



پیش بینی الگوی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران (مورد مطالعه: شرکت دخانیات ایران)

نسیم حبیب اله

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

میرعلی سید نقوی (مسئول مکاتبات)

استاد، گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

asnagavi@yahoo.com

جواد محرابی

استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱-۰۹-۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱-۱۱-۰۹

چکیده

جانشین‌پروری موفق می‌تواند موجب کاهش ترک شغل کارکنان شود، زیرا کارکنانی که آینده شغلی مطلوبی در پیش روی خود در سازمان ببینند، کمتر به ترک شغل خود می‌اندیشند. از این رو، هدف تحقیق حاضر پیش بینی الگوی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران در شرکت دخانیات ایران می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی - توسعه‌ای است. استراتژی تحقیق پیمایشی از نوع دلفی می‌باشد. ابتدا با استفاده از تفسیر ۱۲ مصاحبه صورت گرفته از خبرگان شرکت دخانیات ایران و بررسی سطر به سطر مصاحبه‌ها و شناسایی مدل مفهومی با استفاده از روش تحلیل تم، فرآیند دلفی در چهار دور به انجام رسید و پس از دور چهارم توافق حاصل گردید. در این پژوهش برای الگوی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران نسبت به شناسایی عوامل مؤثر پرداخته شد، در این زمینه ۹۰ کد در قالب ۱۰ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی شناسایی شد. نتایج پژوهش الگویی یکپارچه برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران در شرکت دخانیات ایران ارائه نمود که می‌تواند مورد استفاده مدیران و پژوهشگران قرار گیرد.

کلمات کلیدی: جانشین‌پروری، شرکت دخانیات ایران، تحلیل تم، روش دلفی.

۱- مقدمه

بسیاری از سازمان‌هایی که مستعد زوال و نابودی هستند برای تأمین نیازهای آینده خود برنامه‌ای ندارند و امور را به دست تقدیر می‌سپارند و در رویارویی با مسائل به صورت منفعلانه برخورد می‌کنند؛ لیکن سازمان‌هایی که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند، برنامه‌ریزی‌های خود را بر شناسایی و پرورش استعداد‌های مدیریت درون سازمانی و مدیریت دانش قرار داده‌اند (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۵). به همین دلیل یک برنامه‌ریزی موثر با ارائه راهنمایی کامل در مورد استخدام نامزد بالقوه برای مدیریت در آینده و حفظ آن‌ها برای زمان مطلوب سازمان، در رشد سازمان نقش مهمی دارد. یک برنامه‌ریزی موثر می‌تواند نقشه راه رشد آینده سازمان را ارائه دهد. برنامه‌ریزی‌های سازمانی فرآیند شناسایی زمینه‌ها و موقعیت‌های اصلی سازمان است و سیستمی ایجاد می‌کند که سازمان را برای دستیابی به اهداف خود به موقع راهنمایی می‌کند (ظفر و اختر، ۲۰۲۰).

یکی از ابزارهای سازمان‌های پیشرو ایجاد برنامه‌ای به نام جانشین‌پروری است. جانشین‌پروری برنامه‌ای است که طی آن افراد مناسب برای تصدی سمت‌های مدیریتی رده بالا و اصلی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد برگزیده می‌شوند. در این فرآیند استعداد‌های انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب اصلی در سال‌های آینده شناسایی شده، از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی به تدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند (بخاری^۳ و همکاران، ۲۰۲۰).

امروزه توجه زیادی به تأثیر برنامه‌ریزی جانشینی بر ظرفیت سازمانی یا ناتوانی در اجرای استراتژی‌ها شده است (دیشوال^۴، ۲۰۱۵). بررسی‌ها نشان داده‌اند که برنامه‌ریزی جانشینی مستقیماً به ظرفیت‌های رشد و اجرای یک سازمان، اولویت‌های استراتژیک و ابتکارات اشاره دارد

در دنیای کسب و کار امروز همه چیز، از جمله فعالیت‌ها و ایده‌های تبلیغاتی دگرگون و متفاوت است. تکرار و تقلید بی هدف از الگوهای اجرا شده در گذشته حاصلی جز دلزدگی مخاطب و افزایش بی نتیجه هزینه‌ها نخواهد داشت. تبلیغات چریکی ارائه دهنده راهکارهای جدید برای پرهیز از بروز این دو مشکل است (بطحایی، ۱۳۹۳). به عبارت دیگر، این سبک فعالیت‌های تبلیغاتی بر مبنای کاهش هزینه‌ها در عین حال که باعث افزایش جاذبه می‌شود، ماندگاری و تأثیر گذاری بر پیام‌های تبلیغاتی را نیز دارد (بوهم، ۲۰۱۶). با وجودی که تبلیغات چریکی سال‌ها است که در بسیاری از کشورهای پیشرفته پیاده‌سازی و طراحی می‌شود، بودجه تبلیغاتی هزینه شده در ایران چند هزار میلیارد تومان تخمین زده می‌شود

مقدمه

امروزه سازمان‌ها با چالش‌های متعددی روبرو هستند که ناشی از رقابت در محیط است. این سناریو ایجاب می‌کند که سازمان‌ها بهترین شیوه‌های مدیریتی را به کار گیرند تا رشد کرده و در جایگاه مطلوبی قرار گیرند. رشد را می‌توان از نظر بهره‌وری مالی، افزایش تعداد کارکنان، حفظ کارکنان ماهر موجود و ... تعریف کرد (ظفر و اختر^۱، ۲۰۲۰). لذا تمامی سازمان‌ها به دنبال جذب و از آن مهم‌تر حفظ و توسعه توانایی بهترین افراد برای انجام فرآیندهای جاری و فعالیت‌های آتی خود هستند تا از این طریق بتوانند اهداف و راهبردهای از پیش تعیین شده را محقق سازند. به همین سبب، سازمان‌ها در هنگام استخدام یا انتصاب افراد در مشاغل و مناصب بالاتر سعی می‌کنند با استفاده از رویه‌ها و فرآیندهای خاص، از استخدام افراد مناسب و برنامه‌ریزی برای توسعه کارآمد کارکنان اطمینان یابند (تاگر^۲، ۲۰۲۰).

3. Bokhari
4. Deshwal

1. Zafar & Akhtar
2. Tucker

در طول زمان و آماده سازی افراد برای مسئولیت‌های کاری حاضر و آینده مورد نیاز سازمان است (آشناگر و همکاران، ۱۳۹۷). برنامه‌ریزی جانشینی دارای پنج مولفه کلیدی مانند شناسایی زمینه‌های اصلی و موقعیت سازمان، شناسایی صلاحیت‌های فرد مورد نیاز برای نصب در یک موقعیت کلیدی، افزایش توانایی کارکنان موجود در صورت نیاز آینده سازمان و ارزیابی اثربخشی از طرح کلی است (چانگ و باسل، ۲۰۲۰).

جوهره یک برنامه جانشین‌پروری، شناسایی، آموزش و توسعه افرادی است که بتوانند با داشتن دانش و مهارت‌های لازم، مشاغل کلیدی را تصاحب کنند. راثول^۵ (۲۰۲۱)، معتقد است که یک برنامه جانشین‌پروری، صرفاً به مشاغل مدیریتی محدود نمی‌شود و می‌تواند همه مشاغل کلیدی در رده‌های مختلف را در بر بگیرد. مدیریت جانشین‌پروری، راهبردی هوشمند است که می‌تواند به دنبال استعدادیابی در سراسر سازمان باشد تا این اطمینان را ایجاد کند که به مهارت‌های مورد نیاز برای مواجهه با محیط کسب و کار در حال تغییر پاسخ دهد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). تا کنون الگوها و رویکردهای مختلفی درباره جانشین‌پروری شناسایی شده است که مهم‌ترین آن‌ها شامل مدل ستاره هفت نقطه‌ای، خزانه تسریع و مسیر ارتقای رهبری و الگوی جانشین‌پروری بدون عناوین شغلی است (ختری^۶ و همکاران، ۲۰۱۰). عمده‌ترین اهداف برنامه جانشین‌پروری فارغ از نوع مدل کاربردی عبارتند از: حصول اطمینان از حفظ و ثبات کارکنان، تسهیل شناسایی افراد با پتانسیل برای تصدی پست‌های کلیدی سازمان، هماهنگ ساختن استعدادها و موجود سازمان با استعدادها و نیاز آتی، کمک به سازمان در مواجهه با چالش‌های عملیاتی و راهبردی، از طریق قرارداد افراد مناسب در جایگاه‌های مناسب در زمان مناسب برای انجام کارهای درست و تمرکز بر آماده سازی کارکنان برای تصدی پست‌های اجرایی برای حفظ و ثبات سازمان (ضیائی و همکاران، ۱۳۹۳).

(هیلدبراند^۱، ۲۰۱۵). برنامه‌های جانشینی اغلب بر ماندگاری استراتژیک سازمان در طولانی مدت تأثیر می‌گذارد، زیرا آن‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا افراد مناسبی را برای پاسخگویی به اهداف و نیازهای ذینفعان در اختیار داشته باشند. به همین ترتیب، طبق ادبیات، برنامه‌های جانشینی توانایی تأثیر قابل توجهی بر توانایی‌های استراتژیک دارند (اسیری هامان^۲، ۲۰۱۶؛ احمد^۳ و همکاران، ۲۰۲۰).

یکی از چالش‌های جدی در اداره‌ی اثربخش سازمان‌ها به ویژه در بخش دولتی، حصول اطمینان از وجود مدیرانی شایسته در بالای هرم سازمانی است. اجرای صحیح و درست برنامه جانشین‌پروری، نیاز بلندمدت سازمان برای مدیران متعهد و کارآمد را حل می‌کند. در راستای تحقق این امر، سازمان‌های دولتی بایستی بر اساس اقتضائات بخش دولتی و سازمان مورد نظر، برنامه جانشین‌پروری متناسب با خودشان را تهیه کنند. پیدا نکردن افراد مناسب برای جایگزینی و جانشینی مدیران، یکی از مسائل و مشکلات جدی هر سازمانی است (چانگ و باسل^۴، ۲۰۲۱). ناتوانی جذب استعدادهای جوان توسط بخش دولتی چالش‌هایی را به وجود آورده است که زمینه‌ساز توجه سازمان‌های دولتی به برنامه‌های جانشین‌پروری شده است. با شناسایی افراد مستعد و با قابلیت در سازمان‌ها و مورد توجه قرار دادن آنان می‌توان بخشی از فقدان افراد مناسب برای جانشینی را بر طرف نمود (قریب‌پور و همکاران، ۱۳۹۳).

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به عنوان یک ساز و کار ارزشمند در پیشرفت و بهبود سازمان‌ها از اهمیت فراوانی برخوردار است. پرورش مدیران را به صورتی برنامه‌ریزی می‌کند که توانایی و شایستگی مدیران هم‌راستا با تحولات و تغییرات محیطی و همچنین پیشرفت سازمان باشد.

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، فرایند اشاره کردن به نیاز کلیدی برای استعداد فکری و رهبری در سراسر سازمان

4. Chang & Besel
5. Roswell
6. Khatri

1. Hildebrand
2. Acree-Hamann
3. Ahmad

در فناوری ماشین آلات خود را به فناوری روز مجهز کرده است. اما سرمایه های فیزیکی این شرکت، هرگز نمی تواند جایگاه سرمایه های انسانی را کمرنگ تر کنند؛ چرا که واضح است تمامی امکانات و تاسیسات بدون حضور افرادی که با دانش و مهارت خود بر اساس تجربه چند ساله ای که بدست آورده اند، ارزشی ندارند. در حال حاضر شرکت دخانیات در تلاش است تا در حوزه منابع انسانی نیز به روز رسانی هایی را انجام داده و با بهره گیری از تجارب پرسنل قدیمی، در کنار جوانان تحصیل کرده و آموزش دیده تخصصی به فعالیت خود ادامه دهد. نقشه راه شرکت نشان می دهد که به بخش های متنوعی توجه دارد ولی از جانشین پروری به عنوان یکی از اصول پیشرفت غافل شده است.

شرکت دخانیات نیز مانند هر سازمانی با احتمال ترک خدمت کارکنان و افراد کلیدی و با تجربه به دلیل بازنشستگی و فرسودگی، مهاجرت، تغییر شغل به دلیل موقعیت بهتر در سازمان دیگر و روبروست و مسأله اصلی در برنامه ریزی جانشین پروری چگونگی استخراج دانش و تجربه این گونه افراد قبل از خروج از سازمان است. با عنایت به حسن نظر مدیران ارشد به نیروهای انسانی به عنوان سرمایه های سازمان، فرآیند کنترل خروج نیروی انسانی می بایست با مبحث مدیریت دانش (انتقال دانش و تجربه) همراستا گردد. لذا در قدم اول اقدام به شناسایی مشمولان بازنشستگی در هر سال انجام می شود و تاکید بر نیروهای فنی و متخصصین حوزه های مختلف خواهد بود. چنانچه امکان نگهداشت ایشان فراهم باشد موضوع به اطلاع مقام عالی شرکت خواهد رسید. بدیهی است رضایت فرد در خصوص عدم ارائه درخواست بازنشستگی از موارد بسیار مهم می باشد که در صورت لزوم و اطمینان به اثربخشی موضوع می توان با طراحی و ارائه بسته های تشویقی، خروج فرد را به تاخیر انداخت. ضمناً در راستای جانشین پروری در پست ها و شغل های تخصصی و حساس در نظر است تا حداقل دو سال قبل از بازنشستگی افراد شاغل در چنین پست هایی، آموزش های لازم به

در سال های اخیر که مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده است و توسعه دانش مهم ترین بنیاد تمدن بشری تلقی می شود، رویارویی با مسائل پیچیده سازمانی بیش از آنکه نیاز به ابزار آلات پیشرفته داشته باشد، به دانایی و استعداد بشری نیاز دارد. بی شک، جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد و شایسته در سازمان ها از مسائل ضروری به شمار می رود، اما تحقیقات نشان می دهد که بسیاری از سازمان ها در این زمینه با مشکل مواجه هستند و در حفظ و نگهداری افراد خود به عنوان سرمایه های سازمانی توانایی لازم را ندارند (زین الدینی بیدمشکی و همکاران، ۱۳۹۳). به زعم بسیاری از محققین و پژوهشگران جانشین پروری می تواند راهکار حل این مشکل باشد.

شرکت دخانیات ایران با سابقه ای طولانی و درخشان در تولید محصولات دخانی با هدف ارائه محصولات کم ضرر و جلوگیری از خروج ارز، یکی از شرکت های موفق تولیدی در طول سال های خدمت خود بوده است. متأسفانه با وجود فراز و نشیب های طولانی در گذر تاریخ معاصر ایران، جایگاه واقعی خدمات این شرکت در میان سایر شرکت ها نشان داده نشده است. در سال ۱۳۹۴ برای اولین بار قانون انحصار دولتی دخانیات به تصویب مجلس وقت رسید. در سال های ۱۳۰۲ و ۱۳۰۷ تغییراتی در قانون انحصار ایجاد و موازین مربوط به انحصار تحکیم و زمینه آن گسترش یافت. بر اساس قانون مصوب اسفند ۱۳۰۷ حق وارد و صادر کردن، خریدن، فروختن، ساختن، واگذاری و حمل و نقل اجناس دخانی و انواع کاغذ سیگار و متفرعات آن در سراسر کشور در انحصار دولت قرار گرفت و پس از تغییرات زیاد سرانجام در در سال ۱۳۴۷ مؤسسه انحصار دخانیات ایران با انتقال کلیه دارایی ها و حقوق و دیون به شرکت دخانیات ایران تغییر نام داد و از همان روز تا کنون شرکت دخانیات ایران با چندین مرکز تحقیقاتی، جهت دستیابی به تولید محصولات کم ضرر تلاش کرده و در زمینه تولید انواع سیگار، آماده سازی و عمل آوری توتون و تنباکو از امکانات و تاسیساتی برخوردار شده است. این شرکت به موازات پیشرفت دنیا

نویسندگان مختلف توضیحات متفاوتی از برنامه‌ریزی جانشینی و مفاهیم مرتبط ارائه می‌دهند. گاهی اوقات، استفاده نادرست از این اصطلاحات وجود دارد زیرا سازمان‌ها و نویسندگان تمایل دارند از آن‌ها به صورت متقابل استفاده کنند (علی و همکاران، ۲۰۱۹).

گرچه روند فعلی، تشویق سازمان‌ها به پذیرش مدیریت جانشینی است زیرا نه تنها موفقیت‌های کلیدی در مواضع کلیدی سازمان را ایجاد می‌کند، بلکه یک رویکرد فعال و نیرومند است که تمایل به ایجاد «استعدادی از نامزدهای واجد شرایط» دارد (علی و همکاران، ۲۰۱۹). برخی از کارشناسان با تأکید بر هر دو مفهوم (برنامه‌ریزی جانشینی و مدیریت جانشینی) ترجیح می‌دهند از مفهوم برنامه‌ریزی و مدیریت جانشینی استفاده کنند (ازبیک و فینان، ۲۰۱۶). اگرچه برنامه‌ریزی و موفقیت برنامه‌ریزی و مدیریت جانشینی تمایل به استفاده متقابل دارند، مهم است که تمایز بین دو مفهوم را درک کرد تا از بیان نادرست جلوگیری شود. مهم‌ترین نکته این است که برنامه‌ریزی و مدیریت جانشینی جامع‌ترین رویکرد در حوزه جانشینی است. آن را عملی‌تر از برنامه‌ریزی جایگزینی، برنامه‌ریزی جانشینی، مدیریت جانشینی یا مدیریت استعداد به تنهایی می‌داند (ازبیک و فینان، ۲۰۱۶؛ علی و همکاران، ۲۰۱۹).

پیشینه تجربی

تا کنون پژوهش‌های زیادی در حوزه جانشینی پروری صورت گرفته است. در ادامه به مرور برخی از پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه جانشینی پروری پرداخته خواهد شد.

تانگ^۳ و همکاران (۲۰۲۰) تحقیقی با عنوان توسعه رهبری نسل آتی: چشم‌اندازی به مدیریت جانشین‌پروری انجام دادند. این مطالعه بر چالش‌های جانشین‌پروری مشاغل خانوادگی چینی مالزیایی در تولید قایق کوچک و متوسط متمرکز بود. این مدل برای غلبه بر چالش‌ها در

همکاران معرفی شده از سوی مدیریت‌های مربوطه اتخاذ شود تا در صورت عدم پذیرش همکاران به تأخیر در بازنشستگی امکان بکارگیری کارکنان جانشین با مشکلات کمتر و تسلط به مسئولیت‌های حوزه کاری موردنظر با وقفه و آسیب کمتری مهیا شود.

امایکی از مسائل اساسی شرکت دخانیات ایران به عنوان یکی از سازمان‌های دولتی، چه ساز و کاری می‌تواند بقای سازمان را در بلندمدت که هدف اصلی تمامی سازمان‌هاست، با تضمین کارآمدی جایگزینی مدیران به شرط شایستگی، تأمین کند. به عبارت دیگر چگونه می‌توان این اطمینان را به وجود آورد که در دوره‌های بلندمدت، نیروی انسانی که وارد سازمان می‌شود برخوردار از دانش، توانایی و تعهد لازم باشد و چگونه می‌تواند این قابلیت را در نظام منابع انسانی شرکت دخانیات ایران به وجود آورد. در کلامی خلاصه، تحقق جانشین‌پروری در این شرکت یک مسئله است و سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران شرکت دخانیات ایران چیست؟

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری

فرآیندهای جانشین‌پروری را می‌توان به عنوان یک زنجیره مشاهده کرد (علی^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). برنامه‌ریزی جایگزینی، پایین این زنجیر است زیرا جانشینان رهبران دو یا سه سطح برتر مدیریتی را مشخص می‌کنند، اما هیچ توسعه هدفمندی از افراد شناسایی شده انجام نمی‌دهد. بالای زنجیر، مدیریت جانشینی است، فرایندی که مستلزم شناسایی عمدی و پیشرفت جانشینان برای کلیه سطوح مدیریتی یک سازمان است. در بین این دو هدف، برنامه‌ریزی جانشینی نهفته است، تلاشی که عمداً رهبران را برای دو یا سه سطح برتر مدیریتی شناسایی کرده و توسعه می‌دهد (علی و همکاران، ۲۰۱۹).

3. Tang

1. Ali
2. Azbik & Finan

مختلفی در این کمیته وجود داشته باشند، که به اعضای جوان‌تر خانواده القا نماید که صادق نباشند.

بررسی محقق نشان داد که تحقیقات بیشتر در زمینه موسسات و خدمات عمومی انجام شده است. می‌توان چنین برداشت کرد که سازمان‌های خصوصی با توجه به عمر کوتاه‌تری که دارند و همچنین قوانین خاص برای جذب و نگهداری، زیاد به مسئله جانشین‌پروری توجهی نداشته‌اند و یا به دلیل اهمیت کمتر، محققین کمتری به آن پرداخته‌اند و تنها در یک تجربه عملی بیان شده که خصوصی‌ها از زمان‌بندی طولانی‌تری برخوردار هستند. از این رو، این تحقیق به دنبال رفع شکاف‌های موجود می‌باشد.

مدل مفهومی

مدل مفهومی در این پژوهش از طریق مصاحبه با خبرگان شرکت دخانیات ایران استخراج گردیده است. در این راستا، پس از انجام مصاحبه با خبرگان، به تحلیل متن مصاحبه‌ها پرداخته شد. به منظور شناسایی مقوله‌ها و شاخص‌های مدل پژوهش از روش تحلیل تم استفاده شد. پس از انجام ۱۰ مصاحبه اشباع نظری حاصل شد و شاخص جدیدی شناسایی نشد. برای اطمینان از اشباع حاصل شده ۲ مصاحبه احتیاطی دیگر نیز انجام شد؛ بنابراین در مجموع ۱۲ مصاحبه به منظور انجام تحلیل تم انجام شد. پس از تلفیق شاخص‌های مشابه، در نهایت ۹۰ کد منحصر به فرد شناسایی شد. سپس، به منظور دستیابی به مقوله‌های پژوهشی کدها دسته‌بندی شدند. در این مرحله کدهایی که در قالب یک مقوله دسته‌بندی شده بودند در صورت تناظر معنایی با مقوله‌های کشف‌شده در بخش

رویکرد جانشینی فراگیر جهت تداوم و طول عمر تجارت خانوادگی لازم بود و پایداری را امکان‌پذیر می‌نمود. این الگو به مشاغل خانوادگی کمک نمود تا موضوع را درک کنند.

لیکانت^۱ (۲۰۲۲) تحقیقی با عنوان مدیران عامل بنیان‌گذار: برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای موفقیت، رشد و میراث شرکت‌های خانوادگی انجام داد. نتایج نشان داد کسب و کارهای کوچک خانوادگی یکی سیستمی است که روابط عاطفی می‌تواند در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در آن تأثیر معناداری داشته باشد. تصمیمات تجاری و جانشین‌پروری در این کسب و کارها به دلیل روابط بلند مدت و نزدیک اعضا به مقدار ممکن است تحت شعاع قرار گیرد و نیازمند روابط قوی خانوادگی و آموزش‌های مستمر در بین اعضای خانواده می‌باشند. محققان پیشنهاد می‌کنند که بنیان‌گذاران شرکت‌های کوچک و متوسط خانوادگی جهت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری باید به فرزندان خود از سنین پایین‌تر با ارائه برنامه‌های مستمر منجر به ایجاد تعهد و پذیرفتن مسئولیت در ایشان را نهادینه نمایند.

ماتياس^۲ و همکاران (۲۰۲۰) تحقیقی با عنوان نقش شورای خانواده و پروتکل در برنامه‌ریزی روند جانشینی در شرکت‌های خانوادگی انجام دادند. هدف اصلی این مطالعه درک نقشی بود که شورای خانواده و پروتکل آن در روند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شرکت‌های خانوادگی می‌تواند داشته باشند. براساس شواهد تجربی، مشخص شد که شورای خانواده و پروتکل خانواده برنامه‌ریزی جانشینی و طرفدار تداوم و بقای مشاغل خانوادگی به آن‌ها کمک می‌کند. با این حال، دیگر تحقیقات از گروه‌ها همچنین از کل روند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مانند جلسه تولید شرکت‌های خانوادگی بین پسر عموها و...، نسل جدید کمیته نظارت (یا کمیته راهنما) پشتیبانی می‌کنند. توسعه برنامه‌های شخصی آینده برای افراد جوان نیازمند برنامه‌ریزی دقیق است. ممکن است نسل‌های

1. LeCounte

2. Matias

تحلیل پیشینه پژوهی به صورت مشابه نام گذاری شدند. مقوله‌هایی که حامل معانی جدیدی بودند نیز به صورت مجزا نام گذاری شدند. کدهای اولیه در قالب ۱۰ مقوله فرعی متمایز طبقه بندی شدند. همچنین، مقوله‌های به دست آمده در قالب ۴ مقوله اصلی دسته بندی شده‌اند. پس از شناسایی شاخص‌ها و تلفیق کدهای مشابه و جستجوی مقوله‌های اصلی و فرعی، مدل مفهومی تحقیق به قرار جدول (۱) استخراج گردید.

جدول ۱. مدل مفهومی تحقیق

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها
تعیین خط مشی	عوامل فرهنگی	اعتقاد به تغییر
		اعتماد متقابل
		فرهنگ تفکر و اندیشیدن
		فرهنگ جانشین پروری
		فرهنگ قداست کار
		فرهنگ مدیریت دانش
		فرهنگ مسئولیت پذیری
		فرهنگ مشتری محوری
		فرهنگ همکاری
		فرهنگ یاددهی و یادگیری
عوامل محیطی	عوامل محیطی	پیشرفت تکنولوژی
		تحولات سیاسی
		تصمیمات دولتی (مانند قانون بالا بردن سن بازنشستگی)
		تغییرات اجتماعی
		فشارهای محیطی
		وضعیت اقتصادی
		اطلاع رسانی های مناسب
عوامل مدیریتی	عوامل مدیریتی	ایجاد شرایط کاری مطلوب
		تامین نیازهای سازمان (نیروی کارآمد، منابع مالی و ...)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها
		تبیین چشم انداز و تطبیق آن با تحول سازمانی
		جانشانی تعهد به جانشین پروری در خط مشی
		حمایت مدیریت ارشد
		سبک مدیریت و رهبری
		مدیریت استعداد
عوامل ساختاری	عوامل ساختاری	ارزیابی الگوهای جانشین پروری
		تحلیل دقیق مشاغل و تعریف درست آن
		ساختار سازمانی انگیزاننده
		سیستم گزینش و ارتقاء مناسب
		مشخص کردن پست های کلیدی
		مشخص کردن شایستگی های کلیدی
		وجود مسیر شغلی مشخص
		وجود نظام ارزیابی عملکرد
		ارتباطات موثر
		استفاده از تکنولوژی های نوین
عوامل سازمانی	عوامل سازمانی	انعطاف سازمانی
		بهبود مستمر
		تفویض اختیار
		رویکرد نظام یافته
		شایسته سالاری
		شفافیت در جریان اطلاعات
		مقایسه مستمر وضع موجود و مطلوب
		نیازسنجی های به موقع
		همسویی ماموریت های سازمانی با جانشین پروری
		وضعیت اقتصادی مطلوب
عوامل فردی	عوامل فردی	تخصیص فنی و سوابق شغلی
		تعهد و التزام به مدیریت

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها
ارزیابی اثربخش ی	عوامل عملکردی سازمانی	وجود گردش شغلی
		استفاده بهتر از سرمایه فکری
		افزایش پویایی و نشاط
		افزایش تعهد
		افزایش عدالت و بصیرت
		بهبود تعلق سازمانی
		بهبود مدیریت دانش
		بهبود وفاداری به سازمان
		پایبندی بهتر به اصول و ارزشها
		پیشرفت امور بعد از جایگزینی
	تغییرات پس از آموزش	
	رضایت از سرپرستی	
	نفوذ بهتر قدرت	
	عوامل عملکردی فردی	افزایش میل، رغبت و علاقه به کار
افزایش انگیزه		
افزایش حس رقابت جویی		
افزایش مهارت		
پرورش استعدادها		
پیشرفت شغلی		
داشتن تعامل بیشتر با دیگران		

روش‌شناسی پژوهش

در این تحقیق به دلیل سعی در شناخت عوامل تعیین‌کننده برنامه‌جانشین‌پروری در بستر واقعی، از پارادایم کیفی پیروی شد. در این راستا از روش تحلیل تم و دلفی استفاده گردید. این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی است. پس از استخراج مدل مفهومی پژوهش، پرسشنامه راند اول دلفی بین خبرگان شرکت دخیلیات ایران توزیع و ۲۰ پرسشنامه تکمیل شده برگشت داده شد. در نهایت با استفاده از روش دلفی به ارائه مدل یکپارچه برنامه‌ریزی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها
توسعه	عوامل آموزشی	حمایت از تغییرات
		رشته تحصیلی و دانش
		عزت نفس
		قدرت یادگیری
		کاريزما
		مشارکت
		مهارت های ادراکی، ارتباطی و تصمیم‌گیری
		ویژگی های سرپرستی و قدرت رهبری در شرایط معمول یا بحرانی
		ارائه بازخوردهای آموزشی
		ارزیابی اثربخشی آموزش‌ها
	افزایش کیفیت آموزش‌ها	
	آموزش‌های کوتاه مدت و فوری	
	برنامه‌های متنوع و مستمر آموزشی	
	توسعه دانش تخصصی	
همراه کردن کارکنان در یادگیری و یاددهی		
عوامل ضمن خدمت	ارائه آموزش‌های ضمن خدمت مرتبط	
	استفاده از روش‌های مربی‌گری جهت پرورش کارکنان	
	اعمال قدرت افراد	
	افزایش تعداد سخنرانی‌ها	
عوامل ضمن خدمت	افزایش یادگیری عملی	
	توانمندسازی افراد	
	جانشین موقت	
	فراهم نمودن فرصت‌های پیشرفت	
	وارد کردن کاندیدا به چالش‌های شغلی	

جانشین‌پروری مدیران در شرکت دخانیات ایران پرداخته شد.

برای اطمینان از روایی (اعتبار) مصاحبه ابتدا سؤال‌های طراحی شده در اختیار استاد راهنما قرار گرفت و پس از تأیید ایشان، ۳ مصاحبه پیش‌آزمون برای اصلاح سؤال‌ها و ویرایش ادبی آن‌ها تهیه شد و در اختیار ۳ نفر از خبرگان قرار گرفته و از آن‌ها خواسته شد تا با توجه به هدف تحقیق، سؤالات مربوطه را مورد ارزیابی قرار داده و در صورت نیاز ویرایش نمایند. همچنین، برای اطمینان از پایایی تحقیق از دو روش ارزیابی درونی و بیرونی استفاده شد. در ارزیابی درونی بعد از انجام مصاحبه و کدگذاری از مصاحبه شونده درخواست شد تا متن مصاحبه را به همراه شاخص‌های استخراج شده، مطالعه نماید و درستی یا نادرستی برداشت مصاحبه‌کننده را تصدیق نماید. در ارزیابی بیرونی، از افراد خبره غیر از طرفین مصاحبه درخواست شد تا بر شیوه کدگذاری نظارت نمایند. برای این کار در این تحقیق از یک استاد دارای تجربه در تحلیل کیفی، برای ارزیابی کیفیت کدگذاری در مصاحبه‌ها استفاده شد.

جامعه آماری شامل کلیه مدیران ارشد، مدیران و کارشناسان در شرکت دخانیات ایران و همین‌طور اساتید و خبرگان دانشگاهی کشور بود. روش نمونه‌گیری در جامعه خبرگان نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی) بود. تعداد نمونه مورد نظر ۲۰ نفر تعیین شد. در نتیجه، در انجام روش دلفی از تعداد نمونه خبرگان ۲۰ نفر در نظر گرفته شد. یافته‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش دلفی استفاده گردید. پس از انجام مصاحبات با خبرگان و شناسایی مؤلفه‌های مدل یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران، پرسشنامه دور اول دلفی بین خبرگان شرکت دخانیات ایران توزیع و ۲۰ پرسشنامه تکمیل شده برگشت داده شد. در پرسشنامه دور اول روش دلفی، از خبرگان خواسته شد تا با توجه به وضعیت شرکت دخانیات ایران به هر یک از

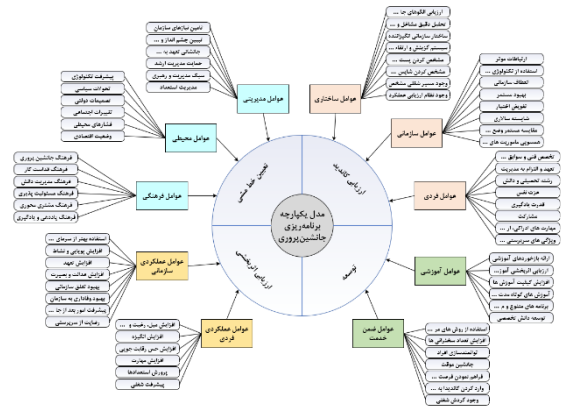
مؤلفه‌های شناسایی شده امتیازی بر مبنای طیف هفت‌درجه‌ای لیکرت دهند. پس از گردآوری دیدگاه خبرگان، میانگین نمره نظرات آن‌ها پیرامون هر شاخص محاسبه گردید. پس از جمع‌آوری دیدگاه خبرگان در دور اول و محاسبه میانگین نظرات آن‌ها، پرسشنامه دور دوم به همراه نتایج دور اول در اختیار خبرگان قرار گرفت. در این مرحله خبرگان با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از دور اول به بازنگری و تعدیل نظرات خود پرداختند. سپس به بررسی میزان وحدت نظر بین خبرگان پرداخته **an** تا مشخص گردد وحدت نظر حاصل شده است یا خیر. پس از محاسبه ضریب کندال مشخص گردید که افزایش محسوسی ایجاد نشده است. پس از گذشت چهار راند مشخص شد ضریب هماهنگی کندال تقریباً ثابت مانده است؛ لذا وحدت نظر حاصل شده است. بر این اساس میانگین دور نهایی به‌عنوان وزن نهایی هر یک از شاخص‌ها در نظر گرفته و بنا به اینکه از طیف هفت‌درجه‌ای لیکرت استفاده شده است، میانگین زیر ۵ مبنای حذف عوامل قرار گرفت (لین و چوانگ، ۲۰۱۲). در جدول (۲) میانگین حسابی نظرات خبرگان در راند اول تا چهارم از روش دلفی، وزن نهایی و وضعیت رد یا پذیرش هر یک از شاخص‌ها ارائه می‌گردد:

جدول ۲. میانگین نظرات خبرگان در راند اول

مفوله اصلی	مفوله فرعی	کد	میانگین راندها				وضعیت
			اول	دوم	سوم	چهار	
تعیین خط مشی	عوامل فرهنگی	اعتقاد به تغییر	۶.۴۵	۵.۶۰	۵.۴۵	۴.۷۰	رد
		اعتماد متقابل	۵.۱۰	۵.۰۵	۴.۹۵	۴.۸۰	رد
		فرهنگ تفکر و آندپیشیدن	۴.۹۵	۴.۸۵	۴.۸۵	۴.۷۰	رد

1. Lin & Chuang

بدین ترتیب مدل نهایی بومی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران در شرکت دخانیات ایران به قرار شکل (۱) استخراج گردید:



شکل ۱- مدل بومی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران در شرکت دخانیات ایران

طبق یافته‌های تحقیق، نتایج زیر برای هر یک از مقوله‌های مدل به دست آمد:

۱. مهم‌ترین کدها در مقوله «عوامل فرهنگی»، «فرهنگ یاددهی و یادگیری» (با وزن نهایی ۵/۸۵) و «فرهنگ جانشین‌پروری» و «فرهنگ مدیریت دانش» (هر دو با وزن نهایی ۵/۷۰) بوده‌اند؛

۲. مهم‌ترین کدها در مقوله «عوامل محیطی»، «پیشرفت تکنولوژی» (با وزن نهایی ۵/۷۵) و «وضعیت اقتصادی» (با وزن نهایی ۵/۵۵) بوده‌اند؛

۳. مهم‌ترین کدها در مقوله «عوامل مدیریتی»، «سبک مدیریت و رهبری» (با وزن نهایی ۵/۹۵) و «جانشینی تعهد به جانشین‌پروری در خط مشی» (با وزن نهایی ۵/۷۰) بوده‌اند؛

۴. مهم‌ترین کدها در مقوله «عوامل ساختاری»، «سیستم‌گزینش و ارتقاء مناسب» (با وزن نهایی ۵/۸۵) و «ارزیابی الگوهای جانشین‌پروری» (با وزن نهایی ۵/۸۰) بوده است؛

۵. مهم‌ترین کدها در مقوله «عوامل سازمانی»، «انعطاف سازمانی» و «تفویض اختیار» (هر دو با وزن نهایی ۵/۷۵) بوده‌اند؛

۶. مهم‌ترین کدها در مقوله «عوامل فردی»، «تعهد و التزام به مدیریت» (با وزن نهایی ۶/۱۵) و «تخصص فنی و سوابق شغلی» و «عزت نفس» (هر دو با وزن نهایی ۵/۸۵) بوده‌اند؛

۷. مهم‌ترین کدها در مقوله «عوامل آموزشی»، «توسعه دانش تخصصی» (با وزن نهایی ۵/۶۵) و «ارائه بازخوردهای آموزشی» (با وزن نهایی ۵/۴۰) بوده‌اند؛

۸. مهم‌ترین شاخص‌ها در مقوله «عوامل ضمن خدمت»، «استفاده از روش‌های مربی‌گری جهت پرورش کارکنان» (با وزن نهایی ۵/۸۰) و «توانمندسازی افراد» (با وزن نهایی ۵/۶۵) بوده‌اند؛

۹. مهم‌ترین کدها در مقوله «عوامل عملکردی سازمانی»، «افزایش عدالت و بصیرت» (با وزن نهایی ۶/۰۵) و «بهبود وفاداری به سازمان» (با وزن نهایی ۵/۹۵) بوده‌اند؛

۱۰. مهم‌ترین شاخص‌ها در مقوله «عوامل عملکردی فردی»، «افزایش میل، رغبت و علاقه به کار» (با وزن نهایی ۵/۷۵) و «پیشرفت شغلی» (با وزن نهایی ۵/۵۰) بوده‌اند؛

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

هدف این تحقیق پیش‌بینی الگوی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران در شرکت دخانیات ایران بوده است. این تحقیق از نوع کیفی بوده که به صورت کتابخانه‌ای و میدانی انجام گرفت. پس از استخراج مدل مفهومی پژوهش به وسیله انجام مصاحبه و بکارگیری روش تحلیل تم، پرسشنامه راند اول دلفی بین خبرگان شرکت دخانیات ایران توزیع و ۲۰ پرسشنامه تکمیل شده برگشت داده شد. در نهایت، با استفاده از روش دلفی و پس از انجام چهار راند به ارائه مدل یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران در شرکت دخانیات ایران پرداخته شد. طبق تجزیه و تحلیل‌هایی که انجام شده است، مدل بومی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران در شرکت دخانیات

ایران با چهار مقوله اصلی، ۱۰ مقوله فرعی و ۹۰ کد استخراج گردید.

نتایج این تحقیق در بسیاری از ابعاد با نتایج سایر تحقیقات صورت گرفته هماهنگی دارد. به طور مثال بر مبنای نتایج تحقیق، مهم‌ترین عامل مؤثر بر «برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران در شرکت دخانیات ایران»، «تعهد و التزام به مدیریت» می‌باشد. کاستینینگیسی^۱ و همکاران (۲۰۲۰) نیز بر ضرورت این موضوع تأکید کردند.

به‌طور کلی نتایج این تحقیق آگاهی ما را نسبت به عوامل تعیین‌کننده «برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران» افزایش داد. بر اساس نتایج روش دلفی، پیشنهادات زیر قابل اجراست: برای ارتقای سطح «تعهد و التزام به مدیریت» را در ارزیابی و انتخاب افراد کلیدی در نظر بگیرند. همچنین با پیاده سازی برنامه های جانشین پروری در سازمان، باعث «افزایش عدالت و بصیرت» از نگاه کارکنان شوند.

در تعیین خط مشی های سازمانی در زمینه جانشینی پروری به «سبک مدیریت و رهبری» جاری در سازمان توجه نموده و بر اساس آن تصمیم به برنامه ریزی برای جانشین پروری نماید. در انتها به مدیران پیشنهاد می گردد تا با استفاده بهتر از سرمایه فکری سازمان از طریق بکارگیری نظام جانشین پروری عادلانه منجر به بهبود وفاداری کارکنان کلیدی به سازمان شوند.

پژوهش حاضر با محدودیت های متعددی مواجه بوده است. یکی از مهم ترین محدودیت های پژوهش حاضر این بوده است که مدیران سازمان در مصاحبه ها جوانب احتیاط را در نظر گرفته بودند و ممکن است افشاگری های لازم توسط آن ها صورت نگرفته باشد و برخی نکات مهم به دلیل محرمانه تلقی شدن مغفول باقی مانده باشد. از این رو، برای انجام تحقیقات آتی به پژوهشگران پیشنهاد می شود تا جای ممکن محدودیت های موجود را کنترل نمایند. همچنین پیشنهاد می گردد مدل مستخرج از این تحقیق را اساس پژوهش های آینده خود قرار دهند.

1. Kustiningsih

9. Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*, 28(2), 112-121.
10. Azbik, G., & Finan Jr, J. J. (2016). Succession Planning and Financial Performance: Does Competition Matter?/practitioner application. *Journal of Healthcare Management*, 61(3), 215.
11. Bokhari, I. H., Muhammad, A. B., & Zakaria, N. (2020). Succession planning, strategic flexibility as predictors of business sustainability in family-owned SMEs: Moderating role of organization improvisation. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 14(1), 368-387.
12. Chang, C. Y., & Besel, K. (2021). Cultivating next generation of healthcare leaders in Havana: Barriers and recommendation for succession planning. *International Journal of Healthcare Management*, 14(4), 1062-1070.
13. Deshwal, P. (2015). Succession planning: the right people, for the right job, at the right time. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 4(11), 57-67.
14. Hildebrand, U. (2015). Succession Planning IN: Anonymous Dos and Don'ts in Human Resources Management.
15. Khatri, P., Gupta, S., Gulati, K., & Chauhan, S. (2010). Talent management in HR. *Journal of management and strategy*, 1(1), 39.
16. Kustiningsih, N., Tjahjadi, B., Shah, S. A. A., & Ahmad, M. A. (2020). A Review Of Social Franchising: Consolidation Of Literature And Future Research Direction. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(2), 3164-3170.
۱. آشناگهر، نجمیه؛ شریفی، اصغر و ایمانی، محمدتقی. (۱۳۹۷). شناسایی و سنجش وضعیت پیشایندها و پسایندهای جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش کشور در یک مدل فرایندی. رهبری و مدیریت آموزشی، ۴۳(۱۲)، ۹-۲۳.
۲. حسینی، سیدحسن، شائمی برزکی، علی، نصر اصفهانی، علی. (۱۳۹۷). طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی - سازمانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۱)، ۲۵-۵۰.
۳. زین‌الدین بیدمشکی، زهره؛ عدلی، فریبا و وزیری، مژده. (۱۳۹۳). مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی. پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۱۲(۲۰)، ۵۱-۷۲.
۴. ضیائی، محمدصادق، سیدجوادین، سیدرضا، حسینیان، شهابت، فتاحی، مهدی. (۱۳۹۳). عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری در بخش خصوصی (مورد مطالعه: هلدینگ آلفا). مدیریت دولتی، ۶(۴)، ۷۴۷-۷۶۷.
۵. قریب‌پور، مهشید؛ عارف، معصومه و لطیفی، میثم. (۱۳۹۳). رابطه بین بلوغ سازمانی و سبک رهبری با جانشین‌پروری و کسب و کارهای خانوادگی. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۱۵(۴)، ۱۳۱-۱۴۹.
۶. لطیفی، میثم؛ عبدالحسین‌زاده، محمد و آذرفر، امیر. (۱۳۹۵). طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی از طریق کاربست مدل‌سازی ساختاری-تفسیری. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۶(۴)، ۳۱-۴۸.
7. Acree-Hamann, C. (2016). A call to action: Succession planning needed. *Newborn and Infant Nursing Reviews*, 16(3), 161-163.
8. Ahmad, A. R., Keerio, N., Jameel, A. S., & Kareem, M. A. (2020). The Relationship between National Culture and Succession Planning in Malaysian Public Universities. *Journal of Education and E-Learning Research*, 7(3), 242-249.

17. LeCounte, J. F. (2022). Founder-CEOs: Succession planning for the success, growth, and legacy of family firms. *Journal of Small Business Management*, 60(3), 616-633.
18. Lin, C. C., & Chuang, L. Z. H. (2012). Using fuzzy delphi method and fuzzy AHP for evaluation structure of the appeal of taiwan's coastal wetlands ecotourism. In *Business, Economics, Financial Sciences, and Management* (pp. 347-358). Springer, Berlin, Heidelberg.
19. Matias, C., & Franco, M. (2020). The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 440-461.
20. Roswell, M., Dushoff, J., & Winfree, R. (2021). A conceptual guide to measuring species diversity. *Oikos*, 130(3), 321-338.
21. Tang, J. K. K., & Hussin, W. S. (2020). Next-generation leadership development: a management succession perspective. *Journal of Family Business Management*.
22. Tucker, C. A. (2020). Succession planning for academic nursing. *Journal of Professional Nursing*, 36(5), 334-342.
23. Zafar, A., & Akhtar, G. K. H. (2020). Effect of Succession Planning on Organizational Growth. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 59(1), 21-33.