

Designing a Succession Model in the Customs Organization with the Foundation's Data Approach

ARTICLE INFO

Article Type
Research Article

Authors

Keyhan Beygi¹
Alireza Afsharnejad^{2*}
Maryam Majidi³
Sirous Tadbiri⁴

How to cite this article

Keyhan Beygi, Alireza Afsharnejad, Maryam Majidi, Sirous Tadbiri, Designing a Succession Model in the Customs Organization with the Foundation's Data Approach, *Journal of Islamic Life Style Centered on Health*. 2022;6(3):447-462.

1. PhD student, Department of Human Resource Management, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran (Corresponding Author).
3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Public Administration, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran.

* Correspondence:

Address:
Phone:
Email: a.r.afsharnejad@gmail.com

Article History

Received: 2022/08/29
Accepted: 2022/11/23

ABSTRACT

In today's highly competitive world, in order to access talents, organizations must have a vision beyond the simple replacement of labor force. For this reason, some experts consider succession as the second major challenge facing today's organizations and believe that if organizations do not have written strategic plans for it, especially in key jobs, they will face many problems. . In this regard, the aim of this research is to design a succession model in the customs organization with the foundation's data approach. This research was carried out in the framework of a qualitative approach and using the data research method of the foundation. The tool of data collection is semi-structured interviews, and in order to collect information, interviews were conducted with 15 experts, including professors of the University of Economics and Finance and managers of the Customs Organization, using a targeted sampling method. Data analysis was done in three stages: open coding, central coding and selective coding. Based on that, the qualitative research model was designed. The results of the current research show the extraction of more than 267 codebases, 102 small categories or concepts, and 21 categories of extraction and their characteristics were identified, which using and paying attention to all of them together can provide the conditions for achieving succession. Based on the results of this research, the main category in this research is succession in the customs organization. Also, the causal conditions include creating motivation and morale among employees, improving the organization, providing the human resources needed by the organization in the future, permanence of experiences and skills in the organization, the possibility of creating gaps and interruptions in customs work, providing high quality services, complexity and uniqueness. Customs Organization. The results obtained in this research are: creation of motivation and creativity, productivity and effectiveness of the organization, development of the organization and achievement of organizational goals, and increase in knowledge and awareness, which can be achieved in the case of applying training strategies and increasing skills, organizational information resources, resource management It is possible to achieve them by developing a strategy and a comprehensive system of succession planning and culture building in the customs organization, and internal factors and external factors can provide the basis for their implementation, although the existing challenges and obstacles such as weak management in Substitution, politicization and external pressures in customs may slow down this process, which should be considered in order to eliminate and reduce its harmful effects.

Keywords: Succession, Customs Organization, Foundational Data Theory

طراحی مدل جانشین پروری در سازمان گمرک با رویکرد

داده بنیاد

کیهان بیگی^۱

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران.

علیرضا افشارنژاد^{*۲}

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران (نویسنده مسئول).

مریم مجیدی^۳

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران.

سیروس تدبیری^۴

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران.

در این پژوهش عباتند از: ایجاد انگیزه و خلاقیت، بهره‌وری و اثربخشی سازمان، توسعه سازمان و حصول به اهداف سازمانی و افزایش دانش و آگاهی که در صورت به کار بستن راهبردهای آموزش و افزایش مهارت، منابع اطلاعات سازمانی، مدیریت منابع انسانی، تدوین استراتژی و نظام جامع جانشین پروری و فرهنگ سازی برای حصول جانشین پروری در سازمان گمرک امکان دستیابی به آنها فراهم است که در این میان عوامل داخلی و عوامل خارجی می‌تواند زمینه اجرای آنها را فراهم آورد گرچه چالشها و موانع موجود از قبیل ضعف مدیریتی در جانشین پروری، سیاست زدگی و فشارهای بیرونی در گمرک ممکن است این روند را کند نماید که می‌بایست در جهت برطرف کردن و کاهش اثرات زیانبار آن چاره اندیشی شود.

واژگان کلیدی: جانشین پروری، سازمان گمرک، نظریه داده بنیاد

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۰۲

*نویسنده مسئول: a.r.afsharnejad@gmail.com

مقدمه

امروزه دنیا با سرعت بیشتر از همیشه در حال تغییر است و این تغییرات در حیطه جابه جایی و گذر نسلی نیز به چشم می‌خورد و مشکلات انتقال دانش، مشکلات پیاپی در منابع انسانی و نیاز به تغییر در منابع انسانی و شرایط دشوار اقتصادی در سال‌های اخیر، مدیران ارشد را به این فکر انداخته که آیا صرف زمان و هزینه برای پرورش جانشینان ارزش این کار را دارد یا خیر؟ همچنین، آن‌ها این طور استدلال می‌کنند که با وجود افراد بیکار و مستعد بی‌شمار در بازار کار، یافتن جانشین برای بازنشستگان، کار چندان سختی نخواهد بود. لکن این استدلال منطقی نیست. نکته اینجاست که برنامه ریزی، جانشین پروری بخشی از این کار است و تکیه بر بازارهای خارجی نیروی کار برای یافتن استعداد، راهبرد عاقلانه‌ای نخواهد بود زیرا به نادیده گرفتن فرهنگ و تجربیات خاص سازمان می‌انجامد (۱). اساساً جانشین پروری فرآیندی دانش محور بوده و محصول و نتیجه کاربست دانش است. تحولات فناوری، جهانی شدن، نیاز به واکنش سریع به تغییرات محیطی و کاهش هزینه‌ها در صحنه رقابت‌ها فشرده، کاهش وفاداری در کارکنان، جابجایی، جهانی سازی، تمایل به اقتصادی دانش محور، توسعه و پیشرفت تکنولوژی، مسیر شغلی بدون مرز، تغییرات فزاینده، تنوع نیروی کار، تغییر در سلاقی و انتظارات کارکنان و غیره ضرورت جانشین پروری را تشدید می‌کند (۲).

با توجه به نقش و اهمیت منابع انسانی و استراتژی برنامه‌ریزی آن در استمرار و بقای سازمان‌ها و همچنین لزوم ایجاد یک انسجام بلندمدت در فرآیند نیروی انسانی (چرخه ورود و خروج منابع انسانی)، در طول حیات سازمان نه تنها بایستی خللی ایجاد نشود بلکه باید در هر زمانی، نیروی انسانی متعهدتر و توانمندتر به اهداف سازمان، وارد سازمان شوند و متناسب با جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان سطح توانایی و مهارت آنان را در دوره‌های مختلف

چکیده

در دنیای پر رقابت امروزی، برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. به همین دلیل برخی از صاحبان نظران، موضوع جانشین پروری را دومین چالش اساسی پیش روی سازمان‌های امروزی قلمداد می‌کنند و بر این باورند که اگر سازمان‌ها، برنامه‌های مدون استراتژیک برای آن به ویژه در مشاغل کلیدی نداشته باشند، با مشکلات بسیاری روبرو خواهند بود. در این راستا، هدف این پژوهش، طراحی مدل جانشین پروری در سازمان گمرک با رویکرد داده بنیاد می‌باشد. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با به کارگیری روش تحقیق داده بنیاد انجام گرفته است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته بوده و به منظور گردآوری اطلاعات، با به کارگیری روش نمونه‌گیری هدفمند با ۱۵ نفر از خبرگان شامل اساتید دانشگاه اموراتصادی و دارایی و مدیران سازمان گمرک مصاحبه انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام گرفت. بر اساس آن، مدل کیفی پژوهش طراحی شد. نتایج پژوهش حاضر، نشان دهنده استخراج بالغ بر ۲۶۷ کدباز، ۱۰۲ خرده مقوله یا مفهوم و ۲۱ مقوله استخراج و ویژگیهای آنها شناسایی شد که بکارگیری و توجه به همه آنها به صورت توأمان می‌تواند شرایط دستیابی به جانشین پروری را فراهم کند. براساس نتایج این پژوهش، مقوله اصلی در این پژوهش را جانشین پروری در سازمان گمرک تشکیل می‌دهد. همچنین شرایط علی شامل ایجاد انگیزه و روحیه در کارکنان، ارتقا سازمان، تامین منابع انسانی مورد نیاز سازمان در آینده، ماندگاری تجارب و مهارتها در سازمان، امکان ایجاد خلا و وقفه در کار گمرک، ارائه خدمات با کیفیت بالا و پیچیدگی و منحصر بفرد بودن سازمان گمرک می‌باشد. پیامدهای بدست آمده

قانون مدیریت خدمات کشوری، متناسب با حجم و نوع فعالیت‌ها تعیین می‌نماید و در حال حاضر به لحاظ وظایف ذاتی بعنوان مجری ورود و صدور کالا و ارتباط با حداقل ۴۵ سازمان و وزارتخانه نقش بااهمیت و حساسی را ایفا می‌نماید (۵). و در بعد بین المللی نیز با عضویت در سازمان جهانی گمرک، ده‌ها کنوانسیون بین المللی و تفاهم نامه دویاچندجانبه با گمرکات کشورهای نقش خطیری در معادلات تجاری ایران در عرصه بین المللی دارد^۱. لذا با این حجم بالای کاری و اداری همواره با تغییرات پیوسته روبه‌رو است و مدیران آن بایستی خود را با جهانی شدن کسب و کار همراه کنند و لازم است که آنها شایستگی‌های لازم و متناسب با وضعیت جدید خود را به دست آورند.

علاوه بر آنچه بیان شد، سازمان گمرک با داشتن میزان تقریبی بیش از ۶۰۰۰ نفر نیروی انسانی دارای وضعیت استخدامی (رسمی، رسمی از مایشی و یا پیمانی) و نزدیک به ۱۵۰۰ نفر بصورت قرارداد کار معین در مجموع حدود ۷۵۰۰ نفر شاغل دارد (۵). از آنجا که بعد از انقلاب اسلامی، مدیران این سازمان که بعضاً وارد راس هرم مدیریتی شده‌اند با گذشت بیش از چهار دهه از فعالیت سازمان، در حال بازنشسته شدن هستند و همچنین شیوه استخدام فعلی سازمان گمرک به گونه ایست که معمولاً هر دهه یک یا دو بار نسبت 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 همسان سازی فرهنگ سازمانی بین این افراد بدون ایجاد بستروپایگاه داده ای بمنظور انتقال تجارب، تداوم چرخه تربیت مدیران آینده و آموزش-های مستمر، امری دشوار خواهد بود و تبعاً یک برنامه‌ریزی راهبردی بلندمدت بایستی اجرایی شود تا مدیران لایق آینده را در این سازمان شناسایی و جایگزین مدیران فعلی شوند چرا که در صورت عدم توجه به چنین موضوعی مسائلی را همچون (عدم ارائه خدمات مناسب به مراجعین، کاهش تسهیل و تسریع در انجام امور بویژه فرایندهای الکترونیکی و سامانه جامع امور گمرکی، افت میزان کارایی و اثربخشی، افزایش احتمال اختلاس و سوء استفاده از منابع مالی و...) در ادارات گمرکی ایجاد خواهد کرد که جبران آن خیلی هزینه دارد. مضافاً، سازمان گمرک بمنظور نیل به اهداف عالی خود از جمله سند راهبردی گمرک در افق ۱۴۰۴ که طی آن مصرح شده است گمرکی چابک، هوشمند، قانون مدار، مقتدر، پاسخگو، روزآمد و دانش محور باشد. بطور یقین نیاز به یک برنامه‌ریزی جانشین‌پروری دارد، تا بتوان این مسئله که از مشکلات مهم و کلیدی در سازمان می‌باشد را حل کند. چرا که گفته شده، برنامه-ریزی جانشین‌پروری یکی از راه‌هایی است که می‌تواند ضمن حفظ دانش و مهارت و تجربیات افراد، موجبات پیشرفت امور سازمانی را فراهم سازد. لذا ضرورت ایجاد می‌کند سازمان گمرک نیز مانند هر سازمان دیگری برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را در دستور کار خود داشته باشد یعنی باید بتواند افرادی را تربیت کند که دانش و

ارتقاء داد. مدیریت منابع انسانی را سیستمی می‌دانند که برای استفاده صحیح و شایسته از نیروی انسانی در راستای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده عمل می‌کند. به عبارتی دیگر مدیریت منابع انسانی، شامل سیاست‌ها، فعالیت‌ها و سیستم‌هایی است که رفتارها، نگرش‌ها و عملکرد کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد (۳). مساله اساسی این است که چه سازوکاری در خصوص منابع انسانی می‌تواند در بلندمدت بقای سازمان را در جهت حرکت روبه جلو و رسیدن به اهداف تضمین کند، لذا به نظر می‌رسد، یکی از راه‌کارهایی که می‌توان در این زمینه برشمرد، استفاده از جانشین-پروری است تا بتوان مدیران آتی سازمان را به شکل درست انتخاب کرد و پروراند. به همین خاطر افرادی می‌توان به عنوان جانشین مدیران انتخاب شوند، که ضمن اینکه بایستی رشد و کمال سازمان و حرکت رو به جلو آن را تامین کنند بلکه باورمندی به اهداف، آرمان‌ها، اصول و ارزش‌های سازمان را نیز در آن‌ها وجود داشته باشد به عبارت دیگر مساله اساسی این است که چگونه می‌توان این اطمینان را به وجود آورد که در دوره‌های زمانی بلندمدت نیروی انسانی که وارد حیطه سازمان می‌شود، از دانش، توانایی، تجربه و تعهد لازم برخوردار باشند و چگونه می‌توان این قابلیت را در حیطه نظام منابع انسانی سازمان شکل داد که در طول حیات کاری خود بتواند ضمن حرکت تکاملی و رو به جلو، ابعاد مثبت تجربه‌های افراد، فرهنگ، ارزش‌ها و تعهدات مدیران قبلی را به نسل بعدی مدیران انتقال دهند. از جهتی دیگر، سازمان‌ها در مناصب کلیدی خود برخی مواقع با توجه به حوادث و تصمیمات پیش‌بینی نشده مدیران خود، با خلأ مدیریتی مواجه‌اند و اغلب پس از کار 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 اقتضائات کاری منصب جدید خود نماید و از آنجا که دوره زمانی انتخاب و انتصاب اغلب مدیران سازمان‌ها کوتاه‌مدت است، لذا می‌توان انتظار داشت دایره انتخاب مدیر برای سازمان اغلب بسیار محدود شود و به همین دلیل کیفیت انتخاب مدیران دچار خلل می‌شود، به همین خاطر، ضروری است سازوکارهایی، بکار گرفته شود تا بتوان برای مناصب کلیدی از پیش طراحی و برنامه‌ریزی شده، جانشین‌پروری که مساله اصلی هر سازمانی است اجرایی شود (۴).

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

^۱ برای اطلاعات بیشتر به بخش اطلاعات زمینه ای سایت زیر مراجعه شود:

پروری انتخاب کارکنان با استعداد، جایگزینی مدیران ارشد سازمان است که به دلایل گوناگونی از جمله، فوت، بازنشستگی، ارتقاء و یا جابجایی به سمت های دیگر شل فعلی خود را ترک می کند. جانشین پروری را نیز می توان 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 نموده اند (۹). همچنین جانشین پروری را فرآیند نظامند تعیین نقش های حیاتی در یک شرکت، شناسایی و ارزیابی جانشین های ممکن و تعلیم آن ها با تجربیات و مهارت های مناسب برای نقش های فعلی و آینده تعریف می نمایند. با توجه به مفاهیم و مقوله های ذکر شده دلایل اهمیت جانشین پروری را می توان این گونه بیان داشت: (۱) بقای مستمر سازمان و در اختیار داشتن افراد مناسب، در زمان و مکان مناسب، (۲) با توجه به تغییرات اخیر در ساختار اقتصادی سازمان ها، افراد کمی برای ارتقاء به سطوح بالاتر وجود دارند، (۳) جانشین پروری از حیث تنوع فرهنگی در سازمان ها و دوری از بازآفرینی اجتماعی از سوی مدیران امری اجتناب ناپذیر است، (۴) جانشین پروری مبنایی برای ایجاد طرح های آموزشی و توسعه ای، پایه ریزی مسیرهای شغلی و فعالیت های شغلی افراد، ارتباطات روبه بالا و عرضی و جانبی و زمینه ایجاد یک سیستم جامع برنامه ریزی منابع انسانی را فراهم می سازد (۱۰).

همچنین، یکی از عواملی که تأثیر بسیار زیادی در رسیدن سازمان ها به اهداف از پیش تعیین شده آن ها دارد، منابع انسانی کارآمد، متخصص و باانگیزه در مشاغل و جایگاه های متعدد سازمانی است (۱۱). از این رو، انتخاب کارکنان، یکی از مهم ترین فرایندهای مدیریت منابع انسانی است که باتوجه به پیامدهای عملکردی کارکنان، نقش بسزایی در موفقیت سازمان ها خواهد داشت و انتخاب کارکنان به صورت نظام مند و مبتنی بر شایستگی های موردنیاز در این حوزه، امری ضروری قلمداد می شود. از این رو، تمامی سازمان ها 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، به همین دلیل، سازمان ها، در زمان استخدام و انتصاب افراد در مناصب و شغل ها سعی می کنند با استفاده از رویه ها و فرایندهای منطقی از به کارگیری افراد مناسب و برنامه ریزی برای توسعه کارآمدی نیروی انسانی خود اطمینان پیدا نمایند. 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 می شود که او از نقاط قوت و ضعف عملکرد، مطلع شود و تمهیدات لازم را برای اثربخشی بیشتر کوشش هایش، به کار برد (سلطانی و علیانی، ۱۳۹۶). راهبرد منابع انسانی به مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته می شود و پرداختن به آن، برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت های مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان ها امری ضروری است (۱۲).

مهارت موردنیاز سازمان و شایستگی های لازم را از طریق آموزش - های مرتبط با شغل کسب کرده باشند در صورتی که افراد بتوانند پیش از انتصاب در زمینه مدیریتی، آموزش های لازم را دیده و تجربه کسب کرده باشند، در منصب خود، خواهند توانست عملکرد خوبی را داشته باشند. به همین دلیل برنامه ریزی جانشین - پروری در سازمان گمرک علرغم وجود پژوهش های گسترده داخلی و بین المللی هنوز به مدلی در سازمان گمرک ایران ختم نشده هر چند ایجاد مدلی در آینده اجتناب ناپذیر است و حتی در برنامه اولویت های پژوهشی مصوب در چشم انداز سال ۱۴۰۰ سازمان گمرک ایران نیز به آن اشاره شده است.

لذا سوالات این تحقیق در پی پاسخ به سوالات زیر می باشد:

- ۱) شرایط علی جانشین پروری در سازمان گمرک کدامند؟
- ۲) مقوله اصلی در جانشین پروری در سازمان گمرک کدام است؟
- ۳) بستر حاکم یا زمینه جانشین پروری در سازمان گمرک چه می تواند باشند؟
- ۴) شرایط میانجی (مداخله گر)، جانشین پروری در سازمان گمرک کدامند؟
- ۵) راهبردها و راهکارهای جانشین پروری در سازمان گمرک کدامند؟
- ۶) پیامدهای اجرای جانشین پروری در سازمان گمرک کدامند؟

مبنای نظری و پیشینه تحقیق

مفهوم جانشین پروری

سازمان ها برای یافتن استعداد جهت پذیرش پست های رهبری چه به طور دائم و چه موقت نیاز به برنامه ریزی دارند و به گفته راثول^۱، اولین فردی که این نیاز را برای سازمان ها به رسمیت شناخت هنری فایول^۲ (۱۸۴۱-۱۹۲۵)، بود که در ۱۴ اصل مدیریت کلاسیک خود عنوان می کند: مدیریت موظف به تضمین ثبات تصدی کارکنان می باشد. از دیدگاه فایول چنانچه این نیاز نادیده گرفته شود، پست های کلیدی توسط افراد نالایق و ناکارآمد تصاحب خواهد شد. کارول^۳ (۶)، نیز معتقد است، جانشین پروری یک استراتژی پنهان برای جایگزین کردن سریع افراد در پست های خاص نیست، بلکه جانشین پروری به منزله فرآیند منظمی است که به موجب آن بهسازی حرفه ای و فردی با برنامه استراتژیک سازمان منطبق می شود و در نتیجه این اطمینان حاصل می گردد که برای هر پست بلاتصدی، افرادی با مهارت ها و نگرش های درست و در زمان مناسب وجود دارند (۷).

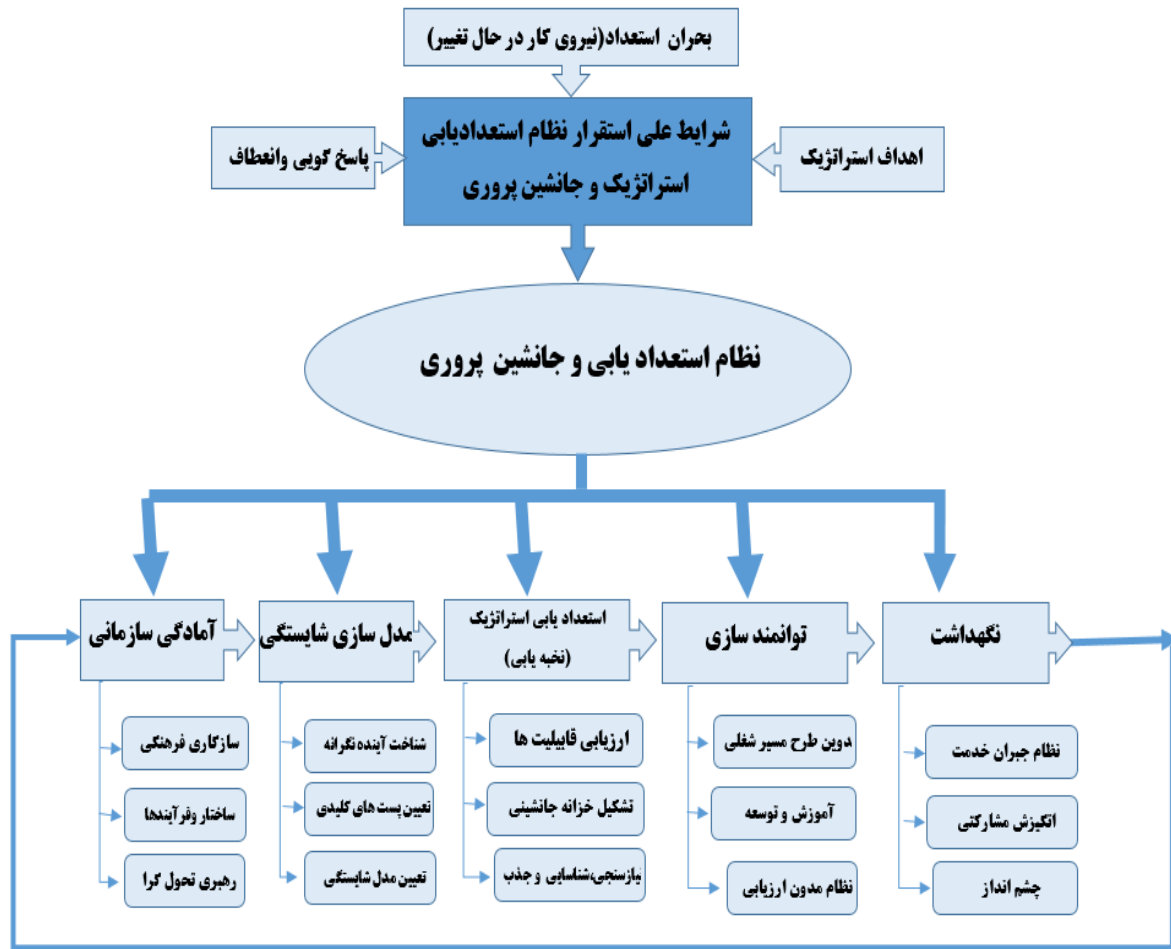
به تعبیر دیگر، برنامه جانشین پروری فرآیند شناسایی نیازهای اساسی به استعداد های فکری و رهبری در کل سازمان و آماده سازی افراد برای پست های کلیدی، فعلی و آتی موردنیاز سازمان است (۸).

جانشین پروری را فرآیندی می دانند که، طی آن افراد مناسب برای کسب پست های مدیریتی و کلیدی در سازمان از میان افراد حائز شرایط و با استعداد انتخاب می شوند. در واقع، برنامه ریزی جانشین

^۳ Carroll

^۱ Rothwell

^۲ Fayol



شکل ۱: نظام استعدادیابی و جانشین پروری (۱۳)

ریزی انسانی نشأت می گیرد. تعاریف متنوعی از مدیریت جانشین پروری وجود دارد که در جدول ۱ به تعدادی از آن ها اشاره شده است.

اگرچه جانشین پروری در ابتدایی ترین تعریف خود به عنوان، تعیین راهبران آینده تعریف می گردد. اما می توان گفت که این برنامه ریزی به مثابه فراگرد ارادی به منظور اطمینان از تداوم رهبری در منصب های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و ترغیب افراد به توسعه است. در واقع، از راهبرد کلان برنامه

جدول ۱: تعاریف مدیریت جانشین پروری

تعاریف	محقق / محققین
برنامه ای است که سازمان به طور نظامند، تداوم رهبری را برای منصب های کلیدی تامین می کند.	ولف ^۱ (۱۴)
مدیریت جانشین پروری، مزیت رقابتی برای سازمان به وسیله پرکردن مسیر ارتقاء شغلی سازمانی از طریق افراد با استعداد برای اطمینان از وجود این افراد، هم برای زمان حال و هم آینده، برای هر سطح رهبری در سازمان ایجاد می شود.	کارل و همکاران ^۲ (۶)
فرآیندی که به سازمان اطمینان می دهد که افراد باتجربه و توانا برای پرکردن منصب های مدیریتی و ارشد موجود است.	بایهام و همکاران ^۳ (۱۵)
فرآیند آماده نمودن افراد برای پذیرش مسئولیت های بالاتر.	راثول ^۴ (۱۶)

^۱ Carroll et al

^۲ Byham et al

^۳ Rothwell

الحسینی و خسروی (۱۷)، در پژوهشی به «طراحی مدل جانشین پروری مدیران منابع انسانی در چارچوب نظام ارزشی اسلامی» پرداختند. نتایج تحقیق حاضر می‌تواند دید جامعی را به مدیران منابع انسانی سازمانی در شناخت بیشتر مولفه‌های اسلامی و ایرانی در نظام جانشین پروری ارائه نماید.

قهرمان تبریزی و شریفیان (۱۸)، در پژوهشی به «شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی» پرداختند. نتایج حاصله نشان داد که ۵ عامل اصلی (استقلال سازمان، توانمند سازی، زمینه، مدیریت استعدادها و شایستگی) در قالب ۲۷ شاخص بر روی جانشین پروری تاثیر دارند.

بابایی میبیدی و همکاران (۱۹)، در پژوهشی به «رتبه بندی عوامل تاثیرگذار بر اجرای موفق نظام جانشین پروری 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 جانشین پروری در سازمان است.

الباد و همکاران (۲۰)، در پژوهشی به «ارائه الگویی برای جانشین پروری در آموزش عالی» پرداختند. هدف تحقیق حاضر، ارائه الگویی برای جانشین پروری در آموزش عالی بود. نتایج بخش کیفی نشان می‌دهد، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها طی فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی به زایش نظریه داده بنیاد در حوزه جانشین پروری نتیجه گردید سپس با استفاده از روش معادلات ساختاری نسبت به تأیید مدل اقدام شده است. یافته‌ها در بخش کمی نشان داد که عوامل علی جانشین پروری بر پدیده محوری تاثیرگذار است. همچنین عوامل زمینه‌ای جانشین پروری، پدیده محوری جانشین پروری و عوامل مداخله‌گر جانشین پروری بر راهبردهای آن تأثیرگذار هستند. از سوی دیگر، راهبردهای جانشین پروری بر پیامدهای آن تأثیرگذار است.

بسرلی و همکاران^۱ (۲۱) در پژوهشی به «طراحی مدل برنامه‌ریزی جانشینی» پرداختند. آن‌ها دریافتند که این مدل مفهومی است که به طور گسترده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد و در چندین رشته برای جذب، انتخاب، حفظ و توسعه افراد با انگیزه که در نهایت نقش‌های رهبری را در یک سازمان به عهده می‌گیرند، به کار می‌رود. گرچه برنامه‌ریزی جانشینی به طور گسترده‌ای پذیرفته شده و در ادبیات جهانی به عنوان یک عمل رایج سازمانی مورد تأیید قرار گرفته، اما برنامه‌ریزی جانشینی توسط برخی از موسسات آموزش

عالی برای نقش مدیر پرستار اجرا نشده است. 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 می‌کند. برخلاف سایر مقالات مرتبط با برنامه‌ریزی جانشینی، این مقاله برنامه‌ریزی جانشینی را با معیارهای ACEN انتخابی مرتبط می‌کند.

لولا و فیلیس^۲ (۲۲) 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 که امکان ایجاد روابط مثبتی را فراهم می‌کند که اعضای هیئت علمی را پرورش می‌دهد، الهام می‌گیرد 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 یک سازمان و در نهایت آموزش پرستار نیاز دارد.

کلهری و همکاران^۳ (۲۳)، در پژوهشی به مدل سازی مدیریت جانشینی در اعضای هیئت علمی دانشگاه پرداختند. برخی از مولفه‌ها در مطالعات قبلی گزارش شده است و مهمترین ابعاد مورد تأکید اعضای هیئت علمی در این مطالعه شامل مهارت‌های مدیریتی، اعتقادات مدیریتی ارشد، پیچیدگی محیط، تعاملات بین بخشی، 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 دانش بنیان و استفاده از مدل‌های علمی به دلیل داشتن نقش اساسی در ایجاد آماده سازی، تسهیل و انگیزه مدیریت جانشینی در دانشگاه‌های علوم پزشکی نقش داشتند.

پروفیویو و همکاران^۴ (۲۴)، در پژوهشی به «بررسی جانشینی در مشاغل خانوادگی: تحلیل محرک‌های موفقیت براساس 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^۵ (۲۵)، در پژوهشی به بررسی برنامه‌ریزی جانشین پروری 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 تعامل که کارکنان در کار تجربه می‌کنند، باعث افزایش قابل توجهی در عملکرد کارکنان می‌شود. برنامه‌ریزی جانشین پروری فعال هم راهی برای حفظ استعداد شایسته رهبر آینده است و هم صرفه جویی در هزینه‌های

^۱ Porfirio et al^۵ Rahman et al^۱ Beasley et al^۲ Laura & Phillips^۳ Kalthori et al

قابل توجه استخدام در صورت نیاز به یک رهبر جدید مناسب می‌باشد.

ظفر و هم‌رین^۱ (۲۶)، در پژوهشی به «بررسی تاثیر برنامه ریزی جانشینی بر رشد سازمانی» پرداختند. نتیجه مطالعه نشان می‌دهد که، طرح جانشینی موثر می‌تواند به سازمان در رسیدن به اهداف مورد نظر کمک کند. از طریق افزایش تعداد کارمندان از طریق استخدام دقیق و با حفظ پرسنل کلیدی در موقعیت اصلی، تأثیر مثبت ۲،۵ درصدی بر رشد سازمان دارد. مطالعه همچنین نتیجه گرفت، تنوع جنسیتی هیچ ارتباطی با رشد سازمان ندارد.

مواد و روش ها

هدف کلی پژوهش حاضر طراحی مدل جانشین‌پروری در سازمان گمرک است. پژوهش حاضر در چهارچوب رویکرد کیفی و با به کارگیری روش نظریه داده بنیاد انجام گرفته است و داده‌های مورد نیاز با به کارگیری مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته، جمع‌آوری شده است. جامعه آماری این پژوهش از آن دسته از خبرگان، تشکیل شده است که می‌توانستند اطلاعات با ارزشی را در اختیار پژوهشگر قرار دهند. نمونه‌گیری در این پژوهش، به طور هدفمند انجام گرفته است. در تحقیق کیفی، هنگامی جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها متوقف می‌شود که اطلاعات درباره همه دسته‌بندی‌های مورد نظر اشباع شود و این امر زمانی رخ می‌دهد که نظریه یا موضوع مورد مطالعه کامل شود و اطلاعات جدیدی مرتبط با موضوع مورد مطالعه، به دست نیاید. از این رو، در پژوهش‌های کیفی، حجم نمونه را مترادف با کامل شدن داده‌ها یا اشباع داده‌ها می‌دانند در این راستا، نمونه‌های بخش کیفی این پژوهش را ۱۵ نفر از خبرگان شامل اساتید دانشگاه، اموراتقتصادی و دارایی و مدیران سازمان گمرک تشکیل داده است. کوربین و استرواس (۲۰۰۸)، برای ارزشیابی پژوهش‌های مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیاد، به جای

معیارهای روایی و پایایی، معیار مقبولیت را پیشنهاد داده‌اند. 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. ۸ شاخص برای معیار مقبولیت معرفی شده است که ۵ مورد از آنها در این پژوهش برای ارتقای دقت علمی و روایی و پایایی، مورد استفاده قرار گرفت. استراتژی‌های ممیزی مورد استفاده، عبارت بودند از حساسیت پژوهشگر، انسجام روش‌شناسی، متناسب نمودن نمونه، تکرار شدن یک یافته و استفاده از بازخورد مطلعین.

یافته‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش براساس دستور العمل‌های کوربین و استرواس (۲۰۰۸)، شامل سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. در نهایت نظریه (مدل کیفی) پژوهش بیان شده است.

الف) کدگذاری 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 خرده‌مقوله‌ها (زیر مقوله‌ها) تعیین شدند. در طی این تحلیل‌ها، فنون تحلیلی پیشنهاد شده کوربین و استرواس (۲۰۰۸) به کار گرفته شد. واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز مفاهیم بودند. رونوشت مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی، مقوله‌ها، خرده‌مقوله‌ها به طور منظم بررسی شد. طی این فرآیند کدگذاری ۲۶۷ کدباز، ۱۰۲ خرده‌مقوله یا مفهوم و ۲۱ مقوله استخراج و ویژگی‌های آنها، شناسایی شد. جدول ۲: نمونه‌ای از کدگذاری باز را نشان می‌دهد.

جدول ۲: نمونه‌ای از کدگذاری 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 بلکه یک مدیر دقیقاً زمانی که بعنوان مثال به مأموریت می‌رود و چند روز حضور

Zafar & Hummayun

ندارد حتما 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 حتما باید جزو مطالبات سازمان باشد و بهترین ابزار هم این است که در شرح وظایف پست ها گنجانده شود و دائما مانند همه ابعاد دیگر عملکرد هر پست سازمانی که مورد پایش قرار می گیرد این بخش نیز مورد پایش قرار گیرد و نمود واقعی داشته باشد.

بعد در شرح وظایف این پست سازمانی یک ردیف وظیفه تحت عنوان جانشین پروری اضافه شود و حتی این موضوع به عنوان یکی از آیتم های بقاء شخص در آن پست سازمانی باشد یعنی مثلا من اگر تقوی را زمانی بعنوان معاون دفتر صادرات می گذارم 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 می شود مشکل دارد چون بالتبع وقتی ایشان جانشین می گذارد وقتی برکنار می شود آن جانشین می نشیند و آن جانشین می داند باید به نفر... این وقفه از بین خواهد رفت.

افزودن جایگاه جانشین در چارتهای سازمانی

همان مقدمه ای که عرض کردم مطلبی که کارآموز قرار است یاد بگیرد تعیین کننده بهترین روش آموزشی است. اگر مطلب علمی باشد بعنوان مثال در مورد ریاضیات محض، شیمی و برخی علوم دیگر، طبیعی است که روش تئوری و تحقیقاتی است و می طلبد که کارآموز با این روش یاد بگیرد و مطمئنا استاد هم این روش را انتخاب می کند. 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 کیس ها مواجه شود و نحوه تصمیم گیری و نحوه حل موضوع به کارآموز آموزش داده شود.

یادگیری مهارت کاربردی و عملی

محوری، شرایط علی، شرایط مداخله گر، شرایط بستر حاکم، راهبردها و پیامدها است. از اینرو، در این پژوهش، بر اساس ابعاد پارادایم کدگذاری، تحلیل داده های حاصل از مصاحبه، به شرح جدول ۳ تبیین شد. از این رو در این پژوهش براساس ابعاد پارادایم کدگذاری، تحلیل داده های حاصل از مصاحبه تبیین شد.

ب) کدگذاری محوری: در کدگذاری محوری، مفاهیم براساس اشتراکات و یا هم معنایی در کنار هم قرار می گیرند. به عبارت دیگر، کدها و دسته های اولی های که در کدگذاری باز ایجاد شده اند، با یکدیگر مقایسه می شوند و ضمن ادغام کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر مشابهند، دسته هایی که به یکدیگر مربوط می شوند، حول محور مشترکی قرار می گیرند. در واقع، در این مرحله، ابعاد پارادایم کدگذاری شکل می گیرد و شامل شش دسته، مقوله

جدول ۳: نمونه ای از کدگذاری محوری

مفاهیم	فرآوانی	موفهها
انگیزه بخشی به پرسنل شایسته	۲	ایجاد انگیزه و روحیه در کارکنان
تقویت روحیه کارکنان	۱	
رایزنی و ردو بدل کردن اطلاعات با سایر سازمانها	۱	
قوی شدن مدیریت مرزی و سازمانی در مرزها	۱	
تبدیل به سازمانی متقدر و شایسته سالار	۲	
پاسخگویی به نیازهای جامعه تجاری و سازمان	۱	ارتقا سازمان
راهبری صحیح سازمان	۱	
تصمیم گیری کارآمد	۴	
دست یافتن به اهداف سازمان	۱	
پویایی سازمان	۱	
شناسایی استعدادهای برتر	۱	تامین منابع انسانی مورد نیاز سازمان در آینده
توانمند سازی منابع انسانی	۲	
پرورش نیروی انسانی برای آینده	۳	

۱	تأمین منابع انسانی مستعد و کارآمد برای سازمان	
۱	یادگیری مهارت کاربردی و عملی	ماندگاری تجارب و مهارتها در سازمان
۵	حفظ سرمایه فکری سازمان	
۳	تربیت مدیران شایسته و انتقال تجربیات به آنها	
۱	فرابخشی بودن مدیران گمرک	
۱	کاهش نرخ استعفا	امکان ایجاد خلا و وقفه در کار گمرک
۱	زمان بر و پر هزینه بودن آماده کردن مدیران گمرک	
۶	بازنشستگی، انتقال، جابجایی و ترک کار کارکنان	
۴	پر کردن خلا پست مدیریتی	
۱	ارتقا عملکرد سازمان	ارائه خدمات با کیفیت بالا
۱	ارائه کار با کیفیت	
۱	ارائه خدمات بهینه	
۱	گسترده‌گی و پیچیدگی وظایف	پیچیدگی و منحصر بفرد بودن سازمان گمرک
۹	تخصیصی بودن گمرک	
۵	گمرک یک سازمان انسان محور	

- ۲) باید به فراوانی در داده‌ها به آن اشاره شده باشد. این به آن معنا است که در همه یا اکثر موارد عبارات‌های معطوف به مقوله‌ها در داده‌های خام وجود داشته باشند.
- ۳) منطقی باشد و داده‌ها را به زور به همدیگر تحمیل نکنند.
- ۴) عنوان یا عبارتی که برای تشریح مقوله هسته به کار می‌رود باید به اندازه‌ای انتزاعی باشد که بتواند برای پژوهش در دیگر حوزه‌های اساسی به کار گرفته شود و به تولید یک نظریه ی عمومی‌تر بینجامد.
- ۵) مفهوم یا مقوله محوری باید قادر به تبیین تفاوت‌ها بوده و در عین حال از داده‌ها برخاسته باشد.
- جدول ۴: نمونه ای از کدگذاری انتخابی را نشان می‌دهد.

گام سوم- کدگذاری انتخابی: در این مرحله محقق با تعداد اندکی از مقوله های انتزاعی به تدوین نظریه پرداخته و نیازی به کد بندی 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. برای تعیین یا ساخت مقوله هسته معیارهای به شرح زیر وجود دارند:

- ۱) مقوله هسته باید محوری باشند؛ به این معنا که همه مقوله‌های عمده دیگر با آن ارتباط داشته باشند.

جدول ۴: نمونه ای از کدگذاری انتخابی

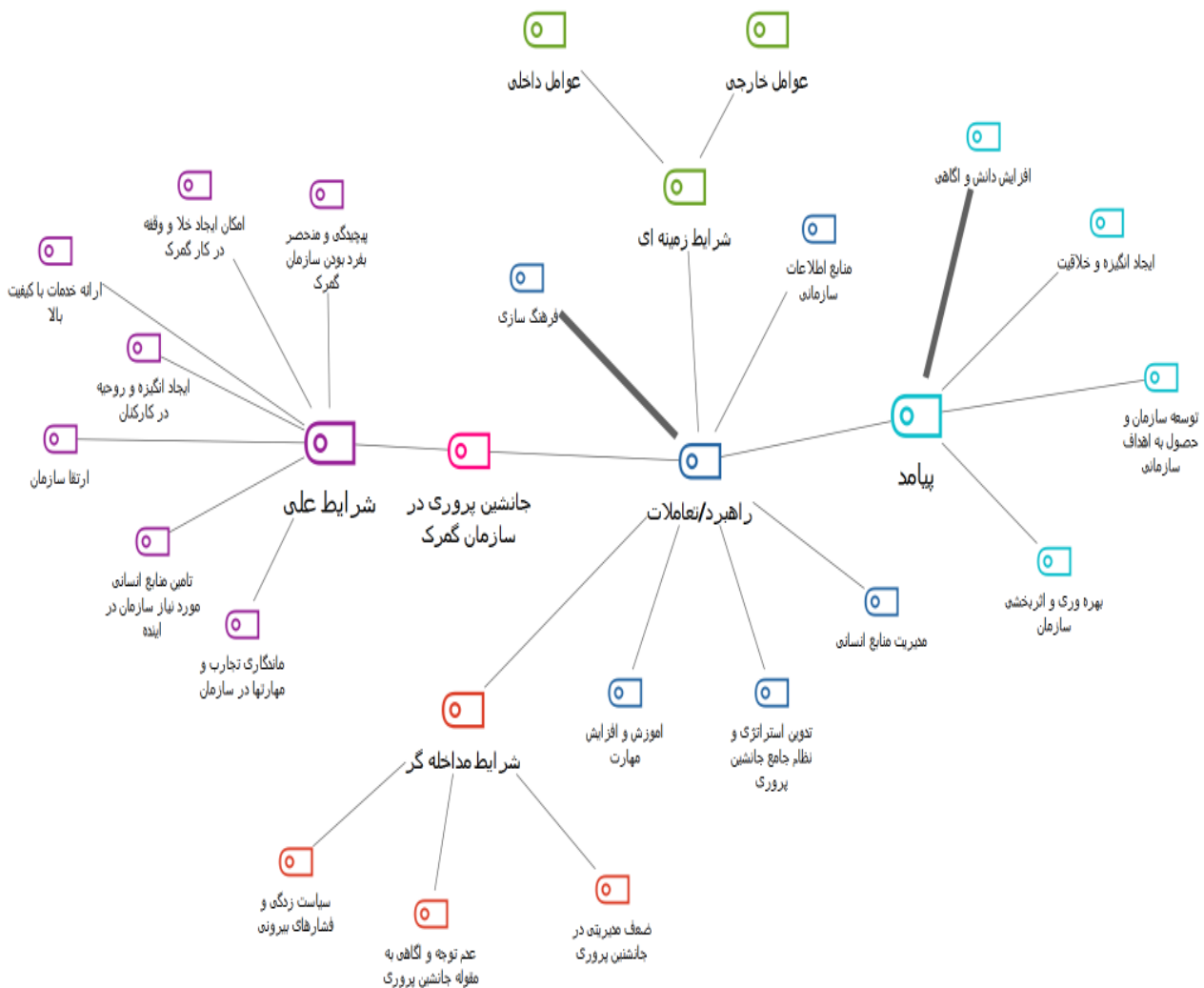
کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	مفاهیم (کد گذاری باز)	فراوانی
	ایجاد انگیزه و روحیه	انگیزه بخشی به پرسنل شایسته	۲
	در کارکنان	تقویت روحیه کارکنان	۱
		رایزنی و ردو بدل کردن اطلاعات با سایر سازمانها	۱
		قوی شدن مدیریت مرزی و سازمانی در مرزها	۱
		تبدیل به سازمانی متقدر و شایسته سالار	۲
		پاسخگویی به نیازهای جامعه تجاری و سازمان	۱
شرایط علی		راهبری صحیح سازمان	۱
		تصمیم گیری کارآمد	۴
		دست یافتن به اهداف سازمان	۱
		پویایی سازمان	۱
	تأمین منابع انسانی	شناسایی استعدادهای برتر	۱
	مورد نیاز سازمان در آینده	توانمند سازی منابع انسانی	۲
		پرورش نیروی انسانی برای آینده	۳

۱	تأمین منابع انسانی مستعد و کارآمد برای سازمان	
۱	یادگیری مهارت کاربردی و عملی	ماندگاری تجارب و مهارتها در سازمان
۵	حفظ سرمایه فکری سازمان	
۳	تربیت مدیران شایسته و انتقال تجربیات به آنها	
۱	فرابخشی بودن مدیران گمرک	امکان ایجاد خلا و وقفه در کار گمرک
۱	کاهش نرخ استعفا	
۱	زمان بر و پر هزینه بودن آماده کردن مدیران گمرک	
۶	بازنشستگی، انتقال، جابجایی و ترک کار کارکنان	
۴	پر کردن خلا پست مدیریتی	ارائه خدمات با کیفیت بالا
۱	ارتقا عملکرد سازمان	
۱	ارائه کار با کیفیت	
۱	ارائه خدمات بهینه	پیچیدگی و منحصر بفرد بودن سازمان گمرک
۱	گسترده‌گی و پیچیدگی وظایف	
۹	تخصصی بودن گمرک	
۵	گمرک یک سازمان انسان محور	آموزش و افزایش مهارت
۴	شناسایی، پرورش و توانمندسازی افراد	
۱۷	آموزش و آماده سازی برای پذیرش مسئولیت	منابع اطلاعات سازمانی
۷	بانک اطلاعاتی	
۴	مدیریت دانش	
۲	سیستمهای اطلاعاتی مدیریت	مدیریت منابع انسانی
۲	نیازسنجی نیروی انسانی و طبقه بندی	
۴	استعدادیابی	
۱	عارضه یابی	مدیریت منابع انسانی
۲	آگاهی از قوانین و ضوابط	
۱	بازدیدهای مستمر	
۲	پایش پست سازمانی جانشین	
۲	افزودن جایگاه جانشین در چارتهای سازمانی	
۵	ایجاد انگیزه در کارکنان	راهبرد/تعاملات
۲	ارتقا شغلی براساس شایستگی	
۱	استخدام نیروهای کارآمد	
۱	ارزیابی عملکرد مدیران در بحث جانشین پروری	تدوین استراتژی و نظام جامع جانشین پروری
۴	شیوه نامه های تخصصی برای جانشین پروری	
۶	تدوین یک نظام ارتقا و جانشین پروری	
۱	تعهد مدیران به اجرای جانشین پروری	
۴	برنامه ریزی هدفمند	
۵	تبیین چشم انداز برای سازمان	فرهنگ سازی
۱	طراحی مدل کارآمد و عملی	
۱	تشکیل اتاق فکر	
۱	پیش بینی اعتبارات لازم	عدم توجه و آگاهی به شرایط مداخله گر مقوله جانشین پروری
۱	تصمیم گیری مشارکی	
۲	تغییر نگرش مدیران ارشد بسمت جانشین محوری	
۱	الگوبرداری از سازمانهای موفق	عدم توجه و آگاهی به مقوله جانشین پروری
۱	عدم توجه به مقوله جانشین پروری	
۱	جانشینمحوری در حد شعار	

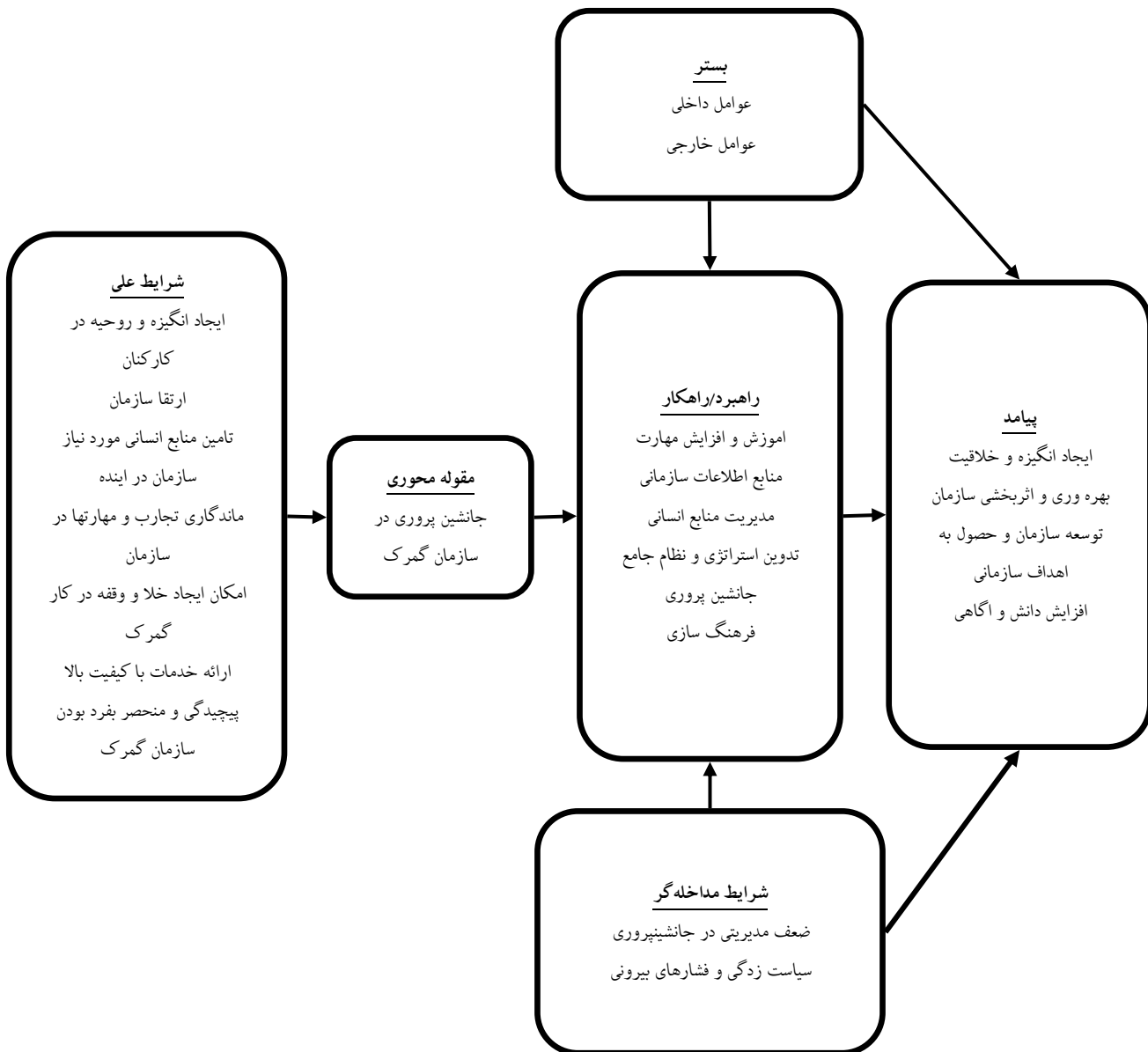
۳	عدم آگاهی		
۱	نبود شاخصی برای انتخاب و انتساب مدیران		
۲	خودخواهی و منفعت طلبی		
۱	ضعف مدیران	ضعف مدیریتی در	
۱	ضعف سیستم جانشین پروری	جانشینپروری	
۱	نداشتن برنامه از پیش تعیین شده و جامع یک برنامه تخصصی		
۱	عدم توجه به برابری دستمزد با سایر سازمانهای دولتی		
۱	تصمیم گیری بالا به پایین		
۳	نظارت زیاد	سیاست زدگی و	
۳	دخالت سیاسی و سازمان های نظارتی	فشارهای بیرونی	
۹	انتخاب براساس سفارش یا فشار بیرونی		
۱	مدیریت دانش		
۶	فرهنگ جانشین پروری		
۱	سند چشم انداز در مورد جانشین پروری		
۲	نیروهای مستعد		
۱	ظرفیت های آموزشی		
۱	اساتید باتجربه	عوامل داخلی	
۲	اراده و انگیزه و علاقه		
۱	شرایط فیزیکی و امکانات سازمانی، نیروهای سازمانی		
۱	آگاهی مدیران		شرایط زمینه ای
۱	ارتباطات کاری		
۴	بودجه و اعتبارات		
۱۲	نگرش مدیران ارشد سازمان		
۵	ساختار و قوانین و دستورالعمل ها		
۲	تامین بودجه توسط دولت		
۱	تحریم ها	عوامل خارجی	
۱	سیاست های برون سازمانی		
۱	سازمان جهانی گمرک		
۵	ایجاد انگیزه	ایجاد انگیزه و	
۱	خالصانه و بی ریا شدن کارها	خلاقیت	
۲	کارافرینی، خلاقیت و نوآوری		
۱	توسعه منابع		
۵	بهره وری	بهره وری و اثربخشی	
۳	عدم وقفه در کار	سازمان	
۳	سرعت انجام کار و کاهش هزینه		
۱	یویایی سازمان		پیامد
۶	رضایتمندی ذینفعان و خدمت گیرندگان	توسعه سازمان و	
۲	تسهیل تجارت و کمک به تولید	حصول به اهداف	
۱	برگشت اقتدار سازمان	سازمانی	
۶	ارتقای سازمان		
۶	رسیدن به اهداف عالی سازمان		
۱	انتقال مهارت		
۱	انتقال تجربیات	افزایش دانش و آگاهی	
۱	افزایش دانش و آگاهی ارباب رجوع		

شده از آن اطلاق می‌شود. مدل مذکور را می‌توان به صورت یک مدل یا نمودار صوری، اما معنایی و مفهومی ترسیم کرد. نمودار ۲ مدل زمینه ای استخراج شده از نظرات متخصصان پیرامون عنوان پژوهشی را نشان می‌دهد.

حال، مقوله‌های عمده در قالب یک مدل پارادایمی (مدل زمینه‌ای) حول مقوله هسته به یکدیگر ارتباط داده می‌شوند. در واقع، مدل ترسیم شده به توصیف صوری مقوله‌ی و تحلیل و تبیین آن می‌پردازد. این فرآیند را ترکیب مقوله هسته و پالایش و آراستن سازه‌های منتج



نمودار ۲: خروجی نرم‌افزار Maxqda2020 برای جانشین پروری در گمرک



نمودار ۳: مدل کیفی پژوهش پیرامون جانشین پروری در گمرک

نتیجه گیری

جانشین پروری یک رویکرد سیستمی و فرآیند ساختار یافته است که بدون اجرای تکنیک‌ها و دانش کافی، کارایی نخواهد داشت. در واقع جانشین پروری 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 جانشین پروری با تکیه بر اصول و قواعد آن، سازمان را قادر به شناسایی و پرورش استعداد‌های مهم می‌سازد که این رویکرد، رهبری اثربخش سازمان را تداوم بخشیده و مسیر صحیح تکاملی سازمان را تضمین می‌کند.

بر این اساس هدف از این پژوهش طراحی مدل جانشین پروری در سازمان گمرک با رویکرد داده بنیاد است. این پژوهش در

چارچوب رویکرد کیفی و با به کارگیری روش تحقیق داده بنیاد انجام گرفته است. نتایج پژوهش حاضر، نشان دهنده استخراج بالغ بر ۲۶۷ کدباز، ۱۰۲ خرده مقوله یا مفهوم و ۲۱ مقوله و شناسایی ویژگی‌های آنها، می‌باشد که بکارگیری و توجه به همه آنها به صورت توأمان می‌تواند شرایط دستیابی به جانشین پروری در گمرک را فراهم کند.

مقوله اصلی در این پژوهش را جانشین پروری در سازمان گمرک تشکیل می‌دهد. استفاده از طرح جانشین پروری برای گمرک این امکان را فراهم می‌کند در صورت ترک عناصر کلیدی، جایگزین مناسب برای آنها داشته باشند و هرگونه توقف و اختلال در کسب و کار خود را به سرعت مهار کنند. براساس نتایج این تحقیق علل (شرایط علی) استفاده از جانشین پروری در سازمان گمرک عبارتند از: ایجاد انگیزه و روحیه در کارکنان، ارتقا سازمان، تامین منابع انسانی مورد نیاز سازمان در آینده، ماندگاری تجارب و مهارت‌ها

References

1. Soltani, Mohammad Reza and Aliani, Musa (2016), comparative and analytical comparison of the performance evaluation system and the competency evaluation system in the organization, Human Resource Management Research Quarterly of Imam Hossein University (AS), ninth year, number 1 (serial number 17) (, Spring 2016, pp. 157-182.
2. Bidmeshki, Z.; Adli, F., & 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).
3. Lee, F.H.; Lee, T.Z; 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
4. Viitala, R., (2015). Perceived Development Needs of Managers Compared to an Integrated Management Competency Model, Journal of Workplace Learning; Vol. 17, No.7
5. Ebrahimi Heydar Lo, Fatemeh; (2017) Customs Organization at a Glance, Bazargani Printing and Publishing, pp. 70, 75 and 123
6. Carroll, C. (2004)." Succession planning: Developing leaders for the future of the organization", Leadership Abstracts, Vol.17, No.2, pp2
7. Tabli, H., Nobari Aydisheh, S., Nikpour, A. and Chamanifard (2013), examining the extent of the succession system and determining its relationship with employee satisfaction in the economic and financial affairs organization of Kerman province, Productivity Management, 28: pp. 165- 189.
8. Masthan Ali A. H, Babu P. P (2015). Succession planning and leadership

در سازمان، امکان ایجاد خلا و وقفه در کار گمرک، ارائه خدمات با کیفیت بالا و پیچیدگی و منحصر بفرد بودن سازمان گمرک می- باشد. برخی از این عوامل از نظر زمانی سازمان را دچار ضرورت می‌نماید یعنی اگر بموقع در مورد جانشین پروری اقدام صورت نگرفته باشد در صورت بازنشستگی، ترک کار، اخراج، انتقال و... کارکنان و مدیران در جایگزینی آنها مشکلاتی فراهم می‌آید. چنانکه خبرگان نیز بارها در مصاحبه‌های خود به پیچیدگی و حساسیت و انجام بموقع کار در گمرک اشاره کردند ضرورت برنامه‌ریزی مناسب و سیستماتیک برای جانشین پروری بسیار بالاست. اما جهت اجرای موثر جانشین پروری راهبردها و راهکارهای پیشنهادی خبرگان بدین شرح می‌باشد:

- ۱) آموزش و افزایش مهارت از طریق شناسایی، پرورش و توانمندسازی افراد و آموزش و آماده سازی برای پذیرش مسئولیت
 - ۲) منابع اطلاعات سازمانی از طریق بانک اطلاعاتی، مدیریت دانش و سیستمهای اطلاعاتی مدیریت
 - ۳) مدیریت منابع انسانی نیازسنجی نیروی انسانی و طبقه بندی، استعدادیابی، عرضه یابی، آگاهی از قوانین و ضوابط، بازدیدهای مستمر، پایش پست سازمانی جانشین، افزودن جایگاه جانشین در چارتهای سازمانی، ایجاد انگیزه در کارکنان، ارتقا شغلی براساس شایستگی و استخدام نیروهای کارآمد
 - ۴) تدوین استراتژی و نظام جامع جانشین پروری از طریق ارزیابی عملکرد مدیران در بحث جانشین پروری، شیوه نامه های تخصصی برای جانشین پروری، تدوین یک نظام ارتقا و جانشین پروری، تعهد مدیران به اجرای جانشین پروری، برنامه ریزی هدفمند، تبیین چشم انداز برای سازمان، طراحی مدل کارآمد و عملی و تشکیل اتاق فکر و پیش بینی اعتبارات لازم
 - ۵) فرهنگ سازی از طریق تصمیم گیری مشارکتی، تغییر نگرش مدیران ارشد بسمت جانشین محوری و الگوبرداری از سازمانهای موفق
- که در این میان عوامل داخلی (فرهنگ جانشین پروری، سند چشم انداز در مورد جانشین پروری، نیروهای مستعد، ظرفیت های آموزشی، اساتید باتجربه، اراده و انگیزه و علاقه، شرایط فیزیکی و امکانات سازمانی، نیروهای سازمانی، آگاهی مدیران، ارتباطات کاری و بودجه و اعتبارات و نگرش مدیران ارشد سازمان) و عوامل خارجی (ساختار و قوانین و دستورالعمل ها، تامین بودجه توسط دولت، تحریمها، سیاست های برون سازمانی و سازمان جهانی گمرک) می تواند زمینه اجرای آنها را فراهم آورد. گرچه چالشها و موانع موجود از قبیل عدم توجه و آگاهی به مقوله جانشین پروری، ضعف مدیریتی در جانشین پروری و سیاست زدگی و فشارهای بیرونی در گمرک ممکن است این روند را کند نماید که می بایست در جهت برطرف کردن و کاهش اثرات زیانبار آن چاره اندیشی شود. اما در نهایت اجرای این راهبردهای نتایج و پیامدهای زیر را در پی خواهد داشت: ایجاد انگیزه و خلاقیت، بهره وری و اثربخشی سازمان، توسعه سازمان و حصول به اهداف سازمانی و افزایش دانش و آگاهی که همگی این پیامدها مطلوب بوده و در جهت اهداف سازمان گمرک می‌باشد.

17. Al-Hussaini, Ali and Khosravi, Zahra (1400), Designing the succession model of human resource managers in the framework of the Islamic value system, *New Research Approaches in Management and Accounting*, No. 53, Volume 2, pp. 89-103.
18. Kahraman Tabrizi, Korosh and Sharifian, Ismail (1400), Identifying and prioritizing factors affecting succession in the Ministry of Sports and Youth with a contextual approach to competence, *Applied Researches in Sports Management*, No. 36, pp. 119-128.
19. Babaei Meibdi, Hamid, Jamshidi, Sadegh, Karimi Meibdi, Ehsan (2019), ranking of factors affecting the successful implementation of the succession system in Yazd Broadcasting Center, *Communication Research*, No. 104, pp. 149-169.
20. Elbad, Elham, Sattari, Sadruddin, Namour, Youssef (2019), presenting a model for succession in higher education (case study: Islamic Azad Universities of Tehran), *Human Capital Empowerment*, No. 10, pp. 217-242.
21. 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>
22. Laura K. and PhillipsEdD, R.N., (2021). Succession planning in nursing education. *Nursing Outlook*, 69(1), PP.32-42.
23. Kalhori 1, Susan Laei 1, Elham Kavyani 1, * and Faramarz Malekian(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.
24. Porfírio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business development in software organizations: With reference to selected leading information technology companies in Bangalore. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 5(1), 1-12.
9. Klein, M. F., & Salk, R. J. (2013). Presidential Succession Planning: A Qualitative Study in Private Education. *Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 335-345.
10. Chaterchi, drink maker; Tabari, Mojtaba; (2017). Designing succession management system in social security organization. *Social Security*, No. 49, pp. 157-185.
11. Talebzadeh, Fatemeh (2015), *Succession Management*, Jangal Publications, Javadane, first edition.
12. Seyyed Naqvi, Mir Ali, Khanbashi, Mohammad and Salawati, Mohsen (2016), Alignment of human resource strategies with human resource subsystems strategy, *Human Resource Management Research Quarterly of Imam Hossein University (AS)*, Year 9, Number 1, Series 27, pp. 206-183.
13. Davodi, Seyyed Ali and Yaqoubi, Noor Mohammad, 2017, A framework for finding talent and succession in the higher education system, *Human Resource Management Research Quarterly of Imam Hossein University (AS)*, Year 10, Number 1, Series 31, pp. 161-185.
14. Wolfe, R.L. (1996). *Systematic succession planning: Building leadership from within*. Menlo Park, Crisp publications Ltd
15. Byham, W.C, Nelson, G, and Pease, M. (2002). Cultivating leaders with an acceleration pool. *Health Forum Journal*, 28-30
16. Rothwell, W.J. (2010), "Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within", 4th edition, New York, American Management Association

succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250-257.

25. 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*, Vol. 28 no. 6, pp. 13-15.

26. Zafar & Hummayun (2020). EFFECT OF SUCCESSION PLANNING ON ORGANIZATIONAL GROWTH June 2020 *Journal of Social Sciences and Humanities* 59(1):21-33 DOI:10.46568/jssh.v59i1.323