

## ارائه الگوی فرآیندی جانشین پروری به روش تئوری داده بنیاد

(مورد مطالعه: کمیته امداد امام خمینی (ره))

فرخ محمودی<sup>۱</sup>، نادر بهلولی<sup>۲</sup>، جعفر بیک زاد<sup>۳</sup>، غلامرضا رحیمی<sup>۴</sup>

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف ارائه الگوی فرآیندی جانشین پروری با روش تئوری داده بنیاد در کمیته امداد امام خمینی (ره) به انجام رسیده است. این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی، و از لحاظ رویکرد پیمایشی-اکتشافی می باشد. جامعه آماری این تحقیق گروهی از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی شامل اساتید دانشگاه، مشاورین منابع انسانی و مدیران ارشد کمیته امداد امام خمینی (ره) بودند و مورد مصاحبه عمیق قرار گرفتند. این انتخاب و انجام مصاحبه، تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و پس از آن متوقف شد. در این تحقیق، از روش نمونه گیری گلوله برفی استفاده شد. به این نحو که اولین فرد خبره، بر اساس نظر بررسی های اولیه و نظرخواهی از استاد محترم راهنما انتخاب شد و پس از اتمام مصاحبه با فرد اول، از وی درخواست گردید فرد یا افراد خبره دیگری که می توانند در حوزه جانشین پروری مدیران ستادی در کمیته امداد امام خمینی (ره) صاحب نظر بوده و به غنای مدل تحقیق کمک نمایند، معرفی کنند. این فرایند تا رسیدن به اشباع نظری محقق ادامه یافت. سرانجام این روش، مصاحبه با ۹ نفر از خبرگان بود. در این تحقیق، از آنجایی که از روش تئوری داده بنیاد استفاده گردید، ابزار اصلی جمع آوری داده ها مصاحبه های عمیق و غیرساختار یافته با خبرگان حوزه منابع انسانی بود. سرانجام پس از طی کدگذاری های سه گانه باز، محوری و انتخابی، مدل مفهومی تحقیق بر اساس مدل پارادایمی طراحی شد.

**کلمات کلیدی:** جانشین پروری، استراتژی متعهدانه، کمیته امداد امام خمینی (ره)، تئوری داده بنیاد

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاداسلامی، بناب، ایران

<sup>۲</sup> گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاداسلامی، بناب، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۳</sup> گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاداسلامی، بناب، ایران

<sup>۴</sup> گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاداسلامی، بناب، ایران

## مقدمه و بیان مسئله

امروزه، شایستگی ها به عنوان الگوهای قابل اندازه‌گیری برای مهارت ها، توانایی ها، رفتارها و دیگر مشخصه هایی که باعث تشخیص بین عملکرد بالا و پایین می شوند، در نظر گرفته شده اند. فنق<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶). برنامه‌ریزی جانشین پروری بخش مهمی از تصمیم‌گیری روزانه در سازمان هاست و به عنوان ابزاری مهم برای بهبود افراد در نظر گرفته می شود. بنابراین این سیستم یکی از مکانیسم های مهم موجود برای اطمینان بخشی از سازمان هایی هست که به کارکنان داخلی برای بهبود آینده کاری آنان در نظر گرفته می‌شود. مدل جانشین پروری می تواند به عنوان تلاش برای برنامه ریزی مناسب علیرغم توجه به کمیت و کیفیت مدیران و کارکنان که به عنوان مشخصه مهارتی اصلی به منظور جبران کردن بازنشستگی، مرگ، بیماری جدی یا ارتقاء و هرگونه شرایط جدید که می تواند به برنامه ریزی سازمانی کمک کند، در نظر گرفته شود سمبوروک<sup>۲</sup>، (۲۰۱۱). در این مورد، مدل شایستگی نقش مهمی را در سطوح فردی و سازمانی بازی می کند. از آنجایی که مدیریت شایستگی به عنوان روشی سیستماتیک برای تطبیق عملکرد افراد با استراتژی ها و اهداف سازمانی است. لیو و اسولیوان<sup>۳</sup>، (۲۰۱۶). این فرایند به سازمان ها این امکان را می دهد که شایستگی های اصلی و عملیاتی خود را به منظور حضور در عرصه رقابت به کار گیرند. سازمان ها بایستی توجه داشته باشند که شایستگی در راس برنامه های مدیریت استعداد قرار دارد و مدیران را قادر می سازد تا به برنامه ریزی محیط کاری در پروژه های کاربردی مانند استخدام، تجزیه و تحلیل ریسک، اختصاص منابع و پاداش تمرکز کنند. وینسوا<sup>۴</sup>، (۲۰۱۵)، از طرفی نتایج پژوهش ها از کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمان ها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعد تر، ماهر تر و شایسته تر از مدیران امروزی در سال های آینده حکایت می کند. واقعیت این است که شناسایی و بهره گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی ترین چالش های پیش روی سازمان ها برای عبور از وضعیت دشوار فرداست (عیدی و دبانتی، ۱۳۸۷).

یکی از الگوهای کاربردی که در فرایند جانشین پروری می تواند مطرح باشد، در نظر گرفتن رویکرد استراتژی متعهدانه منابع انسانی است. استراتژی منابع انسانی، دستورالعملی برای سیستم مدیریت منابع انسانی است که در آن رسالت، چشم انداز و اولویت های وظیفه ای منابع انسانی مشخص می شوند (مشبکی و موسوی مجد، ۱۳۹۱). استراتژی یک سازمان زمانی موفق است که تمامی اقدامات و فعالیت های دیگر سازمان با آن یکپارچه و هماهنگ باشد. هم چنین هم سویی صحیح ابعاد جانشین

<sup>۱</sup> Fang

<sup>۲</sup> Sambrook

<sup>۳</sup> Liu, O'Sullivan

<sup>۴</sup> Vincencova

پروری و استراتژی کسب و کار و سایر سیستم ها، موفقیت سازمانی را صحنه خواهد بخشید (زاهدی و رفیعی، ۱۳۹۰). امروزه در سازمانهای ایرانی مدیریت منابع انسانی در کانون توجه بسیاری از مشاوران ذی نفوذ مدیریت قرار گرفته است. مدیریت اثر بخش منابع انسانی می تواند کیفیت را تضمین کند و از نظر مزیت رقابتی هم موثر باشد. بنابراین واحد منابع انسانی بایستی نقش بیشتری را در استراتژی و سازماندهی نیروها بر عهده بگیرد و برای شرایط متفاوت سازمان ها گونه های استراتژی مختلفی را به کار بگیرند. استفاده از استراتژی متعهدانه در برنامه های جانشین پروری باعث می شود که سبایسته گزینی به درستی در سازمان پیاده شود (بهشتی فر و همکاران، ۲۰۱۱).

با توجه به مصاحبه های اولیه صورت گرفته با مدیران ارشد کمیته امداد امام خمینی (ره)، مشخص شد که یکی از معضلات اساسی این نهاد خیریه، بحث جانشین پروری در رده مدیران ستادی می باشد. چراکه به اذعان مدیران ارشد سازمان مذکور، سالانه تعدادی از مدیران ستادی به دلایل مختلف از جمله بازنشستگی، جا به جایی شغلی، ارتقاء و ...، پست سازمانی خود را ترک می کنند و کمیته امداد امام خمینی (ره) برای انتخاب جایگزین مناسب این افراد، همواره با معضلاتی رو به رو می باشد. حتی گاهی اوقات سازمان مذکور بالاجبار در استان های مختلف برای پر کردن پست های مدیریتی ستادی خود از افرادی خارج از مجموعه دعوت به همکاری کرده که این امر مشکلاتی را با خود به همراه داشته است (از جمله: آشنایی ضعیف فرد با ساختار مجموعه، اهداف و استراتژی های سازمانی و کارکنان). علاوه بر این، کمیته امداد امام خمینی (ره) برای پرورش مدیران جایگزین سالانه هزینه های زیادی برای دوره های توانمندسازی آنها پرداخت می کند و البته زمان زیادی نیز از افراد مشمول در این دوره ها گرفته می شود. این در حالی است که اگر فرایند جانشین پروری مدیران ستادی به صورت مستمر و مبتنی بر تعهد در بخش های مختلف کمیته امداد جریان داشته باشد، بسیار از این مشکلات مرتفع خواهند شد. علی رغم مباحث مطروحه، با بررسی دقیق در کمیته امداد امام خمینی (ره) مشخص شد که هیچگونه مدل بومی برای جانشین پروری مدیران ستادی در این مجموعه وجود نداشته و مدیران ارشد منابع انسانی در کمیته امداد برای طراحی استراتژی های جانشین پروری مدیران ستادی، مرجع و مدل مشخصی را الگوی خود قرار نمی دهند. از اینرو، در این حوزه یک خلاء مطالعاتی مشهود کشف شد. بر این اساس، تحقیق حاضر بر آن است تا از طریق پاسخ به پرسش اصلی زیر، تا حدودی این خلاء مطالعاتی را پوشش دهد: "مدل جانشین پروری در رده مدیران ستادی کمیته امداد امام خمینی (ره) با رویکرد استراتژی متعهدانه به چه نحو می باشد؟"

## اهمیت و ضرورت انجام پژوهش

با توجه به این نکته که جانشین پروری بخش جدایی ناپذیر سازمان های امروزی است؛ بنابراین اداره کمیته امداد نیز می بایست نسبت به پیاده سازی برنامه جانشین پروری در میان مدیران ستادی خود اقدام نماید (قلی پور و هاشمی، ۱۳۹۴).

نیازهای مدیریتی اداره کمیته امداد از یک سو و بالارفتن هرم سنی مدیران سازمان از سوی دیگر، نیاز ترمیم و احیاء بدنه مدیریتی سازمان را بیش از گذشته آشکار می سازد.

وجود این مساله در سازمان، تحقیقات کاربردی را می طلبد که همسو با ماموریت کمیته امداد مبنی بر تمرکز بر امداد رسانی و حمایت از افراد و خانواده های نیازمند با رعایت کرامت انسانی و عزت نفس آنان، حمایت هدفمند از ایشان و ترویج فرهنگ کار میان افراد و خانواده های تحت پوشش، تلاش برای پیشگیری از تولید نظام یافته فقر در کشور، کمک به بهبود فضای کسب و کار و اشتغال پایدار اقشار نیازمند، ارائه خدمات اجتماعی و حمایتی در جهت توانمندسازی نیازمندان شامل توسعه پوشش بیمه اجتماعی، فراگیر نمودن بیمه درمان و ارتقای کم و کیفی خدمات حمایتی پایه اعم از مسکن، آموزش و معیشت نیازمندان، ترویج فرهنگ انفاق و ایثار و نیکوکاری و نشر سنت های حسنه اسلامی و در نهایت تلاش مستمر برای مردمی شدن فعالیت های مربوط به انجام حمایت های مادی و معنوی از محرومان صورت گرفته است، لذا در قبال این همه وظایف خطیر لزوم جانشین پروری در میان مدیران کمیته امداد احساس می شود و این تحقیق بر آن است تا با بررسی و ارزیابی مدل های موجود به مدل جدیدی متناسب با ساختار سازمانی اداره کمیته امداد برآید و برای ارتقاء مدیران ستادی راهکارهای مناسبی را ارائه دهد.

به نظر می رسد که اگر این تحقیق در کمیته امداد به انجام نرسد، مشکلات زیر به قوت باقی مانده و شاید حاد تر شوند:

- استراتژی های غیر اثربخش در حوزه جانشین پروری مدیران ستادی کمیته امداد
- هزینه های روز افزون برای پرورش مدیران ستادی در کمیته امداد
- عدم بهره گیری از پتانسیل های موجود در میان کارکنان و مدیران کمیته امداد برای تصدی پست های مدیریتی ستادی و...

بر این اساس، تحقیق حاضر هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی دارای اهمیت و ضرورت می باشد. از لحاظ نظری، تحقیق حاضر می تواند خلاء تئوریک عدم وجود مدل جامع در حوزه جانشین پروری مدیران ستادی در کمیته امداد را تا حدود زیادی پوشش داده و از لحاظ عملی نیز، انجام این تحقیق می تواند به مدیران ارشد منابع انسانی کمیته امداد کمک کند تا در تدوین استراتژی های

ارائه الگوی فرآیندی جانشین پروری به روش تئوری داده بنیاد (مورد مطالعه: کمیته امداد امام خمینی (ره)) □ ۸۵

جانشین پروری مدیران ستادی، با دید کامل و جامع تصمیم گیری نموده و مسیرهای مناسبی را جهت تحقق اثربخش جانشین پروری مدیران ستادی، ترسیم کنند.

## ادبیات و پیشینه تحقیق

ادامه بقای هر سازمان در گرو داشتن افراد مناسب، در مکان های مناسب، در زمان مناسب، برای انجام کارهای مناسب و به دست آوردن نتایج مناسب است. موفقیت استراتژیک در مقیاس بزرگ، تابع داشتن رهبری درست است. جانشین پروری باید روی موقعیت های کلیدی یک سازمان تمرکز کند، موقعیت هایی که در کسب نتایج موفقیت آمیز حیاتی هستند (مهرتک و همکاران، ۱۳۹۴).

در ادامه، پیشینه های عملی تحقیق در دو بخش داخلی و خارجی ارائه شده است:

جلالی و همکاران در سال ۱۳۹۵ اذعان می کنند یکی از این ابزارها بهره گیری از روش های پیشرفته برای جذب استعدادها و پرورش مدیران آینده با رویکرد شایسته گزینی و نخبه پروری است. بسیاری از سازمان هایی که مستعد زوال و نابودی هستند، برای تامین نیازهای آینده خود به مدیران، برنامه ای ندارند و امور را به دست حادثه و زمان می سپارند و در رویارویی با مسائل بصورت منفعلانه برخورد می کنند، لیکن سازمان هایی که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خود هستند، برنامه ریزی های خود را بر شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریتی درون سازمانی در ابتدا و سپس برون سازمانی متکی می کنند. پر واضح است افراد، مدیر متولد نمی شوند، بلکه بایستی برای مدیریت پرورش یابند. برنامه جانشین پروری یکی از بهترین الگوهای است که در کشف و شناسایی استعدادهای بالقوه مدیریتی مورد استفاده قرار می گیرد.

زارعی متین و همکاران در سال ۱۳۹۵ اذعان می کنند در دهه های گذشته، برنامه جانشین پروری را تحت عنوان برنامه جایگزینی، تنها برای مشاغل به خصوصی به کار گرفتند، اما با گذشت زمان، سازمان های پیشرو، سعی در به کارگیری مفهومی وسیع تر، تحت عنوان مدیریت با برنامه جانشین پروری نمودند.

حبیب تبار و همکاران در سال ۱۳۹۵ در تحقیق جانشین پروری بخشی از برنامه ریزی منابع انسانی است که با استراتژی کلی سازمان منطبق است. مدیریت جانشین پروری همچنین برای توفیق آتی سازمان نگاهی آینده نگرانه به شایستگی ها و سمت ها و پست های رهبری دارد و فقط به نیازهای جایگزینی نمی پردازد.

امینی و همکاران در سال ۱۳۹۵ به دنبال بررسی تاثیرات یادگیری سازمانی بر مدیریت جانشین پروری با تاکید بر نقش تعدیلگر تعهد سازمانی می باشد. نتایج تحقیق در سطح اطمینان ۹۹ درصد

نشان می دهند که یادگیری سازمانی دارای تاثیرات مثبت و معناداری روی مدیریت جانشین پروری دارد. به علاوه، تاثیرات یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی بر مدیریت جانشین پروری نیز مورد تایید قرار گرفته است.

زین الدینی بیدمشکی و همکاران در سال ۱۳۹۳ اذعان می کنند از آنجا که در سال های اخیر مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده است، جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد و شایسته و جانشین پروری در سازمان ها اهمیت مضاعفی پیدا کرده است. هدف این پژوهش مقایسه وضعیت موجود برنامه ریزی جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در دانشگاه های دولتی شهر تهران بود. یافته ها نشان داد که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین پروری در دانشگاه های دولتی شهر تهران، در همه ابعاد، تفاوت معنادار وجود دارد و بعد تعهد نسبت به جانشینی نظام مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به عنوان مهمترین مؤلفه شناخته شد. بنابراین، یافته های پژوهش نشان دهنده ضرورت وجود برنامه ای برای جانشین پروری کارکنان آموزش عالی و همچنین، ضرورت تعهد و توجه مدیران ارشد در خصوص فراهم سازی مقدمات اجرای این برنامه مانند آگاه ساختن کارکنان از مسئولیت های شغل فعلی و آینده آنها در مؤسسات آموزشی است.

موغلی و یداللهی در سال ۱۳۹۳ به این نتیجه رسیدند که بین مدیریت استعداد و خرده مقیاس های آن (جذب استعداد، در گیر سازی استعداد، توسعه و بهسازی استعداد، حفظ و نگه داشت استعداد) با جانشین پروری در سازمان های دولتی شهر شیراز رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

رضایی و نظری در سال ۱۳۹۳ بیان می کنند جانشین پروری در کل بدنه دولت انجام نمی شود. گاهی نیز، برنامه جانشین پروری فقط زمانی که پست های ارشد سازمان خالی می شوند مورد توجه قرار می گیرد. گاهی نیز دیده می شود بسیاری از مدیران سازمان ها هیچ آگاهی از نظام جانشین پروری و پیامدهای مثبت آن ندارند بنابراین ضروری است مدیران با برنامه ریزی صحیح به دنبال یک الگوی مناسب برای اجرای جانشین پروری در سطح سازمان خود باشند.

قاسمی و همکاران در سال ۱۳۹۲ به بررسی چالش ها پرداختند که نتیجه تحقیق به این شرح است: فقدان پشتیبانی مدیریت عالی، عدم انطباق برنامه جانشین پروری با برنامه استراتژیک سازمان، عدم ثبات مدیریت، تشریفات زائد اداری، دیدگاه سنتی، دیر بازده بودن و عدم شفافیت در اجرای طرح. راهکارهای ارائه شده: بهره گیری از خرد جمعی، جلب حمایت مدیریت عالی، اختصاص واحدی مشخص به مدیریت جانشین پروری، شفاف سازی و با تغییر نگرش ها و فرهنگ سازی.

بردبار و همکاران در سال ۱۳۹۰ اذعان می کنند سازمان های امروزی باید برای مدیریت استعداد فعلی و آتی خود و به منظور پرورش افراد مناسب برای پر کردن جایگاه های کلیدی، برنامه های

ارائه الگوی فرآیندی جانشین پروری به روش تئوری داده بنیاد (مورد مطالعه: کمیته امداد امام خمینی (ره)) □ ۸۷

جانشین پروری را جاری سازند. در این راستا، می توان با استفاده از مدل شایستگی، استعدادهای انسانی را شناسایی و برنامه های آموزشی مناسب را برای پرورش آنها فراهم نمود. هدف این تحقیق شناسایی و بهینه سازی الگوی شایستگی در شرکت فولاد آلیاژ است. در این پژوهش، پس از مطالعه مبانی نظری و پیشینه تحقیق، الگوهای شایستگی شناسایی شدند و رتبه بندی الگوها با استفاده از آزمون فریدمن صورت گرفت. این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی و تحلیلی پیمایشی بوده و اطلاعات مورد نیاز از طریق مطالعه ادبیات موضوع، پرسشنامه، مصاحبه های ساختار یافته و نشست های متعدد با خبرگان جمع آوری شده است. نتایج و یافته های این آزمون نشان داد که تحصیلات، تعهد سازمانی و نگرش مثبت، به ترتیب در رتبه های برتر قرار گرفتند. در پایان، موانع فراروی اجرای طرح جانشین پروری در شرکت فولاد شناسایی و راهکارهای مقابله با آن نیز ارائه شده است.

نتیجه تحقیق سرمد و همکاران (۱۳۸۷) با عنوان بررسی چگونگی انتقال مهارتهای مدیریتی به زیردستان به منظور جانشین پروری نتایج نشان داد که هر دو گروه مورد مطالعه روش خود الگو بودن مدیر را برای انتقال مهارتهای قدرشناسی، نوآوری و ابتکار، خودباوری، تفکر منطقی و آینده نگری به زیردستان موثرتر از سایر شیوه ها دانسته اند. همچنین هر دو گروه برای انتقال مهارت ریسک پذیری، روش تفویض اختیار و برای انتقال مهارت رعایت قوانین اداری آموزش ضمن عمل را موثرتر از سایر شیوه ها دانسته اند. بین نظرات مدیران و معلمان درخصوص نحوه انتقال برخی مهارتها، به زیردستان تفاوت معنادار وجود دارد.

هارتمن<sup>۱</sup> و همکاران در سال ۲۰۱۰ در یک تحقیق دیگر با عنوان «مدیریت استعداد شرکت های غربی در چین» محققان از یک رویکرد کیفی و یافته های بدست آمده از مطالعات موردی در هفت شرکت مستقر در چین نتایج را تجزیه و تحلیل نمودند. این تحقیق در پی آن بود تا دریابد که شرکت های مذکور چگونه افراد مستعد را تشخیص، آموزش و توسعه می دهند. نتایج تحقیق نشان داد که این شرکت ها با تغییرات اندک و با توجه به فرهنگ چینی فرایند مدیریت استعداد را به کار می گیرند. با این وجود هنوز استراتژی مدیریت استعداد به شکل کامل پیاده سازی نشده است.

اسچپکار<sup>۲</sup> و همکاران در سال ۲۰۱۷ اذعان می کنند که رابطه بین جانشین پروری مدیران اجرایی و برونداد شرکت ها اغلب بوسیله اختلال یا دیدگاه های سازگاری مورد بررسی قرار می گیرد. در این مورد دو دیدگاه مطرح است، که به صورت جدا از هم مورد چالش قرار گرفته اند. یافته های این تحقیق ترکیبی از این دو دیدگاه را به صورت تصویری کل نگر از جانشین پروری مدیران اجرایی از طریق تمرکز بر بخش پاسخگویی اصلی برای تفاوت های سازمانی را مورد بررسی قرار می دهد.

<sup>۱</sup> Hartman  
<sup>۲</sup> Schepker

دیدگاه محل جانشین پروری پیشنهاد می کند که، جانشین پروری، هزینه به سازمان تحمیل می کند که بر عملکرد کوتاه مدت تاثیر دارد. دیدگاه سازگار پیشنهاد می کند اشکار شدن فرایند جانشین پروری مدیران اجرایی نیاز به زمان دارد و تاثیرات تاخیری بر عملکرد دارد. بر اساس تجزیه و تحلیل متا برای ۶۰ نمونه از شرکت ها در گستره سال ۱۹۷۲ تا ۲۰۱۳، تعداد ۱۳,۵۷۸ مورد جانشین پروری به وقوع پیوسته است. یافته های تحقیق حاکی از تاثیر منفی جانشین پروری بر عملکرد طی دوره کوتاه مدت می باشد و تاثیر معناداری بر عملکرد در بلند مدت ندارد. اثر جانشین پروری برای تاثیرگذاری بر عملکرد در بلند مدت، بوسیله تغییرات استراتژیکی میانجیگری می شود. بهبود عملکرد بلندمدت مدیران اجرایی داخلی باعث درگیری کمتر در تغییرات استراتژیک می شود، در حالی که مدیران اجرایی خارج از سازمان باعث بوجود آمدن تغییرات استراتژیک بیشتری می شوند. تاثیر استقلال هیئت مدیره رابطه بین جابه جایی کاری اجباری و عملکرد موسسات، هم چنین رابطه بین جابجایی کاری اجباری و تغییرات استراتژیک را تحت تاثیر قرار می دهد.

لاون<sup>۱</sup> و همکاران در سال ۲۰۱۷، با استفاده از داده های جامع تجارت های خانوادگی در تایوان به بررسی انتخاب مدیران ارشد اجرایی در تجارت های خانوادگی پرداخته اند. این اطلاعات برگرفته شده از ۱۲۹ شرکت ثبت شده طی سال های ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۸ می باشد. با بکارگیری تئوری های جانشین پروری در تجارت خانوادگی و حاکمیت شرکتی، این تحقیق تاثیر رئیس ارشد و دوگانگی مدیران ارشد اجرایی در ارتباطات در شرکت های خانوادگی و نسبت سهامداران مدیران بیرون از شرکت را بر انتخاب مدیران ارشد اجرایی در شرکت های دارای تملک خانوادگی مورد بررسی قرار داده است. نتایج تحقیق نشان می دهد، در شرکت های تحت مالکیت خانوادگی زمانی که هیئت مدیره از اعضای شرکت است، احتمال زیادی وجود دارد عضو درون شرکت به عنوان مدیر ارشد اجرایی انتخاب شود. علاوه بر این، زمانی که نسبت سهم سهامداران خارجی در تصمیم گیری ها بیشتر است، انتخاب مدیر ارشد اجرایی توسط عاملان برون سازمانی صورت می پذیرد. طبق نتایج بدست آمده، این تحقیق می تواند، این تحقیق می تواند به جانشین پروری مدیران اجرایی و تحقیقات در زمینه مالکیت خانوادگی کمک کند.

نیلی پور و همکاران (۲۰۱۴) با هدف بیان چالش های جانشین روری نظام اداری ایران اینگونه بیان کرده اند: در این پژوهش چالش بزرگ جانشین پروری در سازمان های دولتی شناسایی شده است که عبارتند از: چالش های مدیریتی (ترس مدیران از برنامه ریزی جانشین پروری با توجه به امکان تغییر آنها، عدم به کارگیری متدهای علمی منابع انسانی، عدم مسئولیت مدیران در قبال جانشین پروری به



دلیل تغییر مدیریت، نبود مهارت و اطلاعات و آگاهی مدیران، بی کفایتی مدیر) چالش های فرهنگی: (فقدان فرهنگ جانشین پروری، نادیده گرفتن استعدادها در سازمان، فرهنگ سازمانی نامطلوب، عدم اعتقاد به جانشین پروری در سازمان) چالش های قانونی یا حقوقی: (قرار گرفتن در منصب هابه دلیل سیاسی بازی، قوانین و مقررات، عدم برنامه ریزی رسمی برای جانشین پروری در دولت) چالشهای آموزش: (فقدان فرصت های آموزشی مناسب در سازمان های دولتی، عدم برنامه ریزی استراتژیک در کشور) چالش های سازمان: (نبود نظام مدیریت واحد در کشور، نبود مدیران ماهر)

رودریگویز و بالستروز<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۰ تحقیقی با این پرسش اساسی در سوئد انجام شده است که هر سازمان چگونه می تواند استراتژی مدیریت استعداد را بکار گیرد تا بهترین نتیجه عائد گردد؟. این تحقیق در دو شرکت زرگری<sup>۲</sup> و گوگل مستقر سوئد انجام شده است. محققان در این پژوهش از تئوری بنیادی که یک نوع تحلیل کیفی می باشد، بهره برده اند. آنان پس از تحلیل یافته ها در دو شرکت به این نتیجه رسیده اند که علیرغم متفاوت بودن شرکت ها، اما فریند مدیریت استعداد برای هر دو شرکت لازم و ضروری است که این امر مزیت رقابتی ایجاد خواهد کرد که همانا هدف استراتژی مدیریت استعداد است. در شرکت زرگری بخشی به نام مدیریت منابع انسانی برای فرایند مدیریت استعداد وجود ندارد و مدیر عامل شرکت مسئول این امر می باشد، یعنی بخش رسمی وجود ندارد. یکی دیگر از یافته های پژوهش این بود که استراتژی مدیریت استعداد با استراتژی های شرکت و فرهنگ سازمانی آنها هماهنگ می باشد. رودریگویز و ایسکوبر(۲۰۱۰).

رائول و همکاران(۲۰۱۰) به این نتیجه رسیدند که برنامه جانشین پروری در سطح حکومت با بقیه بخش ها متفاوت است. او همچنین بیان می دارد که اجرای برنامه جانشینی در بخش دولتی، چالشهای خاص خود را دارد.

ویلکرسون در سال ۲۰۰۷ بیان می کند که در بخش دولتی به دلیل پیچیدگی اجرای برنامه جانشین پروری، از بخش خصوصی در اجرای برنامه های جانشین پروری عقب مانده است، برخی از چالش های برنامه جانشین پروری در بخش دولتی عبارتند از: ماهیت مدیریت در بخش دولتی، رهبری سیاسی، قوانین نظام منابع انسانی در بخش دولتی، کمبود منابع و عدم تمرکز در تصمیم گیری های بخش دولتی، او بیان می کند برای اینکه برنامه های جانشین پروری در سازمان های دولتی با موفقیت اجرا شود نیاز به پشتیبانی مدیران ارشد از برنامه جانشینی، تهیه خزانه استعداد و رصد آموزش آن ها و تمرکز قوی بر سنجش عملکرد کارشناسان و مدیران است.

<sup>۱</sup> Rodríguez & Ballesteros

<sup>۲</sup>-Zerogrey

## روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ رویکرد، پیمایشی اکتشافی می باشد. در این تحقیق، گروهی از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی شامل اساتید دانشگاه، مشاورین منابع انسانی و مدیران ارشد کمیته امداد امام خمینی (ره) انتخاب شدند و مورد مصاحبه عمیق قرار گرفتند. این انتخاب و انجام مصاحبه، تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و پس از آن متوقف شد. در این تحقیق، از روش نمونه گیری گلوله برفی استفاده شد. به این نحو که اولین فرد خبره، بر اساس نظر بررسی های اولیه و نظرخواهی از استاد محترم راهنما انتخاب شد و پس از اتمام مصاحبه با فرد اول، از وی درخواست گردید فرد یا افراد خبره دیگری که می توانند در حوزه جانشین پروری مدیران ستادی در کمیته امداد امام خمینی (ره) صاحب نظر بوده و به غنای مدل تحقیق کمک نمایند، معرفی کنند. این فرایند تا رسیدن به اشباع نظری محقق ادامه یافت. سرانجام این روش، مصاحبه با ۹ نفر از خبرگان بود.

در این تحقیق، از آنجایی که از روش تئوری داده بنیاد استفاده گردید، ابزار اصلی جمع آوری داده‌ها مصاحبه های عمیق و غیرساختار یافته با خبرگان حوزه منابع انسانی بود. در این مصاحبه ها، محقق سعی کرد با ورود نرم به بحث و جلب اعتماد اولیه مصاحبه شونده‌گان، بصورت کاملاً غیر مستقیم سوالاتی در خصوص پیشایندها و زمینه های جانشین پروری مدیران ستادی در کمیته امداد امام خمینی (ره)، عوامل محیطی مؤثر بر آن، عواقب این پدیده در سازمان ها و ... مطرح نموده و از این طریق مفاهیم اولیه را جهت طراحی مدل کسب نماید.

## نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها (طراحی مدل مفهومی):

کدگذاری باز:

این مرحله از تجزیه و تحلیل، به شناسایی و استخراج مفاهیم اولیه از محتوای مصاحبه ها اختصاص داشت. بر این اساس، بعد از انجام هر مصاحبه، محقق با بررسی چندباره آن، مفاهیم موجود در متن مصاحبه را استخراج و کد گذاری می نمود. در مجموع ۹ مصاحبه صورت گرفته، ۱۰۹ مفهوم اولیه استخراج گردید که بعد از بررسی و کنار هم قرار دادن آنها و حذف مفاهیم تکراری، ۴۲ مفهوم نهایی شناسایی شد که در جدول (۱) قابل مشاهده می باشد. (گفتنی است کدهای کنار مفاهیم، شامل یک حرف لاتین و یک عدد می باشد. حرف لاتین (به ترتیب حروف الفبا)، نشان دهنده فرد مصاحبه شونده، و عدد کنار این حرف نشان دهند شماره مفهوم استخراج شده از آن مصاحبه خاص می باشد).

ارائه الگوی فرآیندی جانشین پروری به روش تئوری داده بنیاد (مورد مطالعه: کمیته امداد امام خمینی (ره)) □ ۹۱

جدول ۱) مفاهیم نهایی شده بعد از تجزیه و تحلیل مصاحبه ها و حذف موارد تکراری در مرحله کدگذاری باز

| مفهوم   | کد                    |
|---|-----------------------|
| در کمیته امداد امام خمینی (ره)، تربیت مدیران شایسته باید به عنوان یک فرایند همیشگی جریان داشته باشد.                                      | $A_1, B_3, E_6$       |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید دانش های سازمانی به خوبی جذب و گردآوری شوند.   | $A_2, B_9, G_5$       |
| کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید مدل های جانشین پروری مدیران در سازمان های خیریه مطرح داخلی و بین المللی را مورد توجه و مطالعه قرار دهد. | $A_3, B_1, F_8, I_7$  |
| سیاست های منابع انسانی در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید تقویت کننده انگیزه کارکنان باشد.  | $A_4, F_2$            |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره)، رضایت شغلی کارکنان باید همواره مورد توجه و پایش قرار داشته باشد.  | $A_5, E_4$            |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره) مدیران ارشد و میانی باید مانند یک مربی دلسوز و کاردان، همواره در کنار کارکنان خود باشند.                   | $G_1$                 |
| در گفتار و کردار مدیران ارشد کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید اهمیت و توجه به جانشین پروری مدیران ستادی مشهود باشد.                      | $A_6, C_{10}, I_4$    |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید همواره مدیران شایسته ای برای جایگزینی مدیران قبلی پرورش یابند.                                       | $B_2, D_8$            |
| سیاست های منابع انسانی در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید تقویت کننده انگیزه مدیران باشد.   | $C_1, F_9, G_4, H_4$  |
| سطح تحصیلاتی مدیران و کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید همواره در ارتقاء آنها مورد توجه واقع گردد.                                | $A_7, D_7, G_3$       |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره)، رضایت شغلی مدیران باید همواره مورد توجه و پایش قرار داشته باشد.   | $A_8, C_8$            |
| کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره) باید از تعهد سازمانی لازم برای تلاش در جهت تحقق اهداف سازمانی برخوردار باشند.                         | $B_3$                 |
| سابقه کاری مدیران کمیته امداد امام خمینی (ره) به آنها در چگونگی انتقال تجربیات و جانشین پروری کمک می کند.                                 | $A_9, C_{11}, E_{10}$ |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره) جو یکدلی و تیم بودن در میان کارکنان و مدیران ایجاد و تقویت شود.  | $A_{10}, G_2, H_9$    |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید دانش های سازمانی به خوبی مورد استفاده قرار گیرند.  | $B_5, F_4, I_6$       |

| مفهوم  | کد                      |
|--|-------------------------|
| در کمیته امداد امام خمینی (ره)، به کارکنان بیشتر از یک وظیفه تفویض شود تا شغل آنها غنی تر شود.                                   | $A_{11}, B_6, F_6$      |
| اگر فرد در خارج از کمیته امداد امام خمینی (ره) سابقه مدیریتی داشته باشد، بسیار کار گشاست.  | $A_{13}, C_6, E_3$      |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره)، برای کارکنان چرخش شغلی ایجاد شود تا آنها با امور مختلف سازمانی آشنا شوند.                        | $D_{11}, E_2$           |
| کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید همواره دیگر سازمان‌های موفق در امور خیریه را رصد نماید.  | $B_7, E_{13}$           |
| در جامعه مدیران ارشد و میانی کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید همواره افراد خود را به پرورش مدیران جایگزین متعهد و مسئول بدانند. | $D_1, F_3, H_7$         |
| ممکن است کارمند خودش مدیر کسب و کاری در بیرون از سازمان باشد که این بسیار عالیست.  | $C_3, F_{10}, G_8, H_1$ |
| مدیران ارشد و میانی کمیته امداد امام خمینی (ره) باید از تعهد سازمانی لازم برای تلاش در جهت تحقق اهداف سازمانی برخوردار باشند.    | $A_{14}, D_4$           |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید همواره مسیر حرکت سازمان در راستای اهداف از پیش تعیین شده مورد بازبینی قرار گیرد.            | $B_{11}, D_6$           |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید به کارکنان قدرت تصمیم‌گیری داده شود.  | $F_1$                   |
| در جامعه مدیران ارشد و میانی کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید همواره فرهنگ انتقال تجربیات تشویق و تقویت گردد.                   | $E_1, G_9$              |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید دانش‌های سازمانی بین سطوح مختلف مدیریتی و سازمانی انتقال و جریان پیدا کند.                  | $A_{12}, C_9, H_3$      |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره)، استراتژی‌های منابع انسانی باید تقویت‌کننده رضایت شغلی باشند نه بلعکس.                            | $B_8, C_2, G_7$         |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید از منابع به بهترین شکل استفاده شود.   | $B_{10}, F_{11}$        |
| سابقه کاری کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره) به آنها کمک می‌کند تا در اغلب امور سازمانی توانمند شوند.                          | $F_{12}, H_8$           |
| اگر افرادی که در بیرون از کمیته امداد امام خمینی (ره) سابقه مدیریتی داشته‌اند جذب شود، بسیار با ارزش است.                        | $C_5, D_9, I_5$         |
| تحصیلات کارکنان و مدیران در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید با وظایف و مسئولیت‌های سازمانی آنها تناسب داشته باشد.              | $C_4, H_6$              |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره)، ادراک مدیران از اهمیت جانشین‌پروری مدیران ستادی باید تقویت شود.                                  | $A_{15}, C_{14}, E_9$   |

ارائه الگوی فرآیندی جانشین پروری به روش تئوری داده بنیاد (مورد مطالعه: کمیته امداد امام خمینی (ره)) □ ۹۳

| مفهوم  | کد                         |
|--|----------------------------|
| در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید همواره نیازسنجی های آموزشی دقیقی صورت پذیرد.  | $E_8, G_{11}, H_2$         |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید دانش های سازمانی به خوبی سازماندهی و طبقه بندی شوند.  | $D_2$                      |
| کمیته امداد امام خمینی (ره)، ادراک کارکنان از اهداف سازمانی باید کامل و دقیق باشد.   | $A_{16}, C_{15}, G_1, I_2$ |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره)، تصمیم گیری های سازمانی باید اغلب در سطوح میانی صورت گیرد.  | $B_{12}, D_5, F_7, H_5$    |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره) باید همواره کارکنان و مدیران یکدیگر را در امور مختلف سازمانی حمایت و یاری کنند.                             | $B_{13}, E_7$              |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید همواره دوره های توانمندسازی تخصصی، مهارتی و روانشناختی مناسبی طراحی و اجرا شود.                       | $C_7, D_{10}, G_{12}$      |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره)، مدیران میانی و سرپرستان به کارکنان اجازه تصمیم گیری بدهند تا کارکنان خود را در جایگاه مهمتری احساس نمایند. | $C_{12}, E_{11}, F_{13}$   |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید فرهنگ مربی گری در میان مدیران ارشد و میانی ترویج یافته و اصول آن آموزش داده شود.                      | $C_{13}, E_{12}, I_3$      |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید به کارکنان تفویض اختیار صورت گیرد تا کم کم برای وظایف بزرگتر آماده شوند.                              | $I_1$                      |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید همواره هدف گذاری و برنامه ریزی صحیحی برای آینده سازمان وجود داشته باشد.                               | $D_3, E_5, F_5, G_6$       |

کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (گزینشی):

در این مرحله، سعی شد تا با توجه عمیق به مفاهیم شناسایی شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آنها با یکدیگر، دسته بندی های کلی تری به نام "مقوله ها" ایجاد گردد، و مفاهیم هم سنخ و هم راستا، در این دسته های کلی تر جاگذاری شوند. ماحصل این فرایند، شناسایی ۱۷ مقوله اصلی بود که به همراه مفاهیم مربوطه، در جدول (۲) قابل مشاهده می باشند:

جدول ۲) مقوله های شناسایی شده به همراه مفاهیم مربوطه

| ردیف | مقوله (کد گذاری محوری)                             | مفهوم (کد گذاری باز)  |
|------|--|---|
| ۱    | تعهد سازمانی                                       | در گفتار و کردار مدیران ارشد کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید اهمیت و توجه به جانشین پروری مدیران ستادی مشهود باشد.  |
|      |  | کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره) باید از تعهد سازمانی لازم برای تلاش در جهت تحقق اهداف سازمانی برخوردار باشند.   |
|      |  | مدیران ارشد و میانی کمیته امداد امام خمینی (ره) باید از تعهد سازمانی لازم برای تلاش در جهت تحقق اهداف سازمانی برخوردار باشند.   |
| ۲    | الگوپردازی از سازمان های موفق در حوزه جانشین پروری | کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید مدل های جانشین پروری مدیران در سازمان های خیریه مطرح داخلی و بین المللی را مورد توجه و مطالعه قرار دهد. کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید همواره دیگر سازمان های موفق در امور خیریه را رصد نماید. |
|      |  | در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید دانش های سازمانی به خوبی جذب و گردآوری شوند.   |
| ۳    | چرخه مدیریت دانش                                   | در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید دانش های سازمانی به خوبی سازماندهی و طبقه بندی شوند.   |
|      |  | در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید دانش های سازمانی بین سطوح مختلف مدیریتی و سازمانی انتقال و جریان پیدا کند.   |
|      |  | در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید دانش های سازمانی به خوبی مورد استفاده قرار گیرند.  |
|      |  | سطح تحصیلاتی مدیران و کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید همواره در ارتقاء آنها مورد توجه واقع گردد.  |
| ۴    | سطح تحصیلات  | تحصیلات کارکنان و مدیران در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید با وظایف و مسئولیت های سازمانی آنها تناسب داشته باشد.   |
|      |  | در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید از منابع به بهترین شکل استفاده شود.  |
| ۵    | بهره‌وری سازمانی                                   | در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید همواره هدف گذاری و برنامه‌ریزی صحیحی برای آینده سازمان وجود داشته باشد.  |
|      |  | در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید همواره مسیر حرکت سازمان در راستای اهداف از پیش تعیین شده مورد بازبینی قرار گیرد.   |
| ۶    | انگیزش شغلی  | سیاست های منابع انسانی در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید تقویت کننده انگیزه کارکنان باشد.  |
|      |  | سیاست های منابع انسانی در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید تقویت کننده انگیزه مدیران باشد.   |

ارائه الگوی فرآیندی جانشین پروری به روش تئوری داده بنیاد (مورد مطالعه: کمیته امداد امام خمینی (ره)) □ ۹۵

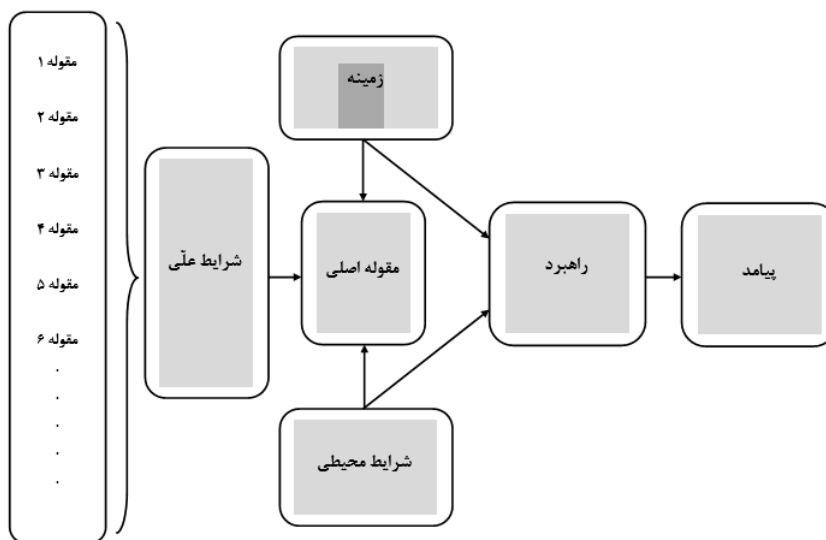
| ردیف | مقوله (کد گذاری محوری)          | مفهوم (کد گذاری باز)   |
|------|---------------------------------|--|
| ۷    | سابقه مدیریتی برون سازمانی      | اگر فرد در خارج از کمیته امداد امام خمینی (ره) سابقه مدیریتی داشته باشد، بسیار کار گشاست.  |
|      |                                 | ممکن است کارمند خودش مدیر کسب و کاری در بیرون از سازمان باشد که این بسیار عالیست.  |
|      |                                 | اگر افرادی که در بیرون از کمیته امداد امام خمینی (ره) سابقه مدیریتی داشته‌اند جذب شود، بسیار با ارزش است.                        |
| ۸    | انتقال متعهدانه تجربیات سازمانی | در جامعه مدیران ارشد و میانی کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید همواره فرهنگ انتقال تجربیات تشویق و تقویت گردد.                   |
|      |                                 | در جامعه مدیران ارشد و میانی کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید همواره افراد خود را به پرورش مدیران جایگزین متعهد و مسئول بدانند. |
| ۹    | تربیت مدیر شایسته جایگزین       | در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید همواره مدیران شایسته‌ای برای جایگزینی مدیران قبلی پرورش یابند.                              |
|      |                                 | در کمیته امداد امام خمینی (ره)، تربیت مدیران شایسته باید به عنوان یک فرایند همیشگی جریان داشته باشد.                             |
| ۱۰   | رضایت شغلی                      | در کمیته امداد امام خمینی (ره)، رضایت شغلی کارکنان باید همواره مورد توجه و پایش قرار داشته باشد.                                 |
|      |                                 | در کمیته امداد امام خمینی (ره)، رضایت شغلی مدیران باید همواره مورد توجه و پایش قرار داشته باشد.                                  |
|      |                                 | در کمیته امداد امام خمینی (ره)، استراتژی های منابع انسانی باید تقویت کننده رضایت شغلی باشند نه بلعکس.                            |
| ۱۱   | توانمندسازی                     | در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید همواره نیازسنجی های آموزشی دقیقی صورت پذیرد.  |
|      |                                 | در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید همواره دوره های توانمندسازی تخصصی، مهارتی و روانشناختی مناسبی طراحی و اجرا شود.             |
| ۱۲   | بلوغ سازمانی کارکنان            | در کمیته امداد امام خمینی (ره)، ادراک کارکنان از اهداف سازمانی باید کامل و دقیق باشد.  |
|      |                                 | در کمیته امداد امام خمینی (ره)، ادراک مدیران از اهمیت جانشین پروری مدیران ستادی باید تقویت شود.                                  |
| ۱۳   | تفویض اختیار و تمرکززدایی       | در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید به کارکنان تفویض اختیار صورت گیرد تا کم کم برای وظایف بزرگتر آماده شوند.                    |

| مفهوم (کد گذاری باز)   | مقوله (کد گذاری محوری) | ردیف |
|--|------------------------|------|
| در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید به کارکنان قدرت تصمیم‌گیری داده شود.  |                        |      |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره)، تصمیم‌گیری‌های سازمانی باید اغلب در سطوح میانی صورت گیرد.  |                        |      |
| سابقه کاری کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره) به آنها کمک می‌کند تا در اغلب امور سازمانی توانمند شوند.                                    | سابقه کاری             | ۱۴   |
| سابقه کاری مدیران کمیته امداد امام خمینی (ره) به آنها در چگونگی انتقال تجربیات و جانشین پروری کمک می‌کند.                                  |                        |      |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره) مدیران ارشد و میانی باید مانند یک مربی دلسوز و کاردان، همواره در کنار کارکنان خود باشند.                    | سبک مربی‌گری مدیران    | ۱۵   |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره)، باید فرهنگ مربی‌گری در میان مدیران ارشد و میانی ترویج یافته و اصول آن آموزش داده شود.                      |                        |      |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره) باید همواره کارکنان و مدیران یکدیگر را در امور مختلف سازمانی حمایت و یاری کنند.                             | جو حمایتی در سازمان    | ۱۶   |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره) جو یکدلی و تیم بودن در میان کارکنان و مدیران ایجاد و تقویت شود.   |                        |      |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره)، به کارکنان بیشتر از یک وظیفه تفویض شود تا شغل آنها غنی تر شود.   |                        |      |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره)، برای کارکنان چرخش شغلی ایجاد شود تا آنها با امور مختلف سازمانی آشنا شوند.                                  | غنی سازی شغلی          | ۱۷   |
| در کمیته امداد امام خمینی (ره)، مدیران میانی و سرپرستان به کارکنان اجازه تصمیم‌گیری بدهند تا کارکنان خود را در جایگاه مهمتری احساس نمایند. |                        |      |



ارائه الگوی فرآیندی جانشین پروری به روش تئوری داده بنیاد (مورد مطالعه: کمیته امداد امام خمینی (ره)) □ ۹۷

در این مرحله از تجزیه و تحلیل، اقدام مهم بعدی، نشان دادن مقوله های شناسایی شده بر روی مدل پارادایمی بود. مدل پارادایمی به محقق کمک می کند تا بداند مقولات چگونه باید پس و پیش، قرار بگیرند. ساختار کلی مدل پارادایمی در شکل (۱) قابل مشاهده می باشد:



شکل (۱) الگوی پارادایمی

### نتیجه گیری

در این بخش، هر یک از ابعاد مدل پارادایمی مورد بحث قرار گرفته و مقوله های مرتبط با هر یک معرفی شده اند:

مقوله اصلی (محوری): ایده، حادثه یا رخدادی است که مفاهیم و مقوله ها بر محور آن ایجاد می شوند. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله های شناسایی شده، مقوله "انتقال متعهدانه تجربیات سازمانی" به عنوان مقوله اصلی و محوری در نظر گرفته شد. بدین معنا که هسته مدل مفهومی، تمرکز بر انتقال متعهدانه تجربیات سازمانی از مدیران به کارکنان در جهت جانشین پروری می باشد.

شرایط علی: مجموعه شرایطی است که سبب پیدایش پدیده می شود. مقوله های مرتبط با این بعد، به قرار زیر تعیین گردید:

- سطح تحصیلات: این مقوله به سطح تحصیلاتی کارکنان و مدیران در کمیته امداد امام خمینی (ره) و حتی ارتباط رشته تحصیلی آنها با وظایف سازمانی اشاره دارد.

- تعهد سازمانی: این مقوله به میزان تعهد مدیران و کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره) در جهت جانشین پروری اشاره دارد.
- انگیزش شغلی: این مقوله به سطح انگیزه شغلی کارکنان و مدیران کمیته امداد امام خمینی (ره) اشاره دارد.
- رضایت شغلی: این مقوله به سطح رضایت شغلی کارکنان و مدیران کمیته امداد امام خمینی (ره) اشاره دارد.
- بلوغ سازمانی کارکنان: این مقوله به سطح بلوغ فکری و روانی کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره) در خصوص انجام امور و فرایندهای سازمانی اشاره دارد.
- سابقه کاری: این مقوله به میزان سابقه شغلی کارکنان و مدیران در کمیته امداد امام خمینی (ره) اشاره دارد.
- غنی سازی شغلی: این مقوله به تعداد وظایف و مسئولیت های محوله به کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره) در جهت توانمندسازی آنها برای ایفای نقش های مختلف سازمانی اشاره دارد.
- سابقه مدیریتی برون سازمانی: این مقوله، به تجربیات مدیریتی افراد در خارج از کمیته امداد امام خمینی (ره) اشاره دارد.

زمینه ها: نشان دهنده شرایط ویژه ای است که پدیده (مقوله اصلی) در آن قرار دارد. زمینه شامل خصایص مقوله اصلی نیز می شود. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله های شناسایی شده، مقوله های "تفویض اختیار و تمرکز زدایی" و "جو حمایتی در سازمان" به عنوان مقوله های زمینه ای در نظر گرفته شد. تفویض اختیار و تمرکز زدایی به سیاست های کمیته امداد امام خمینی (ره) در خصوص واگذاری اختیارات و قدرت تصمیم گیری به سطوح پائین سازمانی اشاره داشته و جو حمایتی در سازمان نیز، به فرهنگ حمایت گرایانه کارکنان و مدیران کمیته امداد امام خمینی (ره) اشاره دارد. شرایط محیطی: زمینه ساختاری گسترده و عوامل بیرونی هستند که می توانند مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار دهند. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله های شناسایی شده، مقوله "الگوبرداری از سازمان های موفق در حوزه جانشین پروری" به عنوان مقوله محیطی در نظر گرفته شد. بدین معنا که کمیته امداد امام خمینی (ره)، در حوزه جانشین پروری متعهدانه تا چه میزان از سازمان های موفق داخلی و خارجی در این حوزه الگوبرداری می کند.

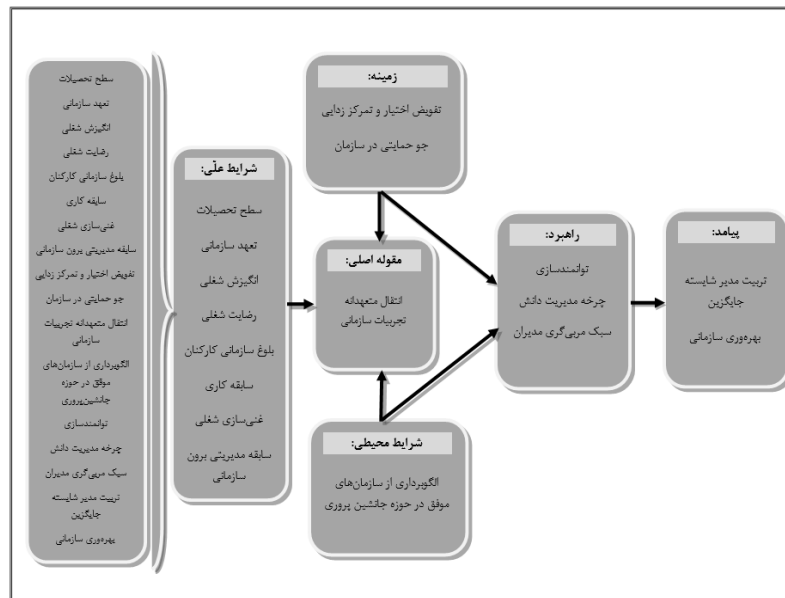
راهبردها: در یک زمینه و با شرایط میانجی مشخص، مجموعه مشخصی از راهبردها یا اقدامات، امکان پذیر می شود. در واقع راهبردها اقداماتی هستند که می توانند مقوله اصلی را به پیامدها تبدیل کنند. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله های شناسایی شده، مقوله های "توانمندسازی"،

ارائه الگوی فرآیندی جانشین پروری به روش تئوری داده بنیاد (مورد مطالعه: کمیته امداد امام خمینی (ره)) □ ۹۹

"چرخه مدیریت دانش" و "سبک مربی‌گری مدیران" به عنوان مقوله‌های راهبردی در نظر گرفته شد. توانمندسازی اشاره به سیاست‌ها و فرایندهای سازمانی کمیته امداد امام خمینی (ره)، در جهت بهسازی و آموزش کارکنان و مدیران در مسیر جانشین پروری متعهدانه اشاره دارد؛ علاوه بر این، چرخه مدیریت دانش، به جریان روان جذب، سازماندهی، انتقال و بکارگیری دانش‌های سازمانی مابین مدیران و کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره) در مسیر جانشین پروری متعهدانه اشاره دارد؛ و نهایتاً سبک مربی‌گری مدیران، به اتخاذ ذویکر مربی‌گرایانه مدیران کمیته امداد امام خمینی (ره) در تعامل با کارکنان اشاره دارد.

پیامدها: به تبعات تحقق مقوله محوری در بستر شرایط علی، محیطی و زمینه‌ای و از طریق راهبردهای مشخص اشاره دارد. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی شده، مقوله‌های "تربیت مدیر شایسته جایگزین" و "بهره‌وری سازمانی" به عنوان مقوله‌های پیامدی در نظر گرفته شد. بدین معنا که اگر شرایط علی، زمینه‌ها، مقوله اصلی، شرایط محیطی و شرایط راهبری به خوبی اتفاق بیفتند، می‌توان امید داشت که در کمیته امداد امام خمینی (ره)، مدیران شایسته‌ای تربیت و جایگزین شده و بهره‌وری سازمانی افزایش یابد.

گام بعدی، جاگذاری مقوله‌ها در الگوی پارادایمی بود که این کار باعث شناسایی مدل مفهومی پژوهش شد. شاکله اصلی این مدل در شکل (۲) قابل مشاهده می‌باشد:



شکل (۲) مدل مفهومی تحقیق

## پیشنهاد برای تحقیقات آتی

با توجه به تجربیات کسب شده در این تحقیق، به محققان آتی پیشنهاد می شود در جهت تبیین مدل مفهومی برآمده از این تحقیق در یک جامعه وسیع گام برداشته و سعی کنند از طریق روش های کمی همچون مدلسازی معادلات ساختاری، مدل مفهومی این تحقیق را آزمون نمایند.

## منابع و مأخذ

- امینی، محسن (۱۳۹۵) تاثیر یادگیری سازمانی بر مدیریت جانشین پروری با نقش تعدیلگر تعهد سازمانی در شرکت صنایع غذایی رز، پایان نامه مدیریت اجرایی مقطع کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد صفادشت
- بردبار، غلامرضا، کریمی، اوژن، زارع، ناصر و کنجکاو منفرد، امیررضا (۱۳۹۰) شناسایی مولفه ها و الگوهای شایسته گزینی برای بهینه سازی مدل جانشین پروری کارکنان، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین، سال چهارم، شماره اول، صص ۸۷-۱۱۴
- بهشتی فر، ملکه، مقدم، محمود (۲۰۱۱) مطالعه مدل مرتبط با شایسته گزینی در برنامه ریزی جانشین پروری، مجله اقتصادی، مالی و مدیریتی، شماره ۳۴، صص ۱۱۳-۱۲۱
- جلالی، مرجان، دارایی، محمدرضا، بحرینی، سیدصادق (۱۳۹۵) امکان سنجی اجرای مدل سازمان جانشین پرور در اتحادیه صنف خرازی و وابسته تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور مرکز پردیس
- حبیب تبار، لیلا، الوداری، حسن، دارائی، محمدرضا (۱۳۹۵) بررسی تاثیر مدیریت جانشین پروری بر تعهد سازمانی کارکنان سازمان بیمه سلامت استان تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور تهران غرب
- رضایی، نسرین و نظری، کامران (۱۳۹۳) جانشین پروری و چالشهای آن در بخش دولتی، همایش بین المللی مدیریت، تهران، موسسه سفیران فرهنگی مبین، صص ۵۳۴-۵۴۳
- زارعی متین، حسن، اخوان علوی، سید حسین، یزدانی، حمیدرضا، عبدالمحمدی، حمید (۱۳۹۵) شناسایی عناصر الگوی جانشین پروری مدیران و سنجش آمادگی برای اجرای آن ها در یکی از سازمان های دفاعی، نشریه علمی و پژوهشی بهبود مدیریت، سال دهم، شماره چهارم، صص ۹۵-۱۱۲
- زاهدی، شمس السادات، رفیعی، محمود (۱۳۹۰) بهبود عملکرد سازمان از طریق هماهنگی استراتژیک بین استراتژی های منابع انسانی تصمیم گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی پژوهشی در سازمان های تحقیقاتی وزارت جهاد کشاورزی، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره دهم، شماره اول، صص ۵-۲۳
- زین الدینی بیدمشکی، ز، عدلی، ف، و وزیر، م (۱۳۹۳) مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۷۲، صص ۷۲-۵۱
- سرمد، غلامعلی، حاج آقایی، طاهره (۱۳۸۷)، بررسی چگونگی انتقال مهارتهای مدیریتی به زیردستان به منظور جانشین پروری، رهبری و مدیریت آموزشی سال دوم، شماره ۲ (پیاپی ۴)

ارائه الگوی فرآیندی جانشین پروری به روش تئوری داده بنیاد (مورد مطالعه: کمیته امداد امام خمینی (ره)) □ ۱۰۱

- عیدی، اکبر، دیانتی، محمد (۱۳۸۷) مراکز ارزیابی روش نوین جانشین پروری، ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۱۹۵، صص ۳۴-۴۳
- قاسمی، محمددرخشانی جلال ومیشم درخشانی،(۱۳۹۲)بررسی دشواری ها وچالشهای استقراربرنامه جانشین پروری در نظام اداری ایران، اولین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت،شیراز،موسسه بین المللی آموزشی و پژوهشی خوارزمی
- قلی پور، رحمت الله، هاشمی، محمد (۱۳۹۴) تبیین تاثیر متورینگ بر جانشین پروری، با تمرکز بر طرح توسعه فردی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین، سال هفتم، شماره دوم، صص ۲۵-۵۲
- مشبکی، اصغر، موسوی مجد، سید محمد (۱۳۹۱) رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی های تجاری، استراتژی های منابع انسانی و ساختار سازمانی، مجله علمی و پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره دهم، شماره اول، صص ۳۳-۶۶.
- موغلی،علیرضا،یداللهی ، سحر(۱۳۹۳).بررسی تاثیر نظام مدیریت استعدادبر جانشین پروری در سازمان های دولتی شهر شیراز،مجموعه مقالات سومین کنفرانس ملی حسابداری ومدیریت،تهران،مرکز همایشهای دانشگاه تهران
- مهرتک، محمد، حبیب زاده، شهرام، وطن خواه، سودابه، جعفری عوری، مهدی، دلگشایی، بهرام، آذری، آرزو(۱۳۹۴) تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب جانشین پروری در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، فصلنامه مدیریت سلامت، شماره ۶۳، صص ۹۱-۱۰۲
- Fang, Di, Kesten, Karen(۲۰۱۶) Retirements and Succession of Nursing Faculty in ۲۰۱۶-۲۰۲۵, Nursing Outlook, Pp۱-۲۴
- Fulmer,R.M.&Conger,J.A.(۲۰۰۴).GrowingyourCompany'sLeaders:HowGreatOrganizationsUse Succession ManagementtoSustainCompetitiveAdvantage, ۱ed.,NewYork:AMACOMBooks
- Gray, Brad S.(۲۰۰۹) Effective Board Succession Planning, Annual Conference for Nonprofit Leaders and Their Boards of Directors Tuesday, May ۱۲, Lipscomb University
- Gay, M. & Sims, D. M. (۲۰۰۹).Building tomorrow's talent: A practitioner's guide to talent management and succession planning. Bloomington, Ind: AuthorHouse
- Hartmann et al, E. (۲۰۱۰). Talent management of western MNCs in China: Balancing global inegration and local responsiveness. Journal of World Business , ۴۵, ۱۶۹-۱۷۸.
- Helton, K.; Jackson, R. (۲۰۰۷), “Navigating Pennsylvania’s dynamic workforce: Succession planning in a complex environment”, Public Personnel management, ۳۳۵-۳۴۷
- Klein, M.F, Salk, R.J(۲۰۱۳)Presidential Succession Planning: A Qualitative Study in Private Higher Education, Leadership & Organizational Studies, ۲۰(۳), Pp۳۳۵-۳۴۵.
- Liu, Cheng , O'Sullivan, David(۲۰۱۶) An abstract model of gentrification as a spatially contagious succession process, Computers, Environment and Urban Systems, Pp۱-۱۰
- Luan , Chin-Jung(۲۰۱۷) ,CEO succession decision in family businesses e A corporate governance, Asia Pacific Management Review,pp۱-۷

۱۰۲ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال یازدهم، شماره دوم، زمستان ۱۳۹۸

- Nilipour Tabatabaee, sayed Akbar; Abdollahi Lakeh, Azam; Abbasi Tadi, Alireza (۲۰۱۴). " a study of succession planning challenges in governmental organization", Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review Vol. ۳, No.۱۱a
- Rothwell, W.J(۲۰۱۰)Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within, American Management Association. United States of America.
- Rodríguez, Sara Ballesteros and Escobar, Inmaculada de la Fuente.(۲۰۱۰).Talents: the Key for Successful Organizations, Master's Thesis, Linnaeus University, Linnaeus school of business and economics, Sweden.
- Sambrook, S(۲۰۱۱).Exploring succession planning in small, growing firms, Journal of Small Business and Enterprise Development, ۱۲ (۴), ۵۷۹-۵۹۴.
- Schepker,d(۲۰۱۷) CEO succession, strategic change, and post-succession performance: A meta-analysis , The Leadership Quarterly , p ۲۰.
- Vincencová, Eva , Hodinková, Monika , Horákc, Roman(۲۰۱۵) The Tax Effects of the Family Business Succession, Procedia Economics and Finance, Pp۳۰۳ - ۳۱۰.
- Wilkerson, Brian (۲۰۰۷)." Effective Succession Planning in the Public Sector, National Practice Leader, Talent Management", North America Watson Wyatt Worldwid