

140311091197867

شناسایی عوامل اجرای خطمشی‌های جانشین‌پروری در سازمان ثبت احوال ایران با رویکرد

تحلیل مضمون

صدیقه مهدویان^۱، امین نیک‌پور^۲، زهرا شکوه^۳، شهین شرفی^۴، حمیدرضا ملایی^۵

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول: mikpour2003@yahoo.com)

۳- استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

۴- استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

۵- استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
هدف از پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد مدل اجرای خطمشی‌های جانشین‌پروری در سازمان ثبت احوال ایران با رویکرد تحلیل مضمون است. این پژوهش، دارای رویکردی آمیخته (کیفی-کمی) است و از نظر هدف، توسعه‌ای- کاربردی و از نظر روش، پیمایشی است. جامعه آماری بخش کیفی، شامل ۱۶ نفر از اساتید دانشگاه در رشته مدیریت با تخصص‌های خطمشی‌گذاری و مدیریت منابع انسانی و همچنین مدیران ارشد سازمان ثبت احوال ایران هستند که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. جامعه آماری بخش کمی شامل کارکنان سازمان ثبت احوال ایران است. حجم نمونه براساس جدول کوهن ۱۸۵ نفر می‌باشد که به صورت خوشه‌ای دومرحله‌ای انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها، مراجعه به اسناد، مصاحبه با خبرگان و پرسشنامه بود. در این پژوهش، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای NVIVO، SPSS و Smart PLS استفاده شد. نتایج حاصل از بخش کیفی (تحلیل مضمون)، نشان داد که عوامل اجرای خطمشی‌های جانشین‌پروری در سازمان ثبت احوال ایران شامل ۸۷ کد اولیه، ۲۸ مضمون پایه (عامل فرعی) و ۹ مضمون سازمان دهنده (عامل اصلی) همسویی ساختار سازمانی با خطمشی‌های جانشین‌پروری، همسویی فرهنگ سازمانی با خطمشی‌های جانشین‌پروری، شفافیت خطمشی‌های جانشین‌پروری، عدالت‌محوری، برنامه‌ریزی راهبردی، آموزش و بهسازی، تخصص مجریان، مدیریت فرآیندهای جانشین‌پروری و تعهد و حمایت مجریان هستند. که اعتبار مدل توسط جامعه پژوهش مورد تایید قرار گرفت.	تاریخ ارسال ۱۴۰۳/۱۱/۰۹ تاریخ پذیرش ۱۴۰۳/۱۲/۱۳ (مقاله پژوهشی)
کلمات کلیدی: اجرای خطمشی، جانشین‌پروری، خطمشی‌های جانشین‌پروری، سازمان ثبت احوال، تحلیل مضمون	

مقدمه

در عصر حاضر، اوضاع اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و صنعتی جهان آن‌چنان دستخوش تغییر بوده است که به‌زحمت می‌توان اندک شباهتی میان ساختار سازمان‌ها در زمان حال و گذشته یافت. آینده متعلق به سازمان‌هایی است که از همه امکانات بالقوه و بالفعل خود برای رویارویی با چالش‌های جدید بهره گیرند. پیش‌نیاز یک جامعه توسعه‌یافته، برخورداری از سازمان‌های توسعه‌یافته است و سازمان‌های توسعه‌یافته نیز قدرت و اقتدار واقعی خود را به‌واسطه وجود منابع انسانی متخصص به‌منزله سرمایه‌های استراتژیک به دست می‌آورند. بنابراین اهمیت این منبع باارزش و کارساز باید در سازمان‌های ما تبیین شود. در چنین شرایطی یکی

از اقداماتی که به نظر می‌رسد باعث ایجاد تحول بنیادی و مبتنی بر بینش و بصیرت سازمان‌یافته در حوزه منابع انسانی است، اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری^۱ در سازمان‌ها می‌باشد (Rothwell, 2023). نتایج مطالعات و بررسی‌ها نیز نشان داده است که اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری می‌تواند نرخ ترک خدمت کارکنان را پایین آورد، روحیه کارکنان را افزایش دهد و با کیفیت‌ترین کارکنان را در پست‌های مهم و کلیدی قرار دهد (Njigua, 2014, Komatz, 2018). جانشین‌پروری، اشاره به فرایندی دارد که طی آن، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و پست‌های کلیدی در آینده شناسایی می‌شوند و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع و آموزش و پرورش، برای تصدی این مشاغل آماده می‌گردند (Magambo et al, 2024). همچنین باید گفت نیاز سازمان‌ها به «جانشین‌پروری»، برای نخستین بار در سال ۱۹۱۶ میلادی توسط «هنری فایول»^۲ تشخیص داده شد. او تلاش کرد تا مدیران سازمان را از اهمیت اطمینان به ثبات در نیروی کار خود، آگاه سازد (Hoque & Zheng, 2024).

باتوجه به مشکل نایاب شدن استعدادها، بسیاری از کارشناسان معتقدند که سازمان‌ها برای شناسایی و توسعه کارکنان کلیدی خود باید نظام جانشین‌پروری را اجرا نمایند (Martin & O'Shea, 2023). برنامه‌ریزی جانشینی به منظور توسعه وظایف افراد باید به گونه‌ای باشد که تمام موقعیت‌های اصلی سازمان را در برگیرد. سازمان‌ها از طریق پرورش کارکنان متعهد می‌شوند که استعدادهای داخلی خود را پرورش دهند و این احساس را در آنان ایجاد کنند که در حال رشد کردن هستند و از این طریق موجب تشویق و ترغیب آنان شوند، و اینکه تعهدی نسبت به نامزدهای خارجی نداشته و در این صورت احتمال یافتن فرد مناسب با مهارت‌های مناسب و در زمان مناسب به طور داخلی افزایش می‌یابد. آنچه حائز اهمیت است آن است که افراد دریابند که مدیران ارشد هرگز یک شبه به اینجا نرسیده، بلکه از طریق سال‌ها برنامه‌ریزی دقیق و دوراندیشی است که این گونه توسعه و پرورش یافته‌اند (Siambi, 2022).

از این رو است که سازمان‌های موفق دنیا و حتی در کشور ما، فرآیند استعدادیابی و پرورش مدیران را به مثابه یک فعالیت حیاتی و ضروری برای تداوم موفقیتشان مطرح می‌کنند که در این سازمان‌ها مدیران ارشد نقش اساسی در این فرآیند را دارند و حفظ و نگهداشت نیروهای مستعد را از یک طرف و پرورش شایستگی‌های مدیران بالقوه را از سوی دیگر در اولویت‌های اصلی خود قرار می‌دهند و می‌توان بیان داشت که برنامه‌ریزی جانشینی دقیق می‌تواند عامل توسعه شایستگی‌های محوری و قابلیت راهبردی در سازمان‌ها باشد (Gabriel et al, 2020). اجرای برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری، مانند همه طرح‌ها و برنامه‌های مشابه آن، مستلزم وجود برخی آمادگی‌ها و زمینه‌ها در سازمان ذی‌ربط است. بسیاری از این نوع برنامه‌ها به دلیل فقدان این زمینه‌ها و آمادگی‌ها شکست می‌خورند یا به نتایج و دستاوردهای مورد انتظار نائل نمی‌شوند (Kpinpuo et al, 2023). پژوهش‌های قابل اتکا نشان می‌دهد که حدود ۷۰ درصد از برنامه‌ها و تلاش‌هایی که با هدف ایجاد تحول در سازمان‌ها آغاز می‌شود (از قبیل برنامه‌های کیفیت گرایی، مشتری‌گرایی، بهبود بهره‌وری و مدیریت مشارکتی) گرفتار همین پایان ناتمام و ناکام شده‌اند و مهم‌ترین دلیل این ناکامی نبود خط‌مشی مناسب است (Maples, 2024). حال آنکه تحقق برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های دولتی، مستلزم خط‌مشی‌گذاری (تدوین و اجرای خط‌مشی) در این زمینه است.

در طرف دیگر، باید گفت هر خط‌مشی^۳ سه فرایند کلی را طی می‌کند. بدین ترتیب که کار خط‌مشی با تدوین شروع شده، سپس اجرا و در نهایت ارزیابی می‌شود. حال آنکه بنا بر نظر بسیاری از نظریه‌پردازان و صاحب‌نظران، اجرا مهم‌ترین مرحله در این فرایند است. اجرای خط‌مشی در ساده‌ترین شکل، انجام کامل نیت خط‌مشی توسط کارکنان دولتی معرفی می‌شود (Khodabakhshi et al, 2017). در گذشته، اجرا در فرایند خط‌مشی‌گذاری چندان مورد توجه قرار نمی‌گرفت. اغلب درخواست‌ها و نیازهای اجرایی در فرایند خط‌مشی‌گذاری نادیده گرفته می‌شد و اکثر تصمیمات و خط‌مشی‌های دولتی بدون توجه به جنبه‌های اجرایی آن تهیه و

1. Succession planning

2. Henri Fayol

3. Policy

تصویب می‌شد. حال آنکه اخیراً نتایج مطالعات و بررسی‌ها صورت گرفته در خصوص اجرای خطمشی‌ها، بر مشکلات و چالش‌های اجرا و تبعات آن بر دستیابی به اهداف خطمشی‌ها و لزوم شناسایی عوامل مؤثر بر اجرا تأکید دارند. بررسی وضعیت موجود نیز بیانگر اشکالات اساسی در اجرای خطمشی‌ها است (Ahadzadeh et al, 2020). در واقع، مرحله اجرا یکی از مهم‌ترین و پرچالش‌ترین مراحل فرایند خطمشی‌گذاری است و به عنوان یکی از مراحل اصلی خطمشی‌گذاری، از سال ۱۹۷۰ میلادی به بعد مورد توجه خاص محققان و نظریه‌پردازان خطمشی گرفته است (Khodabakhshi et al, 2017).

از سوی دیگر، باید گفت که در بعد اجرای خطمشی‌ها، مطالعات زیادی صورت گرفته که حوزه‌های مختلفی همچون خطمشی‌های آموزشی، اجتماعی، تکنولوژی اطلاعات، اقتصاد و ... را در بر می‌گیرد. اگرچه مطالعات بسیاری در زمینه اجرا چه در بعد مفهومی و چه در بعد تجربی صورت گرفته است، اما در ارتباط با اجرای خطمشی‌های توسعه منابع انسانی مطالعات زیادی انجام نشده است. در ایران نیز پژوهش‌های عمده‌ای در این زمینه که خطمشی‌گذاری‌های انجام شده در حوزه منابع انسانی با چه موانعی در بخش اجرا روبه‌رو است و برای حل مسائل اجرایی چه راه‌حلی را می‌توان برگزید، فعالیت‌هایی صورت نگرفته است (Mohammadi, 2016). همچنین، تاکنون پژوهش‌های زیادی در حوزه تک‌تک استراتژی‌های منابع انسانی انجام شده است، اما در حوزه خطمشی‌های زیرسیستم‌های منابع انسانی پژوهش‌های زیادی انجام نگرفته است (Babashahi et al, 2020).

خلاء دیگر جهت انجام این پژوهش، آن است که علی‌رغم مطالعات و پژوهش‌های بسیار محدود انجام گرفته در رابطه با تدوین و اجرای خطمشی‌های مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی، تاکنون مطالعه و پژوهشی در زمینه اجرای خطمشی‌های جانشین‌پروری در بخش دولتی انجام نگرفته است. از این‌رو، پژوهش حاضر سعی دارد این مطالعات و پژوهش‌ها را تکمیل نموده و یک مدل جامع، و کامل در این زمینه که قابل استفاده برای بخش دولتی است، ارائه دهد. از طرفی، باید گفت سازمان ثبت احوال به عنوان یک نهاد دولتی، در حال حاضر با چالش‌های مختلفی در زمینه منابع انسانی از جمله عدم رعایت تناسب شغل با شاغل، عدم رعایت شایسته‌سالاری، عدم تناسب حقوق و دستمزد، سیستم ارزیابی عملکرد سلیقه‌ای و ... دست‌وپنجه نرم می‌کند (Suri & Zamani Moghadam, 2020). همچنین، نتایج مطالعه و بررسی اولیه در این سازمان قبل از انجام این تحقیق (از طریق گفت‌وگو با برخی از کارکنان و ارباب رجوع‌های این سازمان)، نشان داد که میزان رضایت کارکنان و ارباب رجوع این سازمان در حد قابل قبولی نیست و یکی از مهم‌ترین علل آن، ضعف مدیریت عنوان گردیده است. همچنین، طبق این مطالعه و بررسی اولیه، مشخص شد علی‌رغم تأکید و برگزاری دوره‌های مختلف آموزشی جهت اجرای موفق خطمشی‌های توسعه منابع انسانی، به‌ویژه خطمشی‌های مرتبط با جانشین‌پروری، در این سازمان، در این امر توفیق قابل توجهی حاصل نشده است. با توجه به مطالب گفته شده، سؤال اصلی پژوهش عبارت است از: عوامل اجرای خطمشی‌های جانشین‌پروری در سازمان ثبت احوال ایران کدامند؟

مبانی نظری پژوهش

فرآیند خطمشی‌گذاری

خطمشی‌گذاری به صورت یک چرخه و دارای چندین فعالیت و مرحله است که این مراحل به طور جدا از هم طی نمی‌شوند، بلکه به صورت فرآیندی پویا و دارای ارتباط چندسویه با هم شکل می‌گیرد (Alvani & Shalviri, 2018).

۱- تدوین خطمشی

تدوین یا شکل‌گیری خطمشی، مرحله‌ای اساسی در فرآیند خطمشی است. زیرا طراحی‌های انجام گرفته در این مرحله توسط تصمیم‌گیران، به طور مستقیم بر انتخاب نهایی خطمشی مؤثر است (Christensen, 2021). شکل‌گیری خطمشی، شامل دو بعد مجزا و به هم پیوسته است. اولین بعد، یعنی تنظیم دستور کار به اینک مسائل چگونه تعریف شده و چگونه به درون دستور کار خطمشی رسمی وارد می‌شود، می‌پردازد. دومین بعد آن به طراحی خطمشی باز می‌گردد (Birkland, 2019).

۲- اجرا خطمشی

پاپادوپولوس^۱ (۲۰۰۰) مرحله اجرا در فرایند خطمشی‌گذاری را مرحله‌ای می‌داند که در طی آن خطمشی عملیاتی می‌شود، مسئولین دولتی خطمشی را عملی خواهند یا کرد یا برای آن تلاش می‌کنند و بنابراین اهداف خطمشی تحقق پیدا خواهد کرد یا برای تحقق یافتن آن‌ها تلاش خواهد شد. در واقع اجرای خطمشی به معنای اجرای قانون است و سازمان‌ها تلاش می‌کنند اهداف یک برنامه یا خطمشی پیشنهادی را به نتیجه مطلوب و مثبت برسانند (Petrachin, 2024).

در گذشته مرحله اجرا چندان ورد توجه نبود و تا اوایل دهه ۱۹۷۵ میلادی تحقیقات اندکی در این زمینه انجام شده بود. در واقع در گذشته تصور خطمشی‌گذاران بر این بود که خطمشی‌ها بعد از تنظیم و تصویب بلافاصله اجرا می‌شوند (Gholipour et al, 2015). اما به مرور زمان خطمشی‌های تصویب شده در عمل به واقعیت نپیوستند و عملی نشدند. به عنوان مثال «پرسمن و ویلداوسکی^۲» نشان دادند که اجرا بدون پشتیبانی خطمشی‌گذاران اتفاق نخواهد یافت. آن‌ها نشان دادند برنامه‌های جامع دولت تا سال ۱۹۶۸ میلادی به علت مشکلات اجرایی به اهداف مورد نظر دست نیافتند. تحقیقات سایر کشورها هم نتایج مشابهی را نشان داد (Howlett et al, 2020).

۳- ارزیابی خطمشی

ارزیابی خطمشی، پی بردن به پیامدهای خطمشی عمومی است. در ارزیابی خطمشی باید علاوه بر خروجی‌های ملموس، به آثار کوتاه‌مدت و بلندمدتی که خطمشی بر گروه‌های هدف و غیرهدف خود می‌گذارد و هزینه‌های مادی و معنوی آن برای جامعه نیز توجه شود (Birkland, 2020). در واقع در ارزیابی خطمشی به این سؤال پاسخ داده می‌شود که آیا خطمشی به اهداف تعیین شده برای آن دست پیدا کرده است یا خیر؟ اگر اهداف آن محقق نشده‌اند، موانع چه بوده و چگونه باید رفع گردند (Howlett et al, 2020).

جانشین‌پروری

جانشین‌پروری، یک فرایند منظم است که از طریق آن، توسعه حرفه‌ای و فردی با برنامه راهبردی سازمان منطبق می‌گردد تا اطمینان حاصل شود افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بلا تصدی می‌شود، با مهارت‌ها و نگرش‌های درست و در زمان مناسب وجود دارند (Maples, 2024). جانشین‌پروری، عبارت است از برنامه‌ریزی در خصوص تعداد مناسب و باکیفیت مدیران و کارکنان سازمان به منظور پوشش بازنشستگی اعضای سازمان، مرگ و میر اعضای سازمان، بیماری جدی اعضای سازمان، ارتقاء اعضای سازمان یا هر موقعیت جدیدی که ممکن است در برنامه‌های آینده سازمان ایجاد شود (Williams, 2024). جانشین‌پروری، اشاره به فرایندی دارد که طی آن، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و پست‌های کلیدی در آینده شناسایی می‌شوند و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع و آموزش و پرورش، برای تصدی این مشاغل آماده می‌گردند. جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی برای جایگزین‌های بالقوه پست‌های فعلی رهبری است. این امر، می‌تواند شناسایی افرادی که کاملاً واجد شرایط برای پست‌های فعلی هستند، شناسایی افرادی که انتظار می‌رود آماده تصدی پست‌های مورد نظر در چند سال آینده باشند یا شناسایی افرادی که انتظار می‌رود در اثر توسعه شایستگی‌های خاصی آماده شوند را در بر گیرد (Jones, 2024). جانشین‌پروری، برنامه‌ای برای آماده کردن سازمان و کارکنان در جهت پُر کردن پست‌های بلا تصدی آینده سازمان است (Taboli et al, 2014). جانشین‌پروری، فرایند شناسایی و آماده کردن کارکنان با پتانسیل بالا به منظور جایگزین کردن آنان به جای اداره کنندگان اصلی سازمان -وقتی که آنان از سازمان خارج می‌شوند- است (Noe et al, 2018).

1. Papadopoulos

2. Pressman & Widavsky

پیشینه پژوهش

در همین راستا حبیب‌الله و همکاران (۱۴۰۳) پژوهشی تحت عنوان بررسی روابط علت - معلولی معیارهای الگوی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران انجام دادند. نتایج نشان داد مقوله‌های فرعی عوامل ساختاری، عوامل سازمانی و عوامل فردی بر روی مقوله اصلی ارزیابی‌کنندگی تأثیرگذار است. مقوله‌های فرعی عوامل آموزشی و عوامل ضمن خدمت بر روی مقوله اصلی توسعه تأثیرگذار بوده و مقوله‌های فرعی عوامل عملکردی سازمانی و عوامل عملکردی فردی بر روی مقوله اصلی ارزیابی اثربخشی تأثیرگذار می‌باشند؛ که عوامل عملکردی فردی، عوامل ضمن خدمت و عوامل سازمانی بیشترین اثر بر مقوله‌های اصلی را داشته‌اند (Habibollah et al, 2024). اکبری و همکاران (۱۴۰۳) پژوهشی با عنوان الگوی تسهیل‌یادگیری سازمانی در چارچوب جانشین‌سازی در سازمان‌های دولتی انجام دادند. الگوی پژوهش شامل پنج بعد فرهنگی (ایجاد فرهنگ یادگیری مناسب، فرهنگ اشتراک دانش بین همکاران، فضای اعتماد و اطمینان در سازمان، فرهنگ یادگیری و یاد دهنده‌گی و فضای همدلی در سازمان)، آموزشی (آمادگی سیستم برای یادگیری، ارائه آموزش‌های ضمن خدمت و رشد فردی، راه‌اندازی حوزه‌های پژوهشی در دستگاه‌ها، کارایی و اثربخشی آموزش، سرمایه‌گذاری برای توسعه حرفه‌ای کارکنان، ابزارهای یادگیری اثربخش و داشتن گروه‌های آموزشی فعال)، مدیریتی (احساس ثبات مدیریتی، سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش و کارا، تمرکززدایی، تدوین چشم‌انداز و برنامه‌ریزی استراتژیک، شایسته‌سالاری، مدیریت جانشین‌پروری در سازمان، مدیریت یادگیری در سازمان و حاکم شدن تفکر سیستمی در سازمان)، نوآورانه (آمادگی برای پذیرش تغییرات، بازطراحی فرایندها و رویه‌ها، پذیرش ایده‌های نو در سازمان، پایش تغییرات محیطی و هوشمند سازی آموزش و یادگیری) و فردی (ویژگی‌های کارکنان و نگرش) است (Akbari et al, 2024). صادقی و همکاران (۱۴۰۳) پژوهشی تحت عنوان شناسایی مقوله‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران و معاونت آمار سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها) انجام دادند. نتایج نشان داد در نهایت ابعاد شش‌گانه شامل تعیین شایستگی‌ها و تدوین مدل شایستگی، استعدادیابی، تعیین بانک اطلاعات جانشینی، جانشین‌گزینی، آموزش و توسعه جانشین منتخب، ماندگاری و هم‌راستایی راهبردی، همراه با مقوله‌های اصلی شناسایی و مدل نهایی استخراج شد (Sadeghi et al, 2024). محمدزاده کلاتی و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی را تحت عنوان «طراحی مدل اجرای خطمشی‌های منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با تأکید بر سیاست‌های کلی نظام اداری» انجام دادند. نتایج تحلیل مدل نشان داد که عوامل وابسته به خطمشی، شامل سیستم نظارت و ارزیابی، دانش و مهارت تدوین‌کنندگان خطمشی و تجربه تدوین‌کنندگان خطمشی بیشترین اثرگذاری و هم‌زمان بیشترین تعامل با سایر عوامل را در مدل اجرای خطمشی‌های منابع انسانی دارا است (Mohammadzadeh Kalati, 2021). مورانیا و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی را تحت عنوان «خطمشی دولت: معنا، انواع، مظاهر، نظریه‌ها و چرخه‌های سیاست» انجام دادند. نتایج نشان داد که سیاست دولت بیشتر تحت تأثیر کسانی است که به دانش و نفوذ دسترسی دارند (Muraina et al, 2023). بانو و همکاران (۲۰۲۲) پژوهشی را تحت عنوان «بهترین روش‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای سازمان‌های بزرگ و کوچک» انجام دادند. این پژوهش، شواهد کافی برای استفاده از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به عنوان ابزاری در سازمان‌ها در فرآیند استخدام استراتژی‌های، حفظ کارکنان و توسعه آینده مدیریت ارشد در سازمان ارائه کرد (Bano et al, 2022). بیسلی و آرد (۲۰۲۱) پژوهشی را تحت عنوان «برنامه جانشینی نیروی انسانی» انجام داده‌اند. نتایج نشان داد که برنامه جانشینی، یک برنامه مدون و رسمی است که باید با راهبرد بلندمدت سازمان همسو باشد (Beasley & Ard, 2021). تاکر (۲۰۲۰) پژوهشی را تحت عنوان «اجرای موفق و مؤثر نظام جانشین‌پروری در سازمان‌ها» انجام است. نتایج نشان داد که عوامل متعددی هستند که به اجرای موفق و مؤثر نظام جانشین‌پروری در سازمان‌ها کمک می‌کنند. نخست، مدیران عالی و اجرایی بایستی مفهوم جانشین‌پروری را باور داشته باشند و از اجرای نظام آن پشتیبانی کنند و

کارکنان نیز لازم است تا فعالیت‌های برنامه جانشین‌پروری را حمایت کنند. از سوی دیگر، لازم است تا ارتباط نزدیکی بین نظام جانشین‌پروری و سایر زیرسیستم‌های منابع انسانی و فعالیت‌های آن برقرار باشد (Tucker, 2020).

روش پژوهش

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد مدل اجرای خط‌مشی‌های جانشین‌پروری در سازمان ثبت احوال ایران است؛ روش پژوهش برحسب هدف، بنیادی-کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع کیفی-کمی برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی و برحسب ماهیت پژوهش، پیمایشی است. در این پژوهش به‌منظور تبیین کدها و مضامین ابعاد مدل اجرای خط‌مشی‌های جانشین‌پروری در سازمان ثبت‌احوال ایران، ابتدا کدها و مضامین متغیرهای پژوهش از طریق مطالعات کتابخانه‌ای (مراجعه به اسناد و مدارک مکتوب از قبیل کتب، مجلات و ...) و مصاحبه با خبرگان به روش تحلیل مضمون^۱ مورد شناسایی قرار گرفته است سپس قابلیت کاربرد مدل طراحی‌شده، الگوی مربوطه در جامعه هدف مورد آزمون قرار گرفت. تحلیل مضمون فراگردی بازگشتی است؛ که در آن حرکت به عقب و جلو در بین مراحل ذکر شده وجود دارد. به علاوه تحلیل مضمون فراگردی است که در طول زمان انجام می‌پذیرد. مراحل مختلفی برای انجام تحلیل مضمون معرفی شده که شباهت‌هایی زیادی دارند. فرایند تحلیل مضمون یکی از راهبردهای پژوهش محسوب می‌شود که از طریق آن نظریه بر مبنای مفاهیم اصلی حاصل از داده‌ها شکل می‌گیرد؛ یعنی روند شکل‌گیری نظریه در این راهبرد حرکت از جز به کل است. در فرایند تحلیل مضمون داده‌های مصاحبه‌ای و متنی در قالب مضمون‌های اولیه قرار می‌گیرند. سپس مضمون‌های اولیه در سه دسته قرار می‌گیرند: مضمون‌های پایه، مضمون‌های سازمان دهنده و مضمون فراگیر. بر این اساس، پژوهش حاضر درصدد شناسایی مضامین و کدهای مربوط به مدل پژوهش و ارائه شبکه‌نمایی مضامین می‌باشد.

جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل اساتید دانشگاه و مدیران ارشد سازمان ثبت احوال هستند. به طور خلاصه، جامعه آماری موردنظر شامل کلیه افرادی است که: دارای دانش لازم در حوزه مورد مطالعه هستند، دارای سابقه آموزشی و اجرایی در حوزه مورد مطالعه هستند و دارای سابقه پژوهشی در حوزه مورد مطالعه هستند.

جدول ۱: مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در کیفی

مورد	جنسیت	مدرک تحصیلی	سابقه شغلی	حوزه تخصصی	محل فعالیت
خبره ۱	مرد	دکتری	۲۰ سال	مدیریت	سازمان ثبت احوال
خبره ۲	زن	کارشناسی ارشد	۲۷ سال	مدیریت	سازمان ثبت احوال
خبره ۳	مرد	کارشناسی ارشد	۱۸ سال	حقوق	سازمان ثبت احوال
خبره ۴	مرد	دکتری	۲۵ سال	مدیریت	مدرس دانشگاه
خبره ۵	مرد	دکتری	۳۵ سال	مدیریت	مدرس دانشگاه
خبره ۶	زن	دکتری	۶ سال	مدیریت	مدرس دانشگاه
خبره ۷	زن	کارشناسی ارشد	۱۹ سال	مدیریت	سازمان ثبت احوال
خبره ۸	مرد	کارشناسی ارشد	۲۳ سال	حقوق	سازمان ثبت احوال
خبره ۹	مرد	دکتری	۱۵ سال	مدیریت	سازمان ثبت احوال
خبره ۱۰	مرد	دکتری	۲۴ سال	مدیریت	مدرس دانشگاه
خبره ۱۱	مرد	دکتری	۲۰ سال	مدیریت	مدرس دانشگاه
خبره ۱۲	زن	دکتری	۱۹ سال	مدیریت	مدرس دانشگاه
خبره ۱۳	مرد	دکتری	۱۵ سال	مدیریت	مدرس دانشگاه

مورد	جنسیت	مدرک تحصیلی	سابقه شغلی	حوزه تخصصی	محل فعالیت
خبیره ۱۴	مرد	دکتری	۹ سال	مدیریت	مدرس دانشگاه
خبیره ۱۵	مرد	دکتری	۸ سال	مدیریت	مدرس دانشگاه
خبیره ۱۶	زن	دکتری	۸ سال	مدیریت	مدرس دانشگاه

در مرحله اعتبارسنجی مدل، جامعه آماری شامل کارکنان سازمان ثبت احوال ایران می‌باشد. حجم نمونه با توجه به جدول کوهن ۱۸۵ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری خوشه‌ای دومرحله‌ای بوده است. بدین‌صورت که ابتدا از بین ۳۱ مرکز استان کشور ایران، ۵ مرکز استان به‌صورت تصادفی انتخاب‌شده است، در نهایت کلیه کارکنان سازمان ثبت احوال ایران در هر مرکز استان به‌عنوان حجم جامعه انتخاب‌شده‌اند.

جدول ۲: تعداد و حجم نمونه کارکنان اداره کل ثبت احوال مراکز استان‌های منتخب

ردیف	استان	تعداد کارکنان	حجم نمونه
۱	تبریز	۳۵	۲۰
۲	تهران	۸۶	۴۹
۳	مشهد	۳۷	۲۱
۴	شیراز	۵۶	۳۳
۵	کرمان	۴۲	۲۴
۶	زاهدان	۶۷	۳۸
	جمع	۳۲۳	۱۸۵

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته است که با توجه به هدف پژوهش، ابتدا متن هر مصاحبه بررسی، سپس با توجه به جملات و نکات کلیدی در مصاحبه برچسب‌های مفهومی برای آن‌ها انتخاب می‌شود. محقق پس از کدگذاری اولیه، کدها را با هم ترکیب می‌کند و آن‌هایی را که مشابه هستند در طبقات انتزاعی به نام مفاهیم قرار می‌دهد، در نهایت نیز با قرار دادن مفاهیم مشابه در یک سطح مقوله شناسایی می‌کند. معیارهای انتخاب مصاحبه‌شوندگان: کلیدی بودن، شناسایی‌شده توسط سایرین، فهم نظری موضوع، تنوع و موافقت و مشارکت می‌باشد.

هدف از انجام مصاحبه، فهم و تبیین مدل اجرای خط‌مشی‌های جانشین‌پروری در سازمان ثبت احوال ایران بود. اکثر مصاحبه‌ها در دفتر کار افراد ترتیب داده شد. بیشتر زمان مصاحبه‌ها به شناسایی عوامل اجرای خط‌مشی‌های جانشین‌پروری در سازمان ثبت احوال اختصاص یافت. پژوهشگر در هر واحد سازمانی به انجام مصاحبه، مشاهده رفتارها و وقایع و در مواردی مطالعه برخی از مستندات پرداخت. در این مطالعه، جمع‌آوری داده‌ها تا مرحله اشباع نظری مقوله‌ها به بیان واضح‌تر تا جایی که امکان دستیابی به داده‌های جدید دیگر فراهم نبود، ادامه یافت. مصاحبه‌ها به صورت فردی، رودرو، عمیق و با طرح سؤال‌های باز و بسته انجام شده و زمان هر مصاحبه بین ۱ ساعت (حداقل) تا ۲ ساعت (حداکثر) متغیر بوده است. تمامی مصاحبه‌ها ضبط و جهت کدگذاری، اصلاح و اخذ بازخورد، مورد بهره‌برداری قرار گرفته‌اند. مصاحبه نیمه ساختاریافته ضمن ایجاد انعطاف لازم با ارائه سؤال‌های باز به‌منظور کشف و استخراج حقایقی از زمینه مطالعه، نوعی نظم و توالی در جمع‌آوری اطلاعات ایجاد می‌کند.

به منظور بررسی روایی بخش کیفی از نظریه لینکلن و گوبا^۱ (۱۹۸۵) استفاده شده است ایشان معتقدند که روایی در پژوهش کیفی دربرگیرنده چهار معیار جداگانه، اما به هم مرتبط هستند که این معیارها شامل باورپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری هستند (Lincoln & Guba, 1985).

الف) باورپذیری: در این پژوهش، باورپذیری از طریق تحلیل‌های انجام‌شده در حین پژوهش، درگیری طولانی‌مدت، ارائه

بازخورد از مشارکت‌کنندگان و یافته‌های پژوهش تأمین شده است.

ب) انتقال‌پذیری: در این پژوهش، مصاحبه‌شوندگان از کسانی انتخاب شده است که همه جزئیات مرتبط با فرایند اجرای خط‌مشی‌های جانشین‌پروری در سازمان ثبت احوال ایران را داشته باشند.

ج) اطمینان‌پذیری: در این پژوهش، به‌منظور دستیابی به اطمینان‌پذیری داده‌ها، روش‌ها و تصمیم‌های مربوط به پژوهش مستندسازی شده تا امکان رسیدگی توسط دیگر پژوهشگران فراهم شود.

د) تأیید‌پذیری: در این پژوهش، برای تأمین تأیید‌پذیری پژوهش از استراتژی ارائه جزئیات روش‌ها و داده‌های پژوهش استفاده شده است تا امکان ارزیابی روش‌های جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها برای پژوهشگران دیگر و خوانندگان فراهم شود.

برای سنجش پایایی بخش کیفی (مصاحبه) این پژوهش، از روش پایایی باز آزمون^۱ استفاده شد. بدین ترتیب که از میان مصاحبه‌های انجام‌گرفته، چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شد و هرکدام از آن‌ها در یک‌فاصله زمانی کوتاه و مشخص دوباره کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص‌شده در دو فاصله زمانی برای هرکدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات برای آن محاسبه شد. به عبارتی، در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه بودند با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند (Holsti, 1969). به طور خلاصه از طریق رابطه ذیل میزان پایایی بخش کیفی تعیین گردید.

$$\text{پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}}$$

جدول ۳: سنجش پایایی بخش کیفی (مصاحبه‌ها)

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقی‌ها	پایایی بازآزمون
۱	اول	۲۳	۹	۰/۷۸۲
۲	نهم	۲۷	۱۱	۰/۸۱۴
۳	دوازدهم	۲۶	۱۰	۰/۷۶۹
	جمع کل	۷۶	۳۰	۰/۷۸۹

با توجه به جدول ۳، مقدار پایایی بخش کیفی (مصاحبه) ۰/۷۸۹ محاسبه شد. از آنجا که پایایی بین دو کدگذاری برای متن مصاحبه‌ها بالاتر از ۰/۷ است، بنابراین میزان پایایی بخش کیفی (مصاحبه) مناسب است. روایی بخش کمی به کمک روایی محتوا ۰/۸۷۱ محاسبه شده و پایایی به کمک ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷۴ محاسبه شده است.

در این پژوهش به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است و داده‌ها از طریق نرم‌افزارهای NVIVO ویراست ۱۱، SPSS ویراست ۲۶ و Smart PLS ویراست ۳/۳ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند.

یافته‌های پژوهش

سؤال ۱. عوامل اجرای خط‌مشی‌های جانشین‌پروری در سازمان ثبت احوال ایران کدام‌اند؟

برای پاسخ به این سؤال، از تکنیک تحلیل مضمون استفاده شده است. این تکنیک که ماهیت تفسیری دارد، فرآیندی است که به‌وسیله آن می‌توان داده‌های پراکنده متن را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل نمود. فرایند انجام این تکنیک در سه مرحله انجام شد که عبارت‌اند از:

۱- خرد کردن متن و گدگذاری پاره‌گفتارها؛

۲- اکتشاف شبکه مضمون‌ها از متن؛

۳- یکپارچه کردن اکتشاف‌ها و ارائه الگو.

گام‌های اجراشده شناسایی کدها و مضامین ابعاد مدل اجرای خط‌مشی‌های جانشین‌پروری در سازمان ثبت احوال ایران

خلاصه مراحل اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای مشارکت‌کنندگان، اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای استخراج‌شده، ادغام کدهای اولیه و استخراج مضامین پایه، دسته‌بندی مضامین پایه به مضامین سازمان دهنده، دسته‌بندی مضامین سازمان دهنده به مضمون فراگیر، مربوط به ابعاد مدل اجرای خط‌مشی‌های جانشین‌پروری در سازمان ثبت احوال ایران در جدول ۴ بیان‌شده است.

جدول ۴: تحلیل مضمون‌های سه‌گانه مربوط به مدل اجرای خط‌مشی‌های جانشین‌پروری در سازمان ثبت احوال ایران

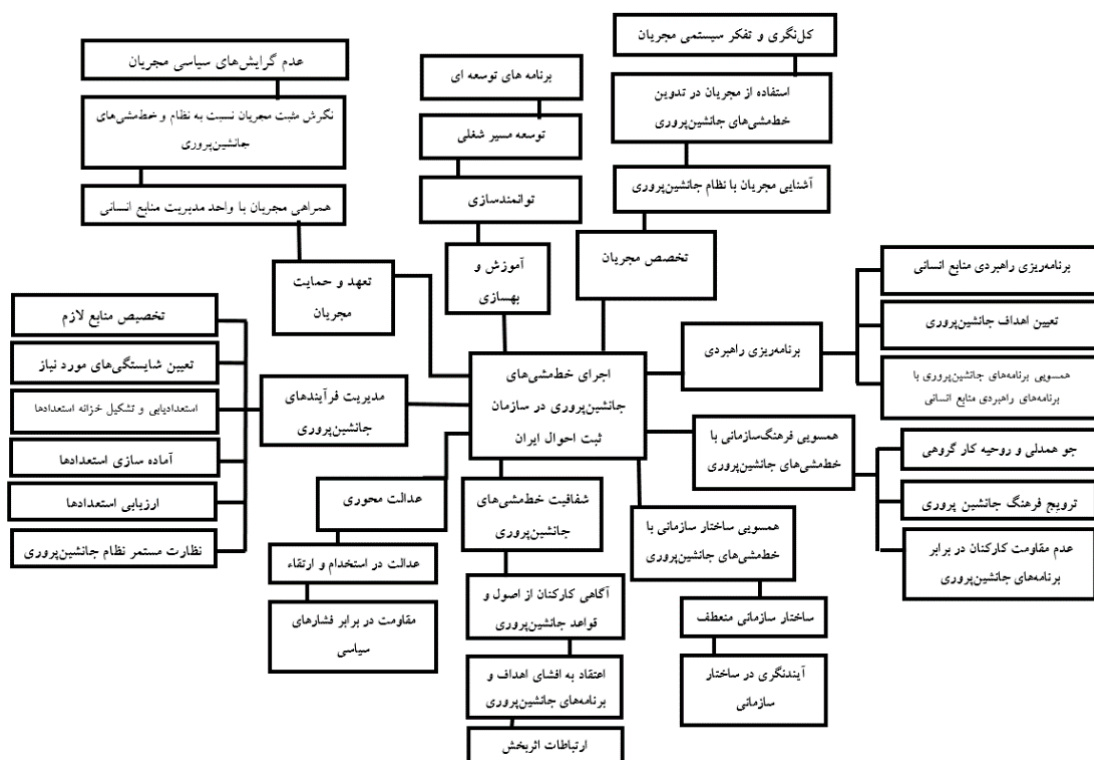
ردیف	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۱	ایجاد ساختار سازمانی غیرمتمرکز	ساختار سازمانی منعطف	همسویی ساختار سازمانی با خط‌مشی‌های جانشین‌پروری	مدل اجرای خط‌مشی‌های جانشین‌پروری در سازمان ثبت احوال ایران
۲	رشد ساختار سازمانی غیرسلسله‌مراتبی			
۳	الگوهای کاری منعطف			
۴	تشخیص فرصت‌های توسعه و پیشرفت	آینده‌نگری در ساختار سازمانی		
۵	در نظر گرفتن تغییرات سریع محیطی			
۶	مقایسه بین عملکرد فعلی و پتانسیل آینده			
۷	درگیری احساسی و فکری کارکنان	جو همدلی و روحیه کار گروهی مدیران	همسویی فرهنگ سازمانی با خط‌مشی‌های جانشین‌پروری	
۸	صداقت در موضع‌گیری‌های سازمانی			
۹	تصمیم‌گیری‌های مشارکتی			
۱۰	ارتقا توانایی افراد برای مواجهه با محیط متغیر	عدم مقاومت کارکنان در برابر برنامه‌های جانشین‌پروری		
۱۱	اعتمادسازی در سازمان			
۱۲	جو پویا و انگیزاننده			
۱۳	بستر فرهنگی مناسب	ترویج فرهنگ جانشین‌پروری		
۱۴	فرهنگ انگیزاننده و پویا جانشین‌پروری در سازمان			
۱۵	تمایل سازمان به جانشین‌پروری			
۱۶	اجرای سیاست‌های تحول نظام اداری	آگاهی کارکنان از اصول و قواعد جانشین‌پروری	شفافیت خط‌مشی‌های جانشین‌پروری	
۱۷	قانونمندی مجریان در چارچوب اخلاق حرفه‌ای			
۱۸	تهیه بانک اطلاعاتی جامع از منابع انسانی سازمان			
۱۹	تدوین برنامه‌های عملیاتی منسجم و هماهنگ با قوانین	و برنامه‌های جانشین‌پروری		
۲۰	تشویق پرسش‌های نقادانه و داشتن نگرشی باز			
۲۱	کانال‌های ارتباطی باز	ارتباطات اثربخش		
۲۲	روابط سیاسی- نهادی مؤثر			
۲۳	ایجاد انگیزه و به همکاری گرفتن			
۲۴	شنود مؤثر			
۲۵	متقاعدسازی			
۲۶	کاهش استخدام‌های بی‌ضابطه	عدالت در استخدام و ارتقاء	عدالت‌محوری	
۲۷	عینی‌سازی معیارهای انتخاب			
۲۸	تجربه‌مداری در انتخاب			

ردیف	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۲۹	اجتناب از حسادت و تنگ نظری های کاری	مقاومت در برابر فشارهای سیاسی		
۳۰	دخالت دادن گرایش ها و سوگیری های فکری			
۳۱	ضابطه مداری در سازمان			
۳۲	برنامه های منابع انسانی زمان بندی شده	برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی	برنامه ریزی راهبردی	
۳۳	ایجاد فرصت برای افراد با عملکرد برتر			
۳۴	تعیین اولویت های کوتاه مدت و بلندمدت سازمان	تعیین اهداف جانشین پروری		
۳۵	حسن تعلق کارکنان نسبت به اهداف سازمان			
۳۶	توانایی برنامه در کمک به بقای سازمانی			
۳۷	ایجاد یک زبان مشترک برای اجرای فرایند جانشین پروری	همسویی برنامه های جانشین پروری با برنامه های راهبردی منابع انسانی		
۳۸	مستندسازی و ابلاغ معیارهای اجرای جانشین پروری			
۳۹	ایجاد چشم انداز مشترک			
۴۰	گردش شغلی	توانمندسازی	آموزش و بهسازی	
۴۱	اصلاح نظام آموزشی سازمان			
۴۲	تقویت روحیه ریسک پذیری			
۴۳	آماده ساختن افراد برای پذیرش مسئولیت های بالاتر			
۴۴	ثبات هیجانی و تسلط بر خود			
۴۵	سازگار کردن مدل مسیر ارتقاء با نیازهای جانشینی سازمان	توسعه مسیر شغلی		
۴۶	ایجاد فرهنگ یادگیری دائمی			
۴۷	رشد چرخه مدیریت دانش			
۴۸	تجویز راه حل هایی برای استفاده از فرصت های توسعه	برنامه های توسعه ای		
۴۹	تشویق توسعه گروه های متنوع سازمان			
۵۰	آموزش نحوه برخورد با شرایط خاص تصمیم گیری			
۵۱	سنجش توانایی و شایستگی مدیران	آشنایی مجریان با نظام جانشین پروری	تخصص مجریان	
۵۲	آگاهی سازمانی نسبت جانشین پروری			
۵۳	آشنایی با اسناد بالادستی، آیین نامه ها و قوانین			
۵۴	ایجاد احساس تعلق خاطر به سازمان	استفاده از مجریان در تدوین خط مشی های جانشین پروری		
۵۵	مشارکت و همراهی مدیران ارشد با فرایند جانشین- پروری			
۵۶	انگیزه کسب موفقیت های ویژه در مجریان			
۵۷	هم افزایی و ایجاد هماهنگی راهبردی و نظم سازمانی	کل نگر و تفکر سیستمی مجریان		
۵۸	همسوسازی استراتژیک			
۵۹	مدیریت تغییرات سازمانی			
۶۰	حفظ یکپارچگی نظام سازمان			
۶۱	تخصیص ردیف بودجه در سازمان برای اجرای فرایند جانشین پروری	تخصیص منابع لازم		

ردیف	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۶۲	رفع محدودیت‌های قانونی و مدیریتی	مدیریت فرآیندهای جانشین‌پروری	مدیریت فرآیندهای جانشین‌پروری	
۶۳	ایجاد ثبات و امنیت شغلی در مسیر اجرای فرایند			
۶۴	ارزیابی عملکرد شغلی فردی			
۶۵	ارزیابی نیازها و شرایط کار فعلی			
۶۶	توان یادگیری در مواجهه با شرایط جدید			
۶۷	تعیین و آماده‌سازی نامزدهای جانشینی			
۶۸	شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز منصب‌های کلیدی			
۶۹	کاندید کردن و شناسایی افراد با قابلیت پیشرفت			
۷۰	بستن شکاف‌های توسعه			
۷۱	تعیین شرح شغل			
۷۲	استفاده از روش‌های آموزش ضمن خدمت			
۷۳	ارزیابی دانش کارکنان انتخاب‌شده			
۷۴	ارزیابی تغییرات رفتاری کاندیداها ناشی از آموزش			
۷۵	ارزیابی تعهد کاندیداها			
۷۶	سنجش پیشرفت کارکنان به صورت مستمر			
۷۷	ارائه بازخورد مناسب به پیشرفت کارکنان			
۷۸	حفظ شایستگی‌های برتر سازمانی			
۷۹	تبعیت مجریان	تعهد و حمایت مجریان	تعهد و حمایت مجریان	
۸۰	پیاده‌سازی علم در عمل			
۸۱	فضیلت اخلاقی مجریان			
۸۲	ایجاد یک اصول مشترک برای تعیین معیارهایی برای عملکرد و قابلیت در سازمان			
۸۳	تقویت فرهنگ مثبت سازمانی			
۸۴	ایجاد احساس خود اثربخشی			
۸۵	بررسی دلایل جبهه‌گیری و مخالفت کارکنان			
۸۶	حفظ استقلال سازمانی به دور از گرایش سیاسی			
۸۷	مدیریت تنش‌ها و رقابت‌های سیاسی			

سوال ۲. مدل اجرای خط‌مشی‌های جانشین‌پروری در سازمان ثبت احوال ایران کدام است؟

در نهایت، پس از طی مراحل اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای مشارکت‌کنندگان، اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای استخراج‌شده، ادغام کدهای اولیه و استخراج مضامین‌های پایه، دسته‌بندی مضامین‌های پایه به مضامین‌های سازمان دهنده، دسته‌بندی مضامین‌های سازمان دهنده به مضامین فراگیر و تدوین نهایی مضامین‌های و ارائه بازخورد به مشارکت‌کنندگان، بازبینی و موضع‌گیری محقق، شبکه نهایی مضامین‌های استخراج و در شکل ۱ آورده شده است. نتایج نشان داد که مفاهیم استخراج شده مربوط به مدل اجرای خط‌مشی‌های جانشین‌پروری در سازمان ثبت احوال ایران شامل ۸۷ کد اولیه، ۲۸ مضمون پایه و ۹ مضمون سازمان دهنده می‌باشد.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

بررسی مدل ساختاری

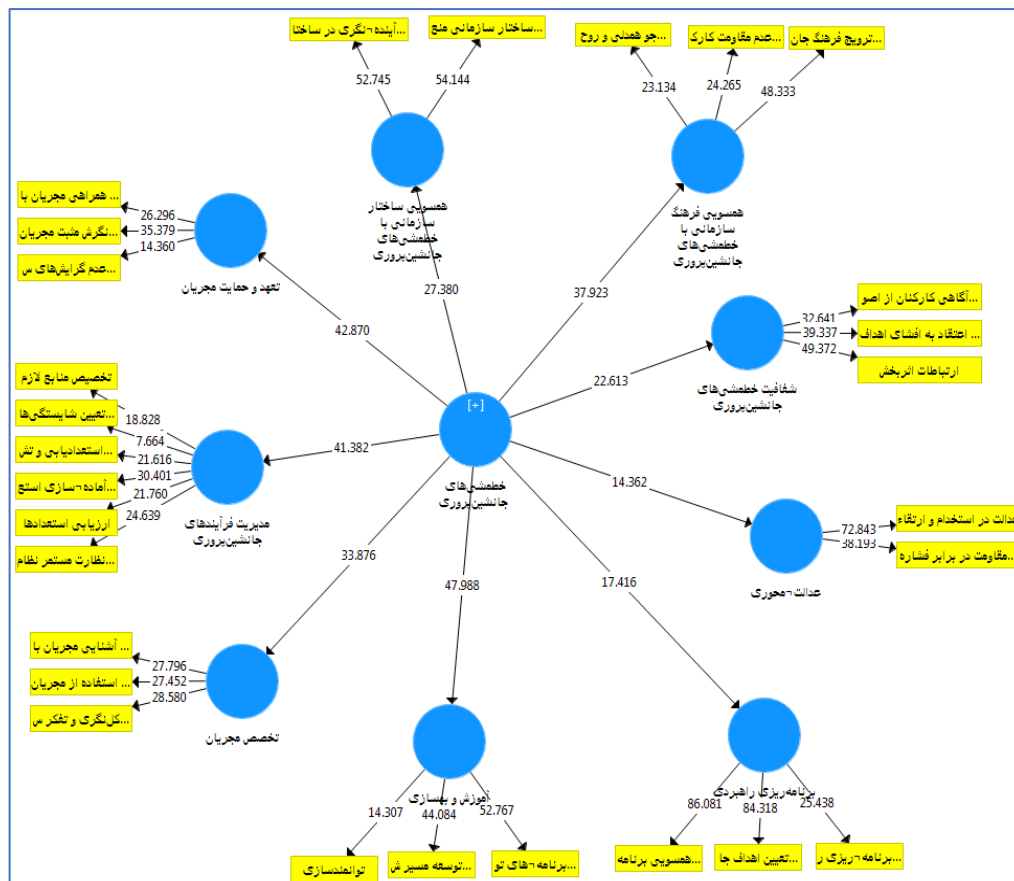
برازش مدل، با استفاده از سه معیار، متقاطع (Cv Com) جهت بررسی برازش مدل بیرونی، شاخص اعتبار حشو یا افزونگی (Cv Red) جهت بررسی برازش مدل درونی و در نهایت معیار GOF جهت برازش مدل کلی مورد بررسی قرار گرفته شده است. نتایج حاصل از این آزمون، نشان داد که شاخص اشتراک با روایی متقاطع برای مدل تحقیق برابر با ۰/۳۸۷ به دست آمده است که این مقدار بیانگر کیفیت مطلوب مدل بیرونی ارائه شده است. نتایج حاصل از بررسی مدل درونی نشان داد که شاخص افزونگی برای مدل تحقیق برابر با ۰/۴۳۵ کسب شده است که این مقدار بیانگر کیفیت مطلوب مدل درونی ارائه شده است.

جدول ۵: بررسی برازش مدل پژوهش

مضمون سازمان‌دهنده	CV Red	CV Com
آموزش و بهسازی	۰/۵۰۷	۰/۳۹۴
برنامه‌ریزی راهبردی	۰/۳۸۰	۰/۵۲۶
تخصص مجریان	۰/۴۳۰	۰/۳۳۹
تعهد و حمایت مجریان	۰/۴۳۱	۰/۲۸۲
خط‌مشی‌های جانشین‌پروری	-	۰/۳۹۶
شفافیت خط‌مشی‌های جانشین‌پروری	۰/۴۳۴	۰/۴۵۶
عدالت‌محوری	۰/۳۶۲	۰/۳۲۰
مدیریت فرآیندهای جانشین‌پروری	۰/۴۱۲	۰/۳۹۶
همسویی ساختار سازمانی با خط‌مشی‌های جانشین‌پروری	۰/۴۸۵	۰/۳۷۸

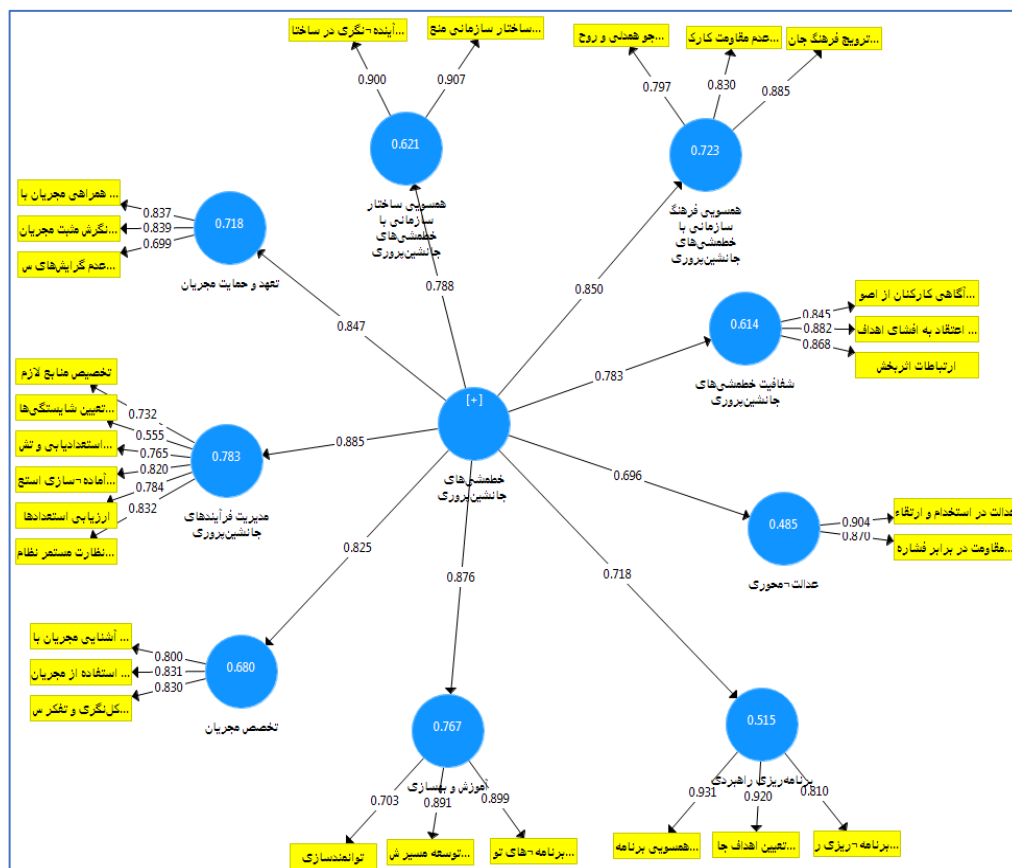
CV Com	CV Red	مضمون سازمان‌دهنده
۰/۳۸۷	۰/۴۸۲	همسویی فرهنگ سازمانی با خط‌مشی‌های جانشین‌پروری
۰/۳۸۷	۰/۴۳۵	میانگین

رابطه متغیرهای یا بررسی مدل اصلی، بر اساس معادلات ساختاری با تکنیک حداقل مربعات جزئی انجام شده است. در این آزمون، مدل با استفاده در دو حالت معناداری و استاندارد مورد بررسی قرار می‌گیرد. در ادامه خروجی این آزمون به همراه توضیحات ارائه شده است:



شکل ۲: مدل تحقیق در حالت معناداری

شکل ۲، نتایج آزمون معادلات ساختاری را در حالت معناداری نشان می‌دهد. در حالت معنی‌داری، باید مقدار بار عاملی t باید بیشتر از مقدار $1/96$ کسب شود تا رابطه بین متغیرها معنی‌دار باشد.



شکل ۳: مدل تحقیق در حالت استاندارد

نتایج آزمون معادلات ساختاری در حالت استاندارد در شکل ۳ نشان داده شده است. ضریب مسیر یا بار عاملی در حالت استاندارد، بیان کننده وجود رابطه علی خطی و شدت و جهت این رابطه بین دو متغیر مکنون است. بار عاملی در حالت استاندارد بین ۱- تا ۱+ قرار می گیرد که اگر برابر با صفر شوند، نشان دهنده نبود رابطه علی خطی بین دو متغیر پنهان است.

بحث و نتیجه گیری

عوامل مؤثر بر اجرای خط مشی های جانشین پروری در سازمان ثبت احوال ایران کدام اند؟

برای پاسخ به این سؤال، از تکنیک تحلیل مضمون استفاده شد. نتایج نشان داد مفاهیم استخراج شده مربوط به مدل اجرای خط مشی های جانشین پروری در سازمان ثبت احوال ایران شامل ۸۷ گد اولیه، ۲۸ مضمون پایه و ۹ مضمون سازمان دهنده همسویی ساختار سازمانی با خط مشی های جانشین پروری، همسویی فرهنگ سازمانی با خط مشی های جانشین پروری، شفافیت خط مشی های جانشین پروری، عدالت محوری، برنامه ریزی راهبردی، آموزش و بهسازی، تخصص مجریان، مدیریت فرآیندهای جانشین پروری و تعهد و حمایت مجریان می باشد.

در تبیین و توجیه این یافته می توان گفت در این خط مشی نظام یافته جانشین پروری، پرورش شخصی و حرفه ای با راهبرد ترکیب می شود و این اطمینان به دست می آید که سازمان آماده است تا هر پست مهمی را که خالی می شود؛ در زمان مناسب، با افراد مناسب پر کند در این فراگرد، شایستگی ها و قابلیت های ضروری معین می شود و سپس بر آن مبنا، خزانه ای استعداد های انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری برای منصب های کلیدی فراهم می شود و سپس بر آن مبنا خزانه ای استعداد های انسانی برای تداوم رهبری برای منصب های کلیدی فراهم می شود و سازمان اطمینان می یابد که به منظور پر کردن نقش های مهم درون سازمان، به تدریج کارکنانی استخدام شده و پرورش می یابند. فرآیند جانشین پروری مستلزم وجود یک نظام ارزیابی قوی و تقویت سرمایه های فکری

سازمان است که بتواند شایستگی‌های و قابلیت‌های آشکار و پنهان کارکنان مستعد را شناسایی و معرفی کند. با توجه به تغییرات فزاینده ملی، منطقه‌ای و جهانی و کاهش وابستگی شغلی، تعهد سازمانی، 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 به وجود بیاورند، پست‌های کلیدی را شناسایی و برای همه مشاغل کلیدی هم به صورت افقی و هم عمودی برنامه جانشین‌پروری را تدارک ببینند. در واقع شناسایی و معرفی استعدادها با توجه به تمامی این مخاطراتی که مطرح شد و ممکن است خزانه استعداد سازمان را با آن مواجه سازد، بایستی درصدد شناسایی و معرفی این استعدادها باشد و درصدد حفظ و نگاهداشت این نیروها تلاش کند. جانشین‌پروری اطمینان یافتن از در دسترس بودن استعداد مدیریت سطح بالا برای سازمان است. همچنین، شامل جستجو برای کارکنان با پتانسیل بالای متناسب با فرهنگ سازمان و ویژگی‌های شخصیتی موردنیاز سازمان است. جانشین‌پروری باید به تدریج در فرهنگ جاری سازمان، نهادینه گردد. هنگامی که فرهنگ‌سازی مناسبی از نظام جانشین‌پروری و نحوه مدیریت استعدادها در سازمان صورت گیرد، اجرای موفق چنین برنامه‌هایی تسهیل خواهد گردید. هنگامی که فرهنگ‌سازی مناسبی از نظام جانشین‌پروری و نحوه مدیریت استعدادها در سازمان صورت گیرد، اجرای موفق چنین برنامه‌هایی تسهیل خواهد گردید.

در راستای نتایج حاصل از یافته‌های پژوهش Dadrasan et al (۱۴۰۲)، در تحقیقات خود عوامل ساختاری را از جمله عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی اثربخش نظام جانشین‌پروری شناسایی کردند. Mohammadi (۱۳۹۵)، در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که ساختار سازمانی بر اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی تأثیرگذار است. Arash & Hanifenejad (۱۴۰۳)، در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی و عدالت از جمله عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی اثربخش نظام جانشین‌پروری است. Beasley & Ard (۲۰۲۱)، در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که برنامه جانشینی یک برنامه مدون و رسمی است که باید با راهبرد بلندمدت سازمان همسو باشد. زمانی‌فروشانی و همکاران، در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که هدف‌گذاری و تعیین خط‌مشی از جمله عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌ها است. McKee et al (۲۰۱۹)، در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که عدم برنامه‌ریزی استراتژیک، موانع بزرگی را در راه اجرای برنامه مدیریت جانشین‌پروری ایجاد می‌کند. Zarei Sartipabadi (۱۴۰۱)، در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که عوامل مربوط به مجریان خط‌مشی از جمله عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌ها هستند. Tucker (۲۰۲۰)، در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که عوامل متعددی هستند که به اجرای موفق و مؤثر نظام جانشین‌پروری در سازمان‌ها کمک می‌کنند که مهم‌ترین باور و پشتیبانی مدیران عالی و اجرایی از مفهوم و اجرای نظام جانشین‌پروری است.

در محیط رقابتی و پویای امروزی، جانشین‌پروری به علت رقابت شدید بین‌المللی و تکنولوژی در حال تغییر، بیش از پیش مطرح می‌شود. اساساً جانشین‌پروری فرآیندی دانش‌محور بوده و محصول و نتیجه کاربست دانش است. تحولات فناوری، جهانی‌شدن، 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 سلاقی و انتظارات کارکنان و... ضرورت جانشین‌پروری را تشدید می‌کند. در واقع جانشین‌پروری در صورتی محقق خواهد شد که مدیران سازمان و افرادی که دانش سازمانی را در اختیار دارند، این دانش را با خزانه استعداد سازمان تسهیم کرده و به اشتراک بگذارند. عدم اشتراک دانش سازمانی مدیران ارشد سازمان با جانشینان خود موجب خواهد شد تا این افراد دانش و آگاهی کامل در خصوص قبول پست‌های احتمالی را نداشته و در نتیجه خزانه استعداد سازمان بی‌بهره از دانش جاری سازمان شود. در پایان نیز پیشنهاد می‌شود: ایجاد ساختار مناسب و شفاف درباره مفهوم جانشین‌پروری و فناوری‌های نوین که باعث کاهش بحث و اختلافات و کم‌هزینه‌تر شدن پیاده‌سازی سیستم‌های این چنینی می‌گردد در دستور کار سازمان ثبت احوال قرار گیرد. ایجاد یک فرهنگ سازمانی حمایت‌گر از طریق مشارکت فعال مدیریت ارشد و مدیران اجرایی در برنامه‌های توسعه‌ای و سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش که وفاداری و تعهد مدیریت ارشد سازمان را تقویت کند و تشکیل کمیته مستقل جانشین‌پروری و

مشخص و مستند کردن نقش‌ها در وضعیت مناسب و با توجه به اهمیت بالای آن، نیاز مبرم به توجه جدی به منظور تشکیل نظام‌مند آن با دستورالعمل مشخص موردتوجه مدیران ثبت احوال قرار گیرد.

منابع

- Ahadzadeh, A., Sayadshirkesh, S., Jamshidi Avanaki, M., (2020). Identifying factors affecting the implementation of public policies in the Ministry of Energy. *Public Policy*, 7(1), PP: 79-96. (In persian)
- Akbari, F.; Khairandish, M; Timornejad, K.; (2024). Presenting an organizational learning model based on succession planning in government organizations, *Development and Transformation Management*, Issue 56, pp: 96-113. (In persian)
- Alvani, M.; Shalviri, M., (2018). *Implementation of Public Policy (Theoretical Perspectives and Scientific Solutions)*. Tehran: Public Administration Training Center Publications. (In persian)
- Arash, M., Hanifenejad, A., (2014). Factors affecting the effective implementation of the succession system for professional empowerment of nurses with a mixed approach, 8th National Conference on Interdisciplinary Research in Management and Medical Sciences(In persian)
- Babashahi, J., Batmani, M., Tavassoli Maimandi, O., (2020). Presenting a policy framework for human resource management subsystems. *Sustainable Human Resource Management*, 3(4), PP: 201-230. (In persian)
- Bano, Y., Omar, S. S., & Ismail, F. (2022). Succession planning best practices for large and small organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 13(2), 11-21.
- Beasley, S. F., & Ard, N. (2021). The future of nursing: Succession planning. *Teaching and Learning in Nursing*, 16(2), 105-109.
- Birkland, T. A. (2019). *An Introduction to the Policy Process: Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making*. New York: Routledge, 5th Edition.
- Christensen, J. (2021). Expert knowledge and policymaking: a multi-disciplinary research agenda. *Policy & Politics*, 49(3), 455-471.
- Dadrasan, M.; Rizqi Rostami, A.; Haghighi, M.; (2022). Presenting a model of factors affecting the effective implementation of the succession system in Iran Mobile Communications Company, *Studies on Strategic Management of National Defense*, Issue26, pp: 41-66. (In persian)
- Gabriel, P. I., Biriowu, C. S., & Dagogo, E. L. J. (2020). Examining succession and replacement planning in work organizations. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2).
- Gholipour, Rahmatullah, Danaeifard, Hassan, Amiri, Ali Naghi, and Attardi, Mohammad Reza. (2015). Conceptualizing the Policy Gap Phenomenon in the Cultural Policy-Making Process. *Parliament and Strategy*, 22(81), 91-125. (In persian)
- Habibollah, N.; Mehrabi, J.; Seyed Naqvi, Mir Ali; (2024). Investigating the cause-disability relationships of the criteria of the integrated model of succession planning for managers .*Development and Transformation Management*, Issue 56, pp: 71-78. (In persian)
- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hoque, K. E., & Zheng, C. (2024). Succession planning in higher education: A systematic literature review (2012–2022). *Human Resources Management and Services*, 6(4), 3391-3391.
- Howlett, M.; Ramesh, M; Poul, A., (2020). *Public Policy Studies (Policy Cycles and Policy Subsystems)*. Translated by: Abbas Manovarian and Ebrahim Golshan. Tehran: Mehraban Book Publishing House, 3rd edition.
- Jones, J. M. (2024). *Succession Planning for Executive Leadership Positions in the Federal Government Amid a Multigenerational Workforce: A Systematic Review* (Doctoral dissertation, University of Maryland University College).
- Khodabakhshi, N., Amini Sabeq, Z., Ghorban Hosseini, M., Sadeh, E., (2017). Designing a model for implementing rural cooperative policies based on resistance economy policies. *Rural-Urban Local Development (Rural Development)*, 9(1), pp: 121-144. (In persian)
- Komatz, D. G. (2018). *Business Succession*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Kpinpuo, S. D., Antwi, J., & Akparep, J. Y. (2023). Succession management and corporate sustainability in Ghana: a leadership succession paradox. *Industrial and Commercial Training*, 55(1), 124-142.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Magambo, E., Nyamwesa, A., Mgulunde, A., & Magasi, C. (2024). Factors affecting succession planning in family-owned fish trading SMEs in Mwanza City, Tanzania. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 13(2), 84-97.
- Maples, E. A. (2024). *Formalized Succession Planning: A Need in East Tennessee Health Departments*.
- Martin, C. M., & O'Shea, K. (2021). Succession planning for organizational stability. *Nursing management*, 52(4), 12-20.

- McKee, G., Kagan, A., & Ghosh, A. (2019). Small asset credit union executive succession concerns. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 7(1), 26-33.
- Mohammadi, M., (2016). Presenting a model for implementing human resources policies according to the organizational structure dimension, *International Conference on Management Elites*, Tehran (In persian)
- Mohammadi, M.; Alvani, M.; Memarzadeh Tehran, G.; (2016). Designing a governance model for implementing human resources policies in the Iranian public sector; Case study: Civil Service Management Law, *Management of Government Organizations* Spring 2016, Issue14, PP: 11-26. (In persian)
- Mohammadzadeh Kalati, M.; Memarzadeh Tehran, G.; Kameli, M.; Seyed Naqvi, M.; Kazemi, M.; (2021). Designing a Model for Implementing Human Resources Policies in Iranian Government Organizations with an Emphasis on the General Policies of the Administrative System, *Strategic and Macro Policies* Winter 2021, Issue 40, pp: 155- 178. (In persian)
- Muraina, J. M., Adetayo O. A., Joseph Olanrewaju, I., & Adedayo A. A. (2023). Government policy: Meaning, types, manifestations, theories, and policy cycles. *Insights into Regional Development*, 5(2), 83-99.
- Njigua, L. N. (2014). Succession planning of executive directors and its effect on organizational performance: A case of natural resource management organizations. Master Thesis, United States International University, Nairobi, Kenya.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2018). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Petrachin, A. (2024). The politics of multi-level migration policymaking: a network-centred perspective. *Policy Studies*, 45(1), 89-112.
- Rothwell, W. J. (2023). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. New York: AMACOM, 4th Edition.
- Sadeghi, Farzaneh; Khairandish, Mehdi; Pilehvari, Nazanin; Danesh Fard, Karamullah; (2024). Identifying Succession Management Categories in Iranian Government Organizations (Case Study: Statistical Center of Iran and Deputy for Statistics of the Provincial Management and Planning Organization), *New Approaches to Jihadi Management and Islamic Governance*, Issue 13, pp: 77 -91. (In persian)
- Siambi, J. K. (2022). Leadership succession planning and organization transition: A review of literature. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 10(3), 16-30.
- Suri, Kh., Zamani Moghadam, A., (2020). Investigating and explaining human resource management in client-oriented government organizations (case study: National Civil Registration Organization). *Public Policy Making in Management (Public Administration Mission)*, 12(43), PP: 113-127. (In persian)
- Taboli, H.; Nobari Aidisheh, S.; Nikpour, A.; Chamanifard, R.; (2014). Investigating the implementation of the succession planning system and determining its relationship with employee job satisfaction in the Economic and Financial Affairs Organization of Kerman Province, *Productivity Management*, Issue 28, *Scientific-Research*, pp: 165-189. (In persian)
- Tucker, C. A. (2020). Succession planning for academic nursing. *Journal of Professional Nursing*, 36(5), 334-342.
- Williams, J. (2024). Evidence for Implementing an Executive Succession Planning Strategy.
- Zarei Sartipabadi, E., (2021). A review of the factors affecting the implementation of public policies in municipalities (Case study: Tehran Municipality), *The Sixth Scientific Conference on New Achievements in Management, Accounting and Economics Studies in Iran, Ilam* (In persian)

Identifying the factors of implementing succession policies in the Civil Registration Organization of Iran using the content analysis approach

Sedigheh Mahdaviyan¹, Amin Nikpour^{2*}, Zahra Shokoh³, shahin sharafi⁴, hamidreza molaei⁵

1- PhD student in Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

2- Associate Professor, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran (Corresponding author: nikpour2003@yahoo.com)

3- Assistant Professor, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

4- Assistant Professor, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

5- Assistant Professor, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

Abstract

The aim of the present study is to identify the dimensions of the model of implementing succession policies in the Civil Registration Organization of Iran using thematic analysis approach. This study has a mixed approach (qualitative-quantitative) and is developmental-applied in terms of purpose and survey in terms of method. The statistical population of the qualitative part includes 16 university professors in the field of management with specializations in policy-making and human resource management, as well as senior managers of the Civil Registration Organization of Iran, who were selected using purposive sampling. The statistical population of the quantitative part includes employees of the Civil Registration Organization of Iran. The sample size is 185 people based on the Cohen table, who were selected in a two-stage cluster. The data collection tools were referring to documents, interviews with experts, and a questionnaire. In this study, NVIVO, SPSS, and Smart PLS software were used to analyze the data. The results of the qualitative section (theme analysis) showed that the factors of implementing succession policies in the Civil Registration Organization of Iran included 87 primary codes, 28 basic themes (sub-factors) and 9 organizing themes (main factors): alignment of organizational structure with succession policies, alignment of organizational culture with succession policies, transparency of succession policies, justice-oriented, strategic planning, training and improvement, expertise of implementers, management of succession processes and commitment and support of implementers. The validity of the model was confirmed by the research community.

Keywords: Policy implementation, succession planning, succession planning policies, Civil Registration Organization, Content analysis