروری مقدمهٔ جانشین‌سازی، *کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم*.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

چترچی، نوش‌آفرین و طبری، مجتبی (۱۳۹۷). طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان تأمین اجتماعی، *فصلنامه تأمین اجتماعی* ۴۹، سال سیزدهم، شماره چهارم، صص ۱۸۵-۱۵۷.

حسینی، سیدحسن؛ شائمی‌بزرگی، علی و نصراصفهانی، علی (۱۳۹۸). طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی‌بر شاخص‌های بومی ـ سازمانی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)*، سال دهم، شماره ۱، صص ۴۹-۲۵.

دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۹۸). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*، تهران: صفار.

دانیالی ده‌حوض، دانیال؛ علامه، سیدمحسن و صفری، علی (۱۳۹۷). طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد داده‌بنیاد، *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، سال دهم، شماره ۱۹، صص ۱۴۰-۱۰۵.

سرمست، مریم (۱۳۹۸). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، رویکرد راهبردی در توسعهٔ منابع انسانی، *مجله نخبگان علوم و مهندسی*، جلد ۴، شماره ۳، صص ۲۸-۱۹.

سرعتی‌آشتیانی، نرجس؛ باباشاهی، جبار؛ یزدانی، حمیدرضا و کریمی، تورج (۱۳۹۷). ارائه مدلی برای شکل‌گیری همسویی افقی بین اقدامات منابع انسانی، *فصل‌نامه علمی ـ پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال دهم، شماره ۳۸، صص ۳۸-۳.

عباس‌پور، عباس؛ رحیمیان، حمید؛ غیاثی‌ندوشن، سعید و اکرادی، احسان (۱۳۹۶). طراحی الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه دولتی، مدلی برآمده از نظریهٔ داده‌بنیاد، *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، شماره ۳۹، صص ۹۵-۷۵.

عبادی، نغمه و ابویی‌اردکان، محمد (۱۳۹۸). همسویی استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها، *فصلنامه تخصصی سازمان اداری و استخدامی کشور*، شماره ششم، شماره پیاپی ۶۰، صص ۲۵-۶.

عبداله‌پور، ابراهیم؛ نجات، سحرناز؛ نوروزیان، مریم و مجدزاده، سیدرضا (۱۳۹۰). اجرای فرایند روایی محتوی در طراحی پرسش‌نامه، *مجله اپیدمیولوژی ایران*، دوره ۶، شماره ۴، صص ۷۴-۶۶.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

علمداری، حمید (۱۳۹۷). طراحی و تبیین الگوی برنامه‌ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب، *مجله علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، شماره ۴، صص ۵۳-۳۸.

قلیچ‌لی، بهروز؛ مشعوفی، شهرام و قهرمانی، سعید (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل اثربخش بر موفقیت نظام جانشین‌پروری در صنعت بانکداری با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری چندمعیاره، *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال چهارم، شماره ۱۲، صص ۱۰۳-۷۹.

کریمی، عبداله؛ تیموری، هادی؛ شاهین، آرش و شائمی‌بزرگی، علی (۱۳۹۷). طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری، *فصلنامه علمی ـ پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی*، دوره ۶، شماره ۲، صص ۱۰۸-۹۵.

محفوظی، علی؛ لفظفروشان، داوود و محمود، قربانی (۱۳۹۸). طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعهٔ بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری، *مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)*، بهار، دوره ۱۳، صص ۲۷۵-۲۴۹.

محمدبیگی، ابوالفضل؛ محمدصالحی، نرگس و گل، محمدعلی (۱۳۹۳). روایی و پایایی ابزارها و روش‌های مختلف اندازه‌گیری آن‌ها در پژوهش‌های کاربردی در سلامت، *مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان*، دوره ۳، صص ۱۱۷۰-۱۱۵۳.

نیلی، مسعود (۱۳۹۰). گزارش طرح جامع شرکت ملی گاز ایران، تهران: پژوهشکده مطالعات اقتصادی و صنعتی شریف، دانشگاه صنعتی شریف.

هادیزاده‌مقدم، اکرم و سلطانی، فرزانه (۱۳۹۰). تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان، *فصلنامه علمی پژهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، ۱۰ (۳)، صص ۸۲-۳۹.

Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance:the mediating role of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*, 28 (2), 112-121.

Ali, Z. & Mehreen, A. (2019). An empirical investigation of predicting employee performance through succession planning. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*.

Alcazar, M., Carbonell, F., & Gardey,G. (2015). Is double fit a sufficient

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

condition for SHRM success? *International Journal of Organizational Analysis*, 23 (2), 264-284.

Baker, J. (2017). Succession planning: a perioperative imperative. *aorn journal*, 105(6), 538-540.

Belasen, A. & Belasen, A.R. (2017).Need to nurture middle management: Threats to healthcare succession planning. *Human Resource Management International Digest*, 25 (5), 36-38,

Capuano, T. (2013).Achieving succession planning and implementation: One healthcare network's story. *Healthcare Management Forum*, 26 (3),136 -144.

Chlebkova, D., Misankova, M., & Kramarova, K. (2015).planning of personal development and succession , *Procedia Economics and Finance 26* ,249 – 253.

Gautam, D. (2014). Strategic Bundling of HRM for Organizational Performance: an Empirical Study of Publicly Companies. *Asia- Pacific Journal of Business*, 5 (2), 95-118.

Jacobsen, D. & Johnsen, A. (2020). Alignment of strategy and structure in local government. *Public Money & Management(Taylor & Francis Group),1-9*.

Kidanemariam , G.W. (2015). The Practice of Aligning HRM to Business Strategy and It's Impact on Performance: At Afar Regional State Service Sector Organizations. *International Journal of Science and Research (IJSR*), 5(8), 195-201.

Klein, M. F. & Salk, R. J. (2013). Presidential Succession Planning: A Qualitative Study in Private Education. *Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 335-345.

Luna, G. (2012). Planning for an American higher education leadership crisis: The succession issue for administrators. *International Leadership Journal*, 4(1), 56–79.

Obeidat, B.Y., Al-Hadidi, A., Tarhini, A., & Masa'deh, R. (2017). Factors affecting strategy implementation: a case study of pharmaceutical companies in the Middle East. *Review of International Business and Strategy*, 27(3), 386-408.

Otchere, A.F., Annan, J., & Quansah, E. (2013). Assessing the Challenges and Implementation of Supply Chain Integration in the Cocoa Industry: a factor of Cocoa Farmers in Ashanti Region of Ghana. *International Journal of Business and Social Science*, 4, 112-123.

Paes Arantes, F., Alexandre Leite, M., Cezar Bornia, A., & Alberto Barbetta, p.(2018). Multidimentionality evaluation of supply xhain management integration. *Independent Journal Of Management and Production* (IJM&P), 9(1) , 170-193.

Quigley, T. J. & Hambrick, D. C.(2012). When the former ceo stays on as

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

board chair: effects on successor discretion, strategic change, and performance. *Strategic Management Journal*, 33(7),834-859.

Rothwell, W.J. (2016). Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within (5th ed.). *New York: American Management Association*.

Rothwell, WJ., Jackson, R.D., Ressler, C.L., Jones, M.C., & Brower, M. (2015). Career Planning and Succession Management: Developing Your Organization's Talent- for day and Tomorrow (2nd ed.). *Santa Barbara: Praeger*, ABC-CLIO.

Saha, N., Gregar, A. & Saha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms'competitiveness? *International Journal of Organizational Leadership*, 323-334.

Shi, H.X., Graves, CH., & Barbara, F(2018). Intergenerational succession and internationalisation strategy of family SMEs: Evidence from China. *Long Range Planning Available* (available at ScienceDirect).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

Designing a model for aligning human resource strategies with the organization's strategy in the field of succession management

Fariba Bavandy Savadkohi[1] -vahid fallah[*2] - kiumarc khatirpasha[3]

Abstract

Succession management is one of the human resource management strategies and requires a strategic approach for the long-term future of the organization. Due to the multiple benefits and synergies that align human resource strategies with the organization's strategy, the present study aimed to design a model of alignment of human resource strategies with the organization's strategy in the field of succession management in the National Oil Company based on grounded theory. The statistical population consisted of a group of heads and managers, including stakeholders and those involved in human resources fields. With 21 selected individuals interviewed by chain sampling. The data of each interview were analyzed according to the three-step coding of Strauss and Corbin with Maxqda software and Corbin with Maxqda software. In orther to Content validity evaluate was used to Content Validity Ratio and the reliability of the instrument questions was used Content Validity Index . According to the research findings, the concept of sustainable development of human resources was selected as the central category and causal conditions, intervening conditions, environmental conditions and strategies compiled.

Keywords:
Strategy, Vertical alignment, Sustainable Development of Human Resource, Succession Management, Grounded theory

1. Ph.D.stubent in Governmental Management, General decision-making and policy-making, Islamic Azad University, Sari, Iran. (fariba.bavand@gmail.com)
2. Assistant Professor of Managemen, Islamic Azad University, Sari, Iran, Corresponding Author. (vahidfallah20@yahoo.com)
3. Assistant Professor of Managemen, Islamic Azad University, Sari, Iran. (kiu.pasha@gmail.com)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]