مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۱/۱۰/۱۰ تاریخ پذیرش ۱۴۰۱/۱۲/۰۲

طراحی الگوی عوامل اثرگذار بر مدیریت جانشین‌پروری در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب

لطیف سخایی‌پور[۱]* ـ سیدعلی‌اکبر احمدی[۲] ـ مالک دلیر[۳] ـ علی جمشیدی[۴]

چکیده

هدف این پژوهش طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب است. این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، از نوع تحقیقات آمیخته است. در بخش کیفی با انجام مطالعات نظری، شامل مطالعهٔ کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها، مقالات داخلی و خارجی و پایگاه‌های اطلاعاتی رویکردهای مدیریت جانشین‌پروری از منظر مفهومی شناسایی شد و سپس، برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز، از ۲۵ نفر از خبرگان خواسته شد نسبت به پاسخگویی به سؤالات اقدام کنند. نمونه‌گیری در بخش کیفی از روش هدفمند و در بخش کمّی با روش نمونه‌گیری تصادفی انجام شد و تعداد ۳۴۱ نفر از کارکنان رسمی شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب انتخاب شدند. روش تعیین روایی پرسش‌نامه صوری و محتوایی است. بر اساس یافته‌های پژوهش تعداد دو بُعد فردی و سازمانی با ۱۰ مؤلفه، برای مفهوم مدیریت جانشین‌پروری شناسایی شد.

واژگان کلیدی: مدیریت جانشین‌پروری، شایسته‌سالاری، شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب

۱. دانشجوی دکترا، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، نویسندهٔ مسئول. (sakhaeipour.l@student.pnu.ac.ir)

۲. استاد، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (aliakbarahmadi@pnu.ac.ir)

۳. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (malekdalir@pnu.ac.ir)

۴. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (alijamshidi@pnu.ac.ir)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-29]

مقدمه

موفقیت کسب‌وکار در سراسر جهان بستگی به افراد یا به گفتهٔ بیکر و هوسیلد (۲۰۰۶)، پاو و بوسیلی (۲۰۰۳) و پفر (۱۹۹۶) «منابع انسانی» دارد. بنابراین، مدیریت این منابع انسانی، ازجمله تعریف سیاست‌ها، شیوه‌ها و سیستم‌های مناسب، برای موفقیت یک سازمان امری حیاتی است. (Noe et al., 2014) با این حال، این پیش‌فرض که فقط یک رویکرد واحد برای مدیریت اثربخش افراد مؤثر وجود دارد، ساده‌انگارانه است؛ چراکه اکنون به‌طور گسترده تشخیص داده شده است که مدیریت منابع انسانی در نقاط مختلف جهان کاملاً متمایز است (Vaiman & Brewster, 2015).

رویکرد جهان‌شمول که اغلب ارائه می‌شود تا حدودی منسوخ شده است (Farndale & Sanders, 2016)، که این امر الزامات فزاینده‌ای را برای دانشجویان مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده است تا به درک روش‌های متعدد کمک‌کننده به اثربخشی عملکرد شرکت‌ها در سطح ملی و بین‌المللی، بپردازند (Haak-Saheem & Fasting, 2020).

امروزه شایستگی‌ها الگوهایی قابل‌اندازه‌گیری برای مهارت‌ها و توانایی‌ها و رفتارها و دیگر مشخصه‌هایی که باعث تشخیص عملکرد بالا و پایین می‌شوند، در نظر گرفته می‌شوند (لی و همکاران،۲۰۱۶). یکی از عوامل مؤثر در ضعف عملکرد سازمان‌ها عدم‌توجه لازم به برنامه‌ریزی نیروی انسانی بوده است. برخی سازمان‌ها برای تأمین نیازمندی‌های آیندهٔ مدیریتی خود، اقدام به جذب و بهره‌گیری از مدیران بیرون از سازمان، بدون توجه به منابع مستعد و ارزشمند درون‌سازمانی می‌کنند. تعداد کمی از سازمان‌های هوشمند که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند، برنامه‌ریزی‌های خود را بر شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریتی درون‌سازمانی بنا می‌گذارند. این‌گونه سازمان‌ها به دنبال ساختن آینده هستند. به این سبب می‌توان آنها را سازمان‌های آینده‌ساز یا سازمان‌های پیشرو نامید. آنها با درک اهمیت و میزان تأثیرگذاری مدیران در رشد و موفقیت، به دنبال طراحی و اجرای برنامه‌های جدی و منظم استعدادیابی و جانشین‌پروری هستند (Armstrong, 2006).

یکی از برنامه‌های جدید مدیریت سرمایهٔ انسانی برای جذب و حفظ افراد و شناسایی استعدادهای بالقوهٔ آنها، مدیریت استعداد و جانشینی است (Cappelli & Keller, 2019). مدیریت جانشین‌پروری دو هدف اصلی دارد: ۱. انتخاب جانشینان یا

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-29]

تعیین نامزدهای مناسب بر اساس معیارهایی که تعیین می‌شود؛ ۲. آماده‌سازی سازمان برای انتقال مدیریت و کنترل سازمان از نسل قدیمی به نسل جدیدتر (Michel & Kammerlander, 2015). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بخش مهمی از تصمیم‌گیری روزانه در سازمان‌هاست و ابزاری مهم برای بهبود افراد در نظر گرفته می‌شود. بنابراین، این سیستم یکی از مکانیزم‌های مهم موجود برای اطمینان‌بخشی به سازمان‌هایی است که به کارکنان داخلی برای بهبود آیندهٔ کاری نگاه می‌شود. به عبارت دیگر، مدل جانشین‌پروری می‌تواند به‌عنوان تلاش برای برنامه‌ریزی مناسب، علی‌رغم توجه به کمیت و کیفیت مدیران و کارکنان که به‌عنوان شاخص مهارتی اصلی به‌منظور جبران کردن بازنشستگی، مرگ، بیماری جدی یا ارتقا و هرگونه شرایط جدید که می‌تواند به برنامه‌ریزی سازمانی کمک کند در نظر گرفته می‌شود. تربیت استعدادهای سازمان تأثیر مستقیمی بر برون‌داد نهایی سازمان دارد و به رشد آن کمک می‌کند (Pandey & Sharma, 2014). 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 بگیرند (محمدی و صمیمی، ۱۴۰۰).

مدیریت جانشینی اطمینان از اثربخشی فرایند انتقال مدیریتی در سازمان‌ها برای ریسک‌های مرتبط با ازدست‌رفتن دانش است که برای موفقیت سازمان بسیار مهم است (Oduwusi, 2018) و با بهبود عملکرد و پیشرفت شغلی کارکنان در ارتباط است (Zulqurnian et al., 2019). درایس (۲۰۱۳) در بحث خود در مورد «جنگ برای استعداد»، پیشنهاد کرد که در اقتصاد دانشی مزیت‌های رقابتی سنتی در مقایسه با نیروی انسانی بااستعداد بی‌ارزش تلقی می‌شوند؛ چراکه به راحتی توسط رقبا قابل‌تقلید نیستند. از طرفی، به دلیل روند تغییرات جمعیتی، مانند پیری جمعیت، جذب و حفظ افراد بااستعداد سخت‌تر است. به گفتهٔ لویز وهاکمن (۲۰۰۶)، استعداد یکی از مهم‌ترین منابع سازمان‌ها است و «بدون استعداد بهتر، اکثر اقدامات دیگر (انجام‌شده توسط سازمان‌ها) موفقیت‌آمیز نخواهد شد». با این حال، بسیاری از سازمان‌ها با کمبود استعداد مواجه هستند (McDonnell et al., 2017). تحقیقات تاریک و شولر (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که مزیت رقابتی را می‌توان از طریق استخدام و مدیریت استعداد به دست آورد (Alanazi, 2018). بی‌شک اهمیت جانشین‌پروری، یکی از چالش‌های اساسی مدیران منابع انسانی و مدیران ارشد در سازمان‌ها و شرکت‌ها است. توانایی کشف به‌موقع استعدادهای درون‌سازمانی و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-29]

افراد مستعد در هنگام استخدام، یکی از شایستگی‌های کلیدی رهبران سازمان است. تغییرات گسترده و سریع محیط، تکنولوژی، مشتریان، محصولات و خدمات رقبا مجموعه‌ای از نیروهای اثرگذار بیرونی هستند که ماندگاری و بقای سازمان را تهدید می‌کنند. در چنین شرایطی نداشتن انگیزهٔ کافی، نارضایتی، عدم‌تعلق کارکنان و در نهایت بی‌ثباتی درون‌سازمانی تیر خلاص را به سمت یک سازمان شلیک خواهد کرد و دیگر هیچ شانسی برای بقا و رقابت نخواهد داشت. سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد و جانشین‌پروری از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایهٔ بالا برخوردار می‌شود و از سوی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و باانگیزه بهره می‌برد که این خود بهره‌وری سازمانی را به دنبال خواهد داشت (معالی و امیری، ۱۳۹۱).

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ۵۱ درصد از متخصصان منابع انسانی فعالیت‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی را به خوبی نمی‌شناسند و فقط ۲۱ درصد از آنها این برنامه را به‌طور رسمی اجرا می‌کنند. ادبیات این مفهوم در کشور ما نیز بسیار محدود و ناشناخته است؛ به طوری که پژوهش‌های انجام‌شده در زمینهٔ برنامهٔ جانشین‌پروری در سازمان‌های تجاری و صنعتی انگشت‌شمار است. بیشتر مدیران صرفاً به نیازهای سازمان برای پرورش جانشین در درازمدت چندان اهمیت نمی‌دهند و زیردستان نیز برای نیازهای آیندهٔ سازمان به‌خوبی پرورش داده نمی‌شوند (الباد و همکاران، ۱۳۹۹).

شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب، به‌عنوان بزرگ‌ترین شرکت تابع شرکت ملی نفت ایران، با ۴۵ میدان و ۶۵ مخزن هیدروکربوری بزرگ و کوچک، در گستره‌ای افزون بر ۷۰ هزار کیلومترمربع از استان بوشهر تا شمال خوزستان، ۹۵ درصد خوراک پالایشگاه‌ها، حدود ۸۰ درصد نفت خام و ۱۶ درصد گاز کشور را تولید می‌کند. با توجه به سهم تولید نفت در سبد انرژی و بیش از ۱۰۰ سال تجربهٔ ارزشمند از منظر سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و با بیش از ۴۲۰۰۰ نیروی شاغل رسمی و غیررسمی، دارای توان بالایی است و در زمرهٔ شرکت‌های بزرگ ایران و خاورمیانه به شمار می‌رود. در این راستا، بر اساس بند ۳ و ۴ سند راهبردی، اهداف عمدهٔ این شرکت توجه به شایسته‌سالاری و اعتلای جایگاه نیروی انسانی، همچنین توجه به مسائل انگیزشی و هدفمند کردن مشوق‌های مادی و معنوی در راستای نگهداشت نیروی انسانی نخبه (به‌ویژه جوانان مستعد) و چاره‌اندیشی عقلایی برای جلوگیری از مهاجرت نیروهای کارآمد و اثرگذار تعریف شده

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-29]

است. افزایش ترک سازمان به دلایلی همچون مهاجرت، افزایش سن و نزدیک شدن کارکنان به موعد بازنشستگی، نبود یک برنامهٔ منسجم و کاربردی جهت جانشین‌پروری و آماده‌سازی نیروهای توانا و باتجربه برای تصدی پُست‌های مدیریتی، سازمان را با چالش جدی کمبود دانش و مهارت مواجه کرده است. از طرفی، مدل‌های گوناگون جانشین‌پروری اغلب فقط به ترسیم شرایط مطلوب بسنده کرده‌اند. بدین ترتیب مطالعهٔ حاضر، با اتخاذ رویکردی اکتشافی و توسعه‌ای به دنبال ارائهٔ مدلی دربردارندهٔ مؤلفه‌های جانشین‌پروری در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب بوده است و تلاش دارد بینشی نو را در حیطهٔ عوامل مؤثر و کلیدی توسعهٔ برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان فوق ارائه کند. این مدل می‌تواند ضمن معرفی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد اثربخش در موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری در شرکت مذکور، خطوط راهنمایی را به منظور تدوین مدل‌های جانشین‌پروری مختص خود برای سایر سازمان‌های صنعتی کشور فراهم آورد. مبتنی بر توضیحات ارائه‌شده، سؤال اصلی پژوهش حاضر را می‌توان به شکل زیر بیان کرد:

۱. مدل مناسب برای جانشین‌پروری در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب کدام است؟

۲. برای مدیریت جانشین‌پروری در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب، می‌توان از چه مؤلفه‌هایی به منظور توسعهٔ منابع انسانی بهره گرفت؟

ادبیات مدیریت منابع انسانی به بررسی اثرات شرایط محیطی متغیر بر نحوهٔ مدیریت کارکنان می‌پردازد (d'Armagnac et al., 2021). پاسخ‌های سازمان به این شرایطِ متغیر عمدتاً به اَشکالی همچون چابکی سازمانی (Nijssen & Paauwe, 2012) یا زبردستی کارکنان (Hansen et al., 2019) نمود پیدا می‌کند. اقتصاد جهانی سازمان‌ها را به چالش می‌کشد تا استراتژیک، چابک و پاسخگو به بسیاری از تغییرات محیطی باشند و این امر نیازمند کارکنان ماهر و مشتاق به کار است (Bolander et al., 2017; Osterman, 2018; Stahl et al., 2007). منابع انسانی به‌عنوان سرمایه‌های سازمانی، مستلزم مدیریت اثربخشی هستند که توسعهٔ فرد و سازمان را در پی داشته باشد. اکنون شرکت‌ها بر پایهٔ مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب، توسعه و نگهداشت بهترین و بااستعدادترین کارکنان، می‌توانند به بالاترین سهم بازار برسند و سود خود را افزایش دهند. استراتژی مدیریت استعداد ابزاری است که منابع انسانی سازمان را به‌عنوان عاملی حیاتی در حفظ مزیت رقابتی پایدار، به اولویت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-29]

استراتژیک سازمان مبدل می‌سازد (ابیلی و رحمتی، ۱۳۹۵).

مرور پیشینهٔ ادبیات یکی از اولین گام‌های مهم در هر پژوهشی است. در فرایند پژوهش نیز مانند هر فرایند دیگری باید قبل از هر نوع تلاش در جهت پاسخ دادن به سؤالات پژوهش، نتیجهٔ تلاش دیگران را بررسی کرد تا بتوان با مفاهیم و مبانی مرتبط با موضوع پژوهش به صورت تفصیلی آشنا شد. از این رو، در ابتدا به تشریح مفاهیم و مبانی مورد نظر در پژوهش پرداخته می‌شود و سپس، پژوهش‌های پیشین (داخلی و خارجی) مورد بررسی قرار می‌گیرد.

به مجموعهٔ سیاست‌ها و اقداماتی که به جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، مدیریت منابع انسانی گفته می‌شود. ازجملهٔ این فعالیت و اقدامات می‌توان به جذب کارمند، آموزش، ارزیابی، پاداش، فراهم کردن محیط سالم برای کارمندان اشاره داشت (دسلر، ۲۰۱۸/۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی بر روابط بین کارمند و کارفرما متمرکز است. به عبارتی، مدیریت منابع انسانی استفادهٔ بهینه از افراد در راستای دست‌یابی به اهداف استراتژیک کسب‌وکار از یک طرف و کسب رضایت کارکنان از طریق رفع نیازهای آنها را دنبال می‌کند و با به‌کارگیری سیاست‌ها و اقدامات مناسب منابع انسانی تلاش می‌کند تا با تشویق آنان به تبدیل دانسته‌ها به رفتارهای مولد، ارزش افزوده ایجاد کند (Ston, 2020). از آنجایی که همه مدیران به گونه‌ای درگیر فعالیت‌هایی همچون، یافتن نیروی کار واجد شرایط، مصاحبه، گزینش و آموزش می‌باشند، از دیدگاهٔ می‌توان همه مدیران را مدیر منابع انسانی نیز نامید (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). از نظر آرمسترانگ (۲۰۰۰) یکی از وظایف و فرایندهای اصلی در چرخهٔ منابع انسانی، توسعهٔ منابع انسانی است که به مسائلی چون ایجاد یک سازمان پویا و فرصت‌های آموزش وپرورش و یادگیری کارکنان به منظور بهبود عملکرد سازمانی، گروهی و فردی می‌پردازد. وودویک (۲۰۰۲) فعالیت توسعهٔ منابع انسانی را شامل طراحی و ارائهٔ آموزش، پرورش و توسعه برای بهبود اثربخشی سازمانی می‌داند. نادلر (۱۹۸۹)، به عنوان پیشگام نظریات توسعهٔ منابع انسانی در سال ۱۹۶۰، توسعهٔ منابع انسانی را تجارب یادگیری سامان‌یافته‌ای که کارفرمایان در یک دورهٔ زمانی خاص به منظور بهبود عملکرد و رشد فردی ارائه می‌دهند، تعریف کرد. مک لین (۱۹۶۰) در یک تعریف تقریباً جامع، توسعهٔ منابع انسانی را فرایند توسعه و برانگیختن تخصص‌های انسانی از طریق توسعهٔ سازمانی و آموزش کارکنان و توسعه به منظور عملکرد تعریف کرد. از این نگاه، توسعهٔ منابع انسانی چارچوبی برای کمک به کارکنان در توسعهٔ مهارت‌ها، دانش‌ها و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-29]

توانایی‌های فـردی و سـازمانی از طریـق ارائهٔ فرصت‌های آموزشی، توسعهٔ کارراهه، برنامهٔ جانشینی، مدیریت و توسعهٔ عملکـرد، مربـی‌گـری و توسعهٔ سازمانی برای تحقق اهداف سازمانی فراهم می‌آورد (خوشدل مفیدی و همکارن، ۱۳۹۹).

در تحقیقات گوناگون شاهد تعاریف متعدد از واژهٔ «جانشین‌پروری» و همچنین، دیدگاه‌های متفاوتی دربارهٔ آن هستیم. برنامهٔ جانشین‌پروری فرایند شناسایی نیازهای اساسی و استعدادهای فکری و رهبری در کل سازمان و آماده‌سازی افراد برای پُست‌های کلیدی، فعلی و آتی مورد نیاز سازمان است (Masthan & Babu, 2015). به‌علاوه، مطالعات مختلفی چون فوسارلی[1] و همکاران (۲۰۱۸) نشان داده است که اساساً برنامه‌های جانشین‌پروری شباهت و قرابت چندانی با برنامه‌های جایگزینی ندارد. زیرا برنامه‌های جایگزینی به دنبال جایگزین کردن یک فرد با فردی دیگر است؛ اما برنامه‌های جانشین‌پروری دربردارندهٔ رویکردهایی وسیع‌تر به منظور آموزش و آماده‌سازی افراد در راستای جایگزینی با افراد بسیاری در سازمان در آینده است. مبتنی بر این تعریف کلی، می‌توان این‌گونه برداشت کرد که اولاً فرایند جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی برای آن بلندمدت است و ثانیاً این برنامه‌ریزی می‌تواند منطبق بر نیازها، ویژگی‌ها و مسئولیت‌های هر سازمانی متفاوت باشد و مؤلفه‌های مختلفی مبتنی بر این تفاوت‌ها اثرگذار بر اثربخشی و موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری باشد (زیبا کرار و همکاران، ۱۴۰۰).

کراس (۲۰۰۷) مدیریت جانشین‌پروری را ترکیبی از جذب استعدادها از خارج سازمان و انتخاب آنها از داخل سازمان دانسته است؛ در صورتی که مدیریت استعداد را فقط حفظ شایستگی‌های داخلی سازمان تعریف کرده است. در نگرش دیگری مدیریت جانشین‌پروری به دو دستهٔ رسمی و غیررسمی تقسیم شده است: مدیریت جانشین‌پروری رسمی که بر شناسایی و پرورش افراد بااستعداد متمرکز است و مدیریت جانشین‌پروری غیررسمی که ممکن است به‌طور غیررسمی افراد بااستعداد بالا را ارزیابی کند، اما بر پرورش همهٔ کارکنان متمرکز است (Kim, 2006).

تا کنون مدل‌های زیادی در زمینهٔ مدیریت استعداد منتشر شده است که در ادامه و در جدول ۱ به بررسی برخی از مدل‌ها و چارچوب مدیریت استعداد پرداخته شده است.

سولیج (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «توسعهٔ منابع انسانی به‌عنوان عنصری از منابع انسانی پایدار با تمرکز بر مهندسان تولید» به این نتیجه رسیده است که روش‌های توسعهٔ منابع انسانی که فقط بر نیازهای جاری تمرکز دارند، با اصول مدیریت منابع انسانی

1. Fusarelli

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-29]

جدول ۱. مدل‌ها و چارچوب‌های مدیریت جانشین‌پروری

ردیف	نویسندگان	عنوان مدل	مؤلفه‌های جانشین‌پروری
۱	Rothwell	مدل ستاره‌ای هفت نقطه‌ای (۲۰۰۷)	ایجاد تعهد، ارزیابی کارموجود / شرایط افراد، ارزیابی عملکرد افراد، ارزیابی کار آینده / شرایط افراد- ارزیابی افراد برای آینده، بستن شکاف توسعه، ارزیابی طرح‌های برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری
۲	Charan	مدل مسیر ارتقای رهبری (۲۰۱۱)	خودمدیریتی، ادارهٔ دیگران، ادارهٔ مدیران، مدیر وظیفه‌ای، مدیر تجاری، مدیر گروه، مدیر سازمانی
۳	*متقی و همکاران*	مدل کانال رهبری در فرایند جانشین‌پروری (۱۳۸۸)	منظور از کانال رهبری نوعی مسیر شغلی است که منجر به پرورش رهبران و مدیران ارشد سازمانی می‌شود.
۴	Byham	تیم تسریع (۲۰۰۲)	شناسایی افراد مناسب و با پتانسیل بالا، تشخیص فرصت‌های توسعه، تجویز راهکارهای مناسب، اطمینان از شکل‌گیری فرصت‌های توسعه‌ای و بازنگری پیشرفت کار و تعیین برنامه‌های جدید
۵	Helton & Jackson	مدل مشترک المنافع (۲۰۰۷)	تعیین شایستگی‌های لازم، تشکیل خزانهٔ استعداد، استخدام و پرورش تدریجی کارکنان
۶	Bersin & Associates Co	مدل بلوغ مدیریت جانشینی (۲۰۰۸)	سطح جایگزینی، سطح برنامه‌ریزی جانشینی سنتی، مدیریت یکپارچه‌نشینی، پویایی شفاف استعدادها
۷	Maller	مدل مسیر ارتقای رهبری	مدیریت وظایف، مدیریت شرکت، مدیریت کسب‌وکار، مدیریت مدیر، خودمدیریتی
۸	Canger & Fulmer	مدل کانگر و فولمر (۲۰۰۳)	تمرکز بر توسعه، تمرکز بر مشاغل کلیدی، وضوح سیستم و دوری از ابهام، اندازه‌گیری مستمر پیشرفت و دوری از ذهنیت سنتی جایگزینی، منعطف نگه داشتن سیستم
۹	مهربانی و نورعظمی	مدل مهربانی و نورعظمی (۲۰۱۱)	حمایت مدیران، شفافیت مسیر شغلی، ایجاد چشم‌انداز مثبت، فرهنگ‌سازی، مزیت تکنولوژیکی، ساختار مسطح، شرایط مالی آموزش

منبع: عظیمی و باغبان، ۱۴۰۱

استراتژیک در زمینهٔ انعطاف‌پذیری و رویکرد بلندمدت مطابقت ندارند. نتایج تحقیق فاچرونیسا و خدیر (۲۰۲۰) با عنوان «شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر بلاک‌چین

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-29]

برای کاهش شکاف مهارت‌ها و شایستگی‌ها در نیروی کار» نشان داد که شکاف بین مهارت‌های مورد نیاز شرکت و شایستگی‌های نیروی کار استخدام‌شده می‌تواند منبعی برای ناکارآمدی باشد. خان (۲۰۱۸) در تحقیق «تأثیر برنامه‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی و دست‌یابی به اهداف سازمانی» بیان می‌کند که استفادهٔ بالقوه از مهارت‌ها دانش و شایستگی‌های کارکنان در سازمان‌ها می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی کمک کند و به این نتیجه دست یافت که برنامه‌های منابع انسانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد. یافته‌های پژوهش تیموری و همکاران (۱۴۰۱) با عنوان «ارائهٔ الگوی مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری» نشان داد که یافته‌های حاصل از کدگذاری تحلیل تماتیک، حاکی از آن است که نظام مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور مشتمل بر پنج تم اصلی، شامل شایستگی، آینده‌نگری، جامعیت، عدالت و انعطاف‌پذیری است. همچنین، یافته‌های حاصل از معادلات ساختاری حاکی از آن است که از میان مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی، نظام جبران خدمات شایسته‌محور بیشترین مقدار تأثیر بر مدیریت جانشین‌پروری را دارد. نژادعبدالله و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل جانشین‌پروری مدیران در بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران» به این نتیجه رسیدند که تأثیر مستقیم تعهد مدیریت، تمرکز بر مشاغل کلیدی، ارزیابی برنامه‌های جانشین‌پروری و ارزیابی استعدادهای آیندهٔ افراد بر موفقیت اجرای نظام جانشین‌پروری معنادار است. اما تأثیر مستقیم مدیریت مسیر شغلی بر موفقیت اجرای نظام جانشین‌پروری معنادار نیست. تأثیر تعهد مدیریت، تمرکز بر مشاغل کلیدی و مدیریت مسیر شغلی بر ارزیابی برنامه‌های جانشین‌پروری و ارزیابی استعدادهای آیندهٔ افراد مثبت و معنادار است. نتیجه‌گیری: استفاده از مدل جانشین‌پروری منجر به ارتقای بهره‌وری و تعهد کارکنان می‌شود و باعث می‌شود نیروهای انسانی نسبت به سازمان دل‌بستگی پیدا کنند. کریمی و همکارانش (۱۳۹۷) نیز پژوهشی با عنوان «طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری» به انجام رساندند. نتایج حاصل از کدگذاری و تحلیل محتوا نشان داد که ۲۴ عامل اصلی شایستگی، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، عدالت و جامعیت از مؤلفه‌های مهم نظام اثرگذار در پنج بُعد ارزیابی عملکرد شایسته‌محور با رویکرد مدیریت جانشین‌پروری هستند. داودی و یعقوبی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها و پیشران‌های مؤثر بر استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی استان سیستان و بلوچستان با بهره‌گیری از روش میک مک» نشان دادند

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-29]

که مؤلفه‌های ساختارها، فرایندها و زیرساخت‌ها، تعیین شایستگی‌های کلیدی، شناسایی موقعیت‌های حیاتی و استراتژیک، نظام جبران عملکرد، نظام مدوّن ارزیابی، آموزش و پرورش، ارزیابی قابلیت‌ها، شناخت آینده‌نگرانه، سازگاری فرهنگ (فرهنگ دانشگاهی)، تشکیل خزانهٔ جانشینی، رهبری تحولی، انگیزش مشارکتی، تدوین طرح مسیر شغلی چندبُعدی نیازسنجی، شناسایی و جذب، به ترتیب، دارای بیشترین اثربخشی در استقرار و ثبات نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی هستند.

روش‌شناسی

این پژوهش با دو رویکرد کمّی و کیفی انجام شده است. بنابراین، پژوهش حاضر در بخش کیفی از حیث هدف اکتشافی و از حیث نتیجه توسعه‌ای و در بخش کمّی از جنبهٔ هدف از نوع پژوهش‌های تبیینی و از جنبهٔ نتیجه توسعه‌ای ـ کاربردی و از حیث گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. به منظور دست‌یابی به اهداف پژوهش، در گام اول با بررسی‌های جامع و مطالعهٔ پژوهش‌های گذشته ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد استخراج شد و سپس، برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز در بخش کیفی یک مصاحب تدوین شد و طی آن، از مدیران شرکت و کارشناسان خبرهٔ منابع انسانی خواسته شد تا نسبت به پاسخگویی به سؤالات اقدام کنند. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های به‌دست‌آمده از گام اول پژوهش در جدول ۵ نمایش داده شده‌اند. برای مصاحبه، با توجه به موضوع مورد بحث، محورهای کلی تعیین و هر محور با یک سؤال کلی و باز مطرح شد و با سؤالات پیگیری، برای درک عمق نظرات مصاحبه‌شونده‌ها تلاش شد. در گام نهایی و در بخش کمّی نیز با مطالعات میدانی و طراحی پرسش‌نامهٔ محقق‌ساخته، شامل سؤالاتی از ابعاد مدل که از ادبیات نظری و مصاحبهٔ کیفی شناسایی شدند، در اختیار کارکنان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب قرار گرفت. نتایج با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخهٔ ۲۵ تجزیه و تحلیل شد.

جامعهٔ آماری پژوهش در بخش کیفی را خبرگان آشنا به موضوع پژوهش تشکیل می‌دهند. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی، نمونه‌گیری هدفمند و اشباع نظری مصاحبه‌ها است. حجم نمونه در بخش کیفی ۲۵ نفر تعیین شد. جامعهٔ آماری پژوهش در بخش کمّی شامل کارکنان ستادی شاغل در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز بود که تعداد آنها برابر است با ۳۰۰۰ نفر و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب و با محاسبهٔ فرمول کوکران ۳۴۱ نفر به‌عنوان حجم نمونه تعیین شدند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-29]

برای ارزیابی روایی محتوایی از نظر کارکنان در مورد میزان هماهنگی محتوای ابزار اندازه‌گیری و هدف پژوهش، از دو روش کمّی و کیفی استفاده می‌شود. در بررسی کیفی روایی محتوا، پرسش‌نامه در اختیار ۷ نفر از خبرگان قرار گرفت و براساس آن گویه‌های پرسش‌نامه تأیید شد. برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمّی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا (CVR[1]) و شاخص روایی محتوا (CVI[2]) استفاده شد. برای محاسبهٔ ضریب نسبی روایی محتوا، اهداف آزمون برای خبرگان توضیح داده و تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سؤالات بیان شد. سپس از آنها خواسته شد تا هریک از سؤالات را بر اساس طیف سه‌بخشی لیکرت طبقه‌بندی کنند. با توجه به تعداد خبرگان انتخاب‌شده برای سنجش روایی محتوا، اگر کلیهٔ محاسبات بالای ۰/۹۹ باشد، روایی محتوای پرسش‌نامه مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین، حداقل مقدار قابل‌قبول برای شاخص CVI برابر با ۰/۷۹ است و اگر شاخص CVI کمتر از آن باشد، باید در پرسش‌نامه بازنگری شود. با عنایت به مقادیر به‌دست‌آمده در جدول ۵، مقدار CVI بیشتر از ۰/۷۹ و مقدار CVR نیز بالاتر از ۰/۹۹ است. بنابراین، می‌توان بیان داشت که پرسش‌نامه از روایی کافی برخوردار است.

در این تحقیق به دلیل کیفی بودن آن، بعد از نهایی شدن متغیرهای مستقل و وابسته، پرسش‌نامهٔ نهایی در اختیار ۳۰ نفر از نمونهٔ آماری بخش کمّی قرار داده شد و مقدار آلفای کرونباخ به‌دست‌آمده مربوط به شناسایی عوامل اثرگذار مدیریت جانشین‌پروری در توسعهٔ منابع انسانی ۰/۷۷ بود که نشان‌دهندهٔ پایایی مناسب ابزار است. در بُعد تجزیه و تحلیل کیفی با استفاده از روش مصاحبه به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر مدل از تحلیل تم استفاده شد. در این پژوهش برای تحلیل تم، اساس روش‌شناسی براون و کلارک (۲۰۰۶) مورد استفاده قرار گرفت. بررسی پایایی مؤلفه‌های به‌دست‌آمده از طریق اجرای آزمون هولستی انجام پذیرفت. در بخش کمّی تحقیق نیز با استفاده از اصلی‌ترین محورهای شناسایی‌شده در مرحلهٔ کیفی پژوهش، از روش آمار توصیفی، تحلیل عاملی اکتشافی، تکنیک دلفی و معادلات ساختاری استفاده شد.

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

در مورد اندازهٔ حجم نمونه به‌طور کلی، در معادلات ساختاری انبوهی از داده‌ها به کار برده

1. Content Validity Ratio
2. Content Validity Index

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-29]

می‌شود. حداقل حجم نمونه نباید کمتر از ۵۰ باشد. هرچه حجم اندازهٔ نمونه زیادتر شود، صحت و دقت تحلیل مدل بیشتر است. به‌عنوان یک قاعدهٔ کلی، تعداد نمونه باید حدود ۴ یا ۵ برابر تعداد متغیرهای مورد استفاده باشد. این نسبت تا حدودی محافظه‌کارانه است. در صورتی که مقدار KMO کمتر از ۰/۵ باشد، داده‌ها برای معادلات ساختاری مناسب نخواهند بود و اگر مقدار آن بین ۰/۵ تا ۰/۶۹ باشد، می‌توان با احتیاط بیشتر به معادلات ساختاری پرداخت. اما در صورتی که مقدار آن بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد، همبستگی‌های موجود در بین داده‌ها برای تحلیل مدل مناسب خواهد بود. خروجی این آزمون در جدول زیر قابل‌مشاهده است.

جدول ۲. اندازه‌گیری کفایت حجم نمونه

Test	Statistics	
Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)	Measure Of sampling adequacy	۰/۸۷۳
Bartlett’s Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	۱۲۱۴۳/۴۵۳۲
	d.f	۳۴۱
	Sig.	۰/۰۰۰

ازآنجاکه مقدار شاخص KMO برابر ۰/۸۷۳ است تعداد نمونه برای تحلیل کافی است. همچنین، مقدار معناداری آزمون بارتلت، کوچک‌تر از ۰/۰۵ است که نشان می‌دهد تحلیل مورد نظر برای شناسایی ساختار مدل مناسب است.

جهت انجام تحلیل عاملی اکتشافی از روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی و چرخش واریماکس استفاده شده است. این مؤلفه‌ها به‌طور کلی ۷۷/۶۴٪ از واریانس کل را تبیین می‌کنند. معیار انتخاب مؤلفه‌ها، به‌عنوان یک شاخص برای عوامل، دارا بودن ارزش ویژهٔ بالاتر از یک و همچنین، بار عاملی ۰/۷۰ و بالاتر، به شرطی که در دیگر عوامل کمتر از این مقدار ظاهر شود، بوده است. در نهایت، ۱۰ مؤلفهٔ مورد نظر انتخاب شد. هر یک از این شاخص‌ها، عوامل مربوطه و میزان بار عاملی آنها در جدول ۵ نمایش داده شده است. همچنین، بررسی جدول ۳ نشان می‌دهد که توزیع داده‌های همهٔ زیرمؤلفه‌های مدل نرمال است؛ چون میزان چولگی و کشیدگی ما بین (۱ و ۱-) است. بررسی همگنی واریانس‌ها در خصوص متغیرهای تحقیق با استفاده از آزمون لوین نشان داد با توجه به سطح معناداری که از ۰/۰۵ بیشتر است، می‌توان ادعا کرد ابعاد مدل تحقیق همگن هستند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-29]

همان‌طور که داده‌های جدول ۳ نشان می‌دهد به دلیل اینکه میزان تورم واریانس (VIF) بالاتر از ۵ و تلُرانس کمتر از ۰/۱ نیستند، هم‌خطی چندگانه بین ابعاد مدل مشاهده نمی‌شود.

جدول ۳. نتایج بخش کمّی مدل

مدیریت جانشین‌پروری					
Mean	۳/۶۶	Skewness	۰/۶۵۵	ratio -Variation	۴۴/۶۱
SD	۰/۷۱۱	Significant level	۰/۶۵۷	Cumulative variance ratio	۹۵/۸۴
Initial Eigen Value	۶/۷۶	test Levine's	۰/۵۶۶	Kurtosis	۰/۵۱۱
VIF	۲/۶۵۳	Tolerance	۰/۵۵۴		

به منظور آزمون مدل مفهومی از شاخص‌های نیکویی برازش شامل: GFI، AGFI و RMSEA استفاد شده است. مقادیر به‌دست‌آمده نشان می‌دهند که نتایج مدل قابل‌اعتماد است؛ چراکه شاخص‌های به‌دست‌آمدهٔ GFI و AGFI، به ترتیب ۰/۹۴ و ۰/۹۱ را نشان می‌دهد که بیشتر از حد مورد نظر (۰/۹۰) برآورد شده‌اند. همچنین، نسبت مربع کای به درجهٔ آزادی (X^2/df) مقدار مناسب ۱/۳۴ را نشان داده است. معیار خطای RMSEA نیز برابر با ۰/۰۳ برآورد شده که این مقدار کوچک‌تر از حد مجاز ۰/۰۸ است. بر اساس برآوردهای ارائه‌شده می‌توان نتیجه گرفت که مدل تست‌شده در جامعهٔ مورد نظر از برازش نسبتاً خوب و قابل‌قبولی برخوردار بوده است. بنابراین، نتایج مدل تحقیق نشان می‌دهد مدل مورد استفادهٔ تحقیق حاضر از برازش مناسبی برخوردار بود. آماره‌های مربوط به نیکویی برازش مدل در جدول ۴ نشان داده شده‌اند.

شکل ۴. آماره‌های نیکویی برازش مدل

نتیجهٔ برازش	آماره	ملاک	نماد	نتیجهٔ برازش	آماره	ملاک	نماد	نتیجهٔ برازش	آماره	ملاک	نماد
برازش خوب	۰/۹۳	۰/۹ ≤	IFI	برازش خوب	۰/۹۱	۰/۹≤	AGFI	برازش خوب	۱/۳۴	۳≤	X2/df
برازش خوب	۰/۹۲	۰/۹ ≤	NFI	برازش خوب	۰/۹۵	۰/۹≤	CFI	برازش خوب	۰/۰۳	۰/۰۸≤	RMSEA
برازش خوب	۰/۹۶	۰/۹ ≤	NNFI	برازش خوب	۰/۷۶	≤ ۰/۶۷	R2	برازش خوب	۰/۹۴	۰/۹ ≤	GFI

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-29]

ب: تجزیه و تحلیل یافته‌ها

با توجه به اینکه در این پژوهش از روش آمیخته (کیفی و کمّی) استفاده شده است، گام نخست در تجزیه و تحلیل داده‌ها در فاز کیفی تحلیل مصاحبه‌ها است که در مرحلهٔ اول با توجه به مصاحبه‌های صورت‌گرفته با خبرگان و استخراج مفاهیم اصلی و مرتبط با هدف پژوهش، تعداد ۳ بُعد و ۱۱ مؤلفهٔ مهم شناسایی شد. در مرحلهٔ دوم کلیهٔ کدهای شناسایی‌شده از مرحلهٔ قبل غربالگری شد و بعد از حذف کدهای تکراری و مترادف، کدهای نهایی باقی ماندند. بحث در مورد مقولهٔ محوری نهایی که طی کدگذاری باز، محوری و انتخابی نمایان شد، در مرحلهٔ نهایی صورت گرفت. نتیجهٔ مراحل یادشده در جدول زیر نمایش داده شده است.

شکل ۵. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد در توسعهٔ منابع انسانی

مفاهیم	ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	CFA	CVI	CVR
مدیریت جانشین‌پروری	فردی	شناسایی شایستگی‌های فردی و گروهی	قدرت یادگیری سریع، وجدان کاری و وظیفه‌شناسی، دارابودن مهارت‌های رهبری، کارآمدی و اثربخشی، اشراف بر رویه‌ها و فرایندهای کاری	۰/۷۶۴	۱	۱
		استقلال در تصمیم‌گیری	مسئولیت‌پذیری، قدرت بیان، خلاقیت و نوآوری، چندمهارتی، ارتباطات و هم‌افزایی تجسس و پایش برنامه‌ها	۰/۷۴۴	۱	۱
		برنامه‌ریزی و آینده‌نگری	سرعت پاسخگویی، دقت، شفافیت، تشخیص فرصت‌ها و آینده‌نگری، انطباق‌پذیری	۰/۷۳۲	۱	۱
	سازمانی	ارتقا و پیشرفت کارکنان	توسعه و پرورش استعدادها، آموزش هدفمند، مدیریت و توسعهٔ دیگران	۰/۷۳۵	۱	۱
		برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی	زمان استخدام، هزینه‌های استخدام، زمان صرف‌شده برای آموزش، تعادل بین کار و زندگی	۰/۷۸۷	۱	۱
		اطلاعات درباره پُست‌های خالی	مهارت‌های مورد نیاز، سن بازنشستگی، سابقهٔ کار، مهارت‌ها	۰/۷۵۵	۱	۱

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-29]

مفاهیم	ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	CFA	CVI	CVR
			و توانایی‌ها، دانش و تحصیلات، سوابق و تجربیات			
		شایستگی‌های کلیدی کارکنان	ایده‌محوری و ساختارشکنی، جانشین‌پروری، ایجاد فرصت‌های رشد برابر	۰/۷۴۴	۱	۱
		شایسته‌سالاری	شجاعت، امانت‌داری، احترام به دیگران، تخصص	۰/۸۳۳	۱	۱
		جوان‌گرایی در سازمان	خصوصیات روحی / روانی، میزان پویایی استعداد، انعطاف‌پذیری، مدیریت زمان، هوش منطقی، تفکر مثبت‌گرا و تحول‌خواه	۰/۷۹۳	۱	۱
		شناسایی پُست‌های کلیدی سازمان	ادراک و تحلیل تغییرات محیطی، خودمختاری و استقلال، شناخت اهداف کلی سازمان، وفاداری به سازمان	۰/۷۶۴	۱	۱

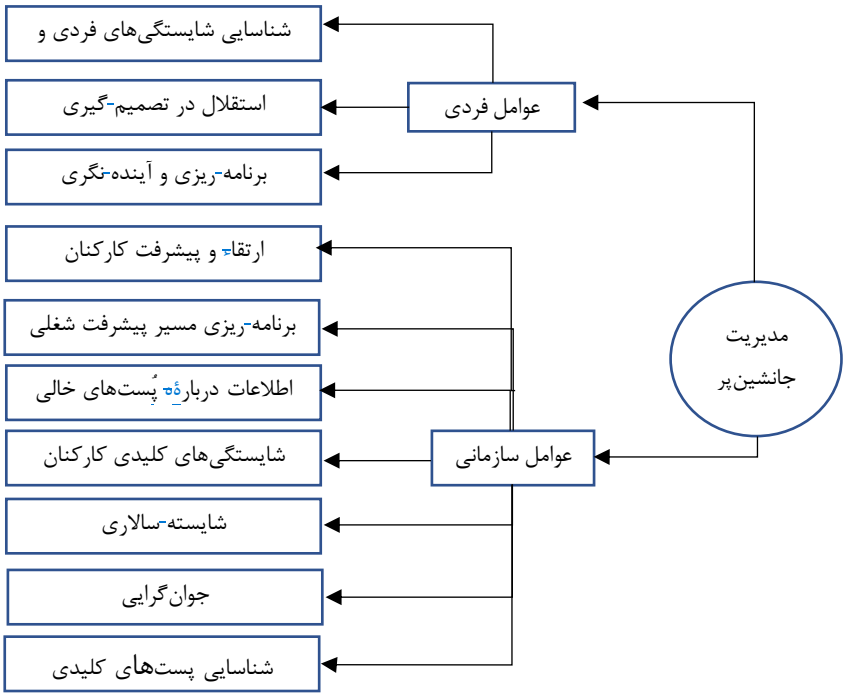
همان‌گونه که یافته‌های جدول ۵ نیز گویای آن است، مدل مطلوب فرایندهای مدیریت جانشین‌پروری در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب بر اساس مصاحبهٔ عمقی با ۲۵ نفر از خبرگان این شرکت از یک مضمون فراگیر، دو بُعد فردی و سازمانی و ۱۰ مؤلفهٔ اصلی شامل: شناسایی شایستگی‌های فردی و گروهی، استقلال در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و آینده‌نگری، ارتقا و پیشرفت کارکنان، برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی، اطلاعات دربارهٔ پُست‌های خالی، شایستگی‌های کلیدی کارکنان، شایسته‌سالاری، جوان‌گرایی در سازمان، شناسایی پُست‌های کلیدی سازمان به اشباع رسیده است. لذا، در این قسمت در نمودار ۱، مدل مطلوب مفهومی فرایندهای مدیریت جانشین‌پروری در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب بر حسب مضامین فراگیر و سازمان‌یافتهٔ اصلی و فرعی ترسیم شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه منابع دانش و به تبع آن نظام‌های منابع انسانی دانش‌بنیان، مهم‌ترین سرمایه‌های یک کشور محسوب می‌شوند. بدیهی است در ایران، با ارزش‌ها و باورهای متعالی دینی، استفاده از این سرمایه‌های ارزشمند می‌تواند به روند سازندگی کشور کمک قابل‌توجهی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-29]

شکل ۱. مدل مفهومی بهینهٔ مؤلفه‌های مدیریت جانشین‌پروری بر اساس مضامین جامع و سازمان‌یافته (اصلی و فرعی)



کند و در صورت عدم‌برنامه‌ریزی صحیح و غفلت از بهره‌گیری مناسب از این سرمایه‌ها و گاه اقدامات نادرست و نسنجیده، می‌تواند به‌مثابهٔ «دادنِ بازی به دست حریف» باشد و موجبات پدیده‌هایی نظیر فرار مغزها را فراهم آورد و نتیجهٔ این امر، علاوه‌بر ایجاد محرومیت برای کشور، سبب ایجاد فاصلهٔ علمی بیشتر با کشورهای توسعه‌یافته شود. لذا، نبود مسئولیت شایستگان، آثار خود را حتی در لایه‌های بعدی جامعه نیز بر جای می‌نهد و نوعی بی‌اعتمادی و بی‌انگیزگی را در محیط بسط می‌دهد (اخوان، علوی و همکاران، ۱۳۹۳).

این پژوهش با هدف طراحی مدل مدیریت جانشین‌پروری در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب به روش آمیخته (کمّی و کیفی) انجام شد؛ چراکه بررسی مطالعات پیشین بیانگر آن است که در ادبیات موضوع، پژوهش یکپارچه‌ای که به صورت خاص و با در نظر گرفتن ملاحظات مربوط به این سازمان، به سنجش مدیریت جانشین‌پروری بپردازد، وجود ندارد. برای رسیدن به هدف پژوهش، از طریق مصاحبهٔ عمیق با مدیران و کارشناسان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-29]

خبره و تحلیل یافته‌های به‌دســـت‌آمده، مقوله‌ها و مضامین اصلی مدل با رویکرد تحلیل تم (مضمون) شناســـایی شـــد و در نهایت با روش تحلیل عاملی اکتشافی و برازش مدل با تحلیل عاملی تأییدی، اعتباریابی و مدل نهایی پژوهش با یک مضمون اصلی، ۲ بُعد و ۱۰ مؤلفه تأیید شد. نتایج این پژوهش نشان داد که مدل مدیریت جانشین‌پروری در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز دارای ۲ بُعد فردی و سازمانی است. در بررسی‌های به‌عمل‌آمده در بُعد فردی مؤلفه‌های شناسایی شایستگی‌های فردی و گروهی، استقلال در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی و آینده‌نگری شناسایی شد. همچنین، در بُعد سازمانی مؤلفه‌هایی همچون ارتقا و پیشرفت کارکنان، برنامه‌ریزی پیشرفت شغلی، جمع‌آوری اطلاعات در مورد پُست‌های خالی، شایستگی‌های کلیدی کارکنان، شایسته‌سالاری، جوان‌گرایی، شناسایی پُست‌های کلیدی مورد توجه قرار گرفت. این مضامین با بســـیاری از نتایج ارائه‌شـــدۀ پژوهشگران داخلی و خارجی، همچون پژوهش‌های تیموری و همکاران (۱۴۰۱)، نژادعبدالله و همکاران (۱۴۰۱)، کریمی و همکاران (۱۳۹۷)، سلئج (۲۰۲۱)، اولویا فاچرونیسا (۲۰۲۰)، خان (۲۰۱۸) که در بخش پیشینۀ تحقیق به طور خلاصه به آنها اشاره شد، هم‌سویی و مطابقت دارد. با توجه به نتایج این تحقیق در خصوص جذب و استخدام افراد مستعد، به مدیران شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب و شرکت نفت ایران توصیه می‌شود تمامی استخدام‌ها بر مبنای برنامۀ استراتژیک سازمان و نیازهای توسعه‌ای این صنعت انجام پذیرد و ضمن شناسایی قابلیت‌ها و توانایی‌های افراد شاغل، وضع موجود و مطلوب بررسی شود و تلاش شود شکاف بین شایستگی‌های موجود و شایستگی‌های مطلوب از طریق طراحی آموزش‌های مؤثر پر شود. برای ترمیم این خلأ ضمن تعریف سازوکاری متناسب با نیازهای صنعت و بهره‌گیری از سامانه‌های نرم‌افزاری نسبت به ایجاد خزانه‌ای از افراد مستعد اقدام شود و با توجه به تغییرات سریع در دنیای رقابت، نسبت به به‌روزرسانی آن اهتمام کنند.

حمایت و نگهداشت منابع انسانی مجموعه‌ای از تدابیر و اقدامات مدیریتی است که زمینه‌های ماندن و حفظ منابع انسانی در سازمان را میسر می‌کند. حفظ امنیت، روحیه، علاقه و توان تخصصی افراد نگهداشت نامیده می‌شود. حفظ و نگهداشت فرایندی است که مدیریت با استفاده از عواملی همچون نظام پرداخت اثربخش، آموزش و بهسازی، ارتقا بر اساس شایستگی و اعطای امکانات رفاهی و خدماتی مناسب و غیره، سعی می‌کند تمایل به تداوم خدمت کارکنان را در سازمان افزایش دهد (DeCicco et al., 2006). نظام

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-29]

نگه داشتن نخبگان در سازمان‌های دولتی کارآمد نیست و نارسایی‌هایی دارد که فرایند نگهداشت را در عمل دچار چالش کرده است (افجه و غفاری، ۱۳۹۲). بنابراین، بهبود در نظام نگه داشتن نخبگان هنگامی رخ می‌دهد که مسائل به صورت سیستمی بررسی و مطالعه شوند؛ به این معنی که روی تمام مسائل فراروی نظام نگهداشت، مانند ابعاد سازمانی و فردی، روانی و شغلی مطالعه شود و با تجزیه و تحلیل آنها از طریق این ابعاد سیاست‌های مؤثرتری به منظور نگهداشتن نخبگان تبیین شود (سرافراز، ۱۳۹۸). از آنجا که در حال حاضر رقابت بسیار فشرده‌ای برای جذب کارکنان مستعد و متخصص صنعت نفت در سطح منطقه و دنیا جریان دارد و سازمان برای جذب، آموزش و توسعهٔ کارکنان هزینه‌های گزافی پرداخت می‌کند، عدم‌تأمین نیازهای رفاهی کارکنان، به‌روزنبودن نظام‌های پرداخت فعلی و فاصلهٔ بسیار زیاد آنها با واقعیت‌های کار در شرایط بسیار طاقت‌فرسا، وجود قوانین بالادستی غیرکارشناسی و جذابیت‌های موجود در شرکت‌های بین‌المللی، صنعت نفت را با چالش‌های جدی در زمینهٔ حفظ و نگهداشت کارکنان مواجه کرده است، به طوری که در سال‌های اخیر شاهد مهاجرت بسیاری از متخصصان و نیروهای نخبهٔ این صنعت به کشورهای نفتی هستیم. پیشنهاد می‌شود شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب، به‌طور اخص و صنعت نفت، به‌طور اعم با بررسی عوامل تأثیرگذار بر حفظ و نگهداشت نیروهای مستعد این صنعت، زمینه را برای جلوگیری از مهاجرت این سرمایه‌ها فراهم کند و ضمن تجدیدنظر و به‌روزرسانی قوانین و مقررات جاری، در زمینهٔ انگیزش و ترغیب بیشتر این کارکنان به فعالیت در این صنعت اهتمام بیشتری مبذول دارند.

طبق تعریفی که گاراوان (۲۰۱۰) ارائه داده است، توسعهٔ استعداد بر برنامه‌ریزی، گزینش و اجرای راهبردهای توسعه برای کل منبع استعداد تأکید دارد تا اطمینان حاصل شود که سازمان منبع تأمین استعداد را در حال و آینده برای برآورده کردن اهداف راهبردی داراست و فعالیت‌های توسعه‌ای هم‌راستا و هم‌طراز با فرایندهای استعداد سازمانی قرار دارد. توسعهٔ راهبردی استعدادها بخش بنیادین مدیریت راهبردی استعداد است. فرایند توسعهٔ راهبردی استعداد را باید ضمن مدنظر قرار دادن نیازهای آیندهٔ سیستم و شرایط محیطی فعالیت‌ها و مداخلات توسعه، به گونه‌ای طراحی کرد که با اهداف و مأموریت‌های فرهنگ سازمانی یکپارچه و هماهنگ شوند (مهری و همکاران، ۱۳۹۷). یکی از بزرگ‌ترین مشکلات موجود در سطح صنعت نفت حفظ پویایی و رقابت‌پذیری و اصل درگیر کردن نخبگان در فعالیت‌های اساسی سازمان است. در راستای توسعهٔ استعداد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-29]

کارکنان پیشنهاد می‌شود این مهم از روش‌های مختلفی در سطح صنعت نفت اجرایی شود؛ ازجملهٔ این اقدامات می‌توان به الف) نظرخواهی و مشارکت دادن افراد مستعد در تصمیم‌گیری‌های مهم، ب) درگیر کردن استعدادها در پروژه‌های عملیاتی و تیمی و ج) عضویت در کمیته‌های تخصصی اشاره کرد. هدف از مشارکت و درگیر کردن عموم کارکنان و نخبگان در تدوین باکیفیت خط‌مشی‌های سازمانی، درک بهتر از واقعیت‌ها و ابعاد گوناگون مسائل از یک سو و ترویج اندیشه‌های حاصل‌شده در جامعه و فرهنگ‌سازی برای تسهیل در اجرای خط‌مشی‌های برخاسته از آنها از سوی دیگر است که می‌تواند موجب گسترش مشارکت عمومی در تصمیم‌سازی شود و علاوه‌بر کمک به افزایش ضریب صحت تصمیم‌ها، افزایش سرمایهٔ اجتماعی را نیز در پی داشته باشد

منابع

ابیلی، خدایار و رحمتی سارا (۱۳۹۵). اهمیت نقش مدیریت استعداد در مدیریت منابع انسانی. *ماهنامهٔ تدبیر*، ۲۷ (۲۸۵)، صص. ۱۴-۹.

اخوان علوی، سیّدحسین؛ الوانی، سیّدمهدی؛ حسینی‌فرد، سیدمجتبی و بیات، طیبه (۱۳۹۳). بررسی و تحلیل برنامه‌های بنیاد ملی نخبگان در حوزه‌های «شناخت و جذب»، «حمایت و پشتیبانی» استعدادهای برتر و نخبگان. *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، (۷) ۳ صص. ۴۱-۷۰.

افجه، علی‌اکبر و صالح غفاری، عادل (۱۳۹۲). عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور. *راهبرد دانش*، شمارهٔ ۲۱.

الباد، الهام؛ ستاری، صدرالدین و نامور، یوسف (۱۳۹۹). ارائهٔ الگویی برای جانشین‌پروری در آموزش عالی (مورد مطالعه دانشگاه‌های آزاد اسلامی شهر تهران). *مجلهٔ توانمندسازی سرمایهٔ انسانی (۳)*، صص. ۲۴۱-۲۱۷.

پورصادق، ناصر و رنجبر، آیدا (۱۳۸۹). آسیب‌شناسی نظام مدیریت نخبگان کشور و ارائهٔ الگوی مفهومی مناسب. *اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی*. فارس.

تیموری، هادی؛ شاهین، آرش؛ شائمی برزکی، علی و کریمی، عبدالله (۱۳۹۷). الگوی نظام جبران خدمات شایسته‌محور کارکنان. *فصلنامهٔ علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال بیست و هفتم، شمارهٔ ۹۰، صص. ۱۴۰-۱۱۵.

تیموری، هادی؛ شاهین، آرش؛ شائمی برزکی، علی و کریمی، عبدالله (۱۴۰۱). ارائهٔ الگوی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-29]

مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری. جامعه‌شناسی کاربردی، ۸۶، ۷۱ تا ۹۲.

حافظ‌نیا، محمدرضا (۱۴۰۰). *مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی*. تهران. انتشارات سمت.

حسینی، میرزاحسن؛ رحمانی، زین‌العابدین و حبیبی، فتانه (۱۳۸۸). شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های تناسب شغل و شاغل در جذب نیروی انسانی متخصص. *مجله مدیریت توسعه و تحول*، ۳، صص. ۳۴-۲.

خوشدل مفیدی، مراد؛ باقرزاده، محمدرضا و مهرآرا، اسدالله (۱۳۹۹). بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر سلامت سازمانی در دو سازمان همجوار گمرک و نیروی انتظامی استان گیلان. *فصلنامه منابع انسانی ناجا*، (۵۹) ۱۴، صص. ۶۵-۳۷.

داودی، سیدعلی؛ یعقوبی، نورمحمد؛ اورعی یزدانی، بدرالدین و ایمانی، عبدالمجید (۱۳۹۶). شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها و پیشران‌های مؤثر بر استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی استان سیستان و بلوچستان با بهره‌گیری از روش میک مک. فصلنامهٔ راهبرد اجتماعی فرهنگی، (۶) ۲۴، صص. ۲۶۱-۲۳۶.

دسلر، گری (۱۳۹۷). *مبانی مدیریت منابع انسانی*، (مترجمان: سیدمحمد اعرابی و علی پارساییان، چاپ دوازدهم). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

زیباکردار، خسرو؛ امیرکبیری، علیرضا؛ آذر، عادل و حق‌شناس، فریده (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی در دیوان محاسبات کشور. دانش حسابرسی سال (۸۲) ۲۱، صص. ۴۰۹-۳۷۰.

سرافراز، ایوب؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و حمیدی، ناصر (۱۳۹۸). طراحی مدل نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران. *فصلنامهٔ مدیریت منابع انسانی در نیروی انتظامی، صص.* ۸۲-۵۵.

شیخ‌زاده، محمدرضا و بنی‌اسد، رضا (۱۴۰۰). *تحلیل مضمون، مفاهیم، رویکردها و کاربردها*. تهران. انتشارات لوگوس.

طباطبایی، سیداحمد (۱۳۸۵). ارزیابی مدیریت کیفیت فرایند آموزش در سازمان‌های دولتی، *سومین کنفرانس توسعهٔ منابع انسانی، تهران،* https://civilica.com/doc/21776

عظیمی, حسین و باغبان، مهدی (۱۴۰۱). ارائهٔ الگوی جامع جانشین‌پروری برای

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-29]

سازمان‌ها. *نشریهٔ تخصصی پژوهش‌های پیشرفت و تعالی* (۱) ۵، صص. ۱۸-۱.

فتاحی، نازنین؛ شریف‌زاده، فتاح و سیدنقوی، میرعلی (۱۳۹۳). بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر جایگزینی نیروی انسانی مستعد با توجه به مدیریت فناوری اطلاعات، *دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری.*

قلی‌پور، آرین؛ محمداسماعیلی، ندا و دبیری، علی (۱۳۹۹). *استاندارد ۳۴۰۰۰ نیروی انسانی در عمل (مدیریت منابع انسانی پیشرفته)*. تهران. نشر کتاب مهربان.

کریمی، عبدالله؛ تیموری، هادی؛ شاهین، آرش و شائمی برزکی، علی (۱۳۹۷). طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور، با رویکرد جانشین‌پروری. فصلنامهٔ علمی-پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، (۶) ۲، صص. ۸۱-۷۰.

محمدی، حامد و صمیمی، شاهرخ (۱۴۰۰). شناسایی موانع فراروی نظام مدیریت جانشین‌پروری در صنعت گاز ایران بر اساس نظریهٔ داده‌بنیاد. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، سال دوازدهم، ویژه‌نامهٔ بهار، شمارهٔ ۴۸، صص. ۱۴۳-۱۲۶.

معالی تفتی، مرجان و امیری، مجتبی (۱۳۹۱). بررسی عوامل موفقیت در مدیریت استعدادها و چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی آن در گروه سایپا. *هشتمین کنفرانس توسعهٔ منابع انسانی*، تهران.

موسی‌زاده، زهره و عدلی، مریم (۱۳۸۸). معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه. *اندیشه مدیریت*، (۱) ۳، صص. ۱۳۲-۱۰۳.

مهری، داریوش؛ ابوالقاسمی، محمود؛ قهرمانی، محمد و محجوب، حسن (۱۳۹۷). شناسایی عوامل مؤثر بر توسعهٔ راهبردی استعدادها. *مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، (۳۳) ۸، صص. ۸۹-۶۳.

نژادعبداله، ابراهیم؛ مشبکی اصفهانی، اصغر؛ سجادی، سیدعبداله؛ معمارزاده طهران، غلامرضا (۱۴۰۱). طراحی مدل جانشین‌پروری مدیران در بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۳۷، صص. ۱۰۹-۹۳.

Alanazi, A. (2018). Talent management and its outcomes in Saudi Arabia private corporations. *Easy Chair*, 84,1-10.

Armstrong, M (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice. London and Sterling VA.

Bolander, P., Werr, A. and Asplund, K. (2017), "The practice of talent management: a framework and typology". *Personnel Review*, 46(8), 1523-1551.

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

d'Armagnac, S., Al Ariss, A., & N'Cho, J. (2021). Talent management in turbulent

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-29]

times: Selection, negotiation, and exploration strategies for talent management in the aeronautics and space industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-29.

DeCicco, J., Laschinger, H. & Kerr, M. (2006). Perceptions of Empowerment and Respect; Effect on Nurses' Organizational Commitment in Nursing Homes. *Journal of Gerontological Nursing*, 32(5). 49-56.

Fachrunnisa, O., Khadeeer, H. F. (2020). Blockchain-based human resource management practices for mitigating skills and competencies gap in workforce. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 1-11.

Farndale, E., & Sanders, K. (2016). Conceptualizing HRM system strength through a cross-cultural lens. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 1–17.

Glaister AJ, Karacay G, Demirbag M, Tatoglu E. (2018). HRM and performance—The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. *Human Resource Management*; 28(1),148–166.

Haak-Saheem, W., & Festing, M. (2020). Human resource management–a national business system perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(14), 1863-1890.

Hansen, N. K., Güttel, W. H., & Swart, J. (2019). HRM in dynamic environments: Exploitative, exploratory, and ambidextrous HR architectures. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 648–679.

Khan, Md Yusuf Hosseinb(2018), Strategic Human Resource Practices and its Impact on Performance towards Achieving Organizational Goals, Business Ethics and Leadership, 2(2), pp. 66-79

Kim, Y. (2006), Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U. S. affiliates of foreign multinational companies, Dissertation Submitted in The Pennsylvania State University.

Lie, Yulius, Sudyarti, Pardamean, Bens(2016) Information System Model of Succession Planning and Career Path, international Conference on Information Management and Technology (ICIMTech), Pp 241-250 28.

Masthan Ali, A. H., Babu, P. P. (2015). Succession planning and leadership development in software organizations: With reference to select leading information technology companies in Bangalore. Journal of arts, science and commerce, Vol. 5, No. 1, pp. 1-12.

McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European Journal International Management*, 11(1): 86-128

McKinsey & Company. (2018/August). *Winning with your talent-management strategy*. https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/winning-with-your-talent-management-strategy.

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

Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: How to achieve organizational agility? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315–3335.

Noe, R., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2014). *Human resource*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-29]

management: Gaining a competitive advantage (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Irwin.

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.

Pandey, S. & Sharma, D (2014). Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organizations. Procedia Economics and Finance, 11, Pp152-165.

Stahl, G.K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P. (2007), Global talent management: how leading multinationals build and sustain their talent pipeline", *INSEAD Faculty and Research Working Papers Industrial Management Review Association at the Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology*, (2007/34*).*

Stone, R. J., Cox, A., & Gavin, M. (2020). Human resource management. John Wiley & Sons. Australia Ltd

Sulej, K.P. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM-with the focus on production engineers. *Journal of Cleaner Production.* 2(78),1-85.

Triana, María del Carmen, Orlando, C. Richard, Weichieh Su (2019), Gender diversity in senior management, strategic change, and firm performance: Examining the mediating nature of strategic change in high tech firms, Research Policy, Vol. 48, pp. 1681–1693

Vaiman, V., & Brewster, C. (2015). How far do cultural differences explain the differences between nations? Implications for HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(2), 151–164*.*

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 2026-01-29]