

طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد داده‌بنیاد^۱

محمود دانیالی ده‌حوض

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان

سید محسن علامه^{۲*}

استادیار دانشگاه اصفهان

علی صفری

استادیار دانشگاه اصفهان

DOI: 10.22067/pmt.v10i1.61676

چکیده

در ادبیات موجود درباره جانشین‌پروری چارچوب نظری جامع و کاملی که مورد توافق همگان باشد، وجود ندارد؛ لذا هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری در صنعت پتروشیمی ایران می‌باشد. برای نیل به این هدف، از روش نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش، مدیران و سرپرستان شرکت پتروشیمی تندگویان ماهشهر می‌باشد. داده‌های پژوهش با استفاده از مصاحبه‌های گروهی و مصاحبه‌های فردی نیمه ساخت‌یافته جمع‌آوری شده‌اند. نمونه آماری شامل ۱۶ نفر از مدیران ارشد و سرپرستان شرکت پتروشیمی شهید تندگویان ماهشهر می‌باشد. نمونه‌گیری در دو بعد نمونه‌گیری نظری و نمونه‌گیری گلوله‌برفی صورت گرفته است. داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری سه مرحله‌ای اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) تحلیل شده‌اند. یافته‌های پژوهش بیانگر این است که ساختار مدرن جانشین‌پروری به مثابه مقوله‌ای مرکزی در طراحی الگوی جامع جانشین‌پروری عمل می‌کند. شرایط علی در سه سطح ساختار فردی، سازمانی و مدیریتی با واسطه ساختار مدرن جانشین‌پروری بر راهبردهای نیل به مدیریت جانشین‌پروری اثرگذار بوده است. این راهبردها عبارتند از تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیداها، توسعه کاندیداها و ارزیابی اثربخشی و در این میان شرایط مداخله‌گر در سه سطح خرد، سازمانی و کلان و همچنین شرایط بستر در سه حوزه چشم‌اندازهای سازمانی، بسترهای تحقق چشم‌اندازها و خط‌مشی‌های سازمانی بر این راهبردها تاثیرگذار بوده است. در نهایت پیامدهای این راهبردها و فرآیند تاثیرگذاری در سه سطح خرد (فردی)، میانی (واحد) و کلان (سازمانی) بروز پیدا می‌کنند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت جانشین‌پروری، مدیریت استعداد، نظریه داده‌بنیاد، صنعت پتروشیمی.

۱- مقاله مستخرج از رساله دکتری است.

sm.allameh@ase.ui.ir

۲* نویسنده مسئول

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۷/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۲/۰۹

مقدمه

یکی از موضوعات مهم و قابل مطالعه در حوزه رفتار سازمانی در عصر حاضر، مدیریت استعداد است. مدیریت استعداد به عنوان بخشی از فرآیند مدیریت منابع انسانی عمل می‌کند. مدیریت منابع انسانی در هدایت و رهبری سازمان‌ها به خصوص سازمان‌هایی که بیشتر بر بعد اقتصادی تمرکز دارند، از حساسیت بیشتری برخوردار است؛ زیرا رشد اقتصادی رقابتی و تغییر جمعیتی نیروی کار، رقابت شدیدی برای کارکنان ماهر ایجاد کرده، که وجود نظام جانشین‌پروری برای جذب و توسعه و نگهداشت نیروی انسانی با استعداد را برای منصب‌های کلیدی سازمان ضروری ساخته است (Grovez, 2007). با بالا رفتن سن اکثر مدیران امروز و نزدیک شدن به سن بازنشستگی، سازمان‌ها با چالش کمبود مهارت و دانش مواجه می‌شوند (slan, 2005). با به وجود آمدن این مشکل، یعنی نایاب شدن استعدادهای بسیاری از کارشناسان پیشنهاد می‌دهند که سازمان‌ها نظام جانشین‌پروری را برای شناسایی و توسعه کارکنان پرتوان اجرا کنند (dohm,2000).

بیان مسئله

سازمان‌ها برای حفظ و جذب استعدادهای مدیریت کردن دانش و توسعه افراد به سختی تلاش می‌کنند؛ در حالی که با چالش‌های فزاینده بازار روبرو هستند. جریان فعلی نیروی کار، تکنولوژی در حال تغییر و احتیاج فزاینده برای کیفیت بیشتر با سرعت بالاتر و هزینه کمتر سبب مواجهه با کمبود زمان برای یادگیری می‌شود (hilman, 2014). در محیط رقابتی و پویای امروزی، جانشین‌پروری به علت رقابت شدید بین المللی و تکنولوژی در حال تغییر، بیش از پیش مطرح می‌شود. اساساً جانشین‌پروری فرآیندی دانش محور بوده و محصول و نتیجه کاربست دانش است. تحولات فناوری، جهانی شدن، نیاز به واکنش سریع به تغییرات محیطی و کاهش هزینه‌ها در صحنه رقابت‌های فشرده، کاهش وفاداری در کارکنان، جابجایی، جهانی‌سازی، تمایل به اقتصاد دانش‌محور، توسعه و پیشرفت تکنولوژی، مسیر شغلی بدون مرز، تغییرات فزاینده، تنوع نیروی کار، تغییر در سلیقه و انتظارات کارکنان و ... ضرورت جانشین‌پروری را تشدید می‌کند (Bidmeshki, 2014). به طور کلی جانشین‌پروری به دلایل متعدد از اهمیت خاصی برخوردار است که عبارتند از: ۱) بقای مستمر سازمان و در اختیار داشتن افراد مناسب، در مکان و زمان مناسب؛ ۲) در نتیجه تغییر ساختار اقتصادی اخیر در سازمان‌ها، افراد کمی برای ترقی به سطوح بالای درون سازمان موجود می‌باشند؛ ۳) جانشین‌پروری برای ترغیب تنوع و چند فرهنگی بودن در سازمان‌ها و پرهیز از بازآفرینی اجتماعی ضروری به نظر می‌رسد؛ ۴) جانشین‌پروری مبنایی برای ابلاغ مسیرهای شغلی، ایجاد طرح آموزش و توسعه، پایه‌ریزی مسیرهای شغلی و تحرکات شغلی افراد، ارتباطات رو به بالا و جانبی، و

شکل‌گیری سیستمی جامع از برنامه‌ریزی منابع انسانی فراهم می‌آورد (Meister & Willyerd, 2010). در کل می‌توان بیان نمود که هدف جانشین‌پروری این است که استعداد‌های کنونی سازمان را به استعداد‌های مورد نیاز آن در آینده تبدیل کند. زمانی که افراد مناسب در مشاغل کلیدی قرار گرفتند، سازمان می‌تواند با چالش‌های محیطی مواجه شده، برنامه‌های استراتژیک خود را محقق سازد. نگاه به جانشین‌پروری از منظر یادگیری سازمانی نیز جالب توجه است. وقتی که نیروهای جوان و مستعد، تجربیات افراد کارآزموده و مجرب سازمان را کسب می‌کنند، حافظه سازمانی ایجاد می‌شود و به نوعی یادگیری دوحلقه‌ای رخ می‌دهد. می‌توان ادعا کرد که بقای سازمان در گرو جانشینی افراد مؤثر در پست‌های کلیدی است. فرآیند جانشین‌پروری مستلزم وجود یک نظام ارزیابی قوی و تقویت سرمایه‌های فکری سازمان است که بتواند شایستگی‌های آشکار و پنهان کارکنان مستعد را شناسایی و معرفی کند. فرآیند جانشین‌پروری مستلزم وجود یک نظام ارزیابی قوی و تقویت سرمایه‌های فکری سازمان است که بتواند شایستگی‌های آشکار و پنهان کارکنان مستعد را شناسایی و معرفی کند. با توجه به تغییرات فزاینده ملی، منطقه‌ای و جهانی و کاهش وابستگی شغلی، تعهدسازمانی، رضایت شغلی و به وجود آمدن یک محیط پیچیده، ناپایدار و نامطمئن، سازمان‌ها و مدیران ارشد بایستی استعدادها را شناسایی و خزانه استعداد در سازمان بوجود بیاورند، پست‌های کلیدی را شناسایی و برای همه مشاغل کلیدی هم به صورت افقی و هم عمودی برنامه جانشین‌پروری را تدارک ببینند (Bidmeshki, 2014). در ادبیات موجود در زمینه جانشین‌پروری چارچوب نظری جامع و کاملی که مورد توافق همه باشد، وجود ندارد. تاکنون مدل‌ها و رویکردهای مختلفی در باره این موضوع شناسایی شده است که مهم‌ترین آنها شامل: مدل ستاره هفت نقطه‌ای^۱، خزانه تسریع^۲، مسیرارتقاء رهبری^۳ و مدل جانشین‌پروری بدون عناوین شغلی می‌باشد (Khatri, et al., 2010). از میان سازمان‌های صنعتی، صنعت پتروشیمی بدلیل برخورداری از شرایط خاصی که می‌تواند به کشور جهت دستیابی به جایگاهی مناسب کمک شایان توجهی را بنماید، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ بنابراین پژوهش حاضر در همین راستا به دنبال طراحی الگوی جامع مدیریت جانشین‌پروری در صنعت پتروشیمی ایران با توجه به نیاز سازمان و الزام سازمان در جهت حفظ مزیت رقابتی، می‌باشد. در سازمان پتروشیمی شهید تندگویان حدود بیست پست کلیدی وجود دارد (مدیرعامل، رییس مجتمع، مدیر مالی،

¹The Seven-Pointed Star Model

² Acceleration Pools Model

³ Leadership Pipeline Model

مدیر منابع انسانی، مدیر بازرگانی، رئیس سلامت و ایمنی، رئیس پژوهش و فناوری، رئیس برنامه ریزی و اطلاعات مدیریت، معاون رئیس مجتمع، رئیس خدمات فنی، رئیس تعمیرات، روسای بهره‌برداری واحدهای شیمیایی، پلیمری و نساجی، روسای واحدهای اسید ترفتالیک-۱، اسید ترفتالیک-۲، پلی اتیلن ترفتالات-۱، پلی اتیلن ترفتالات-۲ و سرویس‌های جانبی). عملکرد و تصمیم‌گیری مدیرانی که در این پست‌های سازمانی انجام وظیفه می‌کنند، بر هزینه‌ها و درآمدها (و یا به عبارتی سود و زیان) شرکت به میزان قابل توجهی اثرگذار است. نقش برخی از این مدیران از جمله مدیر عامل، رئیس مجتمع و روسای بهره‌برداری بر روی سودآوری شرکت مستقیم و آنی است و نقش برخی دیگر مانند مدیر منابع انسانی، رئیس خدمات فنی، رئیس تعمیرات و رئیس سلامت و ایمنی غیرمستقیم بوده و اثر آن در یک بازه زمانی نسبتاً بلندمدت بروز خواهد کرد. برای هر یک از این مدیران، به صورت رسمی (سمت در نمودار سازمانی تعریف شده است) و یا غیر رسمی (سمت در نمودار سازمانی تعریف نشده است) دارای یک معاون یا جانشین است که به طور معمول و در بیشتر موارد در نبود مدیر اصلی (مرخصی، غیبت، انتقالی، بازنشستگی، اخراج و یا فوت) پست مربوطه به وی داده خواهد شد و یا به عبارتی «جایگزینی» صورت می‌گیرد نه جانشین‌پروری و شایسته‌گزینی.

ملاک اصلی برای انتخاب یک نفر به عنوان جایگزین، علاوه بر رشته تحصیلی (تخصص)، پایه شخصی (گرید یا Grade) آن فرد است که این پایه خود به سابقه کار و نیز نوع ارزیابی سالانه فرد در دوران خدمت او بستگی دارد. فرآیند ارزیابی سالانه با پر کردن «فرم ارزیابی» توسط مسئول مستقیم هر فرد انجام می‌شود. به این صورت که در پایان هر سال، عملکرد هر یک از کارکنان بر اساس سه معیار «طرز انجام کار»، «خصایص و استعدادها» و «سرپرستی و قدرت رهبری» توسط مدیر مربوطه سنجیده شده و متناسب با امتیاز کسب شده، فرد مورد نظر به عنوان «کارمند برجسته و استثنایی»، «کارمند بسیار فعال و با استعداد»، «کارمند خوب و فعال»، «کارمند متوسط» و یا «کارمند ضعیف» ارزیابی می‌شود. همچنین در بخشی از فرم ارزیابی از سرپرست کارمند پرسیده می‌شود که آیا «کارمند شایستگی انجام و احراز مشاغل هم‌ردیف و یا بالاتر را دارد؟ اگر چنین است عنوان مشاغل مورد نظر را ذکر کنید».

این روش ارزیابی، با وجود مزایای نسبی که دارد؛ مربوط به چند دهه قبل می‌شود. ممکن است این مدل ارزیابی برای سازمان‌های پنج دهه پیش مناسب بوده باشد اما بی‌تردید با نیازها و اقتضات سازمان‌های امروزی سازگار نیست. در این روش، ارزیابی فرد بیشتر بر اساس سلیقه، انتظارات و دیدگاه‌های مدیر مربوطه صورت می‌گیرد و نه بر اساس مجموعه‌ای از معیارهای علمی که متناسب با جایگاه فرد و سمتی

که قرار است بدست آورد، تعریف شده و به خوبی قابل سنجش باشند (ارزیابی تا حدود زیادی می‌تواند سلیقه‌ای باشد نه سیستمی). یعنی مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی مدیریت جانشین‌پروری به طور سیستماتیک انجام نمی‌گیرد. در سال‌های اخیر، و با گسترش کمی صنعت پتروشیمی در ایران، نیاز به یک روش نظام‌مند، بروز، جامع و کارآمد برای شناخت و ارزیابی توانایی‌ها و استعدادهای کارکنان؛ بویژه کارکنانی که باید در مشاغل کلیدی سازمان منصوب شوند؛ به خوبی احساس و قدم‌هایی هم در این راستا برداشته شده است. در یک دوره زمانی حدوداً ده ساله (از ۱۳۷۷ تا ۱۳۸۶)، صنعت پتروشیمی ایران رشد بسیار بالایی را تجربه کرد؛ در حالیکه منابع انسانی این صنعت به‌ویژه در پست‌های مدیریتی چنین رشد و ارتقایی را نداشته است. روشن است که صنعت پتروشیمی کشور و از جمله پتروشیمی شهید تندگویان به عنوان عضوی از خانواده بزرگ این صنعت، هنوز در مراحل ابتدایی این مسیر بوده و تا رسیدن به مقصد راه درازی را در پیش دارد. در این پژوهش، تلاش شده است تا با استفاده از طراحی الگوی جامع مدیریت جانشین‌پروری تصویر روشن‌تری از وضعیت موجود پتروشیمی شهید تندگویان در زمینه جانشین‌پروری و نیاز شکاف بین وضعیت‌های موجود و مطلوب ارائه شده و در اختیار مدیران این شرکت قرار گیرد تا گام‌های بعدی این فرآیند را استوارتر و با ریسک کمتری بردارند.

وضعیت فعلی پتروشیمی شهید تندگویان

۱- تعداد سمت‌های کلیدی: حدود ۲۰ سمت

۲- تعداد سمت‌های کلیدی خالی: صفر (به دلیل عدم توجه به مقوله جانشین‌پروری در سال‌های قبل و نیز خروج برخی از کارکنان کلیدی از سازمان، هم اکنون برخی از سمت‌های کلیدی به افرادی خارج از سازمان از جمله افراد بازنشسته از سازمان‌های دیگر داده شده‌اند).

۳- بعضی از افرادی که در سمت‌های کلیدی منصوب شده‌اند، قبلاً به روش اصولی و با اجرای یک فرآیند سیستماتیک آمادگی لازم برای تصدی این سمت را کسب نکرده‌اند. انتصاب یک فرد در یک سمت، به جای اینکه خروجی یک فرآیند نظام‌مند باشد؛ بیشتر نتیجه ویژگی‌های شخصی فرد منصوب شونده و یا سلیقه مدیرانی است که فرد را انتخاب می‌کنند.

چارچوب نظری تحقیق

جانشین‌پروری فرایندی است که طی آن کارمندان مناسب برای تصدی پست‌های مدیریتی رده بالا و کلیدی یک سازمان، از میان افراد واجد شرایط و با استعداد انتخاب می‌شوند (Romejko, 2008)؛

(Rothwell, 2005). جوهره یک برنامه جانشین پروری شناسایی، و آموزش و توسعه افرادی است که بتوانند با داشتن دانش و مهارت‌های لازم، مشاغل کلیدی را تصاحب نمایند (Schoonover, 2011). راث و (۲۰۰۵)، معتقد است که یک برنامه مدیریت جانشین پروری، صرفاً به مشاغل مدیریتی محدود نمی‌شود و می‌تواند همه مشاغل کلیدی در رده‌های مختلف را در برگیرد. مدیریت جانشین پروری، استراتژی هوشمندی است که می‌تواند به دنبال استعدادیابی در سراسر سازمان باشد تا این اطمینان را ایجاد کند به مهارت‌های مورد نیاز برای مواجهه با محیط کسب و کار در حال تغییر پاسخ دهد (Hills, 2009). برنامه-ریزی جانشین پروری به عنوان عامل کلیدی این موضوع در واقع انتخاب کارمندان با استعداد برای جایگزینی مدیران ارشد است که به دلایل مختلفی ممکن است شغل فعلی خود را ترک کنند. فوت، بازنشستگی، ارتقا و جابجایی به سمت‌های دیگر سازمان مثال‌هایی از دلایل ممکن برای ترک شغل مدیران هستند. به طور کلی مزایای اصلی برنامه‌ریزی جانشین پروری در این است که برنامه‌ریزی اثربخش منابع انسانی را تسهیل می‌کنند و با استفاده از آنها، افراد مناسب از داخل سازمان در مشاغل مناسب در زمان مناسب برای رسیدن به اهداف کسب و کار قرار می‌گیرند. جوهره یک برنامه جانشین پروری شناسایی، و آموزش و توسعه افرادی است که بتوانند با داشتن دانش و مهارت‌های لازم، مشاغل کلیدی را تصاحب نمایند (Schoonover, 2011). اثول، معتقد است که یک برنامه مدیریت جانشین پروری، صرفاً به مشاغل مدیریتی محدود نمی‌شود و می‌تواند همه مشاغل کلیدی در رده‌های مختلف را در برگیرد. او یکی از اهداف جانشین پروری را تطبیق دادن نیازهای فعلی سازمان در زمینه نیروی کار مناسب با نیازهای آتی آن در این زمینه می‌داند. یک هدف دیگر، دستیابی به اهداف استراتژیک و عملیاتی با اتکا به نیروی کار مناسب در پست‌های مناسب و در زمان صحیح برای انجام کارهای مرتبط است. برنامه جانشین پروری از آن جهت با برنامه‌های جایگزینی^۱ متفاوت است که در این برنامه‌ها توجه ویژه‌ای به مشاغل کلیدی و برنامه‌های توسعه و آموزش نیروی انسانی می‌شود.

تاریخچه برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین پروری دارای ۳ دوره است. دوره اول شامل ۱۹۶ تا ۱۹۸۰ است. این دوره را می‌توان «خیز تحقیقات جانشین پروری» تلقی کرد، دوره دوم از ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ به عنوان «ظهور گرایش‌ها و توسعه برنامه‌ریزی جانشین پروری» شرح داد و دوره سوم، «برنامه‌ریزی جانشین پروری و فراتر از آن» از ۱۹۹۰ تا حال حاضر را شامل می‌شود.

1. Replacement Planning

در ادبیات موجود درباره جانشین پروری چارچوب نظری جامع و کاملی که مورد توافق همه باشد، وجود ندارد. تاکنون مدل‌ها و رویکردهای مختلفی در باره این موضوع شناسایی شده است که مهم‌ترین آن‌ها شامل مدل ستاره هفت نقطه‌ای^۱، خزانه تسریع^۲ و مسیر ارتقاء رهبری^۳ و مدل جانشین پروری بدون عناوین شغلی می‌باشد (Khatri et al., 2010). همچنان که ذکر گردید، مدل‌های مختلفی در خصوص جانشین پروری مطرح شده است که مدل عملکرد جانشین پروری کیم (۲۰۰۶) از اهمیت بیشتری برای مطالعه حاضر برخوردار است. این مدل شامل ۴ مرحله است:

مرحله اول: تعیین خط مشی

در این مرحله، سازمان‌ها مدل‌های موجود و روش‌های پیشین در نظام مدیریت جانشین پروری در پیشینه پژوهش یا سازمان‌های مشابه را مورد بازنگری قرار داده، خط‌مشی‌هایی را برای پیاده‌سازی سیستم تعیین می‌کنند خط‌مشی، مشخص‌کننده محدوده‌ای است که تصمیم‌های آتی باید در داخل آن اتخاذ شوند. (Stadler, 2011). برای نظام مدیریت جانشین پروری در مرحله تعیین خط‌مشی، دو بعد تعهد مدیران ارشد و شناسایی منصب‌های کلیدی حائز اهمیت است.

مرحله دوم: ارزیابی کاندیداها

پس از این که منصب‌های کلیدی شناسایی شدند، هر فرم برای هر شغل در نظر گرفته می‌شود، که وظائف و مسئولیت‌های هر شغل را مشخص می‌کند. سپس با توجه به هر شغل مشخص شده، برای ارزیابی کاندیداهایی متناسب با این مشاغل، دو مرحله پیشنهاد می‌شود:

الف) شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز منصب‌های کلیدی شرایط احراز ب) شناسایی افراد با استعداد. همان‌طور که کارولی و هال در برنامه آماده‌سازی رهبران بیان کرده‌اند، پیش از شناسایی افراد و تعیین چگونگی افراد با استعداد و با قابلیت آینده، ابتدا باید استعداد و ویژگی‌های آن در سازمان مورد نظر تعریف شود (Waruiru & Kagiri, 2013).

مرحله سوم: آموزش و بهبود توانمندی کاندیداها

هنگامی که سازمان، شایستگی‌های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای آینده سازمان را شناسایی کند. مجبور است وضعیت موجود سازمان را نیز ارزیابی کند. آیا این شایستگی‌ها در وضعیت موجود نیز وجود دارند؟ شکاف‌های بین وضعیت موجود و آن چیزی که برای آینده شناسایی شده چیست؟ پس از این که افراد با

1. The Seven-Pointed Star Model
2. Acceleration Pools Model
3. Leadership Pipeline Model

استعداد شناسایی شدند، وارد خزانه استعدادها می‌شوند، و با توجه به شرایط کار و شغل شناسایی شده و شکاف توسعه‌ای مشخص شده، برنامه‌های آموزشی مورد نیاز برای آماده‌سازی افراد با استعداد برای تصدی مشاغل کلیدی مشخص می‌شوند. این برنامه‌های آموزشی به دو دسته تقسیم شده‌اند:

الف) روش‌های ضمن خدمت: شامل روش‌های گردش شغلی، روش‌های مربی‌گری، روش‌های جانشینی موقت و روش مطالعه موردی.

ب) روش خارج از محیط کار: شامل روش‌های بازی‌های مدیریتی، سخنرانی‌ها، روش‌های سمعی و بصری، و روش آموزش ایفای نقش برای توسعه کاندیداها.

مرحله چهارم: ارزیابی اثر بخشی نظام مدیریت جانشین پروری

علی‌رغم گزینه‌های زیادی که بر اهمیت برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین پروری آن تأکید می‌کند، دلیل کاهش برنامه‌ریزی جانشین پروری در سازمان‌ها آن است که نیروی انسانی در نشان دادن ارزش برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین پروری آن به سازمان با شکست مواجه می‌شود. ارزیابی، ابزاری است که این ارزش را تعیین می‌کند. به طور کلی، ارزیابی برنامه شاخص‌های ارزیابی در نظام مدیریت جانشین پروری به دو دسته ارزیابی برنامه مدیریت جانشین پروری در نتیجه و مدیریت جانشین پروری در فرآیند تقسیم شده‌اند (Kim, 2006). پژوهش حاضر هم در راستای همین مطالعه تجربی صورت گرفته و سعی نموده است با مطالعه و بررسی زمینه‌ای و تجربی مدیریت جانشین پروری، یک الگوی جامع در این زمینه ارائه دهد. تحقیقات اندکی به طور مستقیم به بررسی مبحث نظام مدیریت جانشین پروری پرداخته‌اند. در همین راستا لازم است به عواملی که ارتباط مستقیم و غیر مستقیم با موضوع تحقیق دارند و تاثیرگذارند، توجه شود.

پیشینه تحقیق

به طور کلی مسأله جانشین پروری از جنبه تجربی بسیار مورد مطالعه قرار گرفته است. اما بیشتر این پژوهش‌ها تجربی با روش‌های کمی انجام شده‌اند. در این بخش به مرور مختصر برخی از مهم‌ترین این پژوهش‌ها پرداخته می‌شود. لطیفی و همکاران (۲۰۱۶) پژوهشی تحت عنوان "الگوی جانشین پروری در سازمان‌های دولتی از طریق کاربست مدل‌سازی ساختاری-تفسیری" انجام دادند. در این پژوهش یکی از سازمان‌های دولتی کشور انتخاب شد و از مدیران و خبرگان آن در مورد برنامه جانشین پروری مصاحبه به عمل آمد و پژوهش فوق مبتنی بر روش تحلیل مضمون از طریق کاربست مدل‌سازی ساختاری-تفسیری انجام گرفت. نتایج پژوهش نشان داد متغیرهایی چون تعهد مدیران ارشد به جانشین پروری، فرهنگ جانشین پروری و قوانین و اسناد بالادستی نقش مهم و کلیدی در تحقق جانشین پروری در بخش دولتی

دارند و متغیرهایی چون نظام ارزیابی عملکرد مناسب، نظام آموزشی کارآمد و عدالت سازمانی خروجی‌های سیستم جانشین‌پروری هستند. پورصادق و امامی (۲۰۱۴) مقاله‌ای تحت عنوان "بررسی عوامل مؤثر بر آمادگی سازمان‌های دولتی کشور برای استقرار نظام جانشین‌پروری مدیران" انجام دادند. جامعه آماری تحقیق کارکنان مستقیم ادارات کل وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها منتخب شامل ۱۲۰۰۰ نفر بود که نمونه آماری ۱۶۵ نفر از جامعه مزبور انتخاب شد. نتایج حاصله بیانگر آن است که تأثیر میزان حمایت مستمر مدیر ارشد از برنامه‌های جانشین‌پروری و گرایش سازمان به شایسته‌گزینی به عنوان دو عامل مؤثر بر آمادگی سازمان‌های دولتی برای استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان از طرف کارکنان رد و از طرف مدیران پذیرفته شده است. بیدمشکی و همکاران (۲۰۱۴) در مقاله خود تحت عنوان "مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی" در شش دانشگاه در سطح استان تهران که دارای نمونه آماری ۳۵۴ نفری بود به این نتیجه رسیدند که وجود برنامه‌ای برای جانشین‌پروری در سطوح کارکنان عالی ضروری بوده و همچنین به نقش اساسی تعهد مدیران ارشد در فراهم سازی مقدمات اجرایی اشاره کردند. بیدختی و همکاران (۲۰۱۳) مقاله‌ای تحت عنوان "نقش تعدیل‌کننده تعهد سازمانی در رابطه بین یادگیری سازمانی با مدیریت جانشین‌پروری (مطالعه موردی: دانشگاه‌های منتخب تهران)" انجام دادند. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان شاغل در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران است. نتایج حاکی از آن بود که بهترین پیش‌بینی‌کننده مدیریت جانشین‌پروری مدیران و کارکنان شاغل در دانشگاه‌های شهر تهران مشتمل بر متغیرهای تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی بوده که بهترین پیش‌بینی‌کننده از بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی شامل متغیرهای فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی و متغیر تفکر سیستمی است و بهترین پیش‌بینی‌کننده از بین مؤلفه‌های تعهد سازمانی شامل متغیرهای رهبری مشارکت، تفکر سیستمی و توسعه شایستگی کارکنان بوده است. شعبان‌پور و ایدگر (۲۰۱۳) در پژوهش خویش تحت عنوان مطالعه و بررسی نظام مدیریت استعداد و جانشین‌پروری که در کلیه شعب بانک ملت شهر تهران انجام گرفت به این نتیجه رسیدند که از میان ابعاد مدیریت استعداد، ارزیابی استعداد و شایستگی به میزان بیشتری از سایر متغیرها، توانایی پیش‌بینی متغیر جانشین‌پروری را دارا می‌باشد. سبک‌رو (۲۰۱۱) پژوهشی تحت عنوان کاربست مدل میدان نیرو در برنامه ریزی برای جانشین‌پروری در صنایع ملی پتروشیمی انجام دادند. جامعه آماری شامل کارکنان شرکت ایتوک بوده و با استفاده از روش گلوله برفی، سیزده نفر از مدیران شرکت انتخاب شدند و مورد مصاحبه قرار گرفتند. آن‌ها ضمن تأکید بر عوامل جدیدی که به لحاظ فرهنگ سازمانی و رایج در سازمان‌های،

ایرانی به ویژه از طریق عدم صداقت در ارائه اطلاعات، عدم اعتماد به یکدیگر، و حسادت نسبت به همکاران، در کنار عوامل جهانشمولی چون عدم حمایت مدیران عالی، محاسبه هزینه و منفعت و فقدان انگیزه عمومی در میان کارکنان، در برابر توسعه برنامه جانشین‌پروری مانع ایجاد نموده؛ بر نیروهای تسهیل‌گر قابل ملاحظه‌ای نیز در روند بهبود سطح دانش مدیران و توسعه کارکنان ملاحظه می‌شود و فرصت ارزنده‌ای برای جانشین‌پروری ایجاد می‌کنند نیز اشاره شده است. در نتایج تحقیق کیم (۲۰۱۰) بیان شده که اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد کارکنان در جهت ساختاردهی مجدد واحدهای کاری و ایجاد طرح‌های توسعه شغلی کارکنان به کار می‌رود. همچنین اظهار شد که ارزشیابی کارکنان می‌تواند اطلاعات مفید و ارزشمندی در مورد تغییرات محیط کاری که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به آن نیازمند است فراهم آورد. چاوز (۲۰۱۲) پژوهشی تحت عنوان "مطالعه موردی برای پیاده‌سازی جانشین‌پروری" انجام دادند. در این مقاله توصیفی، نویسنده در مورد سه اصل پیاده‌سازی یک برنامه مدیریت جانشین‌پروری مؤثر که برگرفته از نتایج مصاحبه او با مدیران و متخصصان می‌باشد بحث می‌کند و مراحل را که برای اجرای موفق جانشین‌پروری لازم است بر می‌شمارد که عبارتند: (۱) شناسایی جانشینان و رهبران بالقوه (۲) توسعه و متعهد کردن کارکنان برای رهبری (۳) حفظ کارکنان توسعه یافته. آلساندرو و همکاران (۲۰۱۴) مقاله‌ای تحت عنوان "مکانیزم جانشینی مدیر عامل شرکت، زمینه‌سازمانی و عملکرد سازمانی: چشم انداز ثروت اجتماعی و عاطفی در شرکت‌های خانوادگی کنترل" انجام دادند. این تحقیق به گسترش ادبیات جانشینی مدیرعامل شرکت و عملکرد مالی با پرداختن به انگیزه‌های صاحبان شرکت‌های بزرگ برای حفاظت از منافع خود را در بودن کسب و کار می‌پردازد. نتایج نشان داد که اجرای یکی از این مکانیسم‌های جانشینی تأثیر منفی انتقال مدیر عامل شرکت در شرکت‌های خانوادگی را کاهش می‌دهد و همچنین نشان می‌دهد که حضور خانواده در هیئت مدیره مزایای داشتن یک سیستم جانشینی متعادل و بدنبال آن ثبات عملکرد مالی را جبران می‌کند. سنیولیا (۲۰۱۵) مقاله‌ای تحت عنوان "برنامه‌ریزی جانشینی: آماده‌سازی نسل بعدی نیروی کار دانشگاه برای توسعه مطالعات" انجام دادند. در مرحله کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته هدفمند با ۲۴ نفر از مدیران دانشگاهی انتخاب شد. همچنین در مرحله کمی، با استفاده از پرسشنامه در نمونه ۲۶۷ نفری شکاف بین وضعیت فعلی و وضعیت موردنظر از منظر فرایند مدیریت استعداد مورد بررسی قرار گرفت. این مطالعه نشان داد که شناسایی نامزد تنها یک موضوع برای جایگزینی و تطبیق با چارت سازمانی نیست بلکه نیاز به جلسات بحث و گفتگو با رهبران و در صورت امکان یک نماینده از هر گروه، بخش و واحد دارد. مطالعه نشان داد که برنامه‌ریزی جانشینی

پیچیدگی خاصی ندارد و یا تلاش وقت‌گیر نمی‌خواهد، اما نیاز به درک اصول کلیدی یک برنامه‌ریزی-جانشینی مؤثر و ابتکار عمل مدیریت و کار با کارمندان با تجربه را که سابقه اثبات شده برای اطمینان از آشنایی با اصول حیاتی و ابتدایی از موضوعات دانشگاهی داشته باشند، دارد. مالای و همکاران (۲۰۱۵) مقاله‌ای تحت عنوان "اثر جانشینی رهبران و تجارب آنان در عملکرد سازمانی" انجام دادند. جامعه آماری آنها شامل کارکنان بخش رادیولوژی بیمارستانی در آمریکا بودند. نتایج نشان داد که اول، خروج نامناسب یک رهبر از موقعیت رهبری در یک سازمان دارای اثر منفی بر روی عملکرد می‌باشد. دوم، مربوط به تجربه رهبری، رهبران با تجربه داخلی با عملکرد نسل قبلی کمتر ارتباط برقرار کردند، در حالی که رهبران با تجربه خارجی با عملکرد نسل قبلی در ارتباط بودند و به آن توجه نمودند. آکری هامان و همکاران (۲۰۱۶) پژوهشی تحت عنوان "اقدام تا عمل: نیاز به جانشین‌پروری" انجام دادند. جامعه آماری آنها شامل پرستاران بیمارستانی در کشور آمریکا می‌باشد که به صورت توصیفی پیمایشی انجام گرفته است نتایج نشان داد طبق آمار منتشره در مورد پیری نیروی کار آمریکا، از جمله نیروی کار پرستاری، کاملاً دلهره آور است. مدیریت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و اجرای آن از فعالیت‌های ضروری به خصوص در نیروی کار پرستاری دنیای امروز به حساب می‌آید.

با استناد به برخی از تحقیقات ذکر شده، نوآوری پژوهش حاضر ارائه مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری از طریق بررسی کیفی می‌باشد، بنابراین انجام نتایج این تحقیق می‌تواند به پیشبرد و ارتقای سطح عملکرد، واکاوی و شناخت چالش‌ها و پیچیدگی‌های ناشی از عوامل زمینه‌ای و بومی مرتبط با شکاف نظر-عمل و دانش‌گرایی مدیریت منابع انسانی کمک نماید. این مطالعه به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بتوانند مدل مناسبی را ضبط کنند و برای بسیاری از سازمان‌هایی که در پی پیاده‌سازی آن هستند مفید باشد تا از مزایای اجرای کارآمد آن بهره ببرند.

روش تحقیق

روش پژوهش حاضر از نوع کیفی است و پارادایم غالب بر پژوهش حاضر، پارادایم تفسیری - برساختی است. روش پژوهش، روش نظریه‌داده‌بنیاد است. نظریه‌پردازی داده‌بنیاد روشی است که هدف آن شناخت و درک تجارب افراد از رویدادها و وقایع در بستری خاص است (Corbin & Strauss, 2008). همان‌طور که بنیان‌گذاران روش نظریه‌داده‌بنیاد ذکر کرده‌اند، روش نظریه‌داده‌بنیاد «کشف نظریه از روی داده‌هایی که به صورت روش‌مند در پژوهش‌های اجتماعی به دست آمده و مورد تحلیل قرار می‌گیرد (Glaser & Strauss, 1967). به طور کلی،

روش نظریه داده‌بنیاد، یکی از استراتژی‌های پژوهش محسوب می‌شود که از طریق آن نظریه-پردازی بر مبنای مفاهیم اصلی حاصل از داده‌های موجود در زمینه، شکل می‌گیرد. استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد از نوعی رویکرد استقرایی بهره می‌گیرد؛ یعنی روند شکل‌گیری نظریه در این استراتژی حرکت از جزء به کل است. این روش یک سلسله رویه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای مبتنی بر استقرا درباره پدیده مورد نظر ایجاد کند (Corbin & Strauss, 2008).

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل مدیران (مدیران ارشد و مدیران) شرکت پتروشیمی تندگویان ماهشهر می‌باشد. نمونه‌گیری در روش نظریه داده‌بنیاد در دو بعد صورت می‌گیرد. در بعد اول، نمونه‌گیری از افراد مورد مصاحبه صورت می‌گیرد که عموماً نمونه‌گیری از نوع هدفمند است. اما در بعد دوم، با نمونه‌گیری نظری مواجه هستیم. در نمونه‌گیری نظری محققان داده‌ها را تحلیل می‌کنند و از نتایج حاصل از این تحلیل جهت تصمیم‌گیری در خصوص جایگاه بعدی نمونه‌گیری استفاده می‌کنند. این فرآیند را نمونه‌گیری نظری می‌گویند، زیرا نظریه حاصله سمت‌وسوی گردآوری داده‌ها در آینده را تعیین می‌کند (Urquhart, 2013). تعداد نمونه‌ها در این تحقیق ۱۶ نفر بوده است که با استفاده از روش گلوله‌برفی^۲ از مصاحبه‌شوندگان خواسته شده است تا افرادی مطلع در رابطه با موضوع تحقیق را جهت انجام مصاحبه‌های بعدی معرفی نمایند. مبنای اتمام مصاحبه‌ها، اشباع نظری بوده است.

روش گردآوری داده‌ها

داده‌های پژوهش حاضر با استفاده از مصاحبه‌های گروهی و مصاحبه‌های فردی نیمه ساخت‌یافته جمع‌آوری شده‌اند.

تحلیل اکتشافی داده‌ها

تحلیل داده‌ها با استفاده از رویکرد کدگذاری سه مرحله‌ای اشتراوس و کوربین (۲۰۰۸) صورت گرفته است. کدگذاری به صورت خط به خط انجام شده است. مرحله اول، کدگذاری باز است که به

-
1. Theoretical Sampling
 2. Snowball Sampling

خرد کردن، مقایسه‌سازی، نام‌گذاری، مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی داده‌ها می‌پردازد. در مرحله کدگذاری محوری برقراری رابطه بین مقوله‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز هدف است. این کدگذاری، به این دلیل محوری نامیده شده که کدگذاری حول محور یک مقوله مرکزی تحقق می‌یابد. پس از تعریف مقوله محوری، با کدگذاری مجدد داده‌ها انواع شرایط تأثیرگذار بر مقوله محوری شامل شرایط علی، زمینه‌ای، بستر، شرایط مداخله‌گر، کنش‌ها و واکنش‌هایی که برای اداره، کنترل یا پاسخ به مقوله محوری به وجود می‌آیند (راهبردها)، و پیامدهای ناشی از آن‌ها نیز تعریف می‌شوند. کدگذاری انتخابی مرحله اصلی نظریه‌پردازی است که مقوله محوری را به شکلی نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده، آن روابط را در چارچوب یک روایت و داستان، روشن کرده و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌کند. کدگذاری انتخابی، یافته‌های مراحل کدگذاری قبلی را گرفته، مقوله محوری را انتخاب می‌کند، به شکلی نظام‌مند آن را به دیگر مقوله‌ها ربط می‌دهد، آن روابط را اثبات می‌کند، و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند تکمیل می‌کند. در این حالت توجه به روابط میان مقوله‌ها بر مبنای مشخصه‌ها و ابعادشان است.

روایی و پایایی ابزار تحقیق

پس از انجام پژوهش، لازم است که مشخص شود آیا تبیین نظری ما از نظر شرکت کنندگان معنی دار است یا نه؟ و نیز از صحت وقایع و توالی آن‌ها در فرایند نظریه‌اطمینان حاصل شود (Creswell, 2012). به منظور رسیدن به این هدف، نتایج تحلیل به ۵ نفر از مدیران شرکت پتروشیمی تندگویان نشان داده شده است و فرآیند رسیدن به دیاگرام برای آن‌ها تشریح گردید. یافته‌های حاصل از این کار، باید یافته‌های کلی پژوهش را تأیید نماید. همچنین از تکنیک "زاویه‌بندی" کریستینسن^۱ به نقل از (Mohamadpoor, 2010) هم برای ارزیابی اعتبار و کیفیت یافته‌ها استفاده شده است. بر این مبنای، سعی شده است با درگیری مداوم و مستمر ذهنی با داده‌ها، وسعت اطلاعات و عمق اطلاعات امکان‌پذیر شود. برای نیل به این هدف، پس از کدگذاری داده‌ها توسط پژوهشگران، از ۲ نفر دیگر خواسته خواهد شد که برخی از مصاحبه‌ها را کدگذاری کنند تا صحت و اعتبار کدگذاری و مقوله‌های به دست آمده ارزیابی شود.

^۱. Creswell

شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش از روش‌های تحقیق کیفی با بهره‌گیری از دو نرم‌افزار مرتبط Nvivo، Spss استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

همان‌طور که ذکر گردید، تحلیل داده‌های پژوهش بر مبنای رویکرد سه مرحله‌ای اشتراوس صورت گرفته است. این مراحل و نحوه احصاء مفاهیم و کدها در این بخش توضیح داده می‌شود و در نهایت مدل پارادایمی ارائه خواهد شد. لازم به ذکر است که برای جلوگیری از حجیم شدن متن مقاله، از آوردن نقل-قول‌های مصاحبه‌های صورت گرفته خودداری شده است.

۱- کدگذاری باز

فرآیند کدگذاری باز بدین صورت بوده است که پس از بررسی داده‌ها، برچسب زنی به رویدادها، رخدادها و استخراج مفاهیم، هر یک از این مفاهیم با یکدیگر مقایسه شده تا شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان مشخص شود. این کار به منظور تشکیل مقوله‌ها صورت پذیرفته است. به عنوان مثال با مقایسه مفاهیم مختلف، محقق متوجه شده است که مفاهیم «جاذبه جایگاه‌های شغلی»، «میزان علاقه به قدرت»، «عدم جایگزین پست سازمانی»، «تلقی انحصاری از قدرت سازمانی»، «پست سازمانی به مثابه منبع قدرت»، «موقعیت قدرت فرد در ساختار سازمان» و «تمرکز قدرت سازمانی» اشاره به یک چیز دارند؛ این که جذابیت‌های ناشی از اعمال قدرت و مزایا و منافعی که برخی از مدیران ممکن است به دلیل در اختیار داشتن پست‌های سازمانی از آن برخوردار باشند، فرآیند استقرار مدیریت جانشین‌پروری را تحت تأثیر قرار داده و آن را هدایت نماید. با توجه به این مطلب محقق از همه مفاهیم فوق مقوله «جذابیت قدرت سازمانی» را استخراج نموده است. این مفهوم در سطح بالاتری از مفاهیم فوق بوده، انتزاعی‌تر است و همه مفاهیم فوق‌الذکر را پوشش می‌دهد. دیگر مقوله‌ها نیز به همین صورت استخراج شده‌اند. در مجموع ۳۷ مقوله که از مفاهیم و کدهای متعددی به دست آمده‌اند، شناسایی و استخراج شده‌اند.

این مقوله‌ها به تنهایی نمی‌توانند حامل معنایی خاص برای جانشین‌پروری باشند. به عنوان مثال، ساختار ذهنی نیروی کار انسانی که یک مقوله سطح خرد محسوب می‌شود، تنها هنگامی می‌تواند در پرورش یک نظریه مرتبط با جانشین‌پروری نقش داشته باشد که آن را در ارتباط با مقوله‌های دیگر قرار بدهیم. این امر در بخش کدگذاری انتخابی خواهد آمد. اما در این بخش،

به عنوان یک مقدمه برای کدگذاری محوری، تفسیر و تحلیل مقوله‌های احصاء شده به شیوه‌ای صورت خواهد گرفت که مرحله ابتدایی کدگذاری محوری را هم پوشش بدهد. به عبارت دیگر، سعی خواهد شد همزمان با تحلیل مقوله‌های احصاء شده و مفاهیم مرتبط با آن‌ها، صورت‌بندی نظری مرتبط با مدل پارادایمی و ارتباط سازه‌ای مقوله‌ها شکل ابتدایی خود را پیدا کند. بر این اساس سعی شده است که مقوله‌های مرتبط با همدیگر به صورت مفصل‌بندی شده مورد بحث قرار بگیرند.

۲- کدگذاری محوری

کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. هدف این مرحله برقراری رابطه بین مقوله‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. کدگذاری محوری بر تمرکز و تعیین یک مقوله به عنوان مقوله هسته‌ای یا مرکزی قرار داشته و سپس سایر مقولات به عنوان مقولات فرعی به آن ارتباط داده می‌شوند. پس از تعریف مقوله محوری، با کدگذاری مجدد داده‌ها انواع شرایط تاثیرگذار بر مقوله محوری شامل شرایط علی، زمینه‌ای و بستر، شرایط مداخله‌گر، کنش‌ها و واکنش‌هایی که برای اداره، کنترل یا پاسخ به مقوله محوری به وجود می‌آیند (راهبردها)، و پیامدهای ناشی از آن‌ها نیز تعریف می‌شوند. طی کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز تحت ۶ دسته شامل مقوله مرکزی، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط بستر، راهبردها و پیامدها قرار گرفته‌اند. از بین مقوله‌های استخراج شده، مقوله «ساختار مدرن جانشین‌پروری» به منزله مقوله مرکزی در نظر گرفته شده و در مرکز مدل قرار گرفته است. دلیل انتخاب این مقوله به منزله مقوله مرکزی این است که در اغلب داده‌ها ردپای آن را می‌توان به وضوح مشاهده کرد. به عبارت دیگر اغلب پاسخ‌دهندگان اشاره داشته‌اند که مدیریت جانشین‌پروری نیازمند سازوکارهایی خاص و متفاوت است و با روش‌ها و رویه‌های فعلی نمی‌توان به طور موفق مدیریت جانشین‌پروری را به اجرا درآورد. بنابراین می‌توان این مقوله را در مرکز قرارداد و دیگر مقوله‌ها را به آن مرتبط نمود. برچسب انتخاب شده برای مقوله مرکزی نیز انتزاعی و در عین حال از جامعیت برخوردار است.

الف: شرایط بستر

شرایط بستر مجموعه شرایطی است که زمینه پدیده مورد نظر را فراهم می‌سازد و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارد. بر مبنای یافته‌های پژوهش، مقوله‌های «چشم‌اندازهای سازمانی»، «بسترهای تحقق چشم‌اندازهای سازمانی» و «خط‌مشی‌های سازمانی» به منزله شرایط بستر بر

استقرار نظام جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان عمل می‌کنند. هر کدام از این مقوله‌ها در چند بعد کنش تأثیرگذاری را صورت می‌دهند. مقوله چشم‌اندازهای سازمانی در دو بعد چشم‌اندازهای سازمانی سطح کلان و چشم‌اندازهای سازمانی سطح میانی و مقوله بسترهای تحقق چشم‌اندازهای سازمانی در دو بعد بسترهای تحقق چشم‌اندازهای سازمانی سطح کلان و بسترهای تحقق چشم‌اندازهای سازمانی سطح میانی به مثابه شرایط بستر تحقق نظام جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان تأثیرگذار هستند. همچنین مقوله خط‌مشی‌های سازمانی در سه بعد خط‌مشی‌های سازمانی سطح خرد، خط‌مشی‌های سازمانی سطح میانی و خط‌مشی‌های سازمانی سطح کلان بر استقرار نظام جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان تأثیرگذار هستند. استقرار نظام جانشین‌پروری نیازمند بستری است که بتواند فرم اولیه و توسعه‌یافته آن را پرورش بدهد. چشم‌اندازهای سازمانی علاوه بر اینکه به عنوان یکی از شرایط بستری شکل‌گیری و توسعه نظام جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان قابل طرح است، خود در یک فرآیند مداوم و جامع می‌تواند زمینه‌ای برای تبدیل شدن نظام جانشین‌پروری به عنوان یک چشم‌انداز کلان باشد. علاوه بر چشم‌اندازهای سازمانی، بسترهای تحقق این چشم‌اندازها هم می‌توانند بستری برای ایجاد نظام جانشین‌پروری باشند. مهم‌ترین مسئله در اینجا، «ایجاد تفکر سیستمی» به عنوان یک بستر است. هدف تفکر سیستمی بهبود درک ما از ارتباط عملکرد هر سازمان با ساختار درونی و سیاست‌های عملیاتی آن است تا از این درک برای طراحی چشم‌اندازهای کلان سازمانی استفاده کنیم. این نوع تفکر درصدد فهم کامل سیستم و اجزای آن، روابط بین اجزا و کل و روابط بین کل با محیط آن فرایستد است. حاکمیت تفکر سیستمی در شرکت پتروشیمی تندگویان به منظور استقرار نظام جانشین‌پروری ضروری است. خط‌مشی‌های سازمانی هم می‌توانند در فراهم نمودن بستر تحقق ساختار مدرن جانشین‌پروری نقش داشته باشند. جدول زیر جزئیات کامل این فرآیند را نشان می‌دهد.

ب: شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر مجموعه‌ای از وقایع، رخدادها و شرایط هستند که در فرآیند استقرار نظام جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان رخ می‌دهند. در واقع، شرایط مداخله‌گر شرایط ساختاری‌ای هستند که به پدیده مورد نظر تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می‌گذارند. آن‌ها راهبردها را درون بستر خاصی محدود یا تسهیل می‌کنند. در پژوهش حاضر

شرایط مداخله‌گر عواملی هستند که در فرایند طراحی و پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری رخ می‌دهند.

جدول (۱): مقولات، ابعاد و مفاهیم احصاء شده به مثابه شرایط علی

مفاهیم	بعد	مقوله
بالا بردن رتبه در هولدینگ، پویایی سازمانی، تمرکز بر کمیت و کیفیت تولید، کاهش هزینه‌های تولید، توانمندسازی نیروی انسانی، تنوع همگون محصولات و یکپارچگی عمودی، ارتقاء بهره‌وری و افزایش بازده اقتصادی، افزایش سهم در بازار، افزایش رضایتمندی مشتریان	چشم‌اندازهای سطح میانی	چشم‌اندازهای سازمانی
رسیدن به سازمانی سرآمد با اعتبار جهانی، پاسخگویی به نیازهای جامعه، توسعه صنایع پایین دست، توسعه پتروشیمی و قطع وابستگی، توسعه و رشد اقتصادی و اجتماعی، حرکت در راستای اجرایی شدن سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۴۰۴، دستیابی به استانداردهای جهانی ایمنی، بهداشت، محیط زیست و کیفیت، توسعه مشارکت داخلی، منطقه‌ای و بین‌المللی، تعادل با سیاست‌های کلان کشوری	چشم‌اندازهای سطح کلان	
ارتباط با مشتریان و تلاش در رفع نیازهای آنها، ایجاد حس مالکیت در افراد نسبت به سازمان، حس تعلق بین کارکنان و اهداف شرکت، مشتری مداری	خط‌مشی‌های سطح خرد	خط‌مشی‌های سازمانی
تبدیل شرکت به سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی، تعهد به مسئولیت‌های شغلی و اجتماعی، تمرکز بر شایسته‌سالاری، کاهش هزینه‌های جاری، استفاده از دانش روز دنیا در فرایندهای تولیدی	خط‌مشی‌های سطح میانی	
تولید پایدار و کیفیت، شناسایی بازارهای جدید، ایجاد تفکر سیستمی، بالا بردن استانداردهای کیفی، پرورش منابع انسانی	خط‌مشی‌های سطح کلان	
کمک در جهت رفع نیازهای مالی کارکنان و ایجاد انگیزه در آنها، توانمندی افراد، مهیا نمودن زمینه‌های خلاقیت، افزایش مهارت‌های تخصصی، ایجاد تعهد در کارکنان، تلفیق قانونمداری و آزادی عمل مدیران	بسترهای تحقق چشم‌اندازهای سطح میانی	بسترهای تحقق چشم‌اندازها
مشخص کردن نقشه راه سازمان، توسعه منابع انسانی، ایجاد تفکر سیستمی، تدوین و تعریف پروژه و هدف‌های عملیاتی، تعریف دقیق استراتژی‌ها و هدف‌های استراتژیک، تعیین اهداف و وظایف و مسئولیت‌ها، حذف فرآیندهای اضافه و اضافه نمودن فرآیندهای لازم، توسعه بخش پژوهش، طراحی یک استراتژی کلان	بسترهای تحقق چشم‌اندازهای سطح کلان	

بر مبنای یافته‌های پژوهش، مقوله‌های **جدابیت قدرت سازمانی، محدودیت‌های ساختار سازمانی، کیفیت ارتقاء مدیران، ساختار اقتصادی - سیاسی کلان و ساختار بازار رقابتی** به منزله

شرایط مداخله گر در طراحی و پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان تأثیرگذار هستند. سطح مداخله‌گری این شرایط در سه سطح خرد، سطح میانی (سازمانی) و سطح کلان می‌باشد. جاذبه جایگاه‌های شغلی، میزان علاقه به قدرت، عدم جایگزینی پست سازمانی، تلقی انحصاری از قدرت سازمانی، موقعیت قدرت فرد در ساختار سازمان و تمرکز قدرت سازمانی عواملی هستند که به عنوان مؤلفه‌های جذابیت قدرت سازمانی، می‌توانند با مداخله‌گری مسیرهای تحقق راهبردها را با مسئله مواجه سازند. ساختار سنتی سازمانی در شرکت پتروشیمی تندگویان (شرکت پتروشیمی تندگویان به عنوان نمونه) بر اساس سلسله مراتب ایجاد شده است. این امر می‌تواند ارتباطات سازمانی را کند، طولانی و فاقد دقت نماید. مجاری ارتباطی در این حالت، اغلب عمودی است و امکان ارتباط افقی وجود ندارد. در این ساختار، روابط به صورت فردمحور است و همواره شخصی به عنوان رئیس یا سرپرست و افرادی به عنوان مرئوس و زیردست در مقابل هم قرار دارند و از روابط گروهی و جمعی که افراد را در کنار هم قرار می‌دهد، اثری نیست. فرد در رده پایین خود را جدا از رده‌ی بالاتر احساس می‌کند و هیچ‌گونه تعلقی بین مراتب سازمانی، به جز رابطه‌ی رسمی سلسله‌مراتبی وجود ندارد. این مسئله، عملاً باعث تضعیف و نابودی تعلق سازمانی کارکنان می‌شود. هنگامی که در ساختار رسمی سازمان، نیروهای انسانی از یکدیگر جدا می‌شوند و هر رده و گروهی تنها کار مرتبط به خود را انجام بدهد، پس از مدتی عملاً دچار بیگانگی سازمانی شده و تعهد و تعلق سازمانی در آن‌ها تضعیف شده و نهایتاً از بین می‌رود. این مسئله، تحقق ساختار مدرن جانشین-پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان را با چالش جدی مواجه می‌سازد. استقرار نظام جانشین-پروری نیازمند تحول در ساختار سنتی سازمانی شرکت‌های زیرمجموعه پتروشیمی ایران و تبدیل شدن آن به یک ساختار مدرن سازمانی انعطاف‌پذیر است. این تحول لازم است که در نمودار سازمانی شرکت‌های زیرمجموعه هم بازنمود پیدا کند. در واقع، نیاز است که نمودار سازمانی شرکت‌ها بازتعریف شده و پست‌های کلیدی در آن‌ها به طور دقیق و مشخص نمود پیدا کرده و حالت عمودی این نمودار هم به تلفیقی عمودی/افقی تبدیل شود. وجود برخی «سلیقه‌ها و دخالت مسائل سیاسی و دیگر عوامل برون‌سازمانی» در ارتقاء مدیران سبب شده است که تحقق و تداوم نظام جانشین‌پروری با چالش مواجه شود. جدول زیر جزئیات کامل این فرآیند را نشان می‌دهد.

جدول (۲): مقولات، ابعاد و مفاهیم احصاء شده به مثابه شرایط مداخله‌گر

مفاهیم	مقوله	سطح مداخله- گری
جاذبه جایگاه‌های شغلی، میزان علاقه به قدرت، عدم جایگزین پست سازمانی، تلقی انحصاری از قدرت سازمانی، پست سازمانی به مثابه منبع قدرت، موقعیت قدرت فرد در ساختار سازمان، تمرکز قدرت سازمانی	جذابیت قدرت سازمانی	سطح خرد
ساختار سلسله‌مراتبی سازمانی، عدم وجود ارتباط افقی در سازمان، عدم استقلال واحدهای سازمانی، سلطه روابط فردی در سازمان، ضعف تعاملات سازمانی، عدم انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی، محدودیت‌های نمودار سازمانی، ساختار سنتی و کهنه سازمانی، جداسازی نیروهای انسانی از یکدیگر در ساختار سازمانی و ضعف کار گروهی	محدودیت‌های ساختار سازمانی	سطح میانی (سازمانی)
وجود دستورالعمل برای کیفیت ارتقاء، حاکمیت تفکر سنتی و تجربه‌ای در ارتقای مدیریت، نظرات مدیریتی ارشد، توجه به ورودی‌ها و خروجی‌ها، ارزیابی عملکردها، مدارک تحصیلی، سوابق و تجارب فرد، سیاسی بودن کیفیت ارتقاء	کیفیت ارتقاء مدیران	
سیاست‌های کلان اقتصادی، سیاست‌های کلان سیاسی، چشم اندازهای کلان، سیاست‌های دولتی	ساختار اقتصادی - سیاسی کلان	سطح کلان
رقابت با دیگر سازمان‌های مرتبط داخلی و منطقه‌ای، محدودیت‌های دولتی ایجاد فضای رقابتی، تاثیرگذاری رقابت با دیگر سازمان‌ها بر روند جانشین‌پروری	ساختار بازار رقابتی	

ج: شرایط علی

شرایط علی مجموعه‌ای از وقایع و شرایط است که بر مقوله مرکزی اثر می‌گذارند. شرایط علی حوادث، وقایع و اتفاقاتی هستند که به وقوع یا گسترش پدیده مورد نظر می‌انجامد. بر مبنای یافته‌های پژوهش، مقوله‌های «ساختار ذهنی نیروی انسانی»، «ساختار تفکر سازمانی»، «نظام استعدادیابی موجود» و «موانع مدیریتی» شرایط علی تأثیرگذار بر استقرار نظام جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان می‌باشد. این شرایط در سه سطح ساختار فردی، سازمانی و مدیریتی عمل می‌کنند. ساختار ذهنی نیروی انسانی در سطح ساختار فردی کنش تأثیرگذاری را صورت می‌دهد. انگیزش کارکنان، جو سازمانی، میزان توفیق‌طلبی فرد و توانمندی فردی کارکنان، ساختار ذهنی نیروی انسانی را به عنوان یکی از شرایط علی سطح خرد استقرار نظام

جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان شکل می‌دهند. ساختار تفکر سازمانی، مقوله دیگری است که به مثابه شرط علی سطح میانی با تأثیرگذاری بر ساختار مدرن جانشین‌پروری، استقرار نظام جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تفکر سازمانی است که نسبت به ساختار سازمان تصمیم می‌گیرد و مشخص می‌کند که بر اساس سرمایه‌های فعلی سازمان، چه ساختاری مناسب می‌باشد و نیز برای نیل به اهداف، از چه روش‌هایی بهتر است بهره گرفته شود. شرط علی دیگر در سطح میانی، ساختار استعدادیابی موجود شرکت است. هدف نظام جانشین‌پروری این است که استعداد‌های کنونی سازمان را به استعداد‌های مورد نیاز آن در آینده تبدیل کند. زمانی که افراد مناسب در پست‌های کلیدی قرار گرفتند، سازمان می‌تواند با چالش‌های محیطی مواجه شده، برنامه‌های استراتژیک خود را محقق سازد. نگاه به نظام جانشین‌پروری از منظر یادگیری سازمانی نیز قابل بحث است. وقتی که نیروهای جوان و مستعد، تجربیات افراد کارآزموده و مجرب سازمان را کسب می‌کنند، انباشت دانش سازمانی ایجاد می‌شود. این یادگیری سازمانی هم شامل انتقال دانش و هم شامل انتقال تجربه است. بنابراین، ما با مفصل‌بندی فرم‌های یادگیری مواجه هستیم. کمبود منابع انسانی توانمند، «نبود استراتژی در نظام جانشین‌پروری موجود، سلیقه مدیران ارشد، نبود برنامه‌ریزی، نگرانی مدیران به خاطر از دست دادن موقعیت خودشان از جمله موانع مدیریتی تأثیرگذار بر استقرار نظام جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان هستند. جدول زیر جزئیات کامل این فرآیند را نشان می‌دهد.

د: راهبردها و استراتژی‌ها

راهبردها کنش‌های هدفمندی هستند که راه‌حل‌هایی برای پدیده مورد نظر فراهم می‌سازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایج می‌شوند. راهبردها مبتنی بر کنش‌ها و واکنش‌هایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده مورد نظر هستند. بر مبنای یافته‌های پژوهش حاضر، راهبردهای «تعیین خط‌مشی‌های جانشین‌پروری»، «ارزیابی کاندیداها» و «توسعه کاندیداها» و «ارزیابی اثربخشی نظام جانشین‌پروری» راهبردهای استقرار نظام جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان هستند. اولین راهبرد در استقرار نظام جانشین‌پروری، «تعیین خط‌مشی‌ها» است. خط‌مشی، مشخص‌کننده محدوده‌ای است که تصمیم‌های آتی باید در داخل آن اتخاذ شوند. دو مؤلفه «تعهد، درگیری و مشغولیت مدیران» و «شناسایی پست‌های کلیدی سازمانی» به عنوان ابعاد تعیین خط‌مشی‌های سازمانی عمل می‌کنند. تعهد، درگیری و مشغولیت مدیران شامل مواردی چون

قانون‌مندی مدیران در چارچوب اخلاقی، تعهد مدیران به پیگیری جانشین‌پروری در راستای چشم‌اندازهای استراتژیک سازمان، حمایت مدیران سطح عالی سازمان برای رسیدن به اهداف و دادن انگیزه لازم به کارکنان در طراحی جانشین‌پروری، ارزیابی دائمی مدیران ارشد از وضعیت جانشین‌پروری، تعهد مدیران ارشد سازمان نسبت به استقرار نظام جانشین‌پروری بدون در نظر گرفتن منافع فردی و گروهی و تعهد مدیران نسبت به سنجش میزان موفقیت جانشین‌پروری است. یکی از نقش‌های حمایتی نظام جانشین‌پروری، کمک به سازمان در شناسایی پست‌های کلیدی است. به طور کلی، شناسایی پست‌های کلیدی سازمانی در پی پاسخگویی به این نیاز است که شرکت برای برطرف کردن کدام مشکل، به شناسایی و توسعه‌ی کاندیداها می‌پردازد.

جدول (۳): مقولات، ابعاد و مفاهیم احصاء شده به مثابه شرایط علی

مفاهیم	مقوله	سطح ساختار علی
	ساختار ذهنی نیروی انسانی	ساختار فردی
انگیزش نیروی انسانی، جو سازمانی، میزان توفیق طلبی فرد، توانمندی کارکنان		
الگوهای ذهنی موجود، یادگیرندگی سازمانی، ساختار مدیریتی شرکت، تفکر سیستماتیک سازمانی، خط‌مشی‌های سازمانی، روابط درون سازمانی، استراتژی‌های سازمان، افقی یا عمودی بودن سازمان، اندازه سازمان، تجارب دیگر سازمان‌ها، تجربه مدیران، شناخت مدیران، تفکر استراتژیک، فرهنگ سازمانی، فرهنگ حاکم بر پتروشیمی‌های موجود در منطقه و کشور، تمرکز قدرت، قانونمداری مدیران، محیط سازمانی	ساختار تفکر سازمانی	ساختار سازمانی
سلیقه‌ای و ذهنی بودن نظام استعدادیابی، تجربه‌ای بودن، درون سازمانی بودن استعدادیابی، شناخت مدیران به عنوان عامل کلیدی استعدادیابی	نظام استعدادیابی موجود	ساختار
سلیقه مدیران ارشد، عدم حمایت مدیران ارشد، نبود استراتژی در مدیریت جانشین‌پروری موجود، کمبود منابع انسانی توانمند، نبود برنامه ریزی، نگرانی مدیران بخاطر از دست دادن موقعیت	موانع مدیریتی	مدیریتی

ارزیابی کاندیداها را می‌توان راهبرد دوم در فرآیند نظام جانشین‌پروری دانست. پس از این که پست‌های کلیدی در سازمان شناسایی شدند، هر فرم برای هر شغل در نظر گرفته می‌شود که وظائف و مسئولیت‌های هر شغل را مشخص می‌کند. به عبارتی دیگر، معیارهایی که برای تصدی پست‌های کلیدی در سازمان لازم هستند، تعیین می‌شوند. در واقع، در این گام به دنبال این هستیم که بفهمیم چه ملاک‌ها و معیارهایی برای

احراز پست‌های کلیدی و تأمین نیروی پست‌های کلیدی باید وجود داشته باشد. این امر از این لحاظ دارای اهمیت است که دقیقاً مشخص می‌کند که چه افرادی می‌توانند شایستگی تصدی پست‌های کلیدی را داشته باشند. این افراد (کاندیدها) بر مبنای اینکه تا چه میزانی می‌توانند شرایط و معیارهای تصدی و احراز پست‌های کلیدی را داشته باشند، شناسایی می‌شوند. پس از اینکه معیارهای تصدی و در اختیار گرفتن پست‌های کلیدی در سازمان مشخص شد، لازم است افراد با استعدادی که توانایی و قابلیت بالقوه بر عهده گرفتن پست‌های کلیدی را دارند، شناسایی شوند. برای استقرار نظام جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان لازم است قبل از هر چیز، «یک سیستم منسجم استعدادیابی» شکل بگیرد. این امر به شناسایی مستمر استعدادها در بخش‌های مختلف کمک می‌کند. این مسئله نیازمند این است که از برخورد سلیقه‌ای در زمینه شناسایی استعدادها و معرفی کاندیدها خودداری شود. لازم است همزمان با ممانعت از برخورد سلیقه‌ای در زمینه انتخاب استعدادها و معرفی کاندیدها، سیستم استعدادیابی در شرکت پتروشیمی تندگویان به صورت قانون‌مند و مدون در بیاید. «مدون شدن سیستم استعدادیابی در سازمان» می‌تواند به شکل‌گیری یک سیستم خزانه استعداد کمک نماید.

پس از آنکه سازمان، شایستگی‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز برای تصدی پست‌های کلیدی را مشخص نمود و استعدادها و افراد مستعد در سازمان شناسایی شدند، لازم است در جهت توسعه و پرورش آنها تلاش نماید. پس از این که افراد با استعداد شناسایی شدند، باید توسط سیستم شناسایی و ارزیابی استعدادها، وارد خزانه استعدادها شوند و با توجه به شرایط کار و شغل شناسایی شده و شکاف توسعه‌ای مشخص شده، برنامه‌های آموزشی مورد نیاز برای آماده‌سازی افراد با استعداد برای تصدی مشاغل کلیدی مشخص شوند. این برنامه‌های آموزشی می‌تواند به دو روش صورت بگیرند:

الف) روش‌های توسعه درون‌سازمانی: شامل به‌کارگیری آزمایشی کاندیدها در پست‌های مدیریتی، بکارگیری کاندیدها به صورت مشاور مدیران در پست‌های کلیدی، برگزاری دوره‌های آموزشی درون-سازمانی با محوریت کاندیدها و تفویض مرحله‌ای اختیارات پست‌های کلیدی.

ب) روش‌های توسعه برون‌سازمانی: شامل شرکت دادن کاندیدها در دوره‌های آموزشی منطقه‌ای و بین-المللی، ایجاد تعامل بین کاندیدها و نمایندگان سازمان‌های بین‌المللی و شرکت دادن کاندیدها در سمینارها و سخنرانی‌های بین‌المللی مرتبط.

پس از استقرار نظام جانشین‌پروری، لازم است روش‌هایی برای ارزیابی آن نیز در نظر گرفته شود. در واقع، ارزیابی، ابزاری است که ارزش استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان را تعیین می‌کند. ارزیابی برنامه

شاخص‌های ارزیابی در نظام جانشین پروری به دو دسته ارزیابی برنامه نظام جانشین پروری در نتیجه و نظام جانشین پروری در فرآیند تقسیم شده‌اند. ارزیابی برنامه در فرآیند می‌تواند نشان دهد که آیا نظام جانشین پروری طبق برنامه پیاده سازی شده و نحوه پیاده سازی آن تا چه اندازه موفقیت آمیز بوده است. بر خلاف ارزیابی مبتنی بر فرآیند، ارزیابی مبتنی بر نتیجه، بیشتر بر محصول پایانی برنامه جانشین پروری تأکید دارد. در شرکت پتروشیمی تندگویان (به عنوان نمونه شرکت پتروشیمی تندگویان) تأکید اصلی در ارزیابی جانشین پروری بر نتایج است و کمتر بر فرآیند تأکید می‌شود. اگر نتایج به صورت مطلق مورد تأکید قرار بگیرند، ممکن است سبب شکل‌گیری رویه‌های نادرست در فرآیند دستیابی به نتایج بشود و اگر تنها تأکید مطلق بر فرآیندها باشد، ممکن است نتایج و برآوردهای سازمانی قربانی هنجارهای فرآیندمحور شوند و با نوعی فرآیندگرایی مطلق مواجه می‌شویم که در آن فرآیند تبدیل به یک امر مقدس در سازمان می‌شود. بنابراین، منطقی آن است که ترکیبی از نتیجه گرایی و فرآیندگرایی به عنوان معیار ارزیابی نظام جانشین-پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان مورد توجه قرار بگیرد. جدول زیر جزئیات کامل این فرآیند را نشان می‌دهد.

جدول (۴): مقولات، ابعاد و مفاهیم احصاء شده به مثابه راهبردها و استراتژی‌ها

مقوله	بعد مقوله‌ای	مفاهیم
تعیین خط مشی	تعهد، درگیری و مشغولیت مدیران	قانون‌مندی مدیران در چارچوب اخلاق حرفه‌ای، ارزیابی دائمی مدیران از وضعیت جانشین پروری، سنجش توانایی و شایستگی مدیران، تعهد مدیران به پی‌گیری جانشین پروری در راستای چشم اندازهای استراتژیک سازمان، حمایت مدیران سطح عالی سازمان برای رسیدن به اهداف و دادن انگیزه لازم به کارکنان در طراحی جانشین پروری، تعهد مدیران ارشد به اجرای جانشین پروری بدون در نظر گرفتن منافع فردی و گروهی، تعهد مدیران ارشد به سنجش موفقیت جانشین پروری
شناسایی پست‌های کلیدی	شناسایی پست‌های کلیدی	تعیین پست‌های کلیدی مدیریتی در نمودار سازمانی، مشخص کردن و شناسایی پست‌های کلیدی در سطح کارشناسی، مدیریتی و عملیاتی، شناسایی پست‌های کلیدی مرتبط با چشم اندازها و استراتژی‌های سازمانی در نمودار سازمانی، تعیین فاکتورهای مشخص کننده پست‌های کلیدی در سازمان، تأثیر مستقیم بر فرآیند تولید به عنوان معیار تعریف پست کلیدی، حساس بودن و مسئولیت پذیر بودن پست به عنوان معیار تعریف پست کلیدی، سر و کار داشتن با چشم اندازها و استراتژی‌های سازمان به عنوان معیار تعریف پست کلیدی، سودآوری سازمانی به عنوان معیار تعریف پست کلیدی، نقش کلیدی در رسیدن به اهداف به عنوان معیار تعریف پست کلیدی
ارزیابی کاندیدها	معیارهای احراز پست‌های کلیدی	تجربیات برای احراز پست، توانایی، استعداد، رهبری، قابلیت‌ها، شایستگی‌های اخلاقی، رفتاری و مدیریتی، فاکتورهای مدیریتی و شرایط احراز، دانش و تخصص و مهارت مرتبط به موقعیت شغلی، مهارت‌های سرپرستی و مدیریتی، مدرک تحصیلی، اعتقاد به خرد جمعی، اخلاق حرفه‌ای، ایده‌پردازی، تعهد سازمانی، چگونگی استفاده از بودجه، خلاقیت فرد، داشتن دانش، رعایت ایمنی، نظم و انسجام کاری، روابط عمومی قوی، قابلیت اطمینان، قدرت تحمل در شرایط متفاوت، قدرت رهبری، کار تیمی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، رعایت قوانین و مقررات، میزان مشارکت در کارها، میزان تعامل با دیگران، مسئولیت‌پذیری در قالب زمان

ادامه جدول (۴) از صفحه قبل:

شناسایی استعدادها	وجود یک سیستم منسجم استعدادیابی در سازمان، عدم برخورد سلیقه‌ای با انتخاب کاندیدها، انتخاب و بررسی سابقه و تجربه سازمانی افراد، ارزیابی خصوصیات و ویژگی‌های شخصیتی، مدون شدن فرآیند استعدادیابی، وجود سیستم خزانه استعداد در سازمان به منظور شناسایی افراد مستعد، تحصیلات فرد، ارزیابی عملکرد فردی
توسعه کاندیدها	توسعه درون-سازمانی استعدادها
توسعه برون-سازمانی استعدادها	بهره‌گیری از توانایی‌های درون‌سازمانی برای توسعه کاندیدها، به کارگیری آزمایشی کاندیدها در پست‌های مدیریتی، به کارگیری کاندیدها به صورت مشاور مدیران در پست‌های کلیدی، برگزاری دوره‌های آموزشی درون‌سازمانی با محوریت کاندیدها، تفویض مرحله‌ای اختیارات پست‌های کلیدی
فرآیند محوری	شرکت دادن کاندیدها در دوره‌های آموزشی منطقه‌ای و بین‌المللی، ایجاد تعامل بین کاندیدها و نمایندگان سازمان‌های بین‌المللی، شرکت دادن کاندیدها در سمینارها و سخنرانی‌های بین-المللی
ارزیابی اثر بخشی	ارزیابی تعداد پست‌های کلیدی دارای جانشین، ارزیابی پیشرفت شغلی در سازمان به وسیله مدیریت جانشین پروری، ارزیابی دانش مدیران انتخاب شده برای پست‌های کلیدی، ارزیابی تغییرات رفتاری کاندیدها ناشی از آموزش
نتیجه‌گرایی	ارزیابی عملکرد فردی کاندیدهای انتخاب شده برای پست‌های کلیدی، ارزیابی عملکرد سازمانی برای تعیین اثر بخشی کاندیدهای انتخاب شده برای پست‌های کلیدی، ارزیابی میزان تمایل کارکنان به باقی ماندن در سازمان، ارزیابی میزان تعهد کاندیدها به نظام جانشین پروری

۵: پیامدها

پیامدها نتایجی هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به پدیده مورد نظر حاصل می‌شوند. پس از استقرار نظام جانشین پروری، باید این مسئله را بررسی نمود که استقرار نظام جانشین پروری چه پیامدهایی می‌تواند داشته باشد. در واقع، این امر پس از تحقق نظام جانشین پروری اتفاق می‌افتد و می‌توان با بررسی آن، نقاط ضعف و قوت استقرار نظام جانشین پروری در صنعت پتروشیمی را با مطالعه پیامدهای آن شناسایی نموده و تداوم نظام جانشین پروری را با استحکام بیشتری پیش گرفت. پیامدهای استقرار نظام جانشین پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان را می‌توان در سه سطح بررسی نمود:

۱ - پیامدهای سطح خرد (فردی)

در این سطح، با دو پیامد توسعه تعلق سازمانی و توسعه انگیزش و رضایت شغلی مواجه هستیم. اولین پیامد استقرار نظام جانشین پروری توسعه تعلق سازمانی در شرکت است. هنگامی که افراد وجود منطق شایسته‌سالاری را در انتخاب جانشین‌ها و همچنین انتخاب استعدادها و فرآیندهای مرتبط با آن را باور داشته باشند، برای دستیابی به این جایگاه بیشترین تلاش ممکن را انجام خواهند داد. این امر در میان‌مدت و بلندمدت افزایش تعلق سازمانی در شرکت را به دنبال خواهد داشت. درگیر شدن و مشغولیت سازمانی با اهداف و چشم‌اندازهای سازمانی شرکت،

پس از مدتی کارکنان و روان آن‌ها را تبدیل به بخشی از وجود شرکت می‌نماید و همین امر به صورت بازخوردی سبب می‌شود که خود کارکنان هم خودشان را به عنوان بخشی از شرکت و وجود و هستی آن تعریف نمایند. برآیند دیالکتیکی چنین کنش/واکنشی، در گام اول افزایش حس تعلق سازمانی در شرکت است. افزایش تعلق سازمانی در شرکت، دلبستگی و وابستگی بیشتری را در میان کارکنان و مدیران نسبت به شرکت را در پی دارد. وقتی که کارکنان دارای چنین ویژگی‌هایی باشند، طبیعتاً «رضایت شغلی» بیشتری پیدا خواهند کرد و بهتر خواهند توانست وظایف محوله را انجام بدهند.

۲ - پیامدهای سطح میانی (واحد)

در این سطح، با پنج پیامد توسعه تعهد سازمانی، توسعه مدیریت دانش سازمانی، توسعه مشارکت سازمانی و توسعه مدیریت منابع انسانی مواجه هستیم. توسعه تعهد سازمانی یکی از پیامدهای استقرار نظام جانشین‌پروری در سطح میانی است. تقویت درک مشترک و معنای مشترک از اهداف، ارزش‌ها و چشم‌اندازهای سازمانی شرکت، یکی از پیامدهای توسعه تعهد سازمانی در اثر استقرار نظام جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان است. تقویت هویت سازمانی، خود، سبب شکل‌گیری و تقویت «باور به ارزش‌های سازمانی» و «باور به چشم‌اندازهای سازمانی» می‌شود. این امر در نهایت می‌تواند «تصمیم‌گیری قوی مدیران در جهت رسیدن به اهداف استراتژیک» شرکت پتروشیمی تندگویان را به دنبال داشته باشد. یکی دیگر از پیامدهای استقرار نظام جانشین‌پروری در صنعت پتروشیمی، «توسعه مدیریت دانش سازمانی» است. در واقع، یکی از اهداف استقرار نظام جانشین‌پروری، «انتقال دانش سازمانی» است. استقرار نظام جانشین‌پروری سبب می‌شود دانشی که در طول سال‌های متمادی در سازمان شکل گرفته است، با بهره‌گیری از یک سیستم منسجم و یکپارچه به نسل‌های دیگر انتقال داده شود. «انتقال نسلی تجربه و دانش سازمانی» سبب انباشت دانش سازمانی شده و سازمان را از لحاظ نیازهای دانش-محور مستقل می‌کند، هر چند توسعه روزافزون دانش، سبب بی‌نیازی شرکت از نیازهای دانشی خارج از شرکت نمی‌شود. استقرار نظام جانشین‌پروری با ایجاد تحرک سازمانی و ایجاد فضای رقابتی، به مدیران و کارکنان انگیزه لازم برای رشد و پیشرفت فردی و سازمانی را می‌دهد. علاوه بر این، چنین فضایی، با تزریق اصل رقابت به تلاش‌های سازمانی کارکنان و مدیران، «کنترل توقعات» را به دنبال خواهد داشت. چنین توقعاتی معمولاً در فضایی غیررقابتی و در نتیجه انتظارات خارج از قوانین و مقررات سازمانی برای رسیدن و دستیابی به جایگاه‌های

سازمانی شکل می‌گیرد. در نهایت، چنین فضایی، کاهش خلأ در شرکت را در پی خواهد داشت. زیرا خلأ در شرکت در نتیجه عدم تحرک سازمانی و وجود راه‌هایی برای دستیابی به جایگاه‌های شغلی بدون تلاش و کوشش سازمانی و فردی شکل می‌گیرد. یکی دیگر از پیامدهای نظام جانشین‌پروری در این حوزه، «نگهداشت نیروهای انسانی» شرکت است. این نیروها، در واقع، استعدادهای بالقوه شرکت هستند که با استقرار ساختار مدرن جانشین‌پروری و برقراری نظام استعدادیابی منسجم به تبع آن، می‌توان از خارج شدن آن‌ها از شرکت و احتمالاً رفتن به شرکت‌های رقیب جلوگیری نمود. «انتقال دانش سازمانی» مسئله مهم دیگر در ارتباط با منابع انسانی شرکت است.

۳ - پیامدهای سطح کلان (سازمانی)

در این سطح با دو پیامد توسعه بهره‌وری سازمانی و توسعه پایداری سازمانی مواجه هستیم. توسعه بهره‌وری نیروی انسانی اولین پیامد استقرار نظام جانشین‌پروری در بعد توسعه بهره‌وری سازمانی در شرکت پتروشیمی تندگویان است. این امر، خود می‌تواند منجر به «بازدهی بهتر و کاهش زیان سازمانی» گردد. کاهش زیان سازمانی و بازدهی بهتر، تنها منجر به منابع مالی شرکت نمی‌گردد، بلکه اساساً مربوط به بعد نیروی انسانی و منابع انسانی شرکت است و منظور از آن افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و هماهنگی بیشتر نیروهای انسانی به همدیگر در زمینه‌های مختلف و حوزه‌های مختلف شرکت می‌باشد. استقرار نظام جانشین‌پروری باعث می‌شود که «کاهش ریسک و خطرات در سازمان به خاطر وجود نیروهای کلیدی در سازمان» را داشته باشیم که در نهایت این عوامل می‌توانند سبب «افزایش توانایی در تولید و صادرات کارشناسان توانمند» شوند، مسئله‌ای که می‌تواند در تبادلات نیروی انسانی در سطح بین‌المللی به کمک سازمان بیاید و تبادل دانش در سطح جهانی در میان نیروهای متخصص را به دنبال داشته باشد. همچنین این امر می‌تواند در بخش توسعه کاندیدها کمک بسیار زیادی بنماید. استقرار نظام جانشین‌پروری می‌تواند با موفقیت، تبدیل به یکی از گام‌های اولیه در راستای توسعه فرهنگ سازمانی در شرکت پتروشیمی تندگویان گردد. استقرار نظام جانشین‌پروری با شکل دادن و مدیریت استعدادها، مدیرانی توانمند برای آینده صنعت پتروشیمی تربیت می‌کند و آموزش می‌دهد که این امر نیز می‌تواند آینده صنعت در زمینه نیروی انسانی را تضمین نماید. در نهایت، «ثبات منابع انسانی و شکل‌گیری دایره امنیت انسانی» را می‌توان پیامدی دیگر از استقرار نظام جانشین‌پروری در حوزه توسعه پایداری و ثبات سازمانی تلقی نمود. استقرار نظام جانشین‌پروری

و حاکمیت منطق شایسته‌سالاری در انتخاب کاندیدها و استعدادها و همچنین فرآیند جانشینی در سازمان، سبب می‌شود کارکنان و نیروی انسانی از لحاظ روانی در یک دایره امنیتی قرار بگیرند، بدین معنا که از این امر اطمینان حاصل می‌کنند که در صورت داشتن شایستگی و قابلیت در کار، شرکت به راحتی ارتقاء آن‌ها را قبول می‌کند و بدون دلیل آن‌ها را از دایره فعالیت سازمانی خارج نمی‌کند. جدول زیر جزئیات کامل این فرآیند را نشان می‌دهد.

جدول (۵): مقولات، ابعاد و مفاهیم احصاء شده به مثابه شرایط پیامدی

مفاهیم	مقوله	سطح پیامد
احساس تعلق، استرس کمتر مدیران، ایجاد انگیزه و وابستگی و دلبستگی شغلی	توسعه تعلق سازمانی	پیامدهای سطح خرد (فردی)
رضایت کارکنان، بهبود عملکرد فردی و سازمانی، رضایت شغلی، افزایش انگیزه کارکنان، بالا رفتن وجدان کاری	توسعه انگیزش و رضایت شغلی	
افزایش تعهد سازمانی، تصمیم‌گیری قوی مدیران در جهت رسیدن به اهداف استراتژیک، تقویت هویت سازمانی، باور به ارزش‌های سازمانی، باور به چشم‌اندازهای سازمانی	توسعه تعهد سازمانی	پیامدهای سطح میانی (واحد)
انتقال دانش سازمانی، انتقال نسلی تجربه و دانش، مدیریت دانش، از بین رفتن فلات یادگیری، حفظ دانش سازمانی	توسعه مدیریت دانش سازمانی	
تحرك سازمانی، پویایی و نگهداشت دانش و پذیرش تربیت مدیران توانمند برای آینده، کاهش خلأ در سازمان، انگیزه به رئیس و کارکنان و ایجاد فضای رقابتی، کنترل توقعات	توسعه پویایی سازمانی	
عدم اتکا سازمان به یک فرد، کاهش فشار روی رده‌های کلیدی و مدیریتی، مشارکت بیشتر کارکنان، مدیریت مشارکتی	توسعه مشارکت سازمانی	
نگهداشت نیروی انسانی، انتقال دانش سازمانی، ایجاد آرامش سازمانی و فردی، فرصت برای مدیران عالی به منظور پرداختن به امورات دیگر، اطمینان خاطر به پرسنل برای رشد در مسیر شغل	توسعه مدیریت منابع انسانی	
افزایش بهره‌وری، کاهش زیان سازمانی، بازدهی بهتر، بهره‌وری بهتر، کاهش خطرات و ریسک در سازمان بخاطر وجود نیروهای کلیدی در سازمان، افزایش توانایی در تولید و صادر کننده کارشناسان توانمند به بیرون	توسعه بهره‌وری سازمانی	پیامدهای سطح کلان (سازمانی)
ثبات سازمانی، تقویت فرآیند دستیابی به اهداف، کاهش خطرپذیری سازمان، ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و قوی و با دوام، تضمین آینده شرکت به دلیل وجود مدیران توانمند، ثبات منابع انسانی و شکل‌گیری دایره امنیت انسانی	توسعه پایداری سازمانی	

و: مقوله مرکزی: ساختار مدرن جانشین‌پروری

مقوله مرکزی، ایده و فکر محوری، رخداد بنیادی یا پدیده‌ای اساسی است که کنش/واکنش-های دیگر مقوله‌ها را هدایت و مدیریت می‌کند. مقوله مرکزی ایده (انگاره، تصور) یا پدیده‌ای

است که اساس و محور فرایند است. این مقوله همان عنوانی (نام یا برچسب مفهومی) است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده در نظر گرفته می‌شود. مقوله‌ای که به عنوان مقوله مرکزی انتخاب می‌شود باید به قدر کافی انتزاعی بوده و بتوان سایر مقولات اصلی را به آن ربط داد. در پژوهش حاضر، **ساختارِ مدرنِ جانشین‌پروری** به عنوان مقوله مرکزی انتخاب شده است. این مقوله مرکزی از چهار مفهوم **ساختارِ مدرنِ استعدادیابی**، **ساختارِ مدرنِ سازمانی**، **ساختارِ فرهنگ سازمانی** و **ساختارِ مدرنِ منابع انسانی** تشکیل شده است. در واقع، بنیاد استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان حول محور مقوله ساختاری فوق می‌چرخد. وقتی از وجود یک ساختار به مثابه یک مقوله صحبت می‌کنیم، نفس ارتباط معنایی و عینی شکل می‌گیرد. منطق انتخاب «ساختارِ مدرنِ جانشین‌پروری» به عنوان مقوله مرکزی این است که در انتخاب مقوله مرکزی باید ارتباط منطقی، ذهنی و عینی مقوله‌های اصلی را با هم در نظر بگیریم. اولاً، این مقوله، چنین ارتباطی را به خوبی نشان می‌دهد (شرح این ارتباط در سطور بعدی خواهد آمد). دوماً، از انتزاع معنایی کافی برخوردار است تا بتواند به مثابه یک سازه نظری، نظریه و مدل پارادایمی را هدایت نماید. سوماً، خودِ واژه ساختار، نوعی عینیت انتزاعی را برای این مقوله فراهم نموده است. بدین معنا که در عین حال که مفهوم مقوله کاملاً انتزاعی است، واژه انتخاب شده، یعنی ساختار، این انتزاعی بودن را برای مخاطب عینی نموده است. ساختار شبکه روابط عناصر یک نظام در رابطه متقابل با یکدیگر است که این روابط می‌تواند طبق قواعد همنشینی و جانشینی صورت‌های جدید و گوناگونی به خود بگیرد و در عین حال کلیت یک ساخت واحد و ثابت را حفظ کند. این تعریف از ساختار، به طور کامل به معنا و مفهومی که قرار است از مقوله مرکزی برداشت بشود، هم‌خوانی دارد و هماهنگ است. جدول زیر جزئیات کامل این فرآیند را نشان می‌دهد.

۲ - کدگذاری انتخابی و ارائه مدل پارادایمی

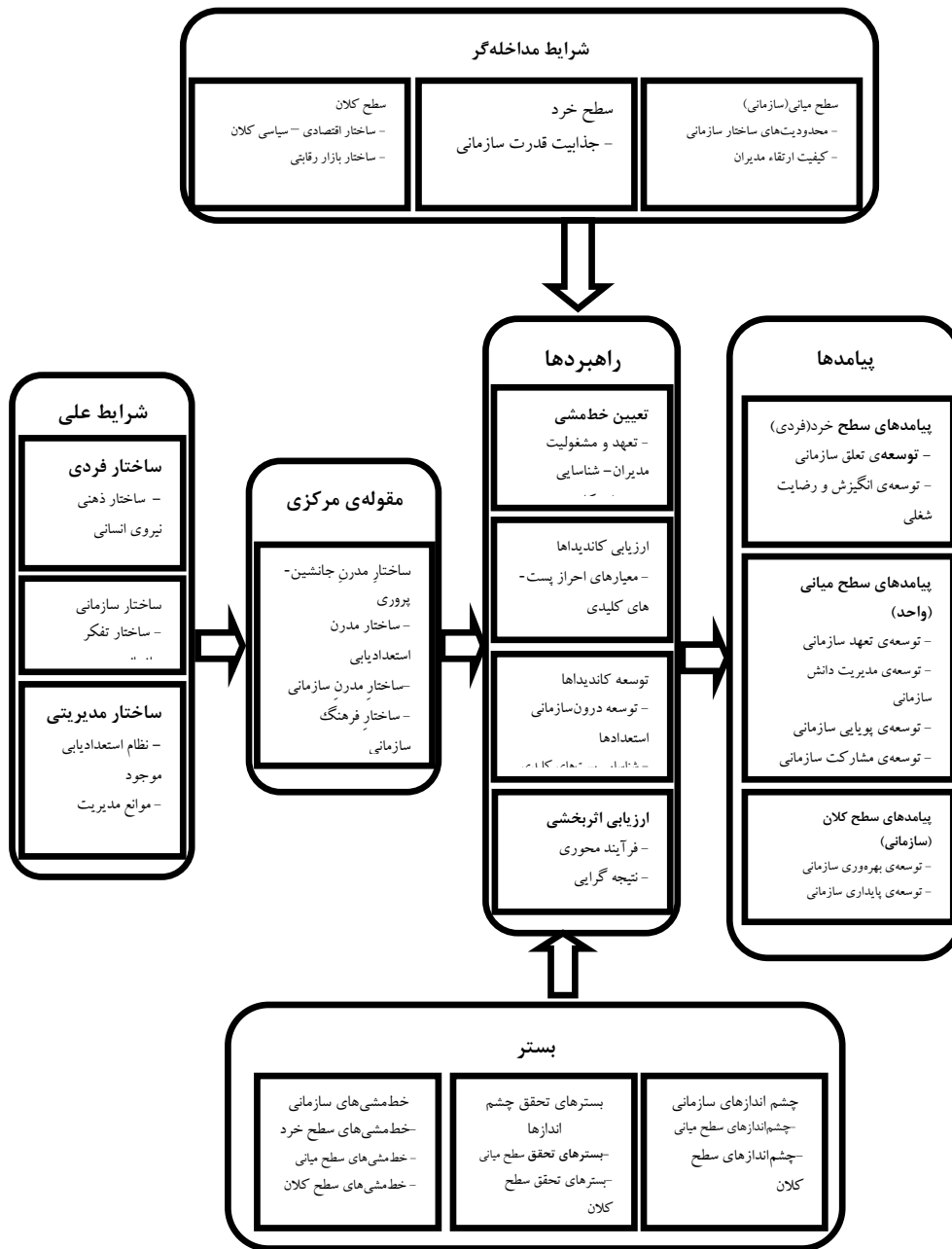
کدگذاری انتخابی مرحله سوم و اصلی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است که بر اساس نتایج کدگذاری باز و محوری به ارائه مدل پارادایمی می‌پردازد. در کدگذاری انتخابی مقوله‌های احصاء شده در مراحل قبلی به یکدیگر ربط داده شده و روابط بین آن‌ها بررسی می‌شود این امر، همان فرآیند کشف نظریه و ظهور نظریه است، یعنی یافتن سازه‌ها، مرتبط ساختن آن‌ها و بررسی ماهیت این رابطه‌ها. نمودار زیر، این روابط را در قالب مدل پارادایمی نشان می‌دهد.

جدول (۶): مقولات، ابعاد و مفاهیم احصاء شده مقوله مرکزی

مفهوم	ابعاد	مقوله
یادگیری سازمانی، مفصل‌بندی فرم‌های یادگیری، لزوم استقرار یک ساختار استعدادیابی مدرن، تقویت سرمایه‌های فکری، تشکیل خزانه استعداد، نگهداشت نیروی‌های انسانی، انتقال دانش سازمانی	ساختار مدرن استعدادیابی	ساختار مدرن جانشین‌پروری
تلفیقی عمودی/افقی از ساختار سازمانی، ساختار مدرن سازمانی انعطاف‌پذیر، بازسازی نمودار سازمانی شرکت، توسعه کنش گروهی و جمعی سازمانی، توسعه تعلق سازمانی	ساختار مدرن سازمانی	
شکل‌گیری دست‌نپیدای اسمیتی، توسعه فرهنگ خلاقیت مشارکتی، فرهنگ سازمانی قوی و با دوام، اشتراک معنایی در کنش سازمانی، شکل‌گیری فرهنگ ارزشی و هنجاری مشترک، حاکمیت منطق ارزشی شرکت بر کنش‌های سازمانی	ساختار فرهنگی سازمانی	
مدیریت منابع انسانی، جهت دادن اطلاعات به سوی مدیران، ثبات منابع انسانی و شکل‌گیری دایره امنیت انسانی، ایجاد آرامش سازمانی و فردی، مدیریت دانش، مدیریت تجربه سازمانی، لزوم تبادلات بین‌المللی نیروهای انسانی	ساختار مدرن منابع انسانی	

بحث و نتیجه‌گیری

فرض بنیادی در پژوهش حاضر این است که شرکت پتروشیمی تندگویان، دچار نوعی بحران در زمینه جانشین‌پروری است. حال، بر بنیاد این فرض که برگرفته و احصاء شده از مصاحبه‌های صورت گرفته با مدیران شرکت پتروشیمی تندگویان است، پرسش این است که چه باید کرد؟ ساختار مدرن جانشین‌پروری مقوله‌ای است که ردپای آن در بیشتر مقوله‌ها و تشریح بنیاد آن‌ها به نوعی دیده می‌شود. بنابراین، فرض اولیه دیاگرام نظری و الگوی جامع جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان، این است که نیاز به یک نظام جانشین‌پروری برای دستیابی به چشم‌اندازهای کلان سازمانی و اهداف سازمانی ضرورت دارد. اکنون که ضرورت این مهم، اثبات شد، باید به دنبال این امر باشیم که چگونه باید نظام جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان را اجرایی نمود. الگوی جامع جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان چگونه است؟ اولین مسئله در الگوی جامع جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان، بررسی شرایط علی تأثیرگذار بر استقرار آن است. در واقع باید این را بررسی نماییم که شرایط علی تحت تأثیر بر استقرار نظام جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان را کدامند؟



شکل ۱: مدل کدگذاری محوری: الگوی جامع جانشین‌پروری

بر مبنای یافته‌های پژوهش حاضر، ساختار ذهنی نیروی انسانی، نظام استعدادیابی موجود و موانع مدیریتی موجود، شرایطی هستند که بر استقرار نظام جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان تأثیر می‌گذارند. شرح و تفسیر این شرایط در بخش‌های قبلی آمده است و از تکرار آن پرهیز می‌شود. این شرایط علی، با تأثیرگذاری بر مقوله مرکزی، یعنی ساختار مدرن جانشین‌پروری عمل می‌کنند. ساختار مدرن جانشین‌پروری، خود از چهار بخش ساختار مدرن استعدادیابی، ساختار مدرن سازمانی، ساختار فرهنگ سازمانی و ساختار مدرن منابع انسانی می‌باشد. ساختار مدرن جانشین‌پروری، راهبردها و استراتژی‌های استقرار نظام جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تأثیر اما، یک تأثیر محض نیست، بلکه با میانجی عوامل دیگری صورت می‌پذیرد. در واقع، شرایط مداخله‌گر و واسطه‌ای چنین تأثیرگذاری‌ای را هدایت و کانالیزه می‌کنند. این شرایط عبارتند از: محدودیت‌های ساختار سازمانی، جذابیت‌های قدرت سازمانی، ساختار اقتصادی - سیاسی کلان، کیفیت ارتقاء مدیران و ساختار بازار رقابتی. این عوامل با تأثیرگذاری بر فرآیند تأثیرگذاری ساختار مدرن جانشین‌پروری بر راهبردهای تحقق نظام جانشین‌پروری، فرآیند استقرار نظام جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان متأثر می‌کنند. راهبردها و استراتژی‌های استقرار نظام جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان عبارتند از: تعیین خط‌مشی، ارزیابی کاندیدها، توسعه کاندیدها و ارزیابی اثربخشی جانشین‌پروری. در واقع، این مراحل متوالی لازم است در شرکت پتروشیمی تندگویان دنبال شود تا بتوان یک نظام جانشین‌پروری مدرن و منسجم را شاهد باشیم. خود این راهبردها هم نمی‌توانند به طور کامل و دقیق اجرایی شوند، بدون اینکه به بستری که لازم است برای تحقق آن‌ها فراهم شود، توجه نماییم. در واقع، بسترها و زمینه‌هایی لازم است تا امیدوار به اجرای نظام جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان باشیم. این بسترها عبارتند از: چشم‌اندازهای سازمانی، خط‌مشی‌های سازمانی و بسترهای تحقق چشم‌اندازهای سازمانی. در واقع، این عوامل به مثابه شرایط زمینه‌ای و بستری اجرای استراتژی‌ها و راهبردهای جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان هستند. پس از اجرای راهبردها و استراتژی‌های جانشین‌پروری، لازم است به پیامدهای استقرار نظام جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان هم توجه نماییم. این مسئله که استقرار نظام جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان چه پیامدهایی می‌تواند داشته باشد، حائز اهمیت است. این پیامدها عبارتند از: تعلق سازمانی،

انگیزش و رضایت شغلی، تعهد سازمانی، مدیریت دانش سازمانی، پایداری سازمانی، بهره‌وری سازمانی، مدیریت منابع انسانی، مشارکت سازمانی و پویایی سازمانی. در واقع، می‌توان گفت با اجرا و استقرار نظام جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی تندگویان انتظار می‌رود که پیامدهای فوق‌الذکر شکل بگیرند. لازم به ذکر است که این پیامدها، پیامدهای نهایی نیستند، بلکه در مراحل از استقرار نظام جانشین‌پروری ممکن است به مثابه شرط علی یا شرط مداخله‌گر عمل نمایند. بنابراین، چنین پیامدهایی دارای وجه احتمالی هستند.

مهم‌ترین نوآوری پژوهش حاضر در زمینه روش شناختی است. مسئله اصلی این است که تاکنون پژوهشی با روش نظریه داده‌بنیاد در ایران انجام نشده است. این در حالی است که مطالعات تجربی جدی با این روش در زمینه جانشین‌پروری از ضرورت فراوانی برخوردار است. ضرورت این کار از آن جا ناشی می‌شود که بسیاری از مدل‌های جانشین‌پروری دارای ریشه‌های غربی هستند که در برخی موارد ممکن است با فرهنگ سازمانی و غیرسازمانی جامعه ایرانی همخوانی نداشته باشد. روش نظریه داده‌بنیاد تاکید بر این دارد که مدل‌های به دست آمده باید بر مبنای فرهنگ سازمانی جامعه ایرانی باشد. پژوهش حاضر در این راستا عمل نموده است و بستر فرهنگی و سازمانی جامعه صنعتی و مدیریتی ایرانی را برای احصاء مدل لحاظ نموده است که این خود یکی از نوآوری‌های آن است. علاوه بر این، الگوی جامعی از جانشین‌پروری در صنعت پتروشیمی که برگرفته از فرهنگ بومی باشد، و برخاسته از این زمینه و شرایط باشد، وجود ندارد. پژوهش حاضر در این زمینه تلاش نموده به پدیده شکاف نظر-عمل توجه نموده و طرحی اولیه از چنین الگویی را ارائه داده است.

✓ نتایج تحقیق حاکی از آن است که بیشتر مدیران سازمان دارای سابقه کاری بیشتر از ۲۰ سال دارند و تقریباً می‌توان گفت که در اواسط دهه سوم خدمت خود قرار دارند. هرچند این امر می‌تواند یک امتیاز مثبت و همچنین یک مزیت رقابتی برای سازمان باشد اما به نظر می‌رسد سازمان کمتر از یک دهه آینده با مشکل جدی خروج مدیران کارآزموده مواجه خواهد شد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد سازمان برنامه‌ها و راهبردهای لازم همچون اجرای برنامه آموزشی مختلف برای مدیران جوان را اجرا نمایند و با برقراری ارتباط مؤثر با این مدیران جوان، آن‌ها را با برنامه ریزی مدیریت جانشین‌پروری درگیر نمایند و متعاقباً سازمان‌ها نیز با بررسی عملکرد آن‌ها برنامه جانشین‌پروری خود را عملیاتی نمایند.

- ✓ جلوگیری از هزینه‌های سنگین روش‌های آزمایش و خطا و حفظ تجربیات اندوخته شده مدیران و توسعه مدیریت دانش و رفع نیازهای اساسی کشور در ارتباط با صنعت مربوطه؛ شناسایی کاندیداهای برجسته برای تصدی گری مشاغل مدیریتی و کمک به کارمندان در جهت پیشرفت در مسیر شغلی؛
- ✓ شناسایی و ارائه مدل مدیریت جانشین‌پروری بر اساس قابلیت‌های سازمانی در سازمانهای مبتنی بر دانش و امکان سنجی تدوین سند نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی با توجه به خصوصیات فرهنگی سازمان و گسترش مفهومی جانشین‌پروری و تکمیل مدل‌ها و بحث‌های مطرح شده در رابطه با این موضوع؛
- ✓ بررسی تأثیر علی بین مدل‌های شایستگی، سازمان‌های یادگیرنده و موفقیت جانشین‌پروری در سازمان‌های فناوری محور.
- ✓ آسیب شناسی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان و تعیین و سنجش میزان ارزشمندی استفاده از راهکارهای نوین ارائه شده توسط مدیران، دست‌اندرکاران، مشاوران و مدیران منابع انسانی؛
- ✓ با توجه به تأثیر مستقیم پیاده سازی موفق نظام مدیریت جانشین‌پروری در بهره‌وری سازمانی، پیشنهاد می‌گردد که شرایط لازم برای اجرای این قبیل برنامه‌های سازمانی بیش از پیش فراهم گردد چرا که امروزه سازمان‌هایی موفق هستند و می‌توانند در صحنه رقابت باقی بمانند که بتوانند یک گام از همتایان خود جلوتر بوده و مزیت رقابتی برای ارتقای عملکرد سازمانی فراهم نمایند بنابراین لزوم اجرای چنین برنامه‌هایی برای تمام مدیران و مسئولین روشن است.
- ✓ سرانجام ارائه نظریه جدید برای پرورش مدیران آینده و نظریه پردازی در ارتباط با جانشین‌پروری؛ اهنمایی و ارائه راهکاری برای سیاستگذاری و جهت‌گیری‌های مطالعات نظری و مدل‌های بومی در جهت اجرای بهترین فعالیتهای مدیریت منابع انسانی در کلیه سازمان‌های کشور.
- ✓ شرکت پتروشیمی شهید تندگویان یکی از چند شرکت زیر مجموعه هلدینگ خلیج فارس محسوب می‌شود. به همین دلیل، مدیران ارشد این پتروشیمی هم مستقیم و یا غیر مستقیم توسط و یا با صلاحدید مدیران هلدینگ خلیج فارس و از میان مدیران دیگر شرکت‌های زیرمجموعه هلدینگ انتخاب می‌شوند. بر این اساس، ایده خوبی است که نظام مدیریت جانشین‌پروری (دست کم برای مدیران سطح بالای شرکت‌های زیرمجموعه) به صورت متمرکز در هلدینگ خلیج فارس برنامه‌ریزی و اجرا شود.

محدودیت‌های پژوهش:

هیچ مطالعه و تحقیقی خالی از اشکال نیست و همیشه محدودیت‌هایی بر سر راه محقق وجود دارند که مطالعه را از حالت ایده آل دور می‌کند. در این مطالعه نیز محدودیت‌هایی وجود داشته که در ادامه بر اساس نتایج به دست آمده به برخی از آنها اشاره شده است:

✓ در حالت کلی، مسائل سازمانی از دیدگاه انسانی مفاهیمی انتزاعی و ذهنی هستند. به همین دلیل، در بسیاری مواقع جدا کردن مرز میان واقعیت و خیال دشوار می‌شود. در این تحقیق نیز باید این نکته را مدنظر داشت که ممکن است مدیران در پاسخگویی به سؤالات مصاحبه نتوانسته باشند به طور کامل از پیش فرض‌های ذهنی خود رهایی یابند و تنها ادراکات ذهنی خود را (چه مثبت و چه منفی) به عنوان واقعیت موجود بیان کرده باشند، البته محقق امیدوار است که حجم بالای مصاحبه‌های انجام گرفته تا اشباع نظری، از میزان این محدودیت کاسته باشد. با این وجود، این امر یکی از محدودیت‌های تحقیق حاضر است.

✓ وجود مدل‌های گوناگون جانشین‌پروری و عدم هم‌پوشانی آن‌ها و احتمال عدم تعمیم یافته‌ها تحقیق برای شرکت‌های فعال در این صنعت

References

Acree-Hamann, C., & Dnpaprn, N. (2016). A call to action: succession planning needed, *Newborn and Infant Nursing Reviews*, 16(3), 161–163.

Alessandro, M.; Mattias, N.; Guido, C. and Mario, D. A. (2014). CEO succession mechanisms, organizational context, and performance: a socio-emotional wealth perspective on family-controlled firms, *Journal of Management Studies*, 51(7), 1153–1179.

Beidokhti, A.; Nemati, M., & Karimi, F. (2013). The Moderating role of organizational commitment in the relationship between organizational learning and succession management (case study: selected universities of Tehran). *Research Journal of Executive Management*, 5(10): 35-58 (in Persian).

Bidmeshki, Z.; Adli, F., & Vaziri, M. (2014). Comparison of the current state of succession planning and talent management with its desired state in the higher education system. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 72, 51-72 (in Persian).

Carroll, P.; Johansen, M., & Mouritsen, J. (2011). Multiple integrated performance management systems: *Singapore Management Review*, 24(3), 21-3.

Chavez, J. (2012). *The case for succession planning*, strategic finance—careers, February 2012.

- Christie. (2005). Succession planning: there are no magic bullets. *Policy & practice*, 4(2), 16-17.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational reserach: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*, 4th ed. Pearson.
- Dohm, A. (2000). Gauging the labor force effects of retiring baby-boomers, *Monthly Labor Review*, 123(7), 17-25.
- Doomun, M. R. (2002). Multi-level information system security in outsourcing domain, *Business Process Management Journal*, 14(6), 242-52.
- Fulmer, R. M., & Conger, J. A. (2004). *Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage*, New York: AMACOM.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices, *Journal of Management Development*, 38(3), 307-319.
- Hemlin, S.; Denti, L., & Tengblad, S. (2014). *Relation sinriktat ledarskap för innovationsutveckling mätinstrumentet leader-member exchange (LMX)*. Ledarskap, innovation och management, GRI-rapport 4.
- Hills, A. (2009). *Succession planning or smart talent management*, industrial and commercial training, 13(3), 3-8.
- Jeanne Meister, Karie Willyerd. (June 2010). Leading virtual teams to real results, *Harvard Business Review*, 20-24.
- Khatri, P.; Gupta, S.; Gulati, K., & Chauhan, S. (2010). Talent management in HR, *Journal of Management and Strategy*, 1(1), 39-46.
- Kim, Y. (2006). *Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U. S. affiliates of foreign multinational companies*, For Ph.D Degree, the Pennsylvania State University.
- Latifi, M.; Abdolhosseinzadeh, M., & Azarfar, A. (2016). Design of succession model in public organizations using structural-interpretative modeling. *Quarterly Journal of Public Administration*, 4(4): 31-48 (in Persian).
- Malay N. D.; Andy L., & David, P. (2015). *Human resource management*, wiley
- Mohamadpoor, A. (2010). *Methodology, the foundation of philosophical and practical combination of research methods in social and behavioral sciences*. Tehran, sociologists. (in Persian).
- Poursadegh, N., & Emami, S. S. (2014). *The key factors involved in preparation of the Iranian public organizations for introduction of management succession planning* (case study: young presidential advisors group). Round table of succession management and evaluation centers (in Persian).

Romejko, M. A. (2008). Key, characteristics of succession planning program at a government research center, a dissertation for the degree of doctor of education in organizational leadership, United State, Pepperdine University

Rothwell, W. J. (2005). *Effective succession planning: Creating organizational excellence by identifying developing your best people*. Unpublished manuscript, Dubios, PA.

Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within* (4th ed.), New York: American Management Association.

Sabokroo, M.; Gholipour, A., & Pourazzat, A. (2011). Applying force field model in planning succession. *Journal of Researches in Human Resource Management*. 3(1), 119-139. (in Persian).

Schoonover, C. S. (2011). *Best Practices in Implementing Succession Planning*, LLC.

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

Shabanpour, H., & Igdar, H. (2013). *Talent and succession management in Tehran city branches of Bank Mellat*. The 1st national conference on accounting and management, Tehran, Iran (in Persian).

Slan, R. (2005). *Leadership succession: the justice perceptions of high potential*, identification practices, Dissertation for MA. University of Guelph and MICA management resources, Toronto.

Stadler, K. (2011). Talent Reviews: the key to effective succession management. *Business Strategy Series*, 12(5), 264 - 271.

Strauss, A. L., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*, 2nd Ed., Sage.

Urquhart, C. (2013). *Grounded theory for qualitative research*, London: Sage Publication.

Waruiru, W. E., & Kagiri, A. W. (2013). Effects of succession planning strategy on the performance of international non-governmental organizations in Kenya, *International Journal of Science and Research*, 4(5), 3147-3155.