



Shahid Sattari Aeronautical University  
of Science and Technology

## A Mixed Study of the Succession Planning Model of Human Capital in the Organization

Keyhan Beygi<sup>1</sup>, Alireza Afsharnejad<sup>2</sup>, Maryam Majidi<sup>3</sup>, Sirous Tadbiri<sup>4</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** In today's highly competitive world, obtaining the required talents has become a major challenge for today's organizations, and the lack of developing written programs, especially in key jobs, will cause many problems for organizations. Based on this, in the present research, the design of the Succession Planning Model in the customs organization is discussed with a mixed approach.

**Methodology:** In terms of purpose, this research is applied and in terms of method, it is a kind of mixed research. In the qualitative part, the Grounded Theory strategy was used, and in the quantitative part, the descriptive survey strategy was used. The research data were collected in the qualitative part through semi-structured interviews and in the quantitative part through questionnaires. In the qualitative section, the opinions of 15 professors of the University and the managers of the Customs Organization were used using the purposeful sampling method. Also, research questionnaires were distributed among 217 managers, deputies and heads of departments of the Customs Organization. Data analysis was done in the qualitative part through three-step coding and in the quantitative part through structural equation modeling.

**Findings:** Based on the analysis of the research data, there are 267 open codes, 102 subcategories or concepts and 21 categories including the main category (replacement in the customs organization), causal conditions (creating motivation and morale in employees, improving the organization,...), consequences (creating motivation and creativity, productivity, etc.), contextual and intervening factors were identified. Also, the analysis of quantitative data indicated the appropriate fit of the model.

**Conclusion:** The application of the research findings allows organizational policy makers to facilitate the succession process with the targeted implementation of the model.

**Keywords:** *Succession Planning, Customs Organization, Mixed Approach.*

**Citation:** Beygi, Keyhan; Afsharnejad, Alireza; Majidi, Maryam and Tadbiri, Sirous.(2023). A Mixed Study of the Succession Planning Model of Human Capital in the Organization. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 6(20), 143-162.

---

1. PhD Student, Department of Human Resource Management, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran

E-mail: [Keyhanbeigi@gmail.com](mailto:Keyhanbeigi@gmail.com)

2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran.

E-mail: [A.r.afsharnejad@gmail.com](mailto:A.r.afsharnejad@gmail.com)

3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran.

E-mail: [Fa.ma1382@hotmail.com](mailto:Fa.ma1382@hotmail.com)

4. Assistant Professor, Department of Public Administration, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran.

E-mail: [St21165@yahoo.com](mailto:St21165@yahoo.com)

## مطالعه‌ای آمیخته از مدل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی در سازمان

کیهان بیگی<sup>۱</sup>، علیرضا افشارنژاد<sup>۲</sup>، مریم مجیدی<sup>۳</sup>، سیروس تدبیری<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** در دنیای پر رقابت امروزی، دستیابی به استعداد‌های مورد نیاز به چالش اساسی پیش روی سازمان‌های امروزی تبدیل شده است و عدم تدوین برنامه‌های مدون به ویژه در مشاغل حساس، مشکلات فراوانی را فرازروی سازمان‌ها قرار خواهد داد. بر این اساس، در پژوهش حاضر با رویکردی آمیخته به طراحی مدل جانشین‌پروری در سازمان گمرک پرداخته می‌شود.

**روش‌شناسی:** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش نوعی پژوهش آمیخته است. در بخش کیفی از راهبرد داده‌بنیاد و در بخش کمی از راهبرد توصیفی پیمایشی استفاده شد. داده‌های پژوهش در بخش کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و در بخش کمی از طریق پرسشنامه گردآوری شدند. در بخش کیفی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند از نظرات تعداد ۱۵ نفر از اساتید دانشگاه و مدیران سازمان گمرک بهره‌برداری شد. همچنین، پرسشنامه‌های پژوهش در میان ۲۱۷ نفر از مدیران، معاونین و روسای ادارات سازمان گمرک توزیع شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از طریق کدگذاری سه مرحله‌ای و در بخش کمی از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد.

**یافته‌ها:** بر اساس تحلیل داده‌های پژوهش تعداد ۲۶۷ کدباز، ۱۰۲ خرده مقوله یا مفهوم و ۲۱ مقوله شامل مقوله اصلی (جانشین‌پروری در سازمان گمرک)، شرایط علی (ایجاد انگیزه و روحیه در کارکنان، ارتقا سازمان،...)، پیامدها (ایجاد انگیزه و خلاقیت، بهره‌وری و...)، عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر شناسایی شدند. همچنین، تحلیل داده‌های کمی حاکی از برازش مناسب مدل بود.

**نتیجه‌گیری:** کاربست یافته‌های پژوهش به سیاست‌گذاران سازمانی این امکان را می‌دهد تا با اجرای هدف‌مند مدل، زمینه تسهیل در فرایند جانشین‌روری را فراهم نمایند.  
**کلیدواژه‌ها:** جانشین‌پروری، سازمان گمرک، رویکرد آمیخته.

**استناد:** بیگی، کیهان؛ افشارنژاد، علیرضا؛ مجیدی، مریم و تدبیری، سیروس. (۱۴۰۲). مطالعه‌ای آمیخته از مدل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی در سازمان. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۶(۲۰)، ۱۴۳-۱۶۲.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران. رایانامه: [Keyhanbeigi@gmail.com](mailto:Keyhanbeigi@gmail.com)
۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران. رایانامه: [A.r.afsharnejad@gmail.com](mailto:A.r.afsharnejad@gmail.com)
۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران. رایانامه: [Fa.ma1382@hotmail.com](mailto:Fa.ma1382@hotmail.com)
۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران. رایانامه: [St21165@yahoo.com](mailto:St21165@yahoo.com)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۱/۰۴

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۲/۰۲/۲۶

نویسنده مسئول مقاله: علیرضا افشارنژاد

نوع مقاله: پژوهشی

DOI:10.22034/qjimdo.2024.441035.1660

## مقدمه

تحولات فناوری، جهانی شدن، نیاز به واکنش سریع به تغییرات محیطی و کاهش هزینه‌ها، کاهش وفاداری کارکنان، جابجایی، جهانی‌سازی، تمایل به اقتصادی دانش‌محور، توسعه و پیشرفت تکنولوژی، مسیر شغلی بدون مرز، تغییرات فزاینده، تنوع نیروی کار، تغییر در سلاقی و انتظارات کارکنان و غیره، ضرورت جانشین‌پروری را تشدید نموده است (بیدمشکی و وزیری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). این شرایط مدیران ارشد را به این فکر انداخته است که آیا صرف زمان و هزینه برای پرورش جانشینان ارزش این کار را دارد یا خیر؟ (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۶). اساساً جانشین‌پروری فرآیندی دانش‌محور بوده و محصول و نتیجه کاربست دانش است.

با توجه به نقش و اهمیت منابع انسانی در استمرار و بقای سازمان‌ها نه تنها نباید خللی در مسیر تامین نیروی انسانی ایجاد نشود بلکه باید در هر زمانی، نیروی انسانی متعهد و توانمند وارد سازمان شوند و سطح توانایی و مهارت آنان متناسب با جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان ارتقاء یابد (لی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). مساله اساسی این است که چه سازوکاری می‌تواند بقای سازمان را در بلندمدت جهت حرکت رو به جلو و رسیدن به اهداف تضمین نماید. یکی از راه‌کارهای مهم، استفاده از جانشین‌پروری است تا بتوان مدیران آتی سازمان را به شکل درست انتخاب و پرورش داد. افرادی می‌توانند به عنوان جانشین مدیران انتخاب شوند، که به اهداف، آرمان‌ها، اصول و ارزش‌های سازمان باور داشته باشند.

سازمان‌ها در برخی مواقع با توجه به حوادث و تصمیمات پیش‌بینی نشده مدیران در مناصب کلیدی خود با خلأ مدیریتی مواجه می‌شوند و اغلب پس از کنار گذاشتن یک مدیر، فرآیند حساس کلیدی شناسایی و انتخاب مدیر بعدی آغاز خواهد شد و این خود باعث خواهد شد که مدیر جدید بیشتر وقت خود را صرف آشنایی با شرایط و اقتضات کاری منصب جدید خود نماید. از آنجایی که دوره زمانی انتخاب و انتصاب اغلب مدیران سازمان‌ها کوتاه‌مدت است، لذا می‌توان انتظار داشت دایره انتخاب مدیر برای سازمان بسیار محدود شود و به همین دلیل کیفیت انتخاب مدیران دچار خلل می‌شود، به همین خاطر، ضروری است سازوکارهایی به کار گرفته شود تا بتوان جانشین‌پروری را برای مناصب کلیدی از پیش طراحی و برنامه‌ریزی شده، اجرایی نمود (ویتالا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵).

گمرک جمهوری اسلامی ایران، سازمانی دولتی و تابع وزارت امور اقتصادی و دارایی

<sup>1</sup>. Bidmeshki and Vaziri

<sup>2</sup>. Lee et al

<sup>3</sup>. Viitala

است که طبق ماده (۲) قانون امور گمرکی مصوب ۱۳۹۰/۷/۲۲ به‌عنوان مرزبان اقتصادی کشور نقش محوری و هماهنگ‌کننده را در مبادی ورودی و خروجی کشور دارد و مسؤول اعمال حاکمیت دولت در اجرای قانون امور گمرکی و سایر قوانین و مقررات مربوط به صادرات، واردات، عبور (ترانزیت) کالا، وصول حقوق ورودی و عوارض گمرکی، مالیات‌های مربوطه و الزامات فنی و تسهیل تجارت است. گمرک جمهوری اسلامی ایران برای انجام وظایف قانونی خود، سطوح واحدهای اجرائی مورد نیاز را بدون رعایت ضوابط و تقسیمات کشوری و ماده (۳۰) قانون مدیریت خدمات کشوری، متناسب با حجم و نوع فعالیت‌ها تعیین می‌نماید و در حال حاضر به لحاظ وظایف ذاتی به‌عنوان مجری ورود و صدور کالا و ارتباط با حداقل ۴۵ سازمان و وزارتخانه نقش با اهمیت و حساسی را ایفا می‌نماید (ابراهیمی حیدرلو، ۱۳۹۷) و در بعد بین‌الملل نیز با عضویت در سازمان جهانی گمرک، ده‌ها کنوانسیون بین‌المللی و تفاهم‌نامه دو یا چندجانبه با گمرکات کشورها نقش خطیری در معادلات تجاری ایران در عرصه بین‌المللی دارد. لذا با این حجم بالای کاری و اداری همواره با تغییرات پیوسته روبه‌رو است و مدیران آن باید خود را با جهانی شدن کسب و کار همراه کنند و لازم است که شایستگی‌های لازم و متناسب با وضعیت جدید خود را به دست آورند.

برخی از مدیران سازمان گمرک که وارد راس هرم مدیریتی شده‌اند با گذشت بیش از چهار دهه از فعالیت سازمان در حال بازنشسته شدن هستند (ابراهیمی حیدرلو، ۱۳۹۷). همچنین شیوه استخدام فعلی سازمان گمرک به‌گونه‌ای است که معمولاً هر دهه یک یا دو بار اقدام به جذب و استخدام نیروی انسانی مورد نیاز برای گمرکات کشور مبادرت می‌نماید که همواره نوعی اختلاف سن در نسل‌های استخدامی جایگزین وجود دارد و بدیهی است که همسان‌سازی فرهنگ سازمانی بین این افراد بدون ایجاد بستر و پایگاه داده‌ای به‌منظور انتقال تجارب، تداوم چرخه تربیت مدیران آینده و آموزش‌های مستمر امری دشوار خواهد بود و تبعاً یک برنامه‌ریزی راهبردی بلندمدت باید اجرایی شود تا مدیران لایق آینده، شناسایی و جایگزین مدیران فعلی شوند. عدم توجه به چنین موضوعی، مسائلی همچون عدم ارائه خدمات مناسب به مراجعین، کاهش تسهیل و تسریع در انجام امور به ویژه فرایندهای الکترونیکی و سامانه جامع امور گمرکی، افت میزان کارایی و اثربخشی، افزایش احتمال اختلاس و سوءاستفاده از منابع مالی و... را در ادارات گمرک ایجاد خواهد نمود که جبران آن هزینه‌های بسیاری به همراه دارد. با وجود پژوهش‌های گسترده داخلی و بین‌المللی، موضوع برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان گمرک به مدل منسجمی ختم نشده است. ایجاد چنین مدلی در آینده اجتناب‌ناپذیر است و در اولویت‌های پژوهشی و چشم‌انداز سازمان گمرک به آن اشاره شده است. لذا این پژوهش به این مساله می‌پردازد که مدل

جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی در سازمان گمرگ چگونه است.

### پیشینه پژوهش

سازمان‌ها برای یافتن استعداد جهت پذیرش پست‌های رهبری چه به طور دائم و چه موقت نیاز به نوعی برنامه‌ریزی دارند و به گفته راثول<sup>۱</sup>، هنری فایول<sup>۲</sup> اولین فردی بود که این نیاز را برای سازمان‌ها به رسمیت شناخت. وی در ۱۴ اصل مدیریت کلاسیک خود عنوان می‌کند؛ مدیریت موظف به تضمین ثبات تصدی کارکنان است. از دیدگاه فایول چنانچه این نیاز نادیده گرفته شود، پست‌های کلیدی توسط افراد نالایق و ناکارآمد تصاحب خواهد شد. کارول<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) نیز معتقد است جانشین‌پروری یک استراتژی پنهان برای جایگزین کردن سریع افراد در پست‌های خاص نیست، بلکه جانشین‌پروری به منزله فرآیند منظمی است که به موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه راهبردی سازمان منطبق می‌شود و در نتیجه این اطمینان حاصل می‌گردد که برای هر پست بلاتصدی، افرادی با مهارت‌ها و نگرش‌های درست و در زمان مناسب وجود دارند (تابلی و همکاران، ۱۳۹۳). به تعبیر دیگر، برنامه جانشین‌پروری فرآیند شناسایی نیازهای اساسی به استعدادهای فکری و رهبری در کل سازمان و آماده‌سازی افراد برای پست‌های کلیدی، فعلی و آتی مورد نیاز سازمان است (مستان و بابو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵).

جانشین‌پروری را فرآیندی می‌دانند که طی آن افراد مناسب برای کسب پست‌های مدیریتی و کلیدی در سازمان از میان افراد حائز شرایط و با استعداد انتخاب می‌شوند. در واقع، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، انتخاب کارکنان با استعداد و جایگزینی مدیران ارشد سازمانی است که شغل فعلی خود را به دلایل گوناگونی از جمله، فوت، بازنشستگی، ارتقاء و یا جابه‌جایی به سمت‌های دیگر ترک می‌کنند. جانشین‌پروری را می‌توان هم ابزار راهبردی برای مواجهه با مسائل به وجود آمده ناشی از ترک افراد از سازمان دانست و هم به منزله پلی برای شکاف نگرش به وجود آمده به خاطر افرادی که سازمان خود را ترک نموده‌اند (کلین و سالک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). همچنین جانشین‌پروری را فرآیند نظام‌مند تعیین نقش‌های حیاتی در یک شرکت، شناسایی و ارزیابی جانشین‌های ممکن و تعلیم آن‌ها با تجربیات و مهارت‌های مناسب برای نقش‌های فعلی و آینده تعریف می‌نمایند. جانشین‌پروری به دلایل زیر دارای

<sup>1</sup>. Rothwell

<sup>2</sup>. Fayol

<sup>3</sup>. Carroll

<sup>4</sup>. Masthan and Babu

<sup>5</sup>. Klein, M. F, and Salk

اهمیت است؛ ۱) بقای مستمر سازمان و در اختیار داشتن افراد مناسب، در زمان و مکان مناسب، ۲) با توجه به تغییرات اخیر در ساختار اقتصادی سازمان‌ها، افراد کمی برای ارتقاء به سطوح بالاتر وجود دارند، ۳) جانشین‌پروری از حیث تنوع فرهنگی در سازمان‌ها و دوری از بازآفرینی اجتماعی از سوی مدیران امری اجتناب‌ناپذیر است، ۴) جانشین‌پروری مبنایی برای ایجاد طرح‌های آموزشی و توسعه‌ای، پایه‌ریزی مسیرهای شغلی و فعالیت‌های شغلی افراد، ارتباطات روبه بالا و عرضی و جانبی و زمینه ایجاد یک سیستم جامع برنامه‌ریزی منابع انسانی را فراهم می‌سازد (چترچی و طبری، ۱۳۹۷). در جدول ۱ به تعدادی از تعاریف جانشین‌پروری اشاره شده است:

جدول ۱. تعاریف مدیریت جانشین‌پروری (چترچی و طبری، ۱۳۹۷)

تعاریف	محقق / محققین
برنامه‌ای است که سازمان به طور نظامند، تداوم رهبری را برای منصب‌های کلیدی تامین می‌کند.	ولف (۱۹۹۶) <sup>۱</sup>
مدیریت جانشین‌پروری، از طریق پر کردن مسیر ارتقاء شغلی سازمانی از طریق افراد با استعداد در زمان حال و آینده، نوعی مزیت رقابتی ایجاد می‌نماید.	کارل و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۰۴)
فرآیندی که به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد باتجربه و توانا برای پر کردن منصب‌های مدیریتی و ارشد موجود است.	بایهام و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۰۲)
فرآیند آماده نمودن افراد برای پذیرش مسئولیت‌های بالاتر.	راثول <sup>۴</sup> (۲۰۱۰)

یکی از عواملی که تأثیر بسیار زیادی در رسیدن سازمان‌ها به اهداف از پیش تعیین شده آن‌ها دارد، منابع انسانی کارآمد، متخصص و با انگیزه در مشاغل و جایگاه‌های متعدد سازمانی است (طالب‌زاده، ۱۳۹۴). از این رو، انتخاب کارکنان، یکی از مهم‌ترین فرایندهای مدیریت منابع انسانی است که با توجه به پیامدهای عملکردی کارکنان، نقش به‌سزایی در موفقیت سازمان‌ها خواهد داشت و انتخاب کارکنان به صورت نظام‌مند و مبتنی بر شایستگی‌های مورد نیاز، امری ضروری قلمداد می‌شود (حیدری دهوئی و همکاران، ۱۳۹۶). از این رو، تمامی سازمان‌ها به دنبال جذب، حفظ و توسعه توانایی بهترین افراد برای انجام فرایندهای جاری و آتی خود هستند تا از این طریق بتوانند زمینه تحقق اهداف و راهبردهای تعیین شده خود را فراهم نمایند (سیدنقوی، ۱۳۹۶). از سوی دیگر، در یک سازمان، هر فرد برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده شغلی، نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد. این آگاهی موجب می‌شود که

<sup>1</sup>. Wolfe

<sup>2</sup>. Carroll et al

<sup>3</sup>. Byham et al

<sup>4</sup>. Rothwell

او از نقاط قوت و ضعف عملکرد مطلع شود و تمهیدات لازم را برای اثربخشی بیشتر کوشش‌هایش به کار برد (سلطانی و علیانی، ۱۳۹۶).

### پیشینه پژوهش

در بخش زیر به برخی از مهمترین پیشینه مرتبط اشاره شده است؛ الحسینی و خسروی (۱۴۰۰) در پژوهشی به «طراحی مدل جانشین‌پروری مدیران منابع انسانی در چارچوب نظام ارزشی اسلامی» پرداختند. نتایج تحقیق حاضر می‌تواند دید جامعی به مدیران منابع انسانی سازمانی در شناخت بیشتر مولفه‌های اسلامی و ایرانی در نظام جانشین‌پروری ارائه نماید.

قهرمان تبریزی و شریفیان (۱۴۰۰) در پژوهشی به «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی» پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که ۵ عامل اصلی (استقلال سازمان، توانمندسازی، زمینه، مدیریت استعدادها و شایستگی) در قالب ۲۷ شاخص بر روی جانشین‌پروری تاثیر دارند.

بابایی میبیدی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به «رتبه‌بندی عوامل تاثیرگذار بر اجرای موفق نظام جانشین‌پروری در صداوسیما مرکز یزد» پرداختند. نتیجه حاصل از مقایسه زوجی معیارها نشان داده است که چهار شاخص تعیین الزام‌های کار و کارکنان موجود، استراتژی سازمان، شایستگی / استقرار مدل شایستگی و استعداد و شناسایی افراد مستعد به ترتیب دارای بیشترین اهمیت در جانشین‌پروری در سازمان است.

الباد و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به «ارائه الگویی برای جانشین‌پروری در آموزش عالی» پرداختند. هدف تحقیق حاضر، ارائه الگویی برای جانشین‌پروری در آموزش عالی بود. نتایج بخش کیفی نشان داد که داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها طی فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی به زایش نظریه داده‌بنیاد در حوزه جانشین‌پروری منتج گردید سپس با استفاده از روش معادلات ساختاری نسبت به تائید مدل اقدام شده است. یافته‌ها در بخش کمی نشان داد که عوامل علی جانشین‌پروری بر پدیده محوری تاثیرگذار است. همچنین عوامل زمینه‌ای جانشین‌پروری، پدیده محوری جانشین‌پروری و عوامل مداخله‌گر جانشین‌پروری بر راهبردهای آن تاثیرگذار هستند. از سوی دیگر، راهبردهای جانشین‌پروری بر پیامدهای آن تاثیرگذار است

بسری و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی به «طراحی مدل برنامه‌ریزی جانشینی» پرداختند. آن‌ها دریافتند که این مدل مفهومی است که به طور گسترده‌ای مورد استفاده قرار

<sup>1</sup>. Beasley et al

می‌گیرد و در چندین رشته برای جذب، انتخاب، حفظ و توسعه افراد با انگیزه به کار می‌رود. با درک تأثیر برنامه‌ریزی جانشینی موثر بر تداوم آموزش پرستار و تأثیر بالقوه آن بر آینده پرستاری، این مقاله اهمیت چارچوب و مولفه‌های برنامه‌های جانشینی را بررسی نموده است.

لولا و فیلیپس<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی به «طراحی مدل برنامه‌ریزی جانشینی در آموزش پرستاری» پرداختند و دریافتند که برنامه‌ریزی جانشینی می‌تواند برنامه‌های رشد، توسعه رهبری و برنامه‌های مشاوره‌ای را فراهم کند و امکان ایجاد روابط مثبتی را فراهم می‌کند تا اعضای هیئت علمی را پرورش می‌دهد و به آنها کمک می‌کند تا مهارت‌های لازم را برای موفقیت در نقش رهبری ایجاد کنند. برنامه‌ریزی جانشینی به منابع مالی و انسانی کافی برای توسعه رهبران بالقوه برای تأمین نیازهای آینده سازمان و در نهایت آموزش پرستار نیاز دارد.

کلهری و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی به مدل‌سازی مدیریت جانشینی در اعضای هیئت علمی دانشگاه پرداختند. مهمترین ابعاد مورد تأکید اعضای هیئت علمی در این مطالعه شامل موارد زیر بود؛ مهارت‌های مدیریتی، اعتقادات مدیریتی ارشد، پیچیدگی محیط، تعاملات بین‌بخشی، فشارهای فوق برنامه، سوء رفتار سازمانی، بحران مدیران توانمند، مدیریت بومی استان، مدیران داخل دانشگاه، بخش‌های غیررقابتی، سلامت جسمی و روحی، استقلال تحصیلی، استفاده از مدل‌های علمی و ارتقا فرهنگ مشاوره. این مولفه‌ها به موضوع اصلی عوامل موثر سازمانی در مدیریت جانشینی مربوط بودند. با توجه به نتایج، عوامل سازمانی مانند مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش‌بنیان و استفاده از مدل‌های علمی به دلیل داشتن نقش اساسی در ایجاد آماده‌سازی، تسهیل و انگیزه مدیریت جانشینی در دانشگاه‌های علوم پزشکی نقش داشتند.

پروفیویو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۰)، در پژوهشی به بررسی جانشینی در مشاغل خانوادگی: تحلیل محرک‌های موفقیت بر اساس نظریه کارآفرینی پرداختند. نتایج نشان داد که انگیزه‌های جانشینان هنگام ورود به فرآیند جانشینی باید مورد بررسی قرار گیرد تا شرایط مختلف برای موفقیت و پایداری مشاغل خانوادگی مشخص شود. همچنین، تاثیر زمینه نیز باید در نظر گرفته شود. رحمان و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۰)، در پژوهشی به بررسی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و عملکرد کارکنان بانک‌های تجاری در پاکستان پرداختند. نتایج نشان داد که برنامه‌ریزی جانشینی از طریق توانایی خود در افزایش منابع شغلی موجود و سطح تعاملی که

1. Laura and Phillips

2. Kalhori et al

3. Porfirio et al

4. Rahman et al

کارکنان در کار تجربه می‌کنند، باعث افزایش قابل توجهی در عملکرد کارکنان می‌شود. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فعال راهی برای حفظ استعداد شایسته رهبر آینده و صرفه‌جویی در هزینه‌های قابل توجه استخدام در صورت نیاز به یک رهبر جدید مناسب است. ظفر و هم‌رین<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی تاثیر برنامه‌ریزی جانشینی بر رشد سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که طرح جانشینی موثر می‌تواند به سازمان در تحقق اهداف کمک کند؛ به عبارتی دیگر، از طریق افزایش تعداد کارمندان از طریق استخدام دقیق و با حفظ پرسنل کلیدی در موقعیت اصلی، تاثیر ۲.۵ درصدی بر رشد سازمان دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

هدف کلی پژوهش حاضر طراحی مدل جانشین‌پروری در سازمان گمرک است. پژوهش حاضر در چهارچوب رویکرد آمیخته انجام شده است. در بخش کیفی پژوهش از راهبرد نظریه داده بنیاد اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) با رهیافت نظام‌مند استفاده شد. داده‌های مصاحبه از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به صورت میدانی به دست آمد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل اساتید دانشگاه و مدیران سازمان گمرک بود. جهت‌گزینش مشارکت‌کنندگان از روش هدف‌مند استفاده شد. در روش نظریه داده بنیاد، نمونه‌گیری تا جایی ادامه خواهد یافت که پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان به اشباع برسد و از آن مرحله به بعد تکرار در پاسخ‌ها مشاهده شود (اشتراوس و کوربین ۱۹۹۰).

کوربین و اشتراوس (۲۰۰۸)، برای ارزشیابی پژوهش‌های مبتنی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد، معیار مقبولیت را به جای معیارهای روایی و پایایی پیشنهاد دادند. مقبولیت، یعنی اینکه یافته‌های پژوهش، تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، پژوهشگر و خواننده در مورد پدیده مورد مطالعه، موثق و قابل باور است. هشت شاخص برای معیار مقبولیت معرفی شده است که پنج مورد از آنها در این پژوهش برای ارتقای دقت علمی و روایی و پایایی مورد استفاده قرار گرفت. در این پژوهش، روایی پژوهش با استفاده از معیارهای حساسیت پژوهشگر، انسجام روش‌شناسی، متناسب نمودن نمونه، تکرار شدن یک یافته و استفاده از بازخورد مطلعین تایید شد. برای بررسی اعتبار پژوهش از معیار مراجعه مجدد به مشارکت‌کنندگان در پژوهش و آزمون قابلیت اطمینان بین کدگذاران استفاده شد. برای بررسی قابل اتکا بوده داده‌ها و تفسیرها از پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. به این صورت که جهت سنجش پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک عضو هیئت علمی در رشته مدیریت درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش

<sup>1</sup>. Zafar and Hummayun

مشارکت کند. پس از آن محقق به همراه این همکار، سه مصاحبه اول را کدگذاری و درصد توافق بین کدگذاران محاسبه گردید. بر اساس تحلیل داده‌ها، پایایی بین کدگذاران در این پژوهش بیشتر از ۶۰ درصد محاسبه شد (کواله<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). لذا، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان اعتبار تحلیل مصاحبه‌ها مناسب است.

جامعه آماری در بخش کمی شامل ۵۰۰ نفر از مدیران، معاونین و روسای ادارات سازمان گمرک بود که در برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد. تعداد نمونه، ۲۱۷ نفر تعیین شد. پرسشنامه‌های پژوهش با استفاده از روش تصادفی ساده بین آنان توزیع شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از طریق کدگذاری سه مرحله‌ای و در بخش کمی از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد.

### یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش بر اساس دستور العمل کوربین و استرواس (۲۰۰۸) در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد.

**الف) کد گذاری باز؛** کدگذاری باز اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده‌ها و کدگذاری است. در طول مرحله کدگذاری باز، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به دقت بررسی شد، مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی مربوط به آنها مشخص شدند و خرده مقوله‌ها (زیر مقوله‌ها) تعیین شدند. واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز مفاهیم بودند. رونوشت مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی، مقوله‌ها، خرده مقوله‌ها به طور منظم بررسی شد. طی این فرآیند کدگذاری ۲۶۷ کد باز، ۱۰۲ خرده مقوله یا مفهوم و ۲۱ مقوله استخراج و ویژگی‌های آنها شناسایی شد. جدول ۲ نمونه‌ای از کدگذاری باز را نشان می‌دهد.

جدول ۲. نمونه‌ای از کد گذاری باز

مفاهیم	نمونه مصاحبه
عدم وقفه در کار	من فکر می‌کنم در سؤال اول اشاره‌ای به این موضوع کردم که هدف از جانشین‌پروری در گمرک این است که وقتی یک مقام مسئول و تصمیم‌گیرنده که نبود وی در سازمان موجب وقفه در کار می‌شود مثلاً شخصی در سازمانی مسئولیتی داشته باشد که این مسئولیت با خدمت‌گیرندگان ارتباط مستقیم نداشته باشد و اگر ایشان یک هفته هم نباشد پس از یک هفته می‌تواند کار معوق را انجام دهد ولی در گمرک با توجه به اینکه کارها جاری است و عمده خدمت با خدمت‌گیرندگان است عدم حضور مقامات مسئول و اشخاص مؤثر در روند گمرک موجب توقف کار می‌شود. برای جلوگیری از این توقف ما باید جانشین‌پروری کنیم.
پایش پست سازمانی جانشین	به نظر من باید یکی از مطالبات اصلی سازمان از کارکنانش در تمامی مقاطع زمانی در واقع این موضوع باشد. یعنی ما وقتی برای پست‌های مختلف در سازمان شرح وظایف تعیین می‌کنیم و دائماً عملکرد آن‌ها را با آن شرح وظایف انطباق می‌دهیم و پایش می‌کنیم یکی از آن شرح وظایف باید جانشین‌پروری باشد. یعنی لازم است یکی از شرح وظایفی که برای پست‌های مؤثر و حساس در گمرک دیده می‌شود جانشین‌پروری باشد. البته نه به صورت ظاهری

<sup>1</sup>. Kvale

<p>بلکه یک مدیر دقیقاً زمانی که به عنوان مثال به مأموریت می‌رود و چند روز حضور ندارد حتماً باید شخص جانشین را معرفی کند و به او اختیار دهد به طوری که در آن چند روز که ایشان نیست جانشین بتواند کارهای مربوط به او را انجام دهد. این حتماً باید جزو مطالبات سازمان باشد و بهترین ابزار هم این است که در شرح وظایف پست‌ها گنجانده شود و دائماً مانند همه ابعاد دیگر عملکرد هر پست سازمانی که مورد پایش قرار می‌گیرد این بخش نیز مورد پایش قرار گیرد و نمود واقعی داشته باشد.</p>	
<p>در شرح وظایف یک ردیف وظیفه تحت عنوان جانشین‌پروری اضافه شود و حتی این موضوع به عنوان یکی از آیتم‌های بقاء شخص در آن پست سازمانی باشد یعنی مثلاً من اگر تقوی را زمانی به عنوان معاون دفتر صادرات می‌گذارم به ایشان باید بگویم یکی از شرح وظایف شما این است که حداکثر ظرف مدت یک سال یک نفر جانشین در کنار خود پرورش دهی. البته این نکته در روز شروع مشکل است. یعنی اولین نفری که بعد از این قضیه در آن پست متصدی می‌شود مشکل دارد چون بالتبع وقتی ایشان جانشین می‌گذارند وقتی برکنار می‌شود آن جانشین می‌نشیند و آن جانشین می‌داند باید به نفر... این وقفه از بین خواهد رفت.</p>	<p>افزودن جایگاه جانشین در چارت‌های سازمانی</p>
<p>همان مقدمه‌ای که عرض کردم مطلبی که کارآموز قرار است یاد بگیرد تعیین کننده بهترین روش آموزشی است. اگر مطلب علمی صرف باشد به عنوان مثال در مورد ریاضیات محض، شیمی و برخی علوم دیگر، طبیعی است که روش تئوری و تحقیقاتی است و می‌طلبد که کارآموز با این روش یاد بگیرد و مطمئناً استاد هم این روش را انتخاب می‌کند. اما در مورد گمرک که دارای محیطی پیچیده و ناآرام هست و این پیچیدگی شاید این امکان را به آن ندهد که مطالب به صورت واضح و روشن تهیه و به کارآموز ارائه گردد. بنابراین باید کارآموز را در این روش در کنار استاد و شخص باتجربه دیگری قرار داد که با موضوعات و موارد و کیس‌ها مواجه شود و نحوه تصمیم‌گیری و نحوه حل موضوع به کارآموز آموزش داده شود.</p>	<p>یادگیری مهارت کاربردی و عملی</p>

**ب) کدگذاری محوری؛ در کدگذاری محوری، مفاهیم بر اساس اشتراکات و یا هم‌معنایی در کنار هم قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر، کدها و دسته‌های اولی‌های که در کدگذاری باز ایجاد شده‌اند، با یکدیگر مقایسه می‌شوند و ضمن ادغام کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر مشابهند، دسته‌هایی که به یکدیگر مربوط می‌شوند، حول محور مشترکی قرار می‌گیرند. در واقع، در این مرحله، ابعاد پارادایم کدگذاری شکل می‌گیرد و شامل شش دسته، مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط بستر حاکم، راهبردها و پیامدها است. از این‌رو، در این پژوهش، بر اساس ابعاد پارادایم کدگذاری، تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، به شرح جدول ۳ تبیین شد. از این‌رو در این پژوهش بر اساس ابعاد پارادایم کدگذاری، تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه تبیین شد.**

**جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری محوری**

فرآوانی	مفاهیم	مولفه‌ها
۲	انگیزه بخشی به پرسنل شایسته	ایجاد انگیزه و روحیه در کارکنان
۱	تقویت روحیه کارکنان	
۱	رایزنی و ردو بدل کردن اطلاعات با سایر سازمان‌ها	ارتقا سازمان
۱	قوی شدن مدیریت مرزی و سازمانی در مرزها	
۲	تبدیل به سازمانی متقدر و شایسته‌سالار	
۱	پاسخگویی به نیازهای جامعه تجاری و سازمان	
۱	راهبری صحیح سازمان	
۴	تصمیم‌گیری کارآمد	
۱	دست یافتن به اهداف سازمان	

مولفه‌ها	مفاهیم	فراوانی
	پویایی سازمان	۱
تامین منابع انسانی مورد نیاز سازمان در آینده	شناسایی استعدادها برتر	۱
	توانمندسازی منابع انسانی	۲
	پرورش نیروی انسانی برای آینده	۳
	تأمین منابع انسانی مستعد و کارآمد برای سازمان	۱
ماندگاری تجارب و مهارت‌ها در سازمان	یادگیری مهارت کاربردی و عملی	۱
	حفظ سرمایه فکری سازمان	۵
	تربیت مدیران شایسته و انتقال تجربیات به آنها	۳
امکان ایجاد خلا و وقفه در کار گمرک	فرابخشی بودن مدیران گمرک	۱
	کاهش نرخ استعفا	۱
	زمان بر و پر هزینه بودن آماده کردن مدیران گمرک	۱
	بازنشستگی، انتقال، جابجایی و ترک کار کارکنان	۶
	پر کردن خلا پست مدیریتی	۴
ارائه خدمات با کیفیت بالا	ارتقا عملکرد سازمان	۱
	ارائه کار با کیفیت	۱
	ارائه خدمات بهینه	۱
پیچیدگی و منحصر به فرد بودن سازمان گمرک	گسترده‌گی و پیچیدگی وظایف	۱
	تخصصی بودن گمرک	۹
	گمرک یک سازمان انسان‌محور	۵

**گام سوم- کدگذاری انتخابی؛** در این مرحله محقق با تعداد اندکی از مقوله‌های انتزاعی به تدوین نظریه پرداخته و نیازی به کدبندی داده‌های جدید ندارد. مقوله‌های مورد استفاده به لحاظ نظری اشباع شده است و هر کدام بر اساس مفاهیم کدبندی شده مراحل اول و دوم به صورت منطقی در کنار یکدیگر قرار گرفته‌اند سپس محقق باید مقوله هسته را انتخاب کند. مقوله هسته به دو شیوه انتخاب می‌شود. در شیوه اول، محقق ممکن است یکی از مقوله‌های موجود را گزینش نماید و در شیوه دوم وی باید نسبت به تعیین یا ساخت یک مقوله جدید اقدام نماید؛ انتخاب مقوله هسته‌ای در مرحله کدبندی گزینشی مستلزم بررسی دقیق داده‌ها در دو مرحله قبل است. مفهوم یا مقوله محوری باید قادر به تبیین تفاوت‌ها بوده و در عین حال از داده‌ها برخوارسته باشد. جدول ۴، نمونه‌ای از کدگذاری انتخابی را نشان می‌دهد.

جدول ۴: نمونه‌ای از کدگذاری انتخابی

کدگذاری		
انتخابی	محوری	باز
۳ ۲ ۱	ایجاد انگیزه و روحیه	انگیزه بخشی به پرسنل شایسته
	در کارکنان	تقویت روحیه کارکنان
	ارتقا سازمان	رایزنی و ردو بدل کردن اطلاعات با سایر سازمانها

قوی شدن مدیریت مرزی و سازمانی در مرزها		
تبدیل به سازمانی متقدر و شایسته سالار		
پاسخگویی به نیازهای جامعه تجاری و سازمان		
راهبری صحیح سازمان		
تصمیم‌گیری کارآمد		
دست یافتن به اهداف سازمان		
پویایی سازمان		
شناسایی استعدادها برتر	تامین منابع انسانی	
توانمند سازی منابع انسانی	مورد نیاز سازمان در	
پرورش نیروی انسانی برای آینده	آینده	
تامین منابع انسانی مستعد و کارآمد برای سازمان		
یادگیری مهارت کاربردی و عملی	ماندگاری تجارب و	
حفظ سرمایه فکری سازمان	مهارت‌ها در سازمان	
تربیت مدیران شایسته و انتقال تجربیات به آنها		
فرابخشی بودن مدیران گمرک		
کاهش نرخ استعفا	امکان ایجاد خلا و	
زمان بر و پر هزینه بودن آماده کردن مدیران گمرک	وقفه در کار گمرک	
بازنشستگی، انتقال، جابجایی و ترک کار کارکنان		
پر کردن خلا پست مدیریتی		
ارتقا عملکرد سازمان	ارائه خدمات با کیفیت	
ارائه کار با کیفیت	بالا	
ارائه خدمات بهینه		
گسترده‌گی و پیچیدگی وظایف	پیچیدگی و منحصر	
تخصصی بودن گمرک	به فرد بودن سازمان	
گمرک یک سازمان انسان محور	گمرک	
شناسایی، پرورش و توانمندسازی افراد	آموزش و افزایش	
آموزش و آماده‌سازی برای پذیرش مسئولیت	مهارت	
بانک اطلاعاتی	منابع اطلاعات	
مدیریت دانش	سازمانی	
سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت		
نیازسنجی نیروی انسانی و طبقه بندی		
استعدادیابی		
عارضه یابی		
آگاهی از قوانین و ضوابط		
بازدیدهای مستمر		
پایش پست سازمانی جانشین	مدیریت منابع انسانی	
افزودن جایگاه جانشین در چارتهای سازمانی		
ایجاد انگیزه در کارکنان		
ارتقا شغلی بر اساس شایستگی		
استخدام نیروهای کارآمد		
ارزیابی عملکرد مدیران در بحث جانشین‌پروری	تدوین استراتژی و	

شیوه نامه‌های تخصصی برای جانشین‌پروری	نظام جامع جانشین‌پروری	
تدوین یک نظام ارتقا و جانشین‌پروری		
تعهد مدیران به اجرای جانشین‌پروری		
برنامه‌ریزی هدفمند		
تبیین چشم انداز برای سازمان		
طراحی مدل کارآمد و عملی		
تشکیل اتاق فکر		
پیش بینی اعتبارات لازم		
تصمیم‌گیری مشارکتی	فرهنگ سازی	
تغییر نگرش مدیران ارشد به سمت جانشین‌محوری		
الگوبرداری از سازمان‌های موفق		
عدم توجه به مقوله جانشین‌پروری	عدم توجه و آگاهی به مقوله جانشین‌پروری	
جانشین‌محوری در حد شعار		
عدم آگاهی		
نبود شاخصی برای انتخاب و انتساب مدیران	ضعف مدیریتی در جانشین‌پروری	
خودخواهی و منفعت طلبی		
ضعف مدیران		
ضعف سیستم جانشین‌پروری		
نداشتن برنامه از پیش تعیین شده و جامع یک برنامه تخصصی		
عدم توجه به برابری دستمزد با سایر سازمان‌های دولتی		
تصمیم‌گیری بالا به پایین	سیاست زدگی و فشارهای بیرونی	
نظارت زیاد		
دخالتهای سیاسی و سازمان‌های نظارتی		
انتخاب بر اساس سفارش یا فشار بیرونی	عوامل داخلی	
مدیریت دانش		
فرهنگ جانشین‌پروری		
سند چشم انداز در مورد جانشین‌پروری		
نیروهای مستعد		
ظرفیت‌های آموزشی		
اساتید باتجربه		
اراده و انگیزه و علاقه		
شرایط فیزیکی و امکانات سازمانی، نیروهای سازمانی		
آگاهی مدیران		
ارتباطات کاری		
بودجه و اعتبارات		
نگرش مدیران ارشد سازمان		
ساختار و قوانین و دستورالعمل‌ها		
تامین بودجه توسط دولت		
تحریم‌ها		
سیاست‌های برون سازمانی		

شرایط مداخله‌گر

شرایط زمینه‌ای





جدول ۵. مدل ساختاری جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی در سازمان

ضریب معناداری	اندازه اثر	ضریب تعیین	ضریب تی	ضریب مسیر	فرضیه‌ها
۰/۰۰۱	۰/۹۶۹	۰/۵۹۶	۱۴/۶۷۴	۰/۷۷۲	شرایط علی ← پدیده اصلی
۰/۰۰۱	۰/۷۳۳	۰/۷۴۲	۲/۱۲۷	۰/۷۲۶	عوامل زمینه‌ای ← راهبردها
۰/۰۰۱	۰/۶۷۳		۴/۱۹۷	۰/۷۹۴	مداخله گر ← راهبردها
۰/۰۰۱	۰/۷۵۹		۴/۶۸۳	۰/۷۹۲	پدیده اصلی ← راهبردها
۰/۰۰۱	۰/۸۵۱		۱۶/۵۶۹	۰/۸۲۲	راهبردها ← پیامدها

همانطور که در جدول بالا نمایان است، شرایط علی بر پدیده اصلی ( $\beta=0/772$ )، عوامل زمینه‌ای بر راهبردها ( $\beta=0/726$ )، مداخله گر بر راهبردها ( $\beta=0/794$ )، پدیده اصلی بر راهبردها ( $\beta=0/792$ ) و پیامدها بر راهبردها ( $\beta=0/822$ ) اثر مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین با افزایش شرایط علی منجر به افزایش بر پدیده اصلی می‌شود. ( $p<0/001$ ،  $t=14/674$ )

عوامل زمینه‌ای بر راهبردها ( $\beta=0/726$ )، مداخله گر بر راهبردها ( $\beta=0/794$ )، پدیده اصلی بر راهبردها ( $\beta=0/792$ ) و پیامدها بر راهبردها ( $\beta=0/822$ ) اثر مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین با افزایش عوامل زمینه‌ای منجر به افزایش بر راهبردها می‌شود. ( $p<0/001$ ،  $t=2/127$ )

همچنین شرایط مداخله گر بر راهبردها ( $\beta=0/794$ )، پدیده اصلی بر راهبردها ( $\beta=0/792$ ) و پیامدها بر راهبردها ( $\beta=0/822$ ) اثر مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین با افزایش شرایط مداخله گر منجر به کاهش راهبردها می‌شود. ( $p<0/001$ ،  $t=4/197$ )

همچنین پدیده اصلی بر راهبردها ( $\beta=0/792$ )، پیامدها بر راهبردها ( $\beta=0/822$ ) اثر مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین با افزایش پدیده اصلی به افزایش بر راهبردها می‌شود. ( $p<0/001$ ،  $t=4/683$ )

همچنین راهبردها بر نتایج ( $\beta=0/818$ )، پیامدها بر نتایج ( $\beta=0/818$ ) اثر مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین افزایش راهبردها به افزایش بر نتایج منجر می‌شود. ( $p<0/001$ ،  $t=17/677$ )

## بحث و نتیجه‌گیری

جانشین‌پروری یک رویکرد سیستمی و فرآیند ساختار یافته است که کارایی آن در گرو اجرای تکنیک‌ها و دانش کافی است. در واقع جانشین‌پروری یک روش بسیار موثر برای تامین منابع انسانی مستعد و کارآمد برای سازمان‌ها به شمار می‌رود. به کمک این رویکرد، زیرساخت لازم برای تامین و استخدام منابع انسانی مناسب، موقعیت‌های شغلی حساس و پست‌های مدیریتی رده بالا و کلیدی در سازمان‌ها فراهم می‌شود. به کارگیری روش‌های جانشین‌پروری، سازمان را قادر به شناسایی و پرورش استعداد‌های مهم می‌سازد. این رویکرد، رهبری اثربخش سازمان را تداوم بخشیده و مسیر صحیح تکاملی سازمان را تضمین می‌کند. هدف از این پژوهش طراحی مدل جانشین‌پروری در سازمان گمرک بود. این پژوهش در چارچوب رویکرد آمیخته انجام شد. نظرات مشارکت کنندگان پژوهش نشان داد که شرایط علی تأثیرگذار بر فرآیند جانشین‌پروری در سازمان گمرک دارای هفت مولفه (ایجاد انگیزه و

روحیه در کارکنان، ارتقا سازمان، تامین منابع انسانی مورد نیاز سازمان در آینده، ماندگاری تجارب و مهارت‌ها در سازمان، جلوگیری از ایجاد وقفه در کار گمرک، ارائه خدمات با کیفیت بالا، پیچیدگی و منحصر بفرد بودن سازمان گمرک ( با ۲۸ شاخص است. نتایج این بخش با تحقیقات جان احمدی گل و همکاران (۱۴۰۱) و لولا و فیلیپس (۲۰۲۱) همسو بود.

نظرات مشارکت کنندگان پژوهش نشان داد که پدیده اصلی (محوری) فرآیند جانشین‌پروری در سازمان گمرک دارای ۳ مولفه (جذب، توسعه و ارتقاء، حفظ استعداد) و ۲۲ شاخص است. نتایج این بخش با پژوهش‌های بسرلی و همکاران (۲۰۲۱) که به مولفه مانند جذب اشاره اشاره دارد همسو بود. همچنین، نظرات مشارکت کنندگان پژوهش نشان داد که متغیرهای فرآیند جانشین‌پروری در سازمان گمرک با رویکرد داده بنیاد ۵ مولفه (آموزش و افزایش مهارت، منابع اطلاعات سازمانی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تدوین استراتژی و نظام جامع جانشین‌پروری، فرهنگ‌سازی) و ۲۷ شاخص است که با نتایج پژوهش‌های دانیالی ده حوض و همکاران (۱۳۹۷)، بابایی میبیدی و همکاران (۱۳۹۹) همسو است.

بر اساس یافته‌های پژوهش، متغیرهای شرایط زمینه‌ای فرآیند جانشین‌پروری در سازمان گمرک دارای ۲ مولفه (عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی) است که با نتایج قهرمان تبریزی و شریفیان (۱۴۰۰)، الحسینی و خسروی (۱۴۰۰) همسو بود. همچنین، نظرات مشارکت کنندگان پژوهش نشان داد که عوامل مداخله‌گر در فرآیند جانشین‌پروری در سازمان گمرک دارای ۳ مولفه است. نتایج این بخش با پژوهش‌های فرخی و همکاران (۱۴۰۰) و پورفیو و همکاران (۲۰۲۰) همسو بود.

بر اساس تحلیل داده‌ها، پیامدهای حاصل از اجرای فرآیند جانشین‌پروری در سازمان دارای ۲ مولفه است و نتایج این بخش با پژوهش‌های گوارا اوترو و همکاران (۲۰۲۳) و کینگ (۲۰۱۸) همسو بود. بر اساس یافته‌های پژوهش موارد زیر به دست‌اندرکاران پیشنهاد می‌گردد؛

- آموزش و افزایش مهارت از طریق شناسایی، پرورش و توانمندسازی افراد و آموزش و آماده‌سازی برای پذیرش مسئولیت.
- مدیریت منابع انسانی نیازسنجی نیروی انسانی و طبقه‌بندی، استعدادیابی، عارضه‌یابی، آگاهی از قوانین و ضوابط، بازدیدهای مستمر، پایش پست سازمانی جانشین، افزودن جایگاه جانشین در چارت‌های سازمانی، ایجاد انگیزه در کارکنان، ارتقا شغلی بر اساس شایستگی و استخدام نیروهای کارآمد را انجام دهد.
- تدوین استراتژی و نظام جامع جانشین‌پروری از طریق ارزیابی عملکرد مدیران در بحث جانشین‌پروری، شیوه نامه‌های تخصصی برای جانشین‌پروری، تدوین یک نظام ارتقا و

جانشین‌پروری، تعهد مدیران به اجرای جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی هدفمند، تبیین چشم‌انداز برای سازمان، طراحی مدل کارآمد و عملی و تشکیل اتاق فکر و پیش‌بینی اعتبارات لازم.

• فرهنگ‌سازی از طریق تصمیم‌گیری مشارکتی، تغییر نگرش مدیران ارشد به سمت جانشین‌محوری و الگوبرداری از سازمان‌های موفق.

پژوهش زیر در سازمان گمرگ انجام شد بر این اساس باید در تعمیم نتایج جانب احتیاط را رعایت نمود. به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود مدل عملیاتی اجرای طرح جانشین‌پروری را تدوین نمایند.

## منابع

- ابراهیمی حیدر لو، فاطمه؛ (۱۳۹۷). *سازمان گمرک در یک نگاه*، چاپ و نشر بازگانی.
- بابایی میبدی، حمید؛ جمشیدی، صادق و کریمی میبدی، احسان. (۱۳۹۹). رتبه‌بندی عوامل تاثیرگذار بر اجرای موفق نظام جانشین‌پروری در صداوسیما مرکز یزد. *پژوهش ارتباطی*، ۱۰۴، ۱۶۹-۱۴۹.
- الباد، الهام؛ ستاری، صدرالدین و نامور، یوسف. (۱۳۹۹). ارائه الگویی برای جانشین‌پروری در آموزش عالی (مورد مطالعه: دانشگاه‌های آزاد اسلامی شهر تهران). *توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۱۰، ۲۴۲-۲۱۷.
- تابلی، حمید؛ نویری آیدیشه، سمیه؛ نیک پور، امین و چمنی فرد، راحله. (۱۳۹۳). بررسی میزان نظام جانشین‌پروری و تعیین رابطه آن با رضایت شلی کارکنان در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان کرمان. *مدیریت بهره‌وری*، ۲۸، ۱۶۵-۱۸۹.
- چترچی، نوش‌آفرین؛ طبری، مجتبی. (۱۳۹۷). طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان تامین اجتماعی. *تامین اجتماعی*، ۴۹، ۱۵۷-۱۸۵.
- الحسینی، علی و خسروی، زهرا. (۱۴۰۰). طراحی مدل جانشین‌پروری مدیران منابع انسانی در چارچوب نظام ارزشی اسلامی، *رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۸۹-۱۰۳.
- حیدری دهوئی، جلیل؛ بهشتی جزن آبادی، الهام؛ ونکی، امیرسالار و فیروزفر، حمیدرضا. (۱۳۹۶). انتخاب کارکنان حوزه فناوری اطلاعات بر مبنای مدل شایستگی و با استفاده از رویکرد ترکیبی پاپریکا و آراس خاکستری. *دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری و حسابرسی* پویا، خردادماه، تهران، ایران.

داودی، سید علی و یعقوبی، نور محمد. (۱۳۹۷). چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۱۰(۳۱)، ۱۸۵-۱۶۱.

سلطانی، محمد رضا و علیانی، موسی. (۱۳۹۶). مقایسه تطبیقی و تحلیلی نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها در سازمان. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۹(۱)، ۱۸۲-۱۵۷.

سلطانی، محمدرضا؛ ناظمی، مهدی؛ طلایی، محمدحسین و قویدل، علی رضا. (۱۳۹۶). طراحی و تبیین الگوی جانشین‌پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۹(۳)، ۲۴-۱.

سیدنقوی، میرعلی، خانباشی، محمد و صلواتی، محسن (۱۳۹۶)، همسویی راهبرد هام منابع انسانی با راهبرد زیرسیستم‌های منابع انسانی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال ۹، شماره ۱، پیاپی ۲۷، صص ۱۸۳-۲۰۶.

طالبزاده، فاطمه. (۱۳۹۵). مدیریت جانشین‌پروری. انتشارات جنگل، جاودانه، چاپ اول.

قهرمان تبریزی، کوروش و شریفیان، اسماعیل. (۱۴۰۰)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی، *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۳۶، ۱۱۹-۱۲۸.

Beasley, S.F, CNENellArd, R.N ANEF, CNE. (2021). The Future of Nursing: Succession Planning. Teaching and Learning in Nursing. Available online 12 January 2021, <https://doi.org/10.1016/j.teln.2020.12.003>

Bidmeshki, Z.; Adli, F. and Vaziri, M. (2014). Comparison of the Current State of Succession Planning and Talent Management with its Desired State in the Higher Education System. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 72, 51-72 (in Persian).

Byham, W.C, Nelson, G, and Pease, M. (2002). Cultivating Leaders with an Acceleration Pool. *Health Forum Journal*, 33(5), 28-30.

Carroll, C. (2004). Succession Planning: Developing Leaders for the Future of the Organization, *Leadership Abstracts*, 17(2), 2.

Corbin, J. and Strauss, A. (2008). Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. *Basics of Qualitative Research, 3rd ed.*; Sage: Thousand Oaks, CA, USA.

Kalhari, S.L., Kavyani, E. and Malekian, F. (2020). The Modeling of Succession Management in the Faculty Members of Kermanshah University of Medical Sciences: A Grounded Theory. *Educ Res Med Sci*. 2020 June; 9(1):e101161. Published online 2020 July 21.

- Klein, M. F. and Salk, R. J. (2013). Presidential Succession Planning: A Qualitative Study in Private Education. *Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 335-345.
- Laura K. and PhillipsEdD, R.N.(2021). Succession Planning in Nursing Education. *Nursing Outlook*, 69(1), 32-42.
- Lee, F.H., Lee, T.Z. and Wu, W.Y. (2010), the Relationship between Human Resource Management Practices, Business Strategy and Firm Performance: Evidence from Steel Industry in Taiwan; *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1351-1372.
- Masthan Ali A. H. and Babu P. P.(2015). Succession Planning and Leadership Development in Software Organizations: With Referenc to Select Leading Information Technology Companies in Bangalore. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 5(1), 1-12.
- Porfirio, J. A., Felício, J. A. and Carrilho, T. (2020). Family Business Succession: Analysis of the Drivers of Success Based on Entrepreneurship Theory. *Journal of Business Research*, 115, 250-257.
- Rahman, et al (2020). The Underlying Power of Succession Planning to catalyze Employee Performance: Insights from Pakistan's commercial Banking Sector. *Human Resource Management International Digest*, 28(6), 13-15.
- Rothwell, W.J. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, 4th edition, New York, American Management Association
- Viitala, R. (2015). Perceived Development Needs of Managers Compared to an Integrated Management Competency Model, *Journal of Workplace Learning*, 17(7), 436-451.
- Wolfe, R.L. (1996). *Systematic Succession Planning: Building leadership from within*. Menlo Park, Crisp publications Ltd
- Zafar, A. and Hummayun, A. (2020). Effect of Succession Planning on Organizational Growth, *Journal of Social Sciences and Humanities*, 59(1), 21-33.