

توسعه فردی و تحول سازمانی

بررسی برخی از مؤلفه‌های جانشین‌پروری بر مبنای سیستم کاری با عملکرد بالا در شرکت ملی نفت ایران

شیوه استناددهی: کرمی، عباس، امیرنژاد، قنبر، رئیس‌پور، علی، و کیانی، عزت‌الله. (۱۴۰۴). بررسی برخی از مؤلفه‌های جانشین‌پروری بر مبنای سیستم کاری با عملکرد بالا در شرکت ملی نفت ایران. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۳(۳)، ۱-۱۷.

عباس کرمی^۱، قنبر امیرنژاد^۲، علی رئیس‌پور^۳، عزت‌الله کیانی^۱

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. گروه مدیریت و حسابداری، واحد رامهرمز، دانشگاه آزاد اسلامی، رامهرمز، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: g.amirnejad@iau.ac.ir

چکیده

با توجه به اینکه جانشین‌پروری یک استراتژی هوشمند مدیریت استعداد می‌باشد که می‌تواند موجب حفظ استعداد در درون سازمان باشد، این تحقیق به منظور بررسی برخی از مؤلفه‌های جانشین‌پروری بر مبنای سیستم کاری با عملکرد بالا در شرکت ملی نفت ایران در سال ۱۴۰۱ انجام پذیرفت. این تحقیق از لحاظ هدف، توسعه‌ای و از نظر نوع داده‌ها، کیفی و کمی (آمیخته) می‌باشد. مؤلفه‌های مورد بررسی از ۳۲ مقاله که مرتبط با موضوع پژوهش بود و نظرخواهی از خبرگان با استفاده از روش دلفی استخراج شد. سپس با استفاده از پرسشنامه‌ای که به تأیید خبرگان سازمانی و دانشگاهی رسیده بود به بررسی میزان سنخیت با نتایج اکتسابی با استفاده از تکنیک‌های آماری پرداخته شد. جامعه آماری در بخش دلفی خبرگان و متخصصان سازمان و اعضای هیات علمی دانشگاه و مدیران شرکت‌های دولتی و شرکت ملی نفت ایران بودند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود که پرسشنامه اولیه خبرگان ۸۹ گویه بعد از تأیید استاد راهنما و مشاور در دو مرحله بین اعضای پانل تخصصی به تعداد ۲۰ نفر انجام پذیرفت. به منظور اطمینان خاطر از دقت بودن یافته‌ها از روایی محتوا و برای پایایی آن از ضریب اعتباریابی کاپا استفاده شد. هریک از گویه‌ها در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت به صورت کاملاً موافقم: ۵، موافقم: ۴، متوسط: ۳، مخالفم: ۲ و کاملاً مخالفم: ۱ طراحی گردید. تحلیل داده‌ها با روش‌های آمار توصیفی و استنباطی از طریق نرم‌افزار آماری SPSS شماره ۲۶ انجام گرفت. بر اساس نتایج حاصله عوامل ساختاری - زمینه‌ای شامل شاخص‌های ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، ذینفعان، سیاست‌ها و قوانین، مزیت رقابتی تعیین گردید. بنابراین نتایج می‌توان گفت جانشین‌پروری برای مشاغل استراتژیک سازمان انجام می‌شود و مشاغل حیاتی و کلیدی معمولاً ۲۰ درصد از مشاغل سازمان را در بر می‌گیرد.

کلیدواژگان: جانشین‌پروری، سیستم کاری، ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، مزیت رقابتی

تاریخ چاپ: ۱ مهر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۲ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۱ تیر ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۸ فروردین ۱۴۰۴

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترس‌آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار

Personal Development and Organizational Transformation

Examining Some Succession Planning Components Based on High-Performance Work System in the National Iranian Oil Company

Abbas Karami¹, Ghanbar Amirnejad^{2*}, Ali Reispour³, Ezzatollah Kiani¹

1. Department of Public Administration, Sho.C., Islamic Azad University, Shoushtar, Iran

2. Department of Public Administration, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

3. Department of Management and Accounting, Ramh.C., Islamic Azad University, Ramhormoz, Iran

*Corresponding Author's Email: g.amirnejad@iaau.ac.ir

How to cite: Karami, A., Amirnejad, G., Reispour, A., & Kiani, E. (2025). Examining Some Succession Planning Components Based on High-Performance Work System in the National Iranian Oil Company. *Personal Development and Organizational Transformation*, 3(3), 1-17.

Submit Date: 28 March 2025

Revise Date: 23 June 2025

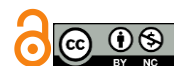
Accept Date: 02 July 2025

Publish Date: 23 September 2025

Abstract

Given that succession planning is a smart talent management strategy that can help retain talent within an organization, this study aimed to investigate some key components of succession planning based on a high-performance work system in the National Iranian Oil Company during the year 2022. This research is developmental in purpose and employs a mixed-methods approach, incorporating both qualitative and quantitative data. The components examined were derived from 32 articles relevant to the research topic and expert consultations using the Delphi method. Subsequently, a questionnaire—validated by both organizational and academic experts—was used to assess the alignment of identified components with empirical findings through statistical techniques. The statistical population for the Delphi phase consisted of organizational experts and specialists, university faculty members, managers of state-owned enterprises, and managers within the National Iranian Oil Company. Data were collected using a questionnaire; the initial expert questionnaire contained 89 items and was distributed in two rounds to a panel of 20 specialists after being approved by the academic supervisor and advisor. To ensure the accuracy of the findings, content validity was employed, and reliability was assessed using the Kappa coefficient. Each item was rated on a 5-point Likert scale: Strongly Agree (5), Agree (4), Neutral (3), Disagree (2), and Strongly Disagree (1). Data analysis was conducted using descriptive and inferential statistics via SPSS version 26. Based on the findings, structural-contextual factors were identified, including indicators such as organizational structure, human resource management, stakeholders, policies and regulations, and competitive advantage. Therefore, it can be concluded that succession planning is implemented for the organization's strategic roles, and that critical and key positions typically comprise about 20 percent of the organization's jobs.

Keywords: *Succession planning, work system, organizational structure, human resource management, competitive advantage.*



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

اهمیت منابع انسانی به عنوان مزیت رقابتی پایدار بیش از هر زمان دیگری مورد توجه قرار گرفته است. سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در محیط‌های پیچیده و رقابتی، نیازمند بهره‌گیری از نیروهای انسانی توانمند، باانگیزه و شایسته هستند که بتوانند پاسخگوی تغییرات سریع محیطی و الزامات استراتژیک باشند. در این میان، جانشین‌پروری به عنوان یکی از راهبردهای هوشمندانه مدیریت منابع انسانی شناخته می‌شود که می‌تواند پیوستگی عملکردی سازمان را تضمین کرده و ظرفیت تاب‌آوری آن را در مواجهه با خروج ناگهانی مدیران کلیدی افزایش دهد (Amirkhani et al., 2016; Hosseini et al., 2018).

جانشین‌پروری به عنوان فرایندی نظام‌مند برای شناسایی، پرورش و نگهداری کارکنانی با پتانسیل بالا، نقشی حیاتی در موفقیت سازمان ایفا می‌کند. این فرایند، نه تنها به تداوم عملکرد و کاهش ریسک‌های ناشی از خروج ناگهانی مدیران کمک می‌کند، بلکه با ایجاد انگیزه در کارکنان و روشن کردن مسیرهای پیشرفت شغلی، زمینه‌ساز افزایش تعهد سازمانی و کاهش نرخ ترک خدمت نیز می‌گردد (Mitchell et al., 2013; Sadighi Avansar, 2023).

مطالعات مختلف در سطح بین‌المللی و ملی حاکی از آن است که موفقیت جانشین‌پروری تا حد زیادی وابسته به استقرار سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (High Performance Work Systems) است که با هدف ایجاد هم‌راستایی بین اقدامات منابع انسانی و اهداف کلان سازمان طراحی می‌شوند (Mitchell et al., 2013; Richardson & Thompson, 1999). این سیستم‌ها با تلفیق و هماهنگی اقدامات متنوعی همچون استخدام مبتنی بر شایستگی، آموزش‌های هدفمند، جبران خدمات عادلانه و مشارکت کارکنان، محیطی را فراهم می‌سازند که در آن توانمندی، انگیزش و فرصت نقش‌آفرینی افراد به حداکثر می‌رسد (Saha et al., 2017; Zhang & Sharifi, 2007).

علی‌رغم اهمیت و نقش کلیدی جانشین‌پروری، بررسی‌های انجام‌شده در سازمان‌های دولتی ایران، به‌ویژه در صنایع حیاتی نظیر نفت و گاز، نشان می‌دهد که غالباً این فرایند به‌صورت ساختاریافته اجرا نمی‌شود و فقدان چارچوبی علمی و مبتنی بر شایستگی، یکی از چالش‌های مهم در این حوزه است (Shahabi, 2024; Taleghani et al., 2023). از این‌رو، طراحی و پیاده‌سازی مدل‌هایی که بتوانند هم‌زمان نیازهای استراتژیک سازمان را پاسخ دهند و از سوی دیگر، به توسعه و پرورش سرمایه انسانی بپردازند، ضروری به نظر می‌رسد.

در این زمینه، تحقیقات مختلف به ارائه چارچوب‌های مفهومی و کاربردی در راستای طراحی مدل‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی پرداخته‌اند. برای مثال، مطالعه Salimi Bazneshini و همکاران (۲۰۲۲) در شرکت ملی گاز، الگویی سه‌بعدی شامل ابعاد فردی، میان‌فردی و سازمانی را برای استعدادیابی و جانشین‌پروری پیشنهاد می‌دهد که از نظر ساختار مفهومی، امکان تعمیم به سایر سازمان‌های دولتی از جمله شرکت ملی نفت را دارد (Salimi Bazneshini et al., 2022).

به علاوه، پژوهش Karimi و همکاران (۲۰۲۱) با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، به طراحی مدل مدیریت جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان پرداخته و نشان داده است که عوامل ساختاری، فرهنگی و مدیریتی نقش مهمی در تحقق موفق این فرایند دارند (Karimi et al., 2021). در همین راستا، Latifi و همکاران (۲۰۱۶) با مدل‌سازی ساختاری-تفسیری نشان داده‌اند که جانشین‌پروری اثربخش نیازمند هماهنگی کامل میان ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، سیاست‌ها و قوانین و نیز در نظر گرفتن ذینفعان سازمانی است (Latifi et al., 2016). از سوی دیگر، Ravichandran (۲۰۱۷) با بررسی پیوند میان ظرفیت نوآوری، شایستگی فناورانه و چابکی سازمانی، تأکید کرده است که توسعه منابع انسانی از طریق جانشین‌پروری، زمینه‌ساز ارتقاء سطح پاسخ‌دهی و چابکی در برابر تغییرات محیطی است (Ravichandran, 2017).

Villalpando و همکاران (۲۰۲۵) در مطالعه‌ای تازه، نشان داده‌اند که برنامه‌ریزی جانشینی بر عملکرد عملیاتی پس از انتصاب مدیر عامل تأثیر مستقیم دارد و عدم برنامه‌ریزی برای این موقعیت‌ها می‌تواند باعث ایجاد اختلال در روندهای اجرایی شود (Villalpando et al., 2025).

بر همین مبنا، شرکت ملی نفت ایران به عنوان یکی از حساس‌ترین و استراتژیک‌ترین سازمان‌های دولتی کشور، با توجه به حجم بالای کارکنان، تنوع تخصصی، اهمیت مشاغل کلیدی و تهدیدات ناشی از بازنشستگی مدیران ارشد، بیش از پیش به استقرار نظام جانشین‌پروری ساختارمند بر اساس سیستم‌های کاری با عملکرد بالا نیازمند است (Muadinohamba & Maseke, 2024). نبود چنین ساختاری، می‌تواند منجر به از دست رفتن دانش ضمنی، کاهش بهره‌وری و چالش در ادامه مسیر توسعه سازمان شود.

در سطح مفهومی، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا دارای مؤلفه‌هایی نظیر استخدام شایسته‌محور، آموزش و توسعه مستمر، ارزیابی عملکرد دقیق، جبران خدمات بر مبنای عملکرد، مشارکت در تصمیم‌گیری و امنیت شغلی هستند که همگی از طریق اثرگذاری بر نگرش‌ها، مهارت‌ها و رفتار کارکنان، بستر لازم برای اجرای جانشین‌پروری مؤثر را فراهم می‌کنند (Graziadio, 2015; Mitchell et al., 2013). به علاوه، برخی از محققان نظیر Amirkhani و همکاران (۲۰۱۶) تأکید دارند که رویکرد مبتنی بر تعهد در چارچوب مدل کارت امتیازی متوازن می‌تواند نقش میانجی اثربخشی جانشین‌پروری را ایفا کند (Amirkhani et al., 2016).

از نظر عملی، توجه به جانشین‌پروری نه تنها به معنای آماده‌سازی افراد برای تصدی پست‌های مدیریتی است، بلکه بخشی از برنامه‌ریزی منابع انسانی استراتژیک نیز محسوب می‌شود که پیامدهایی نظیر بهبود عملکرد سازمانی، افزایش انگیزش، ارتقاء عدالت سازمانی و توسعه ظرفیت‌های داخلی را به همراه دارد (Jafarpoor et al., 2020; Sadighi Avansar, 2023).

در همین راستا، هدف پژوهش حاضر بررسی مؤلفه‌ها و ابعاد کلیدی جانشین‌پروری مبتنی بر سیستم کاری با عملکرد بالا در شرکت ملی نفت ایران بود.

روش‌شناسی

این تحقیق از لحاظ هدف، توسعه‌ای و از نظر نوع داده‌ها، کیفی و کمی (آمیخته) می‌باشد. در این تحقیق ابتدا عوامل، مؤلفه‌ها و ابعاد اصلی جانشین‌پروری و سیستم‌های کاری با عملکرد بالا از عمق ادبیات و مبانی نظری تحقیق (مقالات) و نظرخواهی از خبرگان و سپس با استفاده از روش دلفی استخراج شد. در مرحله بعد با استفاده از پرسشنامه‌ای که به تأیید خبرگان سازمانی و دانشگاهی رسیده بود به بررسی میزان سنخیت با نتایج اکتسابی با استفاده از تکنیک‌های آماری پرداخته شد.

جامعه‌ی آماری در بخش تحلیل محتوا را مقالاتی که در حوزه جانشین‌پروری و سیستم کاری با عملکرد بالا باشد مد نظر قرار داده شد، از این رو با بررسی چکیده‌ها و متون مقالات، تعداد ۳۲ مقاله که مرتبط با موضوع پژوهش باشند و در شرکت‌های دولتی و یا سازمان‌های نفتی در حوزه دو متغیر جانشین‌پروری و سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بودند مورد تحلیل محتوای کیفی قرار گرفتند و ابعاد از آن‌ها استخراج گردید.

جامعه آماری در بخش دلفی خبرگان و متخصصان سازمان و اعضای هیات علمی دانشگاه و مدیران شرکت‌های دولتی و شرکت ملی نفت ایران بودند. خبرگان از بین اساتید و مدیران شرکت‌های دولتی و شرکت ملی نفت ایران انتخاب شدند.

جامعه آماری در بخش مدل سازی ساختاری - تفسیری گروه کانونی بود که ۲۰ نفر از بین خبرگان و متخصصان سازمان و اعضای هیات علمی دانشگاه و مدیران شرکت‌های دولتی و شرکت ملی نفت ایران استفاده شد.

ابزار گردآوری داده در بخش کیفی تحقیق شامل مطالعات سرمایه انسانی و فیش برداری به منظور احصای شاخص‌ها جهت ساخت مدل از تحلیل محتوای مقالات و مبانی نظری و اخذ نظرات خبرگان از طریق پرسشنامه روش دلفی بود. در این مرحله چکیده تحقیق شامل بیان مسئله و اهداف و سوالات تحقیق، فرایند انجام تحقیق و نتایج اولیه حاصل شده به صاحب نظران ارائه شد و بعد از آنکه خبرگان در جریان کامل پژوهش قرار گرفتند آنگاه سوالات ارائه شد. تا محقق بتواند ضمن دریافت نظرات و دیدگاه‌های خبرگان، از مسیر مباحث اصلی تحقیق خارج نشده و بیشترین بهره‌مندی را از نظرات آنان حاصل نماید. در این پژوهش از ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. پرسشنامه اولیه خبرگان ۸۹ گویه در ۲۲ مولفه بود که بعد از تأیید استاد راهنما و مشاور در دو مرحله بین اعضای پانل تخصصی به تعداد ۲۰ نفر انجام پذیرفت.

جامعه و نمونه آماری بخش کمی شامل ویژگی‌های توصیفی و داده‌های مربوط به مدلسازی ساختاری و تفسیری و همچنین مقادیر کمی در روش دلفی بود که شامل اعداد و ارقام موجود مانند میانگینها و درصد فراوانی و محاسبه انحراف معیار بود.

برای حصول اطمینان از روایی پژوهش‌های آمیخته و به منظور اطمینان خاطر از دقت بودن یافته‌ها از روایی محتوا و برای پایایی مدل از ضریب اعتبار یابی کاپا استفاده شد.

پرسشنامه طراحی شده شامل دو بخش می‌باشد. بخش نخست مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی (سن، جنسیت، تحصیلات و سابقه کار) و بخش دوم گویه‌هایی جهت بررسی مولفه و شاخص تشکیل شده بود. سوالات پرسشنامه از نوع بسته و از طیف پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شد. پاسخ دهنده میزان موافقت خود را با هریک از گویه‌ها در یک مقیاس درجه‌بندی شده که معمولاً از یک تا پنج درجه به صورت کاملاً موافقم: ۵، موافقم: ۴، متوسط: ۳، مخالفم: ۲ و کاملاً مخالفم: ۱ است، نشان می‌داد.

برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در جامعه‌ای وسیع‌تر و تعمیم‌پذیری یافته‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی از طریق نرم‌افزار آماری SPSS شماره ۲۶ استفاده گردید.

یافته‌ها

چنانچه گفته شد جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان و صاحب نظران بود که از نظر سن، ۲۵ درصد پاسخ گویان ۲۸ تا ۴۰ سال، ۲۵ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال، ۵۰ درصد ۵۱ سال و بالاتر سن داشتند؛ از نظر تحصیلات، ۴۰٪ درصد پاسخ گویان فوق لیسانس و ۶۰٪ درصد دکتری بودند؛ از نظر رشته تحصیلی، ۴۰ درصد توسعه منابع انسانی، ۳۰ درصد طراحی سازمان‌های دولتی، ۱۵ درصد خط مشی گذاری دولتی، ۱۰ درصد سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت و ۵ درصد مدیریت تحول بود؛ از نظر رتبه علمی، ۵ درصد مربی، ۴۵ درصد استادیار و مابقی خبرگان شرکت‌های دولتی به میزان ۵۰٪ بودند؛ از نظر سابقه خدمت، ۵ درصد سابقه خدمتی (۱۰-۵) سال، ۱۵٪ درصد سابقه (۱۱-۱۵) سال، ۱۰ درصد سابقه (۲۰-۱۶) سال، ۲۰ درصد سابقه (۲۵-۲۱) سال، ۱۰ درصد سابقه (۳۰-۲۶) سال و ۴۰ درصد نیز سابقه بیش از ۳۰ سال داشتند؛ از نظر سابقه خدمت؛ ۵ درصد سابقه مدیریتی (۱۰-۵) سال، ۵٪ درصد سابقه (۱۱-۱۵) سال، ۵۰ درصد سابقه (۳۰-۲۱) سال و ۴۰ درصد نیز سابقه مدیریت بیش از ۳۰ سال داشتند.

نتایج حاصل از تحلیل محتوای مقالات در خصوص جانشین‌پروری در قالب ۳ مولفه و ۱۱ شاخص مورد بررسی قرار گرفتند که در جدول ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۱. تحلیل محتوای مقالات جانشین‌پروری بر مبنای سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در شرکت‌های دولتی

کدها	مفاهیم	ابعاد (مقوله اصلی)	مولفه‌ها (مقوله فرعی)	نام سند
Q۱	ایجاد ترکیبی موزون از منابع و مهارت‌های	شایستگی‌های محوری	شایستگی‌های سطح فردی	(Alvani et al., 2016)
Q۲	مختلف در رسته‌های نظامی و کاری		شایستگی‌های سطح گروهی	
Q۳			شایستگی‌های سازمانی	
Q۴	سازمان نظامی در حین دستیابی به اهداف	پیامدهای مطلوب جانشین‌پروری	بالندگی سازمانی	(Montaghimi et al., 2023)
Q۵	تیمی خود، استعداد‌های سازمانی‌اش را		توسعه فردی	
Q۶	نیز حفظ می‌کند.		آمادگی سازمانی	
Q۷	تبیین فرایندهای پیش زمینه‌ای یا	عوامل ساختاری - زمینه‌ای	ساختار سازمانی	(Jafarpoor et al., 2020)
Q۸	سیاست‌های جانشین‌پروری از بعد ساختاری		مدیریت منابع انسانی	
Q۹			ذینفعان	
Q۱۰			سیاست‌ها و قوانین	
Q۱۱			مزیت رقابتی	

با تفکیک و خلاصه‌بندی و طبقه‌بندی مولفه‌ها و شاخص‌ها تعداد ۳ مولفه و ۱۱ شاخص شناسایی شد. که می‌توان جدول ۲ را برای استفاده در روش دلفی به کار برد.

جدول ۲. خلاصه محتویات تحلیل محتوای کیفی تحقیق

ابعاد (مقوله اصلی)	مولفه‌ها (مقوله فرعی)	ردیف	تعداد شاخص‌ها
شایستگی‌های محوری	شایستگی‌های سطح فردی	۱۰	۳
	شایستگی‌های سطح گروهی	۱۱	
	شایستگی‌های سطح سازمانی	۱۲	
پیامدهای مطلوب جانشین‌پروری	بالندگی سازمانی	۱۳	۳
	توسعه فردی	۱۴	
	آمادگی سازمانی	۱۵	
عوامل ساختاری - زمینه‌ای	ساختار سازمانی	۱۶	۵
	مدیریت منابع انسانی	۱۷	
	ذینفعان	۱۸	
	سیاست‌ها و قوانین	۱۹	
	مزیت رقابتی	۲۰	

بنابراین تعداد ۳ مولفه و ۱۱ شاخص ماحصل تحلیل محتوای کیفی مقالات بوده و بنابراین این عوامل پایه‌ای برای روش دلفی شدند که در اجرای روش دلفی مورد بررسی قرار گرفتند.

قابلیت اعتماد در این تحقیق به صورت‌های زیر اثبات شد:

الف- تصمیم محقق در تمرکز روی تحقیق

ب- انتخاب مضمون و شرکت‌کنندگان و رویکرد جمع‌آوری داده‌ها

ج- انتخاب شرکت‌کنندگان با تجربه‌های گوناگون و استفاده مقالات با جنسیت زن و مرد

د- انتخاب بهترین روش برای جمع‌آوری داده‌ها، و میزان و تعداد

ه- انتخاب واحد معنای دقیق و مناسب

ز- چگونگی پوشش داده‌های تحقیق

ح- شناخت مشارکت‌کنندگان در تحقیق

روش استفاده شده در این تحقیق علاوه بر روش تحلیل محتوا، روش دلفی است. اطلاعات خام از طریق روش تحلیل محتوای مقالات به دست آمده و از طریق دلفی تثبیت خواهند شد. هدف از انجام دلفی، رسیدن به اطلاعاتی جهت بررسی عوامل نهایی است که در الگو مورد استفاده قرار خواهند گرفت این عوامل جرح و تعدیل شده در طراحی الگو مورد استفاده قرار می‌گیرند. پس از شناسایی مولفه‌های اولیه به منظور اعتبارسنجی کیفی مولفه‌های شناسایی شده، ۲۰ نفر از اساتید دانشگاه و مدیران شرکت‌های دولتی و همچنین مدیران شرکت ملی نفت ایران به عنوان اعضای پانل در روش دلفی برای ارزیابی روایی مؤلفه‌ها برگزیده شدند. روش دلفی در ۲ دور اجرایی شد که یافته‌های هریک از دورها به تفکیک ارائه می‌گردد.

پرسشنامه دور اول روش دلفی به صورت حضوری در اختیار ۲۰ نفر از اعضای پانل قرار گرفت و بعد از گذشت ۱۰ روز از تاریخ تحویل پرسشنامه‌ها پیگیری‌های لازم جهت برگشت آنها، صورت گرفت که در نهایت در مجموع در طی ۴۵ روز تمامی پرسشنامه‌های دور اول دریافت گردید. در پرسشنامه دور اول دلفی، فهرستی از عوامل، مولفه‌ها و شاخص‌های جانشین‌پروری بر مبنای سیستم‌هایکاری با عملکرد بالا بر اساس ادبیات تحقیق استخراج و در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان مورد نظر قرار گرفت. پس از شناسایی مولفه‌های اولیه به منظور اعتبارسنجی کیفی و تثبیت آنان مولفه‌های شناسایی شده، ۲۰ نفر از خبرگان و متخصصانی که دارای سابقه کار بالا در تدریس در انشگاه و همچنین از شرکت‌های دولتی و شرکت ملی نفت ایران بودند به عنوان اعضای پانل در روش دلفی برای ارزیابی روایی مؤلفه‌ها برگزیده شدند. روش دلفی در ۲ دور اجرایی شد که در ادامه یافته‌های هریک از دورها به تفکیک ارائه می‌گردد. در پرسشنامه دور اول به تعداد ۲۰ پرسشنامه به صورت حضوری بین اعضای پانل دلفی توزیع گردید و پس از و در همان جلسه، اقدام به جمع‌آوری پرسشنامه‌های توزیع شده، گردید که تمامی پرسشنامه‌ها به صورت تکمیل شده در اختیار پژوهشگر قرار گرفت. در بخش اول پرسشنامه ۸۴ مولفه معرفی گردید و پاسخ دهندگان می‌بایست نظر خود را درباره هریک از مؤلفه‌های پیشنهادی اعلام نماید. گزینه‌های لحاظ شده در غالب طیف ۵ رتبه‌ای لیکرت بوده که مشتمل بر موارد زیر بود.

«تأثیر بسیار کم: ۱»، «تأثیر کم: ۲»، «تأثیر متوسط: ۳»، «تأثیر زیاد: ۴»، «تأثیر بسیار زیاد: ۵»

ذیل هر بخش از پرسشنامه قسمتی برای درج نظر خبره و پیشنهاد مولفه‌های جدید در نظر گرفته شده بود که به عنوان بخش دوم پرسشنامه دور اول دلفی مورد بحث قرار می‌گیرد. در جدول زیر نتایج مربوط به بخش اول پرسشنامه دور اول دلفی ارائه گردیده که شامل تعداد پاسخ‌ها، کمترین و بیشترین مقدار تخصیص یافته، میانگین پاسخ‌ها و انحراف معیار پاسخ‌ها می‌باشد و ضریب توافق کندال دور اول دلفی در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. نتایج تحلیل داده‌های دور اول دلفی

زیر گروه	مولفه‌های پیشنهادی	ردیف	تعداد پاسخ	کمتری ن	بیشترین	میانگین پاسخ‌ها	انحراف پاسخ‌ها	معیار مجوز راه‌یابی به دور بعدی دلفی
شایستگی‌های محوری	شایستگی‌های سطح فردی	۱۰	۲۰	۳	۴	۳/۶۴	۰/۷۷	ندارد
	شایستگی‌های سطح گروهی	۱۱	۲۰	۳	۴	۳/۳۳	۰/۴۸	ندارد
	شایستگی‌های سطح سازمانی	۱۲	۲۰	۳	۴	۳/۲۶	۰/۴۵	ندارد
پیامدهای جانشین‌پروری	مطلوب	۱۳	۲۰	۳	۴	۳/۶۰	۰/۸۲	ندارد
	توسعه فردی	۱۴	۲۰	۳	۴	۳/۴۰	۱/۲۴	ندارد
آمادگی سازمانی	آمادگی سازمانی	۱۵	۲۰	۳	۴	۳/۸۰	۰/۷۷	ندارد
	سازگاری فرهنگی	۱۶	۲۰	۴	۵	۴/۲۶	۰/۴۵	دارد
	فرایندها	۱۷	۲۰	۴	۵	۴/۳۳	۰/۹۷	دارد
	رهبری تحول‌گرا	۱۸	۲۰	۴	۵	۴/۷۳	۱/۰۳	دارد
	ساختار سازمانی	۱۹	۲۰	۴	۵	۴/۶۰	۰/۵۰	دارد
عوامل ساختاری - زمینه‌ای	مدیریت منابع انسانی	۲۰	۲۰	۴	۵	۴/۷۳	۰/۷۰	دارد
	ذینفعان	۲۱	۲۰	۴	۵	۴/۷۳	۰/۴۵	دارد
	سیاست‌ها و قوانین	۲۲	۲۰	۴	۵	۴/۷۳	۱/۰۳	دارد
	مزیت رقابتی	۲۳	۲۰	۴	۵	۴/۲۰	۰/۴۱	دارد

ضریب همبستگی کندال که با نماد W نشان داده می‌شود یک آزمون ناپارامتریک است و برای تعیین میزان هماهنگی میان نظرات استفاده می‌شود. ضریب کندال بین ۰ و ۱ متغیر است. اگر ضریب کندال صفر باشد یعنی عدم توافق کامل و اگر یک باشد یعنی توافق کامل وجود دارد. ویژگی‌های ضریب کندال یکی از مهمترین کاربردهای این آزمون را در مدیریت فراهم کرده است. برای پایان راندهای تکنیک دلفی می‌توان از ضریب هماهنگی کندال استفاده کرد. برای تعیین میزان وحدت نظر می‌توان از ضریب هماهنگی کندال استفاده کرد. ضریب هماهنگی کندال مقیاسی برای تعیین درجه هماهنگی و موافقت بین چندین دسته رتبه مربوط به n پدیده است. این مقیاس همبستگی رتبه‌ای میان m مجموعه رتبه را نشان می‌دهد. این مقیاس برای تعیین روائی دیدگاه داوران قابل استفاده است. ضریب هماهنگی کندال نشان می‌دهد افرادی که چند مقوله را براساس اهمیت آن‌ها مرتب کرده‌اند، بطور اساسی معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره اهمیت هریک از مقوله‌ها بکار برده‌اند و از این نظر با یکدیگر اتفاق نظر دارند. مقدار این مقیاس هنگام هماهنگی یا موافقت کامل برابر با یک و در زمان نبود کامل هماهنگی برابر با صفر است. اشمیت برای تصمیم‌گیری درباره توقف یا ادامه دورهای دلفی دو معیار آماری ارائه کرده است. اولین معیار اتفاق نظر قوی

توسعه فردی و تحول سازمانی

میان اعضای پانل است که براساس مقدار ضریب هماهنگی کندال تعیین می‌شود. در صورت نبود چنین اتفاق نظری، ثابت ماندن این ضریب یا رشد ناچیز آن در دو دور متوالی نشان می‌دهد که افزایشی در توافق صورت نگرفته است و فرایند نظرخواهی باید متوقف شود. معناداری آماری ضریب W برای متوقف کردن فرایند دلفی کافی نیست. برای پنل‌های با تعداد بیشتر از ۱۰ عضو نیز مقادیر بسیار کوچک W نیز معنادار محسوب می‌شود. برای بیان توافق بین پانل دلفی از ضریب توافق کندال استفاده شد. نتایج این آزمون در جدول ۴ نشان داده شده است. این مقدار برابر $0/403$ است یعنی تقریباً ۴۰ درصد اعضای خبرگان با هم توافق دارند. از این رو اجماع کامل انجام نگرفته است.

جدول ۴. نتایج ضریب توافق کندال دور اول دلفی

تعداد	۲۰
ضریب توافق کندال	$0/403$
sig	$0/217$
نتیجه اجماع خبرگان	خیر عدم اشباع نظری

با توجه به اینکه در پرسشنامه دلفی از طیف لیکرت ۵ بخشی استفاده شده و بالاترین رتبه هر متغیر ۵ و پایین‌ترین رتبه ۱ بوده است، معیار پذیرش متغیرها در هر دور پرسشنامه میانگین آماری ۴ و بالاتر از ۴ می‌باشد. متغیرهایی که دارای میانگین آماری بالاتر از ۴ بودند، خروجی بخش اول پرسشنامه دور اول دلفی محسوب می‌شوند. با حذف متغیرهای دارای میانگین کمتر یا مساوی ۴، متغیرهای باقی مانده به شرح جدول ۵ آورده شده‌اند.

جدول ۵. خروجی دور اول دلفی

زیر گروه	مولفه‌های پیشنهادی	ردیف
عوامل ساختاری - زمینه ای	ساختار سازمانی	۱
	مدیریت منابع انسانی	۲
	ذینفعان	۳
	سیاست‌ها و قوانین	۴
	مزیت رقابتی	۵

در انجام دور اول دلفی بعضی از شاخص‌ها میانگینی کمتر از ۴ به دست اورند که این شاخص‌ها باید از گردونه دلفی کنار گذاشته شوند بنابر این برای دور دوم دلفی حذف شدند. نمایش جدول حذفیات به شرح زیر است. این حذفیات در دور دوم پرسشنامه دلفی اعمال شده است. ملاحظه می‌شود در پایان دور اول دلفی تعداد ۶ مولفه حذف شده است و تعداد شاخص‌های تایید شده به ۵ شاخص رسید

نتایج دور دوم دلفی

در پرسشنامه دور دوم که در پیوست شماره سه آمده است، با حذف مولفه‌ای که میانگین کمتر از ۴ به دست آورده بودند تعداد ۱۶ مولفه و ۶۷ شاخص در دور دلفی باقی ماند و سپس پرسشنامه دور دوم اصلاح و تحویل خبرگان شد. در این بخش پاسخگو باید نظر خود را درباره هر مولفه با انتخاب یکی از گزینه‌های موجود در مقابل آن‌ها اعلام می‌کرد. این گزینه‌ها در قالب طیف لیکرت و شامل:

«تأثیر بسیار کم: ۱»، «تأثیر کم: ۲»، «تأثیر متوسط: ۳»، «تأثیر زیاد: ۴»، «تأثیر بسیار زیاد: ۵» ارائه گردید. در جدول ۴-۵ نتایج دور دوم روش دلفی شامل تعداد پاسخ‌ها برای هر گویه، میانگین پاسخ‌ها و انحراف معیار آن‌ها ارائه گردیده است و ضریب توافق کندال دور دوم دلفی در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶. نتایج تحلیل داده‌های دور دوم دلفی

زیر گروه	مولفه‌های پیشنهادی	ردیف	تعداد پاسخ	کمترین	بیشترین	میانگین پاسخ‌ها	انحراف معیار پاسخ‌ها	معیار مجوز راه‌یابی به دور بعدی دلفی
عوامل ساختاری -	ساختار سازمانی	۱۳	۲۰	۴	۵	۴/۲۰	۰/۴۱	قابل قبول
زمینه‌ای	مدیریت منابع انسانی	۱۴	۲۰	۴	۵	۴/۷۳	۰/۴۵	قابل قبول
	ذینفعان	۱۵	۲۰	۴	۵	۴/۶۶	۰/۳۵	قابل قبول
	سیاست‌ها و قوانین	۱۶	۲۰	۴	۵	۴/۵۳	۰/۵۱	قابل قبول
	مزیت رقابتی	۱۷	۲۰	۴	۵	۴/۲۶	۰/۴۵	قابل قبول

مانند دور اول این بار نیز از ضریب توافق استفاده می‌شود که در دور دوم دلفی ضریب توافق برابر ۰/۸۴۱ شده است. از این رو توافق و اجماع کلی انجام گرفته است و دورهای دلفی متوقف می‌گردند. لذا دور سوم دلفی انجام نمی‌گیرد (جدول ۷).

جدول ۷. نتایج ضریب توافق کندال دور دوم دلفی

تعداد	۲۰
ضریب توافق کندال	۰/۸۴۱
Sig	۰/۰۰۱
نتیجه	اشباع نظری صورت گرفته است

با توجه به این که تمامی متغیرها میانگین بالای چهار به دست آورده و ضریب توافق کندال نیز از ۰/۶ بالاتر است پس دورهای دلفی متوقف و به اشباع نظری بین خبرگان رسیده ایم

به منظور سنجش پایایی سیاستهایی طراحی شده نهایی می‌توان از شاخص کاپا استفاده کرد. به این صورت که، شخص دیگر (نخبگان) بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجاد شده توسط پژوهشگر، اقدام به دسته‌بندی کدها در مفاهیم کرده است. سپس مفاهیم ارایه شده توسط پژوهشگر با مفاهیم ارایه شده توسط این فرد مقایسه شد. در نهایت با توجه به تعداد مفاهیم ایجاد شده مشابه و مفاهیم ایجاد شده متفاوت، شاخص کاپا محاسبه شد. نحوه محاسبه این شاخص به صورت رابطه زیر می‌باشد:

$$k = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{1 - \text{توافقات شانسی}}$$

نتایج در جدول ۸ آورده شده است.

جدول ۸. نتایج دسته‌بندی پژوهشگر و شخص دیگر

محقق	بله	خیر	مجموع
شخص دیگر	A=۳۷	B=۴	۴۱
	C=۵	D=۱	۶
مجموع	۴۲	۵	۴۷

$$\text{توافقات شانسی} = \frac{A+B}{N} \times \frac{A+C}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N}$$

$$= \frac{37+4}{47} \times \frac{37+5}{47} \times \frac{5+1}{47} \times \frac{4+1}{47} = 0/0105867576$$

$$\text{توافقات مشاهده شده} = \frac{A+D}{N}$$

$$= \frac{37+1}{47} = 0/8085106383$$

$$k = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{1 - \text{توافقات شانسی}} = \frac{0/8085106383 - 0/0105867576}{1 - 0/0105867576} = 0/8064616952$$

مقدار K محاسبه شده از جدول بالا را با مقدار جدول که وضعیت شاخص کاپا را با توجه به مقادیر بدست آمده نشان می‌دهد، مقایسه می‌نماییم، همانطور که نشان داده شده، مقدار کاپا برابر با ۰/۸۰۶۵ است که با توجه به جدول وضعیت شاخص کاپا، دارای وضعیت توافق معتبر می‌باشد. بنابراین نحوه طبقه‌بندی عوامل استخراج شده دارای پایایی مورد نظر بوده و قابل استناد می‌باشد (جدول ۹).

جدول ۹. وضعیت شاخص کاپا

مقدار عددی شاخص کاپا	وضعیت توافق
کمتر از ۰	ضعیف
۰ - ۰/۲	بی اهمیت
۰/۲۱ - ۰/۴	متوسط
۰/۴۱ - ۰/۶	مناسب
۰/۶۱ - ۰/۸	معتبر
۰/۸۱ - ۱	عالی

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش حاکی از آن است که مؤلفه‌های ساختاری-زمینه‌ای شامل ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، ذینفعان، سیاست‌ها و قوانین، و مزیت رقابتی از مهم‌ترین مؤلفه‌های تأثیرگذار در تحقق جانشین‌پروری بر مبنای سیستم کاری با عملکرد بالا در شرکت ملی نفت ایران هستند. این یافته با رویکرد غالب در ادبیات مدیریت منابع انسانی مبنی بر تمرکز بر عوامل سیستمی، ساختاری و راهبردی در جانشین‌پروری همخوانی دارد (Mitchell et al., 2013; Saha et al., 2017). بر این اساس، می‌توان گفت که سازمان‌هایی که از یک سیستم کاری با عملکرد بالا بهره‌مند هستند، توانایی بیشتری در شناسایی، توسعه و حفظ استعدادهای انسانی در موقعیت‌های کلیدی خواهند داشت.

یافته‌ها نشان داد که ساختار سازمانی به عنوان زیرساخت اصلی برای پیاده‌سازی جانشین‌پروری اثربخش شناخته می‌شود. ساختارهای منعطف و چابک که با اهداف استراتژیک سازمان همراستا هستند، می‌توانند زمینه را برای تسهیل جریان اطلاعات، شفافیت در مسیرهای پیشرفت شغلی و تفویض اختیار مناسب برای جانشینان فراهم کنند. این نتیجه با یافته‌های پژوهش Latifi و همکاران همسو است که تأکید کرده‌اند ساختار سازمانی منسجم، پیش‌شرط تحقق جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی است (Latifi et al., 2016). همچنین مطالعه Zhang و Sharifi نیز بر اهمیت ساختارهای منعطف در تسهیل جانشین‌پروری در محیط‌های متغیر و رقابتی تأکید دارد (Zhang & Sharifi, 2007).

دومین مؤلفه کلیدی، مدیریت منابع انسانی بود. نتایج پژوهش نشان داد که وجود نظام‌های جذب، آموزش، ارزیابی و پاداش‌دهی مبتنی بر شایستگی می‌تواند زمینه‌ساز شناسایی و توسعه جانشینان بالقوه شود. این نتیجه با یافته‌های پژوهش Amirkhani و همکاران تطابق دارد که نشان دادند نظام جبران خدمات و آموزش مستمر، رابطه مستقیمی با آمادگی افراد برای تصدی پست‌های کلیدی دارد (Amirkhani et al., 2016). به علاوه، یافته‌های Graziadio نیز از منظر بین‌المللی این دیدگاه را تقویت می‌کند که سیستم‌های منابع انسانی چابک، به‌ویژه در بُعد آموزشی و انگیزشی، یکی از پیش‌نیازهای کلیدی موفقیت جانشین‌پروری هستند (Graziadio, 2015).

در بُعد تعامل با ذینفعان، یافته‌ها نشان داد که توجه به منافع و مشارکت ذینفعان داخلی و خارجی (نظیر کارکنان، مدیران، نهادهای بالادستی) در طراحی و اجرای فرایند جانشین‌پروری اهمیت دارد. این نتیجه با تأکید Moradi Shirazi بر اهمیت پیوستگی تصمیمات مدیریتی با انتظارات ذینفعان در مدل‌سازی جانشین‌پروری همسو است (Moradi Shirazi et al., 2013). همچنین، مطالعات Shahabi و Bika و Zadeh بر لزوم شفاف‌سازی مسئولیت‌ها، مدیریت انتظارات و توسعه صلاحیت‌های اخلاقی در تعاملات سازمانی تأکید دارند (Bika, 2024; Zadeh, 2023; Shahabi, 2024).

چهارمین مؤلفه شناسایی شده، سیاست‌ها و قوانین بود. در این زمینه، یافته‌ها نشان داد که وجود چارچوب‌های قانونی شفاف، سیاست‌های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی و نظام‌های رسمی ارتقا، نقش مهمی در نهادینه‌سازی جانشین‌پروری دارند. این نتیجه با نتایج مطالعه Jafarpour همخوانی دارد که نشان داد جانشین‌پروری اثربخش مستلزم بازنگری در سیاست‌های جذب، ارتقا و ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی است (Jafarpour et al., 2020). همچنین پژوهش Tabatabai Moghadam با بررسی ناکارآمدی‌های سیاستی در جانشین‌پروری، بر لزوم اصلاح مقررات موجود در این حوزه تأکید کرده است (Tabatabai Moghadam, 2010).

آخرین مؤلفه تأیید شده در پژوهش حاضر، مزیت رقابتی بود. یافته‌ها نشان داد که سازمان‌هایی که به جانشین‌پروری به عنوان ابزاری برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار نگاه می‌کنند، بهتر می‌توانند به جذب و نگهداشت نیروهای کلیدی بپردازند. این یافته با مطالعات Ravichandran و Villalpando تطابق دارد. Ravichandran تأکید دارد که توسعه جانشینان درون‌سازمانی باعث ارتقاء چابکی سازمانی می‌شود و Villalpando نیز معتقد است جانشین‌پروری یکی از مؤثرترین عوامل در افزایش عملکرد عملیاتی سازمان‌ها پس از تغییرات مدیریتی است (Ravichandran, 2017; Villalpando et al., 2025).

نتایج مرحله دلفی نیز حاکی از اجماع نظری میان خبرگان درباره مؤلفه‌های شناسایی شده بود. ضریب توافق کندانال در دور دوم به عدد ۰.۸۴۱ رسید که بیانگر هماهنگی بالای نظرات میان اعضای پانل تخصصی بود. این امر بیانگر آن است که متغیرهای ساختاری-زمینه‌ای شناسایی شده، از نظر خبرگان نیز به عنوان پایه‌های اصلی جانشین‌پروری در سیستم کاری با عملکرد بالا قابل اتکا هستند.

علاوه بر این، نتایج تحقیق هم‌راستا با مطالعات بین‌المللی نظیر تحقیق Mitchell است که بر نقش میانجی سیستم‌های منابع انسانی با عملکرد بالا در ارتقای عملکرد سازمانی تأکید کرده است (Mitchell et al., 2013). همچنین Henseler و همکاران نیز نشان دادند که ترکیب منسجم و هماهنگ شاخص‌های منابع انسانی می‌تواند به افزایش اعتبار مدل‌های جانشین‌پروری در مطالعات ساختاری کمک کند (Henseler et al., 2015).

در مجموع می‌توان گفت که جانشین‌پروری اثربخش، فرایندی چندبعدی و سیستمی است که تحت تأثیر عوامل ساختاری، انسانی، رفتاری و سیاسی قرار دارد. پژوهش حاضر با ارائه مدلی تلفیقی و بومی‌شده تلاش کرده است تا ضمن پوشش خلأهای موجود در ادبیات داخلی، زمینه را برای ارتقاء تصمیم‌سازی در حوزه منابع انسانی به‌ویژه در سازمان‌های دولتی فراهم آورد.

این پژوهش نیز مانند هر تحقیق دیگری با محدودیت‌هایی روبرو بوده است. نخست، تمرکز مطالعه بر شرکت ملی نفت ایران باعث کاهش تعمیم‌پذیری یافته‌ها به دیگر سازمان‌ها و صنایع شده است. دوم، روش دلفی، علی‌رغم مزایای متعدد، به شدت وابسته به کیفیت انتخاب خبرگان است و ممکن است سوگیری‌های فردی نظرات را تحت تأثیر قرار دهد. سوم، محدودیت منابع و عدم دسترسی به برخی داده‌های طبقه‌بندی‌شده سازمانی، دقت تحلیل‌ها را تا حدی تحت تأثیر قرار داده است. در نهایت، گرچه تلاش شد تا مدل مفهومی پژوهش بر پایه ادبیات غنی بنا شود، اما برخی شاخص‌ها ممکن است در دیگر بسترهای فرهنگی-سازمانی قابلیت کاربرد محدودی داشته باشند.

پژوهش‌های آتی می‌توانند به بررسی تطبیقی مؤلفه‌های جانشین‌پروری در صنایع مختلف مانند صنعت برق، آموزش عالی یا فناوری اطلاعات بپردازند تا میزان تفاوت‌های سیستمی و فرهنگی را بسنجند. همچنین، انجام مطالعات طولی می‌تواند به درک بهتر از تأثیر اجرای مدل جانشین‌پروری بر عملکرد واقعی سازمان کمک کند. استفاده از روش‌های ترکیبی دیگر نظیر تحلیل مسیر، تحلیل شبکه‌ای یا مدل‌سازی معادلات ساختاری نیز می‌تواند اعتبار مدل را افزایش دهد. به‌علاوه، می‌توان به بررسی نقش متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و ساختار مالکیت در اثربخشی جانشین‌پروری پرداخت.

به سازمان‌های دولتی و شرکت ملی نفت ایران توصیه می‌شود که فرآیند جانشین‌پروری را در سطح استراتژیک نهادینه کرده و آن را به‌عنوان بخشی از برنامه‌ریزی منابع انسانی تلقی کنند. طراحی ساختارهای سازمانی چابک و باز، ایجاد نظام‌های ارزیابی عملکرد دقیق و آموزش‌محور، تدوین سیاست‌های شفاف ارتقا و همچنین مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی از جمله اقدامات کلیدی در این مسیر است. همچنین پیشنهاد می‌شود از مدل شناسایی‌شده در این پژوهش به‌عنوان الگو برای طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری در سایر شرکت‌ها بهره گرفته شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منفعی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

In today's dynamic and competitive organizational environments, effective talent management is recognized as a strategic imperative for sustaining operational continuity and achieving long-term performance. Among various human resource strategies, succession planning plays a pivotal role in

enabling organizations to identify, nurture, and retain high-potential individuals for leadership positions. It is not merely a process of replacement but a strategic effort to ensure leadership continuity and maintain institutional knowledge over time (Amirkhani et al., 2016; Hosseini et al., 2018). Succession planning becomes even more critical in public sector organizations, where bureaucratic constraints and high leadership turnover challenge the development and retention of managerial talent (Kamali et al., 2024).

High-performance work systems (HPWS) have emerged as a comprehensive framework for enhancing organizational performance by aligning human resource practices with strategic goals. These systems are characterized by coherent and mutually reinforcing practices such as competency-based recruitment, continuous employee development, participatory decision-making, and performance-based compensation (Mitchell et al., 2013; Saha et al., 2017). HPWS aims to improve employees' knowledge, skills, motivation, and discretionary effort, thereby fostering a high-involvement and high-commitment workforce (Graziadio, 2015). Research suggests that organizations implementing HPWS are better equipped to identify and prepare successors for critical roles by providing systematic training, career path planning, and feedback mechanisms (Ravichandran, 2017; Richardson & Thompson, 1999).

While the relevance of HPWS to succession planning is widely acknowledged, there is still a gap in understanding how specific structural and contextual components interact to support the succession process, especially in state-owned enterprises. The National Iranian Oil Company (NIOC), as a major strategic organization in the energy sector, faces increasing challenges due to global sanctions, demographic transitions, and managerial retirements. Despite its size and strategic importance, few empirical studies have addressed the specific drivers of effective succession planning in this organization using a system-based perspective.

Previous research has indicated that the effectiveness of succession planning depends on multiple internal and external factors, including organizational structure, HRM practices, stakeholder engagement, regulatory frameworks, and competitive positioning (Latifi et al., 2016; Sadighi Avansar, 2023; Shahabi, 2024). For instance, Shahabi (2024) developed a thematic model of succession planning for public agencies, emphasizing the need for a holistic view that integrates competency mapping, structural alignment, and policy coherence. Similarly, Tabatabai Moghadam (2010) found that dysfunctional policies and opaque evaluation mechanisms were key barriers to effective succession in top management.

This study was conducted to explore and validate the structural-contextual components of succession planning within the framework of HPWS in NIOC. It contributes to the literature by offering a grounded and expert-informed model that reflects the operational realities of large, public-sector oil companies. The study also seeks to address the existing disconnect between strategic HRM design and practical succession mechanisms by leveraging the theoretical integration of HPWS principles.

Methods and Materials

This research adopted a developmental and exploratory design using a mixed-methods approach. Initially, a qualitative phase was conducted through a systematic content analysis of 32 research articles related to succession planning and HPWS, with a focus on public and oil-sector organizations. The extracted codes and themes were used to construct a preliminary framework, which was then refined using the Delphi method.

The Delphi phase involved two rounds of expert consultation with 20 panel members, including HR specialists, academic faculty members, and senior managers from NIOC and other state-owned

enterprises. The Delphi questionnaires were designed with 89 items across 22 sub-components and assessed using a five-point Likert scale.

In the quantitative phase, the validity of the identified components was statistically analyzed using descriptive and inferential techniques in SPSS version 26. Content validity was assessed through expert review, and reliability was confirmed using the Kappa agreement coefficient. Variables with a mean rating of 4 or higher and consensus agreement (Kendall's coefficient > 0.6) were retained in the final model.

Findings

The results of the content analysis and Delphi rounds led to the identification of five key structural-contextual components influencing succession planning in NIOC: organizational structure, human resource management, stakeholders, policies and regulations, and competitive advantage.

1. **Organizational Structure:** Experts emphasized the need for flexible, layered, and responsive structures that align with strategic succession objectives. Structural clarity and vertical transparency were deemed essential for facilitating internal promotions and identifying talent pools.
2. **Human Resource Management:** The HRM component was found to be central to succession planning. Specific practices such as competency-based recruitment, performance evaluations, targeted training programs, and structured career paths were repeatedly highlighted as necessary enablers of the succession process.
3. **Stakeholders:** Inclusion of internal and external stakeholders in succession decisions was seen as vital. These include upper management, unions, regulatory bodies, and professional networks. Stakeholder alignment was identified as a mechanism to reduce resistance and enhance legitimacy.
4. **Policies and Regulations:** A consistent regulatory framework that supports merit-based advancement, transparency, and accountability was considered indispensable. Experts noted the limitations posed by outdated promotion policies and lack of legal backing for succession mandates.
5. **Competitive Advantage:** Succession planning was also linked to the organization's broader strategic orientation. Participants suggested that investing in succession capability could differentiate NIOC in a competitive labor market, retain talent, and ensure leadership stability during crises.

In the Delphi analysis, all five components achieved a consensus threshold with Kendall's coefficient of 0.841, indicating strong expert agreement. Among them, HRM practices and organizational structure were rated as the most critical determinants. In contrast, cultural alignment and service climate, which were initially included, were excluded in the second round due to low mean ratings.

Discussion and Conclusion

This study explored the foundational elements of succession planning in the context of high-performance work systems in the National Iranian Oil Company. The findings indicate that a successful succession planning model must extend beyond isolated HR initiatives and instead integrate structural and strategic dimensions. The identification of five structural-contextual factors reflects a multi-layered understanding of succession readiness and organizational resilience.

Organizational structure emerged as a crucial enabler for succession by fostering clarity in roles, decision-making, and career progression. Without such structural integrity, talent may remain underutilized, and leadership gaps may emerge during transitions. Likewise, HRM practices were

confirmed as the operational backbone of succession planning, reinforcing the importance of a systematic, competency-based, and inclusive approach to developing future leaders. The importance of stakeholders, policies, and competitive advantage demonstrates that succession is not merely an internal HR process but a broader organizational strategy requiring cross-functional coordination and strategic alignment. In this regard, succession planning can be seen as a lever for enhancing organizational agility, promoting diversity, and improving institutional memory. Ultimately, the research affirms that succession planning, when embedded within a high-performance work system, can provide organizations like NIOC with the strategic flexibility and human capital readiness needed to face external shocks, demographic transitions, and leadership voids. It also underscores the necessity of adopting a systems-thinking perspective in public-sector talent management, particularly in knowledge-intensive and high-risk industries.

References

- Alvani, S. M., Seyed Naqvi, M. A., & Zareh Bozorg Abadi, R. (2016). The role of core competencies in succession planning. <https://civilica.com/doc/1288467>
- Amirkhani, A., Nazeryani, M., & Faraz, M. (2016). The Effect of Succession Planning on the Employees' Performance based on the Balance Score Card with Regard to the Mediating Role of Commitment. *Research Journal of Management Reviews*, 2(1), 42-51.
- Bika Zadeh, J. (2023). Modeling the impact of authentic leadership and organizational mentorship on organizational voice with the mediating role of ethical competence in public libraries of East Azerbaijan Province. *Quarterly Journal of Information Research and Public Libraries*, 27(2), 261-292. <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://publij.ir/article-1-2322-fa.html&ved=2ahUKEwigk9W-vo2OAxUh8LSlHWtPDilQFnoECBUQAQ&usq=AOvVaw0YKqX6wE2LWZ-TpPZJdX6X>
- Graziadio, G. L. (2015). *A human resource perspective on the development of workforce agility* A Research Project Presented to the Faculty of The George L. Graziadio School of Business and Management Pepperdine University].
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hosseini, S. H., Barzoki, A. S., & Isfahani, A. N. (2018). Designing a model of succession management system and explaining its impact on organizational performance (case study: Esfahan Steel Company). *International Journal of Business Excellence*, 15(3), 335. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2018.092573>
- Jafarpoor, M. S., Najafbeigi, R., & Aghighi, A. (2020). A model for developing succession planning (Case study: Welfare Bank). *Human Resource Development and Training*, 7(27), 63-93. <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://ensani.ir/fa/article/452288/>
- Kamali, A., Hosseini, S. M., Alimohammadzadeh, K., & Khamseh, A. H. S. (2024). Talent identification and succession planning strategies for the appointment of nursing unit managers: A systematic review. *Journal of education and health promotion*, 13(1), 485-498. https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_2087_23
- Karimi, M., Heydarinajad, S., & Mehr Ali Zadeh, Y. (2021). Designing a succession management model in the Ministry of Sport and Youth: A grounded theory approach. <https://civilica.com/doc/1405422>
- Latifi, M., Abdolhosseinzadeh, M. H., & Azarfar, A. (2016). Designing a succession planning model in public organizations through structural-interpretive modeling. *Management of Public Organizations*, 4(4), 33-50. <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://ensani.ir/fa/article/366882/>
- Mitchell, R., Obeidat, S., & Bary, M. (2013). The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: The Mediating Role of High-Performance Human Resource Practices. *Human Resource Management*, 52(6), 899-921. <https://doi.org/10.1002/hrm.21587>
- Montaghimi, B., Ganjavi, F. A., & Sajadi Hezaveh, S. H. (2023). Designing a competency-based succession planning model for sports managers with a qualitative approach. *Strategic Studies in Sports and Youth*, 22(60), 47-60. <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1651.2157>
- Moradi Shirazi, A., Gholipour, A., & Abouei Ardakan, M. (2013). *Designing a succession planning system model for key positions in the Engineering Design and Parts Supply Company of Iran Khodro (SAPCO)* Master's thesis, Faculty of Management, University of Tehran].

- Muadinohamba, J. L., & Maseke, B. F. (2024). A Framework for Ensuring Effective Executive Succession in Namibian Commercial Public Enterprises. *Trends in Business and Economics*, 38(1), 56-67. <https://doi.org/10.5152/TBE.2024.23190>
- Ravichandran, T. (2017). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *Journal of Strategic Information Systems*, 27, 22-42. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.07.002>
- Richardson, R., & Thompson, M. (1999). *The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review*. Institute of Personnel and Development, London. https://www.researchgate.net/profile/Marc-Thompson-2/publication/240314661_The_Impact_of_People_Management_Practices_on_Business_Performance_A_Literature_Review/links/00b4953bfb21358aa3000000/The-Impact-of-People-Management-Practices-on-Business-Performance-A-Literature-Review.pdf
- Sadighi Avansar, S. (2023). Examining the relationship between work ethic, learning, and succession planning with job stress and organizational commitment among employees. Proceedings of the 5th National Conference and 2nd International Conference on New Management Patterns in Unstable Conditions, <https://civilica.com/doc/1780328>
- Saha, N., Gregar, A., & Saha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness? *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 323-334. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60454>
- Salimi Bazneshini, S., Hosseini Golafshani, A., Rahman Nasht, H., & Rabiei, M. (2022). Providing a competency model for talent identification and succession planning in the National Gas Company. *Strategic Studies in Oil and Energy*, 13(Summer), 53. https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://iieshrm.ir/article-1-1394-fa.html&ved=2ahUKEwjBpNCAwI2OAXbX_EDHZVdBjAQFnoECBoQAQ&usq=AOvVaw0s65rdb-7YvW2HoL4cZDz7
- Shahabi, M. (2024). Presenting a Succession Model in Government Organizations Using Thematic Analysis. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 8(30), 79-97. https://journals.iau.ir/article_688249.html
- Tabatabai Moghadam, F. (2010). *Investigating dysfunctions in succession planning at the senior management level* Master's thesis, Faculty of Management, University of Tehran].
- Taleghani, M., Alizadeh, E., Peikarnegar, A. H., & Mehdizade, M. (2023). Designing a Comprehensive Model of Succession in the Country's Management System with a Meta-Synthesis Approach. *Journal of Human Capital Empowerment*, 6(1). www.magiran.com/p2628132
- Villalpando, D., Campbell, R. J., & Pérez-Nordtvedt, L. (2025). The Time to Succeed: CEO Appointment Phase Entrainment and Post-Succession Firm Operational Performance. *SAGE Journals*. <https://doi.org/10.1177/01492063241311853>
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2007). Towards Theory Building in Agile Manufacturing Strategy: A Taxonomical Approach. *Ieee Transactions on Engineering Management*, 54(2), 351-370. <https://doi.org/10.1109/TEM.2007.893989>