نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۹/۲۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۱۱

شناسایی و ارزیابی موانع مدیریت جانشین پروری در شرکت پتروشیمی شیراز با رویکرد ترکیبی

علی نصر[۱] - علیرضا قاسمی زاد[۲]

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی موانع مدیریت جانشین پروری در شرکت پتروشیمی شیراز بود. روش پژوهش از نوع ترکیبی بود. در مرحله کیفی، با روش تحلیل مضمون و ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته به بررسی موانع جانشین پروری پرداخته شد. با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس قاعده اشباع؛ نظرات ۳۰ نفر از صاحب‌نظران کلیدی و باتجربه این شرکت دریافت شد. بر اساس نتایج تحلیل مضمون، عدم حمایت و پشتیبانی مدیران اجرایی، سیاست‌های سازمانی، تغییرات سریع سازمانی، تشریفات زائد اداری، دید کوتاه مدت و عدم وضوح و شفافیت، به عنوان موانع جانشین پروری شناسایی شدند. از معیارهای اعتبارسنجی کیفی؛ قابل قبول بودن و قابل اعتماد بودن و تحلیل عاملی تائیدی برای بررسی اعتبار مضامین استفاده شد. در بخش کمی پژوهش و برای اولویت‌بندی موانع جانشین پروری از روش پژوهش توصیفی پیمایشی استفاده شد. جامعه آماری در این بخش تمام کارکنان شرکت را شامل بود که بر اساس فرمول کوکران ۱۸۳ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار مورداستفاده در این بخش، مقیاس محقق ساخته بر اساس تحلیل مضامین بخش کیفی بود. برای تعیین روایی پرسش‌نامه از روایی محتوا و برای تعیین پایایی آن از روش آلفای کرونباخ (با مقدار کلی ۰/۹۶) استفاده شد. نتایج این بخش با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی نشان داد که مشکل عدم حمایت از جانشین پروری دارای بالاترین میانگین و مشکل تشریفات زائد دارای پایین‌ترین میانگین بودند.

واژگان کلیدی: پتروشیمی، مدیریت جانشین پروری، موانع، رویکرد ترکیبی

[۱] دانش آموخته ارشد مدیریت اجرایی، کارشناس شرکت پتروشیمی شیراز

[۲] استادیار مدیریت آموزش عالی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاداسلامی، واحدکازرون، کازرون، ایران. نویسنده مسئول (Ghasemizad@kau.ac.ir)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

مقدمه

دنیای فراروی سازمان‌ها، دنیای پر چالشی است؛ ضرورت دستیابی به سطوح بالاتری از کیفیت و بهره‌وری، ایجاب می‌کند که مدیران آینده سازمان به مراتب تواناتر، مستعدتر و شایسته‌تر از مدیران فعلی باشند (زبردست، ۱۳۹۰). داشتن استعداد برتر در همه سطوح سازمان به سازمان شانس عملکرد برتر و بهتری می‌دهد (Perrine, 2005). با توسعه شدید بازارهای جهانی، شناسایی افرادی که دارای مهارت‌های موردنیاز و ویژگی‌های لازم برای هدایت سازمان در آینده باشند، فشار مضاعفی بر سازمان وارد می‌کند.

ازآنجاکه سازمان‌ها در آینده با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها، نیاز به مدیرانی شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران فعلی خواهد داشت، مدیریت استعدادها یا مدیریت جانشین پروری هر روز از اهمیت بیش‌تری در سازمان‌های آینده نگر برخوردار می‌گردد (Lewis & Heckman, 2006). زیرا می‌تواند استمرار رهبری را تضمین کند و به عنوان یک وسیله مهم و سازمان یافته، جانشین‌های داخلی سازمان برای پست‌های کلیدی را پرورش دهد و نیازهای آینده پرسنلی سازمان را ازلحاظ کمی برآورده و هم‌چنین کیفیت داوطلبان را از طریق ایجاد شایستگی‌ها و پوشش شکاف‌های مهارتی، تأمین کند (McKee & Froelich, 2016). از سوی دیگر خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت امری اجتناب ناپذیر است. به وجود آمدن خلأ و ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمان، به ویژه در مشاغل کلیدی مانند مشاغل مدیریتی و حساس می‌تواند در روند حرکت یک سازمان اخلال جدی ایجاد نماید. ازاین رو بسیاری از سازمان‌ها برای جلوگیری از ایجاد اخلال درروند پیشرفت خود، برنامه‌هایی را جهت تأمین نیروهای شایسته مشاغل مختلف از داخل سازمان به کار می‌گیرند. برنامه جانشین پروری، یکی از این برنامه‌ها برای تأمین نیروهای زبده برای مشاغل کلیدی سازمان در مواقع لزوم می‌باشد (Rothwel, 2011).

رویکردهای معاصر به مدیریت جانشین پروری شامل شتاب دادن به رشد و پیشرفت گروه‌هایی از افراد که دارای استعداد بالا هستند می‌باشد. هسته اصلی رویکرد معاصر به مدیریت جانشین پروری، استفاده ازخزانه‌های استعداد یا منابع شتاب است. همان‌طور که از

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

نامش بر می‌آید، توسعه خزانه شتاب به طور عمدی فرایند جانشین پروری را تسریع می بخشد. محدوده و اندازه یک خزانه شتاب بسته به اندازه، ساختار و استراتژی‌های کسب و کار یک سازمان دارد. اعضای این خزانه، ممکن است در هر سطح یا هر سن باشن و دارای مربی اختصاصی بوده آموزشهای پیشرفته و فرصت عمل بیش‌تری را دریافت نمایند که پیشرفت آن‌ها هم تضمین شده نیست (Busine & Watt,2005; Turner, 2018)

مدیریت جانشین پروری در کشورهای درحال توسعه یک مفهوم نسبتاً جدید است، به همین دلیل با مشکلات فراوانی روبرو است (McCallin, Frankson, & Bamford, 2009). بحران رو به افزایشی در مورد جانشینی رهبران وجود دارد. مدیران ارشد سازمان‌ها دریافته‌اند که مدیران بااستعداد منبعی بسیار کمیاب هستند. همه این یافته‌های تجربیات باعث شده است که امروزه برنامه‌های جانشین پروری به عنوان فرایندی پویا و اساسی تر، در مقایسه با گذشته موردتوجه قرار گیرد (زبردست، ۱۳۹۰). در مورد جانشین پروری نیز مانند دیگر تغییرات گسترده سازمانی جلب حمایت مدیران بسیار ضروری است. بدون این حمایت، حتی اگر فرایند جانشین پروری طراحی شود، قابلیت اجرا ندارد. نداشتن توانایی در جذب منابع، علاقه نداشتن مدیران به این برنامه و عدم مشاهده عملکرد افراد در طول زمان و عدم انتخاب، آموزش و مربی‌گری جانشین آینده از عوامل نداشتن قابلیت اجرایی می‌باشند (Diamond, 2006). بنابر این، در وهله نخست ابتدا باید به برآورد شرایط اولیه که همان بسترسازی فرهنگی است، مبادرت ورزید؛ چراکه اهمیت فرهنگسازی بر کسی پوشیده نیست و به نوعی در استقرار هر نظامی در سازمانها نقش اساسی ایفا می‌کند و شکل دهنده رفتار و نگرش کارکنان در بسترسازی برای اجرا و نیل به اهداف ازپیش تعیین شده است. بنابراین، باید به سه بعد فرهنگ سازی، توجه شایان نمود؛ چراکه در غیر این صورت، شرایط اولیه برای گام برداشتن در راستای بسترسازی برای جانشین پروری، دور از ذهن خواهد بود (حسینی، شائمی برزکی و نصر اصفهانی، ۱۳۹۷)

با توجه به این که شرکت پتروشیمی شیراز به عنوان اولین واحد تولیدی صنایع پتروشیمی کشور با داشتن تعداد ۱۲۰۰ پست سازمانی، مشغول تولید محصولات متنوع می باشد، ضروری است که برای دستیابی به اهداف و تضمین آینده شرکت، مدیریت جانشین پروری را اجرا نماید و از چنین منظری مدیران موفق و آینده نگر باید استعدادهای انسانی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

شرکت را برای تصدی مشاغل و پست‌های کلیدی در آینده شناسایی کرده و آن‌ها را از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی آماده ایفای نقش کرده و استعدادهای شرکت را مدیریت نمایند و هم‌چنین تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین پروری در شرکت پتروشیمی شیراز با افزایش بازنشستگی مدیران و ورود مدیران جدیدتر، نیازمند برنامه‌ریزی برای توسعه و جایگزینی آن هاست. از آنجاکه به مسئله جانشین پروری در این شرکت کمتر توجه شده است؛ شناسایی موانع و اولویت‌بندی آن به عنوان اولین گام از اهمیت بالایی برخوردار است که در این تحقیق به آن پرداخته شده است.

هم‌چنین به اعتقاد کمرون[1] (۲۰۱۷) با توجه به دیر بازده بودن برنامه مدیریت جانشین پروری، ناقص بودن خط مشی‌های سازمان‌ها از جمله: تغییرسریع مدیران و بازنشستگی نیروهای فعلی، سالانه تعداد زیادی از منصب‌ها خالی می‌شوند و سازمان موظف است برای پر کردن این جاهای خالی، برنامه‌ریزی مدیریت جانشین پروری داشته باشد. بر همین اساس در سال‌های آتی رقابت برای یافتن مدیران مستعد و کارآمد در کشور روزبه روز بیش‌تر می شود و اهمیت پیاده‌سازی چهار مؤلفه تعیین خط مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی سیستم مدیریت جانشین پروری نمایان می‌شود. برنامه جانشین پروری می‌تواند برای برخی سازمان‌های ایرانی که به دلیل تخصصی بودن کار خود و محدودیت نیروهای متخصص در بازار کار و تمایل به جذب نیرو از داخل را دارند، اهمیت زیادی داشته باشد. به نظر می‌رسد اگر پیاده‌سازی این برنامه که درواقع یک برنامه توسعه سازمانی است به شکل یک باره انجام گیرد، مشکلاتی را برای سازمان و موفقیت برنامه به همراه خواهد داشت. معرفی و اجرای یک برنامه جانشین پروری در سازمانی که تاکنون هیچ گونه برنامه‌ای در این زمینه نداشته، می‌تواند یک تغییر مهم به شمار آید (Rothwell & Kazanas, 2003) سؤال اصلی این تحقیق عبارت است از این که موانع اجرای مدیریت جانشین پروری در شرکت پتروشیمی شیرازچیست و اولویت‌بندی آن‌ها چگونه است؟

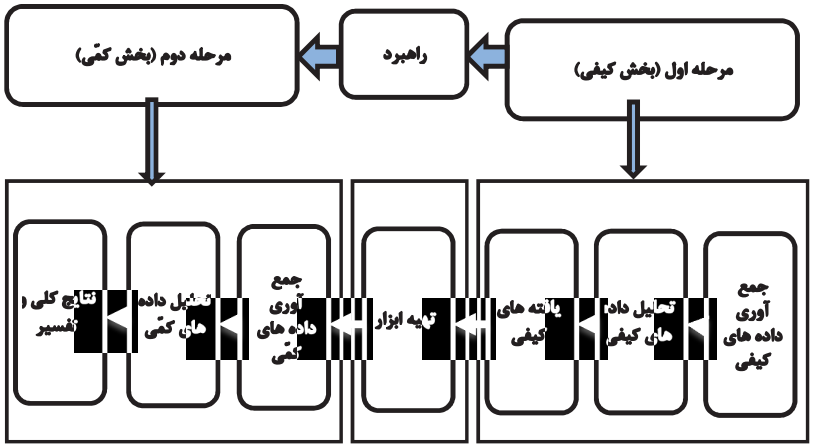
روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، جزء طرح‌های توسعه‌ای و از نظر روش در زمره پژوهش‌های

[1] Kameron

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

ترکیبی از نوع اکتشافی متوالی است که در دو بخش کیفی و کمی انجام گردیده است. در این راستا، بخش کیفی با استفاده از روشهای تحلیل مضمون و همسوسازی داده‌های چندگانه به انجام رسید. تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. تحلیل مضمون در پی استخراج مضامین برجسته هر متن در سطوح مختلف است، شبکه مضمونها نیز به دنبال آسان‌سازی ساختاردهی و ترسیم این مضمونهاست (Creswell & Clark, 2017).



شکل ۱- فرایند پژوهش ترکیبی اکتشافی متوالی (Creswell & Clark,2017)

مشارکت کنندگان بالقوه این بخش مدیران عالی و میانی و کارشناسان بودند که با رویکرد نمونه‌گیری هدفمند و رویکرد اشباع نظری ۳۰ نفر از کارکنان و مدیران این شرکت به عنوان مشارکت کنندگان پژوهش انتخاب شدند. روش گردآوری داده‌ها استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود. هم‌چنین، برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به پیشینه و ادبیات پژوهش از منابع کتابخانه‌ای و پایگاه‌های اینترنتی استفاده شده است. مصاحبه بر اساس تقسیم‌بندی سطح سازمانی برای مدیران ارشد، مدیران و کارشناسان منابع انسانی و مدیران میانی و کارشناسان شرکت پتروشیمی شیراز ارائه شده است. داده‌های پژوهشی به وسیله مصاحبه‌های عمیق بر اساس الگوی مصاحبه‌های کیفی و با رعایت موازین آن، در مدت زمان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

تقریبی بین ۲۰ تا ۳۵ دقیقه جمع‌آوری و تحلیل مضمون انجام شد. برای بررسی معیار «قابل قبول بودن» شبکه مضامین از روش‌های همسوسازی داده‌ها که با جمع‌آوری داده‌های کافی از منابع متعدد مانند خبرگان، منابع و مستندات علمی و پژوهشی، پیشینه‌های نظری وپژوهشی، خودبازبینی محقق و کنترل اعضای شرکت کننده در پژوهش و برای بررسی معیار «قابل اعتماد بودن» شبکه مضامین نیز کلیه فرآیندها و مراحل در پژوهش طی گردید.

در بخش دوم، روش پژوهش توصیفی پیمایشی بود. جامعه آماری این پژوهش را تمام کارکنان (رسمی، پیمانی و قراردادی) شرکت پتروشیمی شیراز تشکیل می‌داد که در رده شغلی کارشناسی و بالاتر شاغل بودند. با توجه به حجم جامعه که برابر با ۳۵۰ نفر بود و با استفاده از فرمول کوکران، اندازه نمونه به تعداد ۱۸۳ نفر تعیین و نمونه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردید. ابزار پژوهش پرسش‌نامه محقق ساخته بر اساس مضامین بخش کیفی بود که شامل ۷۲ گویه ۵ گزینه‌ای از نوع لیکرت و زیرمقیاس‌های عدم حمایت مدیران ارشد، تغییرات سریع سازمانی، سیاست‌های سازمان، دید کوتاه مدت، تشریفات زائد اداری و وضوح کم بود. برای تعیین روایی پرسش‌نامه از روایی محتوایی استفاده شد. هم‌چنین برای تعیین پایایی پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار کلی آن (۰/۹۶) بدست آمد. نتایج حاصل از پایایی ابزار پژوهش در جدول شماره (۱) آورده شده است.

جدول ۱- مضامین مشکلات برنامه‌ریزی جانشین پروری، تعداد گویه‌ها و ضریب آلفا (منبع: یافته‌های پژوهش)

مضامین استخراج شده	تعداد گویه ها	آلفای کرونباخ
عدم حمایت مدیران	۱۱	۰/۸۴
تشریفات زائد اداری	۱۲	۰/۷۹
سیاست‌های سازمانی	۱۲	۰/۸۱
تغییرات سریع سازمان	۱۱	۰/۸۱
دید کوتاه مدت	۱۵	۰/۸۲
وضوح و شفافیت کم	۱۱	۰/۸۲
ضریب کل	۷۲	۰/۹۶

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

یافته‌ها

اولین سؤال پژوهش این بود که از دیدگاه مدیران پتروشیمی شیراز موانع اجرای مدیریت جانشین پروری چیست؟

برای پاسخ به این سؤال، نتایج تحلیل مضمون مصاحبه‌ها با مدیران در جدول شماره (۲) آورده شده است.

جدول ۲- نتایج تحلیل مضمون (منبع: یافته‌های پژوهش)

ردیف	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
۱	عدم حمایت کافی	عدم استفاده مناسب از نیروهای متخصص-ضعف قوانین بالاسری حمایت کننده-تعصبات خاص در بکارگیری منابع شایسته-تعهد کم مدیران ارشد-نادیده گرفتن استعدادها-عدم استفاده درست از نظام ارتقاء- عدم استفاده از تجربیات تمامی مدیران به طور مدون
۲	تشریفات زائد اداری	وجود قوانین دست و پا گیر-مداخله بیش از حد حراست در بکار گماری نیروهای مستعد در سمت‌های مناسب-مدرک گرایی-وجود بروکراسی اداری-گردش شغلی زیاد-ارزیابی‌های زائد و افراطی-تشریفاتی بودن نقش مشاور در شرکت-فرایند ضعیف استخدام-خارج نشدن به طور کامل مالکیت شرکت از مالکیت ارگان‌های شبه دولتی
۳	سیاست‌های سازمانی	غیر متخصص بودن اداره برنامه‌ریزی-ساختار متمرکز-برون سپاری و واگذاری به شرکت‌های خصوصی-رابطه بازی-عدم همخوانی فرهنگ و جو حاکم با برنامه‌های جانشین پروری-عدم فرهنگ سازی-بازی‌های حزبی-عدم خط مشی‌گذاری در زمینه انگیزش کارکنان- اعمال نفوذ توسط عوامل خارجی و سهامداران عمده شرکت در انتخاب مدیران
۴	تغییرات سریع	جابجایی و تعویض سریع مدیران-جابجایی سریع کارکنان-تغییرات ناگهانی در روندهای اداری-تغییر برنامه‌ها و اجرای برنامه‌های جدید بدون مطالعه کافی- ترس از تصمیم‌گیری و تغییرات بلند مدت
۵	دیدگاه کوتاه مدت	عدم برنامه مدون برای تربیت مدیران آینده-دور اندیش نبودن

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

ردیف	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		مدیران-ارتقاءزودهنگام مدیران-عدم برنامه‌ریزی میان مدت و بلند مدت در زمینه کشف اتعدادها و تربیت آنها-توجه به برنامه‌های زود بازده و آنی-تصمیم‌گیری‌های سریع در بکارگیری افراد-
۶	شفافیت کم	وضوح کم قوانین-مشخص نبودن ملاکهای ارتقاء در جهت رشد حرفه ای-عدم اطلاع‌رسانی صحیح قوانین و بخشنامه ها-مسکوت گذاشتن شرایط ارتقاء-درک نادرست از خزانه استعداد-عدم اطلاع از تاثیرات و مزایای برنامه جانشین پروری-عدم وجود بانک اطلاعاتی مناسب-واضح و شفاف نبودن راهبردها و اهداف برنامه مدیریت جانشین پروری

در پایان مضامین عدم حمایت و پشتیبانی مدیران اجرایی، سیاستهای سازمانی، تغییرات سریع سازمانی، تشریفات زائد اداری، دید کوتاه مدت و وضوح و شفافیت به عنوان موانع جانشین پروری کشف و استخراج شد. برای بررسی اعتبار آن نظر افراد کلیدی سازمان (افرادی که دارای اطلاعات غنی بودند) پرسیده شد که اکثریت افراد چارچوب فوق را تایید کردند. هم‌چنین، برای اطمینان ار اعتبار چارچوب از تحلیل عاملی تائیدی استفاده شد که نتایج تحلیل این شش مؤلفه را تایید کرد.

جهت بررسی اعتبار مؤلفه‌های موانع جانشین پروری از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. مقدارKMO برابر ۰/۸۶ و ارزش خی دو برابر با ۲۷۷/۸۵ در سطح (P<۰/۰۱) معنی‌دار بود که نشان دهنده کفایت نمونه‌ها برای انجام تحلیل عاملی است. هم‌چنین، ارزش ویژه و واریانسهای تبیین شده مؤلفه‌ها نیز محاسبه شد که در جدول شماره (۳) آورده شده است.

مطابق جدول (۳) واریانس کل تبیین شده برای شش عامل شناسایی شده است. تعداد شش مؤلفه شناسایی شده عبارتند از: عدم حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد، سیاست‌های سازمانی، تغییرات سریع سازمانی، تشریفات زائد اداری، دید کوتاه مدت و وضوح و شفافیت کم. با توجه به نتایج این جدول می‌توان گفت شش عامل ارزش ویژه بیش‌تر از یک دارند و مجموعاً ۵۶/۲۳ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کنند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

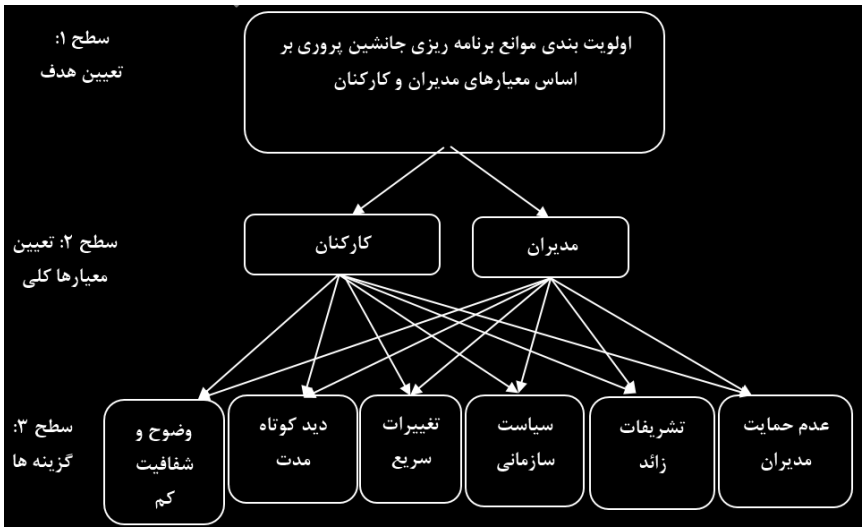
جدول ۳- واریانس کل تبیین شده مؤلفه‌های موانع جانشین پروری (منبع: یافته‌های پژوهش)

مؤلفه	ارزش ویژه	درصد واریانس تبیین شده	درصد واریانس تراکمی
عدم حمایت	۱۴/۴۴	۳۵/۱۹	۳۵/۱۹
ضعف در ساست‌ها و خط مشی ها	۵/۷۲	۱۰/۲۱	۴۵/۴۳
تغییرات سریع سازمانی	۳/۸۴	۶/۲۴	۵۱/۶۷
تشریفات زائد اداری	۲/۸۰	۲/۰۱	۵۳/۶۷
دیدگاه کوتاه مدت	۱/۷۸	۱/۵۲	۵۵/۱۹
وضوح و شفافیت کم	۱/۲۳	۱/۰۴	۵۶/۲۳

سؤال دوم پژوهش با این مضمون بود که دسته‌بندی موانع اجرای مدیریت جانشین پروری چگونه است؟ برای پاسخ به این سؤال در بخش دوم تحقیق، به رتبه‌بندی گزینه‌های مختلف به عنوان موانع موجود برای مدیریت جانشین پروری، با توجه به نظرات دو گروه مدیران و کارکنان پرداخته شد. برای انتخاب بهترین گزینه با توجه به معیارهای مختلف، یکی از قدرتمندترین ابزارها، استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP است. در اولین مرحله باید درخت تصمیم را شکل داد. در این پژوهش، درخت تصمیم‌گیری که متشکل از هدف، معیارها و گزینه‌ها است به صورت شکل (۲) می‌باشد:

با توجه به مقایسه‌هایی که مدیران، خبرگان و متخصصان شرکت پتروشیمی شیراز بین معیارها با یکدیگر و هم‌چنین گزینه‌ها در برابر معیارها انجام دادند، امتیاز آن‌ها نسبت به یکدیگر تعیین گردید. جدول (۴) نشان دهنده اهمیت نسبی معیارهای رتبه‌بندی موانع جانشین پروری می‌باشد. با توجه به این که مبنای مقایسه‌های زوجی در این تحلیل، کارکنان و مدیران شرکت پتروشیمی شیراز بودند، معیار رتبه‌بندی حاضر را کارکنان و مدیران تشکیل می‌دهند. همانگونه که از این جدول مشخص است، از دیدگاه خبرگان و متخصصان، ارجحیت معیارهای رتبه‌بندی موانع جانشین پروری به ترتیب با مدیران و سپس کارکنان می‌باشد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]



شکل ۲- درخت سلسله مراتبی اولویت‌بندی موانع مدیریت جانین پروری با توجه به معیارهای مدیران و کارکنان (تنظیم از پژوهشگران)

جدول ۴- ماتریس ارجحیت نسبی معیارها (منبع: یافته‌های پژوهش)

معیارها	مدیران	کارکنان
مدیران	۱	۲,۳
کارکنان	۱,۳/۲	۱

در رابطه با پایایی پرسش‌نامه مرتبط با تحلیل سلسله مراتبی لازم به ذکر است که به علت تفاوت در نوع طیف‌های این پرسش‌نامه با پرسش‌نامه‌های عادی، پایایی آن توسط خود نرم‌افزار Expert Choice11 و تحت عنوان نرخ ناسازگاری مورد سنجش قرار می‌گیرد. به این صورت که اگر یک پاسخ دهنده، گزینه A را نسبت به گزینه B برتر بداند و هم‌چنین، گزینه B را از گزینه C ارجح‌تر در نظر بگیرد، آن گاه حتما باید در پاسخ به سایر سوالات، گزینه A را از گرینه C برتر تلقی نماید. در غیر اینصورت، پرسش‌نامه مورد نظر دچار ایراد می‌باشد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

بنابراین، نرخ ناسازگاری مقایسه زوجی این معیارها برابر با صفر می‌باشد که کمتر از ۰/۱ بوده و نشان دهنده دقت قابل قبول این مقایسه زوجی است.

پس از مقایسه زوجی معیارهای رتبه‌بندی موانع جانشین پروری، نوبت به مقایسه زوجی هر یک از گزینه‌ها در نزد هر کدام از معیارها می‌رسد. در ادامه، در جدول (۵) امتیاز مقایسه‌های دو دویی هر یک از گزینه‌ها با یکدیگر با توجه به معیار مدیران، آورده شده است. همانگونه که در جدول (۶) نیز مشخص است، از دیدگاه مدیران، ارجحیت موانع جانشین پروری با توجه به بعد مدیران به ترتیب عبارتند از: عدم حمایت مدیران ارشد، تغییرات سریع، سیاست‌های سازمان، تشریفات زائد، دید کوتاه مدت و در نهایت وضوح و شفافیت کم. هم‌چنین، نرخ ناسازگاری مقایسه زوجی این گزینه‌ها برابر با ۰/۰۵ می‌باشد که کمتر از ۰/۱ بوده و نشان دهنده دقت قابل قبول این مقایسه زوجی است.

جدول۵- ماتریس ارجحیت نسبی گزینه‌ها با توجه به معیار مدیران (منبع: یافته‌های پژوهش)

مدیران	عدم حمایت	تشریفات زائد	سیاست سازمان	تغییرات سریع	دید کوتاه مدت	وضوح و شفافیت کم
عدم حمایت	۱	۴,۳	۳,۱	۲,۶	۵,۴	۵
تشریفات زائد	۴,۳/۱	۱	۲,۳/۱	۳,۶/۱	۲,۲	۳,۷
سیاست سازمان	۳,۱/۱	۲,۳	۱	۲,۳/۱	۳,۵	۴,۶
تغییرات سریع	۲,۶/۱	۳,۶	۲,۳	۱	۳,۸	۳,۶
دید کوتاه مدت	۵,۴/۱	۲,۲/۱	۳,۵/۱	۳,۸/۱	۱	۲,۳
وضوح و شفافیت کم	۵/۱	۳,۷/۱	۴,۶/۱	۳,۶/۱	۲,۳/۱	۱

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

جدول ۶- ارجحیت نسبی گزینه‌ها با توجه به بعد مدیران (منبع: یافته‌های پژوهش)

معیارها	ارجحیت نسبی
عدم حمایت	۰/۳۹۴
تشریفات زائد	۰/۰۹۹
سیاست‌های سازمان	۰/۱۶۴
تغییرات سریع	۰/۲۳۹
دید کوتاه مدت	۰/۰۶۱
وضوح و شفافیت کم	/۰۴۴

جدول (۷) نشان دهنده اهمیت نسبی گزینه‌ها از منظر معیار کارکنان می‌باشد. این جدول ارجحیت نسبی گزینه‌ها با توجه به معیار کارکنان را نشان می‌دهد. همانگونه که از جدول (۸) مشخص است، از دیدگاه کارکنان، ارجحیت موانع جانشین پروری با توجه به معیار کارکنان، به ترتیب عبارتند از: عدم حمایت مدیران ارشد، تغییرات سریع، سیاست‌های سازمان، تشریفات زائد، دید کوتاه مدت و در نهایت وضوح و شفافیت کم. هم‌چنین نرخ ناسازگاری مقایسه زوجی این گزینه‌ها برابر با ۰/۰۸ می‌باشد که کمتر از ۰/۱ بوده و نشان دهنده دقت قابل قبول این مقایسه زوجی است.

جدول ۷- ماتریس ارجحیت نسبی گزینه‌ها با توجه به معیار کارکنان (منبع: یافته‌های پژوهش)

کارکنان	عدم حمایت	تشریفات زائد	سیاست سازمان	تغییرات سریع	دید کوتاه مدت	وضوح و شفافیت کم
عدم حمایت	۱	۲,۸	۲,۵	۱,۶	۴,۲	۴,۸
تشریفات زائد	۲,۸/۱	۱	۲,۳/۱	۲,۸/۱	۳,۴	۴,۲
سیاست سازمان	۲,۵/۱	۲,۳	۱	۲,۷/۱	۵,۱	۳,۲

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

کارکنان	عدم حمایت	تشریفات زائد	سیاست سازمان	تغییرات سریع	دید کوتاه مدت	وضوح و شفافیت کم
تغییرات سریع	۱,۶/۱	۲,۸	۲,۷	۱	۴,۷	۳,۲
دید کوتاه مدت	۴,۲/۱	۳,۴/۱	۵,۱/۱	۴,۷/۱	۱	۲,۹
وضوح و شفافیت کم	۴,۸/۱	۴,۲/۱	۳,۲/۱	۳,۲/۱	۲,۹/۱	۱

جدول ۸- ارجحیت نسبی گزینه‌ها با توجه به بعد کارکنان (منبع: یافته‌های پژوهش)

معیارها	ارجحیت نسبی
عدم حمایت	۰/۳۱۴
تشریفات زائد	۰/۱۲۷
سیاست‌های سازمان	۰/۱۸۰
تغییرات سریع	۰/۲۷۰
دید کوتاه مدت	۰/۰۶۲
وضوح و شفافیت کم	/۰۴۷

در یک فرآیند سلسله مراتبی وزن نهایی گزینه‌ها از مجموع حاصل ضرب اهمیت معیارها در وزن گزینه‌ها به دست می‌آید. برای این کار از "اصل ترکیب سلسله مراتبی" که منجر به ایجاد یک بردار اولویت با در نظر گرفتن همه قضاوت‌ها در تمامی سطوح سلسله مراتبی می شود، استفاده گردیده است. بنابراین پس از انجام محاسبات فوق توسط نرم‌افزار Expert ۱۱ Choice، خروجی نهایی که نشان دهنده اولویت‌بندی گزینه‌ها با توجه به مجموع معیارهای موانع جانشین پروری و هم‌چنین وزن نسبی هر یک از گزینه‌ها می‌باشد، به صورت شکل ۶ بدست آمد. و نرخ ناسازگاری کلی بدست آمده برابر با ۰/۰۶ می‌باشد که از مقدار بحرانی ۰/۱

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

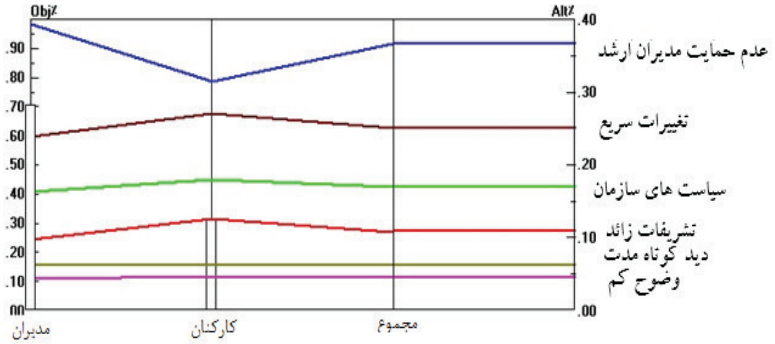
کمتر است که نشان دهنده دقت قابل قبول محاسبات کلی است.

در نهایت با توجه به بخش قبل و نتایج بدست آمده، ترتیب اولویت‌بندی هر یک از موانع به همراه وزن‌های نسبی هر کدام به صورت جدول (۹) ارائه می‌گردد.

جدول۹- رتبه‌بندی موانع جانشین پروری از منظر مدیران و کارکنان (منبع: یافته‌های پژوهش)

موانع	وزن نسبی	رتبه
عدم حمایت مدیران ارشد	۰/۳۶	۱
تغییرات سریع	۰/۲۵	۲
سیاست‌های سازمان	۰/۱۶	۳
تشریفات زائد	۰/۱۰	۴
دید کوتاه مدت	۰/۰۶	۵
وضوح و شفافیت کم	۰/۰۴	۶

به منظور مرور نتایج بدست آمده به صورت یکجا، خلاصه یافته‌های فوق در قالب تحلیل حساسیت موانع اجرای مدیریت جانشین پروری، به صورت نمودار (۱) به نمایش در آورده شده است.



نمودار ۱- تحلیل حساسیت موانع جانشین پروری (تنظیم از پژوهشگران)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

با توجه به نمودار (۱) محور افقی نمایش دهنده معیارهای تصمیم‌گیری برای رتبه‌بندی موانع جانشین پروری و شامل مدیران و کارکنان می‌باشد. میزان اهمیت نسبی هر کدام از معیارها نیز به صورت نمودار میله‌ای مشخص شده است. با توجه به این نمودار، رتبه هر کدام از موانع را می‌توان به صورت مجزا نزد هر معیار مشاهده نمود. برای مثال، با توجه به معیار مدیران، مهم‌ترین مانع عبارت است از عدم حمایت مدیران ارشد و کم اهمیت‌ترین آن‌ها عبارت است از وضوح و شفافیت کم.

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که گفته شد هدف اصلی این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی موانع مدیریت جانشین پروری در شرکت پتروشیمی شیراز بود. با استفاده از روش پژوهش آمیخته، محققین دریافتند مهم‌ترین موانع اجرای برنامه جانشین پروری شامل: عدم حمایت مدیران ارشد، تغییرات سریع، سیاست‌های سازمان، تشریفات زائد اداری، دید کوتاه مدت و وضوح کم می باشند.

حمایت مدیران کلیدی در استقرار مدیریت جانشین پروری بسیار ضروری است. بطوریکه بدون این حمایت، حتی اگر فرآیند جانشین پروری طراحی شود، قابلیت اجرا نخواهد داشت. توانایی نداشتن در جذب منابع و بی‌علاقگی مدیران به این برنامه از جمله موانع مدیریت جانشین پروری است (ناصحی فر و همکاران، ۱۳۹۰). اگر مدیران ارشد تمایل نداشته باشند از رویکرد نظام یافته برنامه جانشین پروری پشتیبانی کنند استقرار این برنامه‌ها ناموفق خواهد بود (قلی‌پور، پورعزت و سبکرو، ۱۳۹۰؛Keller, 2018).

از جمله سیاست‌های سازمانی که می‌تواند منجر به عدم گرایش جدی سازمان به شایسته سالاری و شایسته گزینی، بی‌توجهی به امر تحقیق و توسعه، توجه بیش از حد به مدرک و مدرک گرایی، محفوظ نبودن سازمان از فشارهای سیاسی در مورد استخدام و انتصاب، بی تفاوتی نسبت به عملکرد مدیران و تصاحب مشاغل کلیدی سازمان توسط افراد بی‌کفایت شود (میرمحمدی و حسین‌پور، ۱۳۹۰).

برنامه جانشین پروری وقتی کارآمد است که مشاغل مدیریتی ایستا و ثابت بوده و مدیران در قالب مسیرهای رشد شغلی معین و تعریف شده جابجا شوند اما در دنیای امروز، مشاغل

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

و مناصب مدیریتی پویا و سیال شده و سازمان‌ها از نظر ساختار سازمانی کوتاه‌تر و تخت‌تر شده‌اند و نمودارهای سازمانی به دفعات تغییر می‌کنند و مدیران جابجایی‌های افقی و جانبی دارند. در واقع یکی از مشکلات سازمان‌ها نبود ثبات مدیریتی است و گرایش‌های مفید در سازمان‌های موفق امروزی، وجود ثبات مدیریتی را ضروری می‌کند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰).

از جمله مشکلات نظام اداری ایران، عدم انعطاف و تطابق قوانین و مقررات با تغییرات و تحولات اجتماعی و فرهنگی و برنامه‌های توسعه، وجود تکثر قوانین متعدد و عدم شفافیت آن‌ها، فقدان نظام ارزیابی عملکرد قوانین و مقررات و عدم وجود بازخورد برای بهبود بهسازی قوانین است. در موارد خاص، خودسازمان با تشریفات زائد اداری و کاغذ بازی و طولانی شدن مسیر تصمیمات، مانع جانشین پروری می‌شود و آن را از پیشرفت بازمی دارد. از این رو برنامه مدیریت جانشین پروری نباید گرفتار تشریفات زائد اداری شود (میرمحمدی و حسن‌پور، ۱۳۹۰).

دیدکوتاه مدت درممانعت از اجرای برنامه مدیریت جانشین پروری نقش بسزایی را ایفا می‌کند و مانعی بزرگ برسر راه برنامه‌های مدیریت جانشین پروری است. برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی به عنوان فرآیندی که در جهت برقراری اهداف منابع انسانی و توسعه استراتژی‌ها برای رسیدن به اهداف و شناسایی سیاست‌ها برای بسیج، فراگیری، بهره‌برداری توسعه و نگهداری منابع انسانی به کار می‌رود در سطح استراتژیک برنامه‌ریزی نیروی انسانی تمرکز بر افق زمانی بلند مدت دارد و ضرورتاً سؤال‌های زیر را پیش می‌کشد: چه افرادی برای اداره و هدایت سازمان در آینده برای رسیدن به اهداف استراتژیک مورد نیاز هستند؟ برنامه‌های منابع انسانی چگونه باید تعیین شود تا به طور مؤثر با مقتضیات و فشارهای محیطی سروکار داشته باشید؟ برای رفع این موانع باید زیرساخت‌های فرهنگی، روانی، قانونی، فناوری اطلاعات و نظایر آن فراهم گردد (McKee, Kagan, & Ghosh, 2019).

روشن بودن راهبردها و اهداف راهبردی سازمان موجبات اجرای موفق و اثربخش برنامه‌های جانشین پروری و مدیریت استعداد را فراهم می‌آورد. یعنی راهبردها و اهداف راهبردی سازمان از دیدگاه کارکنان و مدیران سازمان باید از وضوح و شفافیت کافی و قابل قبول برخوردار باشد که این خود می‌تواند عامل مؤثری بر اجرای برنامه‌های راهبردی سازمان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

به شمار آید (Moreno & Girard, 2019).

در کل، نتایج به دست آمده با پژوهشهای کمرون (۲۰۱۷)، شام، بو و آوه[1] (۲۰۰۸) هم راستا می‌باشد. چرا که در هر دو پژوهش، به نقش و تأثیر موانع مختلف هم‌چون حمایت مدیران ارشد در اجرای مدیریت جانشین پروری اشاره شده است. هم‌چنین، برای رتبه‌بندی موانع مدیریت جانشین پروری، تحلیل سلسله مراتبی نشان داد از دیدگاه مدیران، مانع عدم حمایت مدیران ارشد بالاترین اهمیت را در اجرای برنامه جانشین پروری دارد. هم‌چنین از دیدگاه کارکنان نیز مانع عدم حمایت به عنوان تأثیرگذارترین مانع شناسایی شد که با یافته‌های تیلور و مک گراو[2] (۲۰۰۴) همسو است. در انتها نیز بعد از تلفیق نظرات مدیران و کارکنان، موانع اجرای جانشین پروری در شرکت پتروشیمی شیراز به ترتیب عدم حمایت مدیران ارشد، تغییرات سریع، سیاست‌های سازمان، تشریفات زائد اداری، دید کوتاه مدت و وضوح کم؛ اولویت‌بندی شدند. دستیابی به این نتایج دور از ذهن نبود. چراکه در هر سازمان، مهم‌ترین امر این است که مدیران آن نسبت به انجام یک رویه و فرآیند، هم نظر و هم عقیده بوده و با اجرایی شدن آن موافق باشند. لذا همان‌گونه که از نتیجه رتبه‌بندی مؤلفه‌های موانع جانشین پروری مشخص است، مهم‌ترین مؤلفه، عدم حمایت مدیران ارشد در سازمان می باشد. دومین مؤلفه مهم از دیدگاه مدیران و کارکنان، تغییرات سریع سازمانی می‌باشد. همان‌طور که مشخص است، امروزه سازمان‌ها در محیطی ناپایدار و آینده‌ای مبهم گام برمی دارند چراکه سرعت تغییرات و رشد سازمان‌ها بسیار زیاد گشته است. همین امر باعث به وجود آمدن عدم اطمینان برای تصمیم‌گیری مدیران گشته است. لذا، می‌توان تغییرات سریع سازمانی را یک عامل بسیار مهم درزمینه اجرای مدیریت جانشین پروری قلمداد کرد. سایر ابعاد نیز با توجه به میزان اهمیت آن‌ها از دیدگاه مدیران و کارکنان آورده شده‌اند. پژوهش تفتی و محمودصالحی (۲۰۱۷) نیز این مطلب را تائید می‌کند.

با توجه به این که عدم حمایت مدیران اصلی‌ترین مانع بر سر راه جانشین پروری است. لذا، پیشنهاد می‌شود که سازمان تدابیری را بیندیشد تا نظرات مدیران ارشد را نسبت به این مقوله تغییر داده و از جبهه‌گیری آنان بکاهد. برای مثال، می‌توان پیشنهاد کرد که جلسات منظمی با شرکت مدیران ارشد برگزار گشته و در این جلسات، بطور صریح به طرح مشکل

[1] Shum Bove & Auh

[2] Taylor & McGraw

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

مدیران با این فرآیند پرداخته شود و در انتها جمع‌بندی مناسب انجام پذیرد. هم‌چنین بکارگیری مشاور بیرونی متخصص می‌تواند کمک زیادی به تغییر نگرش مدیران بنماید. مانع دیگر شناسایی شده در زمینه مدیریت جانشین پروری، تشریفات زائد اداری می‌باشد. در این زمینه پیشنهاد می‌شود تا با استخدام یک متخصص در زمینه تحلیل سیستم‌ها، ابتدا فرآیند جانشین پروری در سازمان تحلیل شده و پس از مشخص شدن گام‌های ضروری، نسبت به رفع و حذف رویه‌های زائد اداری اقدام گردد.

هم‌چنین پیشنهاد می‌شود که یک پایگاه داده مناسب جهت جمع‌آوری و ذخیره‌سازی اطلاعات، مشخصات، مهارت‌های فردی و تخصصی و هم‌چنین اطلاعات شخصی و خانوادگی کارکنان ایجاد گردد تا در صورت لزوم بتوان تمام متغیرها و فاکتورها را هم زمان در دسترس تصمیم گیران قرار داد. عدم تعمیم نتایج این پژوهش به سازمان‌های دولتی و دیگر سازمان‌های مشابه از محدودیت‌های این پژوهش است. لذا پیشنهاد می‌شود این پژوهش در سازمان‌های دیگر انجام شود و نتیجه آن با پژوهش حاضر مقایسه گردد. هم‌چنین به محققان آتی پیشنهاد می‌شود مدل‌های موجود مدیریت جانشین پروری را برای اجرای این شیوه مدیریتی در شرکت پتروشیمی شیراز بومی‌سازی و کاربردی نمایند.

منابع

حسینی، سیدحسن، شائمی برزکی، علی و نصر اصفهانی، علی (۱۳۹۷). طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی- سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰(۱)، صص ۵۰-۲۵.

زبردست، محمد (۱۳۹۲). چالش برنامه ریزی و مدیریت جانشین در ادارات آموزش وپرورش استان کردستان. *مجله رفتار سازمانی در آموزش و پرورش*،دوره ۱(۱) ، صص ۹۴-۷۷.

قلی‌پور، آرین، پورعزت، علی‌اصغر و سبک‌رو، مهدی (۱۳۹۰). کاربست مدل میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۳(۱)، صص ۱۳۹-۱۱۹.

میرمحمدی، سید محمد و حسن‌پور، اکبر (۱۳۹۰). نظام اداری ایران: تحلیلی بر مشکلات و چالشها. *فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی*، شماره ۸، زمستان ۹۰، ۲۲-۹.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

ناصحی فر، وحید، دهقانپور فراشاه، علی و سنجری، احمدرضا (۱۳۹۰) ساخت و اعتباریابی شاخص اندازه گیری گستردگی مدیریت جانشین پروری براساس طبقه بندی بهترین تجارب. *پژوهش های مدیریت در ایران*. ۱۵ (۳) ، ۲۰۹-۱۹۱

Ahrens, J. P., Landmann, A., & Woywode, M. (2015). Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 86-103.

Busine, M., & Watt, B. (2005). Succession management: Trends and current practice. Asia Pacific *Journal of Human Resources*, 43(2), 225-237.

Cameron, C. (2017). *Bridging Executive Succession Gaps: Factors that Most Accelerate Executive Development* (Doctoral dissertation, Case Western Reserve University).

Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research.* Sage publications.

Diamond, A. (2006). Finding success through succession planning. *Security Management,* 50(2), 36-39.

Keller, J. (2018). *Succession Planning Management. In Succession Planning* (pp. 41-48). Palgrave Macmillan, Cham.

Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review, 16(2), 139-154.*

McCallin, A., Frankson, C., & Bamford-Wade, A. 2009. Leadership Succession Planning: A Key Issue for the Nursing Profession. *Nurse Leader*, 7(6), 40-44. McKee, G., Kagan, A., & Ghosh, A. (2019). Small asset credit union executive succession concerns. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 7(1), 26-33.

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

Moreno, J. V., & Girard, A. S. (2019). Capitalizing on an Existing Shared Governance Structure in Developing Leadership Succession Planning. JONA: *The Journal of Nursing Administration,* 49(4), 193-200.

Rothwell, W. J. (2011). Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development*, 15(1), 87-99.

Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2003). *The strategic development of talent. Human Resource Development.HRD press*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

Shum, P. Bove, L. & Auh, S. (2008). Employees' affective commitment to change: The key to successful CRM implementation. *European journal of marketing*, 42(11/12), 1346-1371.

Tafti, M. M., Mahmoudsalehi, M., & Amiri, M. (2017). Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 15-21.

Taylor, T. & McGraw, P. (2004). Succession management practices in Australian organizations. *International Journal of Manpower*, 25 (8), 741-758.

Turner, P. (2019). *Linking Leadership and Succession Planning*. In Leadership in Healthcare (pp. 233-262). Palgrave Macmillan, Cham.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]