

## بررسی روابط علت - معلولی معیارهای الگوی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران

نسیم حبیب اله<sup>۱</sup>، میرعلی سیدنفوی<sup>۲\*</sup>، جواد محرابی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

<sup>۲</sup> استاد، گروه مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (عهده دار مکاتبات)

<sup>۳</sup> استادیار، مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۰۱ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۰۶/۲۹

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی روابط علی-معلولی معیارهای الگوی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران در شرکت دخانیات ایران است. روش پژوهش کاربردی از نوع کمی می‌باشد. پس از بررسی ادبیات و نظر ۸ نفر از خبرگان مسلط به مفاهیم جانشین‌پروری و بررسی ۱۴ مقوله موجود حاصل از مدل مفهومی، ۱۰ مقوله فرعی در قالب چهار مقوله اصلی، با استفاده از تکنیک دیمتل و طراحی پرسشنامه میزان تاثیر هر یک از آنها به صورت زوجی بر یکدیگر ارزیابی گردید، به دنبال آن روابط بین مقوله‌های الگوی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران و گراف علت-معلولی این مقوله‌ها مشخص ساخت مقوله‌های فرعی «عوامل فرهنگی»، «عوامل محیطی» و «عوامل مدیریتی» بر روی مقوله اصلی «تعیین خط مشی» موثر بوده. همچنین، مقوله‌های فرعی «عوامل ساختاری»، «عوامل سازمانی» و «عوامل فردی» بر روی مقوله اصلی «ارزیابی کاندید» تاثیرگذار است. مقوله‌های فرعی «عوامل آموزشی» و «عوامل ضمن خدمت» بر روی مقوله اصلی «توسعه» تاثیرگذار و مقوله‌های فرعی «عوامل عملکردی سازمانی» و «عوامل عملکردی فردی» بر روی مقوله اصلی «ارزیابی اثربخشی» تاثیرگذار می‌باشند و از آن‌ها برای جانشین‌پروری، شرکت دخانیات ایران، تکنیک‌های تصمیم‌گیری، دیمتل

### ۱- مقدمه

بنگاه‌هایی که فاقد آن هستند، برخوردارند [20]. اگر هیچ گونه استراتژی طراحی نشود، به زودی برای مؤسسات جذب استعدادهاى جدید از خارج محیط سخت‌تر خواهد شد که موجب ایجاد دشواری برای این مؤسسات در یافتن جایگزین‌های مناسب برای مدیران در حال کناره‌گیری در سال‌های آینده می‌شود [7]. حتی اگر رکود اقتصادی کنونی بخشی از بازنشستگان را بر این دارد تا خدمت خود را یک کار پاره وقت یا قراردادی ادامه دهند نقش آن‌ها ممکن است در پست‌های مدیریت سازمانی نباشد، از این رو این جا به جایی نمی‌تواند یک راه حل بلند مدت را ارائه دهد [13]. نکته بعدی که باید به آن اشاره شود این است که با توجه به خروج نیروهای متعهد و با سابقه از دخانیات ایران به علت نبود برنامه‌ریزی نیروی انسانی اکثر انتصاب‌ها خارج از سازمان صورت می‌گرفت که این امر موجب کاهش انگیزه و کارایی کارکنان در سازمان می‌شد و در این راستا در برهه‌ای از زمان شرکت دخانیات ایران دچار بحران و افت شدید کارایی شده بود به همین دلیل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت دانش یکی از راهکارهای مورد نظر برای سازمان دخانیات ایران جهت جلوگیری از بحران به وجود آمده به شمار می‌رود.

رهبران مدیر آمادگی دارند تا در صورت فوت، استعفا یا برکناری مدیران کلیدی، فرصت‌های خالی را در اسرع وقت به افراد ماهر تحویل دهند، اما این افراد باید برای انجام وظایف مدیریتی پیش آموزش ببینند تا اهداف شرکت را به خطر نیندازند [8]. بنابراین، سازمان‌ها باید در تدوین برنامه جانشینی جدی باشند تا فردی که به عنوان جانشین منصوب می‌شود، صلاحیت کافی را داشته و تحقق اهداف شرکت را تضمین کند [22]. شرکت‌ها و سازمان‌هایی که بر کارکنان تمرکز دارند، بسیار مطمئن هستند که آموزش و منابعی که برای آموزش این گروه اختصاص می‌دهند، در آینده نتیجه خواهد داد [11].

ضرورت طراحی الگوی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران در شرکت دخانیات ایران از اهمیت بالایی برخوردار است که از دلایل آن می‌توان به صرفه‌جویی اقتصادی و کاهش هزینه‌های سازمان، جلوگیری از هدر رفتن منابع برای جایگزین کردن فرد جدید در سازمان اشاره کرد؛ بنابراین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری از این هزینه‌های گزاف که در جذب و حفظ، آموزش و مهارت نیروی انسانی صرف می‌شود جلوگیری می‌کند [5]. در یک مطالعه مشخص شد که سازمان‌هایی که دارای برنامه‌ریزی رسمی برای جانشینی هستند، ۸۰ درصد آماده یا کاملاً آماده بودند تا سریعاً مواضع رهبری را پر کنند [17]. همچنین علاوه بر بهبود عملکرد، شرکت‌هایی که برنامه‌های جانشینی دارند از رهبری بهتری نسبت به

مشاغل آماده کند. از آنجاکه سازمان‌ها در آینده با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها، نیاز به مدیرانی شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران فعلی دارند، مدیریت جانشین‌پروری، هرروز از اهمیت بیشتری در سازمان‌های آینده‌نگر و آینده‌ساز برخوردار می‌شود [3].

پژوهشی در زمینه پرورش نسل بعدی رهبران مراقبت‌های بهداشتی در هاوانا: موانع و توصیه‌هایی برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری انجام دادند. این مطالعه به چگونگی برنامه‌ریزی سازمان‌های بهداشتی کوبایی رهبران از طریق استراتژی‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای نسل بعدی پرداخته است. این مطالعه سه عامل مهم را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. آگاهی سازمانی از ضرورت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، طرح نفوذ شرایط بازار کار برای تأمین نامزدهای واجد شرایط و فضای مناسب پرداخته است. این مطالعه با استفاده از مصاحبه مردم‌نگاری با یک گروه متمرکز، موانع اساسی جلوگیری از برنامه‌ریزی موثر جانشین‌پروری در سیستم مراقبت‌های بهداشتی کوبا را شناسایی نموده است. با این وجود، آموزش رایگان برای متخصصان بهداشت، پیش‌بینی تغییرات ناشی از افتتاح سفارت آمریکا در کوبا و سازمان‌های غیردولتی در حال رشد در دوره جدید پسا جهانی سازی فرصت‌های جدیدی را برای سیستم بهداشتی کوبا فراهم می‌کند. این مطالعه توصیه می‌کند که سیستم مراقبت‌های بهداشتی کوبا یک مسیر بالینی و گسترش همکاری با سازمان‌های غیردولتی بین المللی برای مقابله مشکلات پایداری سیستم بهداشتی کوبا باید برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را توسعه دهد [6].

تحقیقی با عنوان رویکرد دلفی برای شناسایی بهترین روش‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شرکت‌های ساختمانی انجام داد. آن‌ها بیان کردند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای توسعه و حفظ کارگران و اشتغال حفظ عملکرد بالا برای یک پیمانکار در تمام سطوح بسیار مهم است. موفقیت ماهیت صنعت ساخت و ساز مشکلات بی نظیری را ایجاد می‌کند که برای حفظ کارمندان در داخل گردش مالی زیاد شرکت‌های ساختمانی مرسوم است. در حال حاضر، این صنعت با کمبود نیروی کار قابل توجهی و یافتن کارگران واجد شرایط سخت‌تر روبرو شده است. برای کمک به کاهش خطر پیمانکار در گردش مالی بالا، ساخت و ساز موسسه صنعت ساختمان یک هیئت تحقیقاتی را برای شناسایی بهترین شیوه‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در صنعت ساخت و ساز تعیین کرد. هدف شناسایی بهترین روش‌ها در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است [18].

تحقیقی با عنوان تحلیل مفهوم برنامه‌ریزی جانشین‌پروری انجام دادند. هدف درک مفهوم برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای شروع برنامه‌ریزی موفقیت در جانشینی در آموزش پرستاری و کاربرد آن است. آموزش پرستاری، با کمبود دانشکده پرستاری ملی وعدم وجود مدیران پرستاری دانشگاهی واجد شرایط مرتبط است. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با سایر تکنیک‌های مدیریت رهبری اشتباه گرفته شده است. اغلب مفهوم و کاربرد آن برای شروع جانشینی موفقیت‌آمیز مورد نیاز است. الگویی از پنج ویژگی مربوط به ویژگی‌های مفهوم برنامه‌ریزی جانشینی: پشتیبانی

در ارزیابی اهمیت موضوع برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در میان موضوعات مهمی که شرکت‌ها با آن‌ها رو به رو هستند، طبق یک نظرسنجی بعد از مسائل مالی و راهبردی این برنامه به عنوان سومین موضوع بسیار مهم تلقی شده است. این در حالی است که پژوهش‌های انجام شده در خصوص موضوع جانشین‌پروری و استعدادیابی در سازمان‌ها بسیار محدود است و ادبیات اندکی که درباره این مسأله در دسترس است، به طور کامل نشان‌دهنده تمام جنبه‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نیست [9]. لذا در رساله حاضر به دنبال طراحی الگوی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران در شرکت دخانیات ایران هستیم. از این رو یکی از سوالات مورد بحث و بررسی در پژوهش حاضر این است که روابط علت- معلولی معیارهای الگوی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران شرکت دخانیات ایران چگونه است؟

## ۲- پیشینه نظری و تجربی پژوهش

جانشین‌پروری با مدیریت استعدادهای درخشان، حفظ استعداد، سرمایه‌فکری و مدیریت سرمایه انسانی پیوندهای محکمی دارد و توسعه جانشین‌پروری باید به این فرآیندهای سازمانی توجه داشته باشد. شیوه‌های برنامه‌ریزی جانشینی از ابتدای تاریخ شناخته شده در فرهنگ‌ها و اشکال مختلف وجود داشته است [14]. آن دسته از سازمان‌ها که به طور موفقیت‌آمیز از جانشین‌پروری و مدیریت استعداد برای جذب و پرورش مدیران آینده استفاده می‌کنند قادر خواهند بود که رقابتی باقی بمانند. به منظور رسیدن به یک مرز رقابتی در دنیای پویای مبتنی بر بازار، سازمان‌ها باید برنامه‌های جانشین‌پروری با طراحی مناسب را اتخاذ کنند. در واقع سازمان‌ها اگر کارخانه‌های استعداد خاص خودشان را ایجاد کنند می‌تواند با اطمینان با آینده روبه‌رو شوند، اما در اینجا لازم است ذکر شود که این برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رسمی و نه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری غیررسمی است که سازمان‌ها را قادر به پرورش و نظارت عملکرد پتانسیل‌های بالا می‌سازد [22].

امروزه توجه زیادی به تأثیر برنامه‌ریزی جانشینی بر ظرفیت سازمانی یا ناتوانی در اجرای استراتژی‌ها شده است [7] بررسی‌ها نشان داده‌اند که برنامه‌ریزی جانشینی مستقیماً به ظرفیت‌های رشد و اجرای یک سازمان، اولویت‌های استراتژیک و ابتکارات اشاره دارد [10]

جانشین‌پروری استمرار مدیریت در داخل یک سازمان را تضمین می‌کند و به شناسایی مدیران مناسب در هنگام لزوم ایجاد تغییر در استراتژی تجاری کمک می‌کند. هرچند کلیه سازمان‌ها تأخیری را در آمدن مدیر جدید تجربه می‌کنند، اما زمانی که مدیر از داخل سازمان ترفیع یافته باشد زمان انتقال به حداقل می‌رسد. سوم اینکه با هماهنگ سازی جانشین‌پروری با اقدامات سازمانی، شانس سازمان برای رسیدن به هدف‌های افزایش می‌یابد و در عین حال سازمان به طور هم‌زمان از استعدادهای مدیران آینده در حال رشد بهره می‌برد [2].

مدیر موفق و آینده‌نگر باید استعدادهای انسانی سازمان خود را برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده شناسایی کرده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی آنان را برای تصدی این

سازمانی و فرهنگ، نگرش، تعهد و منابع در ادبیات محققان گذشته گنجانده شده است [19].

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 پایین تر با ارائه برنامه‌های مستمر منجر به ایجاد تعهد و پذیرفتن مسئولیت در ایشان را نهادینه نمایند [15].

خاشعی و همکاران [12] تحقیقی با عنوان شناسایی معیارهای طرد و شمول در تحلیل گفتمان مدیران یک دستگاه دولتی پیرامون موضوع جانشین‌پروری انجام دادند. هدف تحقیق، شناسایی معیارهای طرد و شمول این پدیده سازمانی در یک مجموعه دولتی جهت آسیب‌شناسی بود. طی مصاحبه صورت‌گرفته با ۱۵ مدیر سازمان مذکور و تحلیل یافته‌ها به روش تحلیل گفتمان، ۹ گروه معیار طرد و شمول مشخص شد. توسعه‌گرایی، شایسته‌گرایی، تعالی سازمانی، عدالت‌گرایی، تعاملات باز و شفاف، نگرش راهبردی و نظام‌مند، حمایت مدیران، فرهنگ سازنده و ضابطه‌گرایی به‌عنوان معیارهای شمول و توسعه‌گرایی، شایسته‌گرایی، افول سازمانی، عدالت‌گرایی، تعاملات محدود و مبهم، نگرش مقطعی و غیرنظام‌مند، مقاومت یا بی-تفاوتی مدیران، فرهنگ بازدارنده و رابطه‌گرایی به‌عنوان معیارهای طرد جانشین‌پروری شناسایی شدند. برکه اظهار داشت که «هدف از شیوه‌های مربوط به جانشینی اطمینان از وجود جایگزین‌های آماده برای موقعیت‌های کلیدی در یک سازمان است تا ترک شغل بر عملکرد سازمان تأثیر منفی نگذارد. اما برنامه‌ریزی جانشینی نه تنها برای جایگزینی فوری رهبران در حال ترک سازمان، بلکه همچنین یک استراتژی بسیار مهم برای پایداری و ماندگاری دراز مدت سازمان‌ها است [1].

### ۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و جزء تحقیقات کمی به حساب می‌آید. همچنین در بین پژوهش‌های کمی از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، «توصیفی (غیرآزمایشی)» بوده که بررسی روابط بین مقوله‌ها به روش دیمتل انجام شده، و در میان پژوهش‌های همبستگی از نوع پیمایشی- تک مقطعی است. برای پاسخگویی به این سؤال که «چگونه می‌توان روابط درونی بین مقوله‌های «الگوی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران» در شرکت دخانیات ایران را بررسی کرد»، از روش «دیمتل» استفاده گردید. در این مرحله ابتدا از خبرگان خواسته شد تا ۱۴ مقوله موجود را بررسی نمایند و میزان تأثیر هر یک از آن‌ها را به‌طور زوجی بر یکدیگر ارزیابی کنند. سپس روابط متقابل آن‌ها شناسایی و تحلیل گردید. در این گام از نظر ۸ نفر از خبرگان صنعت دخانیات با

سابقه کار مرتبط استفاده گردید، جامعه آماری شامل کلیه مدیران ارشد، مدیران و کارشناسان در شرکت دخانیات ایران و همین‌طور اساتید و خبرگان دانشگاهی کشور بود. اطلاعات دموگرافیک نمونه مورد استفاده در این بخش به این صورت بوده است: ۵ نفر دارای مدرک دکتری و ۳ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده‌اند. همچنین، ۵ نفر با سابقه بین ۸ تا ۱۰ سال و ۳ نفر با سابقه بین ۱۱ تا ۱۵ سال فعالیت در حوزه جانشین‌پروری بوده‌اند. در اینجا نیز از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است. برای اطمینان از روایی (اعتبار) مصاحبه ابتدا سؤال‌های طراحی شده در اختیار استاد محترم راهنما قرار گرفته 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 مصاحبه‌شونده درخواست شد تا متن مصاحبه را به همراه مقوله‌های 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 نظرات نمایند. برای این کار در این تحقیق از یک استاد دارای تجربه در تحلیل کیفی، برای ارزیابی کیفیت کدگذاری در مصاحبه‌ها استفاده شد.

### ۴- یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش بعد از شناسایی مقوله‌های اصلی و فرعی الگوی یکپارچه «برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران» در شرکت دخانیات ایران، برای بررسی میزان تأثیر و تأثر این مقوله‌ها بر یکدیگر از روش دیمتل استفاده شد. پرسشنامه‌ای طراحی شد. برای بررسی روابط علت و معلولی در روش دیمتل پرسشنامه بین ۸ نفر از خبرگان شرکت دخانیات ایران با حداقل مدرک کارشناسی ارشد و ۵ سال سابقه کار مرتبط توزیع گردید. لازم به ذکر است، در پژوهشی که آریانتو و همکاران [4] و ویکاسونو و همکاران [23] پرداختند این تعداد خبره را کافی دانستند. با استفاده از «ماتریس روابط کلی»، مقادیر حاصل جمع افقی  $R_i$  و حاصل جمع عمودی  $D_j$  به دست می‌آیند.  $R_i$  ها بیان‌گر اثر مستقیم و غیرمستقیم یک مقوله  $i$  بر روی مقوله‌های دیگر می‌باشد. همین‌طور  $D_j$  ها نیز بیان‌گر اثر مستقیم و غیرمستقیم همه مقوله‌ها بر مقوله  $j$  ام می‌باشد. در این مرحله روابط علی و معلولی میان مقوله‌ها و میزان روابط تعیین می‌گردد. همچنین با استفاده از «ماتریس روابط کلی» دو شاخص دیگر  $P_i$  و  $E_i$  تعریف می‌شوند: «اهمیت کلی از مقوله  $i$  ام»  $P_i$  محاسبه می‌گردد و شاخص «اثر خالص مقوله  $i$  ام»  $E_i$  به دست می‌آید. مقدار بالاتر  $P_i$  بیان‌گر میزان بالاتر اهمیت کلی مقوله  $i$  ام در مقایسه با دیگر مقوله‌ها هستند. اگر مقدار  $E_i$  بیشتر از صفر باشد، مقوله موردنظر مطلقاً تأثیرگذار بر دیگر مقوله‌ها می‌باشد و اگر مقدار  $E_i$  کمتر از صفر باشد، مقوله  $i$  ام مقوله‌ای وابسته و نه تأثیرگذار بر دیگر مقوله‌ها است. جدول (۱) مقادیر  $R_i$ ،  $D_j$ ،  $P_i$  و  $E_i$  را نمایش می‌دهد.

جدول (۱): درجه‌ی برتری و مقادیر اثر خالص برای هر مقوله

مقوله‌ها	Ri	Dj	(R+D)Pi	(R-D)Ei
تعیین خط مشی	4.0017	5.6663	9.6680	-1.6646
ارزیابی کاندید	4.3090	5.7978	10.1068	-1.4888
توسعه	4.2319	5.4819	9.7137	-1.2500
ارزیابی اثربخشی	3.5936	5.5111	9.1046	-1.9175
عوامل فرهنگی	4.1429	4.8548	8.9977	-0.7119
عوامل محیطی	4.4480	4.7880	9.2359	-0.3400
عوامل مدیریتی	4.3888	4.7973	9.1861	-0.4084
عوامل ساختاری	4.4742	4.6166	9.0909	-0.1424
عوامل سازمانی	4.5534	4.5391	9.0925	0.0143
عوامل فردی	4.4353	4.7169	9.1522	-0.2817
عوامل آموزشی	4.0906	5.0748	9.1654	-0.9842
عوامل ضمن خدمت	4.5820	4.3071	8.8891	0.2749
عوامل عملکردی سازمانی	4.5443	4.7111	9.2554	-0.1669
عوامل عملکردی فردی	4.3559	3.8026	8.1585	0.5534

جدول (۲): ماتریس ارزش قطعی کل

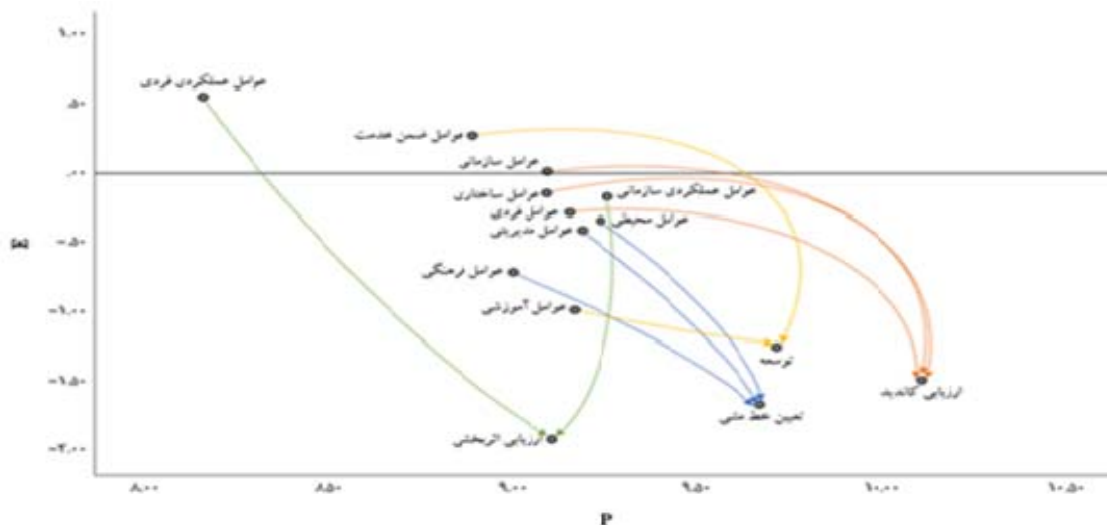
N	تعیین خط مشی	ارزیابی کاندید	توسعه	ارزیابی اثربخشی	عوامل فرهنگی	عوامل محیطی	عوامل مدیریتی	عوامل ساختاری	عوامل سازمانی	عوامل فردی	عوامل آموزشی	عوامل ضمن خدمت	عوامل عملکردی سازمانی	عوامل عملکردی فردی
تعیین خط مشی	0.0000	0.0516	0.0581	0.0968	0.0452	0.0452	0.0774	0.0194	0.0581	0.0774	0.0645	0.0645	0.0645	0.0581
ارزیابی کاندید	0.0323	0.0000	0.0710	0.0581	0.0645	0.0774	0.0903	0.0839	0.0581	0.0710	0.0645	0.0710	0.0645	0.0194
توسعه	0.0645	0.0452	0.0000	0.0452	0.0645	0.0516	0.0710	0.0645	0.0710	0.0903	0.0774	0.0516	0.0645	0.0581
ارزیابی اثربخشی	0.0258	0.0581	0.0581	0.0000	0.0710	0.0581	0.0774	0.0516	0.0258	0.0452	0.0645	0.0581	0.0452	0.0516
عوامل فرهنگی	0.1935	0.0710	0.0258	0.0387	0.0000	0.0516	0.0387	0.0452	0.0581	0.0516	0.0774	0.0516	0.0710	0.0323
عوامل محیطی	0.1935	0.0452	0.0581	0.0516	0.0774	0.0000	0.0258	0.0581	0.0452	0.0710	0.0710	0.0645	0.0452	0.0645
عوامل مدیریتی	0.1871	0.0258	0.0516	0.0387	0.0645	0.0710	0.0000	0.0581	0.0839	0.0452	0.0581	0.0452	0.0581	0.0710
عوامل ساختاری	0.0452	0.1806	0.0194	0.0452	0.0452	0.0774	0.0452	0.0000	0.0839	0.0645	0.0774	0.0581	0.0774	0.0452
عوامل سازمانی	0.0387	0.1935	0.0516	0.0387	0.0581	0.0710	0.0452	0.0903	0.0000	0.0645	0.0645	0.0581	0.0452	0.0581
عوامل فردی	0.0452	0.1742	0.0581	0.0516	0.0581	0.0452	0.0710	0.0581	0.0645	0.0000	0.0710	0.0516	0.0710	0.0387
عوامل آموزشی	0.0452	0.0645	0.1871	0.0710	0.0645	0.0774	0.0710	0.0452	0.0129	0.0516	0.0000	0.0194	0.0452	0.0387
عوامل ضمن خدمت	0.0323	0.0258	0.2000	0.0387	0.0645	0.0645	0.0581	0.0645	0.0839	0.0452	0.0774	0.0000	0.0774	0.0581
عوامل عملکردی سازمانی	0.0452	0.0387	0.0645	0.1871	0.0645	0.0516	0.0645	0.0710	0.0645	0.0710	0.0452	0.0710	0.0000	0.0452
عوامل عملکردی فردی	0.0194	0.0258	0.0323	0.2000	0.0839	0.0710	0.0645	0.0774	0.0645	0.0387	0.0452	0.0581	0.0710	0.0000

جدول (۳): ماتریس نرمال شده روابط مستقیم

T	تعیین خط مشی	ارزیابی کاندید	توسعه	ارزیابی اثربخشی	عوامل فرهنگی	عوامل محیطی	عوامل مدیریتی	عوامل ساختاری	عوامل سازمانی	عوامل فردی	عوامل آموزشی	خدمات ضمن خدمت	عوامل عملکردی سازمانی	عوامل عملکردی فردی
تعیین خط مشی	0.3171	0.3719	0.3659	0.4002	0.3173	0.3121	0.3438	0.2799	0.3091	0.3365	0.3455	0.3025	0.3249	0.2696
ارزیابی کاندید	0.3777	0.3505	0.3965	0.3787	0.3514	0.3597	0.3703	0.3550	0.3285	0.3500	0.3662	0.3244	0.3433	0.2486
توسعه	0.3976	0.3921	0.3257	0.3705	0.3486	0.3334	0.3514	0.3346	0.3362	0.3639	0.3736	0.3042	0.3407	0.2807
ارزیابی اثربخشی	0.3174	0.3425	0.3324	0.2758	0.3116	0.2965	0.3135	0.2813	0.2547	0.2802	0.3166	0.2710	0.2809	0.2407
عوامل فرهنگی	0.5016	0.4002	0.3462	0.3603	0.2791	0.3249	0.3180	0.3062	0.3165	0.3246	0.3658	0.2996	0.3393	0.2520
عوامل محیطی	0.5256	0.4019	0.3967	0.3950	0.3723	0.2955	0.3263	0.3367	0.3248	0.3615	0.3826	0.3291	0.3374	0.2977
عوامل مدیریتی	0.5206	0.3827	0.3838	0.3821	0.3583	0.3598	0.2958	0.3353	0.3576	0.3358	0.3673	0.3097	0.3452	0.2031
عوامل ساختاری	0.3939	0.5306	0.3668	0.3871	0.3478	0.3746	0.3458	0.2929	0.3613	0.3573	0.3898	0.3264	0.3669	0.2782
عوامل سازمانی	0.3938	0.5475	0.3974	0.3833	0.3632	0.3733	0.3500	0.3804	0.2890	0.3617	0.3837	0.3301	0.3436	0.2925
عوامل فردی	0.3919	0.5180	0.3959	0.3875	0.3556	0.3421	0.3666	0.3438	0.3421	0.2937	0.3809	0.3171	0.3585	0.2701
عوامل آموزشی	0.3734	0.3838	0.4786	0.3762	0.3380	0.3436	0.3411	0.3053	0.2732	0.3215	0.2907	0.2650	0.3117	0.2551
عوامل ضمن خدمت	0.3973	0.3987	0.5342	0.3902	0.3735	0.3681	0.3628	0.3593	0.3715	0.3504	0.4000	0.2760	0.3753	0.2014
عوامل عملکردی سازمانی	0.3949	0.4020	0.4027	0.5112	0.3655	0.3487	0.3622	0.3552	0.3430	0.3602	0.3621	0.3366	0.2942	0.2824
عوامل عملکردی فردی	0.3635	0.3754	0.3591	0.5131	0.3726	0.3557	0.3494	0.3506	0.3315	0.3194	0.3499	0.3155	0.3492	0.2306

جدول (۴): ماتریس روابط کلی با نمایش روابط انتخاب شده

Z	تعیین خط مشی	ارزیابی کاندید	توسعه	ارزیابی اثربخشی	عوامل فرهنگی	عوامل محیطی	عوامل مدیریتی	عوامل ساختاری	عوامل سازمانی	عوامل فردی	عوامل آموزشی	خدمات ضمن خدمت	عوامل عملکردی سازمانی	عوامل عملکردی فردی
تعیین خط مشی	0.00	1.00	1.13	1.88	0.88	0.88	1.50	0.38	1.13	1.50	1.25	1.25	1.25	1.13
ارزیابی کاندید	0.63	0.00	1.38	1.13	1.25	1.50	1.75	1.63	1.13	1.38	1.25	1.38	1.25	0.38
توسعه	1.25	0.88	0.00	0.88	1.25	1.00	1.38	1.25	1.38	1.75	1.50	1.00	1.25	1.13
ارزیابی اثربخشی	0.50	1.13	1.13	0.00	1.38	1.13	1.50	1.00	0.50	0.88	1.25	1.13	0.88	1.00
عوامل فرهنگی	3.75	1.38	0.50	0.75	0.00	1.00	0.75	0.88	1.13	1.00	1.50	1.00	1.38	0.63
عوامل محیطی	3.75	0.88	1.13	1.00	1.50	0.00	0.50	1.13	0.88	1.38	1.38	1.25	0.88	1.25
عوامل مدیریتی	3.63	0.50	1.00	0.75	1.25	1.38	0.00	1.13	1.63	0.88	1.13	0.88	1.13	1.38
عوامل ساختاری	0.88	3.50	0.38	0.88	0.88	1.50	0.88	0.00	1.63	1.25	1.50	1.13	1.50	0.88
عوامل سازمانی	0.75	3.75	1.00	0.75	1.13	1.38	0.88	1.75	0.00	1.25	1.25	1.13	0.88	1.13
عوامل فردی	0.88	3.38	1.13	1.00	1.13	0.88	1.38	1.13	1.25	0.00	1.38	1.00	1.38	0.75
عوامل آموزشی	0.88	1.25	3.63	1.38	1.25	1.50	1.38	0.88	0.25	1.00	0.00	0.38	0.88	0.75
عوامل ضمن خدمت	0.63	0.50	3.88	0.75	1.25	1.25	1.13	1.25	1.63	0.88	1.50	0.00	1.50	1.13
عوامل عملکردی سازمانی	0.88	0.75	1.25	3.63	1.25	1.00	1.25	1.38	1.25	1.38	0.88	1.38	0.00	0.88
عوامل عملکردی فردی	0.38	0.50	0.63	3.88	1.63	1.38	1.25	1.50	1.25	0.75	0.88	1.13	1.38	0.00



شکل (۱): گراف علت و معلولی دیمتل با تاکید بر مهم ترین روابط

دخانیات ایران بوده است. این تحقیق از نوع کمی بوده که به صورت کتابخانه‌ای و میدانی انجام گرفت. پس از استخراج مدل مفهومی پژوهش به وسیله انجام مصاحبه، مدل بومی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران در شرکت دخانیات ایران با چهار مقوله اصلی، ۱۰ مقوله فرعی استخراج گردید. سپس با استفاده از روش دیمتل به بررسی روابط علی معلولی بین مقوله های مدل پرداخته شد.

علاوه بر تفاوت‌هایی که از لحاظ روش‌شناسی بین این پژوهش و سایر پژوهش‌های مشابه در زمینه ارائه مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران وجود دارد و جزو نوآوری این تحقیق محسوب می‌شود، از لحاظ مدل و اجزای آن نیز تفاوت‌هایی وجود دارد. به عنوان مثال در مقایسه با مدل پرنود (۲۰۲۰) که تحقیقی با عنوان رویکرد دلفی برای شناسایی بهترین روش‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شرکت‌های ساختمانی انجام دادند و بیان کردند برنامه ریزی جانشین‌پروری برای توسعه و حفظ کارگران و اشتغال حفظ عملکرد بالا برای یک پیمانکار در تمام سطوح بسیار مهم است. در پژوهش حاضر نتایج نشان داد که مقوله «عوامل عملکردی فردی» از بالاترین اهمیت برخوردار است. یعنی بهبود در عملکرد فردی پرسنل بیشترین اهمیت در بین عوامل را داراست.

بر اساس یافته‌های تحقیق، موارد زیر برای بهبود وضعیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران در شرکت دخانیات ایران پیشنهاد می‌گردد تا مشارکت کارکنان به صورت فراگیر در فرایند آموزش و یادگیری فعال باشد. از این طریق فرهنگ یاددهی و یادگیری در سازمان نهادینه می‌گردد. همچنین، به مدیران پیشنهاد می‌شود با اتخاذ سبک‌های رهبری و مدیریت مشارکتی و تفویض اختیار کارها، جانشین‌های سازمانی را برای کسب تصدی پست‌های بالاتر آماده نمایند. اگر نیروی کار با

برای تکمیل این مرحله مقدار ارزش آستانه  $\Theta$  به نحوی تبیین می‌گردد که تعداد مقوله‌های انتخاب‌شده از طریق رابطه  $\Theta < ij$  به تعدادی باشد که بتوان گرافی ساده‌تر و قابل فهم‌تر را به نمایش گذاشت، در اینجا سعی شده تا با استفاده از جمع دو عدد میانگین و انحراف معیار (با نظر خبرگان) اعداد داخل جدول T مقدار مناسبی برای  $\Theta$  برآورد گردد که برابر با ۰/۴۰۴۹ می‌باشد.

همان‌طور که مشخص است ۱۰ رابطه از مقدار  $\Theta$  بیشتر بوده‌اند که در دیاگرام تنها این رابطه‌ها رسم می‌شوند. لازم به ذکر است که تعیین میزان  $\Theta$  فقط در تعداد گراف‌ها تأثیر می‌گذارد و هر چه بالاتر باشد دیاگرام ساده‌تر شده ولی روابط معنادار کمتری را به نمایش می‌گذارد. در اینجا مقوله‌های  $i$  که بر مقوله‌های  $j$  ام تأثیرگذار بوده‌اند به صورت یک فلش مستقیم وارد می‌گردند. این دیاگرام (دیاگرام تأثیر) در شکل (۱) نمایش داده شده است.

در این دیاگرام به‌وضوح مشخص است که مقوله‌های فرعی «عوامل فرهنگی»، «عوامل محیطی» و «عوامل مدیریتی» بر روی مقوله اصلی «تعین خط مشی» تأثیرگذار است؛ همچنین، مقوله‌های فرعی «عوامل ساختاری»، «عوامل سازمانی» و «عوامل فردی» بر روی مقوله اصلی «ارزیابی کارایی» تأثیرگذار می‌باشد. مقوله‌های فرعی «عوامل آموزشی» و «عوامل ضمن خدمت» بر روی مقوله اصلی «توسعه» تأثیرگذار و مقوله‌های فرعی «عوامل عملکردی سازمانی» و «عوامل عملکردی فردی» بر روی مقوله اصلی «ارزیابی اثربخشی» تأثیرگذار است.

#### ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

هدف این تحقیق بررسی روابط علی-معلولی معیارهای الگوی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران با استفاده از دیمتل در شرکت

صنعت دخانیات بسیار با سرعت رخ داده و ممکن است ذهن مدیران شرکت‌کننده در مصاحبه‌ها بر اساس موضوعات شکل گرفته در گذشته صنعت بوده و موضوعات روز و آینده صنعت را در برنگیرد. از این رو، برای انجام تحقیقات آتی به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود تا جهت کاهش تاثیر تحولات سریع صنعت دخانیات، به پیمایش طولی مدل تحقیق بپردازند. در این روش داده‌ها در طول زمان گردآوری شده تا رابطه بین متغیرها در طول زمان سنجیده شود.

شایستگی و صلاحیت و انگیزه فراوان استخدام شود می‌تواند تصدی‌های مدیریتی را از حضورشان در آینده مطمئن نمایند. در انتها، یکی دیگر از شاخص‌های تاثیرگذار در جانشین پروری، «انعطاف سازمانی» می‌باشد. هر چقدر سازمان از انعطاف بالایی برخوردار باشد، کارکنان خلاق تری را بکار گرفته و توسعه می‌دهد که بر تربیت جانشینان مدیران تاثیر بالایی دارد. پژوهش حاضر با محدودیت‌های متعددی مواجه بوده است. یکی از از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر این بوده است که تحولات

#### منابع و ماخذ

- Management, Education and Training, 12(4), 10-18 .
- [10] Hildebrand, U. (2015). Succession Planning IN: Anonymous Dos and Don'ts in Human Resources Management.
- [11] Jose, R. J. S., Minh, H. T. T., Ullah, S. E., & Sadiq, M. (2021). Enhancing Staff's Work Motivation in Vietnamese Companies. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(14), 4402-4410 .
- [12] Khashai, Vahid; Mohammadi Diani, Maryam; Dehghanan, Hamid and Seyed Naqvi, Mir Ali. (2018). Identifying the criteria of exclusion and inclusion in the analysis of the discourse of managers of a government agency regarding the issue of succession. *Human Resource Management Research*, 38(11), 145-177.
- [13] Khumalo, N. B. (2019). From oral traditions to written records: the loss of African entitlement to self-rule and wealth. *Oral History Journal of South Africa*, 7(1), 13-pages .
- [14] Lau, Y. M., Hampel, U., & Schubert, M. (2018). Ultrafast X-ray tomographic imaging of multiphase flow in bubble columns-Part 1: Image processing and reconstruction comparison. *International Journal of Multiphase Flow*, 104, 258-271 .
- [15] 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.
- [16] Moldoveanu, M., & Narayandas, D. (2019). The future of leadership development. *Harvard business review*, 97(2), 40-48 .
- [17] Nauer, A. (2015). Phagocytosis of Filamentous Bacteria: Impact of Target Morphology on Phagosomal Maturation (Doctoral dissertation, University of Toronto (Canada))
- [18] Perrenoud, A. J. (2020). Delphi Approach to Identifying Best Practices for Succession Planning within Construction Firms. *International Journal of Construction Education and Research*, 16(3), 197-210 .
- [19] Phillips, L. K. (2020, November). Concept analysis: Succession planning. In *Nursing Forum* (Vol. 55, No. 4, pp. 730-736)
- [20] Ramadani, V., Hisrich, R. D., Anggadwita, G., & Alamanda, D. T. (2017). Gender and succession planning: Opportunities for females to lead Indonesian family businesses. *International Journal of Administrative Sciences*, 12(4), 10-18 .
- [1] Alvani, S. M., Souteh, R. G., Jandaghi, G. R., & Inaloo, A. B. (2016). Presenting a Succession Management Model Based on Organizational Capabilities in Knowledge-Based Organizations (Case Study: Science and Technology Park of Tehran University and Science and Technology Park of Tarbiat Modares University. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(2 S2), 199 .
- [2] 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
- [3] Ashnagar,; Sharifi, Asghar and Imani, Mohammad Naghi. (1397). Identifying and measuring the status of the antecedents and consequences of the succession of the country's education managers in a process model. *Educational Leadership and Management*, 43(12), 23-9.
- [4] Aryanto, D., Mulyono, U. C., & Sutrisno, S. (2021). DETERMINATION OF ALTERNATIVE MAIN ENGINE IN IMPLEMENTING RE-ENGINE (CASE STUDY: KRI XYZ). *JOURNAL ASRO*, 12(4), 106-116
- [5] 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
- [6] 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 .
- [7] 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.
- [8] Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495 .
- [9] Golabdoust, A., & Noghreh, A. (2016). Explaining the effectiveness of transformational leadership and succession planning management by structural equation modeling. *Journal of Administrative*

- of Gender and- Entrepreneurship .
- [21] Rosen, V., Luddin, M. R., & Supriyati, Y. (2019). Succession management success at PT Bakrie Brothers Tbk. *Global Business and Organizational Excellence*, 38(5), 18-26 .
- [22] Sharma, A., & Sengupta, T. (2018). Perspective on succession planning in multiple MNCs: interview with Aparna Sharma. *Human Resource Development International*, 21(4), 382-390.
- [23] Wicaksono, P. A., Akhlissa, S. B., Hartini, S., & Purwaningsih, R. (2022). Assessing Circular Economy Barriers in Indonesian Furniture Industry. *Proceedings of the 2nd Indian International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Warangal, Telangana, India, August 16-18, 2022 .*